



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى

*A proposed vision for Planning Leadership Succession and Role in Achieving
Institutional Excellence at Al- Azhar Education Institutes*

إعداد

د/ محمد حسن أحمد مهدي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة - جامعة سوهاج

أ.د/ محمد أحمد محمد عوض
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ/ سهير خلف جاد علي
باحثة ماجستير - قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تاريخ القبول: ٢٣ مايو ٢٠٢٣ م

تاريخ الاستلام: ١٠ مايو ٢٠٢٣ م

DOI

المخلص :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على تخطيط التعاقب القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى "دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة(الاستبانة) على عينة من القائمين على إدارة المعاهد الأزهرية بالإدارة المركزية بمنطقة سوهاج الأزهرية، والإدارات التعليمية الأزهرية، والمعاهد الأزهرية والمعلمين، بمحافظة سوهاج، وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وعددهم(٢٩٧) وقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم استيفاء استماراتهم (٢٥٣) استمارة صحيحة، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: ضعف تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى وتمثل في ضعف مراحل وخطوات تخطيط التعاقب القيادي وضعف أساليبه وإجراءاته وممارساته، وكذلك ضعف التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى والتمثل في ضعف التميز القيادي وضعف التميز البشري والتميز الخدماتي والتميز في العمليات، كما أوضحت نتائج البحث أيضاً ارتفاع المعوقات التي تحد من تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى والمتمثلة في المعوقات التنظيمية والإدارية والمعوقات المالية والمعوقات التكنولوجية والمعوقات القانونية والتشريعية، وتم وضع تصور مقترح لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي لتحقيق التميز في معاهد التعليم الأزهرى، وتضمن مجموعة من القضايا والمحاور والمتطلبات تنفيذ التصور المقترح ومعوقات تنفيذه وسبل التغلب عليها.

الكلمات المفتاحية: تخطيط التعاقب القيادي، التميز المؤسسي، معاهد التعليم الأزهرى.

Abstract

The current study aimed to identify leadership succession planning and its role in achieving institutional excellence in Al-Azhar institutes of education, a field study in Sohag Governorate. Al-Azhar, Al-Azhar institutes and teachers, in Sohag Governorate, and the questionnaire was distributed to the sample (٢٩٧). The weakness of the stages and steps of leadership succession planning and the weakness of its methods, procedures and practices, as well as the weakness of institutional excellence in Al-Azhar institutes of education, which is represented in the weakness of leadership excellence, the weakness of human excellence, service excellence, and excellence in operations. Al-Azhar education represented in organizational and administrative obstacles, financial constraints, technological constraints, and legal and legislative constraints.

Keywords: leadership succession planning, institutional excellence, Al-Azhar educational institutes.

مقدمة:

ان التوجه نحو التميز المؤسسي والسعي للتفوق سمة بارزة لمؤسسات هذا العصر، بل وضرورة ملحة متى ما أرادت المنافسة والبقاء، فهي مطالبة بالسعي لتبني ممارساته وتحقيق متطلباته بثتى صورته وسماته، فهذا التسارع المذهل في الثورة المعرفية الهائلة وما يصاحبه من تقدم وتطور في التكنولوجيا والاتصالات والانجازات العلمية، والتطور التقني المتقدم، يؤكد على أهمية تبني فلسفات واستراتيجيات وآليات ذات طابع متقدم يسهم في تطور وتميز هذه المؤسسات.

فالتميز المؤسسي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في أى مؤسسة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وهو عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة للعمل سوياً من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ والتحسين نحو إنجاز وتميز العمل^(١). لذا فالتميز المؤسسي عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية تقدم خدمة أو تصنع منتج^(٢).

وهذا ما يشير إلى أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب إحداث تغيير جذري في المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات، وبناء ثقافة التميز التي تستدعي وجود هياكل تناسب متطلبات الأداء المتميز، وعناصر بشرية تستطيع تحقيق هذه المرونة وتوظيفها بكفاءة واقتدار في تحقيق التميز المنشود^(٣).

وتعد مؤسسات التعليم الأزهري إحدى المنظومات التعليمية ذات الطابع الخاص، حيث يقدم تعليمًا يعمل على تدعيم التنشئة الخلقية والدينية لطلابها بجانب تزويدهم بالثقافة الإسلامية والعربية، التي تميزها عن غيرها من مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

(١) مهند مولود الدويبسية، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة الليبية الأفريقية للطيران، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان، ٢٠١٦م، ص ٦٣.

(٢) Mona Ajaif, Culture of Excellence in some semi Government organizations in Dubai paper for quality congress middle east creating architecture of quality and excellence in the middle east: **Responsibilities challenges and strategies**, Dubai: e- tam college, ٢٠٠٨, p. ٢٢٧.

(٣) Robert Costa, Assessing intellectual capital efficiency and productivity, An application to the Italian yacht manufacturing sector, **expert systems with applications**, No,(٨), Vol,٣٩, ٢٠١٢, pp. ٢٥٥-٢٦١.

كما تعد القيادات من أهم أصول المؤسسات التعليمية في العصر الراهن، وتمثل أيضاً رأس المال الفكري الذي يمكن من خلاله تحسين الأداء المدرسي وتطوير المنظومة التعليمية بأثرها. وتفرض تحديات العصر الحالي على القائد المدرسي ضرورة اكتساب المهارات التي تمكنه من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تماماً عن الظروف التي اعتاد العمل فيها من قبل، ولهذا السبب فإن نقطة البداية لأي استراتيجية إدارية سليمة هي بناء شخصية قيادية مؤهلة تأهيلاً جيداً^(١). ومن هنا فإن نجاح مديري المدرسة يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية وهذا النجاح يتوقف كلية على ما يملكه المدير من مهارات وكفاءات وخبرات إدارية^(٢).

وبسبب هذا الدور المحوري الذي يضطلع به مدير المدرسة أو شيخ المعهد الأزهري ومركزية التأثير الذي يحدثه في تميز العملية التعليمية داخل مؤسسته التعليمية فإن مغادرة المدير الحالي وخلو منصبه فجأة دون تخطيط قد يؤدي إلى تغير فوري في مناخ المؤسسة التعليمية، وعندما لا يتم وضع خطة تعاقب قبل خلو منصب المدير فإن أي تقدم تحققه المؤسسة قد يتدهور سريعاً.

وإذا كان التعاقب القيادي عملية توجد في كل مؤسسة تتمثل في ترك أحد القادة الإداريين لمنصبه وتعيين آخر خلفاً له، فإن التخطيط لهذا التعاقب يمثل ضرورة لا غنى عنها، حيث أنه يوفر الظروف المناسبة لاستمرار المؤسسات في العمل، باعتباره توجه طويل الأمد للتعرف على المواهب الحالية والمستقبلية للقيادات التعليمية، ويساعد على استمرارها فضلاً عن أنه يوفر للعاملين من أصحاب الكفاءات الفرصة للتدريب على القيام بمهام ووظائفهم القيادية^(٣)، كما أنه يحقق الكفاءة والتميز للمؤسسة.

ويقيد تخطيط التعاقب القيادي بمؤسسات التعليم في إطفاء الشرعية على الجهود الداعمة للأفراد الموهوبين الذين لديهم القدرة على تحقيق مزيد من النجاح لأنفسهم وللمؤسسة التي ينتمون إليها، كما يمكن أن يكون أداة قيمة قابلة للتطبيق في أي مؤسسة تضمن إجراءات محددة لإعداد القادة المحتملين لمسئولياتهم داخل المؤسسة، وهذه البيئة

(١) عزة أحمد الحسيني، الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد(٥)، ٢٠١٥م، صص ١٥- ٦٤.

(٢) محسن عبد الستار عذب، تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م، صص ٩٤.

(٣) هدى سليمان محمود، أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، ٢٠١٨م، صص ٢.

تعزز الثقة والشعور بالاستعداد من قبل الاتباع للتقدم في تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، كما يشجع الاحترام المتبادل، ويوفر رؤية أكثر عمقًا وبصيرة بالمهارات المطلوبة لبعض المناصب القيادية، فالمرشحين للقيادة من داخل المؤسسة يكونوا أكثر فهمًا لثقافتها التنظيمية ولديهم معرفة بنقاط القوة والضعف بها، والتطور الذي مر بها مع مرور الوقت، وكل هذا يعزز من أهمية تخطيط التعاقب القيادي ويدعم هذا ما توصلت إليه بعض الدراسات^(١)، والتي أكدت على وجود ارتباط قوي بين تخطيط التعاقب القيادي والهمة التنظيمية للمؤسسة على المدى الطويل.

ويعد عدم ترك القيادات لمناصبها حتى بعد بلوغها سن المعاش والتجديد لها سنوات وسنوات، مما تحول دون اعطاء فرصة للجيل الثاني أو الكوادر الشابة لتولي المهام والوظائف القيادية، التي من شأنها أن تطور قدراتهم العملية والشخصية، وهذا يؤثر بالسلب على وجود الصف الثاني المؤهل لقيادة العمل داخل هذه المؤسسات، وبالتالي تولي هذه المناصب قليلو الخبرة والكفاءة فلم يحسنوا إدارتها^(٢).

الأمر الذي قد يكون السبب الحقيقي وراء هذه الفجوة الكبيرة بين التوجهات الفكرية المتطورة لتحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهري وبين الممارسات الواقعية المتدنية، ومن ثم تعتبر قضية غياب تخطيط التعاقب القيادي بتلك المعاهد هي إحدى المشكلات الملحة التي تؤرق الباحثين والقائمين على النظام التعليمي في مصر.

(١) J.P Calareso, Succession planning the key to ensuring leadership, planning for higher education, No.(٣), Vol.٩١, ٢٠١٣, pp. ٢٧- ٣٣.
(٢) صلاح الدين عبد العزيز غنيم، التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (١٠٠)، المجلد ١٦، يناير، ٢٠١٦م، ص ٨١-٨٠.

مشكلة البحث :

على الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة المصرية، والمتمثلة في مشيخة الأزهر وقطاع المعاهد الأزهرية باهتمامها بتطوير قيادات التعليم الأزهرية، إلا أن معاهد التعليم الأزهرية تعاني العديد من المشكلات والتحديات الخاصة بتخطيط التعاقب القيادي وكفاءة القيادات، وافتقار تلك المعاهد للريادة والتميز وهذا ما أظهرته نتائج بعض الدراسات والبحوث التربوية بوجود عديد من المشكلات، حيث أشارت دراسة (البيلي، وغنيم، ٢٠٢١م) ^(١) إلى وجود ضعف في الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية والمتمثلة في شيوخ ووكلاء المعاهد، كما تفتقر المعاهد الأزهرية لوجود الإمكانيات التي تؤهلها للتميز، كذلك إهمال قيادات المعاهد الأزهرية لتطبيق وتوظيف نماذج التميز التي تساعد في ارتقاء وتميز المعاهد الأزهرية، الأمر الذي أدى إلى ضعف المخرجات التعليمية بهذه المعاهد، ودراسة (بكر، ٢٠٢٠م) ^(٢) التي بينت ضعف تبني شيخ المعهد مبدأ تفويض بعض السلطات للعاملين وقلة إشراكهم في عملية التخطيط وممارسة العمل الإداري، ووصفه بالبيروقراطية في العمل الإداري بالمعهد.

وأظهرت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٩م) ^(٣) ضعف تفعيل أبعاد القيادة الخادمة لشيخ المعهد الثانوي الأزهرية لتحقيق معدلات مرتفعة للرضا الوظيفي للمعلمين، وضعف تحسين بيئة العمل بها، وضعف اهتمام شيخ المعهد الثانوي الأزهرية بالمعلمين وندرة مشاركتهم في إدارة المعهد واتخاذ القرارات وهذا ما أثر بالسلب على كفاءة العمل الإداري بالمعهد وتحقيق تميزه.

ومن خلال ما تم عرضه من أدبيات وكذلك من خلال نتائج الدراسات السابقة والتي

تناولت تخطيط التعاقب القيادي والتميز المؤسسي

يمكن ان تتحدد مشكلة البحث في وجود عديد من العوامل التي أدت إلى ضعف أداء قيادات وشيوخ التعليم الأزهرية نظرًا لافتقار وجود التخطيط للتعاقب القيادي به والذي يؤدي بدوره إلى تطويره وتميزه. وتعبير آخر يمكن صياغة مشكلة البحث في محاولة الإجابة على

(١) ماجد علي البيلي، ورائيا وصفي عثمان غنيم، تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية في مصر على ضوء نموذج التميز الأوروبي، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، العدد(٧٧)، مجلد ٣٦، ٢٠٢١م، ص ص٣-٢٧.

(٢) عبدالجواد السيد بكر، تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد(٣)، مجلد ٢٠، ٢٠٢٠م، ص ص٦٧-٨٨.

(٣) إبراهيم أحمد السيد إبراهيم، القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد(١)، مجلد ١١، ٢٠١٩م، ص ص٢٥٧-٢٩٢.

السؤال الرئيسي التالي: "ما دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى بمحافظة سوهاج؟"

أسئلة البحث:

تحدد أسئلة البحث في الآتي:

١- ما الإطار النظري والمعرفي لتخطيط التعاقب القيادي في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

٢- ما الإطار النظري والمعرفي للتميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

٣- ما واقع تخطيط التعاقب القيادي لتحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى بمحافظة سوهاج؟

٤- ما التصور المقترح لدور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى في مصر؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١- تحديد الإطار النظري لتخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى.

٢- تحديد الإطار النظري للتميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى.

٣- التعرف على واقع تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى.

٤- وضع تصور مقترح لدور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى بمحافظة سوهاج.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

١- جاء هذا البحث استكمالاً للأهمية المتزايدة من قبل الدولة بالتعليم الأزهرى.

٢- بيان أهمية تخطيط التعاقب القيادي كمنقلة نوعية في اختيار القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي بالمعاهد الأزهرية.

٣- تأكيد تحول المعاهد الأزهرية من مؤسسات تعليمية تقليدية إلى مؤسسات تعليمية متميزة تحقق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية.

٤- تحديد معوقات تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى في ضوء مفهوم تخطيط التعاقب القيادي.

أداة البحث:

اعتمدت البحث الحالي على الاستبانة كأداة بحثية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث وتحقيق أهدافه، باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل في المجتمع قيد البحث، والتي تقوم على شكل عدد من العبارات يتطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع البحث.

منهج البحث:

نظرًا لطبيعة موضوع البحث والأهداف التي سعى لتحقيقها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن دراسة الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع الفعلي، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا كميًا وكميًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير الكمي يعطي وصفًا كميًا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى^(١).

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١- الحدود الموضوعية :

اقتصر البحث الحالي على تخطيط التعاقب القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الثانوي الأزهرى من خلال عرض التالي:

- تخطيط التعاقب القيادي كمتغير مستقل، وتم عرضه من حيث نشأة، وتطور تخطيط

التعاقب القيادي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى، أهدافه، أهميته،

خصائصه، مزاياه، مراحل، وخطواته، وكذلك أبعاده وأساليبه وإجراءاته، وأهم نماذج

وممارسات تخطيط التعاقب القيادي، ومعوقاته ومتطلباته بالمعاهد الأزهرية.

