

# خطة إستراتيجية مقترحة لتطوير معاهد القراءات الأزهرية بمحافظة بورسعيد " دراسة حالة "

نادية معوض ابراهيم سليمان  
باحثة ماجستير – كلية التربية  
جامعة بورسعيد

إشراف

د. / عزة السيد السيد العباسي  
مدرس التربية المقارنة  
والادارة التعليمية  
كلية التربية جامعة بورسعيد

أ.م.د/ عبدالسلام الشبراوي عباس  
أستاذ التربية المقارنة  
والادارة التعليمية المساعد  
كلية التربية جامعة بورسعيد

٢٠١٦ / ١١ / ٢١ م

تاريخ استلام البحث :

٢٠١٦ / ١٢ / ٩ م

تاريخ قبول البحث :

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير معاهد القراءات الأزهرية بمحافظة بورسعيد عن طريق وضع خطة استراتيجية للتطوير ، وتكونت الدراسة من خمس خطوات دارت محاورها حول الأسس الفكرية للتخطيط الإستراتيجي ، والمنظومة الإدارية لمعاهد القراءات الأزهرية وتشريعات العمل ، ثم عرض للخطة الإستراتيجية المقترحة لتطوير معاهد القراءات الأزهرية بمحافظة بورسعيد .  
وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها :

- وجود توافر التكنولوجيا الحديثة في التعليم بمعاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد
- إن التوعية بأهمية معاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد يساعد على إزدهار تلك المعاهد .

## Abstract

The present study aimed to Develop AL-Azhar Institutes of Reciting Quran in Port Said Governorate In the scope strategy plan. The present study consists of six steps, deals with the general rationale of the study, deal with the intellectual foundations of the strategic planning, deals with the administration system of Azhar reading institutes and labor legislation, deals with the field frame work of the study titled as a proposed strategy for the development of Azhar Readings institutes in Port Said Governorate.

The study important results are :

- That the availability of modern technology in education AL-Azhar Institutes of Reciting Quran in Port Said.
- That awareness of the importance of the AL-Azhar Institutes of Reciting Quran in Port Said helps the prosperity of those institutes .

## مقدمة

لقد تم إنشاء معاهد القراءات الأزهرية لتعليم القرآن الكريم في شتى أنحاء الجمهورية بتاريخ ١٩٤٤ م ليقوم المعهد بتخريج القراء الذين يتقنون تلاوة القرآن الكريم حفظاً وتجويداً للقراءات الصحيحة المتواترة ولقد حدثت محاولات لتطوير معاهد القراءات الأزهرية منذ تم انشائها إلا أن هذه التوجهات الإصلاحية لا تنفي ما يعانيه التعليم الأزهرى من قصور تعددت مظاهره وانعكست على مخرجاته ، ، لذا لابد من الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات لمساعدة معاهد القراءات في ايجاد نقاط الضعف وعلاجها وإيجاد نقاط القوة وتعزيزها ومحاولة معرفة التهديدات وتقليلها ومحاولة معرفة الفرص واستثمارها استثماراً جيداً وهذا ما يشير إليه أسلوب ( SWOT ) في التخطيط الاستراتيجي.

## مشكلة الدراسة

لقد أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن العديد من مشكلات معاهد القراءات حيث تحتاج المعاهد إلى اصلاحات فنية ومالية وتحتاج إلى تقويم وتطوير مستمر لمواجهة نقاط الضعف وعلاجها بصورة جيدة وتعزيز نقاط القوة واستثمار الفرص وتحديد التهديدات وذلك بدراسة واقعها البيئي باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي.

## أسئلة الدراسة

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس الفكرية للتخطيط الاستراتيجي؟
- ٢- ما المنظومة الإدارية بمعاهد القراءات وفقاً للوائح وتشريعات العمل؟
- ٣- ما الخطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير معاهد القراءات الأزهرية بمحافظة بورسعيد ؟

## أهداف الدراسة

- ١- التعرف على الأسس الفكرية للتخطيط الاستراتيجي
- ٢- التعرف على المنظومة الإدارية بمعاهد القراءات وفقاً للوائح وتشريعات العمل.
- ٣- وضع خطة استراتيجية مقترحة لتطوير معاهد القراءات بمحافظة بورسعيد .

## أهمية الدراسة

وتتضح أهمية الدراسة فيما يلي :-  
أهمية علمية -إثراء المكتبة العربية.  
أهمية تطبيقية ، وقد يستفيد من هذه الدراسة كل من :  
معلمي القرآن الكريم بالأزهر الشريف.  
المسؤولين عن وضع برامج معاهد القراءات الأزهرية بتقديم مقترحات تساعدهم على التطوير.  
طلاب المعاهد الأزهرية ككل ، حيث أن القرآن الكريم مادة أساسية لابد من وجود معلم ناجح فيه.

## منهج الدراسة

طبقاً لطبيعة الدراسة الحالية فسوف تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

كما تستخدم الدراسة أسلوب دراسة الحالة Case study

التحليل الرباعي SOWT Analyses

## مصطلحات الدراسة

### الخطة الاستراتيجية

والخطة الإستراتيجية تتكون من مصطلحين هما :

أ- **الخطة** : وهي تعنى فى اللغة الشئء حفره وشقه ، وتعنى الشئء اتخذه وأعلم عليه علامة ، وخطط المكان أى قسمه وهيئه للعمارة ، والتخطيط هو وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها للدولة .

ب - **الاستراتيجية** : يرجع أصل كلمة استراتيجية Strategy إلى الكلمة اليونانية Strategies وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك ، وتعبر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المؤسسة لنفسها في المستقبل. وقد عرفها آخرون بأنها تعني الجنرالية المستخدمة في الرتب العسكرية وتتكون أصلاً من كلمتين هما stratos وتعني الجيش و Agein تعني يقود أي أن المصطلح الأصل يعود إلى فن تحريك القوات العسكرية بأنواعها. وعن الخطة الإستراتيجية :

هناك من يرى أنها عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المؤسسة التعليمية ، وتقوم على نظام المعلومات ووضع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا المتغيرات الداخلية للمؤسسة .

وهناك فريق آخر يرى أنها الأسلوب الذي يتمكن عن طريقها المسئولون من توجيه المؤسسة بدء من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ، ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة بما يحقق توجيهاً فعالاً ومتطوراً ومتوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي .

كما عرفها آخرون بأنها عملية ينتج عنها قرارات وإجراءات لتوجيه البرنامج الذي تقوم به وما ستقوم به مع الارشاد لسبب القيام بذلك .

ويرى آخرون أنها مدخل يهدف إلى تحديد الوضع الراهن للمؤسسة والوضع المستهدف من خلال دراسة العوامل البيئية المحيطة بها ، وذلك وصولاً إلى وضع رؤية ورسالة وغايات وأهداف استراتيجية لها .

## مما سبق تستطيع الباحثة تعريف الخطة الإستراتيجية كما يلي:

هي عملية منظمة لها رسالة وأهداف وتستخدم المنهج العلمي في التحليل البيئي للمؤسسة التعليمية داخلياً وخارجياً فهي خطة انمائية طويلة الأجل يحدد فيها البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف، وقد تبنت الدراسة الحالية هذا التعريف.

### ٢- القراءات :

القراءات مفردتها القراءة وهي لغة من قرأ الكتاب : تتبع كلماته نظراً ، ونطق بها أو لم ينطق ، والآية من القرآن : نطق بألفاظها عن نظر أو عن حفظ .

