

تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة

د. محمود مصطفى أحمد أحمد

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية بالقاهرة بنين جامعة الأزهر

ahmoudaboelroos@azhar.edu.eg

د. شاذلي يونس على جلال

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية بالقاهرة بنين جامعة الأزهر

ShazliGalal.8@azhar.edu.eg

مستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية، واقتراح سبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة في صورة استبانة لتقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة على عينة من العاملين بالمناطق الأزهرية والإدارات التعليمية وشيوخ المعاهد بلغت (463) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن إجمالي مستوى الفعالية التنظيمية للمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة جاء بدرجة تحقق (متوسطة) بوزن نسبي بلغ (2.79)، ونسبة مئوية (55.87%)، بينما كان النموذج الأكثر شيوعاً بالمناطق الأزهرية هو نموذج العمليات الداخلية (الضبط والتحكم)، حيث جاء بدرجة تحقق (كبيرة) وبوزن نسبي بلغ (3.69)، ونسبة مئوية (73.73%)، كما أثبتت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الفعالية التنظيمية في كل نماذج إطار القيم المتنافسة بالمناطق الأزهرية وفقاً لجميع متغيرات الدراسة، وقد خرجت الدراسة بوضع مجموعة من التوصيات الإجرائية، والتي يمكن الاستفادة منها في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية في ضوء النماذج الأربعة لإطار القيم المتنافسة. **الكلمات المفتاحية:** تقييم، الفعالية التنظيمية، إطار القيم المتنافسة، المناطق الأزهرية.

Assessment the Level of Organizational Effectiveness for Al-Azhar Middle Administrations in The Light of Competitive Values Framework

Dr. Shazli Younes Ali Galal

Lecturer of Administration, Planning and Comparative Studies - College of Education for Boys - Al-Azhar University

ShazliGalal.8@azhar.edu.eg

Dr. Mahmoud Mostafa Ahmed Ahmed

Lecturer of Administration, Planning and Comparative Studies - College of Education for Boys - Al-Azhar University

dr_mahmoudaboelroos@azhar.edu.eg

Abstract

The study aimed at assessing the level of organizational effectiveness for Al-Azhar middle administrations in the light of competitive values framework. To achieve the aim of this study, the researchers adopted the descriptive approach and developed a questionnaire for identifying the current state of the level of organizational effectiveness for Al-Azhar middle administrations in the light of competitive values framework. It was administered to a sample of (463) participants. The findings of the study indicated that; the availability degree of the level of organizational effectiveness for Al-Azhar middle administrations in the light of competitive values framework on the whole degree was average, in a relative weight of (2.79) and a percentage of (55.87%), based on 5-point Likert scale. While the most common model in Al-Azhar middle administrations was the internal processes, in a relative weight of (3.69) and a percentage of (73.73%). Based on the findings of the study, the researchers proposed set of procedural recommendations, which can be used to improve the level of organizational effectiveness for Al-Azhar middle administrations in the light of the four models of competitive values framework.

Key words: Assessment, Organizational Effectiveness, Al-Azhar Middle Administrations, Competitive Values Framework

أولاً: الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

يدرك الإداريون الاستراتيجيون أهمية تحقيق التكامل بين أدوار المستويات الإدارية من قمة الهرم وحتى قاعدته، وإذا كانت الإدارة العليا يقع على عاتقها رسم السياسة العامة ووضع الخطط، بينما تقوم الإدارة التنفيذية بوضع ذلك موضع التنفيذ، فإن الإدارة الوسطى هي المسؤولة بشكل مباشر عن الربط والوصل والتنسيق بين قمة الهرم الإداري وقاعدته، وتحقيق الاتصال الفعال الصاعد والهابط، من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف التكتيكية وتحويلها إلى برامج ومشروعات سنوية، وتوصيل رؤي وقرارات الإدارة العليا وتفسيرها ووضع خطط تنفيذها من جهة، ونقل المشكلات والمقترحات من المستويات التنفيذية من جهة أخرى، مما يؤدي إلى زيادة الثقة والتماسك بين مستويات الهرم الإداري، وتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فإن الإدارة الوسطى تشكل مساحة وأهمية كبيرة من الهرم الإداري، لأنها حلقة وصل رئيسة وجوهرية، وتترجم الخطط المجردة إلى واقع ملموس، وتشرف على عملية التنفيذ.

وتعد المناطق الأزهرية نموذجاً مصغراً للإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية من حيث تنظيماتها الإدارية وتقسيماتها الفنية، وقد تم إنشاء المناطق الأزهرية في المحافظات لتخفيف الأعباء والمسئوليات التي تضطلع بها الإدارة المركزية، والإشراف على المعاهد التابعة لها، وتقوم كذلك بمتابعة سير العملية التعليمية بها ومدى التزام شيوخ المعاهد بتنفيذ البرامج الدراسية التي تقرها الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية (الأزهر الشريف، 2013، 11). وهذا يعني أن المناطق الأزهرية أنشئت للقضاء على المركزية المفرطة التي تعوق سير العمل، وبت روح التنافسية الإيجابية بين القيادات المتعددة لما لذلك من أثر في نهوض التعليم الأزهرية، وتلافي المعوقات التي تحول دون انطلاق إدارة المعاهد الأزهرية وقيامها ببناتها بوضع بناء يعطيها الفرصة الكاملة للقيام بهذه التبعات الجسام، يضاف الي ذلك مواجهة النمو السريع ومتطلباته.

ويمثل إطار القيم المتنافسة (Competing Values Framework (CVF) أداة عملية بارزة للمساعدة في تقييم وتحليل المؤسسات وتحديد العوامل الرئيسية للتنظيم، مما يساعد في رسم مسارات لتحسين فعاليتها التنظيمية، وذلك من خلال تقديم الإطار لمجموعة من الإرشادات والتعليمات التي تمكن إدارة المؤسسات من تشخيص وإدارة العلاقات الداخلية، ومستوى

التطابق والتوافق الخارجي، وحالات التناقضات بين السمات المختلفة للمنظمات والأفراد، وتعبير آخر، فإن هذا الإطار يساعد المؤسسات للعمل بشكل أكثر شمولية في بناء القيمة وتطوير الأداء التنظيمي، فهو بمثابة خريطة مفاهيمية وأداة توجيهية وآلية تنظيمية، ونظام للتعلم، وتوليد الأفكار المبتكرة المفيدة التي تسهم في تطوير العديد من المجالات التنظيمية مثل مخرجات القيم، واستراتيجية المؤسسة، والثقافة التنظيمية والمؤسسية، والجدارات الجوهرية، والقيادة، والاتصالات، واتخاذ القرارات، وإدارة سياسات الموارد البشرية، والفعالية التنظيمية. (Cameron, et al., 2006, 6)

ومما هو جدير بالذكر أن الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 وضعت برنامج لتطوير البنية المؤسسية لمنظومة قطاع التعليم قبل الجامعي في إطار مركزي/ لامركزي، وقد جاء في الهدف العام للبرنامج ما نصه " تطوير البنية المؤسسية لإدارة قطاع التعليم قبل الجامعي من منظومة تقوم على توفير المدخلات الي منظومة تقوم على النتائج، تعظم من الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية في تحقيق العوائد في إطار متوازن بين المركزية واللامركزية"، وقد بررت ذلك بقولها لقد ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن إدارة قطاع التعليم قبل الجامعي بمركزية خالصة وعلى أساس توفير المدخلات المادية والبشرية اللازمة لتيسير منظومة التعليم على مختلف المستويات دون ربط المدخلات بالنتائج ودون اعتبار للتباينات المحلية وعدم الاستفادة من الآليات اللامركزية، ينعكس سلبياً على الكفاءة الداخلية والخارجية، وعلي مستوى جودة المنتج النهائي للنظام التعليمي، وقد حددت الخطة الأهداف الاستراتيجية التالية لتحقيق ذلك: (وزارة التربية والتعليم، 2014، 90-91)

- تدعيم بنية مؤسسية مركزية/لامركزية، توازن بين صلاحيات الجهاز المركزي لقطاع التعليم قبل الجامعي في وضع المنهج القومي والسياسات والاستراتيجيات العامة ومعايير ضمان الجودة وتقييم المنظومة التعليمية على المستوى الوطني، وبين تدعيم صلاحيات مالية وإدارية للمدارس والإدارات والمديريات التعليمية في تنفيذ السياسات والخطط القومية ومتابعتها علي المستويات المحلية.
- توفير بنية معلوماتية تربوية مالية عالية الجودة لجميع الأطراف المعنية بالتخطيط والمتابعة والتقييم علي كافة المستويات، بما يضمن كفاءة وفاعلية كل منها في القيام بما هو منوط به من مهام وواجبات في إطار من الشفافية المعلوماتية.

- تأسيس منظومة بناءة ومتاحة للرأي العام للمساءلة والمحاسبية الرأسية والأفقية تضمن الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة في تحقيق النتائج.

وتعد مركزية الإدارة إحدى مشكلات التعليم الأزهرية؛ حيث يقتصر دور المناطق الأزهرية في المحافظات على مجرد تسيير العملية التعليمية، ولا تأخذ من الاختصاصات إلا ما يتاح لها التصرف فيه، ومن ثم فهي بحاجة لمزيد من اللامركزية لدعم شخصيتها ولنهوضها بعمليات التطوير (محمد، 2009، 45).

ولذا أوصت دراسة عبد الرحمن (2010) بضرورة تفعيل اللامركزية في إدارة التعليم الأزهرية مع ضرورة تحديث برامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية، بحيث يراعي فيها مؤشرات الجودة العالمية، وإدخال تعديلات إدارية بالمناطق الأزهرية والإدارة العامة للتدريب لتلائم نمط الإدارة الذي يتماشى مع إدارة الجودة الشاملة.

وأشارت دراسة الهنداوي (2013) إلى أن أغلب المشكلات التي تعاني منها المعاهد الأزهرية مشكلات تنظيمية تتبع من الإدارة، لذا كان من الضروري توفير نظام فعال للمحاسبية يساهم في تحقيق الجودة بالتعليم الأزهرية قبل الجامعي، وضرورة توافر التشريعات التي تدعم لامركزية واستقلالية المعاهد لنتيح لها القيام بأنشطة ومشروعات التطوير، ويتعين أن تكون السلطة المركزية للمعاهد والمناطق والإدارات موضع محاسبية أمام المعاهد عن توفير الموارد اللازمة والظروف المواتية لتحقيق الأهداف التعليمية.

كما أكدت دراسة عمر (2017) على حتمية التطوير الإداري للتعليم الأزهرية، والتوسع في تطبيق الديمقراطية والمشاركة المجتمعية في اتخاذ القرار، وتوفير نظام اتصال إداري فعال بين الإدارات الفرعية والمنطقة الأزهرية، ومنح الإدارة الفرعية السلطات الكافية لاتخاذ القرارات، مع ضرورة تنظيم دورات تدريبية للإداريين في المستويات الإدارية الثلاثة (المعهد، والمنطقة التعليمية، وقطاع المعاهد الأزهرية) لتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والأفكار المتعلقة بتطبيق الإدارة اللامركزية في الإدارات الفرعية بالمنطقة الأزهرية.

ورصدت دراسة رزق (2018) بعض المشكلات المتعلقة بقطاع المعاهد الأزهرية والتي تعوق العمل بالمناطق الأزهرية ومنها عدم قدرة القطاع على مساندة التوجهات المحلية والعالمية نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وضعف وضوح آليات التعاون داخل وخارج القطاع للنهوض بعملية التخطيط، وحرمان المستويات الأخرى (المناطق والمعاهد) من الاشتراك في عملية التخطيط، ومركزية الجهود المبذولة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات، إضافة إلى كثرة عدد الوظائف الاشرافية، وتداخل الاختصاصات وتعارض بعضها الآخر، وغياب المبادرة في عملية التطوير، والعزوف عن تحمل المسؤولية. وهو ما أكدته دراسة جوان وآخران (2018) من غياب الدور الحقيقي للمناطق الأزهرية، وضعف تفويضها في وضع الخطط التعليمية الخاصة بها، مما يؤدي الي ابتعاد الخطط التعليمية عن الواقع، وحرمان مديري المناطق والمعاهد النشاط الفكري والابتكار والشعور بالمسئولية، وعدم مراعاة الظروف المحلي، وأن الهيكل التنظيمي يتسم بالبيروقراطية، كما أنه جامد يقاوم التكيف وتتعدد به الوحدات الادارية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إضافة بعض الاختصاصات إلي إدارة الخطة والمتابعة خاصة المتعلقة بإعداد الخطط اللازمة للتحسين وتنفيذها، وإعادة صياغة بعض الاختصاصات باللائحة وتفعيلها، وإعادة تنظيم العمل بإدارات المناطق الأزهرية، واستحداث إدارات جديدة بما يتوافق مع معايير الجودة، والاتجاه بشكل تدريجي نحو اللامركزية، والاهتمام بتحفيز العاملين بالمناطق الأزهرية، وضرورة الاهتمام بتقويم الخطط السابقة للمناطق الأزهرية.

ومن ثم تأتي هذه الدراسة لتقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية واقتراح سبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة، بما يمكن المناطق الأزهرية من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومواكبة المتغيرات والمستجدات المعاصرة، وتعزيز ميزات التنافسية والريادية.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما الأسس النظرية لكل من الفعالية التنظيمية، وإطار القيم المتنافسة في ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
2. ما مهام ومسؤوليات القيادات بالمناطق الأزهرية والصلاحيات الممنوحة لهم من خلال اللوائح والقوانين المنظمة؟
3. ما مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الفعالية التنظيمية للمناطق الأزهرية تعزى لمتغيرات الموقع الجغرافي (الوجه القبلي- القاهرة الكبرى- الوجه البحري- مناطق نائية)، وموقع العمل (منطقة أزهرية- إدارة تعليمية- معهد أزهرية)، وسنوات الخبرة (أقل من 3

سنوات- من 3: 5 سنوات- أكثر من 5 سنوات)، ونطاق إشراف المنطقة الأزهرية (أقل من 100 معهد- من 100 إلى 500 معهد - أكثر من 500 معهد)؟

5. ما الآليات المقترحة لتحسين الفعالية التنظيمية للمناطق الأزهرية في ضوء نتائج الإطارين النظري والميداني؟

أهداف الدراسة

1. عرض وتحليل الأسس النظرية للفعالية التنظيمية وإطار القيم المتنافسة للوقوف على الماهية وأهم الغايات، والمؤشرات، والوسائل، والمداخل.
2. رصد وتحليل مهام ومسؤوليات القيادات بالمناطق الأزهرية والصلاحيات الممنوحة لهم من خلال اللوائح والقوانين المنظمة.
3. تحديد مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
4. تقديم الآليات المقترحة لتحسين الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية في ضوء نتائج التحليل لكل من الإطار النظري والميداني للدراسة.

أهمية الدراسة

1. أنها تتناول إحدى القضايا المركزية في الفكر الإداري بشكل عام والأدبيات التنظيمية على وجه الخصوص، وهي الفعالية التنظيمية؛ فالأصل في إنشاء المؤسسات وتعيين إدارة لها تحقيق غايات وأغراض معينة والاستمرار والبقاء ونيل رضا المجتمع والتجاوب مع كل الاطراف، وهو ما يمثل الفعالية التنظيمية.
2. أنها تتناول مستوى إدارياً حيوياً وهو الإدارة الوسطى المتمثلة في المناطق الأزهرية والتي تشكل حلقة الاتصال بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وعليها يقع عبء التنسيق وتحقيق الانسجام بين المستويات الإدارية الأعلى والمباشرة.
3. قد يسهم البحث الحالي على المستوى التطبيقي من خلال تقديم توصيات قد تساعد المسؤولين عن التعليم الأزهرى قبل الجامعي في تطوير الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية بما يخفف من العبء على المستوى الإداري الأعلى ويفرغهم للقضايا الاستراتيجية المهمة، ويحقق أداء ونتائج أفضل للتعليم الأزهرى بصفة عامة.

منهج الدراسة وأدواتها

اعتمدت الدراسة الحالي على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة هذا البحث، ولما له من مزايا عديدة أهمها؛ عدم اقتصره على جمع وجدولة البيانات عن موضوع الدراسة، بل تفسير وتحليل هذه البيانات والخروج منها باستنتاجات ذات دلالة ومعنى، تفيد في تقديم حلول واقعية لمشكلة البحث. واستخدمت الدراسة الأدوات التالية:

- الاستبانة وتم تطبيقها على عينة من العاملين بالمناطق الأزهرية، والإدارات التعليمية، وشيوخ المعاهد الأزهرية، بهدف الكشف عن مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية.

- مقابلات غير مقننة مع بعض قيادات التعليم الأزهرى بقطاع المعاهد الأزهرية.

مصطلحات الدراسة

1. الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness: ليس هناك اتفاق على مفهوم واحد للفعالية التنظيمية؛ وذلك لاختلاف المنظور الذي من خلاله يتم تعريفها، ومن ضمن هذه التعريفات:

يرى (Cameron, 1978, 604) أن الفعالية التنظيمية هي كفاءة المنظمة في الوصول إلى الموارد الأساسية. ويشير الملحم (2007، 83) أن الفعالية التنظيمية تقليدياً تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المقررة سلفاً، وفعالية المنظمة حديثاً تعني أداء المنظمة بشكل عام، وكسب الحد الأدنى من رضا المستفيدين الاستراتيجيين وأصحاب المصالح. كما تعرف الفعالية التنظيمية بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة، ومدى استطاعة تلك المنظمة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية - الداخلية - الخارجية المتاحة لها، والاستفادة من خبراتها ومعارفها السابقة - الإيجابية والسلبية- فى تحقيق أهدافها المحددة سلفاً. (صالح، حلمي، 2014، 321). ويشير عبد الهادي (2018، 118-119) أنه يمكن تعريف الفعالية التنظيمية وتقسيمها في أربعة طرق رئيسية هي:

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- قدرة المنظمة على إحراز أو تحقيق الموارد المطلوبة من البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية.
- جودة المعلومات والعمليات الداخلية للمنظمة.

- قدرة المنظمة على تحقيق رضا كل الجمهور الاستراتيجي، بحيث يتضمن الموردين والعملاء والأعضاء العاملين.

ويعرف البحث الحالي الفعالية التنظيمية اجرائياً بأنها: قدرة المنطقة الأزهرية على تحقيق رسالتها وأهدافها من خلال تحسين كل من؛ مستوى ارتباطها التنظيمي بالإدارة العليا والتنفيذية، ومستوى التفاعل بين إدارات ووحدات وأقسام المنطقة، ومستوى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية، ومستوى ريادتها ومزاياها التنافسية".

2. إطار القيم التنافسية (CVF) Competing Values Framework

يؤكد كل من (Yu and Wu, 2009, 37) أن CVF أن إطار القيم التنافسية يهتم بكشف أبعاد القيمة المتعلقة بالفعالية، علاوة على ذلك فإن CVF يدمج معظم أبعاد الفعالية التنظيمية في إطار واحد من أربعة نماذج هي (نموذج الهدف العقلاني أو الرشيد- نموذج العمليات الداخلية- نموذج النظام المفتوح- نموذج العلاقات الإنسانية). وأشار (Ferreira, 2014, 87) أن إطار القيم التنافسية ويعرف أيضا بالقيم المتناقضة هو أحد التطبيقات الأكثر استخداماً لتقييم الفعالية التنظيمية، وهو إطار ثنائي القطب لتحديد أربعة نماذج للفعالية التنظيمية: النموذج القائم على التعاون والعمل الجماعي "العلاقات الإنسانية"، والنموذج القائم على الإبداع والابتكار "النظم المفتوحة"، والنموذج القائم على التحكم والسيطرة "نموذج العمليات الداخلية"، والنموذج القائم على المنافسة والسوق "الهدف العقلاني".