- التميز المؤسسي كمتغير تابع : وتم عرضه من حيث نشأته، وعلاقته ببعض

المفاهيم الإدارية الأخرى، وأهدافه وأهميته وخصائصه ومراحل وخطواته، وكذلك

(١) عبد الرحمن عدس، وكايد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه وأدواره وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر، ٢٠٠٦م، ص٣٠٧.

أساليبه، معاييرها، أسسه، مبادئه، نماذجه، أبعاده، ومعوقات ومتطلبات تحقيقه بالمعاهد الأزهرية.

٢- الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على معاهد التعليم الثانوي الأزهرى بمحافظة سوهاج.

٣- الحدود البشرية:

- فئة القائمين على إدارة التعليم الأزهرى في كل من :
 - الإدارة المركزية لمنطقة سوهاج الأزهرية (وكيل الوزارة - وكلاء وكيل الوزارة - مدرء العموم)
 - الإدارات التعليمية (مدير الإدارة - الوكلاء)
 - المعاهد الأزهرية (شيوخ المعاهد - الوكلاء)
 - فئة المعلمين بالمعاهد الأزهرية .

د: الحدود الزمنية: تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الأول ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.
مصطلحات البحث:

يرتكز البحث الحالي على المصطلحات الآتية:

[١] تخطيط التعاقب القيادي:

يعرف تخطيط التعاقب القيادي بأنه:

- العملية التي تقوم بها أى مؤسسة لتنظيم مغادرة أحد القادة ودخول قائد آخر مكانه^(١).
- تبنى المدرسة خطة واضحة لتشجيع وتدريب واستبدال القادة بهدف تقليل الاضطراب الحادث نتيجة تغيير قيادتها^(٢).
- عملية لمساعدة المؤسسات التعليمية على الاستقرار واستمرارية النمو من خلال التحولات القيادية المخطط لها^(٣).

(١) white, R.E, Coper, K, Kihtoduction in R.E. White& Kcooper, Eds- **cipals in succession, trahsferhad rotation in education administration** (ppl-٦) New York. Springer, ٢٠١١, p. ٦.

(٢) Farlagay Steele, prihncipal experiences of succession, **published doctor of education dissertation** okiahoma state university, ٢٠١٥, p. ١٠.

(٣) Trackel,M, The Exploration of executive leadership succession planning strategies in New jersey community collges, **published doctor of education dissertation** grand chiehyoh university, ٢٠١٥, p. ٦١.

ويعرف البحث الحالي تخطيط التعاقب القيادي كالتالي:

تبنى قطاع المعاهد الأزهرية خطة واضحة لتشجيع وتدريب وإعداد واستبدال القادة بهدف تقليل الاضطراب الحادث في المعاهد الأزهرية نتيجة التغير العشوائي لقيادتها، وهذا يساعد المعاهد على استقرارها واستمراريتها في التميز وتحقيق أهدافها المنشودة.
[٢] التميز المؤسسي:

ويعرف التميز المؤسسي بأنه : قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقه، تفوق فيها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتفوق المستمر^(١).

ويعرف التميز المؤسسي أيضاً بأنه : مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها أن تحقق التفوق والريادة المؤسسية من خلال تبنى مجموعة من الممارسات القياسية الداعمة المعتمدة على التحفيز واستثمار المهارات عالية المستوى كمدخل لزيادة الابتكار وتحسين الأداء ودعم ثقافة التحسين المستمر والتزام أعلى درجة من درجات الجودة في تدريب الكوادر البشرية وتأهيلهم واستثمار مهاراتهم الاستثمار الأمثل من خلال مؤسسات إعداد متميزة^(٢).

ويعرف البحث الحالي التميز المؤسسي كالتالي:

هو تلك الجهود المتميزة التي تتم داخل معاهد التعليم الأزهرى، اعتماداً على جهود كل المنتسبين إليها وفق تخصصاتهم المتنوعة، وصولاً إلى أعلى درجة من درجات الأداء المتميز والذي يكسب رضا العاملين والمستفيدين، ويمكن تلك المعاهد من التنافس المحلى والإقليمي مع غيرها من المعاهد المناظرة في إطار المقومات الأساسية للتميز المؤسسي.

(١) مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤م، ص ٦٧.
(٢) Robin Smith, constructs and systems, connecting strategy development and performance excellence, total quality management, No(٢), Vol, ٢٠, ٢٠٠٩, p. ١١٥.

الدراسات السابقة:
أولاً: الدراسات المرتبطة بتخطيط التعاقب القيادي:

١ - الدراسات العربية

دراسة (عطاءالله، ٢٠١٩م)^(١): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرسوخ الوظيفي علي ممارسات إدارة وتخطيط التعاقب القيادي واستخدمت البحث استمارتي استقصاء لدراسة متغيرات البحث، وأظهرت نتائج البحث ما يلي: أن ممارسات تخطيط التعاقب القيادي من حيث التطوير الإداري والتوجيه، والإبقاء والمحافظة علي العاملين المتميزين يتم في المنظمة محل البحث بشكل مرضي، وتشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لأهمية تخطيط التعاقب القيادي بالمنظمات وكذلك في المنهج المستخدم، واختلفت عنها في مجتمع وعينه الدراسة وكذلك في كونها استخدمت تخطيط التعاقب كمتغير تابع ولكن البحث الحالي تناول تخطيط التعاقب كمتغير مستقل، وأفادت هذه الدراسة البحث الحالي في بناء الإطار النظري وتحليل وتفسير النتائج.

دراسة (المرقطن ٢٠٢١م)^(٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمّان والزرقاء، واستخدمت هذه البحث المنهج الوصفي، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: ضعف مستوى تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، وتشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لأهمية تخطيط التعاقب للقيادات، وكذلك في المنهج المستخدم، واختلفت عنه في عينة ومجتمع الدراسة وحدودها المكانية، وإفادته في بناء الإطار النظري وفي تحليل وتفسير النتائج.

(١) عبير عثمان عبدالعزيز عطاءالله، أثر الرسوخ الوظيفي علي ممارسة إدارة وتخطيط التعاقب بالتطبيق علي مجموعة شركات ومصانع العربي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعه المنصورة، العدد (١)، مجلد (٤٣)، ٢٠١٩م.

(٢) محمد موسى المرقطن، تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (٢٩)، مجلد ٣، ٢٠٢١م، ص ٣٨٣-٤٠٢.

٢ - الدراسات الاجنبية

دراسة (Peters, et al. , ٢٠١٨) ^(١) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير سياسات وممارسات قيادات المنطقة التعليمية بولاية شمال كاليفورنيا على فعالية التعاقب القيادي على مستوى المدرسة، ومدى تحقيق عناصر التعاقب القيادي الفعال الثلاثة (التنبؤ، استدامة القيادة، والإعداد) على مستوى المدرسة والمنطقة التعليمية، واعتمدت الدراسة على المدخل الكيفي في دراسة حالة مدارس ثانوية ذات أداء تعليمي منخفض في إحدى المناطق التعليمية بولاية كاليفورنيا، واستخدمت كذلك المقابلة الشخصية مع مديرة المدرسة ومساعد المديرين وأثنين من المشرفين على مستوى المنطقة التعليمية وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فجوة بين رؤية المنطقة التعليمية وتنفيذ المدرسة لعملية التعاقب القيادي وأنه لا يزال التحدي الخاص بإعداد المديرين الفعالين لخلافة المديرين الحاليين قائماً، كما أشارت النتائج أيضاً بأن المنطقة التعليمية لم تنجح في التنبؤ بالاحتياج الفعلي من القيادات المدرسية كما أن جهود استدامة القيادة كانت عشوائية وكذلك عدم وجود مسار واضح يتعين على العاملين بالمدرسة اتباعه إذا أرادوا التعيين في المناصب القيادية بالمدرسة والمنطقة التعليمية، وتشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لتخطيط التعاقب القيادي واختلفت عنه في مجتمع وعينة الدراسة وأفادتها في بناء الإطار النظري.

دراسة (April, ٢٠١٩) ^(٢) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام نموذج التعاقب القيادي الديناميكي لتحليل حالة التعاقب القيادي في منطقة المدارس الحضرية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المقاطعة للمدارس لم تتنبأ باحتياجات القيادة المدرسية بشكل جيد، ومع ذلك يسعى المدير إلى تطوير وتوجيه قادة من المعلمين كمدرّاء مساعدين له، كما يوجد إدراك من مدرّاء المدارس لتكوين صف ثاني للقيادة، وتشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في اهتمامها بتناول تخطيط التعاقب القيادي واختلفت عنه في الحدود المكانية، وأفادته في بناء الإطار النظري.

(١) April Peters Hawkins et al, Dynamic leadership succession, strengthening urban principal succession planning, urban education, No.(١), Vol, ٥٣, ٢٠١٨.

(٢) April Peters Hawkins, Lacishic Reed, Francemise kingsberry, Dynamic leadership succession: strengthening urban principal succession planning, urban education, , No(١), vol, ٥٣, ٢٠١٩.

ثانياً: الدراسات المرتبطة بالتميز المؤسسي:

١ - الدراسات العربية

دراسة (الرخيص، ٢٠١٩م)^(١): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي (E.F.Q.M) بالمنظمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتبين من نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي (E.F.Q.M) علاوة على تأثير الممارسات التقليدية والحديثة لإدارة الموارد البشرية في تفعيل دور الأفراد نحو تطبيق هذا النموذج، وتشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لأهمية التميز المؤسسي في المؤسسات وكذلك في المنهج المستخدم، واختلفت عنه في مجتمع وعينة البحث، وأفادته في بناء الإطار النظري وفي تفسير النتائج.

دراسة (أبو بكر، ٢٠٢٠م)^(٢) والتي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية، والوقوف على واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، والوصول إلى تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عدم إشراك شيخ المعهد العاملين معه في عملية التخطيط وعدم تبني شيخ المعهد مبدأ تفويض بعض السلطات للعاملين معه، وتشابهت الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لتحسين الأداء لشيوخ المعاهد الأزهرية وفي المنهج المستخدم، واختلفت عنه في تناولها للمتغير المستقل وكذلك في كون المتغير التابع يشمل التميز المؤسسي للمعاهد ككل وليس تحسين الأداء لشيوخ المعاهد فقط، وأفادته في بناء الإطار النظري وتحليل وتفسير النتائج.

(١) فاطمة محمد إبراهيم الرخيص، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي (EFQM) بالمنظمات، دراسة تحليلية توصيفية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد(٢)، مجلد٣، ٢٠١٩م.

(٢) عبدالجواد السيد بكر، تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد(٣)، مجلد ٢٠، ٢٠٢٠م.

٢ - الدراسات الاجنبية

دراسة (Brown, ٢٠١٤) ^(١): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية استفادة المؤسسات من تبنى نموذج عصري للإدارة لتحقيق أقصى قدر ممكن من فوائد استراتيجية التميز في الجودة والأعمال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء التنفيذيين ومدراء الموارد البشرية ومدراء أقسام الجودة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المؤسسات التي حصلت على الجوائز هي التي تستخدم إطار التميز في العمل للمحافظة على أدائها، وتشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لأهمية التميز في المؤسسات وكذلك في المنهج المستخدم واختلفت عنه في مجتمع وعينة الدراسة، وأفادته في بناء الإطار النظري.

دراسة (Brook, ٢٠١٨) ^(٢): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية أيضاً التعرف على متطلبات تطبيق إدارة التميز وأهم التحديات التي تواجه التطورات التكنولوجية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأظهرت نتائج البحث وجود فروق دالة إحصائية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور (التميز القيادي، التميز التنظيمي) وأظهرت أيضاً أن للقيادة الفعالة دوراً محورياً في صياغة أهداف وغايات المؤسسة كما أن التميز المؤسسي له دور إيجابي في مواكبة التغيرات التكنولوجية، وتشابهت هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لأهمية التميز المؤسسي ومواكبة التطورات التكنولوجية وكذلك في المنهج المستخدم واختلفت عنه في المتغير المستقل وفي مجتمع وعينة البحث وأفادته في بناء الإطار النظري.

(١) Alan Brown, Organizational paradigms and sustainability in excellence for mechanistic approach to learning an innovation, **international journal of quality and services sciences**, No.(٣), Vol, ٦, ٢٠١٤.

(٢) Kamblier Brook, the role of institutional excellence in keeping pace with technology developments, **American journal of environmental excellence**, No.(٢), Vol, ٩٨, ٢٠١٨.

خطوات البحث:

يسير البحث الحالي وفق مجموعة من الخطوات يمكن تحديدها كما يلي:

- الخطوة الأولى: وتشمل الإطار النظري العام للبحث وتتضمن مقدمة الدراسة، ومشكلاتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، ومنهجها، وأداتها، وحدودها، وأهم المصطلحات التي تركز عليها، والدراسات السابقة، وخطواتها، وهذا ما يتضمنه الفصل الأول من الدراسة.
 - الخطوة الثانية: وفيها يجب البحث عن السؤال الأول وهو ما الإطار النظري والمعرفي لتخطيط التعاقب القيادي في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
 - الخطوة الثالثة: وفيها يجب البحث عن السؤال الثاني وهو ما الإطار النظري والمعرفي للتمييز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
 - الخطوة الرابعة: وفيها يجب البحث على السؤال الثالث وهو ما واقع تخطيط التعاقب القيادي لتحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الثانوي الأزهرى بمحافظة سوهاج وهذا ما تتضمنه الدراسة الميدانية.
 - الخطوة الخامسة: وفيها يجب البحث على السؤال الرابع وهو ما التصور المقترح لدور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى في مصر؟
- الإطار النظري والمعرفي لتخطيط التعاقب القيادي في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة
- يعد تعاقب القيادات إحدى الأولويات المطلوبة لتحقيق الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، نظراً لأن القيادات الإدارية هي المسئول الأول عن تحقيق ذلك، لذا علي الإدارات العليا للمؤسسات التعليمية الاهتمام بتعزيز مواهب الموظفين وضمان انتقال ناجح للإدارة بضمان بقائها واستمراريتها بفاعلية وكفاءة، لذلك تسعى تلك المؤسسات للتخطيط للتعاقب القيادي قبل ترك المدراء أو من هم في القيادات العليا لمناصبهم طوعاً أو كرهاً أو لأي أسباب أخرى .

كما يساعد تخطيط التعاقب علي تنمية ولاء والتزام العاملين وبقائهم داخل المؤسسة, ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد لإنجاز أهداف المؤسسة, والتغلب علي الصعوبات المتوقعة في التعيين الخارجي للموظفين^(١).

وتفتقر مؤسسات التعليم الأزهري لوجود خطط التعاقب القيادي عند تغيير قيادتها أو الإحلال محلهم لسبب بلوغ سن التقاعد أو المرض أو السفر أو الوفاة أو لأي سبب آخر, وذلك لأسباب عدة أهمها: ضعف إدراك الأهمية القصوى لهذه الخطط من قبل المعنيين بعمليات التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية, ووجود أنماط القيادة البيروقراطية وتمسكها بالمعايير التقليدية, وندرة المتخصصين في بناء خطط التعاقب.

ومن هذا المنطلق أصبح لزاماً علي كافة المعنيين بقطاع المعاهد الأزهرية العمل علي تطوير وتحسين وتحديث كافة أنظمتها الإدارية, وذلك لمواجهة التحديات التي تعوق عملية التخطيط للتعاقب القيادي.