### القراءات اصطلاحاً :

- عرفها محمد سالم محيسن بأنها " علم يعرف به كيفية النطق بالكلمات القرآنية وطريق أدائها اتفاقاً واختلافاً مع عزو كل وجه لناقله.
- ويعرفها عبدالحكم بأنها " الالتزام بأداء الأصول والفرش لكل قراءة أو رواية أثناء التلاوة.
- ويعرفها آخرون بأنها ما رواه قارئ عن شيخه في كلمات القرآن المختلف فيها بين القراء مخالفاً في ذلك ما رواه قارئ آخر عن شيخه في هذه الكلمات.

## مما سبق تستطيع الباحثة تعريف القراءات كما يلي:

- علم القراءات هو علم يوضح كل التلاوات المنزلة على رسول الله ﷺ والفرق بينها في القواعد التجويدية.

### مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية :

تعتبر عملية إعداد الخطة أولى مراحل البدء في استخدام و ممارسة عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي و تمر الخطة الإستراتيجية بمجموعة من المراحل :

المرحلة الأولى مرحلة ما قبل وضع الخطة: وهي مرحلة التحضير و الإعداد للخطة و تتطلب هذه المرحلة من مدير المؤسسة التعليمية القيام بما يأتي :

تحديد الأهداف العامة للخطة ، و التحقق هذه الخطوة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

ماذا نريد أن نفعل ؟ أين نحن من ذلك الهدف الآن ؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف ؟ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف ؟ وما هو البديل الأفضل ؟

وتتطلب القيام بما يلي :

- أ. دراسة واقع البيئة التنظيمية و المجتمع المحلي .
- ب. التعرف علي مواطن القوي لدي المعلمين و أفراد المجتمع المحلي .
- ج. التعرف علي الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة لدي المؤسسة .
- د. دراسة المقررات الدراسية و المناهج و الكتب الدراسية و أساليب التقويم ، و الأنشطة التعليمية .

هـ. دراسة الخطط السابقة ، وما تم تنفيذه منها ، و تجنب الصعوبات التي تواجه المؤسسة ، ويتم التحليل البيئي للمؤسسة التعليمية لاختيار الاستراتيجيات البديلة التي تتناسب مع ظروف المؤسسة حيث ينتج عنه مصفوفة يتم فيها مقابلة كل من نقاط القوة و الضعف والفرص والتهديدات لتحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة كما أنه يمهّد لخطوة الاختيار الإستراتيجي فيما بعد و التوصل إلي نظرة عامة سريعة للموقف الإستراتيجي للمؤسسة.

ويمكن الاستفادة من التحليل بافتراض أساس مؤداه أن الإستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنجح في إحداث مطابقة بين البيئة الداخلية للمؤسسة ( نواحي القوة والضعف ) و الموقف في بيئتها الخارجية ( الفرص و التهديدات ) و يوجد أربعة أنواع من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تنتج عن تحليل ( Swot ) وهي كالتالي :

\* الاستفادة من جوانب القوة لاستغلال الفرص ( So )

\* معالجة جوانب الضعف لاستغلال الفرص ( Wo )

\* الاستفادة من جوانب القوة للحد من التهديدات ( ST )

\* معالجة جوانب الضعف للحد من التهديدات ( WT )

و يتم اختيار البديل الأنسب وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الإستراتيجي و التي تتوج في النهاية بقرار استراتيجي يمثل أنسب بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة لكونه الأكثر مواءمة لوضع المؤسسة الداخلي و الذي يعزز تكيفها مع البيئة الخارجية مؤدياً إلي فرصة أكبر لتحقيق رسالة و رؤية و أهداف المؤسسة مما ينقلها إلي وضع أفضل .

المرحلة الثانية مرحلة وضع الخطة : لكي تتمكن المؤسسة التعليمية من بناء خطة متكاملة واقعية لابد أن تقوم بما يلي :

( ١ ) تحديد الاحتياجات وترتيبها حسب الأهمية.

( ٢ ) مقابلة الاحتياجات للإمكانيات المتوفرة لدي إدارة المؤسسة التعليمية وتحديد ما يمكن تلبيته و استبعاد ما لا يمكن تحقيقه.

( ٣ ) تحديد المجالات و تبني خطط لتلبية الاحتياجات وفق الأولويات .

و يتم كتابة وثيقة للخطة الإستراتيجية الموضوعية بمواصفات منها :

١ . أن تكون مبسطة و قصيرة ، بمعنى ألا تميل للتفاصيل الكثيرة .

٢ . أن تكون مرنة أي تخضع للمراجعة و التعديلات و التنقيحات المستمرة .

٣ . تعبر عن وسائل للوصول لل غاية .

٤ . التزامن و التوافق مع الاحتياجات و المصادر المتغيرة .

٥ . تحتوي علي أهداف مناسبة ذات خطوط عريضة في تسلسل زمني محدد .

٦ . تعتبر وحدة كاملة وليست أجزاء منفصلة .

ومن المهم أن تتضمن مسودة وثيقة الخطة الإستراتيجية ما يلي:

- برامج العمل ذات الأولوية .
  - ميزانية تعكس تكلفة تنفيذ البرامج ، و الموارد الحقيقية للدخل الإضافي .
  - جدول زمني محدد ودقيق للتنفيذ .
  - إطار للمرجعية يتضمن المؤشرات و علامات المراجعة لقياس التقدم في الأداء والتنفيذ .
- وتكون إجراءات كتابة وثيقة الخطة الإستراتيجية بما يشمل مقدمة بها سبب نشأة الخطة مع عمل مسودة تشمل كافة مراحل الخطة وعناصرها كما يتم تعديل هذه المسودة إذا لزم الأمر من أجل تحسين الخطة الإستراتيجية وتعرض الخطة رسمياً علي صناع القرار و أفراد المؤسسة و الأطراف المعنية و بمجرد اعتمادها تنتقل إلي مرحلة التنفيذ و تصبح متاحة للجميع ويوزع نسخ مختلفة منها لكل المعنيين بالخطة .

وتتطلب هذه المرحلة من مدير المؤسسة التعليمية القيام بما يلي :

- (أ) إعداد مشروع الخطة الذي يتضمن ما يلي :
- ١- مقدمة عامة حول الخطة و أهميتها ثم الطريقة و المنهج المتبع في إعداد الخطة.
  - ٢- عرض الأهداف العامة للتربية و التعليم في المجتمع و التي من خلالها تشتق أهداف المؤسسة التعليمية و المناهج الدراسية .
  - ٣- عرض الأهداف التفصيلية الخاصة بالمؤسسة التعليمية ، من حيث أهداف المؤسسة، والمناهج الدراسية ، واللجان ومجلس الأمناء ، و الأنشطة .
  - ٤- تحديد المراحل الزمنية لتحقيق الأهداف بعد ترجمتها إلي خطة عمل مؤسسية .
  - ٥- تحديد وتوزيع الأدوار و المسؤوليات لبرنامج العمل المؤسسي علي المعلمين و الإداريين والطلاب ، بحيث يدرك كل فرد فيهم مسؤولياته ، وواجباته خلال هذه المرحلة المهمة .
  - ٦- وضع نظام مدرسي لمتابعة ، و تقييم الخطة المدرسية ، وتصحيح مسارها .
- (ب) ترتيب الحاجات حسب درجة أهميتها وضرورتها مع مراعاة مبدأ الأولويات .
- (ج) تحديد وسائل تنفيذ الخطة من خلال إنشاء مجالس و لجان تطويرية تربوية مثل لجنة تحليل الامتحانات ، لجنة إعداد البحوث الدراسية ، لجنة ضمان الجودة الشاملة ... إلخ ، ومن خلال لجان تنظيمية مثل لجنة النظام والمراقبة ، ولجنة العلاقات العامة ... إلخ مع اختيار الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف وتحديد الزمن اللازم للقيام بالنشاط مع تحديد المستفيدين من كل نشاط و القائمين بالعمل و المتعاونين و المتطلبات المالية اللازمة لتنفيذ النشاط و الصعوبات المتوقعة و كيفية التغلب عليها مع تحديد أساليب التقويم و أدواته و الاستفادة من نتائج التقويم في تعديل الخطة الحالية أو بناء الخطط في المستقبل .