ويري آخرون (Melo et al., 2014, 922) أن القيم التنافسية تمثل إطاراً لتقييم الفعالية التنظيمية وفق بعدين أساسيين هما (المرونة/ التحكم) من جهة (التركيز الخارجي/ الداخلي) من جهة أخرى والتي يتم من خلالها تشكيل أربعة أرباع أو نماذج وهي (نموذج العلاقات الإنسانية، ونموذج الأنظمة المفتوحة، ونموذج الهدف العقلاني، ونموذج العمليات الداخلية). كما تعرف القيم التنافسية بأنها مدخل لإعطاء نظرة شمولية للفعالية التنظيمية، والتي تأخذ شكل الإطار التكاملية الذي يحاول جمع المداخل الفكرية الأخرى تحت مظلة واحدة، ويتضمن ثلاثة أبعاد؛ البعد الأول: يتناول درجة المرونة (التكيف، الإبداع، والتغيير) والتحكم (الاستقرار، النظام، التوقعية)، والبعد الثاني: يتناول درجة التركيز الداخلي أو الخارجي، والبعد الثالث: يتناول العلاقة بين الوسائل (العمليات الداخلية) والغايات (المخرجات النهائية). (حمي، عمروني، 2020، 554)

ويعرف البحث إطار القيم المتنافسة اجرائياً بأنه إطار متكامل ثنائي البعد لتقييم الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية؛ ويتمثل بعدها في؛ البعد الأول (التحكم والضبط / المرونة والتكيف)، والبعد الآخر (التركيز الداخلي/ التركيز الخارجي)، ومن خلال بعدها يتولد أربعة نماذج هي (نموذج العلاقات الإنسانية، نموذج الأنظمة المفتوحة، نموذج الهدف العقلاني، نموذج العمليات الداخلية).

3. المناطق الأزهرية: ويعرفها البحث اجرائياً بأنها هي الإدارة العامة للتعليم الأزهرى قبل الجامعي على مستوى محافظات الجمهورية، والتي تمثل مستوى الإدارة الوسطى الإشرافية، وأنشئت لتكون حلقة الوصل بين الإدارة المركزية لقطاع المعاهد الأزهرية وبين الإدارات التعليمية بالمراكز والمعاهد الأزهرية.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: نماذج إطار القيم المتنافسة والتي تتمثل في (نموذج العلاقات الإنسانية "العمل الجماعي والتعاوني"، ونموذج العمليات الداخلية "الضبط والتحكم"، ونموذج النظام المفتوح "الابداع والابتكار"، ونموذج الهدف العقلاني "التنافسية").
2. الحدود البشرية: عينة من منسوبي المناطق الأزهرية، والإدارات التعليمية، وشيوخ المعاهد الأزهرية.

الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة إسماعيل (2020) إلى تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لإطار القيم المتنافسة على العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة نوع الثقافة الأكثر شيوعاً في مستشفيات جامعة القاهرة باستخدام إطار القيمة التنافسية (CVF)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تجميع البيانات من خلال قائمة استقصاء من عينة بلغت (202) من موظفي مستشفيات جامعة القاهرة، وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي الفعال، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن القيم المتنافسة توسطت جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي الفعال ($P < .01$) وأوصت نتائج البحث إلى ضرورة تبنى المستشفيات مفهوم القيادة التحويلية؛ فهي تعد واحدة من أنسب مفاهيم القيادة لقيادة التغيير، وكذلك القيام بإجراء ورش عمل تدريبية لتعلم وتحسين نمط الثقافة والقيم التنظيمية السائد من خلال إطار

القيمة التنافسية (CVF) مما يزيد من فرص تبني التغيير التنظيمي الفعال في المستشفيات، لمتابعة التطورات في البيئة الخارجية، ووضع خطط التغيير المناسبة لتعزيز البيئة الداخلية للمستشفيات.

- هدفت دراسة (Nilsen 2018)، إلى معرفة كيف تؤثر مكونات إطار القيم التنافسية على استعداد الموظفين للتغيير وتحفيزهم، واستكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والاستعداد للتغيير، وكيف تتأثر هذه العلاقة بشكل غير مباشر بالدافع، وذلك باستخدام النماذج الأربعة المكونة لإطار القيم المتنافسة، وطبقت الدراسة على عينة من 940 موظفًا من ثلاث مناطق شرطة مختلفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نهج الهدف العقلاني له تأثير إيجابي مباشر على الاستعداد للتغيير، بينما لم يظهر نهج العلاقات الإنسانية مثل هذا التأثير، كما أظهرت النتائج أن الدافع الداخلي يؤثر بشكل غير مباشر على العلاقة بين المناخ التنظيمي والاستعداد للتغيير، في حين لم يظهر الدافع الخارجي أي آثار كبيرة، لا بشكل مباشر أو غير مباشر، وأكدت الدراسة على ضرورة تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد بالمنظمات ومدى استعدادها للتغيير قبل تنفيذ التغيير المخطط له، وأن ذلك يوفر فهم أكثر دقة لاحتمالية حدوث تغيير فعال، والحصول على معلومات تشخيصية مهمة، وبالتالي تكون المنظمات قادرة على تقليل مقاومة التغيير والتهديدات الأخرى لتطبيق التغيير الناجح.

- هدفت دراسة (Ferreira 2014) إلى فحص دور الثقافة التنظيمية المتصورة وأثرها على رأس المال الفكري باستخدام إطار القيم المتنافسة بالتطبيق على منظمات مختلف القطاعات التنظيمية البرتغالية، وطبقت الدراسة أداة تقييم الثقافة ورأس المال الفكري على عينة بلغت (401) عامل من قطاع التكنولوجيا والصحة والخدمات و التنظيمي أداة تقييم الثقافة ورأس المال الفكري مقياس، وأظهرت النتائج أن أبعاد إطار القيم المتنافسة الأربعة (ثقافة التشبع، ثقافة العشيرة، ثقافة التسلسل الهرمي، ثقافة السوق) ترتبط مع ابعاد رأس المال الفكري الثلاثة (رأس مال العميل، رأس المال الهيكلية، ورأس المال البشري) وأن رأس المال الهيكلية يرتبط بشكل إيجابي مع ثقافة التشبع وسلبًا بثقافة التسلسل الهرمي، وأن ثقافة العشيرة تعمل كمتنبئ مهم لبيان مستوى الاهتمام برأس المال البشري، وأن هناك علاقة سلبية بين رأس المال البشري وثقافة

- السوق حيث تركز في الغالب على رضا العملاء وولائهم، وأن العلاقة بين ثقافة السوق ورأس مال العميل مهم فقط في المنظمات التي تنتمي إلى قطاع الخدمات.
- هدفت دراسة (Lincoln (2010 إلى التعرف على كيف يمكن لإطار القيم التنافسية أن يساعد المنظمات على تحسين الأداء الاستراتيجي العالمي، وقد بينت الدراسة أنه في الاقتصاد العالمي التنافسي، تحتاج المنظمات إلى أن تكون قادرة على إعادة تعريف نفسها واستراتيجيتها، ومع ذلك فإن العديد من مبادرات التغيير غير ناجحة بسبب عدم مراعاة المتغيرات الثقافية التنظيمية، فقد تكون الثقافة التنظيمية بمثابة حاجز للتغيير، كما يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية القوية رصيداً كبيراً من خلال المساعدة في محاذاة الجميع في المؤسسة في نفس الاتجاه، وأن إطار القيم التنافسية، يمكن أن يزيد من فرص النجاح التخطيط الاستراتيجي في إعادة تنظيم الثقافة التنظيمية لتناسب مع التوجه الاستراتيجي الجديد للمنظمة.
- هدفت دراسة (Ncarani & et.al (2009، إلى بيان تأثير النماذج البديلة للمناخ التنظيمي على رضا العملاء (المرضي بالمستشفيات) وطبقت الدراسة على سبعة مستشفيات عامة في إيطاليا لاستكشاف هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة مدخل القيم المتنافسة الذي يصنف المنظمات وفقاً لتركيزها الداخلي أو الخارجي ووفقاً للأهمية المخصصة للتحكم مقابل المرونة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كلا من النموذج الذي يركز على الانفتاح والتغيير والابتكار والنموذج الذي يركز على التماسك ومعنويات العمال يرتبطان بشكل إيجابي برضا العملاء (المرضي بالمستشفيات)، بينما يرتبط النموذج القائم على التحكم الإداري سلباً برضا العملاء (المرضي بالمستشفيات)، وأن التحول نحو المناخات التي تزيد من المرونة التنظيمية قد تؤدي إلى تغييرات تنظيمية لاحقة تؤدي إلى زيادة رضا العملاء (المرضي بالمستشفيات)، وأن رضاهم لا يمكن أن ينجم ببساطة عن تنفيذ خطط الحوافز الجديدة والترتيبات التنظيمية؛ بل يعتمد بشكل كبير على الثقافات التنظيمية بالمستشفيات ومناخها.
- هدفت دراسة الجربوع (2008)، إلى تشخيص الثقافة التنظيمية من منظور مدخل القيم المتنافسة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من موظفي الأجهزة الحكومية من مختلف المستويات الإدارية، وبلغ عدد أفراد العينة (508) مفردة، وتوصلت الدراسة

إلى عدة نتائج من أهمها: أن الثقافة السائدة حالياً في الأجهزة الحكومية هي الثقافة الهرمية، والثقافة المرغوبة مستقبلاً هي الثقافة الجماعية، واوصت الدراسة بأنه على الأجهزة الحكومية أن تسارع في الانتقال من الثقافة الهرمية السائدة إلى الثقافة الجماعية المرغوبة، وأن تركز في عملية الانتقال هذه على بُعد معايير النجاح الذي يدعم وجود الثقافة المستقبلية، كما أن عليها أن تتعامل مع الأبعاد التي تتعارض مع تصور الثقافة الجماعية المرغوبة، بحيث تتمكن من تحويلها إلى أبعاد داعمة ومساندة لعملية الانتقال إلى الوضع المرغوب

ويظهر من الدراسات السابقة تنوع استخدام إطار القيم المتنافسة في تقييم الفعالية التنظيمية أو تطوير مكوناتها وأبعادها والمتغيرات ذات العلاقة الوثيقة بها، مثل تشخيص الثقافة التنظيمية مثل دراسة الجربوع (2008)، ودراسة (2014) Ferreira والتي ربطت بين دور الثقافة التنظيمية المتصورة ورأس المال الفكري باستخدام إطار القيم المتنافسة، وهناك من استخدمه في تطوير الأداء التنظيمي والاستراتيجي للمؤسسات مثل دراسة (2010) Lincoln، وركزت دراسة إسماعيل (2020) على قياس تأثير القيم المتنافسة في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي، بينما سعت دراسة (2009) Ncarani & et.al، إلى بيان تأثير النماذج البديلة للمناخ التنظيمي على رضا العملاء من خلال إطار القيم المتنافسة، في حين اهتمت دراسة (2018) Nilsen إلى معرفة كيف تؤثر مكونات إطار القيم التنافسية على استعداد الموظفين للتغيير وتحفيزهم.

وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في بناء وتصميم أداة الدراسة الميدانية، ومن ثم تأتي هذه الدراسة لاستخدام إطار القيم المتنافسة في تقييم الفعالية التنظيمية للمناطق الأزهرية وفقاً لنماذج الأربعة (نموذج العلاقات الإنسانية، نموذج الأنظمة المفتوحة، نموذج الهدف العقلاني، نموذج العمليات الداخلية)، وهي على حد علم الباحثين أول دراسة تأخذ على عاتقها تقييم الفعالية التنظيمية للمناطق الأزهرية.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

ينقسم الإطار النظري للدراسة إلى قسمين، الأول؛ يتعلق بالمناطق الأزهرية من حيث؛ نشأتها، وهيكلها التنظيمي، ثم عرض بطاقات الوصف الوظيفي لبعض الوظائف التي شملها الهيكل التنظيمي للمناطق الأزهرية، وأخيراً بيان بأعداد المعاهد، والفصول، والتلاميذ بالتعليم الأزهرية موزعة وفقاً للمناطق الأزهرية، والقسم الآخر؛ يتعلق بالفعالية التنظيمية وإطار القيم

المتنافسة من حيث؛ ماهية الفعالية التنظيمية ومقارنة بين مداخل قياسها، ثم توضيح ماهية إطار القيم المتنافسة ونماذجها. وفيما يلي عرض للقسم الأول من الإطار النظري.

أ. المناطق الأزهرية (النشأة والتطور):

ترجع بداية التفكير في انشاء مناطق تعليمية أزهرية لعام 1965م كمحاولة لفك المركزية الشديدة، فأعد بالفعل مشروع قرار بذلك لكنه لم يتم بسبب تغيير الوزارة في ذلك الوقت، كما جرت محاولة أخرى لإنشاء مناطق تعليمية أزهرية عام 1967م، حيث أصدر وزير الدولة لشئون الأزهر قراره رقم 21 لسنة 1967م وبمقتضاه شكلت لجنتان كانت مهمة الأولى: بحث نظام التعليم بالمعاهد الأزهرية، وكانت مهمة الثانية: بحث إمكانية إنشاء مناطق تعليمية للمعاهد الأزهرية غير أن هذه اللجان قد توقفت بسبب ظروف حدوث تعديل وزارى نتيجة لنكسة يونيو سنة 1967م، وفى عام 1976م أصدر شيخ الأزهر قرار رقم 368 لسنة 1976م والذي يقضى بإنشاء ثلاث مراقبات عامة لتفتيش المواد بالأقاليم وهى : مراقبة القاهرة : ومقرها مدينة القاهرة وتضم محافظات (القاهرة- الجيزة- القليوبية- الشرقية- القنال- الفيوم- بنى سويف- المنيا) . ومراقبة طنطا: ومقرها مدينة طنطا وتضم محافظات (الغربية- الدقهلية- دمياط - كفر الشيخ- البحيرة- المنوفية- الاسكندرية)، ومراقبة سوهاج: ومقرها مدينة سوهاج وتضم محافظات (أسيوط - سوهاج- الوادى الجديد- قنا- أسوان - البحر الاحمر)، وقد كانت هذه المراقبات الثلاثة نواة لنشأة المناطق الأزهرية، فلم تمضي فترة حتى صدر قرار شيخ الأزهر رقم 270 في جمادى الآخرة سنة 1389هـ الموافق 31 مايو 1978م، والذي بموجبه تحولت هذه التفاتيش أو المراقبات إلي مناطق تعليمية فسميت المراقبة أو التفاتيش منطقة تعليمية، وسمي مراقب عام المنطقة باسم مدير عام المنطقة الأزهرية (العراقي، 1983، 109-113).

وقد صدر قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 130 لسنة 1980م والخاص بترتيب وظائف الأزهر الشريف والمعتمد من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بتاريخ 1980/5/29م وقد قسمت المناطق التعليمية بمقتضاه الى مستويين: (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 1980)

- المستوي الأول: منطقة تعليمية ازهرية مستوى (أ) ويرأسها مدير بدرجة [مدير عام] .
- المستوي الثاني: مناطق تعليمية أزهرية مستوى (ب) ويرأسها مدير بدرجة [مدير بدرجة اولى]، ويساعد كل مدير وكيل شرعي وآخر ثقافي .

(الشئون المالية، الشئون الإدارية، شئون العاملين، المشتريات والمخازن)، وهناك تبعية إدارية فقط وتشمل: الإدارة العامة لمنطقة الدعوة والإعلام الديني وتضم (التوجيه الفني، شئون الوعظ والوعاظ)، وإدارات التفتيش المالي والإداري، والأمن، والشئون الهندسية، المعلومات والوثائق، خدمة المواطنين. كما توجد إدارة عامة معهد ثانوي (أ) ولا تشمل إية إدارات فرعية.

وفي الهيكل التنظيمي لقطاع المعاهد الأزهرية يوجد وكالة المعاهد لشئون المناطق، والتي تعد أحد الوكالات الثلاث التي يتكون منها قطاع المعاهد الأزهرية وهي تتكون من وكالة المعاهد لشئون المناطق (أ)، ووكالة المناطق لشئون المناطق (ب). ويرأس هذه الوكالة وكيل المعاهد لشئون المناطق وتتمثل اختصاصاته في : (إدارة الأزهر، 1998)

- متابعة المناطق التعليمية في ضوء الخطوط العريضة والقرارات والميزانيات، وهيئات التدريس والوظائف الفنية الإدارية، والتعرف على الأبنية المدرسية ومدى كفايتها وصيانتها، وإرسال الكتب للمناطق، وحالة التجهيزات والمعامل، والتعرف على الاعتمادات في الموازنة والتأكد من صرفها في الأغراض المخصصة لها.
- متابعة ما يصدر بشأن تنفيذ السياسات لرفع اداء المرافق وتحقق الكفاءة في أداء الخدمات.

- بحث الصعوبات التي تعترض المناطق والعمل على حلها.
- وتحدد مسئوليات المناطق الأزهرية وفقا للقرار رقم (250) لعام 2013م في: (رئاسة الجمهورية، 2013، 2)

- وضع الخطط العامة للمنطقة، تنفيذ القرارات الصادرة من الجهات الرئاسية، وتنفيذ السياسة العامة التعليمية الخاصة بالمنطقة التعليمية الأزهرية.
- اقتراح إنشاء المعاهد والفصول الدراسية وفقا لاحتياجات كل منطقة.
- توفير الرعاية اللازمة للطلاب اجتماعيا، ورياضيا، وثقافيا، وصحيا، وتهيئة الأماكن الدراسية.
- توفير الكتب والوسائل التعليمية وهيئات التدريس.
- الإشراف على أعمال الامتحانات.
- وتقديم الخدمات المالية، والإدارية للمعاهد الأزهرية.

- إعداد حركة الترقيات وأعمال التدريب، وإجراء لتنسيق بين العاملين بالمنطقة ومعاهدها، وإعداد التقارير الفنية والإدارية والمالية للعاملين بالمنطقة.
 - إمداد قطاع المعاهد الأزهرية بالبيانات حول العمل.
- وفيما يلي بطاقات الوصف الوظيفي لبعض الوظائف التي شملها الهيكل التنظيمي للمناطق الأزهرية، وهي كالتالي :

جدول (1) بطاقة وصف وظيفة رئيس الإدارة المركزية لمنطقة الأزهرية (الأزهر الشريف،
1998)

الأزهر الشريف	بطاقة وصف وظيفة رئيس الإدارة المركزية لمنطقة الأزهرية	المجموعة النوعية لوظائف : الإدارة العليا المستوى الوظيفي: العالية
الوصف العام	<ul style="list-style-type: none"> - تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف المنطقة الأزهرية التابعة لقطاع المعاهد الأزهرية. - يختص شاغلها بالاشتراك في رسم السياسة العامة للمنطقة الأزهرية. 	
الواجبات والمسئوليات	<ul style="list-style-type: none"> - يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت التوجيه الإداري العام للرئيس المختص. - له حرية التصرف في معالجة الموضوعات والتخطيط والتوجيه العام لبرامج العمل والتنسيق بين الإدارات ومتابعة التنفيذ داخل التقسيمات التنظيمية التابعة. - يقوم بتخطيط السياسة الخاصة للمنطقة الأزهرية والإشراف على تنفيذها، ووضع الضوابط التي تكفل لها النجاح . - يقوم بإجراء الاتصالات بغرض تمثيل المنطقة وله سلطة إصدار الأوامر والتعليمات الإدارية واعتماد الأعمال. - يشارك في اللجان التي يكلف بحضورها. - يشرف على التقسيمات التنظيمية التابعة له. - يشارك في رسم السياسة العامة للمنطقة الأزهرية ومتابعة التنفيذ. - يعتمد برامج العمل بالمنطقة. - يقوم بالتوجيه العام لوكلاء المنطقة. - يقوم بالإشراف الإداري فقط على التقسيم التنظيمي لمنطقة الدعوة والإعلام الديني بالمنطقة. - يشرف على تنفيذ القرارات الصادرة من الجهات الرئاسية وإصدار القرارات الإدارية الخاصة بالمنطقة. - يرأس اجتماعات مجلس المديرين بالمنطقة. - يقترح إنشاء المعاهد والفصول وفقا لاحتياجات المنطقة من خلال الأجهزة المختصة. 	