ونظرا لأهمية التخطيط للتعاقب القيادي تم تناوله الباحثة في هذا المحور من خلال العناصر التالية:
أولاً: مفهوم تخطيط التعاقب القيادي:

يعتبر التخطيط للتعاقب القيادي وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف بعينها ترمي المؤسسات إلي تحقيقها, لذلك تباينت وجهات النظر حول هذا المفهوم, وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم:

يعرف تخطيط التعاقب القيادي بأنه: عبارة عن برامج مخططة لتحسين الأداء علي مستوي الفرد والجماعة والمؤسسة من خلال إحداث تغيرات قابلة للقياس في مهارات في المهارات والمعارف والسلوك^(٢).

وعرف كذلك بأنه عبارة عن: تصميم وتطبيق برامج لتحديد وتطوير المرشحين المتميزين لوظيفة مدير المدرسة بالتعليم العام لضمان الانتقال السلس للسلطة, مع تبني مجموعة من الممارسات الهادفة إلي تحقيق استدامة القيادة ومن بينها: دعم المديرين عن

(١) Jay Conger , Robert Fulmer, Developing your leadership pipeline, **Harvard Business Review**, No.(١٢), Vol, ٨, ٢٠٠٣, p. ١٢.

(٢) مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الرابعة، القاهرة: المجموعة العربية للنشر، ٢٠١٥م، ص٤٣.

توليفهم المنصب الجديد من خلال التهيئة وبرامج الإرشاد، والتنمية المهنية المستمرة لهم لضمان استمراريتهم في هذا المنصب^(١).

كما عرفته احدى الدراسات بأنه: عملية بناء أنظمة وإجراءات ونماذج بهدف توفير الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق استراتيجيات المؤسسة وتطلعات المستفيدين من خدماتها^(٢).

ومن زاوية أخرى عرف تخطيط التعاقب القيادي بأنه: الجهد المبذول لضمان استمرارية تميز الأداء الفعلي للمؤسسة من خلال ترقية واستبدال وتوظيف الأفراد المحوريين داخل المؤسسة^(٣).

ويتضح مما سبق أنه رغم اختلاف الباحثين في تعريفاتهم لمفهوم تخطيط التعاقب القيادي للمؤسسات التعليمية، فمنهم من يري أنه عبارة عن مجموعة من العناصر تعمل علي التغيير والتحسين والبعض يري أنه تصميم وتطبيق برامج لتحديد المتميزين لوظيفة المدرسة، بينما هناك من يري أنه مجموعة ممارسات تهدف إلي تحقيق استدامة القيادة والوسيلة الأكثر تأثيراً في عملية عرض المرشحين من أجل تقديم نوعية جيدة من المديرين، إلا أنه يوجد اتفاق فيما بين الباحثين في أن تخطيط التعاقب القيادي عبارة عن بعض الخطوات والركائز المترابطة مع بعضها والتي تشمل مجموعة من الإجراءات والعمليات المخططة التي تهدف إلي توفير الأشخاص المؤهلين للمناصب القيادية حال خلوها، كما لم يقتصر تخطيط التعاقب القيادي علي مراعاة القدرات القيادية بل دمج ذلك مع استراتيجيات المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وتطلعات المستفيدين واستمرارية الأداء الفعلي المتميز للمؤسسة التعليمية .

(١) خميس فهد عبد الفتاح عبد العزيز، الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، العدد (٢٤)، ٢٠١٩م.

(٢) فيصل عبدالله البواردي، تحديات خطط تعاقب القيادات الادارية في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد (٢)، مجلد ٣٧، ٢٠١٧م، ص١٩٧.

(٣) William Rothwell, **Effective succession planning insuring leadership continuity and building talent from within**, ٣rd ed Amacom. American management Association, New York, ٢٠١٠.

ثانياً: أهداف تخطيط التعاقب القيادي:

تعد الأهداف خطوات محددة وواضحة المعالم تسعى إدارة المؤسسات من خلالها الي تحقيق رؤيتها ورسالتها وبالتالي زيادة المكاسب من جهة وزيادة قيمتها في نظر العملاء والمجتمع ككل من جهة أخرى, وفي ذات السياق تسعى المعاهد الأزهرية إلي تحقيق أهدافها وفقاً لاتجاهات المؤسسات التعليمية.

ويمكن توضيح أهم الأهداف الأساسية للتعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى كما يلي^(١):

- ١- إعداد قيادات من الأفراد الموهوبين الحافزين علي التطوير المهني في مجال التعليم ومؤهلة لشغل المناصب المهمة وتدريبهم علي المهارات والمناصب التي تخلو منها المؤسسة.
- ٢- التطوير الفعال علي المدى الطويل للقيادات البديلة.
- ٣- ضمان النمو الوظيفي.
- ٤- ضمان عدم الإرباك لمسؤوليات القيادات البديلة .
- ٥- ضمان كفاءة أداء المؤسسة عند رغبة شاغلي الوظائف الرئيسية ترك العمل.
- ٦- المساعدة في اعتماد استراتيجية لتنمية المهارات القيادية .

وتشير إحدى الدراسات الي مجموعة من أهداف تخطيط التعاقب القيادي وهي كالتالي^(٢):

- ١- التنبؤ بالاحتياجات من الشواغر في المناصب القيادية في المستقبل القريب والبعيد .
- ٢- خلق فرص لدعم القادة في القيام بأدوارهم والحفاظ علي الاستقرار التنظيمي عندما يغادر المدير الحالي.
- ٣- توفير الدعم المطلوب للمديرين المحتملين قبل تعيينهم وممارستهم لمهام منصبهم.
- ٤- التصدي لمشكلة نقص القادة وقلة المرشحين المؤهلين لتولي المناصب القيادية .

(١) سعد درويش، ومصطفى أحمد، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية الإدارية، ٢٠١٨م، ص١٧٣.

(٢) Amie Cieminski, Practices that support principal succession, published doctor of education dissertation, university of northern Colorado, ٢٠١٥, p. ٣١.

- ٥- الاحتفاظ بالقادة الموهوبين باعتباره أحد المداخل المهمة في تحقيق استدامة القيادة وتقليل معدلات انسحاب المديرين وتركهم لمناصبهم.
- ٦- التشجيع علي تسريع التغيير لقيادي والمبادرة به عند الحاجة وتحقيق مستوى تقدم أفضل للنتائج.
- ٧- ربط احتياجات مؤسسات التعليم الأزهري من رأس المال البشري بأهدافها الاستراتيجية.
- ٨- ضمان أن القيادات الجديدة مستعدة للعمل إذا ما حدثت تغييرات طارئة أو غير متوقعة.
- ٩- الحصول علي تفاصيل دقيقة بنقاط القوة والضعف في رأس المال البشري الموجود بمؤسسات التعليم.

ويهدف تخطيط التعاقب القيادي كذلك الى (١):

- ١- ضمان استمرارية المؤسسة من خلال التوظيف الاستراتيجي وتطوير قياداتها.
 - ٢- يحد من معدل تبديل القائد ويعمل علي تحسين إعداد القادة.
 - ٣- الحفاظ علي مجموعة مستمرة من القادة المؤهلين والمجهزين لتولي القيادة .
 - ٤- يؤدي الي نجاح المؤسسة وتحقيقها لنتائج إيجابية في المستقبل .
- ومن خلال العرض السابق لأهداف تخطيط التعاقب القيادي تبين أن بعض الآراء قد اتفقت وارتكزت علي تحديد المناصب القيادية الشاغرة, والأفراد الموهوبين, والعمل علي التطوير الفعال علي المدى الطويل لضمان النمو الوظيفي, أيضاً التصدي لمشكلة نقص القادة وقلة المرشحين, والحفاظ علي رأس المال المعرفي والفكري .
- في حين رأي البعض الآخر أن أهداف تخطيط التعاقب القيادي تتمثل في التشجيع علي تسريع التغيير, وربط الاحتياجات من رأس المال البشري بأهداف المؤسسة وأهداف الفرد ومعرفة نقاط القوة والضعف لتطورها, ومراجعة الفجوة بين المرشحين, وذلك للعمل علي تحسين كفاءة المؤسسة والشعور بالرضا عن الأدوار والمسؤوليات الجديدة من خلال ترسيخ مفهوم العمل التعاوني والاستعداد لمواجهة التحديات التنظيمية.

(١) Sharon Beasley, The future of nursing, succession planning, A journal's Elsevier, com/teaching and – learning- in- nursing, No.(١٦), ٢٠٢١, pp. ١٠٥- ١٠٩.

ثالثاً - أهمية تخطيط التعاقب القيادي:

يعد التخطيط الناجح للتعاقب القيادي أحد أهم المجالات الحديثة لإدخال روح جديدة الي المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التعليم الأزهري خاصة، وذلك بسد ثغرات العملية الانتقالية لها عبر تبني مهج فاعل لتنمية المهارات القيادية لدي الأجيال الجديدة من أجل المستقبل وإتاحة المجال أمامها للتزود بالمعرفة التنظيمية التي لربما كانت حكرًا لوقت طويل علي القيادات الإدارية بحكم الأقدمية، وبالتالي استقطاب واستبقاء أفضل الكفاءات البشرية التي تمثل إضافة هامة لتعزيز نجاح وتميز تلك المؤسسات وتحقيق أهدافها المنشودة، وتظهر أهمية التخطيط للتعاقب القيادي من خلال الآتي:

١- التخطيط للتعاقب القيادي يقلل من مستويات الدوران الوظيفي للموظفين في المؤسسة، كما يساعد في الإبقاء علي مواهب المؤسسة، حيث يلعب دعم المسؤولين دوراً هاماً في تحقيق البقاء وجو المنافسة^(١).

٢- ازدياد ولاء الموظفين لمؤسساتهم^(٢).

كما تتحدد أهمية تخطيط التعاقب القيادي فيما يلي^(٣):

١- يوفر نظام صارم للمرشحين الأقوياء داخل المؤسسة الذين يمكنهم التنافس بفعالية علي المناصب الرئيسية التي تصبح متاحة.

٢- تزويد الموظفين ذوي القدرات العالية بتحديات تنموية تساعد في استبقائهم .

٣- يتيح النقل المنظم للمعرفة من القادة المهرة وذوي الخبرة العالية إلي القادة الجدد الذين يشغلون المناصب الرئيسية دون فقدان المعلومات البالغة الأهمية.

٤- التقليل من فقدان الإنتاجية ونقص الخبرة.

٥- التحكم في التكاليف لأن المواهب الداخلية ذات المعرفة المتعمقة بالمؤسسة يمكن تطويرها بدلاً من توظيفها من الخارج.

(١) Adewale Osibanjo, Abolaji, Abiodun and kolade, Obamiro, Succession planning and organizational survival: Empirical study on Nigerian private tertiary institutions, **Serbian journal of management serbia**, No,(٢), Vol ٦, ٢٠١١, p. ٢٣٩.

(٢) Seymour Stephen, Boots your business value with succession planning, emerald group publishing limited: **human resource management international Digest, UK, Manchester**, No,(٤), Vol, ١٦, ٢٠٠٨, p. ٨.

(٣) Paula Singer, Gail Griffith, **Succession planning in library: developing, leaders, managing change**, Chicago, American library association, ٢٠١٠, p. ٧.

- ٦- يمكن المؤسسة من عدم فقدان الذاكرة المؤسسية، وتوقف نقل المعارف، واستمرارية العمل في المناصب القيادية والوظائف الإدارية العليا.
- وقد كشفت إحدى الدراسات عن أهمية تخطيط التعاقب القيادي كما يلي^(١):
- ١- خطط التعاقب القيادي تساعد في أمور أكثر من مجرد حماية المناصب القيادية العليا.
- ٢- يعد تحديد المدراء المستقبليين للمؤسسة جانباً أساسياً من جوانب تخطيط التعاقب إذ أن هذا يحمي المؤسسة من الارتباك الذي قد يحصل بعد تقاعد أو مغادرة مسئول هام.
- وتشير بعض الدراسات إلى أهمية تخطيط التعاقب القيادي كما يلي^(٢):
- ١- يزيد من معدلات الرضا لدى القادة حيث يعتبر الرضا شرطاً أساسياً لبقائهم، ويعد أداة أساسية للتعلم التنظيمي وذلك لأنه يحتفظ بالدورس المتعلمة في ذاكرة المؤسسة.
- ٢- يساعد المؤسسات علي إدارة المواهب حيث يؤكد علي أن الكم والكيف محددان لدي الرؤساء، وجهازان للمساهمة في الأداء الفعال في أعمال المؤسسة المستقبلية.
- ٣- التغلب علي الصعوبات المتزايدة في التعيين الخارجي للموظفين نتيجة زيادة أعداد من يتوقع تقاعدهم^(٣).
- وقد حددت بعض الأدبيات أهمية تخطيط التعاقب القيادي فيما يلي:
- ١- يعمل علي ضمان توفير عدد كاف من القادة المؤهلين والذي يعد أمراً مهماً لنجاح المؤسسات التعليمية^(٤).

(١)Quinn Galbraith, Sara Smith, Ben Walker, , A case for succession planning, How Academic libraries are responding to the need to prepare future leaders, **Emerald group publishing limited, library management**, VSA,No, (٤),Vol,٣٣, ٢٠١١, pp. ٢٢١- ٢٤٠.

(٢)Ali Farashah, , Vahid Na sehifar, Ahamad reza karahrudi, , succession planning and its effects on Employee Career Attitude study of Iranian Governer mental organization, **African journal of Business mangament, South Africa**, ٢٠١١, pp. ٦٠٦- ٦٠٧.

(٣)Jay Conger , Robert Fulmer, Developing your leadership pipeline, **Harvard Business Review**, No,(١٢), Vol, ٨, ٢٠٠٣, pp. ٧٦- ٩٠.

(٤)Mark Brundrett, Christopher Rhodes, Chrysanthi Gkolia, Planning for leadership succession, creating a talent pool in primary schools, international journal of primary elementary, and early years education,No, (٣),Vol,٤, ٢٠٠٦, pp. ٢٥٩- ٢٦٨.

- ٢- يضمن تخطيط التعاقب القيادي وجود قادة فعالين, من خلال خطة منهجية لتنظيم تغيير القادة والتي بدورها تضمن استمرارية نجاح الطلاب^(١).
- ٣- يعالج الحاجة إلي الاستقطاب والتدريب والدعم المستمر لجميع مديري المدارس, ويضمن حصول من يعمل كمدير لأول مرة علي الوقت الكافي للاستعداد للقيام بالأدوار الإدارية, وأن يرتبط الدعم المقدم من خلال التدريب بمعايير الإدارة وكفاياتها, وبناء مجتمعات مهنية قوية تدعم المواهب القيادية الموجودة في المؤسسة^(٢).
- ويتضح مما سبق أن تخطيط التعاقب القيادي له أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية والأزهرية بوجه خاص, حيث تأتي هذه الأهمية في زيادة الولاء الوظيفي والتقليل من الدوران الوظيفي وسوء الاختيار, وبتيح النقل المنظم للمعرفة والتقليل من فقدان المعلومات وفقدان الخبرة, وتعاقب الاجيال القيادية وتحديد المدراء يعد جانباً أساسياً من جوانب التخطيط حيث يحمي المؤسسة من الارتباك بعد تقاعد أو مغادرة قياداتها, ويزيد من التغلب علي بالصعوبات في التعيين الخارجي, حيث يضمن توفير عدد كاف من القادة المؤهلين, ومن ناحية أخرى يحقق التوازن بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والمنطقة التعليمية وضمان أفضل مخرجات طلابية للمؤسسة التعليمية.
- رابعاً: مراحل تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرية:
- تمر كل خطة بوجه عام بمراحل متعددة متعاقبة ومتسلسلة, فهي مثلها مثل أي عملية ترتبط مراحلها بعضها ببعض, ولكل مرحلة خطواتها الخاصة حتي تكتمل إجراءات التخطيط وتخرج العملية بالصورة المطلوبة وتحقق الأهداف الموضوعه.
- ويمكن تحديد المراحل الواجب القيام بها عند التخطيط للتعاقب القيادي بالمعاهد الأزهرية فيما يلي^(٣):

١- تحديد النطاق

٢- إنشاء خطة التعاقب

(١) Andy Hargreaves, Dean Fink, The seven principles of sustainable leadership, educational leadership, No,(٧),Vol,٦١,٢٠٠٣, pp. ٨-١٣.