المرحلة الثالثة مرحلة تنفيذ الخطة : و تتطلب عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية امتلاك المؤسسة للتجهيزات و الإمكانيات التي تؤهلها لتنفيذ الخطة الإستراتيجية مع التزام المؤسسة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم وضعها بالإضافة إلي مراعاة الموارد المتاحة أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتزويد إدارة المؤسسة التعليمية بقاعدة بيانات لتيسير تطبيق خططها الإستراتيجية مع الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .

فبعد إقرار الخطة تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ ، حيث يقوم جهاز التخطيط بالاشتراك مع جهاز التنفيذ بإعداد الصورة الرقمية التفصيلية علي جميع المستويات وتوصل هذه الصورة إلي كل عامل حتى تكون مسئولية كل فرد في تنفيذ الخطة واضحة تماماً وفي تنفيذ الخطة تعني بتوقع الاضطراب أو المقاومة التي تبرز خلال التنفيذ وخاصة فيما يتعلق بالتغيير الذي لا بد من حدوثه و الذي يحتاج للتغيرات المطلوبة ودعم تنفيذ تلك التغييرات .

### إجراءات تنفيذ الخطة الاستراتيجية ما يلي:

ويمكن تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال الإجراءات التالية :-

١. تشكيل فريق لتنفيذ الخطة الاستراتيجية يكون واعياً بأهداف وأهمية الخطة الاستراتيجية.
٢. التعرف على متطلبات البدء في تنفيذ الخطة الاستراتيجية قبل اتخاذ أية إجراءات تنفيذية فعلية.
٣. وضع إجراءات تفصيلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال الخطط التنفيذية وتكون مرتبطة بجداول زمنية وتتضمن بداخلها مشروعات وبرامج قابلة للتنفيذ.
٤. بمجرد توفير هذه المتطلبات وعمل الإجراءات اللازمة يبدأ التنفيذ في المواعيد المحددة.

ويتم تشكيل فريق لمتابعة الخطة الإستراتيجية ممثلين من المستفيدين و الجهاز الإداري للهيئة و مجلس الإدارة ويقوم فريق المراجعة و التقييم بتنفيذ خطة المراجعة بعد الموافقة علي البدء في التنفيذ ، مع مراعاة المرونة في المراجعة و التقييم و اقتراح التعديلات في حالة ما إذا كان التقدم بطيئاً أو غير محقق .

وفي حالة المتابعات إذا فشلت إحدى استراتيجيات التنفيذ أو علي الأقل تحتاج إلي تعديل جوهري في ضوء العوامل التي يتم الكشف عنها مع التقدم في التنفيذ وحتى يتم الاستعداد لهذا الاحتمال فإنه من الضروري تحديد رؤية بديلة مختلفة تماماً لكل هدف ، غير أنه ليس من الضروري أن يكون هناك خطة طوارئ تفصيلية مطابقة لخطة التنفيذ ، وإنما المطلوب هو التركيز الواعي علي أي مرحلة رئيسة يتوقف فيها التنفيذ بشكل واضح علي العوامل الخارجة عن نطاق السيطرة المباشرة للمؤسسة التعليمية وفي هذه المرحلة يجب وضع مقاييس أداء متفق عليها مثل (مميز ، جيد ، متوسط ، تحت المتوسط ، ضعيف ..... إلخ ) وهكذا يجب التأكد من أن التصرفات تتفق مع الرؤية ووثيقة العمل ولا بد من معرفة جميع العاملين بما يقوموا به مع وضع نظام للثواب و العقاب يطبق علي الجميع .



وتسير إجراءات المتابعة و التقويم وفقاً لما يلي :

- ١- اختيار المبادئ و المرتكزات التي قامت عليها صياغة الخطة الإستراتيجية و الأوضاع المؤسسية و الأحوال البيئية الخارجية لتحديد ما يطرأ عليها من مستجدات .
  - ٢- مراجعة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وكذلك محاور الإستراتيجية المختارة وذلك من أجل تحديد ما يجب متابعته و تقويمه من نتائج يمكن قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات بشكل موضوعي و دقيق .
  - ٣- قياس الأداء الفعلي الحالي عند نقطة زمنية محددة وذلك وفق معايير متفق عليها سلفاً تمثل أسساً متفقاً عليها إستراتيجياً لمقارنة الأداء من خلاله .
  - ٤- مقارنة النتائج الفعلية التي يتم قياسها بالنتائج المحددة سلفاً أي التأكد من صحة (النتائج تساوي الأهداف) .
  - ٥- اتخاذ الإجراءات التصحيحية بمعنى إذا كانت نتائج الأداء لا تتطابق مع الأهداف فإنه لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة .
- المرحلة الرابعة تقويم الخطة : وفي هذه المرحلة يتم تقويم ما تحقق من أهداف برنامج الخطة المعد في ضوء مستوي مخرجاته ، حيث يقوم مدير المؤسسة التعليمية بإجراء عملية تقويم شاملة لجميع ما جاء فيها من أهداف و أنشطة ، وكذلك التقويم الختامي ويقصد به استنباط ، الأهداف العامة للخطط الجديدة في ضوء نتائج الخطة المنفذة وعمليات تصحيح مسارها ، واعتبارات الظروف الطارئة مع محاولة الاستفادة من التجارب و الخبرات السابقة في تعديل مسار الخطة و تكيفها وفقاً للظروف و المتغيرات المتجددة .

### التعريف بمعاهد القراءات

لقد تم تقسيم اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ م المعاهد الأزهرية إلى نوعين

هما على الترتيب التالي:

١. معاهد أزهرية عامة (ابتدائي - اعدادي - ثانوي)

٢. معاهد أزهرية نوعية كما يلي :

أ. معهد البحوث الإسلامية الذي يعد الطلاب الوافدين من الخارج لتلقي العلوم الدينية والعربية.

ب. معاهد القراءات وهي التي تُعد حفاظ القرآن الكريم لإجادة أدائه.

مما سبق يظهر لنا أن معاهد القراءات هي معاهد أزهرية تابعة للأزهر الشريف وهي تابعة

للتعليم النوعي بالأزهر الشريف.