<ul style="list-style-type: none"> - يشرف على الإعداد للعام الدراسي من حيث تهيئة الأماكن الدراسية وتوفير الكتب والوسائل التعليمية والأثاثات وهيئات التدريس وكل ما يلزم. - يشرف على أعمال الامتحانات التي تجرى بمعاهد المنطقة بما في ذلك أسئلة امتحانات النقل التي تطبع بالمنطقة . - يشرف على مكاتب تحفيظ القرآن الكريم بالمنطقة. - يشرف على إعداد حركة التنقلات الداخلية واقتراح التنقلات الخارجية. - يقترح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهارات العاملين التابعين له. - يشرف على إمداد قطاع المعاهد الأزهرية بما يلزم من بيانات ومعلومات. يقوم باعتماد الصرف من الحسابات الخاصة بالمنطقة طبقا للوائح المعمول بها . - يعمل على تلافى القصور الطارئ في مجريات العمل من خلال الزيارات الميدانية بغرض تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات . - ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق عمله الوظيفي 	
<ul style="list-style-type: none"> - مؤهل عالي أزهرى مناسب لطبيعة العمل. - قضاء مدة بينية قدرها "سنة" على الأقل في وظيفة من وظائف الدرجة الأدنى مباشرة. - اجتياز البرنامج التدريبي اللازم لشغل الوظيفة وفقا لأحكام القانون. - قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها. 	<p>مطالب التأهيل</p>

يظهر من الجدول السابق تعدد الاختصاصات التي تقع على عاتق رئيس الإدارة المركزية لمنطقة الأزهرية، فمنها ما يتعلق بالتخطيط ورسم السياسة العامة والضبط الداخلي للمنطقة، ومنها ما يتعلق بالاشراف والتنسيق بين الإدارات ومتابعة التنفيذ داخل التقسيمات التنظيمية التابعة، ومنها ما يتعلق بتنمية المهنية للعاملين واقتراح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية مهاراتهم، ومنها ما يتعلق باعتباره ممثل الأزهر في محافظته للتعامل مع الأطراف الخارجية حيث يقوم بإجراء الاتصالات بغرض تمثيل المنطقة وله سلطة إصدار الأوامر والتعليمات الإدارية، كما أنه مطالب باعتماد أعمال المنطقة ووضع الضوابط التي تكفل لها النجاح - وبالتالي يجمع في اختصاصاته كل أبعاد إطار القيم المتنافسة-، ولذا كان من شروط تعيينه أن تكون لديه قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها، كما يظهر أهمية المنطقة الأزهرية باعتبارها قطاع ازهرى على مستوى المحافظات، وهو ما يعطي أهمية لتقييم فعالية المناطق الأزهرية وتطوير أدائها باعتبارها أعلى سلطة أزهرية في كل محافظة.

جدول (2) بطاقة وصف وظيفة مدير عام الإدارة العامة لمعهد ثانوي (أ) (الأزهر الشريف،
1998)

الأزهر الشريف	بطاقة وصف وظيفة مدير عام الإدارة العامة لمعهد ثانوي (أ)	المجموعة النوعية لوظائف : الإدارة العليا المستوى الوظيفي: مدير عام
الوصف العام	<ul style="list-style-type: none"> - تقع هذه الوظيفة علي قمة وظائف الإدارة العامة لمعهد ثانوي (أ) بالإدارة المركزية للمنطقة الأزهرية. - يختص شاغلها بتوجيه العاملين وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة لتنفيذ سياسة الإدارة العامة لمعهد ثانوي (أ). 	
الواجبات والمسئوليات	<ul style="list-style-type: none"> - يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت توجيه العام للرئيس المختص . - يقوم بإجراء الاتصالات بغرض تمثيل الإدارة العامة لمعهد ثانوي (أ). - له حرية التصرف في معالجة الموضوعات في حدود السياسات المعتمدة وكذا إصدار الأوامر والتعليمات الإدارية والاعتماد النهائي لبعض الأعمال. - يشارك في اللجان التي يكلف بحضورها. - يشرف على العاملين التابعين له وتوجيه أعمالهم. - يشرف على الشؤون الإدارية والمالية بالمعهد . - يتواصل مع الجهات المعنية قبل بداية العام الدراسي بوقت كافي لتوفير احتياجات المعهد بما يضمن حسن سير العملية التعليمية. - يقوم باعتماد قبول الطلبة الجدد وتوزيع الطلاب على فصول المعهد. - يقوم باعتماد ومتابعة تنفيذ الجداول الدراسية المنظمة لسير الدراسة . - يقوم بوضع التقارير السنوية لجميع العاملين بالمعهد. - يشرف علي أعمال الامتحانات بالمعهد ويعمل على انتظامها . - يشرف على انتظام الطلاب في الدراسة واتخاذ الإجراءات المنظمة في هذا الشأن. - يشرف على تبادل الخبرات بين المعهد والمؤسسات المعنية بالعملية التعليمية والأنشطة الطلابية. - يشرف علي تنفيذ خطة الأمن والسلامة ومتابعة مجلس الأباء بالمعهد يشرف على توفير بيئة تعليمية مناسبة وعلي استخدام الوسائل التعليمية. - يعمل على التنمية المهنية والتثقيفية للعاملين بالمعهد . - يقوم بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق عمله الوظيفي. 	
مطالب التأهيل	<ul style="list-style-type: none"> - مؤهل عالي أزهرى مناسب لطبيعة العمل. - قضاء مدة بينية قدرها "سنة" على الأقل في وظيفة من وظائف الدرجة الأدنى 	

مباشرة	- اجتياز البرنامج التدريبي اللازم لشغل الوظيفة وفقا لأحكام القانون. - قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه.
--------	---

يظهر من الجدول السابق تعدد الواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير عام الإدارة العامة لمعهد ثانوي (أ)، من تخطيط ورسم سياسة في إطار مسؤولياته، وإشراف على الشؤون الإدارية والمالية بالمعاهد الثانوية، فضلا عن التواصل مع الجهات المعنية، و التنمية المهنية والتنقيفية للعاملين بالمعهد، وهو ما يبين دوره في تحسين فعالية المنطقة الأزهرية، ويؤكد في ذات الوقت ضرورة اتخاذ السبل الكفيلة بتطوير فعالية المناطق الأزهرية وبما يشمل كافة الواجبات والاختصاصات.

جدول (3) بطاقة وصف وظيفة مدير عام الإدارة العامة لمنطقة (أ) للمواد الثقافية ورعاية الطلاب (الأزهر الشريف، 1998)

الأزهر الشريف	بطاقة وصف وظيفة مدير عام الإدارة العامة لمنطقة (أ) للمواد الثقافية ورعاية الطلاب	المجموعة النوعية لوظائف : الإدارة العليا المستوى الوظيفي: مدير عام
الوصف العام	- تقع هذه الوظيفة علي قمة وظائف الإدارة العامة لمنطقة (أ) للمواد الثقافية ورعاية الطلاب بالإدارة المركزية للمنطقة الأزهرية . - يختص شاغلها بتوجيه العاملين وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة لتنفيذ سياسة إدارة العامة لمنطقة (أ) للمواد الثقافية ورعاية الطلاب.	
الواجبات والمسؤوليات	- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت توجيه العام للرئيس المختص. - يقوم بإجراء الاتصالات بغرض تمثيل الإدارة العامة لمنطقة (أ) للمواد الثقافية ورعاية الطلاب. - له حرية التصرف في معالجة الموضوعات في حدود السياسات المعتمدة وكذا إصدار الأوامر والتعليمات الإدارية والاعتماد النهائي لبعض الأعمال. - يشارك في اللجان التي يكلف بحضورها . - يشرف على العاملين التابعين له وتوجيه أعمالهم . - يشارك في توفير احتياجات العملية التعليمية قبل بدء العام الدراسي مع متابعة التنفيذ. - يشارك في الإشراف على أعمال امتحانات النقل والشهادات . - يشرف علي أعمال التدريب التي تتم داخل المنطقة. - يشارك في اعتماد التقارير الفنية والإدارية للعاملين تحت رئاسته يشرف علي وحدة الكمبيوتر التعليمي من حيث توفير كافة الأجهزة وصيانتها وإعداد الكوادر الخاصة التي تتعامل معها علي مستوى المعاهد والمنطقة.	

<ul style="list-style-type: none"> - يشرف علي أعمال إدارة بحوث المعاهد بالمنطقة. - يشرف على أعمال إدارة المكتبات والمعامل والوسائل التعليمية وإدارة رعاية الطلاب بالمنطقة. - ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق عمله الوظيفي. 	
<ul style="list-style-type: none"> - مؤهل عال مناسب لطبيعة العمل - قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل في وظيفة من وظائف الدرجة الأدنى مباشرة - اجتياز البرنامج التدريبي اللازم لشغل الوظيفة طبقاً لإحكام القانون - القدرة على القيادة والتوجيهي 	مطالب التأهيل

يظهر من الجدول السابق تعدد الواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير عام الإدارة العامة لمنطقة (أ) للمواد الثقافية ورعاية الطلاب، فهو يختص بتوجيه العاملين وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة لتنفيذ سياسة إدارة العامة لمنطقة (أ) للمواد الثقافية ورعاية الطلاب، فضلاً عن إشرافه علي أعمال التدريب التي تتم داخل المنطقة، وأعمال إدارة بحوث المعاهد بالمنطقة، وأعمال إدارة المكتبات والمعامل والوسائل التعليمية وإدارة رعاية الطلاب بالمنطقة، وبالتالي له دور كبير في فعالية المنطقة الأزهرية ومدى تحقيقها لأهدافها.

جدول (4) بطاقة وصف وظيفة مدير عام الإدارة العامة لمنطقة (أ) للعلوم الدينية والعربية (الأزهر الشريف، 1998)

الأزهر الشريف	بطاقة وصف وظيفة مدير عام الإدارة العامة لمنطقة (أ) للعلوم الدينية والعربية	المجموعة النوعية لوظائف : الإدارة العليا المستوى الوظيفي: مدير عام
الوصف العام	<ul style="list-style-type: none"> - تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف الإدارة العامة لمنطقة (أ) للعلوم الدينية و العربية بالإدارة المركزية للمنطقة الأزهرية. - يختص شاغلها بتوجيه العاملين وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة لتنفيذ سياسة الإدارة العامة لمنطقة (أ) للعلوم الدينية والعربية 	
الواجبات والمسؤوليات	<ul style="list-style-type: none"> - يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت التوجيه العام للرئيس المختص. - يقوم بإجراء الاتصالات بغرض تمثيل الإدارة العامة لمنطقة (أ) للعلوم الدينية والعربية له حرية التصرف في معالجة الموضوعات في حدود السياسات المعتمدة وكذا إصدار الأوامر والتعليمات الإدارية والاعتماد النهائي لبعض الأعمال. - يشارك في اللجان التي يكلف بحضورها. - يشرف على العاملين التابعين له وتوجيه أعمالهم . - يقترح إنشاء معاهد جديدة والتوسع في المعاهد القائمة طبقاً حاجة المنطقة. 	

<ul style="list-style-type: none"> - يشارك في توفير احتياجات العملية التعليمية قبل بدء العام الدراسي مع متابعة التنفيذ. - يشارك في الإشراف على أعمال امتحانات النقل والشهادات. - يشارك في اعتماد التقارير الفنية والإدارية للعاملين تحت رئاسته . - يقوم بتنسيق الأعمال مع المدير العام للمواد الثقافية للمنطقة بما يحقق صالح العمل دون تضارب في الاختصاصات. - يقوم بأعمال رئيس الإدارة المركزية للمنطقة حال غيابه. - ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق عمله الوظيفي. 	
<ul style="list-style-type: none"> - مؤهل عال أزهرى مناسب لطبيعة العمل. - قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل في وظيفة من وظائف الدرجة الأدنى مباشرة. - اجتياز البرنامج التدريبي اللازم لشغل الوظيفة طبقاً لأحكام القانون. - القدرة على القيادة والتوجيه. 	<p>مطالب التأهيل</p>

يظهر من الجدول السابق تعدد الواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير عام الإدارة العامة لمنطقة (أ) للعلوم الدينية والعربية، فهو يختص بتوجيه العاملين وتخطيط برامج العمل والتنسيق لتنفيذ سياسة الإدارة العامة لمنطقة (أ) للعلوم الدينية والعربية، وبالتالي له دور كبير في فعالية المنطقة الأزهرية ومدى تحقيقها لأهدافها.

جدول (5) بطاقة وصف وظيفة مدير عام الإدارة العامة لمنطقة (أ) لمناطق الدعوة والإعلام الديني (الأزهر الشريف، 1998)

المجموعة النوعية لوظائف : الإدارة العليا المستوى الوظيفي: مدير عام	بطاقة وصف وظيفة مدير عام الإدارة العامة لمناطق الدعوة والإعلام الديني	الأزهر الشريف
	<ul style="list-style-type: none"> - تقع هذه الوظيفة علي قمة وظائف الإدارة العامة لمناطق الدعوة والإعلام الديني بالمناطق الأزهرية. - يختص شاغها بتوجيه العاملين وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة لتنفيذ سياسة الإدارة العامة لمناطق الدعوة والإعلام الديني ومتابعة تنفيذها. 	الوصف العام
	<ul style="list-style-type: none"> - تتنع هذه الوظيفة الإدارة المركزية للدعوة والإعلام الديني فنيا ويعمل شاغها تحت التوجيه العام لمجمع البحوث الإسلامية. - يقوم بإجراء الاتصالات بغرض تمثيل الإدارة العامة لمناطق الدعوة والإعلام الديني . - له حرية التصرف في معالجة الموضوعات في حدود السياسات المعتمدة وكذا إصدار الأوامر والتعليمات الإدارية والاعتماد النهائي لبعض الأعمال . - يشارك في اللجان التي يكلف بحضورها. - يشرف علي العاملين التابعين له وتوجيه أعمالهم ومتابعة تنفيذها. - يقوم برسم السياسة الخاصة بنشر الدعوة داخل المناطق الأزهرية وفي إطار الخطة العامة. 	الواجبات والمسؤوليات

<ul style="list-style-type: none"> - يشرف على حركة توزيع الوعاظ حسب الحاجة بالمنطقة الأزهرية. - يشرف على تنفيذ الخطط الشهرية للوعاظ. - يقوم بالتواصل مع الجمعيات والهيئات التي تمارس نشاطا دينيا داخل المنطقة. - يشرف على اعتماد التقارير الدورية الخاصة بالوعاظ. - يقوم بإعداد خطط الوعظ الشهرية وعرضها على الجهات المختصة لاعتمادها . - يقوم بإعداد الدراسة الخاصة بالقصور في مجال الدعوة واقتراح البرامج التدريبية التي تقوم بعلاجها - يعمل علي حل المشكلات الاجتماعية التي تقع داخل المناطق الأزهرية وفي إطار نشاط الدعوة. - يشرف علي لجان الفتاوى بالمناطق الأزهرية. - يعمل علي تلافي القصور الطارئ في مجريات العمل بالإدارات التابعة من خلال الزيارات الميدانية والتقارير الواردة من الإدارات المختلفة ، وكذا تعميق الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات. - ما يسند إليه من أعمال أخرى مسانلة في نطاق عمله الوظيفي. 	
<ul style="list-style-type: none"> - مؤهل عال أزهرى مناسب لطبيعة العمل . - قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل في وظيفة من وظائف الدرجة الأدنى مباشرة . - اجتياز البرنامج التدريبي اللازم لشغل الوظيفة طبقا لإحكام القانون . - القدرة على القيادة والتوجيه. 	<p>مطالب التأهيل</p>

يظهر من الجدول السابق تعدد الواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير عام الإدارة العامة لمناطق الدعوة والإعلام الديني، فهو يختص بتوجيه العاملين وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة لتنفيذ سياسة الإدارة العامة لمناطق الدعوة والإعلام الديني ومتابعة تنفيذها، كما أن شاغل هذه الوظيفة يقع تحت التوجيه العام لمجمع البحوث الإسلامية، وله دور كبير في التواصل مع الجمعيات والهيئات التي تمارس نشاطا دينيا داخل المنطقة، فضلا عن اشرافه على الوعاظ ولجان الفتاوى بالمناطق الأزهرية، ولا شك أن هذه المهام لها درجة عالية من الأهمية فهي تبين دور الأزهر باعتباره المرجع الأساسي في العلوم الدينية والشئون الإسلامية، ويتولى مسئولية الدعوة ونشر علوم الدين واللغة العربية في مصر والعالم كما جاء في دستور مصر 2014م.

جدول (6) إحصائية إجمالية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي وفقا للمناطق الأزهرية 2020/
2021م(معاهد- فصول- طلاب - مدرسين- إداريين- عمال) (الأزهر الشريف، قطاع مكتب شيخ الأزهر، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، 2021م)



إحصائيات إجمالية على مستوى الجمهورية

عدد العمال	عدد الإداريين	عدد المدرسين	عدد الطلاب	عدد الفصول	عدد المعاهد	المناطق
1846	44.4	12972	144913	5482	517	القاهرة
1134	23.0	531.0	65.2.0	2676	396	القليوبية
1340	3162	85.7	677.0	3788	581	المنوفية
2047	455.0	1494.0	118423	6745	779	الغربية
2728	6841	15959	139715	7898	1093	الدقهلية
4098	907.0	18568	200611	10162	1406	الشرقية
1319	3495	8178	83372	4586	564	كفر الشيخ
2183	4875	9755	163607	7009	768	البحيرة
464	755	3144	46962	1710	169	الاسكندرية
175	358	1075	15728	747	158	مطروح
459	982	2451	27927	1439	174	دمياط
93	284	811	7285	337	45	بورسعيد
430	946	2199	27912	1521	225	الاسماعيلية
123	27.0	779	10641	399	54	السويس
232	559	1420	8366	720	181	شمال سيناء
166	320	1117	4788	497	129	جنوب سيناء
1208	2024	6776	159599	5498	489	الجيزة
542	1327	2768	61998	2348	293	الفيوم
936	2171	4726	83993	4044	474	المنيا
653	1450	2962	62073	2468	353	بنى سويف
924	2239	6428	90006	3891	403	اسيوط
189	352	1053	4731	502	138	الوادى الجديد
1610	3904	13182	153776	7182	721	سوهاج
974	2387	6822	86988	4354	475	قنا
480	1209	3536	32616	1674	236	الأقصر
133	303	1021	7830	466	71	الجحرا الاحمر
431	1527	2790	25406	1503	231	أسوان
26917	62064	158869	1901986	89646	11123	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن عدد المعاهد الأزهرية بمختلف أنواعها (رياض أطفال- ابتدائي- اعدادي- ثانوي- قراءات) بلغ (11123)، بها (89646) فصلا، و(1901986) طالبا وطالبة، وبلغ عدد إجمالي المدرسين (158869) مدرسا، وبلغ إجمالي عدد الإداريين (62064) إداريا، وبلغ إجمالي عدد العمال (26917) عاملا، وجاءت محافظ الشرقية بأكبر عدد؛ حيث استحوذت على (1406) معهدا بنسبة (12.6%) من إجمالي المعاهد، و(10162) فصلا بنسبة (11.3%) من إجمالي الفصول، و(200611) طالبا وطالبة بنسبة (10.5%) من إجمالي الطلاب، و (18568) مدرسا، بنسبة (11.7%) من إجمالي المدرسين، و(9070) إداريا بنسبة (14.6%) من إجمالي

الإداريين، و(4060) عاملا بنسبة (15.1%) من إجمالي العمال، في حين جاءت محافظ بورسعيد بأقل عدد معاهد ب (45) معهدا بنسبة (0.4%) من إجمالي عدد المعاهد، يليها محافظة السويس ب (54) معهدا، بنسبة (0.5%) وعلى الرغم من أن محافظة الوادي الجديد بها (138) معهدا إلا أنها الأقل في عدد التلاميذ حيث بلغ عدد طلابها (4731) تلميذا وقد يرجع ذلك إلى انخفاض الكثافة السكانية بمحافظة الوادي الجديد.