(٢) John Daresh, Mentoring schools leaders: professional promise or predictable problem, **educational administration quarterly**, No,(٤),Vol,٤٠ ٢٠٠٤, pp. ٤٩٥- ٥١٧.

(٣) Patrick Ibarra, Incorporating succession planning into your organization, ACMA- Arizona city/ county management Association, **summer conference**, No,(١),Vol,٩. ٢٠٠٤,p. ٥٠.

٣- الرصد والتقييم والتنقيح

وحدد أحد الباحثين مراحل تخطيط التعاقب القيادي كالتالي^(١):

- ١- تحديد المناصب القيادية والإشرافية الهامة التي من خلال غياب شاغرها يهدد سير أنشطة وأعمال المؤسسة علي الوجه الأكمل وذلك عن طريق دعوة مدير الموارد البشرية لعقد اجتماع الإدارة.
- ٢- مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي لتلك الوظائف.
- ٣- تحديد الأسماء المرشحة لتكون بديل شاغرين تلك الوظائف وذلك بالاعتماد علي مخزون المهارات .
- ٤- معرفة ما ينقص تلك الأسماء من مهارات أو معرفة لأجل القيام بتلك الوظائف علي أكمل وجه.
- ٥- إعداد برامج التطوير اللازمة لتأهيل الأسماء البديلة ليكونوا مستعدين في حالة غياب الأفراد المسؤولين أو تركهم للعمل.

كما أوضحت إحدى الدراسات أن تخطيط التعاقب القيادي يمر بالمراحل التالية:
المرحلة الأولى: التحليل البيئي

في هذه المرحلة تتعرف المؤسسات علي بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استحدثت نتيجة التطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات، والتقدم التقني بصفه عامة، والتحليل البيئي هو القيام باستعراض وتقييم البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المؤسسة، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة^(٢).

(١) مصطفى مجدي، تخطيط التعاقب الوظيفي وخرائط الإحلال على موقع النت، ٢٠١٦-٧-٢٣، <http://hrgoals.Net>، تاريخ النخول ٢٠٢١/٦/١٨م.

(٢) عبدالباري إبراهيم دره، وزهير نعيم الصباغ، إدارة القوى البشرية منحى نظمي، دار الندوة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م، ص١٥٦.

وتتكون عملية التحليل البيئي من:

١ - تحليل البيئة الداخلية:

ويهدف هذا التحليل البيئي الداخلي إلي تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المؤسسة فيما يتعلق بأعداد ونوعية الموارد البشرية، وجوانب الضعف الكامنة - داخل المؤسسة التي تهدد أعمالها ونشاطاتها، بل قد يكون - لها انعكاسات علي مستقبل المؤسسة، ويكون ذلك التحليل من خلال دراسة حجم ونوع المهارات والخبرات والقدرات وأيضاً مراجعة الوظائف الحالية بهدف معرفة نقاط القوة والضعف في الوظائف والموظفين^(١).

٢ - تحليل البيئة الخارجية:

يعمل هذا التحليل علي تحديد الفرص المتعلقة بأعداد ونوعية الموارد البشرية المتاحة أمام المؤسسة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض إليها المؤسسة، والتي قد تؤثر علي نشاطها حيث تتم دراسة كل العوامل ذات العلاقة والتي تؤثر علي العمل، مثل تكوين الموارد البشرية من حيث العمر والجنس ومستوي التعليم والثقافة، وكذلك دراسة القيم الاجتماعية وعلاقتها بالتوظيف^(٢).
المرحلة الثانية: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية:

ويتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من خلال الإفادة من المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، ونظراً لأن العاملين حالياً في المؤسسة هم الأساس الذي تركز عليه عملية تقدير العرض الداخلي والمستقبلي، فهناك بعض الطرق والأساليب المستخدمة لتقدير المعروض المستقبلي من الموارد البشرية، ويتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من خلال:

١ - مخزون المهارات:

يتمثل هدف أو غرض مخزون المهارات في تقوية وتدعيم المعلومات عن الموارد البشرية بالمؤسسة، فهو يمد بالمعلومات الأساسية عن كل العاملين، والتي تشمل قائمة الأسماء، وخصائص ومهارات الأفراد، وتستخدم معلومات مخزون المهارات كمدخل لقرارات الترقية والنقل، فإنها تشتمل علي معلومات عن كل جوانب ومهارات الأفراد^(٣).

(١) Henry Mitzberg, Ahlshad, B, and lampel, J, Strategy Sofar: A guided your through the wild of strategic management, free press, New york, ٢٠٠٨, p. ٢٧.

(٢) Ibid, p. ٢٧.

(٣) خضير حمود، وباسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، ٢٠٠٩م، ص٨٣.

٢ - خرائط الإحلال:

هي خطط احتمالية تعد مسبقاً، لمواجهة المناصب الهامة في المؤسسة، وتوضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها، بالإضافة إلي مخزون مهارات الأشخاص المرشحين، لتحديد مدى كفاية مؤهلاتهم الإدارية لشغل الوظائف المستقبلية، وتفيد هذه الخرائط في نواتج أخرى للمستقبل الوظيفي للعاملين، بناء علي معايير الصلاحية، ومعايير الفرص المتاحة للترقي، وتتميز خرائط الإحلال برسم رؤية لفرص الترتي المتاحة، وتعتبر مؤشراً للإدارة عن المدى الزمني للإحلال، وكذلك اكتشاف في نواحي النقص المهارة التي قد تكون موجودة، والتي قد يترتب عليها إما البحث عن مديرين من خارج المؤسسة، أو تكثيف برامج التدريب والتنمية لديها^(١).

المرحلة الثالثة: تحليل عرض العمالة :

تتم مقارنة العرض والطلب علي الأيدي العاملة من خلال ما يتوفر للمؤسسة من وظائف شاغرة والتي تمثل جانب الطلب، وبين ما يتوفر في سوق العمل من أيدي عاملة والتي تمثل جانب العرض، ثم يتم اقتراح الخطة واعتمادها وذلك في ضوء مقارنة العرض والطلب في الخطة السابقة، وينصب تحليل العرض الداخلي علي مخزون المهارات المتاحة، وأنماط دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل المؤسسة، أما تحليل العرض الخارجي فينصب علي خصائص سوق العمل^(٢).

المرحلة الرابعة: الرقابة

تعد الرقابة أحد أهم مكونات بالعمليات الإدارية والتي تشمل التخطيط والتنظيم والاتصالات والتنسيق واتخاذ القرارات، وتشكل هذه العمليات سلسلة مترابطة ومتصلة لتحقيق النجاح الذي يعتمد علي ضرورة إيجاد توافق وترابط بين هذه العناصر، وينظر إلي الرقابة علي أنها عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية، إذ تقوم بمتابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا، حول الموارد البشرية وكذلك التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيقها، وبذلك فإن الرقابة علي الموارد البشرية تتصل بشكل كبير ورئيسي بعملية التخطيط للموارد البشرية^(٣).

(١) سهيلة محمد عباس، وعلى حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م، ص ٢١.
(٢) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م، ص ٧١.

(٣) المرجع السابق، ص ٧١.

كما أن هناك مجموعة من الخطوات تمر بها عملية تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهري يمكن توضيحها فيما يلي^(١):

أولاً: خطة العمل:

تعد خطة العمل هي أساس خطة الخلافة وتتضمن تقييم العرض والطلب والفجوات الحالية في قوة العمل. ومن مكونات خطة العمل التقييم والتحليل، حيث يقوم تحليل العرض بتقييم إمدادات القوى العاملة الحالية ويطلب التحليل بالسعي للتأكد من احتياجات القوى العاملة المستقبلية للمؤسسة

ثانياً: الإعداد والترقي:

تقدم خطة التعاقب الناجحة القائد الناشئ الذي يتمتع بإعداد قيادي كاف ثم وضعه علي مدي سنوات من التدريب والتعليم والخبرة، إعداد المواهب الداخلية للمستوي التالي والتي تعد هدفاً واضحاً من مسؤوليات القيادة يضمن تحديد المسار الوظيفي للقائد الناشئ^(٢).

من خلال العرض السابق يتضح أن تخطيط التعاقب القيادي يمر بعدة مراحل منها تحديد المناصب القيادية والإشرافية الهامة، مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي لتلك الوظائف، تحديد الأسماء المرشحة ومعرفة ما ينقصهم من مهارات، وإعداد برامج التطوير اللازمة لتأهيل الأسماء البديلة، كذلك يتم في هذه المراحل تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من مخزون مهارات وخرائط إحلال، وتحليل عرض العمالة والرقابة، كذلك أيضاً من أهم المراحل التي يمر بها تخطيط التعاقب القيادي مرحلة التنقيب، التجريب، التقييم، التأهيل، التكليف، التمكين.

(١) Anthony Garnevale, Nicole Smith, Artem Gulish, **Nursing supply and demand through washing, DC! Georgetown university center on Education and the workforce**, ٢٠١٥, p. ٩٠.

(٢) Angela Prestia, Susan Dyess, Rose Sherman, **Planting seeds of succession, nursing management**, No.(٣), Vol, ٤٥, ٢٠١٤, pp. ٣٠- ٣٧, [http://doi-org \(٠-١٠٩٧/٠١-Nu MA-٠٠٠٤٤٣٩٤١٦٨.٥٠٣.٠٩](http://doi-org (٠-١٠٩٧/٠١-Nu MA-٠٠٠٤٤٣٩٤١٦٨.٥٠٣.٠٩)

خامساً: نماذج تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى:
لكي تضمن المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التعليم الأزهرى خاصة استمرارية القيادة فيها بفعالية وكفاءة فلا بد لها من أن تستخدم نماذج التخطيط الفعالة والتي تعتبر أحد أهم أساليب تخطيط التعاقب القيادي الناجح، وفيما يلي عرضاً لأهم النماذج المستخدمة لتخطيط التعاقب القيادي:

١ - النموذج الديناميكي للتعاقب القيادي^(١):

وفي هذا النموذج تم التركيز علي أهمية التنبؤ باحتياجات التوظيف المستقبلية في كل منطقة تعليمية، ويتكون هذا النموذج من ثلاث عناصر(التنبؤ - الإعداد - الاستدامة) وهي عناصر مترابطة ومتداخلة وتعمل علي جعل التعاقب القيادي ممارسة ناجحة ويتميز بأنه عملية دائرية ومستمرة كما أن العناصر الثلاثة لهذا النموذج هي الوسائل المثلي لتحديد الشواغر في المناصب القيادية وخلق فرص لدعم القادة في القيام بأدوارهم والحفاظ علي الاستقرار التنظيمي عندما يغادر المدير الحالي.

والتنبؤ هو تخطيط استباقي للشواغر المتوقعة في المناصب القيادية، ويقدم التنبؤ للمدارس والمناطق التعليمية آلية لتطوير ورعاية المواهب القيادية بها - وإعدادهم لشغل الوظائف القيادية. كما أن عملية تدريب وتصوير قادة المستقبل ضمن مجموعة من القادة المرشحين الذين يمكن توظيفهم لملء الناصب الشاغرة.

أما الاستدامة فهي عملية دعم المديرين عندما يتولون المنصب طوال حياتهم.

والإعداد هو عملية تأهيل للقيادات الفعالة لاستخدامهم في التعاقب القيادي وتشمل عملية التأهيل بناء القدرات عبر المجتمع المدرسي مثل الاستثمار في المعلمين الذين سيصبحون قادة المدرسة في المستقبل، ويتضمن هذا المفهوم توزيع القيادة علي العديد من الأفراد داخل المؤسسة، كما يتضمن اختيار المدير الجديد وتوضيح رسالة المدرسة واستقرار تنظيمها.

(١)April Peters, planned failure, un successful succession planning in an urban district, journal of school, leadership, Vol,٢١, ٢٠١١, pp. ٦٤- ٨٦.

٢ - نموذج خط القيادة النموذجية^(١):

ويركز نموذج خط القادة النموذجية علي أهمية التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي وإدارته، كما ركز علي أهمية استمرارية المؤسسة من خلال توفير الأعداد المناسبة من العاملين الموهوبين والتميزين لضمان توافر أعداد كبيرة من العاملين في كل مستوي من المستويات القيادية في الوقت الحاضر وفي المستقبل، والتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي هو خطة مكونة من خمس خطوات أو مراحل، وتركز الخطة الأولى علي قيام المؤسسة بصياغة " نموذج خط القيادة النموذجية بحيث تتناسب مع أهدافها وقيمها، وتقوم المؤسسة في الخطوة الثانية بترجمة معايير الأداء والإمكانات الكامنة إلي عبارات تتناسب مع فلسفة المؤسسة، وتعتمد في الخطوة الثالثة علي قيام المؤسسة بتوثيق أهدافها وقيمها وفلسفتها ومعايير الأداء بها ونشرها بين صفوف العاملين بها، وتتمحور الخطوة الرابعة حول قيام المؤسسة بتقويم العاملين الموهوبين المرشحين للتقدم من خلال مصفوفة الأداء والإمكانات الكامنة، في حين تركز الخطوة الأخيرة علي تقويم خطط التنمية المهنية ومقدار التقدم المحقق الخاص بجميع القيادات التنفيذية التي تم تقويم أدائها وذلك بصورة دورية منتظمة.

يتضح مما سبق أن استخدام نماذج تخطيط التعاقب الفعالة هي العصب الرئيسي لنجاح عملية التخطيط للتعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهري، حيث يتم من خلال تلك النماذج تحديد القيادات ذات المواهب الفائقة والمهارات الراقية وتعمل علي التسريع لتنمية تلك المهارات، كما تعد تلك النماذج عملية ديناميكية مرنة قائمة علي التنبؤ والإعداد والاستدامة وترتبط بين الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري وتحسين الممارسات التعليمية وتعلم الطلاب، كذلك يتم تحديد ما يتناسب مع المؤسسة وأهدافها وقيمها ولا بد أن يسمح الرئيس التنفيذي بعملية التناوب بأن يكون هناك المرشح التالي لتولي المنصب، أيضاً لا بد أن تتوافق قدرات المرشحين مع احتياجات العمل من أجل تحديد نقاط القوة لتنميتها واستمرارها ونقاط الضعف والتغلب عليها داخل المؤسسة .

(١) Ram Charan, Stephen Drotters, James Noel, **The leadership Pipeline, How to build the leadership powered company**, ٢nd. Ed, san Francisco, C,A, Jossey, Bass, ٢٠١١, p. ١٢٠.