## المراحل التعليمية بمعاهد القراءات

وتنص اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية على أن مدة الدراسة بمعاهد القراءات ثمانى سنوات مقسمة إلى ثلاثة مراحل كما يلي:

١. مرحلة الإجازة ومدة الدراسة بها سنتان يحصل الطالب فى نهايتها على شهادة تسمى (إجازة حفص ) وهى تعادل الشهادة الإعدادية الأزهرية
٢. مرحلة عالية القراءات ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات يحصل الطالب فى نهايتها على شهادة تسمى (عالية القراءات) وهى تعادل الشهادة الثانوية الأزهرية.
٣. مرحلة تخصص القراءات ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات يحصل الطالب فى نهايتها على شهادة تسمى (تخصص القراءات) وهى تعادل شهادة فوق المتوسط

## بعض مشكلات معاهد القراءات

لقد وضحت الدراسة الاستطلاعية وجود بعض المشاكل بمعاهد القراءات الأزهرية ومن هذه المشاكل ما يلي :

١. قلة الاهتمام بطباعة الكتب الشرعية رغم دقة هذه العلوم مما يضطر الطلاب لشراء الكتب الخارجية لجودة طباعتها.
  ٢. تأخر علاوات ومرتبات معلمي القرآن الكريم والقراءات مما أدى إلى بحثهم عن عمل إضافي ليلاً الأمر الذي نتج عنه التأثير بشكل سلبي على سير العملية التعليمية.
  ٣. ندرة الدورات التدريبية لمعلمي القرآن والقراءات مما أدى بهم إلى الركود وعدم التجديد والابتكار في طرق التدريس.
  ٤. الانتقال المستمر من معهد لآخر وذلك لعدم وجود مبنى مجهز مستقل لمعاهد القراءات.
  ٥. صورية حضور بعض المعلمين والعاملين بالمعهد مما أدى إلى بعض أوجه الفساد الإداري والعلمي.
  ٦. صورية حضور بعض الطلاب مما أدى إلى تدني المستوى التعليمي لكثير من طلاب المعهد.
  ٧. قلة روح التعاون والحب مما أدى إلى الشكاوي المستمرة وإيجاد جو من الفساد الإداري والفني بالمعهد ، فقد أظهرت معظم شكاوي الطلاب سوء معاملة الإدارة بالمعهد للعاملين والطلاب.
  ٨. قلة استخدام أنواع التكنولوجيا الحديثة في التدريس والاعتماد على الطرق التقليدية مما أدى إلى عزوف كثير من الطلاب عن الحضور إلى قاعات التدريس بالمعهد.
- لقد قامت الباحثة بعمل تحليل بيئي لمعاهد القراءات الأزهرية بمحافظة بورسعيد :
- وكانت عينة الدراسة متمثلة فى كل العاملين بمعاهد القراءات فتيات وبنين ببورسعيد .
- أولاً : أهم جوانب القوة بمعاهد القراءات الأزهرية

جدول (١)

الترتيب	النسبة التقديرية %	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات						العبارات	م
				لا أوافق		إلى حد ما		أوافق			
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٥	%٨٥	٢.٥٥	٢٥٥	%٣	٣	%٣٩	٣٩	%٥٨	٥٨	تقدم الهيئة الدعم الفني لمؤسسات التعليم الأزهرى في مجال تنمية القدرات البشرية من خلال البرامج التدريبية	٣٤
١	%٩٥	٢.٨٥	٢٨٥	%٠	٠	%١٥	١٥	%٨٥	٨٥	اهتمام مشيخة الأزهر بالتعاون مع الهيئة القومية لاعتماد معاهدها الأزهرية وخاصة معاهد القراءات	٣٥
٤	%٩٢.٣	٢.٧٧	٢٧٧	%٠	٠	%٢٣	٢٣	%٧٧	٧٧	انشاء مراكز لضمان الجودة بمؤسسات التعليم الأزهرى ومنها معاهد القراءات	٣٦
٢	%٩٤.٣	٢.٨٣	٢٨٣	%٠	٠	%١٧	١٧	%٨٣	٨٣	تقسيم المعاهد لثلاث مراحل منفصلة منها شهادة يستطيع الطالب المعلم بها أن يكون معلم قرآن كريم	٣٧
٣	%٩٣.٧	٢.٨١	٢٨١	%٠	٠	%١٩	١٩	%٨١	٨١	قبول المعهد كل الأعمار بداية من ١٢ سنة مما يتيح فرصة أكبر للتعليم به	٣٨
			١٣٨١	٣		١١٣		٣٨٤		المجموع	
								٢.٧٦		متوسط المحور	

يتضح من الجدول السابق أن : هناك اجماع بين العاملين في معاهد القراءات حول درجة تأثير جوانب القوة بتلك المعاهد حيث جاءت العبارة (٣٥) في الترتيب الأول والعبارة (٣٧) في الترتيب الثاني والعبارة (٣٨) في الترتيب الثالث والعبارة (٣٦) في الترتيب الرابع والعبارة (٣٤) في الترتيب الخامس حيث كانت النسب التقديرية على التوالي (٩٥%) ، (٩٢.٣%) ، (٩٣.٧%) ، (٩٢.٣%) ، (٨٥%) ، وقد حازت العبارات (٣٥ - ٣٧ - ٣٨ - ٣٦) على أعلى الدرجات وعلى ذلك يجب مراعاة تأثيرها في باقي جوانب مصفوفة SWOT لإنتاج البدائل الاستراتيجية المقترحة .

ثانياً : أهم جوانب الضعف بمعاهد القراءات الأزهرية جدول (٢)

الترتيب	النسبة التقديرية %	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الاستجابات						العبارات	م
				لا أوافق		إلى حد ما		أوافق			
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٣	%٩٣.٣	٢.٨٠	٢٨٠	%٣	٣	%١٤	١٤	%٩٣	٩٣	الافتقار إلى فلسفة واضحة وسياسات محددة توجه العمل	٣٩
٩	%٨٤.٧	٢.٥٤	٢٥٤	%١٨	١٨	%١٠	١٠	%٧٢	٧٢	قصور في توافر الأبنية التعليمية الجيدة والمجهزة تكنولوجياً	٤٠
٥	%٩١.٧	٢.٧٥	٢٧٥	%٥	٥	%١٥	١٥	%٨٠	٨٠	اغفال تنمية قدرات المعلمين عن طريق التدريبات المهنية وغيرها	٤١
٨	%٨٦.٧	٢.٦٠	٢٦٠	%١١	١١	%١٨	١٨	%٧١	٧١	قلة استخدام التكنولوجيا بالمعاهد والاعتماد عن طريق التدريس التقليدية	٤٢
٢	%٩٥	٢.٨٥	٢٨٥	%٠	٠	%١٥	١٥	%٨٥	٨٥	المركزية الشديدة التي أدت إلى التسلط الإداري بالمعهد وعدم المرونة	٤٣
٤	%٩٢.٣	٢.٧٧	٢٧٧	%٣	٣	%١٧	١٧	%٨٠	٨٠	عدم وجود أبنية مستقلة خاصة بمعاهد القراءات الأزهرية مما أدى إلى سوء عمليتي التعليم والتعلم.	٤٤
١	%٩٦.٧	٢.٩٠	٢٩٠	%٠	٠	%١٠	١٠	%٩٠	٩٠	ضعف ميزانية معاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد	٤٥
٦	%٩٠	٢.٧٠	٢٧٠	%١١	١١	%٨	٨	%٨١	٨١	قصور الأداء العلمي للمعلمين داخل المعهد مما دفع الطلاب للجوء للدروس الخصوصية.	٤٦
٧	%٨٩.٣	٢.٦٨	٢٦٨	%٦	٦	%٢٠	٢٠	%٧٤	٧٤	قلة روح الحب والتعاون بين العاملين بتلك المعاهد مما أدى إلى كثير من	٤٧

										الشكاوي.
			٢٤٥٩	٥٧	١٢٧	٧١٦				المجموع
									٢.٧٣	متوسط المحور

يتضح من الجدول السابق أن :

هناك اجماع بين العاملين بمعاهد القراءات حول درجة تأثير جوانب الضعف على التعليم بتلك المعاهد حيث جاءت العبارة (٤٥) في الترتيب الأول والعبارة (٤٣) في الترتيب الثاني والعبارة (٣٩) في الترتيب الثالث والعبارة (٤٤) في الترتيب الرابع والعبارة (٤١) في الترتيب الخامس والعبارة (٤٦) في الترتيب السادس والعبارة (٤٧) في الترتيب السابع والعبارة (٤٧) في الترتيب الثامن وكانت النسب التقديرية على التوالي (٩٦.٧% - ٩٥% - ٩٣.٣% - ٩٢.٣% - ٩١.٧% - ٩٠% - ٨٩.٣% - ٨٦.٧%) وقد حازت العبارات (٤٥ - ٤٣ - ٣٩ - ٤٤ - ٤١ - ٤٦) أعلى الدرجات وعلى ذلك يجب مراعاة تأثيرها في باقي جوانب مصفوفة SWOT لإنتاج البدائل الاستراتيجية المقترحة وكذلك عند صياغة الاستراتيجية المقترحة.