جدول (7) إحصائية إجمالية للإداريين على مستوى الجمهورية للعام 2021/2020م وفقا للمراحل التعليمية (رياض أطفال-إبتدائي- إعدادي- ثانوي- قراءات) (الأزهر الشريف، قطاع مكتب شيخ الأزهر، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، 2021م)

العمال		الإداريون			المدرسون			الطلاب			عدد الفصول	عدد المعاهد	المرحلة التعليمية	
الإجمالي	إناث	ذكور	إجمالي	إناث	ذكور	إجمالي	إناث	ذكور	إجمالي	بنات				بنون
١٩٨٢	١٥٨٨	٣٩٤	١٨٢٠	١٠٣٩	٧٨١	٤٣١١	٤٠٣٢	٢٧٩	١٣٧٣٨	٦٣٩٢٤	٦٨٨١٤	٤٨٩٤	١٥٤٨	رياض أطفال
١٢١٢٠	١٨٠٤	١٠٣١٦	٢٧٨٣٦	١٠٧٩٠	١٧٠٤٦	٧٢٢٠٩	٣٥٧٥٧	٣٦٤٥٢	١٠٢٢٤٩٢	٤٨٧٩٦٠	٥٣٤٥٣٢	٤٣٥٤٧	٣٦٣٥	إبتدائي
٧٨١٦	٩٩٥	٦٨٢١	٢٠٥٤٥	٦٤٦٨	١٤٠٧٧	٤٢٥٠٥	١٦٦٨٠	٢٥٥٢٥	٤٠١٨٣٥	١٨٥٧٥٥	٢١٦٠٨٠	٢١٥٣٩	٣٥٠٨	إعدادي
٤٨٢٥	٥٧٠	٤٢٥٥	١١٣٧٠	٣٦٥٠	٧٧٢٠	٣٨٨٣٥	١٣٩٧٢	٢٤٨٦٣	٣٣٦٤٤٨	١٥٠٧١٣	١٨٥٧٣٥	١٨٩٤١	٢٣١٤	ثانوي
١٧٤	١٩	١٥٥	٤٩٣	١٤٢	٣٥١	١٠٠٩	٣٣٠	٦٧٩	٨٤٧٣	٤٢٨٨	٤١٨٥	٧٢٥	١١٨	قراءات
٢٦٩١٧	٤٩٧٦	٢١٩٤١	٦٢٠٦٤	٢٢٠٨٩	٣٩٩٧٥	١٥٨٨٦٩	٧١٠٧١	٨٧٧٩٨	١٩٠١٩٨٦	٨٩٢٦٤٠	١٠٠٩٣٤٦	٨٩٦٤٦	١١١٢٣	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي الإداريين بمرحلة رياض الأطفال بلغ (1820) إداريا بنسبة (2.9%) من إجمالي نسبة الإداريين، وفي المرحلة الإبتدائية بلغ عددهم (27836) إداريا بنسبة (44.9%) من إجمالي نسبة الإداريين، وفي المرحلة الإعدادية بلغ عددهم (20545) إداريا بنسبة (33.1%) من إجمالي نسبة الإداريين، وفي المرحلة الثانوية بلغ عددهم (11370) إداريا بنسبة (18.3%) من إجمالي نسبة الإداريين، وفي معاهد القراءات بلغ عددهم (493) إداريا بنسبة (0.8%) من إجمالي نسبة الإداريين، وبلغت عدد الإداريين من الذكور (39975) إداري، بنسبة (64.4%) من إجمالي نسبة

الإداريين، بينما بلغ عدد الإداريين من الإناث (22089) إدارية، بنسبة (35.6%) من إجمالي نسبة الإداريين.

ب. الفعالية التنظيمية وإطار القيم المتنافسة:

يتناول هذا القسم من الإطار النظري ماهية الفعالية التنظيمية، ومداخلها،

ثم يعرض لإطار القيم المتنافسة، وأهميته ونماذجه، وذلك فيما يلي:

1. ماهية الفعالية التنظيمية: Organizational Effectiveness

لكي نحدد ما تعنيه "الفعالية التنظيمية". فإن كلتا الكلمتين تحتاج إلى النظر، وبداية هناك العديد من الطرق التي يمكننا من خلالها تعريف المنظمة، والتي تؤكد في مجملها على الميزات الرئيسية للمنظمة وهي: (Bartram, et al. 2002)

- التأكيد على هيكلية المنظمات، فهي منظمة أى خاصية "التنظيم، والترتيب".
- أنه تم إنشاؤها لخدمة غاية معينة أو مجموعة من الأهداف.
- أنها توفر وسيلة للسيطرة على الأداء في السعي لتحقيق تلك الأهداف.
- هي في الأساس ترتيبات اجتماعية - المنظمات هي هدف منظم - تضم مجموعات موجهة من الناس.
- يتنوع دور الأعضاء داخل المنظمات؛ لكنه لكي تكون المنظمة فعالة، يحتاج الأعضاء إلى توجيه أنشطتهم نحو تحديد وتحقيق الأهداف المشتركة.
- المنظمات هي أكثر من مجرد مجموعة من الأشخاص (المنظور الفردي والجماعي) الذين يعملون سوياً لتحقيق أهداف معينة بل تشمل منظورا ماديا (مكان عمل الأفراد والجماعي) وتزويدهم بالمواد المادية المساحة والموارد لعملهم، والعلاقات بينهم من خلال قنوات الاتصال (الرسمية وغير الرسمية).
- المنظمات تزود الأشخاص بالمال والموارد المادية، والسلطة والسيطرة، والمكانة والهيبة واحترام الذات، والأمن والدعم والحماية، النظام والاستقرار، والمعنى والأهمية والغرض.

أما الفعالية فتمثل الأهداف الأساسية للمنظمة علة وجودها، والتي يتنوع وصفها بين وصف تجاري مثل (حصة السوق، مستويات الربح وما إلى ذلك)، أو تركز في كثير من الأحيان على المعايير التنظيمية الداخلية (مستويات الرضا الوظيفي، تطوير الثقافة

"الصحيحة" والتواصل الداخلي الفعال وما إلى ذلك، أو تهتم بالبيئة الخارجية والانفتاح والتنافسية، أو تعطي أولوية للابتكار والتميز (Bartram, et al. 2002).

وبالتالي فالفعالية التنظيمية أحد أهم الغايات التي تنتشدها المنظمات، ونقطة ارتكاز أساسية في نظريات التنظيم؛ فهي تعبر عن مدي تحقيق المنظمات للرسالة التي أنشئت من أجلها، وسبب وجودها، لذا ارتبط مفهوم الفعالية التنظيمية تقريبا بكل مدخل إداري، فالإدارة هي الوسيلة التي تقيّمها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، والفعالية التنظيمية من المفاهيم التي دار حولها جدل كبير لعدم وصول الباحثين لاتفاق حول هذا المفهوم نتيجة لمدلولاته وتفسيراته المختلفة التي تتأثر إلى حد بعيد بالمداخل المستخدمة في دراسته، ومؤشرات القياس التي ينطلق منها كل مدخل أو نموذج، وكذلك العوامل التي تؤثر فيه والمحددات التي تعمل في إطاره، ولتسليط الضوء على هذا المفهوم البالغ الأهمية في المجال التنظيمي والإداري الذي نتناوله في فسوف نعرض مفهوم الفعالية التنظيمية مرتبطا بالمداخل المختلفة لها وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (8) اختلاف الفعالية التنظيمية وفقا لمداخل قياسها (المداخل التقليدية)

(حمي، عمروني، 2020، 557-558)

مداخل الفعالية التنظيمية	مفهوم الفعالية التنظيمية	نموذج قياس الفعالية التنظيمية	مؤشرات قياس مدخل الفعالية	ظروف استخدام المدخل
مدخل الأهداف	درجة تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة	- نموذج الهدف	(الانتاجية- الربحية- المبيعات- العائد من الاستثمار- الجودة- الرضا الوظيفي- الكفاءة)	عندما تكون الأهداف واضحة، ويمكن قياسها ومحددة بإطار زمني معلوم
مدخل موارد النظام	- درجة استغلال المنظمة للفرص المتوفرة لها في بيئتها لاقتناء الموارد التي تحتاجها. - ويقوم على أساس العلاقة بين ندرة	- نموذج موارد النظام	- قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها. (القدرة التفاوضية للمؤسسة.) - القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف في	عندما يكون من الصعب قياس الفعالية من خلال المخرجات أو عملياتها الداخلية كالمنظمات التي لا تهدف إلى الربحية

	<p>حدود الموارد المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة</p> <p>- مرونة التنظيم في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.</p> <p>- القدرة على رصد وتحليل خصائص بيئة العمل.</p>		<p>الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة</p>	
<p>مدخل العمليات الداخلية</p>	<p>درجة تحقيق المخرجات المعتمدة والمرتبطة بدرجة كبيرة بالعمليات الداخلية للمؤسسات</p>	<p>نموذج العمليات الداخلية</p>	<p>- تقليل الاجهاد والتوتر داخل المؤسسة.</p> <p>- تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.</p> <p>- الاستفادة من طاقات الأفراد بأفضل صورة ممكنة.</p> <p>- تدفق المعلومات بسلاسة رأسياً وأفقياً داخل المؤسسة.</p> <p>- مناخ تنظيمي ملائم، وشبكة اتصالات فعالة.</p> <p>- ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة.</p>	<p>عندما تكون العمليات الداخلية للمؤسسة على درجة عالية من التحديد وعدم التعقيد</p>

يتضح من الجدول السابق أن الفعالية التنظيمية تختلف في مفهومها ونماذج ومؤشرات قياسها، وفقاً لاختلاف مداخلها، وأن المداخل التقليدية أغلبها يركز على بُعد واحد فقط من أبعاد المنظمة كُبعد الأهداف في مدخل الأهداف، وُبعد الموارد في مدخل موارد النظام، وُبعد العمليات والإجراءات الداخلية في مدخل العمليات الداخلية، كما أن لكل مدخل منها ظروف يتناسب معها لاستخدامه، فمثلاً مدخل الأهداف يفضل استخدامه حين تكون الأهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها، كما أنه يعد من أكثر المداخل شيوعاً، ويركز على

درجة تحقيق المنظمة لأهدافها ولذا يؤكد على الغايات أكثر من الوسائل، إلا أنه يحتاج إلى تحديد أولوية الأهداف ووزنها النسبي، والمدى الزمني الذي سيتم التركيز عليه أهداف (قصيرة المدى - متوسطة المدى - طويلة المدى)، في حين يركز مدخل الموارد على المعايير التي تزيد من قدرة المنظمات على الاستمرار والحياة، والتداخل الناجح مع البيئة الخارجية، وتحدد فعالية المنظمة بمدى قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، ويفضل استخدامه مع المنظمات التي يقوم يتوقف نشاطها على مستوى تعاملها مع البيئة المحيطة وقدرتها على توفير مواردها المطلوبة مثل الجمعيات الخيرية، ويأتي مدخل العمليات الداخلية ليؤكد على الوسائل أكثر من الغايات، ولذا يهتم بمؤشرات كفاءة العمليات التشغيلية والموارد البشرية، ويفضل استخدامه عندما تكون العمليات الداخلية للمنظمة على درجة عالية من التحديد وعدم التعقيد، وفي حالة أن أجزاء المنظمة تعتمد على بعضها البعض في تحقيق عملياتها في إطار متسلسل.

جدول (9) اختلاف الفعالية التنظيمية وفقا لمداخل قياسها (المداخل الحديثة)

(حمي، عمروني، 2020، 557-558)

مداخل الفعالية التنظيمية	مفهوم الفعالية التنظيمية	نموذج قياس الفعالية التنظيمية	مؤشرات قياس مدخل الفعالية	ظروف استخدام المدخل
مدخل المنتفعين (أطراف) التعامل- أصحاب (المصلحة)	مدى قدرة المنظمة على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائحها الاستراتيجية وبدرجة مرضية	- النموذج النسبي - نموذج القوة - نموذج العدالة - الاجتماعية - النموذج التطوري	- التحفيز. - المشاركة. - تكامل أهداف مختلف الأطراف.	عندما يمتلك أصحاب المصالح (المنتفعين) قوة التأثير على المنظمة
مدخل القيم المتنافسة	يعتمد على عمليات التوازن بين عدة قيم وأهداف متنافسة	- نموذج العلاقات الانسانية - نموذج النظم المفتوحة - نموذج الأهداف الرشيدة	- تحقيق مستوى وكفاءة عالية - تحقيق السيطرة والاستقرار - القدرة على الحصول على الموارد - تطوير المهارات	عندما لا تمتلك المنظمة وضوحا في اهتماماتها وعندما يكون تغيير المعايير مفيدا مع الوقت وعندما نريد اطار

متكاملا لقياس الفعالية التنظيمية	الخاصة بالأفراد ورفع مستوى الرضا	- نموذج العمليات الداخلية	
-------------------------------------	--	---------------------------------	--

ويتضح من الجدول السابق أن المداخل الحديثة للفعالية تتفق مع التوجهات الحديثة للمنظمات في التركيز على العملاء ومتطلباتهم وتحقيق رضا المستفيدين، كمدخل المنتفعين وأصحاب المصلحة والذي ينظر للمنظمة الفعالة على أنها تلك المنظمة التي تمتلك معلومات عن أصحاب المصالح وتقوم بتحديد أنشطتها الداخلية وأهدافها بالاعتماد على تلك المعلومات، بما يحقق اشباع طلبات المنتفعين، ويمكن استخدام أكثر من نموذج لقياس الفعالية التنظيمية للمنظمة وفقا لمدخل المنتفعين تبعا لتوجه المؤسسة مثل نموذج القوة ويركز على أقوى أطراف التعامل وأصحاب المصلحة، والنموذج النسبي ويركز على إعطاء أوزان نسبية لأصحاب المصلحة تبعا لأهميتهم، ونموذج العدالة الاجتماعية والذي يبحث عن الأطراف أقل رضا وتحاول اشباع احتياجاته، والنموذج التطوري ويؤكد على اختلاف أهمية المنتفعين بمرور الزمن اختلاف دورة حياة المنظمة، ويأتي مدخل القيم المتنافسة ليوحد إطارا متكاملا لقياس لفعالية التنظيمية يركز فيه على احداث توازن بين التركيز الخارجي والداخلي للمنظمة، وبين المركزية واللامركزية، ولذا يدمج بين نماذج أربعة تتمثل في (نموذج العلاقات الإنسانية، نموذج النظم المفتوحة، نموذج الأهداف الرشيدة، نموذج العمليات الداخلية).

2. إطار القيم المتنافسة (CVF) Competing Values Framework

في الثمانينيات من القرن الماضي وضع Quinn & Rohrbaugh إطاراً عاماً لدراسة الفعالية التنظيمية انطلاقاً من البحث الذي أجراه Campbell & et al بغرض تحديد مؤشرات قياس فعالية المنظمات؛ حيث حصروها في قائمة من (39) مؤشراً أشاروا أنها تُمثل كل المقاييس الممكنة للفعالية التنظيمية، وقد اختصر Quinn & Rohrbaugh هذه المؤشرات بإخضاعها للتحليل العاملي ونظامها على أساس بعدين يتكونان من قطبين متضادين، وتشمل نطاقات البعد الأول (المرونة وحرية التصرف/ والسيطرة والاستقرار)، بينما تشمل نطاقات القطب الثاني (على التركيز الداخلي والتكامل / التركيز الخارجي والتميز)، وقد نتج عن البعدين الأساسيين أربعة أرباع رئيسية تمثل الافتراضات المتعكسة والمتنافسة وهي (نموذج العلاقات الإنسانية Human Relations، نموذج النظم المفتوحة Open Systems، نموذج الأهداف الرشيدة Rational Goal، نموذج العمليات الداخلية Internal Processes). (Lincoln, 2010,4).

وهذا يعني أن إطار القيم المتنافسة كمدخل لتقييم الفعالية التنظيمية يركز على بعدين أساسيين؛ الأول: المرونة التنظيمية في مقابل التحكم والسيطرة، والآخر: التركيز التنظيمي الداخلي في مقابل التركيز الخارجي. وقد أنتجت التفاعلات المحتملة بين هذين البعدين الأساسيين أربعة نماذج للفعالية التنظيمية وفقاً لإطار القيم المتنافسة، يمكن تفصيلها فيما يلي: (Zlatkovic, 2018, 18)

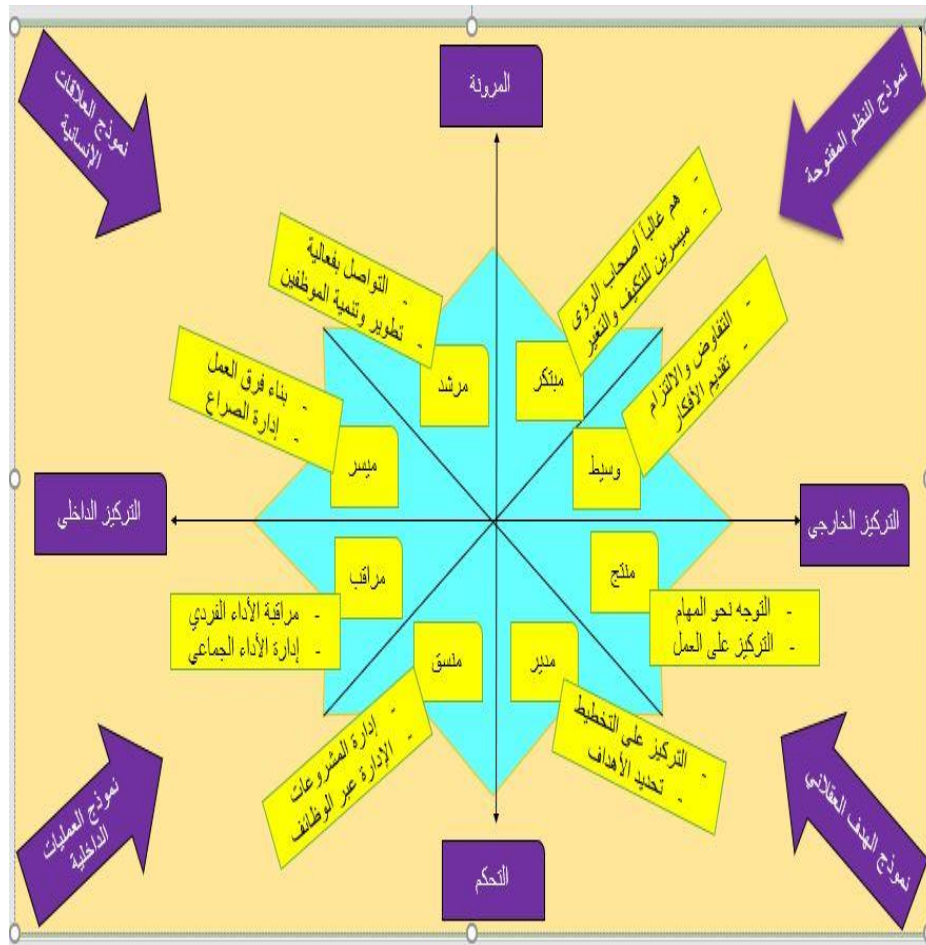
- نموذج العلاقات الإنسانية للفعالية التنظيمية (HR) وينتج من خلال التفاعل بين المرونة والتركيز التنظيمي الداخلي. ويركز هذا النموذج على التزام وانتماء الموظفين للمؤسسة، واعتبار القيمة العالية والتقدير المناسب للموارد البشرية، وضرورة التدريب المستمر، وشيوع التماسك والتلاحم بين أعضاء المؤسسة، وارتفاع الروح المعنوية للموظفين.