سادسا: معوقات تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهري:
على الرغم من أهمية تخطيط التعاقب القيادي بمؤسسات التعلم الأزهري لإعداد قيادات بمهارات عالية، قادرة على أداء دورها القيادي بفاعلية وكفاءة، إلا أنه في كثير من الأحيان تواجه عملية تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهري العديد من التحديات والمعوقات والتي يمكن توضيحها كما يلي^(١):

- ١- ضعف التزام صناعات القيادات بنظام إدارة وتخطيط التعاقب القيادي وبناء البرامج.
 - ٢- ضعف تقييم متطلبات العمل الحالية، وأن الوظائف الحالية لا يتم تحديد متطلبات تنفيذها كالأدلة الإجرائية، واختلاف تنفيذ المهام من موظف لآخر نتيجة للضعف في وضوح آلية العمل.
 - ٣- ضعف عملية التقييم للأفراد العاملين وعدم تنوع أساليب عملية التقييم.
 - ٤- ضعف موضوعية عملية التقييم وظهور عامل التمييز فيه.
 - ٥- ضعف عملية تقييم متطلبات العمل المستقبلية.
 - ٦- ضعف عملية تقييم إمكانات الأفراد المستقبلية وآلية رصد مستوى التقدم في تطوير المهارات للعاملين.
 - ٧- ضعف إعداد برامج التطوير المرتبطة برؤية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.
- كما وضحت إحدى الدراسات كذلك بعض معوقات التعاقب القيادي كما يلي^(٢):
- ١- ضعف الاهتمام الكافي بإجراء تحليلات ونقاشات حول شغل المناصب الرئيسية لضمان استمرارية القيادة.
 - ٢- ضعف الاهتمام بوضع خطط وبرامج تعاقب القيادات في شغل المناصب الرئيسية.
 - ٣- قلة الاهتمام بزيادة قنوات الاتصال والمعلومات في عملية صنع القرارات المتعلقة بشغل المناصب القيادية.
 - ٤- عدم قيام المؤسسة بإجراء التحليل التنظيمي اللازم للتعرف على طرق مواجهة التحديات المستقبلية المتعلقة بشغل المناصب الرئيسية.

(١) حسن عبد العزيز محمد الداود، التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل للتعاقب الوظيفي، مجلة جامعة شقراء، العدد(١٣)، ٢٠٢٠م، صص ١٦٣-١٩٤.

(٢) إيهاب بدوي كمال الدين ذكي عثمان، أثر تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، العدد(٤)، مجلد ١١، ٢٠٢٠م، صص ١١٤٧-١١٨٤.

- ٥- لا تعمل المؤسسة على تطوير الأداء المتعلق ببرامج تعاقب القيادات حتى تعكس التغييرات المستقبلية في بيئة العمل.
- ٦- عدم الاهتمام بوضع الخطط اللازمة للتنمية الفردية التي تحقق التوازن بين الاحتياجات الوظيفية والمصالح الفردية مع الاستراتيجية التنظيمية ومتطلبات العمل، كما أن خطة التنمية الفردية لا تعتمد على مقارنة نقاط الضعف والقوة لدى العاملين في الوظيفة الحالية والإمكانات الفردية المطلوبة للتقدم في المناصب الرئيسية المطلوبة.
- ٧- مناخ العمل في المؤسسة لا يساعد العاملين بالشكل المناسب على بذل أقصى ما يستطيعون من مجهود لتطوير وتحسين أداء المؤسسة.
- ٨- ضعف شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.
- كما أشارت دراسة أخرى أن من معوقات تخطيط التعاقب القيادي تتمثل في: ضعف التكامل بين إدارات الموارد البشرية والإدارات لبناء خطط التعاقب القيادي بسبب ضعف التزام إدارة الموارد البشرية بإشراك الإدارات الأخرى في تحديد احتياجاتها المستقبلية من القيادات^(١).
- يتضح مما سبق أنه يوجد العديد من المعوقات التي تحد من عملية تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى الأمر الذي يؤدي إلى توضيح أهم المتطلبات التي تساعد في عملية تخطيط التعاقب القيادي وتحد من معوقاته.
- سابعاً : متطلبات تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى:
- التخطيط للتعاقب القيادي عملية إدارية لا يقصد بها استبدال الموظفين، إنما تعني تنمية القادة المستقبليين الذين تحتاج إليهم المؤسسة، ولكي يتحقق التخطيط للتعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى فلا بد من توافر مجموعة من المتطلبات يمكن توضيحها كما يلي^(٢):
- ١- قناعة الإدارة العليا.
- ٢- بناء معايير اختيار وإعداد القيادات الأكاديمية.

(١) دلال الحارثي، تخطيط تعاقب القيادة الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المنعقد في الفترة من ١٠-١٢ يوليو، ٢٠١٨م.

(٢) طلال بن عبد الله حسين الشريف، استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية، مجلة الملك خالد للعلوم التربوية، العدد(١)، مجلد ٣٣، ٢٠٢١م، صص ١٠٩-١٥٠.

- ٣- إنشاء وحدة التنمية المهنية لضمان التدريب المستمر للقيادات المستهدفة.
 - ٤- الاطلاع على التجارب الدولية في مجال التخطيط للتعاقب القيادي.
 - ٥- بناء برامج تدريبية لتأهيل قيادات الصف الثاني للعمل في المناصب القيادية.
 - ٦- بناء الأدلة الإجرائية والتنظيمية التي تعزز ممارسات القيادات الأكاديمية.
 - ٧- اعتماد آليات لتقويم القيادات.
 - ٨- دعم الموارد البشرية وتوفير متطلباتها لإنجاح خطط التعاقب القيادي.
- كما أشار أحد الباحثين إلى متطلبات تخطيط التعاقب القيادي كما يلي^(١):
- ١- وضوح أهداف المؤسسة.
 - ٢- وضوح نشاط المؤسسة.
 - ٣- وضوح السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي بالمؤسسة.
 - ٤- وضوح وصف تحليلي للوظائف.
 - ٥- مستوى التقنية المستخدمة في المؤسسة.
 - ٦- التغيرات المستقبلية للتقنية المستخدمة في المؤسسة.
 - ٧- معلومات عن مواصفات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم للعمل.
 - ٨- حجم المؤسسة وعمرها وموقعها الجغرافي.
- كما أظهرت إحدى الدراسات أهم متطلبات التخطيط للتعاقب القيادي بالمعاهد الأزهرية وهي كالتالي^(٢):
- ١- ضرورة انتهاج مبدأ الشفافية والوضوح فيما يتعلق بالوظائف القيادية التي تغدو شاغرة في أى مستوى تنظيمي، وذلك من خلال تطوير آلية متكاملة وشاملة للإعلان والإبلاغ عن الوظائف القيادية التي أصبحت شاغرة، حتى تتاح الفرصة لكل من يأنس في نفسه الرغبة والقدرة للتقدم لشغلها.
 - ٢- تصميم آلية متكاملة الإعداد وتجهيز مجموعة من الأفراد كخطٍ ثانٍ من القادة الإداريين.

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، وعبد العزيز سلطان العنقري، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: المكتبة المصرية، ٢٠١٨م، صص ٦٧-٦٩.

(٢) عبد الملك طاهر عبده الحاج المخلافي، هيا بنت سالم بن مسعود القطحاني، واقع معوقات الإحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، مجلد ٢٠، ٢٠١٩م، صص ١٤٣-١٦٢.

- ٣- تنظيم لقاءات تثقيفية للقيادات الإدارية الحالية في مجال أخلاقيات الوظيفة والقيادة الأخلاقية، وبما يزرع في نفوسهم الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية، والتقيد بها في كل تصرفاتهم وقراراتهم بما في ذلك الترشيح والاختيار والتعيين في الوظائف.
- ٤- وضع جملة من المعايير العلمية والموضوعية للاستناد عليها في عملية تعيين القيادات الإدارية، ونوعية القيادة الحالية والغرض منها وكيفية تطبيقها وتقييمها.
- ٥- بلورة خطة واضحة وطويلة المدى لعملية التعاقب القيادي تنبثق من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

مما سبق يتبين أن تخطيط التعاقب القيادي يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات منها: مهارات إدارية ومعلومات وأنظمة اتصال أيضًا اهتمام واقتناع عن المستويات الإدارية العليا، كما يتطلب تصميم خطة فاعلة للتدريب وإكساب العاملين المعارف والمهارات اللازمة، وانتهاج مبدأ الشفافية والوضوح فيما يتعلق بالوظائف القيادية، كما يتطلب أيضًا وضع جملة من المعايير العلمية للاستناد عليها في عملية تعيين القيادات الإدارية، وتقييم متطلبات العمل الحالية والمستقبلية بشكل مستمر، ويتطلب أيضًا استخدام أكثر من نموذج في التخطيط للتعاقب وإجراء التحليل في المؤسسة مما يساعد العاملين والتي تعمل على تحسين مناخ العمل وتحسين أدائهم كذلك يساهم في نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الإطار النظري والمعرفي للتميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة

لكي تتمكن المؤسسات من تحقيق التميز المؤسسي فإنه يجب على الإدارة العليا أن تهتم بتطوير طرق وأساليب التعليم، وإيجاد بيئة تعليمية متطورة، أيضًا التخطيط للخدمات المقدمة وتطويرها، لذلك تلجأ المؤسسات الأزهرية إلى استخدام الطرق والمفاهيم الإدارية الحديثة من أجل تنمية مهارات التميز ومباشرة العمل وتحسين الأداء، حيث يتحقق التميز المؤسسي داخل المعاهد الأزهرية من خلال استثمار طاقات العنصر البشري والذي من شأنه تحقيق أهداف التميز بمفهومه العصري وذلك إن خطط له جيدًا وفق رؤية استراتيجية شاملة ترصد الواقع وتحدد أطر الانطلاق نحو المستقبل في إطار منظومة التميز المؤسسي.

ونتيجة لأهمية التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى تناولته الباحثة في هذا

الفصل من خلال العناصر التالية:

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي:

يعتبر التميز المؤسسي محصلة الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل تحسين وتطوير أدائها لتحقيق الموازنة في احتياجات جميع الأطراف كافة، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع، فقد أصبح التميز المؤسسي من المداخل الإدارية المعاصرة التي تمثل أحد المكونات الإدارية الأساسية للمؤسسات بصفة عامة ولمعاهد التعليم الأزهري بصفة خاصة، وقد اختلفت توجهات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا المفهوم، وباستقراء بعض الأدبيات سوف تعرض الباحثة أهم مفاهيم التميز المؤسسي، كما تناولته الدراسات السابقة كما يلي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه: مجموعة من السلوكيات والممارسات والمعارف والمواهب المتبعة، التي تضمن حسن سير الأعمال داخل المؤسسة، والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات بيئة تنافسية^(١).

كما أشارت إحدى الدراسات إلى تعريف التميز المؤسسي بأنه: قدرة المؤسسة على توفير الموارد اللازمة باستمرار وبالطريقة التي تحقق نتائج متفوقة عن أقرب منافسيها بغض النظر عن الظروف الاقتصادية الكلية^(٢).

ولكي يتحقق للمؤسسات تميزها عليها أن تتبنى فكراً إدارياً جديداً، كذلك ان تستجيب لبعض العوامل الداعمة للتميز ويمكن تحديدها في الآتي:

١- التغيير سريع وثابت:

التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلاشك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة، والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير هو تغيير ظروف البيئة الخارجية^(٣).

(١) أكرم محمد الياسري، وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م، ص٢٤٤.

(٢) Rajendra Kupta, Determinants of business excellence, a study of selected listed companies in India, **journal of business management**, No. (١), Vol. ٩, ٢٠١٣, pp. ١-١٢.

(٣) عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي الطريق إلى الأداء المتميز، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧م، ص١٤.

٢ - المنافسة بلا حدود:

غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه المؤسسات للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة، الأمر الذي يفرض على المدراء في المؤسسة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجية كفؤة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة^(١).

٣ - تنامي الشعور بالجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة على أن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل كبير عن تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة أولوياتها^(٢).

٤ - طفرة تكنولوجيا المعلومات:

القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما تمتلكه من أجهزة نظم وبرامج تكنولوجية^(٣). ويجب على الإدارة في المؤسسات المتميزة أن تكون قادرة على^(٤):

- الالتزام بتطبيق استراتيجيات متعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية.
- المشاركة في اختيار وتقييم الموارد التكنولوجية البديلة والحديثة بما يتماشى مع غايات ومبادرات المؤسسة.
- الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجية المتوفرة.
- استخدام التكنولوجيا المساندة ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر.

(١) سعيد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، السعودية: دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨م، ص ١٦.

(٢) علي علي غازي، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي،

مجلة المدير الناجح، جمعة إدارة الأعمال العربية، العدد (١٤٤)، ٢٠١٤م، ص ١١.

(٣) المرجع السابق، ص ١١.

(٤) المرجع نفسه، ص ١٧.

ومما سبق يتضح أن مفهوم التميز المؤسسي هو مفهوم يعبر عن الأداء ويشجع على المبادرات والتطوير في العمل كما يعمل وفق آليات مؤسسية مصممة للتحفيز والتميز والإبداع على كافة المستويات بالمؤسسة، كما يتضح كذلك تعدد وتنوع مفاهيم التميز المؤسسي، حيث يعد من الأساليب الإدارية التي تعتمد على الصفاة من العاملين الذين يمتلكون القدرات والمواهب والمعارف والسلوكيات التي تضمن حسن سير المؤسسة، من خلال الاستغلال للفرص، والتخطيط الاستراتيجي، وإيجاد رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى أعلى مستوى بالمرجات التي تحقق رغبة وتوقعات أصحاب المصلحة مع المؤسسة.

ثانياً: أهداف التميز المؤسسي :

أصبح التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي أمراً ضرورياً، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات التعليمية، ودعم المزيد من التفرد في أدائها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال وجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة، كما أن اهتمام المؤسسات التعليمية بتحقيق التميز تتيح لها الفرصة في تطوير أساليب العمل المختلفة بصفة مستمرة، والتي تتم من خلال القيادات والمرؤوسين أصحاب الطاقات والمواهب، ومن ثم فالتميز المؤسسي يهدف إلى^(١):

- ١- ضبط النظام الإداري وتطويره في المؤسسة، نتيجة وضوح الأدوار.
 - ٢- تحسين نصيب المؤسسة التعليمية في سوق العمل.
 - ٣- تكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة العمليات التنظيمية والإدارية المختلفة، وتحديد المسؤوليات لكل فرد في المؤسسة.
 - ٤- وضوح أهداف جودة النظام لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم.
 - ٥- أن تكون الإدارة العليا على وعي تام بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها.
 - ٦- التخطيط الجيد لعمليات التميز المؤسسي من خلال تواجد فرق المتابعة.
- لذا فإن تطبيق التميز المؤسسي يحقق العديد من الأهداف منها على مستوى العمليات التنظيمية ومنها على مستوى النتائج أو السلوك التنظيمي للمؤسسة والتي منها^(٢):

(١) رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي النظرية والتطبيق، القاهرة : عالم الكتب، ٢٠١٢م، ص١٧.
(٢) عبدالعزيز أحمد داود، إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠١١م، ص٦٤.