### ثالثاً : الفرص المتاحة

جدول (٣)

م	العبارات	الاستجابات						النسبة التقديرية %	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الترتيب
		أوافق		إلى حد ما		لا أوافق					
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
٤٨	انشاء مراكز للاعتماد والجودة خاصة بكل منطقة أزهرية وإنشاء هذا المركز بمحافظة بورسعيد	٨٩	٨٩%	١٠	١٠%	١	١%	٢٨٨	٢٨٨	٣	
٤٩	زيادة الطلب محلياً وعربياً على معلمي القرآن الكريم وعلومه من الأزهر الشريف	٩١	٩١%	٩	٩%	٠	٠%	٢٩١	٢٩١	٢	
٥٠	زيادة الاهتمام في الآونة الأخيرة بالتعليم الأزهرى وتطويره سواء على مستوى الدولة أو مشيخة الأزهر أو المحافظة والمناطق الأزهرية وعمل المؤتمرات والاجتماعات للتطوير	٨٦	٨٦%	١٤	١٤%	٠	٠%	٢٨٦	٢٨٦	٥	

والتحسين											
٥١	تهافت الطلاب من الأعمار للالتحاق بمعاهد القراءات وذلك لقدسية القرآن الكريم وعلومه الشرعية	٨٧	%٨٧	١٣	%١٣	٠	%٠	٢٨٧	٢.٨٧	%٩٥.٧	٤
٥٢	اهتمام الهيئة القومية للجودة والاعتماد بالتعليم الأزهرى ووضع برامج لاعتماد علومه الشرعية	٧١	%٧١	١٨	%١٨	١١	%١١	٢٦٠	٢.٦٠	%٨٦.٧	٧
٥٣	امكانية التعليم المستمر التي تشجع عليها معاهد القراءات فيواصل الطالب التعليم في كليات علوم القرآن الكريم بعد الانتهاء من الدراسة بتلك المعاهد	٧٢	%٧٢	١٢	%١٢	١٦	%١٦	٢٥٦	٥.٥٦	%٨٥.٣	٨
٥٤	احتياج سوق العمل لمعلمي ومحفظي القرآن الكريم	٨٨	%٨٨	١٢	%١٢	٠	%٠	٢٨٨	٢.٨٨	%٩٦	٣ مكرر
٥٥	النمو المتزايد والإقبال على تعليم القرآن الكريم وعلومه في محافظة بورسعيد	٩٢	%٩٢	٨	%٩	٠	%٠	٢٩٢	٢.٩٢	%٩٧.٣	١
٥٦	توافر متبرعين لبناء معهد قراءات أزهرى نموذجي	٨٤	%٨٤	١٤	%١٤	٢	%٢	٢٨٢	٢.٨٢	%٩٤	٦
		٧٦٠		١١٠		٣٠		٢٥٣٠			
		متوسط المحور		٢.٨١							

يتضح من الجدول السابق أن :

هناك اجماع بين العاملين في معاهد القراءات حول درجة تأثير جانب الفرص بالتعليم في تلك المعاهد حيث جاءت العبارة (٥٥) في الترتيب الأول والعبارة (٤٩) في الترتيب الثاني والعبارة (٤٨) في الترتيب الثالث والعبارة (٥٤) في الترتيب الثالث مكرر والعبارة (٥١) في الترتيب الرابع والعبارة (٥٠) في الترتيب الخامس والعبارة (٥٦) في الترتيب السادس والعبارة (٥٢) في الترتيب السابع والعبارة (٥٣) في الترتيب الثامن وكانت النسب التقديرية على التوالي ( ٩٧ - % ٩٧.٣ - % ٩٦ - % ٩٦ - % ٩٦ - % ٩٥.٧ - % ٩٤ - % ٨٤ - % ٨٤ - % ٨٥.٣ ) وقد حازت العبارات (٥٥ - ٤٩ - ٤٨ - ٥٤ - ٥١

- ٥٠ - ٥٦) على أعلى الدرجات وعلى ذلك يجب مراعاة تأثيرها في باقي جوانب مصفوفة SWOT لإنتاج البدائل الاستراتيجية المقترحة وكذلك عند صياغة الاستراتيجية المقترحة.

### رابعاً : التهديدات المحتملة

جدول (٤)

م	العبارات	الاستجابات						النسبة التقديرية %	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	الترتيب
		أوافق		إلى حد ما		لا أوافق					
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
٥٧	الافتقار لوجود رؤية واضحة عن فلسفة اعتماد معاهد القراءات لدى العاملين بمركز ضمان الجودة بالمحافظة	٩٠	%٩٠	٨	%٨	٢	%٢	٢٨٨	٢٨٨	٣	
٥٨	ارتفاع التكلفة المالية لتنفيذ اجراءات الاعتماد والحصول على شهادة الاعتماد	٩٣	%٩٣	٦	%٦	١	%١	٢٩٢	٢٩٢	١	
٥٩	غياب آليات متطورة من جهة مشيخة الأزهر لإعادة النظر في المقررات وتطويرها	٩٢	%٩٢	٧	%٧	١	%١	٢٩١	٢٩١	٢	
٦٠	مركزية الأزهر الشديدة مما أضعف المرونة والتنوع داخل معاهد القراءات	٨٩	%٨٩	١٠	%١٠	١	%١	٢٨٨	٢٨٨	٣ مكرر	
٦١	اغفال الطباعة الجيدة للكتب الشرعية وغياب آليات متطورة لمراجعة المقررات بتلك المعاهد	٨٧	%٨٧	١٢	%١٢	١	%١	٢٨٦	٢٨٦	٤	
المجموع		٤٥١		٤٣		٦		١٤٤٥			
متوسط المحور		٢.٨٩									

يتضح من الجدول السابق أن :

هناك اجماع بين العاملين في معاهد القراءات حول درجة تأثير التهديدات المحتملة بتلك المعاهد حيث جاءت العبارة (٥٨) في الترتيب الأول والعبارة (٥٩) في الترتيب الثاني والعبارة (٥٧) الترتيب الثالث والعبارة (٦٠) في الترتيب الثالث مكرر والعبارة (٦١) في الترتيب الرابع وقد كانت

النسب التقديرية على التوال (٩٧.٣% - ٩٧% - ٩٦% - ٩٦% - ٩٥.٣%) وقد حازت كل العبارات على درجات عالية وعلى ذلك يجب مراعاة تأثيرها في باقي جوانب مصفوفة SWOT لإنتاج البدائل الاستراتيجية المقترحة وكذلك عند صياغة الاستراتيجية المقترحة.