- نموذج الأنظمة المفتوحة للفعالية التنظيمية (OS) وينتج من خلال التفاعل بين المرونة والتركيز التنظيمي الخارجي. ويركز هذا النموذج على القدرات التنظيمية وضرورة اتساعها وزيادتها بالمؤسسة، والتكيف مع ظروف البيئة الخارجية، كما يركز بشكل كبير على النمو، والاستعداد، واكتساب الموارد، والدعم الخارجي، والقدرة على التكيف.

- نموذج العمليات الداخلية للفعالية التنظيمية (IP) وينتج من خلال التفاعل بين التحكم والتركيز التنظيمي الداخلي. ويركز هذا النموذج على توحيد الإجراءات والممارسات التنظيمية، والاستمرارية، وإدارة المعلومات والاتصالات، والاستقرار.

- نموذج الهدف العقلاني للفعالية التنظيمية (RG) وينتج من خلال التفاعل بين التحكم والتركيز التنظيمي الخارجي. ويركز هذا النموذج على تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات الجيدة، وتحقيق الكفاءة، والإنتاجية، والتخطيط، وتحديد الأهداف.

ويؤكد إطار القيم المتنافسة كمدخل من مداخل الفعالية التنظيمية على أهمية القيادة وفقاً للمستوى التنظيمي الذي تنتمي إليه، ويقترح مجموعة من الأدوار المنوطة بالقيادات التنظيمية في المستويات الإدارية المختلفة. وتتنوع الأدوار بحسب النموذج الذي يغلب على المؤسسة وقادتها من النماذج الأربعة لإطار القيم المتنافسة، والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل (2) إطار القيم المتنافسة (Meloa, R. C., M. J. Silvab & P. Parreira.)
(2014, 923)

ويظهر من الشكل السابق أن إطار القيم المتنافسة يقوم على بعدين أساسيين الرأسي ويمثل خط متصل بين المرونة والتحكم، والأفقي يمثل خط متصل بين التركيز الداخلي والخارجي، وينتج من تلاقي البعدين أربعة أرباع تمثل نماذج إطار القيم المتنافسة الأربعة، وهي 1. نموذج الأنظمة المفتوحة: ويقع بين بُعدي المرونة والتركيز الخارجي، والقادة فيه يكونون مبتكرين لديهم بصيرة نافذة ورؤى بعيدة المدى، ويملكون مهارات قيادة التغيير وتهيئة المؤسسة للتكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية، أيضا هم يقومون بدور الوسيط الذي يقدم الأفكار ويملك مهارة التفاوض والقدرة على الاقناع والتأثير مما يؤدي بشكل كبير إلى زيادة الالتزام والانتماء المؤسسي لدى الأفراد العاملين والمستفيدين أيضا 2. ونموذج العلاقات الإنسانية: ويقع بين بُعدي المرونة والتركيز الداخلي، والقادة فيه يكونون مرشدين يقدمون كل العون والتعاطف الصادق لمن يعمل معهم، ويتمتعون بمهارة التواصل الفعال مما يمكنهم بسهولة ويسر من تطوير وتنمية العاملين، أيضا ييسرون الأمور والأنشطة والمهام

لأتباعهم من خلال إدارتهم للصراع بشكل إيجابي ومن خلال العمل التعاوني والجماعي القائم على فرق العمل 3. نموذج الهدف العقلاني: ويقع بين بُعدي التحكم والتركيز الخارجي، والقادة فيه منتجون بشكل كبير يركزون على العمل ويتوجهون نحو المهام، ليس لديهم وقت لإضاعته في ظل التنافسية، يؤمنون بأن السرعة في إنجاز المهام والمخرجات بشكل جيد هي الحل في ظل متطلبات السوق والتنافسية، لذا هم مديرون جيّدون يحددون الأهداف بدقة ويكثرون على التخطيط الجيد 4. نموذج العمليات الداخلية: ويقع بين بُعدي التحكم والتركيز الداخلي، والقادة فيه يهتمون بالرقابة للأداء الفردي وإدارة الأداء الجماعي، بالإضافة إلى ذلك يقومون بدور المنسق الذي يدير المشروعات وينسق الجهود ويؤكد على الإدارة عبر الوظائف والمهام.

والجدول الآتي يعرض مقارن لخصائص كل نموذج من النماذج الأربعة لإطار القيم المتنافسة من حيث معيار الفعالية، والوسائل والغايات، والتركيز، والتوجه العام، وأدوار القيادة، وكيف يمكن للمؤسسات أن تحدد فعاليتها التنظيمية في ضوء خصائص كل نموذج.

جدول (10) نماذج إطار القيم المتنافسة وخصائصها

(Melo, Silvab & Parreiraa. 2014, 922) (عيواج، وأحميدة، 2017، 287-288)

العناصر	الهدف العقلاني	العمليات الداخلية	العلاقات الإنسانية	النظم المفتوحة
معياري الفعالية	الإنتاجية والرياح	الاستقرار والاستمرارية	الالتزام والتماسك والروح المعنوية	القدرة على التكيف والدعم الخارجي
الوسائل والغايات	الاتجاه الواضح يؤدي إلى نتائج مثمرة	إعادة استخدام العمليات والإجراءات وتوحيدها يؤدي إلى الاستقرار	المشاركة تنتج الالتزام	التكيف المستمر والابتكار يؤدي إلى الحصول على الموارد الخارجية والحفاظ عليها
التركيز	توضيح الهدف والتحليل المنطقي العقلاني واتخاذ الإجراءات	تحديد المسؤوليات والقياس والتوثيق	المشاركة وحل النزاعات وبناء التوافق	التكيف السياسي وحل المشكلات بطرق إبداعية والابتكار وإدارة التعبير
التوجه العام	اقتصادي وعقلاني	التسلسل الهرمي	موجه نحو الفريق	الابتكار والمرونة
أدوار القيادة	مدير ومنتج	مراقب ومنسق	موجه وميسر	مبتكر ووسيط

يتضح من الجدول السابق خصائص كل نموذج، لكن يمكن أن نستنتج أن هناك حكمة أساسية وجوهرية يهدف إليها كل نموذج؛ فنموذج الأنظمة المفتوحة يهتم بفعل الأشياء أولاً أي الريادة والمخاطرة المحسوبة والتجديد والابتكار والمرونة، بينما نموذج العلاقات الإنسانية يهتم بفعل الأشياء سويماً أو معاً أي العمل الجماعي والتعاوني وبناء فرق العمل وتكوين رأس مال اجتماعي والتحفيز ودعم للانتماء ورفع للروح المعنوية، ويأتي نموذج العمليات الداخلية ليهتم بفعل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح ومنضبط وموثق لتحقيق الكفاءة والاستقرار، بينما يهتم نموذج الهدف العقلاني بفعل الأشياء بسرعة لزيادة القدرات التنافسية.

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة:

أ. أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة من وجهة نظر العاملين بالمناطق الأزهرية والإدارات التعليمية وشيوخ المعاهد الأزهرية، وتحديد أي نموذج من نماذج إطار القيم المتنافسة أكثر شيوعاً في المناطق الأزهرية.

ب. أداة الدراسة الميدانية:

تم تصميم استبانة تكونت من أربعة محاور مثلت النماذج الأربعة لإطار القيم المتنافسة وهي (نموذج العلاقات الإنسانية "العمل الجماعي والتعاوني")، ونموذج العمليات الداخلية "الضبط والتحكم")، ونموذج النظام المفتوح "الابداع والابتكار")، ونموذج الهدف العقلاني "التنافسية") ولكل نموذج منها (10) عبارات، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيمها، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة وعباراتها من حيث درجة ملائمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المنشودة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل عبارة بالمحور المدرجة تحته، ومدى وضوح العبارة وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو تعديل العبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يرويه مناسباً؛ وقد تم التعديل بناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم، وبلغ الثبات الإجمالي للاستبانة (0.71)، كما بلغ الصدق الذاتي للاستبانة (0.84)، وهذا يدل على إمكانية الوثوق في النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الحالية كما يمكن أن تعمم نتائجها على مجتمع الدراسة.

ج. مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، فقد قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، ويتحدد مجتمع البحث الحالي بجميع الإداريين العاملين بالمناطق الأزهرية والإدارات التعليمية إضافة إلى شيوخ المعاهد الأزهرية، ونظراً لصعوبة الوصول إلى حصر بأعداد الإداريين على مستوى المناطق الأزهرية والإدارات التعليمية فقد توصل الباحثان إلى إحصائية بأعداد الإداريين على مستوى التعليم الأزهرى قبل الجامعي اجمالاً وفقاً لإحصاء 2020 / 2021م وقد بلغ عددهم (62064) إدارياً، كما يبلغ عدد المعاهد الأزهرية (11123) معهداً وهو ما سوف نعتبره عدد لشيوخ المعاهد الأزهرية وذلك باعتبار أن الحد الأقصى أن لكل معهد أزهرى شيخاً نظراً لعدم توفر إحصائيات بأعداد شيوخ المعاهد الأزهرية ((الأزهر الشريف، قطاع مكتب شيخ الأزهر، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، 2021م))، وقد تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تعتبر من أفضل طرق المعاينة المعروفة، حيث تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة. (Dattalo,2008,4) وتم حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام معادلة كيرجيسي مورجان Krejcie and Morgan والتي تكتب على الصورة التالية: Marguerite. et al,2006, (146)

$$s = X^2 NP(1 - P) \div d^2 (N - 1) + X^2 P(1 - P).$$

حيث S حجم العينة، و X^2 قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة (0.05) وتساوي (3.841)، و N حجم المجتمع، و P تمثل نسبة توافر الخاصية المحايدة بالمجتمع وتساوي (0.5)، و d هي درجة الدقة وتساوي (0.05). ونظراً لأن إجمالي مجتمع الدراسة يبلغ (73187) مفردة، وبحساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة تبين أنه يساوي (372) مفرداً - وفقاً للمعادلة السابقة- وقد بلغت عينة الدراسة (463) مفردة، وبناءً على ذلك فإن العدد (463) يتجاوز الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة، وبالتالي يمكن اعتبار العينة المستفناة ممثلة للمجتمع، والجدول التالية توضح توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول (11) وصف عينة الدراسة وفقا لمتغيرياتها الموقع الجغرافي، ونطاق الإشراف، وسنوات الخبرة، المستوى الإداري

نطاق الإشراف			سنوات الخبرة			المستوى الإداري			الموقع الجغرافي		
%	ك	فئات المتغير	%	ك	فئات المتغير	%	ك	فئات المتغير	%	ك	فئات المتغير
5.6	26	أقل من 100	25.3	117	أقل من 3 سنوات	43.0	199	معهد أزهرى	26.1	121	وجه قبلي
48.2	223	من 100 - 500	36.9	171	من 3-5 سنوات	21.4	99	إدارة تعليمية	22.2	103	القاهرة الكبرى
46.2	214	أكثر من 500	37.8	175	أكثر من 5 سنوات	35.6	165	منطقة	33.3	154	وجه بحري
100.0	463	الإجمالي	100.0	463	الإجمالي	100.0	463	الإجمالي	18.4	85	مناطق نائية
									100.0	463	الإجمالي

ويظهر من الجدول السابق: أن عينة الدراسة تتوزع وفق متغير الموقع الجغرافي إلى (121) من الوجه القبلي بنسبة (26.1%)، و (103) مفردة من القاهرة الكبرى، بنسبة (22.2%)، و(154) مفردة من الوجه البحري بنسبة (33.3%)، و(85) مفردة من المناطق النائية، بنسبة (18.4%)، وتتوزع وفق متغير المستوى الإداري إلى (199) مفردة من المعاهد الأزهرية، بنسبة (43.0%)، وإلى (99) مفردة من الإدارات التعليمية، بنسبة (21.4%)، وإلى (165) مفردة من المناطق الأزهرية، بنسبة (35.6%)، وتتوزع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة إلى (117) مفردة ضمن فئة أقل من 3 سنوات، بنسبة (25.3%)، وإلى (171) مفردة بفئة من 3 - 5 سنوات، بنسبة (36.9%)، وإلى (175) مفردة بفئة أكثر من 5 سنوات، بنسبة (37.8%)، وتتوزع عينة الدراسة وفق متغير نطاق الإشراف إلى (26) مفردة من فئة المناطق أقل من 100 معهد بنسبة (5.6%)، و(223) مفردة بفئة المناطق من 100 - 500 معهد بنسبة (48.2%)، و(214) مفردة، بفئة المناطق أكثر من 500 معهد، بنسبة (46.2%).

جدول (12) وصف عينة الدراسة وفقا لمتغيري الموقع الجغرافي، ونطاق الإشراف

الإجمالي	الموقع الجغرافي				المتغير		نطاق الإشراف
	مناطق نائية	وجه بحري	القاهرة الكبرى	وجه قبلي			
26	26	0	0	0	ك	أقل من 100	
%100.0	%100.0	%0.0	%0.0	%0.0	%		
223	59	63	47	54	ك	من 100 - 500	
%100.0	%26.5	%28.3	%21.1	%24.2	%		
214	0	91	56	67	ك	أكثر من	

%100.0	%0.0	%42.5	%26.2	%31.3	%	500	
463	85	154	103	121	ك	الإجمالي	
%100.0	%18.4	%33.3	%22.2	%26.1	%		

يظهر من الجدول السابق أن نطاق الإشراف يتوزع وفق متغير الموقع الجغرافي كالآتي حيث نجد فئة أقل من 100 معهد كلها توجد في المناطق النائية، بينما تتوزع فئة من 100 - 500 معهد إلى (54) مفردة بالوجه القبلي، بنسبة (24.2%)، و(47) مفردة بالقاهرة الكبرى بنسبة (21.1%)، و(63) مفردة بالوجه البحري، بنسبة (28.3%)، و(59) مفردة بالمناطق النائية، بنسبة (26.5%)، بينما تتوزع فئة من أكثر من 500 معهد إلى (67) بالوجه القبلي، بنسبة (31.3%)، و(56) مفردة بالقاهرة الكبرى بنسبة (26.2%)، و(91) مفردة بالوجه البحري، بنسبة (42.5%)، ولا توجد تلك الفئة بالمناطق النائية.

جدول (13) وصف عينة الدراسة وفقا لمتغيري الموقع الجغرافي، والمستوي الإداري

الإجمالي	الموقع الجغرافي				المتغير		المستوى الإداري
	مناطق نائية	وجه بحري	القاهرة الكبرى	وجه قبلي	ك	معهد أزهرى	
199	32	54	49	64	ك	معهد أزهرى	المستوى الإداري
%100.00	%16.10	%27.10	%24.60	%32.20	%		
99	17	33	24	25	ك	إدارة تعليمية	
%100.00	%17.20	%33.30	%24.20	%25.30	%		
165	36	67	30	32	ك	منطقة	
%100.00	%21.80	%40.60	%18.20	%19.40	%		
463	85	154	103	121	ك		الإجمالي
%100.00	%18.40	%33.30	%22.20	%26.10	%		

يظهر من الجدول السابق أن متغير المستوى الإداري يتوزع وفق متغير الموقع الجغرافي كالآتي حيث نجد في الوجه القبلي (64) معهداً أزهرياً بنسبة (32.20%)، و(25) مفردة بالإدارات التعليمية بنسبة (25.30%)، و(32) مفردة بالمنطقة، بنسبة (19.40%)، وفي القاهرة الكبرى (49) مفردة من المعاهد الأزهرية بنسبة (24.60%)، و(24) مفردة بالإدارات التعليمية بنسبة (24.30%)، و(30) مفردة بالمنطقة، بنسبة (18.20%)، وفي الوجه البحري (54) مفردة من المعاهد الأزهرية، بنسبة (27.1%)، و(33) مفردة بالإدارات التعليمية، بنسبة (33.30%)، و(67) مفردة بالمنطقة، بنسبة (40.60%)، وفي المناطق النائية (32) مفردة من المعاهد الأزهرية، بنسبة (16.10%)، و(17) مفردة بالإدارات التعليمية، بنسبة (17.20%)، و(36) مفردة بالمنطقة، بنسبة (40.60%).

جدول (14) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الموقع الجغرافي، وسنوات الخبرة

الإجمالي	الموقع الجغرافي				المتغير		
	مناطق نائية	وجه بحري	القاهرة الكبرى	وجه قبلي	ك	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
117	25	39	22	31	ك	3 سنوات	
%100.0	%21.4	%33.3	%18.8	%26.5	%		
171	38	45	32	56	ك	من 3-5 سنوات	
%100.0	%22.2	%26.3	%18.7	%32.7	%		
175	22	70	49	34	ك	أكثر من 5 سنوات	الإجمالي
%100.0	%12.6	%40.0	%28.0	%19.4	%		
463	85	154	103	121	ك		
%100.0	%18.4	%33.3	%22.2	%26.1	%		

يظهر من الجدول السابق أن متغير سنوات الخبرة يتوزع وفق متغير الموقع الجغرافي كالاتي حيث نجد في الوجه القبلي (31) مفردة أقل من 3 سنوات بنسبة (26.5%)، و (56) مفردة من 3-5 سنوات، بنسبة (32.7%)، و (34) مفردة أكثر من 5 سنوات، بنسبة (19.4%)، وفي القاهرة الكبرى (22) مفردة أقل من 3 سنوات، بنسبة (18.8%)، و (32) مفردة من 3-5 سنوات، بنسبة (18.7%)، و (49) مفردة أكثر من 5 سنوات، بنسبة (28.0%)، وفي الوجه البحري (39) مفردة أقل من 3 سنوات، بنسبة (33.3%)، و (45) مفردة من 3-5 سنوات، بنسبة (26.3%)، و (70) مفردة أكثر من 5 سنوات، بنسبة (40.0%)، وفي المناطق النائية (25) مفردة أقل من 3 سنوات، بنسبة (21.4%)، و (17) مفردة من 3-5 سنوات، بنسبة (22.2%)، و (22) مفردة أكثر من 5 سنوات، بنسبة (12.6%).

د. أساليب المعالجة الإحصائية

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها باستخدام برنامج SPSS الاصدار

(25) لخصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

1. الوزن النسبي (المتوسط الحسابي المرجح من التكرارات)، وتم استخدامه بهدف تعرف مدى تحقق عبارات الاستبانة، وترتيبها، من وجهة نظر أفراد العينة، داخل كل محور من محاور الاستبانة. وتم حساب الوزن النسبي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الخمس وفقاً لمقياس ليكرت (Likert Method) خماسي الأبعاد، كما يلي:

$$(5 \times \text{تكرار تامة}) + (4 \times \text{تكرار كبيرة}) + (3 \times \text{تكرار متوسطة}) + (2 \times \text{تكرار قليلة}) + (1 \times \text{تكرار غير متحققة})$$

عدد أفراد العينة

ويتحدد مستوى التحقق من خلال العلاقة التالية : مستوى التحقق = $n - 1$ /

$$n = 5 - 1 = 4 / 5 = 0,8 \text{ من الدرجة . (عبدالحميد، كاظم، 1986، 96)}$$

والجدول التالي يوضح مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الخمس

في مقياس ليكرت.

جدول (15) مستوى ومدى التحقق لكل استجابة

مدى التحقق	مستوى التحقق
5,00 - 4,20	تامة
4,19 - 3,40	كبيرة
3,39 - 2,60	متوسطة
2,59 - 1,80	ضعيفة
1,79 - 1,0	غير متحققة

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

3. تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA): وذلك لاختبار الدلالات الإحصائية لوجود فروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين.

هـ. التحليل الإحصائي للنتائج:

فيما يلي التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين بالمناطق

الأزهرية والإدارات التعليمية وشيوخ المعاهد الأزهرية، حول مستوى الفعالية التنظيمية للمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة.