- الاهتمام بالقيادات وثبات الهدف والإدارة بالعمليات والحقائق.
 - تطوير الأفراد وتمكينهم والاستفادة من قدراتهم.
 - فتح آفاق جديدة للتطوير والضبط للنظم المؤسسية من حيث تحديد الأدوار والمسئوليات.
- كما أشار دليل التميز الإداري إلى أن الهدف من جائزة التميز هو تشجيع الممارسات المتميزة في المؤسسات التعليمية على كافة المستويات، كما يهدف إلى^(١):
- ١- تحديد الفجوة بين الواقع والأداء المثالي وفرص مجالات التحسين والكشف عن نقاط القوة والضعف.
 - ٢- تشجيع التميز على مستوى القيادات.
 - ٣- نشر ثقافة التميز، والإبداع الإداري، والإتقان، والجودة والالتزام.
 - ٤- إنكاء روح التنافس الشريف بين الإدارات والقيادات لتقديم أفضل ما لديهم من ممارسات.
 - ٥- تطوير الممارسات الإدارية والتربوية والارتقاء بمستوى الأداء بما يخدم الأهداف التعليمية ويحققها.
 - ٦- تحديد جوانب التطوير وتوجيه الجهود إليها ومعرفة مدى ظروف الأداء الجيد في الإدارات.
 - ٧- معرفة القدرات والكفاءات القيادية لتوجيه الإمكانيات لها.
 - ٨- الكشف عن كفاءة الكوادر وتعزيز القدرات من خلال التنمية المهنية المستمرة.
 - ٩- قياس مدى النجاح في استخدام الطاقات والإمكانيات المتوفرة.
 - ١٠- توجيه كافة الموارد بشكل منظم ومرتبطة من بدايته إلى نهايته لإنجاز تلك الأهداف والغايات.

يتضح مما سبق أن تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية ومؤسسات التعليم الأزهري قائم على مجموعة من الأهداف يتطلب تحقيقها تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي وتشجيع المنافسة والتعاون من أجل تحسين نصيب المؤسسة التعليمية في سوق العمل، كما يجب وضوح أهداف النظام وأن تكون الإدارة العليا على وعي تام بتطبيق سياسة التميز من

(١) وزارة التعليم، دليل جائزة التعليم للتميز الإداري بالمملكة العربية السعودية: الرياض، ٢٠١٤م.

أجل رفع مستوى الأداء، وتعظيم قدرة وكفاءة جودة العمل وزيادة القدرة على مواجهة التميز، كما يتطلب التميز الاهتمام بالقيادات وفتح آفاق جديدة للتطوير ومعالجة جميع الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، كذلك يجب التركيز على إيجاد ثقافة تركز على العملاء، أيضاً يمكن تحقيق التميز المؤسسي من خلال إعطاء أهمية كبيرة للمستقبل وعدم الانحصار في الماضي أو الحاضر والكشف عن الكوادر وتعزيز القدرات من خلال التنمية المهنية وقياس مدى النجاح في استخدام الطاقات والإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة.

ثالثاً: أهمية التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء المؤسسة وتحسينها، فالمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز عليها أن تهتم باتجاهات التطور، بمعنى تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره، وتبعد عن كل المصاعب التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، وتنبع أهمية التميز من إمكانية المؤسسة في بلورة القوى الداعمة لها، وتطوير مهارات وقدرات العاملين بها، ويتطلب ذلك وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة، ودفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم من أجل تحقيق التميز السريع، والمنافسة غير المحدودة للمؤسسة، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية^(١).

- ١- تعزيز التنافس بين المؤسسات للوصول إلى أقصى درجات الجودة.
 - ٢- وسيلة تعتمد المؤسسات في تسويق ذاتها في ظل الازدحام المتزايد من المنافسة.
 - ٣- دعم التطوير المستمر لدى العاملين في المؤسسات.
 - ٤- تعزيز الشعور بالمسئولية الاجتماعية لدى المؤسسات.
 - ٥- الارتقاء بمخرجات المؤسسات بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.
- كما أن التميز المؤسسي يحقق نتائج مرضية المستفيدين والمساهمين من خلال توقع حاجاتهم الحالية والمستقبلية بجمع المعلومات عن ذلك، واستخدامها في ترتيب ومراجعة سياساتها بما ينسجم مع الاستراتيجية والخطط والأهداف والمعايير^(٢).

(١) Gomez Joaquin, Micaela Martnez Costa, A critical evaluation of the EFQM Model, international journal of quality and reliability management, No (٨), Vol٢, ٢٠١١, p. ٤٨٤.

(٢) أمل فتحي عقل، تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي والعالي، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، ٢٠١٧م، ص٢٠.

وأشار باحث آخر إلى أهمية التميز المؤسسي كما يلي^(١):

- ١- يساعد المؤسسة على ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مرافق المؤسسة ومستوياتها التنظيمية.
- ٢- التأكيد على المركز التنافسي.
- ٣- التحسين المستمر لكفاءة العمليات والمرافق والوحدات والأقسام.
- ٤- بناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية.
- ٥- ضمان استكمال المؤسسة لمقومات التميز وفقاً للمعايير العالمية.
- ٦- استيعاب التقنيات الجديدة واستثمارها في تقديم خدمات أفضل.

يتضح مما سبق اتفاق العديد من الباحثين حول أهمية التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية كونها تؤدي إلى دعم التطوير المستمر لدى العاملين بالمؤسسات، الارتقاء بمخرجاتها بما يدعم التطور في البيئة المحيطة، اختصار الوقت وترشيد الجهود، تحقيق الأهداف، التأكيد على المركز التنافسي، توفير المهارات اللازمة لصانع القرار والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز، حفظ المكانة التنظيمية للمؤسسة والاستغلال الأمثل لمواردها، وإدارة عملياتها، وحشد جهود المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفاعلية والوصول إلى الأهداف المميزة وتطوير آليات العمل مما يؤدي إلى تحقيق بقاء المؤسسة واستمراريتها.

رابعاً: مراحل وخطوات التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى:

يعتمد التطوير والتميز المؤسسي على الممارسات الناجحة في المؤسسات، فالتميز يمثل أحد الاتجاهات المعاصرة في الإدارة بالمؤسسات التعليمية، نظراً لما شهدته من سلسلة من التغييرات والتحويلات العالمية والمحلية، والتي فرضت عليها ضرورة الاستعداد ومواجهة التغييرات بكفاءة وفعالية، فلم يعد البقاء هدفاً سهل المنال، فالبقاء لا يكون إلا للأجود أداء والأرضى لمختلف الأطراف، وتمر عملية التميز المؤسسي بمراحل عديدة تتم من خلال الجهود التنظيمية المخططة والتي تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي، ويمكن تحديد مراحل التميز المؤسسي كالتالي:

(١) Evangelos, Jiju Antony, total quality management elements and results in higher education institution the Greek case, **quality assurance in education**, No.(٢), Vol. ٢٥, ٢٠١٧, p. ٢١٠.

١-التهيئة:

ويتم الوعي بأهمية التميز المؤسسي وتحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم ورغباتهم سواء الآتية أو المستقبلية، والتزام القيادات بفكر التميز المؤسسي فضلاً عن مساندتها لتطوير أداء أفراد المجتمع بالمؤسسة في ضوء هذا الفكر^(١).

٢-التغيير:

ويتم وضع الحلول البديلة لسد فجوة الأداء وفحصها ووضع آليات وإجراءات التطوير ومراقبتها، ومراجعتها، وتوثيقها^(٢).

٣-التعليم التنظيمي:

ويتم استثمار الطاقات البشرية، وتيسير تعلم الأفراد للمعرفة، وتهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم، وخلق الجو الاجتماعي لتيسير التفاعل وانتقال الخبرات بين الأفراد والجماعات، وإزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات^(٣).

٤-وضع المعايير:

يتم وضع مجموعة من المعايير التي يتوجب توافرها بقدر واضح في تنظيم المؤسسة حتى يمكنها من تحسين أدائها الذي يؤهلها إلى التميز المؤسسي والتي من أهمها معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM^(٤).

٥-التطبيق:

وتتم هذه المرحلة تحت إشراف فريق الجودة، ويفيد هنا عدة أمور من أهمها بناء شبكة اتصال فعالة على مستوى المؤسسة، تفعيل فريق الجودة، والبحث في جميع أوضاع المؤسسة ووضع إجراءات تطويرها إلى مكانة متميزة، وتحديد المسؤوليات وتنفيذ مهام التطوير^(٥).

(١) شاكر محمد فتحي، إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعات: المؤتمر التربوي الخامس بعنوان جودة التعليم العالي، كلية التربية جامعة البحرين، أبريل ٢٠٠٥م، ص ٣٢٩.

(٢) هناء شحته مندور، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد(٢)، ٢٠١٤م، ص ٣٠٥.

(٣) علي محمد السلمي، إدارة التميز نماذج وتطبيقات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص ٢٣٤.

(٤) علي محمد السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ٢٠٠١م، ص ٨٨.

(٥) شاكر محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣٩.

٦-التقويم:

تهدف هذه المرحلة إلى الوقوف على النتائج، ومقارنتها بحالة البدء والنتائج المتوقعة، سعياً لتحديد أهم الإيجابيات وأهم السلبيات، وإعادة النظر في السياسات والإجراءات المتبعة في أداء المؤسسة التعليمية في ضوء هذه النتائج^(١).

ويتضح مما سبق أن التميز المؤسسي يمر بمجموعة من المراحل التي تسهم بشكل كبير في النهوض والتميز بالمؤسسات التعليمية، حيث تبدأ هذه المراحل بالتهيئة، والتغيير، والتعلم التنظيمي، ثم وضع المعايير والتطبيق، وتنتهي بعملية التقويم.

خامساً: نماذج التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى:

تعددت النماذج التي تناولت التميز المؤسسي من قبل الباحثين في مجال الإدارة التربوية، والتي تستهدف تحديد أهم عناصر التميز ومقومات تحقيقها، وعلى الرغم من هذا التعدد والتباين إلا أن جميعها تهدف إلى تحسين سمعة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، من خلال تحسين الخدمات التعليمية، وتحقيق كفاءتها وفعاليتها التنظيمية، ومن هذه النماذج:

١- النموذج الأوروبي للتميز:

لقد نشأ هذا النموذج عام ١٩٩٠م وهو صادر من المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهي القائمة على تطويره ومنح جوائز، وهو يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد معاييرها، كما يعتبر من الأدوات المهمة لتقييم واقع إدارات المؤسسات ومدى تقدمها، ونموذج التميز الأوروبي عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته، ويمكن تطبيقه في أيها مؤسسة بغض النظر عن حجمها، هيكلتها، وقطاعها^(٢).

ويعد النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج قياس تميز الأداء، وتتبلور فلسفته في أن التميز في الأداء يتحقق من خلال خدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم، كما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة،

(١) عادل عبدالفتاح سلامة، وآخرون، الإدارة المدرسية والصفية، القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م، ص١٤٤.

(٢) عبدالرحمن سليم، أساسيات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها العملية، بني سويف: مكتبة النهضة، ٢٠١٢م، ص٣٧.

ويعرف النموذج الأوروبي للتميز بأنه عملية منهجية ديناميكية تعطي باستمرار نوعًا من التبحر في جميع الجوانب اللازمة للتحسين وقيادة المؤسسة نحو التنافسية^(١).

كما يهدف النموذج الأوروبي للتميز إلى الإسهام في تطوير أداء المؤسسات، وثبات المؤسسات وشمولها للمتطلبات مع استمرارية العمل، ومتابعة النتائج بمنظور يركز على المستقبل^(٢).

وأشارت إحدى الدراسات إلى مجموعة من الأهداف للنموذج الأوروبي للتميز وتتمثل في النقاط التالي^(٣):

- أ- تشجيع التقييم الذاتي للمؤسسة.
- ب- تحقيق التعاون الوثيق بين المؤسسات.
- ج- تشجيع تبادل المعلومات.
- د- تعزيز الوعي بمتطلبات الجودة.
- هـ- تحفيز المؤسسات للسعي نحو التحسين المستمر.
- و- يساعد المؤسسة على اتخاذ خطوات فعالة لتحسين الكفاءة والفاعلية في جميع الجوانب.
- ز- يوفر فرصًا للتعلم والإبداع بمشاركة الأفراد، مما يضمن نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

كما أشارت إحدى الأدبيات كذلك إلى فوائد النموذج الأوروبي للتميز يمكن الإشارة إليها كما يلي^(٤):

(١) Reza Dehnavieh, hossein Ebrahimi Pour, Somayeh Nori Hekmat, Taghavi, EFQM, Based self-assessment of quality management in Hospitals Affiliated to Kerman university of medical sciences, **international journal of hospitals research**, No. (١), Vol. ١, ٢٠١٢, pp. ٥٧- ٦٤.

(٢) السيد السيد محمود البحيري، نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٥٠)، مجلد ١، ٢٠١٢م، ص ١٤-١٣٤.

(٣) Zarandi, I, Fard, M, The investigation the situation of employes, performance assessment system in based on organizational excellence Modle (EFQM) case study: The Medical and Training center of Imam Hussien, **international journal in Commerce, Social science**, ٢٠١٥, pp. ٥٦-٦٥.

(٤) Marta Zarraga Jesus, Does The EFQM Modle identify and reinforce information capability ٢nd world conference on business, **Economics and management procedia- social and behavioral science**, Vol. ١٠٩, ٢٠١٤, pp. ٧١٦- ٧٢١.

- ١- تمثل بناءً هيكلياً شاملاً لإدارة الجودة الشاملة وأداة للتقييم الذاتي وفرصة للمقارنة المرجعية في المنشآت الأخرى المتميزة.
 - ٢- دليلاً للتعرف على فرص التحسين.
 - ٣- أداة للتغيير وتوحيد ثقافة المؤسسة.
 - ٤- يساعد على التفكير المقنن.
 - ٥- نشر ثقافة العمل المشترك والتحسين المستمر.
 - ٦- تشجيع شفافية الأداء.
 - ٧- تشجيع التخطيط طويل الأجل.
 - ٨- تطوير أساليب التسويق والتعامل مع الشكاوي.
 - ٩- تمكن المؤسسة من الإدارة الفعالة للمعلومات.
- ٢- النموذج الياباني للتميز:

ارتبط اسم ويليام إدوارد ديمينج بحركة الجودة في اليابان والتي نشأت بعد الحرب العالمية الثانية، وقد ساعدها هذا على تقدم اليابان، وتحقيق مبدأ صنع اليابان بتكلفة معقولة، ويعتمد مفهوم ديمينج على تقييم الأداء في الوضع الحالي، ووضع أهداف تحسين وتطوير الأداء، والعمل على تنفيذ تلك الأهداف ومراقبتها، وقياس مدى نجاحها^(١).

وارتبط النموذج الياباني بجائزة (ديمنج)، والذي يستند إلى رؤيته في الإدارة والتي تجعل من الجودة جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية، كما يقوم النموذج على فكرة التركيز على المعلومات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها^(٢).

وتتحدد معايير نموذج ديمينج للتميز فيما يلي^(٣):

(١) The Application Guide for the deming prize, The deming grand prize ٢٠١٧ for companies and organization overseas Available at: www.deming.org cassed ٢-٣-٢٠٢٢.