### أهم نتائج الدراسة الميدانية

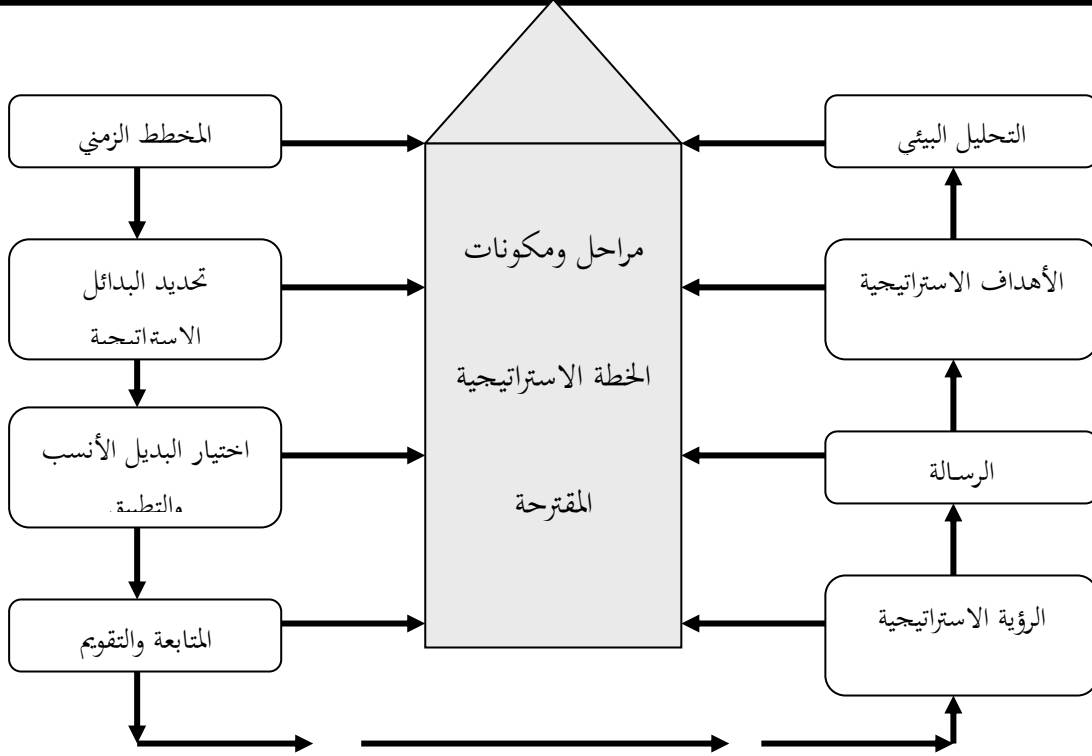
فيما يلي عرض لأبرز نتائج الدراسة الميدانية وتوضح فيما يلي.

١. بالنسبة لجوانب القوة بمعاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد وصل مجموع أوزانها إلى ق=(١٣٨١) مما يدل على أن نقاط القوة بتلك المعاهد ليست كثيرة بالدرجة الكافية
  ٢. أما جوانب الضعف بمعاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد فقد وصل مجموع الأوزان النسبية لها إلى ض = (٢٤٥٩) مما يدل على أن نقاط الضعف أكثر من نقاط القوة
  ٣. أما جوانب الفرص المتاحة بمعاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد فقد وصل مجموع الأوزان النسبية لها إلى ف = (٢٥٣٠) مما يعطى دلالة على تمتع تلك المعاهد بفرص كثيرة .
  ٤. أما جوانب التهديدات التي تهدد معاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد فقد وصل مجموع الأوزان النسبية لها إلى ت = (١٤٤٥) مما يدل على قلة التهديدات حول تلك المعاهد .
- من خلال التحليل الإحصائي السابق وعن طريق المصفوفة "Matrix" وتحديد أفضل البدائل الاستراتيجية ، فسوف تتبنى الدراسة استراتيجية تدني الضعف واستغلال الفرص (ض.ف) والتي سوف تكون أفضل البدائل الناتجة من الإحصاء.

### الإطار العام للخطة الاستراتيجية المقترحة:

إن الغوص في أعماق الخطة الاستراتيجية ومتطلباتها يحتاج إلى وقفه جادة من قبل المسؤولين مبنية على نبذ الأنانية والإقصاء والعمل بروح الفريق الواحد المقتنع بحاجة المرحلة القادمة إلى مثل ذلك ، فالخطة الاستراتيجية ما هي إلا تحدي لمعوقات المستقبل وبناء لأجيالنا بروية ورسالة وهدف.





شكل (١)

### يوضح مراحل ومكونات الخطة الاستراتيجية المقترحة

#### ١ - الرؤية الاستراتيجية

انطلاقاً من أن رؤية أي مؤسسة تعليمية تتمثل في الحالة المثالية التي ينبغي الوصول إليها وتحقيق التغيير والكفاءة خلال فترة زمنية مستقبلية فإن معاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد تنشأ الوصول إلى خريجين مميزين بمعارف وخبرات ومهارات في تدريس علوم القرآن الكريم والقراءات قادرين على المشاركة الفعالة لخدمة المجتمع حولهم ومواكبة التطور التكنولوجي في التعليم.

#### ٢ - الرسالة

انطلاقاً من أن رسالة أي مؤسسة تعليمية تتمثل في تحديد هويتها والغاية من وجودها وما الذي يجب أن تفعله لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية ، فإن رسالة معاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد تتمثل فيما يلي :

أ. تعليم طلاب معاهد القراءات المعارف الكافية حول علوم القرآن الكريم والمواد الشرعية والقراءات.  
ب. إكساب الطلاب المهارات والخبرات الكافية لتدريس مادة القراءات وعلوم القرآن الكريم بالمعاهد الأزهرية.

ج. تخريج معلمين مهرة في مادة القراءات وعلوم القرآن الكريم.

د. تفعيل خدمة المجتمع المحلي بوجود طلاب قادرين على المشاركة الفعالة في خدمته.

هـ. تربية مسلم وسطي لديه معرفة صحيحة بأمور دينه بعيداً عن التطرف الديني.

### ٣- تحديد الأهداف الاستراتيجية

انطلاقاً من رسالة معاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد ورؤيتها تأتي الأهداف الاستراتيجية مترجمة لكل من الرسالة والرؤية في صورة مستويات مرغوبة للأداء الذي تريد أن تحققه المؤسسة في السنوات القادمة وتتمثل الأهداف الاستراتيجية لمعاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد فيما يلي :

أ. تمكين الطالب المعلم من الأداء الفعال والمتميز في تدريس علوم القرآن الكريم والقراءات بعد تخرجه.

ب. إعداد مواطن مسلم يتميز بالوسطية في الدين بعيداً عن التطرف الديني.

ج. توفير منهج واضح ومتقن لعلوم القرآن الكريم والقراءات.

د. الارتقاء بمستوى المعلمين المهني عن طريق التدريب المستمر لمعلمي معاهد القراءات.

هـ. توفير التكنولوجيا الحديثة المتطورة للتعليم بمعاهد القراءات.

و. ربط الطالب المعلم بالبيئة المحلية حتى يتأتى له خدمة بيئية والاستفادة منها بعد التخرج.

ك. اعتماد معاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد قبل انتهاء خمس سنوات من بداية الخطة.

ل. رفع كفاءة الجهاز الإداري والخدمات داخل معاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد.