جدول (16) مجمل استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية

للمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة. $n = 463$

الترتيب	درجة التحقق	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	البعد
2	ضعيفة	50.36%	2.52	1.04	25.18	463	1. نموذج العلاقات الإنسانية (الجماعي والتعاوني) والعمل
1	كبيرة	73.73%	3.69	3.56	36.86	463	2. نموذج العمليات الداخلية (الضبط والتحكم)

4	ضعيفة	%49.32	2.47	1.51	24.66	463	3. نموذج النظام المقترح (الابداع والابتكار)
3	ضعيفة	%50.06	2.50	3.27	25.03	463	4. نموذج الهدف العقلاني (التنافسية)
	متوسطة	%55.87	2.79	2.69	111.73	463	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن:

- مستوى الفعالية التنظيمية للمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة، جاء بدرجة (متوسطة) بوزن نسبي بلغ (2.79)، وبنسبة مئوية (55.87%)، الأمر الذي يشير إلى حاجة المناطق الأزهرية إلى تحسين فعاليتها التنظيمية، وبصورة ملحة خاصة مع توجه الدولة نحو اللامركزية وهو ما يظهر في رؤية مصر 2030م والتي أفردت مجالاً للشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية والتي نصت على "جهاز إداري كفاء وفعال، يتسم بالمهنية والشفافية والعدالة والاستجابية والجودة، ويخضع للمساءلة، ويُعلي من رضا المواطن، بما يدعم تحقيق الأهداف التنموية" (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2016، 27)، كما أن المناطق الأزهرية تعتبر صورة مصغرة لقطاع المعاهد الأزهرية بكل محافظة، وعليها تقع المسؤولية الأكبر في عملية التحول نحو اللامركزية الإدارية، وهو ما يعد أحد برامج الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بمصر 2014-2030م، وقد اشتمل البرنامج على خمسة برامج فرعية هي: تعديل البيئة التشريعية وهيكله قطاع التعليم، برنامج تطوير نظم المعلومات التربوية والمالية، برنامج إدارة وتنمية الموارد البشرية، برنامج المتابعة والتقييم، برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة (وزارة التربية والتعليم، 2014، 90-91).
- أظهرت النتائج أن النموذج الأكثر شيوعاً بالمناطق الأزهرية هو نموذج العمليات الداخلية (الضبط والتحكم)، حيث جاء بدرجة تحقق (كبيرة) وبوزن نسبي بلغ (3.69)، وبنسبة مئوية (73.73%)، والذي يؤكد على أن مركزية النظام الإداري بالأزهر، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة طایل (2014، 173) والتي أشارت إلى ضعف مشاركة المناطق والمعاهد الأزهرية في صنع القرار، ويرجع ذلك إلى سيادة المركزية، والخوف من السلطة، والسلبية، واللامبالاة، وتداخل الاختصاصات.
- ومن حيث ترتيب النماذج الثلاثة الأخرى، جاء نموذج العلاقات الإنسانية (العمل الجماعي والتعاوني) في الترتيب الثاني، بدرجة تحقق (ضعيفة)، بوزن نسبي بلغ (2.52)، وبنسبة مئوية (50.36%)، الأمر الذي يشير إلى ضرورة الاهتمام بتنمية

العلاقات الإنسانية مع الالتزام بشقي نموذج العلاقات الإنسانية، المرونة والتركيز الداخلي، وقد أوصت دراسة عمر (2017) بضرورة تنظيم دورات تدريبية للإداريين في المستويات الإدارية الثلاثة (المعهد، والمنطقة التعليمية، وقطاع المعاهد الأزهرية)، بينما جاء نموذج الهدف العقلاني (التنافسية) في الترتيب الثالث، بدرجة تحقق (ضعيفة)، بوزن نسبي بلغ (2.50)، وبنسبة مئوية (50.06%)، الأمر الذي يشير إلى قلة اهتمام المناطق الأزهرية بالبعد الخارجي والتنافسية واستثمار الفرص، فضلا عن ضعف الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الذي يهتم بالموازنة بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة حيث لم يضع الأزهر الشريف إلى الآن خطة استراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي أسوة باستراتيجية التعليم قبل الجامعي بمصر بحيث تكون إطارا عاما للتطوير بكافة مستويات التعليم الأزهرية، كما أشارت دراسة رزق (2018، 169-171) إلى بعض المشكلات المتعلقة بقطاع المعاهد الأزهرية والتي تعوق العمل بالمناطق الأزهرية ومنها عدم قدرة القطاع على مسايرة التوجهات المحلية والعالمية نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، فضلا عن ضعف قدرة البرامج التدريبية على إعداد شاغلي الوظائف القيادية في مجال التخطيط الاستراتيجي، في حين جاء نموذج النظام المفتوح (الابداع والابتكار) في الترتيب الأخير بين نماذج إطار القيم المتنافسة بوزن نسبي بلغ (2.47)، وبنسبة مئوية (49.32%)، ما يوضح ضعف الاهتمام بالإبداع الإداري وإيجاد نظم جديدة للعمل تقلل من النمطية والروتين وهو ما تحتاجه بشدة المناطق الأزهرية باعتبارها كما ذكر سلفا أنها صورة مصغرة لقطاع المعاهد الأزهرية بالمحافظات وعليها يقع العبء الأكبر في عملية الإشراف والمتابعة.

جدول (17) قيمة الفاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة، وفقاً لمتغير الموقع الجغرافي (القاهرة الكبرى، وجه بحري، وجه قبلي، مناطق نائية)

النموذج	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق	قيمة الفاء	الدلالة
نموذج العلاقات الإنسانية	وجه قبلي	121	25.13	1.09	2.51	ضعيفة	0.52	0.67 غير دالة
	القاهرة الكبرى	103	25.29	0.97	2.53	ضعيفة		
	وجه بحري	154	25.16	1.00	2.52	ضعيفة		
	مناطق نائية	85	25.15	1.15	2.52	ضعيفة		

0.01 دالة	4.25	كبيرة	3.72	2.98	37.19	121	وجه قبلي	نموذج العمليات الداخلية
		كبيرة	3.63	4.42	36.28	103	القاهرة الكبرى	
		كبيرة	3.64	4.11	36.45	154	وجه بحري	
		كبيرة	3.79	0.85	37.86	85	مناطق نائية	
0.82 غير دالة	0.31	ضعيفة	2.47	1.55	24.66	121	وجه قبلي	نموذج النظام المفتوح
		ضعيفة	2.46	1.48	24.62	103	القاهرة الكبرى	
		ضعيفة	2.47	1.57	24.74	154	وجه بحري	
		ضعيفة	2.46	1.41	24.55	85	مناطق نائية	
0.06 غير دالة	2.52	ضعيفة	2.47	2.82	24.74	121	وجه قبلي	نموذج الهدف العقلاني
		ضعيفة	2.56	3.97	25.59	103	القاهرة الكبرى	
		ضعيفة	2.52	3.74	25.22	154	وجه بحري	
		ضعيفة	2.44	1.30	24.42	85	مناطق نائية	
0.70 غير دالة	0.47	متوسطة	2.79	2.78	111.72	121	وجه قبلي	إجمالي مستوي الفعالية التنظيمية في كل أبعاد الإطار
		متوسطة	2.79	2.56	111.79	103	القاهرة الكبرى	
		متوسطة	2.79	2.76	111.56	154	وجه بحري	
		متوسطة	2.80	2.62	111.99	85	مناطق نائية	

يتضح من الجدول السابق أن:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق نموذج العلاقات الانسانية بالمناطق وفقاً لمتغير الموقع الجغرافي (القاهرة الكبرى، وجه بحري، وجه قبلي، مناطق نائية)، فقد بلغت قيمة الفاء (0.52) غير دالة، وقد جاءت الموافقة على المحور بدرجة موافقة ضعيفة بالمناطق الأربعة، مما يشير إلى إتفاق آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق نموذج العلاقات الإنسانية، الأمر الذي يوضح ضعف الاهتمام بالتنمية طويلة المدى لرأس المال البشري، وقلة تعزيز عمليات وممارسات التواصل الفعال والتنمية المستدامة والتشارك المعرفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق نموذج العمليات الداخلية بالمناطق الأزهرية وفقاً لمتغير الموقع الجغرافي (القاهرة الكبرى، وجه بحري، وجه قبلي، مناطق نائية)، لصالح المناطق النائية بمتوسط بلغ (37.86)، وبلغت قيمة الفاء (4.25) دالة عند مستوى (0.01)، وقد جاءت الموافقة على المحور بدرجة موافقة كبيرة بالمناطق الأربعة، وهو ما يشير إلى سيادة الاهتمام بالعمليات الداخلية في ضوء المركزية التي تسم إدارة التعليم الأزهرية قبل الجامعي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق نموذج النظام المفتوح بالمناطق وفقاً لمتغير الموقع الجغرافي (القاهرة الكبرى، وجه بحري، وجه قبلي، مناطق نائية)، فقد بلغت قيمة الفاء (0.31) غير دالة، وقد جاءت الموافقة على المحور بدرجة موافقة ضعيفة بالمناطق الأربعة، مما يشير إلى إتفاق آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق نموذج النظام المفتوح بالمناطق الأزهرية، وأن الموقع الجغرافي لم يظهر اختلاف في درجة تحقق النموذج.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق نموذج الهدف العقلاني بالمناطق الأزهرية وفقاً لمتغير الموقع الجغرافي (القاهرة الكبرى، وجه بحري، وجه قبلي، مناطق نائية)، فقد بلغت قيمة الفاء (2.52) غير دالة، وقد جاءت الموافقة على المحور بدرجة موافقة (ضعيفة) بالمناطق الأربعة، مما يشير إلى إتفاق آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق نموذج الهدف العقلاني بالمناطق الأزهرية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الفعالية التنظيمية في كل نماذج إطار القيم المتنافسة بالمناطق الأزهرية وفقاً لمتغير الموقع الجغرافي (القاهرة الكبرى، وجه بحري، وجه قبلي، مناطق نائية)، فقد بلغت قيمة الفاء (0.47) غير دالة، وقد جاءت الموافقة على المحور بدرجة موافقة (متوسطة)، مما يشير إلى إتفاق آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية.
- جدول (18) قيمة الفاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة، وفقاً لمتغير المستوى الإداري

(معهد، إدارة، منطقة)

النموذج	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق	قيمة الفاء	الدلالة
نموذج العلاقات الإنسانية	معهد أزهرى	199	25.15	1.03	2.52	ضعيفة	0.85	0.43 غير دالة
	إدارة تعليمية	99	25.1	1.1	2.51	ضعيفة		
	منطقة	165	25.26	1.02	2.53	ضعيفة		
نموذج العمليات الداخلية	معهد أزهرى	199	36.72	3.84	3.67	كبيرة	0.55	0.58 غير دالة
	إدارة تعليمية	99	36.77	3.74	3.68	كبيرة		
	منطقة	165	37.1	3.08	3.71	كبيرة		
نموذج النظام المفتوح	معهد أزهرى	199	24.66	1.6	2.47	ضعيفة	0.71	0.49 غير دالة
	إدارة تعليمية	99	24.8	1.55	2.48	ضعيفة		
	منطقة	165	24.57	1.38	2.46	ضعيفة		
نموذج الهدف	معهد أزهرى	199	25.18	3.54	2.52	ضعيفة	0.48	0.62

غير دالة		ضعيفة	2.5	3.5	25.04	99	إدارة تعليمية	العقلاني
		ضعيفة	2.48	2.75	24.84	165	منطقة	
0.98 غير دالة	0.03	متوسطة	2.79	2.76	111.71	199	معهد أزهرى	إجمالي مستوى الفعالية التنظيمية في كل أبعاد الإطار
		متوسطة	2.79	2.83	111.71	99	إدارة تعليمية	
		متوسطة	2.79	2.53	111.77	165	منطقة	

يتضح من الجدول السابق أن: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق جميع نماذج إطار القيم المتنافسة بالمناطق الأزهرية وفقاً لمتغير المستوى الإداري (معهد، إدارة، منطقة)، مما يشير إلى إتفاق آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق مستوى الفعالية التنظيمية وفقاً لنماذج إطار القيم المتنافسة، وقد جاءت درجة التحقق لدى المستويات الثلاثة بدرجة تحقق متوسطة، وبوزن نسبي بلغ (2.79)، كما جاءت نماذج العلاقات الإنسانية، ونموذج الأنظمة المفتوحة، ونموذج الهدف العقلاني بدرجة تحقق ضعيفة لدى المستويات الثلاثة، بينما جاء نموذج العمليات الداخلية بدرجة تحقق كبيرة بدرجة تحقق ضعيفة لدى المستويات الثلاثة.

جدول (19) قيمة الفاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات، من 3-5 سنوات، أكثر من 5 سنوات)

النموذج	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق	قيمة الفاء	الدلالة
نموذج العلاقات الإنسانية	أقل من 3 سنوات	117	25.12	1.02	2.51	ضعيفة	0.26	0.77 غير دالة
	من 3-5 سنوات	171	25.19	1.04	2.52	ضعيفة		
	أكثر من 5 سنوات	175	25.21	1.07	2.52	ضعيفة		
نموذج العمليات الداخلية	أقل من 3 سنوات	117	36.36	4.38	3.64	كبيرة	1.62	0.20 غير دالة
	من 3-5 سنوات	171	37.09	3.10	3.71	كبيرة		
	أكثر من 5 سنوات	175	36.98	3.36	3.70	كبيرة		
نموذج النظام المفتوح	أقل من 3 سنوات	117	24.72	1.68	2.47	ضعيفة	0.13	0.88 غير دالة
	من 3-5 سنوات	171	24.63	1.50	2.46	ضعيفة		
	أكثر من 5 سنوات	175	24.65	1.41	2.47	ضعيفة		
نموذج الهدف العقلاني	أقل من 3 سنوات	117	25.50	4.03	2.55	ضعيفة	1.68	0.19 غير دالة

		ضعيفة	2.48	2.85	24.80	171	من 3-5 سنوات	إجمالي مستوى الفعالية التنظيمية في كل أبعاد الإطار
		ضعيفة	2.49	3.05	24.94	175	أكثر من 5 سنوات	
0.96 غير دالة	0.04	متوسطة	2.79	2.78	111.69	117	أقل من 3 سنوات	
		متوسطة	2.79	2.70	111.71	171	من 3-5 سنوات	
		متوسطة	2.79	2.63	111.78	175	أكثر من 5 سنوات	

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق جميع نماذج إطار القيم المتنافسة بالمناطق الأزهرية سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات، من 3-5 سنوات، أكثر من 5 سنوات)، الأمر الذي يشير إلى إتفاق آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية، ودرجة تحقق نماذج إطار القيم المتنافسة.

جدول (20) قيمة الفاء ودلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة، وفقاً لمتغير نطاق الإشراف (أقل من 100 معهد، من 100: 500 معهد، أكثر من 500 معهد)

الدالة	قيمة الفاء	درجة التحقق	الوزن النسبي	الانحدار المعياري	المتوسط	العدد	المتغير	النموذج
0.27 غير دالة	1.31	ضعيفة	2.50	1.23	25.00	26	أقل من 100	نموذج العلاقات الإنسانية
		ضعيفة	2.53	1.01	25.26	223	من 100 - 500	
		ضعيفة	2.51	1.06	25.12	214	أكثر من 500	
0.01 دالة	5.24	كبيرة	3.79	0.80	37.92	26	أقل من 100	نموذج العمليات الداخلية
		كبيرة	3.73	2.76	37.27	223	من 100 - 500	
		كبيرة	3.63	4.35	36.31	214	أكثر من 500	
0.69 غير دالة	0.37	ضعيفة	2.47	1.61	24.73	26	أقل من 100	نموذج النظام المفتوح
		ضعيفة	2.46	1.44	24.60	223	من 100 - 500	
		ضعيفة	2.47	1.57	24.71	214	أكثر من 500	
0.04 دالة	3.34	ضعيفة	2.44	1.33	24.38	26	أقل من 100	نموذج الهدف العقلاني
		ضعيفة	2.47	2.58	24.71	223	من 100 - 500	
		ضعيفة	2.54	3.96	25.44	214	أكثر من 500	
0.55 غير دالة	0.60	متوسطة	2.80	2.75	112.04	26	أقل من 100	إجمالي مستوى الفعالية التنظيمية في كل أبعاد الإطار
		متوسطة	2.80	2.66	111.83	223	من 100 - 500	
		متوسطة	2.79	2.72	111.59	214	أكثر من 500	

يتضح من الجدول السابق أن:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق نموذج العلاقات الانسانية بالمناطق وفقاً لمتغير نطاق الإشراف (أقل من 100 معهد، من 100: 500 معهد، أكثر من 500 معهد)، فقد بلغت قيمة الفاء (0.27) غير دالة، وقد جاءت الموافقة على المحور بدرجة موافقة ضعيفة بالمناطق الأربعة، مما يشير إلى إتفاق آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق نموذج العلاقات الإنسانية بالمناطق الأزهرية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق نموذج العمليات الداخلية بالمناطق الأزهرية وفقاً لمتغير نطاق الإشراف (أقل من 100 معهد، من 100: 500 معهد، أكثر من 500 معهد)، لصالح فئة أقل من 100 معهد بمتوسط بلغ (37.92)، وبلغت قيمة الفاء (5.24) دالة عند مستوى (0.01)، وقد يرجع إلى ذلك قلة عدد المعاهد بهذه الفئة الأمر الذي يزيد من الاهتمام بالعمليات الداخلية والضبط الداخلي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق نموذج النظام المفتوح بالمناطق وفقاً لمتغير نطاق الإشراف (أقل من 100 معهد، من 100: 500 معهد، أكثر من 500 معهد)، فقد بلغت قيمة الفاء (0.69) غير دالة، وقد جاءت الموافقة على المحور بدرجة موافقة ضعيفة بالمناطق الأربعة، مما يشير إلى إتفاق آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق نموذج النظام المفتوح بالمناطق الأزهرية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق نموذج الهدف العقلاني بالمناطق الأزهرية وفقاً لمتغير نطاق الإشراف (أقل من 100 معهد، من 100: 500 معهد، أكثر من 500 معهد)، لصالح فئة أكثر من 500 معهد بمتوسط بلغ (25.44)، وبلغت قيمة الفاء (3.34) دالة عند مستوى (0.05)، وقد يرجع ذلك إلى أن زيادة عدد المعاهد يحتاج بشكل أكبر إلى خطة عامة لتحقيق أهدافها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الفعالية التنظيمية في كل أبعاد إطار القيم المتنافسة بالمناطق الأزهرية وفقاً لمتغير نطاق الإشراف (أقل من 100 معهد، من 100: 500 معهد، أكثر من 500 معهد)، فقد بلغت قيمة الفاء (0.60) غير دالة، وقد جاءت الموافقة على المحور بدرجة موافقة (متوسطة)، مما يشير إلى إتفاق آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية.