(٢) عايدة سيد خطاب، أثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على إدراك العملاء لجودة الخدمة الصحية، المؤتمر السنوي الرابع عشر: الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩م، ص٨٨٨.

(٣) فيصل محمد عبدالوهاب سعيد، وإبراهيم عثمان حسن عثمان، احتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريبية في كليات التربية بجامعة السودان في ضوء معايير "إدوارد ديمينج" دراسة حالة، كلية التربية- جامعة الخرطوم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد(١٥)، مجلد٧، ٢٠١٤م، ص٧-٣٢.

- ١- وجود أهداف ثابتة للمؤسسة تركز على الجودة.
 - ٢- تبني فلسفة تربوية مبنية على التحسين المستمر.
 - ٣- استبعاد عمليات التفتيش وإحلال الجودة الشاملة.
 - ٤- إيجاد علاقات عمل تبني على الثقة والانتماء.
 - ٥- التحسين المستمر لعملية الإنتاج والخدمات.
 - ٦- وضع برامج تدريب أثناء الخدمة.
 - ٧- إيجاد القيادة التشاركية وتحديث الإجراءات القيادية باستمرار.
 - ٨- إقصاء الخوف وإبعاده عن العاملين.
 - ٩- كسر الحواجز الإدارية وتفهم أن كل أعضاء المؤسسة شركاء ومساهمين في الإنتاج.
 - ١٠- إبعاد الشعارات والعمل على إيجاد نواتج جيدة.
 - ١١- إبعاد التدرج الهرمي الإداري وإيجاد الانتماء والاحترام للأفراد.
 - ١٢- التربية المستدامة وإعادة التدريب.
 - ١٣- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسين والتطوير.
- كذلك هناك مجموعة من المعايير المستخدمة والتي يتم قياس الأداء في المؤسسات على أساسها في هذا النموذج، ويمكن عرضها كما يلي (١):
- السياسات:

يتعلق بسياسة الجودة في المؤسسة من حيث مضمونها، وكيفية إعدادها وتناسقها مع السياسات الأخرى، واعتماد سياسة نشر الجودة، ومراجعة السياسة وتحديثها، والعلاقات بين السياسية والتخطيط ومدى شرح السياسات التي تنتهجها المؤسسة، ووضوحها، وأهمية توافر أهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل ومرتبطة بتلك السياسات.

(١) محمد دخيل الله الهاجري، تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التمييز العالمية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، العدد الأول، مجلد ٢٨، ٢٠٢٠م، ص ٤٤٦-٤٦٨.

- التنظيم وإدارته:

ويتعلق بمدى وضوح السلطات والمسئوليات داخل المؤسسة، ومدى التفويض، وتوزيع السلطة، وأشكال التنظيم المعتمدة لتحقيق اندماج العاملين، كاللجان وحلقات التدريب وكيفية التنسيق بينها ومدى التعاون بين الأقسام المختلفة من خلال استخدام فرق العمل.

- إدارة المعلومات:

يهتم هذا المعيار بمدى استخدام المعلومات في المؤسسة، سواء طرق جمع وتداول المعلومات الداخلية والخارجية، أو استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات واستعمال التقنيات الحديثة لمعالجة البيانات.

- المواصفات القياسية:

أى المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها، وأساليب مراجعتها وتحديثها واستخدامها.

- الموارد البشرية:

يتناول إدراك الجودة وعي الإدارة بمهمة مراقبة الجودة، من خلال وضع خطط لتعليم وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسة لتطوير أدائهم.

- تأكيد وضمان الجودة:

يتعلق بتأكيد الجودة من خلال التأكيد على وجود نظم إجرائية لتقديم الخدمات الجديدة، وتشخيص حاجات ورغبات العملاء ورضاهم، والاهتمام بتحليل وتقييم العمليات، والعمل على تطويرها، من أجل تحسين الأداء، مع الاهتمام بمعايير رضا العملاء.

- الرقابة:

يشير إلى نظم السيطرة على الجودة داخل المؤسسة من حيث محتواها، اعتمادها، والأساليب الإحصائية، والأنشطة والعمليات، واستخدام الأساليب المختلفة للتأكد من جودة المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة إلى عملائها.

- التحسين:

ويتناول الطرق الإحصائية المستخدمة لتحليل المشكلات التي تواجه تحقيق الجودة في المؤسسة والخطط التي تضعها لعلاج تلك المشكلات.

• التأثيرات - النتائج:

يتعرض إلى النتائج الأساسية، والنتائج الأخرى التي حققتها المؤسسة، سواء كانت نتائج ملموسة، وفق أبعاد متعددة كالوقت والجهد والتكلفة، والبيئة المحيطة بالمؤسسة، أو التأثيرات المعنوية، مثل إدراك تأثيرات الجودة.

• الخطط المستقبلية:

وهو ما تقوم به المؤسسة من خطط مستقبلية من أجل تحسين الجودة، مع بيان الوضع الحالي، وتقدير التغييرات في متطلبات العملاء والبيئة المحيطة بالمؤسسة، والتخطيط بالاستناد إلى هذه التغييرات المتوقعة، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

سادساً: معوقات تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى:

لقد حظى موضوع التميز المؤسسي باهتمام عديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، كما أن الدولة تبذل جهود كبيرة من أجل تحسين وتطوير المعاهد الأزهرية وتحقيق تميزها إلا أنه يوجد عديد من التحديات والمعوقات التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي لهذه المعاهد.

ويمكن توضيح أهم المعوقات التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى كما أشارت إليها بعض الدراسات كما يلي^(١):

- ١- ضعف حماس القادة في تبنى الاتجاه نحو التميز.
- ٢- القوى المقاومة للتغيير داخل المؤسسة.
- ٣- الضعف في رعاية التميز المؤسسي في المؤسسة.
- ٤- ضعف البنى التحتية اللازمة لتحقيق التميز.
- ٥- عملية الابتكار ضعيفة في المؤسسة.
- ٦- قلة دعم القيادات للتميز المؤسسي.
- ٧- الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة في المؤسسة.
- ٨- قلة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق التميز المؤسسي.
- ٩- ضعف التكامل بين الهياكل التنظيمية الحالية ومتطلبات التميز المؤسسي.

(١) صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، من بحوث المؤتمر العربي الخامس في الإدارة، والإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤م، شرم الشيخ، المجلد الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤م، ص ٢٤.

- ١٠- انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية بمقاصد وفوائد التميز المؤسسي.
 - ١١- صعوبة قياس الأداء المؤسسي للتميز.
 - ١٢- ضعف التنافسية بين المؤسسات فيما يتعلق بالتميز المؤسسي.
- وأظهرت إحدى الدراسات إلى أن أهم معوقات التميز المؤسسي وهي^(١):

- ١- الإحباط واليأس.
 - ٢- التقليد الأعمى للآخرين.
 - ٣- التقليل من أهمية أفكار العاملين وإبداعاتهم.
 - ٤- ضعف تحمل المسؤولية.
 - ٥- عدم الاهتمام بالتدريب وتطوير المهارات.
- كما بينت دراسة أخرى أيضاً مجموعة من معوقات التميز المؤسسي وهي^(٢):
- ١- عدم توافر الموارد اللازمة للإبداع والابتكار.
 - ٢- عدم وجود أسس واضحة لعملية تقييم الأداء للعاملين.
 - ٣- قلة الاهتمام بتعزيز خبرات العاملين وزيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم بما يحقق التميز المؤسسي.
 - ٤- عدم القيام بإجراء دراسات للسوق للتعرف على حاجات المجتمع المتنوعة، كما أن السياسات والخطط والبرامج الحالية لا تتناغم مع طبيعة متطلبات المجتمع.
 - ٥- قلة الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة بجودة عالية.
 - ٦- عدم دعم العاملين للمشاركة في الأنشطة المختلفة.
- وفي ضوء ما سبق يتضح أن معاهد التعليم الأزهرى تواجه بعض التحديات والمعوقات التي تتمثل في: تعجل المؤسسات لتحقيق النتائج السريعة، والتقليد الأعمى، وعدم التقدير الكافي للموارد البشرية، والمقاومة للتغيير، وضعف البنى التحتية، والافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة، وعدم الاهتمام برضا العميل، والتقليل من أفكار العاملين، كما توجد معوقات تنظيمية

(١) صالح علي الهللات، إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م، صص ١٤٢-١٤٤.

(٢) رشاد حماد علي حماد، أثر استراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبنية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد(٤)، ٩٤، ٢٠١٨م، صص ١-٢٤.

وبشرية ومالية وتكنولوجية، كذلك ضعف التناسق بين أهداف المؤسسة ومستوى أداء العاملين وسلوكهم، وتعدد صور إهدار الموارد، أيضًا ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمؤسسات، وقلة البرامج التدريبية وقصور ربط البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية، وتأخر عملية التقييم الذاتي للمؤسسة، كذلك عدم توافر الموارد اللازمة للإبداع والابتكار، وقلة الاهتمام بتعزيز خبرات العاملين، وعدم عدهم للمشاركة في الأنشطة المختلفة، الأمر الذي أدى إلى ضعف تميزها المؤسسي وضعف مخرجاتها التعليمية.

سابعاً : متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى:

أصبح التميز المؤسسي يمثل ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الناجحة، فالتميز يعني فن تجميع حاجات أصحاب المصلحة من الداخل والخارج. ولتحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية لابد من توافر بعض المتطلبات الأساسية، ويمكن توضيحها كما يلي^(١):

- ١- أن توجد معايير لدى المؤسسة تتسم بدعم العاملين نحو التدريب والتطوير من أنفسهم.
- ٢- أن يتم الاهتمام الكافي من قبل المؤسسة بتوفير التدريب اللازم في كافة المجالات.
- ٣- ضرورة العمل من قبل المؤسسة على أن يتوفر لديها نظام الحوافز يشجع العاملين في أداء أعمالهم بشكل فعال.
- ٤- أن يتوفر لدى المؤسسة نظام لتقييم الأداء يشجع العاملين على أداء أعمالهم ويتم الاستفادة من نتائج التقييم في تصميم البرامج والأنظمة الأخرى.
- ٥- العمل على أن توفر الموارد اللازمة للإبداع والتميز.
- ٦- تعزيز وتطوير خبرات العاملين وزيادة درجة الابتكار والإبداع لديهم بما يحقق التميز المؤسسي.
- ٧- تطوير الخطط والبرامج بحيث تتناغم مع طبيعة متطلبات المجتمع.
- ٨- توفير جميع الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة بجودة عالية وكذلك ضرورة أن تدعم بيئة المؤسسة مشاركة العاملين في الأنشطة المختلفة،

(١) رشاد حماد علي حماد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥ - ٤٨.

كما أشارت إحدى الدراسات إلى مجموعة من متطلبات التميز المؤسسي وهي كالتالي^(١):

- ١- معرفة مفهوم التميز والاستفادة من تجارب الآخرين في المجال.
 - ٢- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة بصورة شاملة وواضحة.
 - ٣- وضع سياسات عامة تضبط العمل.
 - ٤- وضع هياكل تنظيمية تستطيع مقابلة التغييرات المتلاحقة.
 - ٥- تطوير نظام للجودة فعال في جميع أقسام المؤسسة.
 - ٦- إنشاء شبكة اتصال وتكنولوجيا معلومات تساعد في اتخاذ القرار.
 - ٧- تطوير أنظمة الموارد البشرية وإدارة الأداء المؤسسي للقيادات الإدارية.
- كما أوضحت إحدى الدراسات أن لتحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى لابد من توافر عديد من المقومات من أهمها^(٢):

- ١- الحرص على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل وجعلها قدوة للعاملين.
- ٢- وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- ٣- مراعاة الاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند إنجاز المهمات.
- ٤- أن يتوفر لدى الرؤساء مهارات القيادة والكفاءة العالية.
- ٥- التشجيع على العمل بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي.
- ٦- ضرورة إعداد قيادات جديدة.

مما سبق يتبين أن تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى يتطلب: وجود أفراد على وعي كامل بكافة أبعاده، كما يتطلب وجود معايير لدى المؤسسة لدعم العاملين وتدريبهم وتوفير نظام يكفل تحفيزهم على أداء العمل بكفاءة وفاعلية، كذلك معرفة مفهوم التميز والاستفادة من تجارب الآخرين وإنشاء شبكة اتصال وتكنولوجيا معلومات لاتخاذ القرار وتطوير أنظمة الموارد البشرية، أيضاً أن يتوفر لدى القيادات مهارات القيادة والكفاءة العالية، كما يتطلب مشاركة المعلمين والعاملين في كافة المستويات في عملية التغيير والتحول من

(١) Frank Thomas, **Requirements for university excellence**, Economic publishing Canada, (١) ٢٠١٨, p. ١٨٤.

(٢) وسام بنت مشعل الغمسي، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد(٢٠٧)، ٢٠١٩م، صص ٢٩٨-٣٣٩.

نمط القيادة التقليدية إلى نمط القيادة التشاركية والتي تضمن توزيع العمل على كافة العاملين بالمؤسسة، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تعتمد على المستحدثات التكنولوجية، والتركيز على دور الإدارات في تطوير آلية اختيار القيادات وترقيتهم في مناصبهم الإدارية، كما يتطلب التميز المؤسسي تنمية ودعم السلوكيات الأخلاقية، والاهتمام بالعلاقات الشخصية، واتباع اللامركزية في الإدارة، واستقطاب المتميزين بالعمل وتغذية الإدارات بهؤلاء المتميزين من أجل تنفيذ خطط التطوير والتحسين والتميز للمعاهد الأزهرية وتحقيق أهدافها المنشودة.

واقع تخطيط التعاقب القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرية:

للتعرف على واقع تخطيط التعاقب القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرية بمحافظة سوهاج تم إجراء دراسة طبقت على عينة من القائمين على إدارة التعليم الأزهرية في الإدارة المركزية بمنطقة سوهاج الأزهرية، والإدارات التعليمية، والمعاهد الأزهرية، وكذلك معلمي المعاهد الأزهرية.

[١] أهداف البحث الميدانية:

هدف البحث الميداني إلى:

١- التعرف على واقع دور تخطيط التعاقب القيادي لتحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرية بمحافظة سوهاج.

[٢] تصميم أداة البحث الميدانية وإعدادها:

قامت الباحثة بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري للبحث الحالي والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (٣١) عبارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين تمهيداً للنزول إلى الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشار إليها المحكمين بضرورة تعديلها، من حيث ملائمتها للصياغة ومناسبتها للمحور، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٢٩) عبارة وعدد ثلاثة محاور.

٣- اختيار عينة الدراسة:

وقد طبقت الاستبانة على عينة عشوائية من القائمين على إدارة المعاهد الأزهرية ومن المعلمين، وبلغ حجم العينة (٢٩٧) مفردة، وقد أجاب على الاستبانة بدقة (٢٥٣) من أفراد العينة، وكان الفاقد (٢١) استبانة، وتم استبعاد (٢٣) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استعمال بعض الاستجابات.

٤] تطبيق الاستبانة:

طبقت الاستبانة على عينة البحث

٥] تصحيح الاستبانة:

تم تصحيح الاستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وقد تم عملية التصحيح كما يلي:

١- حساب تكرارات استجابة أفراد العينة تحت درجة كل عبارة على حده (موافق، إلى حد ما، غير موافق).