م. وجود لجنة رقابية حقيقية تقوم بالإشراف على معاهد القراءات وتطبيق إجراءات التقويم الذاتي والخارجي للتأكد من تطبيق معايير الجودة والاعتماد بتلك المعاهد.

### ٤- التحليل البيئي SOWT Analyses

لقد أوضحت نتائج التحليل البيئي لمعاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد أن هناك مجموعة من نقاط القوة التي تتميز بها تلك المعاهد ومجموعة من الفرص التي يمكن استثمارها وتفعيلها على النحو الذي يحقق رؤية ورسالة تلك المعاهد كما أن هناك بعض نقاط الضعف التي قد تعوق تحقيق الخطة الاستراتيجية بشكل جيد ، هذا مع بعض التهديدات الخارجية مما يؤثر على كفاءة تلك المعاهد وفعاليتها في تحقيق غايتها وأهدافها ويمكن تلخيص نتائج التحليل البيئي لمعاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد كما يلي :

أولاً : المسح البيئي الخارجي

١. التهديدات

- الافتقار لوجود رؤية واضحة عن فلسفة اعتماد معاهد القراءات لدى العاملين بمركز ضمان الجودة بالمحافظة.

- ارتفاع التكلفة المالية لتنفيذ إجراءات الاعتماد والحصول على شهادة الاعتماد.

- غياب آليات متطورة من جهة مشيخة الأزهر لإعادة النظر في المقررات الدراسية وتطويرها بمعاهد القراءات.

- مركزية الأزهر الشديدة مما أضعف المرونة والتنوع داخل معاهد القراءات.

- اغفال الطباعة الجيدة للكتب الشرعية وغياب آليات متطورة لمراجعة المقررات بتلك المعاهد.
- ٢- الفرص المتاحة
- إنشاء مراكز للاعتماد والجودة خاصة بكل منطقة أزهريّة وإنشاء هذا المركز بمحافظة بورسعيد.
- زيادة الطلب محلياً وعربياً على معلمي القرآن الكريم وعلومه من الأزهر الشريف.
- زيادة الاهتمام في الآونة الأخيرة بالتعليم الأزهري وتطويره سواء على مستوى الدولة أو مشيخة الأزهر أو المحافظة والمناطق الأزهرية وعمل المؤتمرات والاجتماعات للتطوير والتحسين.
- تهافت الطلاب من كل الأعمار للالتحاق بمعاهد القراءات وذلك لقدسية القرآن الكريم وعلومه الشرعية.
- اهتمام الهيئة القومية للجودة والاعتماد بالتعليم الأزهري ووضع برامج لاعتماد علومه الشرعية.
- إمكانية التعليم المستمر التي تشجع عليها معاهد القراءات فيواصل الطالب التعليم في كليات علوم القرآن الكريم بعد لانتهاء من الدراسة بتلك المعاهد.
- احتياج سوق العمل لمعلمي ومحفظي القرآن .
- النمو المتزايد والإقبال على تعليم القرآن الكريم وعلومه في محافظة بورسعيد.
- توافر متبرعين لبناء معهد قراءات أزهري نموذجي.

ثانياً : المسح الداخلي

١. أهم جوانب القوة لمعاهد القراءات الأزهرية

- أ- تقديم الهيئة الدعم الفني لمؤسسات التعليم الأزهري في مجال تنمية القدرات البشرية من خلال البرامج التدريبية.
- ب- إهتمام مشيخة الأزهر بالتعاون مع الهيئة القومية لاعتماد معاهدها الأزهرية وخاصة معاهد القراءات.
- ج- إنشاء مراكز لضمان الجودة بمؤسسات التعليم الأزهري ومنها معاهد القراءات.
- د- تقسيم المعاهد لثلاث مراحل منفصلة كل منها مرحلة بشهادة تخرج ويستطيع الطالب المعلم بها أن يكون معلم قرآن كريم.
- هـ- قبول المعهد كل الأعمار بداية من ١٢ سنة مما يتيح فرصة أكبر للتعليم والتعلم به.

أهم جوانب الضعف بمعاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد

- ت- الافتقار إلى فلسفة واضحة وسياسات محددة توجه العمل.
- ث- قصور في توافر الأبنية التعليمية الجيدة والمجهزة تكنولوجياً.
- ج. اغفال تنمية قدرات المعلمين عن طريق التدريبات المهنية.
- د. قلة استخدام التكنولوجيا بالمعاهد والاعتماد على طرق التدريس

التقليدية.

هـ. المركزية الشديدة التي أدت إلى التسلط الإداري بالمعهد وعدم المرونة.

و. عدم وجود أبنية مستقلة خاصة بمعاهد القراءات الأزهرية مما أدى

إلى سوء عمليتي التعليم والتعلم.

ك. ضعف ميزانية معاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد.

ل. قصور الأداء العلمي للمعلمين داخل المعهد مما دفع الطلاب للجوء

للدروس الخارجية.

م. قلة روح الحب والتعاون بين المعلمين بتلك المعاهد مما أدى إلى

كثير من الشكاوي.

٥- تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الأنسب

في ضوء ما أسفر عنه التحليل البيئي داخلياً (نقاط القوة ونقاط الضعف ، وخارجياً الفرص والتحديات) ويمكن استخلاص ما يلي:

- تعاني معاهد القراءات من نقاط ضعف كثيرة تقلل من كفاءتها وفعاليتها وهنا لابد من معالجتها والتغلب عليها في ضوء استراتيجية لمعالجة نقاط الضعف.

تتمتع معاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد بالقليل من نقاط القوة.

- تواجه معاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد تحديات جسام قد تعوق تحقيق الخطة الاستراتيجية بنجاح.

- يُتاح لمعاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد كثير من الفرص التي يجب استغلالها حتى تسنح

استغلالها تقدم الخطة الاستراتيجية للنجاح وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مجموعة من البدائل أو

الخيارات الاستراتيجية يتم اختيار أفضلها، ويتعين على معاهد القراءات الأزهرية أن تقوم بتقييم البدائل

المختلفة مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق أهدافه الاستراتيجية بما يساهم في نقل معاهد القراءات

إلى أفضل وضع ويتم مقابلة كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات لتحديد البدائل

الاستراتيجية الممكنة والاختيار الاستراتيجي فيما بعد والتوصل إلى نظرة عامة وسريعة للموقف

الاستراتيجي حيث يستفيد هذا التحليل من افتراض أساس مؤداه أن الاستراتيجية الفعالة هي تلك التي

تشجع في احداث مطابقة بين البيئة الداخلية للمؤسسة (نواحي القوة والضعف) والموقف في بيئتها

الخارجية (الفرص والتحديات) ، وتتمثل الاستراتيجية البديلة فيما يلي :

(أ) الاستراتيجية الأولى (SO) عناصر القوة / الفرص المتاحة.

(ب) الاستراتيجية الثانية (WO) عناصر الضعف / الفرص المتاحة.

(ج) الاستراتيجية الثالثة (ST) عناصر القوة / التحديات المحتملة.

(د) الاستراتيجية الرابعة (WT) عناصر الضعف والتحديات.