جدول (21) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق نموذج العلاقات الإنسانية (العمل الجماعي والتعاوني)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1.	تنمى منظومة العمل بالمنطقة الوحدة والتماسك داخلها وبينها وبين الإدارات التعليمية والمعاهد.	2.70	0.46	متوسطة	5
2.	تيسر منظومة العمل بالمنطقة عمليات بناء العلاقات والاتصال بين المستويات التنظيمية داخلها ومع الإدارات والمعاهد.	2.61	0.49	متوسطة	6
3.	يتم أداء المهام والأعمال من خلال فرق العمل (العمل الجماعي) بالمنطقة والإدارات التعليمية.	2.29	0.48	ضعيفة	7
4.	تقدم القيادات للعاملين التسهيلات والدعم اللازم لانجاز الأعمال بكفاءة عالية.	2.94	0.25	متوسطة	1
5.	تلتزم إدارة المنطقة بتنمية قيم الثقة والولاء والتعاون داخلها وبين الإدارات التعليمية والمعاهد.	2.01	0.10	ضعيفة	10
6.	توفر المنطقة بيئة مشجعة ومحفزة على العمل التعاوني داخلها ومع الإدارات التعليمية والمعاهد	2.76	0.43	متوسطة	4
7.	تركز منظومة العمل بالمنطقة على تلبية احتياجات العاملين بها والإدارات التعليمية والمعاهد.	2.81	0.39	متوسطة	2
8.	تنتم منظومة العمل بالمنطقة بالانسجام والتكامل داخلها ومع الإدارات التعليمية والمعاهد .	2.77	0.42	متوسطة	3
9.	تتم مشاركة المعلومات بشفافية بين جميع العاملين بالمنطقة ومع الإدارات التعليمية والمعاهد.	2.16	0.37	ضعيفة	8
10.	تسهم عمليات التغذية العكسية (الرأسية والأفقية) في تطوير الأداء وتحسينه بالمنطقة والإدارات التعليمية والمعاهد.	2.13	0.34	ضعيفة	9

يتضح من الجدول السابق أن:

- جاءت كل عبارات نموذج العلاقات الإنسانية (العمل الجماعي والتعاوني) بدرجة تحقق متوسطة، ما عدا العبارات رقم (3، 5، 9، 10) فقد جاءت بدرجة ضعيفة، وتراوحت الأوزان النسبية لجميع العبارات بين (2.94)، و(2.29)، مما يدل على أن تركيز الاهتمام بالمناطق الأزهرية على العلاقات الإنسانية، وتحقيق الرضا، والتماسك الداخلي، والروح المعنوية، ورضا العاملين، والعمل الجماعي، لم يصل إلى المستوى المنشود والذي يتوافق مع طبيعة المستوى الإشرافي، والذي يحتاج بشكل أكبر إلى القيادة والاتصال والتوجيه والتحفيز وربط المستويات الإدارية، وكلها تصب في العلاقات الإنسانية.

- جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "تقدم القيادات للعاملين التسهيلات والدعم اللازم لانجاز الأعمال بكفاءة عالية" في الترتيب الأول بين عبارات نموذج العلاقات الإنسانية، بوزن نسبي (2.94) وانحراف معياري بلغ (0.25)، ويظهر أن القيادات تقدم التسهيلات ليس من أجل بناء علاقات إنسانية وروابط تقوم على ثقافة العائلة، وإنما من

أجل إنجاز الأعمال بكفاءة عالية.

- جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تلتزم إدارة المنطقة بتنمية قيم الثقة والولاء والتعاون داخلها وبين الإدارات التعليمية والمعاهد"، في الترتيب العاشر والإخير بين عبارات نموذج العلاقات الإنسانية، بوزن نسبي (2.01)، بدرجة تحقق ضعيفة وبإنحراف معياري بلغ (0.10)، الأمر الذي يشير إلى قلة وجود ميثاق إداري متفق عليه ومعلن داخل المناطق يهتم بنشر قيم تنظيمية مشتركة يؤدي إلى بناء الثقة والولاء والتعاون داخل المناطق الأزهرية، وبينها وبين الإدارات والمعاهد.
- جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "تسهم عمليات التغذية العكسية (الرأسية والأفقية) في تطوير الأداء وتحسينه بالمنطقة والإدارات التعليمية والمعاهد"، في الترتيب التاسع بين عبارات نموذج العلاقات الإنسانية، بوزن نسبي (2.13)، بدرجة تحقق ضعيفة وبإنحراف معياري بلغ (0.34)، وهذا قد يرجع إلى ضعف وجود نظام للتغذية العكسية (أفقا ورأسيا) قائم على نظام متكامل لتقويم الأداء، يسمح بتقديم تغذية عكسية في كل الاتجاهات، وهو ما يتفق مع دراسة
- جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على " تتم مشاركة المعلومات بشفافية بين جميع العاملين بالمنطقة ومع الإدارات التعليمية والمعاهد"، في الترتيب الثامن بين عبارات نموذج العلاقات الإنسانية، بوزن نسبي (2.16)، بدرجة تحقق ضعيفة، وبإنحراف معياري بلغ (0.37)، وهذا يشير إلى قلة تقاسم المعلومات بين مختلف الأطراف والتصرف بشفافية، مما يسهم في بناء الثقة والتعاون وتعزيز التفاهم بين المناطق الأزهرية والإدارات والمعاهد.

جدول (22) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق نموذج العمليات الداخلية

(الضبط والتحكم)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1.	ترسم إدارة المنطقة توقعاتها المستقبلية وتقدمها للوحدات داخلها وللإدارات والمعاهد	2.68	0.47	متوسطة	10
2.	تركز إدارة المنطقة على القواعد والاجراءات داخلها وفي التعامل مع الإدارات التعليمية والمعاهد	3.75	0.50	كبيرة	5
3.	تهتم إدارة المنطقة بتحقيق بمراقبة الأداء بصورة مباشرة داخلها وفي الإدارات التعليمية والمعاهد .	3.70	0.58	كبيرة	6

4.	تستغل إدارة المنطقة مواردها المتاحة استغلالاً أمثل وتوجهها في الإدارات التعليمية والمعاهد.	3.16	0.40	متوسط	9
5.	تنسق إدارة المنطقة المهام بين الإدارات التنظيمية المختلفة وفقاً لقواعد واضحة ومحددة	3.61	0.55	كبيرة	7
6.	تلتزم إدارة المنطقة بخطوط السلطة الرأسيّة (الترج الرئاسي) في عمليات الضبط والتحكم داخلها ومع الإدارات التعليمية والمعاهد.	4.65	0.79	تامة	1
7.	يتم العمل وفق خطط وجدول زمني وعمليات محددة بدقة	4.07	0.67	كبيرة	3
8.	تعطى إدارة المنطقة الأولوية لمراقبة ومتابعة أداء الأعمال داخلها وفي الإدارات التعليمية والمعاهد.	3.94	0.25	كبيرة	4
9.	تقيم إدارة المنطقة جودة الأداء والعمل بها وبالإدارات والمعاهد وفقاً لتقارير الكفاءة المقدمة.	4.10	0.60	كبيرة	3
10.	توفر المنطقة نظام معلومات دقيق وفعال يدعم صانعي القرار بها وبالإدارات والمعاهد.	3.21	0.46	متوسط	8

يتضح من الجدول السابق أن:

- جاءت كل عبارات نموذج العمليات الداخلية (الضبط والتحكم) بدرجة تحقق ما بين (متوسطة- كبيرة)، بأوزان نسبية تراوحت بين (2.68)، و(4.65)، الأمر الذي يوضح شيوع ثقافة ثقافة الهرمية /الهيراركية/ البيروقراطية) بالمناطق الأزهرية بل والتعليم الأزهرى بشكل عام وهو ما يؤكد على المركزية الإدارية، وقلة التفويض للصلاحيات، وضعف الاهتمام بالتحول نحو اللامركزية، كما يبين تحكم قواعد وإجراءات العمل الرسمية للعلاقات بالمنطقة ومع الإدارات التعليمية والمعاهد.
- جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على " تلتزم إدارة المنطقة بخطوط السلطة الرأسيّة (الترج الرئاسي) في عمليات الضبط والتحكم داخلها ومع الإدارات التعليمية والمعاهد" في الترتيب الأول بين عبارات نموذج العمليات الداخلية، بوزن نسبي (4.65) وبانحراف معياري بلغ (0.79)، الأمر الذي يشير إلى سيادة الاهتمام بالهراركية التنظيمية وخطوط السلطة، وأن العلاقات التبادلية تتبع التسلسل الهرمي للسلطة وهو ما قد يؤثر على حرية العمل الفريقي، ويضعف من الاتصالات الأفقية والتنسيق بين الوحدات التنظيمية فضلاً عن نمطية الاتصالات الإدارية داخل المناطق الأزهرية، وهو ما يتفق مع دراسة(عبدالله، 2018، 201) والتي أشارت إلى جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالتعليم الأزهرى قبل الجامعى وافتقارها للمرونة، ودراسة (رزق، 2018، 172) والتي أشارت إلى التمسك بالمركزية وزيادة التعقيد وكثرة الاجراءات الروتينية بإدارة التعليم الإزهرى قبل الجامعي.
- جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "ترسم إدارة المنطقة توقعاتها المستقبلية وتقدمها للوحدات داخلها ولالإدارات والمعاهد " في الترتيب الأخير بين عبارات نموذج

العمليات الداخلية، بوزن نسبي (2.68) وبانحراف معياري بلغ (0.47)، الأمر الذي يشير إلى الاهتمام غير الكافي بوضع رؤى مستقبلية للعمل بالمناطق الأزهرية ومشاركة الإدارات والمعاهد في صياغتها، وهو ما يتفق مع دراسة (أبو حجاب، 2013، 264) والتي أشارت إلى ضعف التخطيط متوسط المدى (5 سنوات) وطويل المدى (10 سنوات) بإدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي، كما أوصت ذات الدراسة (أبو حجاب، 2013، 269) بضرورة إعطاء المنطقة الأزهرية صلاحيات التخطيط بها وانتقال صلاحية التخطيط من الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة التابعة لإدارات مكتب شيخ الأزهر إلى إدارة الخطة والمتابعة التابعة للمنطقة الأزهرية.

جدول (23) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق نموذج النظام المفتوح (الابداع والابتكار)

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1.	تدعم منظومة العمل بالمنطقة تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لعملهم داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد	2.25	0.44	ضعيفة	5
2.	يسهم الهيكل التنظيمي للمنطقة في الاستجابة لعمليات التجريب والتطوير داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد	3.13	0.40	متوسطة	1
3.	تلتزم منظومة العمل بالمنطقة بمعايير أداء متميزة تتمركز حول الإبداع التنظيمي داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد.	2.17	0.38	ضعيفة	8
4.	تدفع منظومة العمل بالمنطقة العاملين إلى تبني أفكار ابتكارية مختلفة داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد.	2.15	0.36	ضعيفة	9
5.	تقدم المنطقة برامج تدريبية للتنمية المهنية المستمرة لتطوير مهارات العاملين داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد	2.81	0.39	متوسطة	3
6.	توظف إدارة المنطقة مهارات وخبرات العاملين المتميزين في تطوير أداء العمل بها داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد	2.78	0.41	متوسطة	4
7.	تقدم المنطقة تحفيز (مادي/معنوي) للأفراد والوحدات التنظيمية والإدارات التعليمية والمعاهد الأكثر إبداعاً في أداء المهام.	2.85	0.36	متوسطة	2
8.	تقبل إدارة المنطقة التحديات وتخطط للتعامل معها وتحولها لصالح العمل داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد	2.19	0.39	ضعيفة	7
9.	تحول منظومة العمل بالمنطقة الخطأ والفشل إلى فرص للتعلم والتحسين المستمر داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد.	2.22	0.41	ضعيفة	6
10.	تدعم منظومة العمل بالمنطقة الأفراد الذين يتحملون أخطار التغيير والتطوير في الأداء داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد.	2.10	0.29	ضعيفة	10

يتضح من الجدول السابق أن:

- جاءت كل عبارات نموذج النظام المفتوح (الابداع والابتكار) بدرجة تحقق ما بين (ضعيفة- متوسطة)، بأوزان نسبية تراوحت بين (3.13)، و(2.10)، الأمر الذي يشير

- إلى ضعف ثقافة الابداع والمبادرة بالمناطق الأزهرية، وقلة مرونتها في الاستجابة للمتطلبات الخارجية المتغيرة، وتطوير بنيتها للتوافق مع التغيرات المستجدة عليها.
- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على " يسهم الهيكل التنظيمي للمنطقة في الاستجابة لعمليات التجريب والتطوير داخلها وبالإدارت التعليمية والمعاهد " في الترتيب الأول بين عبارات نموذج النظام المفتوح (الابداع والابتكار)، بوزن نسبي (3.13) وبانحراف معياري بلغ (0.40)، مما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي يعطي إمكانية للتعامل مع البيئة الخارجية من خلال تطوير إدارة العلاقات العامة الموجودة بالهيكل التنظيمي للمناطق الأزهرية.
- جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على " تدعم منظومة العمل بالمنطقة الأفراد الذين يتحملون أخطار التغيير والتطوير في الأداء داخلها وبالإدارت التعليمية والمعاهد"، في الترتيب الأخير بين عبارات نموذج النظام المفتوح (الابداع والابتكار)، بوزن نسبي (2.10) وبانحراف معياري بلغ (0.29)، الأمر الذي يؤكد ضعف الإهتمام بنشر ثقافة المبادرة والإبداع وتبني الأفكار الإبداعية لتطوير الأداء، وهو نفس ما بينته العبارة رقم (4) والتي جاءت في الترتيب التاسع ونصت على " تدفع منظومة العمل بالمنطقة العاملين إلى تبني أفكار ابتكارية مختلفة داخلها وبالإدارت التعليمية والمعاهد"، والتي جاءت بوزن نسبي (2.15) بدرجة تحقق ضعيفة، وبانحراف معياري (0.36)، كما أن العبارة رقم (3)، والتي جات في الترتيب الثامن بين عبارات النموذج وبوزن نسبي بلغ (2.17)، بدرجة تحقق ضعيفة، وبانحراف معياري (0.38) ونصت على " تلتزم منظومة العمل بالمنطقة بمعايير أداء متميزة تتمركز حول الإبداع التنظيمي داخلها وبالإدارت التعليمية والمعاهد"، مما يشير أن معايير الأداء بالمناطق الأزهرية لا تتمركز حول الإبداع التنظيمي.
- أبرزت العبارة رقم (1) ضعف التمكين الإداري من منح القيادات التعليمية بالمناطق السلطات والصلاحيات والحرية للعاملين والإدارت التعليمية والمعاهد التابعة لها، لأداء مهامهم الوظيفية والمبادرة لحل المشكلات دون اشراف مباشر وزياد المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في خبراتهم ومهاراتهم مع تحملهم مسئولية النتائج، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي بهدف تحسين أداء المنظمة، فقد جاءت العبارة في الترتيب الخامس بدرجة تحقق ضعيفة بوزن نسبي بلغ (2.25) وبانحراف

معياري بلغ (0.44) ونصت على "تدعم منظومة العمل بالمنطقة تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لعملهم داخلها وبالإدارت التعليمية والمعاهد"، كما أوضحت العبارة رقم (9) إلى ضعف الاستفادة من الخطأ وتحويله إلى فرص للتعلم والتطوير التنظيمي، فقد جاءت العبارة في الترتيب السابع بين عبارات النموذج بدرجة تحقق ضعيفة بوزن نسبي بلغ (2.22)، وبانحراف معياري (0.41) ونصت على "تحول منظومة العمل بالمنطقة الخطأ والفشل إلى فرص للتعلم والتحسين المستمر داخلها وبالإدارت التعليمية والمعاهد".

جدول (24) استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقق نموذج الهدف العقلاني (التنافسية)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
1.	تعمل منظومة العمل بالمنطقة على تحسين علاقتها ببيئتها الخارجية بما يحقق تكامل الجهود لتحقيق الأهداف	2.67	0.47	متوسطة	5
2.	تقوم منظومة العمل بالمنطقة بتحليل بيئتها الخارجية بشكل مستمر لاقتناص الفرص المتاحة بما يدعم جهود العمل داخلها	2.13	0.34	ضعيفة	10
3.	تحرص منظومة العمل بالمنطقة على الاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية.	2.78	0.49	متوسطة	3
4.	يهتم صانعو القرار بالمنطقة باقتراحات المستفيدين وتوقعاتهم عند اجراء عمليات التغيير والتطوير.	2.23	0.55	ضعيفة	7
5.	يتم انجاز أعمال ومهام المنطقة وفقاً لرؤية مشتركة داخلها ومع الإدارت والمعاهد تؤكد على الميزة التنافسية.	2.25	0.43	ضعيفة	6
6.	تتبنى المنطقة توجهها استراتيجيا يعزز الموقع التنافسي لها وللإدارت التعليمية والمعاهد في المستقبل.	2.22	0.55	ضعيفة	8
7.	تتناسب أهداف المنطقة المستقبلية مع الرؤية والموارد والإمكانات .	2.99	0.63	متوسطة	1
8.	ترسخ منظومة العمل بالمنطقة ثقافة الإنجاز وروح المنافسة داخلها وبين الإدارت التعليمية والمعاهد.	2.77	0.55	متوسطة	4
9.	تتمتع منظومة العمل بالمنطقة بالمرونة التنظيمية التي تستجيب بشكل سريع للتغيير والتطوير.	2.81	0.53	متوسطة	2
10.	تتوافق خدمات المنطقة المختلفة المقدمة للمستفيدين مع توقعاتهم.	2.18	0.57	ضعيفة	9

يتضح من الجدول السابق أن:

- جاءت كل عبارات نموذج الهدف العقلاني (التنافسية) بدرجة تحقق ما بين (ضعيفة-متوسطة)، بأوزان نسبية تراوحت بين (2.13)، و(2.99)، الأمر الذي يوضح يشير إلى ضعف ثقافة التنافسية بالمناطق الأزهرية، وتحليل رغبات وتطلعات المستفيدين وتبنيها والعمل على تحقيقها.
- جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على "تتناسب أهداف المنطقة المستقبلية مع الرؤية

والموارد والإمكانات" في الترتيب الأول بين عبارات نموذج الهدف العقلاني، بوزن نسبي (2.99)، بدرجة تحقق متوسطة، وبانحراف معياري بلغ (0.55)، وهو ما يشير إلى قلة توافر نظام للتخطيط الاستراتيجي بالمناطق الأزهرية يربط ويوائم بين الرؤية المستقبلية والامكانيات والموارد المتاحة والمطلوبة.

- جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على " تقوم منظومة العمل بالمنطقة بتحليل بيئتها الخارجية بشكل مستمر لاقتناص الفرص المتاحة بما يدعم جهود العمل داخلها" في الترتيب الأخير بين عبارات نموذج الهدف العقلاني، بوزن نسبي (2.13) وبانحراف معياري بلغ (0.34)، مما يوضح أن المناطق الأزهرية لا تهتم بالتعرف على الفرص الموجودة ببيئتها الخارجية وتعمل على اقتناصها، وتحديد مصادر التهديدات ووضع خطط للتعامل معها.

- جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص "على تتوافق خدمات المنطقة المختلفة المقدمة للمستفيدين مع توقعاتهم"، في الترتيب التاسع بين عبارات نموذج الهدف العقلاني، بوزن نسبي (2.18)، بدرجة تحقق ضعيفة، وبانحراف معياري بلغ (0.57)، الأمر الذي يشير إلى الحاجة إلى المزيد من قنوات التواصل مع المستفيدين وتحديد تطلعاتهم واحتياجاتهم، وترجمة ذلك في تطوير الخدمات المتاحة بل وتقديم خدمات جديدة بالمناطق الأزهرية.

رابعاً: نتائج الدراسة وتوصياتها

أ. نتائج الإطارين النظري والميداني:

- المناطق الأزهرية من حيث كونها تمثل مستوى الإدارة الوسطى بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي فإنها تشكل مساحة وأهمية كبيرة من الهرم الإداري، لأنها حلقة وصل رئيسة وجوهرية، وتترجم الخطط المجردة إلى واقع ملموس، وتشرف على عملية التنفيذ.

- تعد الفعالية التنظيمية إحدى أهم الغايات التي تنشدها المنظمات والمؤسسات الخدمية والإنتاجية، ونقطة ارتكاز أساسية وجوهرية في نظريات التنظيم؛ فهي تعبر عن مدي تحقيق المنظمات للرسالة التي أنشئت من أجلها، وسبب وجودها، لذا ارتبط مفهوم الفعالية التنظيمية تقريباً بكل مدخل إداري تقليدياً كان أو حديثاً.