وبمقابلة كل من هذه الاستراتيجيات تكون المؤسسة أمام أربعة بدائل استراتيجية وعليها أن تختار البديل الأنسب وفي ضوء ما تم عرضه سابقاً ونتيجة للتحليل البيئي فإن معاهد القراءات الأزهرية يجب أن تقلل من نقاط الضعف عن طريق معالجتها وتقليل الآثار السلبية لها باستخدام جيد للفرص وهي استراتيجية (الضعف - الفرص) والتي يتعين فيها أن نتناول محاور من شأنها معالجة نقاط الضعف والتغلب عليها واستثمار الفرص بما يدفع معاهد القراءات الأزهرية للتطوير والارتقاء وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

### معوقات متوقعة أمام تنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة

تتوقع الدراسة بعض المعوقات التي سوف تقف أمام نجاح تطبيق الخطة الاستراتيجية ومن أهم

هذه المعوقات ما يلي :

١. مقاومة التغيير من معلمي ومسؤولي معاهد القراءات الأزهرية ببورسعيد وبالتالي ندرة التعاون من ناحية هؤلاء في تنفيذ الخطة بنجاح ومن ناحية أخرى سيصبحون عامل سلبي لتثبيط الخطة.
٢. عدم توافر تكنولوجيا التعليم الحديثة بمعاهد القراءات.
٣. مركزية الأزهر الشديدة في الأمور المالية والإدارية الخاصة بالمناطق الأزهرية والتي تشرف مباشرة في المحافظة على معاهد القراءات بها ، فلا يستطيع قيادات المعهد التصرف دون الرجوع للمركز الرئيسي في القاهرة مما يعوق التغيرات السريعة في الخطط البديلة والتي تحتاج لقرار فوري وداخلي.
٤. قلة التمويل الكافي لبناء معاهد قراءات مستقلة بمحافظة بورسعيد مع ارتفاع التكلفة المالية لتنفيذ إجراءات الجودة استعداداً لنجاح الخطة الاستراتيجية.
٥. الافتقار لوجود فلسفة عامة وإستراتيجية مستقبلية محدودة لمنظومة معاهد القراءات الأزهرية.
٦. ضعف التوعية بأهمية معاهد القراءات الأزهرية وأهمية تطويرها وصعوبة الحصول على معلومات واضحة عن تلك المعاهد لتقديم التبرعات المخصصة لها.
٧. غياب آليات متطورة لمراجعة الكتب الشرعية لمعاهد القراءات الأزهرية رغم دقة هذه العلوم وقدسيته.

٨. قلة الكوادر البشرية المدربة على التخطيط الاستراتيجي والجودة والاعتماد داخل تلك المعاهد مما يسهم في مقاومة الخطة الاستراتيجية المقترحة من جهة شيوخ ومعلمي المعاهد.

### مقترحات للتغلب على المعوقات التي تواجه التنفيذ

وتقترح الدراسة للتغلب على تلك المعوقات بعض المقترحات منها ما يلي :

١. نشر ثقافة الجودة والاعتماد والتخطيط الاستراتيجي للعاملين داخل معاهد القراءات.
٢. توضيح أهمية معاهد القراءات وماهيتها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية عن طريق إنشاء قاعدة بيانات لتلك المعاهد تكون متوفرة وسهلة الحصول عليها وتوضيح الطرق المباشرة للتبرع لبناء نموذجي لتلك المعاهد بالمحافظة.

٣. تقديم طلب رسمي بإشراف لجنة من علماء الأزهر وكليات علوم القرآن الكريم الأزهرية على طباعة كتب معاهد القراءات الأزهرية وتصحيح الأخطاء الموجودة ببعض الطبقات.
٤. السماح للمناطق الأزهرية بالمحافظة وقيادات معاهد القراءات الأزهرية باتخاذ بعض الاجراءات الإدارية السريعة والمباشرة دون الرجوع إلى الإدارة المركزية في القاهرة وذلك لتسهيل تنفيذ الخطة المقترحة وتعديلاتها الضرورية.
٥. توضيح فلسفة عامة وإستراتيجية مستقبلية محددة لمنظومة معاهد القراءات الأزهرية من قبل الإدارة العليا في القاهرة تسعى من خلالها معاهد القراءات بالمحافظات لتحقيق تلك الاستراتيجية وخاصة معاهد القراءات بمحافظة بورسعيد.
٦. زيادة التدريبات لرفع كفاءة العاملين بالقراءات من الجهة العلمية والتربوية ومن جهة التخطيط الإداري الناجح .
٧. تهيئة المناخ الذي يساعد على نجاح فكرة التطوير ونجاح الخطة الاستراتيجية.

## المراجع

- ١- محمد محمد الحسيني : الأزهر وعلوم اللغة العربية في ألف عام ، الجزء الثاني ، الأزهر مطبعة المصحف الشريف ، ١٤٢٢ هـ ٢٠٠١ م
- ٢- المعجم الوجيز : مجمع اللغة العربية ، وزارة التربية والتعليم ١٤٢٠ هـ / ١٩٩٩ م .
- ٣- طارق أبو العطا عبدالقادر محمود الألفي : دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم المصري ، رسالة ماجستير في التربية ، كلية التربية ، جامعة بنها ٢٠١٠ م
- 4- Alton Taylor & Scott Karr : strategic planning approaches used to respond to issues confronting research universities, Innovative Higher Education, Human sciences press. vol.23, No 3 , 1999,
- ٥- محمد منير مرسي : تخطيط التعليم واقتصادياته ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٨ م ،
- 6-Kathleena.Paris, PH.D, Consultant strategic planning in the university. November, 2003.
- (the strategic planning index) Atool for :Paula Philips, Luiz Moutinho measuring ststeic planning effectiveness, journal of travel aesearch, vol 38 , May 2000 .
- ٧- محمد محمد محمد سالم محيسن : الارشادات الجيلية في القراءات السبع من طريق الشاطبية ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، ١٩٩٩ م .
- ٨- ابراهيم عباس الزهيري : الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ٢٠٠٨ م .
- ٩- بيومي محمد ضحاوي و رضا ابراهيم المليجي : التخطيط الاستراتيجي في التعليم ، رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠١١ م.
- ١٠- شارلز هل وجاريت جونز : الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبدالمتعال ، دار المريخ الرياض السعودية ٢٠٠١ م.
- ١١- شيرين عيد مرسي : التخطيط الاستراتيجي لبرامج تعليم الكبار في ضوء متطلبات التنمية المستدامة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها / ٢٠١٢ م.
- ١٢- أحمد اسماعيل حجي : إدارة المدرسة وإدارة الصف ، التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة والاعتماد ، دار الفكر العربي ، القاهرة ٢٠٠٩ م.
- 13- Frizeil , Flizabeth : Strategic planning for child wel fare Agencies , National child wel fare , Resource center for Organizational Improvement , January 2004 ,
- ١٤- أسامة كامل و عبدالغني حامد : أكاديمية التعليم مقدمه في الادارة مؤسسه لورد العالمية للشئون الجامعية ، البحرين ٢٠٠٦ م.

- ١٥ - عبدالحميد عبدالفتاح المغربي : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، المكتبة العصرية ، المنصورة ٢٠٠٣ م.
- ١٦ - جيم نايت : التخطيط الإستراتيجي لمديري المدارس ترجمة حسن محمد حسان وآخرون ، دليل إرشادي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ م .
- ١٧ - محمد صبري حافظ و السيد السيد محمود البحيري : تخطيط المؤسسات التعليمية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، عالم الكتب - القاهرة.
- ١٨ - نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية ، إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ م .
- ١٩ - الأزهر الشريف : اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها المضافة إليه بالقانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧ م المعدل بالقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٣ م
- ٢٠ - الأزهر الشريف : قرار الامام الأكبر شيخ الأزهر رقم ٩٨ لسنة ١٩٩١ م الخاص بمعاهد القراءات للعام الدراسي ٩١ ، ١٩٩٢ ، مادة ١