- إطار القيم المتنافسة كمدخل من مداخل الفعالية التنظيمية يساعد المؤسسات للعمل بشكل أكثر شمولية في بناء القيمة وتطوير الأداء التنظيمي، فهو بمثابة خريطة

- مفاهيمية وأداة توجيهية وآلية تنظيمية، ونظام للتعلم، وتوليد الأفكار المبتكرة المفيدة التي تسهم في تطوير العديد من المجالات التنظيمية مثل مخرجات القيم، واستراتيجية المؤسسة، والثقافة التنظيمية والمؤسسية، والجدارات الجوهرية، والقيادة، والاتصالات، واتخاذ القرارات، وإدارة سياسات الموارد البشرية، والفعالية التنظيمية
- جاء مستوى الفعالية التنظيمية للمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة بدرجة تحقق (متوسطة) بوزن نسبي بلغ (2.79)، وبنسبة مئوية (55.87%).
- النموذج الأكثر شيوعاً بالمناطق الأزهرية هو نموذج العمليات الداخلية (الضبط والتحكم)، حيث جاء بدرجة تحقق (كبيرة) وبوزن نسبي بلغ (3.69)، وبنسبة مئوية (73.73%)
- ومن حيث ترتيب النماذج الثلاثة الأخرى، جاء نموذج العلاقات الإنسانية (العمل الجماعي والتعاوني) في الترتيب الثاني، بدرجة تحقق (ضعيفة)، بوزن نسبي بلغ (2.52)، وبنسبة مئوية (50.36%)، بينما جاء نموذج الهدف العقلاني (التنافسية) في الترتيب الثالث، بدرجة تحقق (ضعيفة)، بوزن نسبي بلغ (2.50)، وبنسبة مئوية (50.06%)، في حين جاء نموذج النظام المفتوح (الابداع والابتكار) في الترتيب الأخير بين نماذج إطار القيم المتنافسة بوزن نسبي بلغ (2.47)، وبنسبة مئوية (49.32%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الفعالية التنظيمية في كل نماذج إطار القيم المتنافسة بالمناطق الأزهرية وفقاً لمتغير الموقع الجغرافي (القاهرة الكبرى، وجه بحري، وجه قبلي، مناطق نائية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق جميع نماذج إطار القيم المتنافسة بالمناطق الأزهرية وفقاً لمتغير المستوى الإداري (معهد، إدارة، منطقة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الفعالية التنظيمية في كل أبعاد إطار القيم المتنافسة بالمناطق الأزهرية وفقاً لمتغير نطاق الإشراف (أقل من 100 معهد، من 100: 500 معهد، أكثر من 500 معهد).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحقق جميع نماذج إطار القيم المتنافسة بالمناطق الأزهرية سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات، من 3-5 سنوات، أكثر من 5 سنوات).

ب. توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج للإطارين النظري والميداني، يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات الإجرائية، والتي يمكن الاستفادة منها في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية، حتى تتمكن من إنجاز المهام المنوطة بها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وقيادة التغيير بما يتواءم مع المكانة التي ينبغي أن يكون عليها التعليم الأزهرى قبل الجامعي، الفعالية التنظيمية التي تجعل من المناطق الأزهرية مصدراً لترسيخ قيم الريادة والتعلم والنمو، وقيم التنافسية ومواكبة متطلبات العصر، وبناء فرق العمل والعمل الجماعي، وتكامل العمليات الداخلية واستقرارها. وفيما يلي عرضاً لإجراءات تحسين النماذج الأربعة لإطار القيم التنافسية بالمناطق الأزهرية.

1. تفعيل نموذج النظام المفتوح بالمناطق الأزهرية (الابداع والابتكار)

العنصر	الإجراءات
الموضع في إطار القيم التنافسية	يقع مربع النظام المفتوح بين المرونة/ التركيز الخارجي، حيث يركز على مدي قدرة المؤسسة ومرونتها في الاستجابة للمتطلبات الخارجية المتغيرة، وتطوير بنيتها للتوافق مع التغيرات المستجدة عليها.
الغاية	النمو واكتساب الموارد - تحقيق التكيف والتوسع - الابتكار
سمات العاملين	أصحاب رؤية، متفائلين، يفكرون خارج الصندوق، مقتنعين للفرص
الثقافة المطلوبة	ثقافة الابداع والمبادرة.
وسائل تحقيق الغاية	ينبغي على المناطق الأزهرية الاهتمام بـ - تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لعملهم داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد. - مرونة الهيكل التنظيمي والاستجابة لعمليات التجريب والتطوير داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد. - التزام منظومة العمل بالمنطقة بمعايير أداء متميزة تتمركز حول الإبداع التنظيمي داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد. - تبني أفكار ابتكارية مختلفة داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد. - تقديم برامج تدريبية للتنمية المهنية المستمرة لتطوير مهارات العاملين داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد. - توظيف مهارات وخبرات العاملين المتميزين في تطوير أداء العمل بها داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد. - تحفيز العاملين (مادياً/ ومعنوياً) للأفراد والوحدات التنظيمية والإدارات التعليمية

والمعاهد الأكثر إبداعاً في أداء المهام. - قبول التحديات والتعامل معها وتحولها لصالح العمل داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد. - الاستفادة من الخطأ والفشل إلى فرص للتعلم والتحسين المستمر داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد.	
قائمة على المشروعات، مرونة في العمل، الغاء القيود، فرق عمل متنوعة التخصصات	بيئة العمل
القائد الريادي، القائد التحويلي، المبتكر المحفز للأفراد على الجراءة والمبادرة. تشجيع التفكير	نمط القيادة
عدد الابتكارات الجديدة في بيئة العمل- عدد المشروعات التي تم تنفيذها على مستوى المنطقة- عدد الفرص التي تم استثمارها- مدي كفاءة نظام التغذية الراجعة بالمنطقة.	معايير التقييم

2. تفعيل نموذج الهدف العقلاني بالمناطق الأزهرية (التنافسية)

العنصر	الإجراءات
الموضع في إطار القيم المتنافسة	يقع مربع الهدف العقلاني بين التحكم والضبط (المركزية) // التركيز الخارجي، لذا فهي تعطي اهتمام بالاستقرار والرقابة، ولكنها تنظر الي البيئة الخارجية.
الغاية	تحقيق الحد الأقصى في الإنتاجية، إقامة علاقات ممتدة مع أطراف البيئة الخارجية.
سمات العاملين	منافسين، محفزين، يركزون على تحقيق الأهداف
الثقافة المطلوبة	ثقافة السوق- ثقافة التنافس
وسائل تحقيق الغاية	ينبغي على المناطق الأزهرية الاهتمام بـ - وضع أهداف طموحة وفي نفس الوقت التي تتسم بالواقعية التي تتناسب مع الرؤية والموارد والإمكانيات. - ترجمة الرؤية والأهداف إلى استراتيجيات وخطط تنفيذية. - العمل على تحسين علاقتها ببيئتها الخارجية بما يحقق تكامل الجهود لتحقيق الأهداف. - انجاز الأعمال والمهام وفقاً لرؤية مشتركة داخلها ومع الإدارات والمعاهد تؤكد على الميزة التنافسية. - تبنى توجهها استراتيجيا يعزز الموقع التنافسي لها وللإدارات التعليمية والمعاهد في المستقبل.

<ul style="list-style-type: none"> - تحليل بيئتها الخارجية بشكل مستمر لاقتناص الفرص المتاحة بما يدعم جهود العمل داخلها وبالإدارات التعليمية والمعاهد. - الاهتمام باقتراحات المستفيدين وتوقعاتهم عند إجراء عمليات التغيير والتطوير. - تنمية المزايا التنافسية ووضع خطط للاستفادة منها. - تتوافق خدماتها المختلفة مع توقعات المستفيدين. 	
تعزيز الأداء المتميز - تقوم على التنافس والتحفيز	بيئة العمل
القائد الاستراتيجي، الذي يهتم بوضع رؤية وأهداف ويترجمها لخطط تعزز الوضع التنافسي والإنجاز.	نمط القيادة
مستوي تحقيق الأهداف - مستوى توقع احتياجات العملاء - مدى رضا العملاء - مستوى العلاقات الخارجية	معايير التقييم

3. تفعيل نموذج العلاقات الإنسانية بالمناطق الأزهرية (العمل الجماعي والتعاوني)

العنصر	الإجراءات
الموضع في إطار القيم المتنافسة	يقع مربع العلاقات الإنسانية بين التركيز الداخلي/ والمرونة، ومن ثم تشترك مع ثقافة الهرمية في اهتمامها بالداخل والوحدة والترابط الداخلي، ولكنها أيضا تتميز باللامركزية والمرونة والديناميكية.
الغاية	تحقيق التماسك الداخلي، والروح المعنوية، ورضا العاملين، التشارك المعرفي، توليد عقلية مشتركة
سمات العاملين	متواصلين - بناء علاقات اجتماعية - معلمين ومرشدين - متقاسمين ومشاركين للمعرفة - مستشارين
الثقافة المطلوبة	ثقافة العشيرة - الجماعة (العائلة) .
وسائل تحقيق الغاية	<ul style="list-style-type: none"> ينبغي على المناطق الأزهرية لتنمية العلاقات الإنسانية الاهتمام ب - إعطاء تقدير أعلى لقيم الثقة المتبادلة والولاء والتوافق. - تنمية الوحدة والتماسك داخلها وبينها وبين الإدارات التعليمية والمعاهد. - أداء المهام والأعمال من خلال فرق العمل (العمل الجماعي) بالمنطقة والإدارات التعليمية. - بناء العلاقات والاتصال المفتوح بين المستويات التنظيمية داخلها ومع الإدارات والمعاهد. - توفير بيئة مشجعة ومحفزة على العمل التعاوني داخلها ومع الإدارات التعليمية والمعاهد. - تلبية احتياجات العاملين بها والإدارات التعليمية والمعاهد. - بناء نظم تقدم عمليات التغذية العكسية (الرأسية والأفقية) لتطوير الأداء وتحسينه

بالمنطقة والإدارات التعليمية والمعاهد. - توفير فرص مشاركة العاملين والإدارات في صنع القرار .	
جو متناغم - تعاوني - تمكيني - يقوم على قيم مشتركة- سيادة التنظيم غير الرسمي	بيئة العمل
الآخذ بالنمط الأبوي الذي يُلهم المرؤوسين ويرشدهم ويقدم لهم التسهيلات اللازمة في عملهم، ويحل النزاعات، ومستمع ومنصت جيد، ويبني علاقات تقوم على التعاون والتفاهم المتبادل والثقة، والمشاركة الحرة في المعلومات والتعبير عن الأفكار ومناقشتها ووضعها موضع التنفيذ بين مختلف المستويات التنظيمية.	نمط القيادة
مستوى رضا الموظفين - مستوى استثمار رأس المال الاجتماعي للمنطقة - معدل دوران الموظفين - مستوى التشارك المعرفي - مدي تلبية الاحتياجات التدريبية - مدي تمكين الأفراد وجماعات العمل.	معايير التقييم

4. تفعيل نموذج العمليات الداخلية بالمناطق الأزهرية (الضبط والتحكم)

العنصر	الإجراءات
الموضع في إطار القيم المتنافسة	يقع مربع العمليات الداخلية بين التركيز الداخلي/ التحكم والضبط (المركزية)، ومن ثم يشترك مع ثقافة السوق في بالنظام والاستقرار والرقابة، ولكنها أيضا تتميز بالتركيز على فعالية العمليات الداخلية والتحكم فيها من القمة.
الغاية	كفاءة عمليات التشغيل الداخلية- كفاءة استخدام الموارد - مراقبة الأداء- الاندماج والاستدامة.
سمات العاملين المهنية	يقومون بمواجهة المشكلات وحلها، مصممين لنماذج العمل، على درجة عالية من المهنية
الثقافة المطلوبة	ثقافة الهرمية /الهيراركية/ البيروقراطية.
وسائل تحقيق الغاية	ينبغي على المناطق الأزهرية الاهتمام بـ - رسم السياسة المستقبلية وتقديمها للوحدات داخلها ولإدارات والمعاهد. - تحديد القواعد والاجراءات داخلها وفي التعامل مع الإدارات التعليمية والمعاهد. - وضع نظام لمراقبة الأداء بصورة مباشرة داخلها وفي الإدارات التعليمية والمعاهد . - تحقيق الكفاءة من خلال استغلال مواردها المتاحة استغلالاً أمثل. - التنسيق الدائم للمهام بين الإدارات التنظيمية المختلفة وفقاً لقواعد واضحة ومحددة. - تحديد خطوط السلطة الرأسيّة (التدرج الرئاسي) في عمليات الضبط والتحكم داخلها ومع الإدارات التعليمية والمعاهد. - تقييم جودة الأداء بها وبالإدارات والمعاهد وفقاً لتقارير الكفاءة المقدمة. - توفر نظام معلومات دقيق وفعال يدعم صانعي القرار بها وبالإدارات والمعاهد. - بناء شبكة اتصالات تعمل في جميع الاتجاهات وبين مختلف الأطراف.

بيئة العمل	أدوار ومسؤوليات واضحة، عمل منظم
نمط القيادة	القائد التبادلي، المراقب للأداء، المهتم بسلاسة تدفق العمل الداخلي.
معايير التقييم	مستوى الاستقرار الداخلي- معايير للأداء- مستوى التدرج الرئاسي - مدي تحديد الهياكل والإجراءات وخطوط سير العمل- مستوى الانضباط والتحكم.

المراجع:

- أبو حجاب، سارة محمد حسين (2013) بعض مشكلات إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي وسبل مواجهتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد دراسة حالة على محافظة بور سعيد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بورسعيد.
- إدارة الأزهر. (1998). البناء التنظيمي لقطاع المعاهد الأزهرية طبقا لقرار شيخ الأزهر رقم (156) لسنة 1998.
- الأزهر الشريف. (1998). المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا، بطاقة وصف وظيفة رئيس الإدارة المركزية لمنطقة أزهريه، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة .
- الأزهر الشريف. (2013). اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية قرار رقم 250 لسنة 2013 باصدار اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها بالقانون 103 لسنة 1961 المضاف للقانون رقم 156 لسنة 2007 المعدل بالقانون رقم 7 لسنة 2013، جريدة الوقائع المصرية، ع 297، في 30 ديسمبر 2013، المواد 9، 11.
- الأزهر الشريف، قطاع مكتب شيخ الأزهر، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار. (2021). بيان بإحصائيات عن التعليم الأزهرى قبل الجامعي للعام 2021/2020م متاح على الرابط التالي
- إسماعيل، رضا مصليحي أحمد. (2020). تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي :دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة، المجلة العربية للإدارة، (40) 4 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 269-296.
- الجريوع، لولوه عبد الله سليمان. (2008). تشخيص الثقافة التنظيمية من منظور مدخل القيم المتنافسة : دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود (رسالة ماجستير).
- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة . (2006). قرار 397 لسنة 2006 بشأن استحداث وتعديل بعض الوظائف بجدول وظائف الأزهر الشريف ، بتاريخ 19/12/2006.

- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.(1980). *قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 130 لسنة 1980م والخاص بترتيب وظائف الأزهر بتاريخ 29/5/1980.*
- جوان، شيرويت محمود محمد، جويلي، مها عبد الباقي عبد الحافظ، صيام، إيمان توفيق محمد.(2018). *رؤية استراتيجية لتطوير إدارة التعليم الأزهر في ضوء معايير الجودة والاعتماد، مجلة القراءة والمعرفة، (202)، مصر، 165-215.*
- حمى، عبدالستار، عمروني، حورية.(2020). *الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (12)، (1)، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، 547-562.*
- رزق، سعيد صلاح محمد.(2018). *تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.*
- رئاسة الجمهورية.(2013). *قرار رقم 250 لسنة 2013 بتعديل بعض أحكام القانون رقم 103 لسنة 1961، بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، الجريدة الرسمية، العدد 297، القاهرة، 30 ديسمبر 2013.*
- صالح، نادية محمد جمعة، حلمي، إجلال إسماعيل.(2014). *الفعالية التنظيمية. مجلة البحث العلمي في الآداب، (15) 2، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 317-350.*
- عبد الحميد، جابر، كاظم، أحمد خيرى.(1986). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية، 96.*
- عبدالرحمن، عاصم محمد أحمد.(2010). *تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الادارية بالمناطق الأزهرية في ضوء مدخل ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية.*
- عبدالله، محمد ابو الحمد.(2018م). *تطوير التنظيم الإداري بالتعليم الأزهر قبل الجامعي في ضوء ادارة التغيير، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.*
- عبدالهادي، السيد ياقوت.(2018). *تقييم الفعالية التنظيمية المدركة للعاملين بمصلحة الضرائب في ضوء أبعاد المناخ الأخلاقي: بالتطبيق على مصلحة الضرائب*

- المصرية بدمياط. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (2)، جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة، 114-160
- العراقي، فتحى محمد محمود.(1983). *الإدارة التعليمية للمعاهد الأزهرية بين المركزية واللامركزية دراسة تفويمية*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- عمر، نجلاء محمد.(2017). *متطلبات تفعيل الإدارات الأزهرية الفرعية بالمنطقة المركزية بمحافظة الدقهلية"دراسة ميدانية"*، مجلة تطوير الأداء الجامعي، (5) 4، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مصر، 119-137.
- عبواج، مختار، وأحميدة، مالكة.(2017). *الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها: دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة. مجلة أفاق للدراسات الاقتصادية، (2)، جامعة العربي التبسي تبسة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 269-294.*
- محمد، مروان أحمد.(2009). *سياسة انشاء المعاهد الأزهرية دراسة تحليلية*، رسالة ماجستير، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- الملحم، إبراهيم على محمد.(2007). *المداخل المختلفة لتقييم الفعالية التنظيمية : دراسة تحليلية. مجلة النهضة (8) 2، جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 104 - 81.*
- الهنداوي، أحمد عبدالفتاح حمدي.(2013). *تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري(2016) *استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030*، متاح على الرابط http://www.crci.sci.eg/wpcontent/uploads/2015/06/Egypt_2030.pdf
- وزارة التربية والتعليم.(2014). *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014 - 2030 " التعليم المشروع القومي لمصر - معا نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل"*.
- Ancarani, A., Di Mauro, C., & Giammanco, M. D. (2009). How are organisational climate models and patient satisfaction related?

- A competing value framework approach. *Social science & medicine*, 69(12), 1813–1818.
- Bartram, D., Robertson, I. T., & Callinan, M. (2002). Introduction: A framework for examining organizational effectiveness. *Organizational effectiveness: The role of psychology*, 1–10.
- Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 23, 604–632. <http://dx.doi.org/10.2307/2392582>
- Cameron, K.; Quinn, R., DeGraff, J., and Anjan V.(2006). *Competing Values Leadership*. Edward Elgar, Cheltenham, UK , Northampton, MA, USA
- Dattalo, P. (2008). Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality. oxford university press. p.4
- Ferreira, A. I. (2014). Competing Values Framework and its impact on the intellectual capital dimensions: evidence from different Portuguese organizational sectors. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(1), 86–96.
- Lincoln, S. (2010). From the individual to the world: How the competing values framework can help organizations improve global strategic performance. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 3–9.
- Marguerite G. et al (2006). *Methods in educational research: from theory to practice*, New York: John Wiley & Sons, Inc., P.146.
- Melo, R. C., Silva, M. J., & Parreira, P. (2014). Effective leadership: Competing values framework. *Procedia Technology*, 16, 921–928.

- Nilsen, L. (2018). *How Components of the Competing Values Framework Affects Employees Change Readiness and Motivation* (Master's thesis).
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International journal of business and management*, 4(7), 37-42.
- Zlatkovic, M. (2018). Organizational Effectiveness in Bosnia and Herzegovina: A Competing Values Approach, *STRATEGIC MANAGEMENT*, Vol. 23, No. 4, p.18.