٢- اعطيت أوزان لكل درجة تحقق أو أهمية كل عبارة والجدول التالي يوضح ذلك. جدول رقم (١) يوضح الأوزان النسبية الخاصة ببدايل الإجابة لكل درجة تحقق أو أهمية

بدايل الإجابة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
الوزن النسبي	٣	٢	١

٣- ضرب التكرارات تحت كل درجة تحقق أو أهمية في الأوزان المناظر لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

٤- جمع حاصل ضرب السابق لكل عبارة على حدة.

٥- الحصول على المتوسط الوزني لكل عبارة من عبارات الاستبانة بقسمة حاصل الجمع السابق على مجموع أفراد العينة.

٦- الحصول على متوسط شدة الاستجابة لكل عبارة بقسمة المتوسط الوزني على (٣) حيث توجد ثلاث اختيارات للإجابة على كل عبارة، وتعبير هذه النسبة على مدى إحساس أفراد العينة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي أو مدى أهمية أو تحقق هذه العبارة.

٦] المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الاستبانة:

تم تحليل استجابات أفراد العينة حسب موافقتهم على عبارات الاستبانة في ضوء المعالجة الإحصائية التالية:

أ- تراوحت الأوزان الرقمية لمدى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة بين ٣ : ١.

ب- تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة على عبارات الاستبانة: نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة.

ج- يتم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على البديل من القانون^(١).

$$\frac{أ \times ب}{ن} = \frac{\text{الخطأ المعياري}}{\sqrt{\quad}}$$

حيث: أ = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = ٠.٦٧،

ب = نسبة متوسط شدة عدم الموافقة على العبارة = ٠.٣٣

لأن: أ + ب = (١) صحيح.

"ن" = عدد أفراد العينة = ٢٥٣ فردًا.

د- حساب حدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة على العبارة من القانون التالي^(٢):

حدود الثقة لنسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة =

نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة $\pm (١,٩٦) \times$ الخطأ المعياري.

وذلك عند درجة (٠.٩٥) ثقة، (٠.٠٥) شك، وهنا ما يحدث دائمًا في البحوث الاجتماعية

ويبلغ الخطأ المعياري عند درجة (٠.٩٥) ثقة (٠.٢٦٨٤).

إذن: حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة.

$$٠.٦٧ \pm (١.٩٦) \times (٠.٢٦٨٤) = ٠.٠٥٢٦ \pm ٠.٦٧ =$$

$$٠.٧٢٢٦ \text{ أو } ٠.٦١٧٤ = ٠.٧٢٥ \text{ أو } ٠.٦٢$$

وحيث أن عدد أفراد العينة (٢٥٣) فيمكن اعتبار أن توزيع شدة الموافقة على عبارات

الاستبانة توزيعًا طبيعيًا وسطه الحسابي (٠.٦٢ + ٠.٧٢) = ٠.٦٧

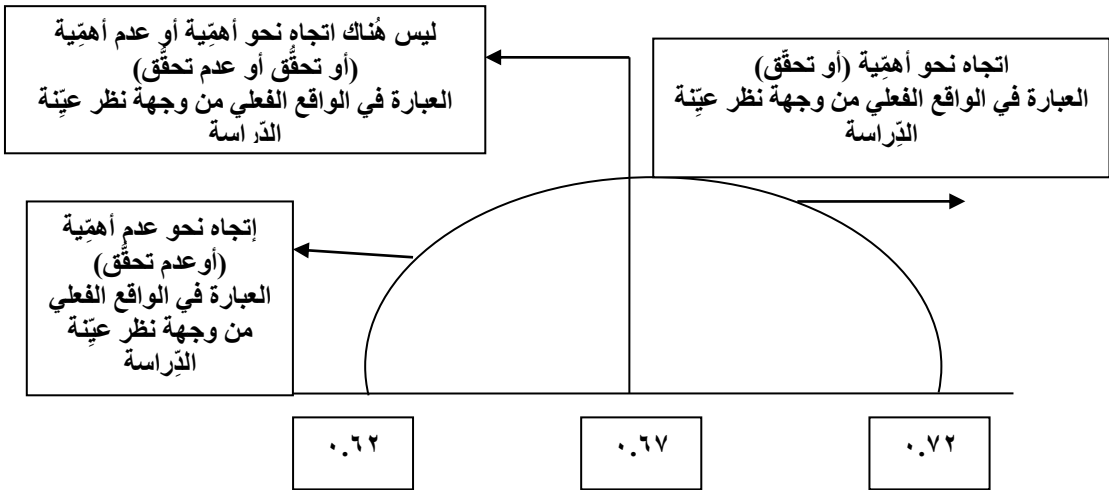
والخطأ المعياري (٠.٢٦٨٤)

٢

ووضع الفرض الصفري بالشكل التالي: يوضح نسبة متوسط استجابة افراد العينة.

(١) فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط٣، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩م، ص٤٣.

(٢) ج. ملتون سميث، الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٨م، ص٨٠.



شكل (١) رسم تخطيطي توضح تفسير لنسبة متوسط استجابة أفراد العينة

وعلى هذا يمكن وضع القواعد التالية:

٧: تحليل وتفسير نتائج البحث الميدانية:

تناولت الباحثة في هذه الجزئية تحليل وتفسير نتائج استجابات أفراد عينة البحث والمتمثلة في القائمين على إدارة المعاهد الأزهرية وكذلك المعلمين نحو محاور الاستبانة وهي:

المحور الأول: واقع تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى بمحافظة سوهاج.

• مراحل وخطوات تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى:

جدول (٢) مراحل وخطوات تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يوفر قطاع المعاهد الأزهرية خطة واضحة للإحلال وتعاقب القيادات.	١.٦٢	٠.٥٤	٢
٢	يحدد قطاع المعاهد الأزهرية القادة المرشحين للترقية بمعاهد التعليم الأزهرى وفقاً للكفاءة والمؤهلات العلمية.	١.٦٥	٠.٥٥	١
٣	يحدد قطاع المعاهد الأزهرية الوظائف القيادية المستهدفة ذات المهارة المنفردة في انجاز الأعمال.	١.٥٦	٠.٥٢	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

تصدرت العبارة رقم(٢) " يحدد قطاع المعاهد الأزهرية القادة المرشحين للترقية بمعاهد التعليم الأزهرية وفقاً للكفاءة والمؤهلات العلمية" في الترتيب الأول بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٦٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٥) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي

واحتلت العبارة رقم(١) "يوفر قطاع المعاهد الأزهرية خطة واضحة للإحلال وتعاقب القيادات" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٦٢)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٤) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي

وجاءت العبارة رقم(٣) " يحدد قطاع المعاهد الأزهرية الوظائف القيادية المستهدفة ذات المهارة المنفردة في انجاز الأعمال" في الترتيب الاخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٥٦)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٢) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي

• أساليب وإجراءات تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرية:

جدول(٣) أساليب وإجراءات تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يعقد قطاع المعاهد الأزهرية الدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين وتأهيلهم لشغل المناصب القيادية.	١.٦٨	٠.٥٦	١
٢	تخضع برامج تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرية للتقييم والمراجعة.	١.٥٩	٠.٥٣	٣
٣	يتم تعديل برامج تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرية وفق نتائج التقييم والمراجعة.	١.٦٥	٠.٥٥	٢

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

تصدرت العبارة رقم(١) " يعقد قطاع المعاهد الأزهرية الدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين وتأهيلهم لشغل المناصب القيادية" في الترتيب الأول بأعلى درجة تحقق بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن

نسبي(١.٦٨)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٦) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي

واحتلت العبارة رقم(٣) " يتم تعديل برامج تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى وفق نتائج التقييم والمراجعة" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٦٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٥) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي

وجاءت العبارة رقم(٢) " تخضع برامج تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى للتقييم والمراجعة" في الترتيب الاخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٥٩)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٣) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي

• ممارسات تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى:

جدول(٤) ممارسات تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يحرص قطاع المعاهد الأزهرية على نقل الخبرة والمعرفة من القادة الحاليين إلى القادة المستقبليين.	١.٧١	٠.٥٧	٢
٢	يتقبل العاملون بمعاهد التعليم الأزهرى خطط التطوير والتغيير.	١.٦٨	٠.٥٦	٣
٣	تتضمن البرامج التدريبية للمرشحين للقيادة بمعاهد التعليم الأزهرى على متطلبات العمل المستقبلية.	١.٧٤	٠.٥٨	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

تصدرت العبارة رقم(٣) " تتضمن البرامج التدريبية للمرشحين للقيادة بمعاهد التعليم الأزهرى على متطلبات العمل المستقبلية" في الترتيب الأولى بأعلى درجة تحقق بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي(١.٧٤)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٨) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي

واحتلت العبارة رقم(١) " يحرص قطاع المعاهد الأزهرية على نقل الخبرة والمعرفة من القادة الحاليين إلى القادة المستقبليين" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة،

حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٧١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٧) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي وجاءت العبارة رقم (٢) " يتقبل العاملون بمعاهد التعليم الأزهرى خطط التطوير والتغيير" في الترتيب الاخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٦٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٦) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي

المحور الثاني: واقع التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى بمحافظة سوهاج:

- التميز القيادي:

جدول (٥) التميز القيادي

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تشجع إدارة معاهد التعليم الأزهرى العاملين نحو الإنجاز والعمل بروح الفريق.	٢.١٩	٠.٧٣	١
٢	تحرص إدارة معاهد التعليم الأزهرى على الاتصال والتواصل مع جميع الموظفين.	١.٨٩	٠.٦٣	٢
٣	تتقبل إدارة معاهد التعليم الأزهرى التغيير لتحسين وتطوير الأداء.	١.٨٦	٠.٦٢	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

تصدرت العبارة رقم (١) " تشجع إدارة معاهد التعليم الأزهرى العاملين نحو الإنجاز والعمل بروح الفريق" في الترتيب الأول بأعلى درجة تحقق بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.١٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٣) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي واحتلت العبارة رقم (٢) " تحرص إدارة معاهد التعليم الأزهرى على الاتصال والتواصل مع جميع الموظفين" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٨٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٣) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما وجاءت العبارة رقم (٣) " تتقبل إدارة معاهد التعليم الأزهرى التغيير لتحسين وتطوير الأداء" في الترتيب الاخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٨٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٢) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما

• التميز البشري:

جدول (٦) التميز البشري

م	العبرة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تقوم إدارة معاهد التعليم الأزهرى بتخطيط وإدارة وتحسين أداء العاملين.	١.٩٥	٠.٦٥	١
٢	تتوفر لدى إدارة معاهد التعليم الأزهرى آلية لتقييم أداء المعلمين.	١.٨٩	٠.٦٣	٢
٣	يملك المعلمون شعور الولاء والانتماء للمعهد.	١.٨٦	٠.٦٢	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

تصدرت العبرة رقم (١) " تقوم إدارة معاهد التعليم الأزهرى بتخطيط وإدارة وتحسين أداء العاملين" في الترتيب الأول بأعلى درجة تحقق بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبرة بوزن نسبي (١.٩٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٥) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما واحتلت العبرة رقم (٢) " تتوفر لدى إدارة معاهد التعليم الأزهرى آلية لتقييم أداء المعلمين" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبرة بوزن نسبي (١.٨٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٣) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما وجاءت العبرة رقم (٣) " يملك المعلمون شعور الولاء والانتماء للمعهد" في الترتيب الاخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبرة بوزن نسبي (١.٨٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٢) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

• التميز الخدماتي:

جدول (٧) التميز الخدماتي

م	العبرة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تعتمد معاهد التعليم الأزهرى على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	١.٨٦	٠.٦٢	٢
٢	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بمعاهد التعليم الأزهرى بالمرونة والوضوح.	١.٦٢	٠.٥٤	٣
٣	تحرص إدارة معاهد التعليم الأزهرى على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في المعاهد الأخرى والاستفادة منها.	١.٨٩	٠.٦٣	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

تصدرت العبرة رقم (٣) " تحرص إدارة معاهد التعليم الأزهرى على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في المعاهد الأخرى والاستفادة منها" في الترتيب الأول بأعلى درجة تحقق بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبرة بوزن نسبي (١.٨٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٣) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما

واحتلت العبرة رقم (١) " تعتمد معاهد التعليم الأزهرى على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبرة بوزن نسبي (١.٨٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٢) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي

وجاءت العبرة رقم (٢) " تتسم إجراءات تقديم الخدمات بمعاهد التعليم الأزهرى بالمرونة والوضوح" في الترتيب الاخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبرة بوزن نسبي (١.٦٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٤) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها لا يتحقق في الواقع الفعلي

المحور الثالث: واقع معوقات تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى بمحافظة سوهاج

• معوقات إدارية وتنظيمية:

جدول (٨) معوقات إدارية وتنظيمية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	غياب استراتيجية إعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني.	٢.٦١	٠.٨٧	٢
٢	قلة تفويض المتميزين من الجيل الثاني لبعض المهام القيادية في العمل.	٢.٦٧	٠.٨٩	١
٣	الازدواجية بين المهام الأكاديمية والإدارية لهيئة التدريس بما يعوق مسيرة التميز.	٢.٥٥	٠.٨٥	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

تصدرت العبارة رقم (٢) " قلة تفويض المتميزين من الجيل الثاني لبعض المهام القيادية في العمل" في الترتيب الأول بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٩) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء يعتبر أحد معوقات تحقيق التميز بالمعاهد الأزهرية

واحتلت العبارة رقم (١) " غياب استراتيجية إعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٧) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي

وجاءت العبارة رقم (٣) " الازدواجية بين المهام الأكاديمية والإدارية لهيئة التدريس بما يعوق مسيرة التميز" في الترتيب الاخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٥٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٥) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي

• معوقات مرتبطة بمعاهد التعليم الأزهرى:

جدول (٩) معوقات مرتبطة بمعاهد التعليم الأزهرى

م	العبرة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	ضعف التنافسية بين معاهد التعليم الأزهرى فيما يتعلق بالتميز.	٢.٦٧	٠.٨٩	٢
٢	الانحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.	٢.٦١	٠.٨٧	٣
٣	قلة تعزيز ثقافة الشفافية الإدارية بمعاهد التعليم الأزهرى.	٢.٧٣	٠.٩١	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

تصدرت العبارة رقم (٣) " قلة تعزيز ثقافة الشفافية الإدارية بمعاهد التعليم الأزهرى" في الترتيب الأول بأعلى درجة تحقق بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٧٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩١) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يعتبر أحد المعوقات التي تحد من تحقيق التميز المؤسسي واحتلت العبارة رقم (١) " ضعف التنافسية بين معاهد التعليم الأزهرى فيما يتعلق بالتميز" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٩) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي وجاءت العبارة رقم (٢) " الانحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل" في الترتيب الاخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٧) أى يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي

● معوقات تكنولوجياية:

جدول (١٠) معوقات تكنولوجياية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	قلة وجود وحدات مختصة لتنظيم المعلومات الإدارية.	٢.٥٥	٠.٨٥	٣
٢	قدم الأنظمة الإلكترونية.	٢.٦٧	٠.٨٩	٢
٣	قلة استثمار الموارد التقنية المتوفرة.	٢.٧٩	٠.٩٣	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

تصدرت العبارة رقم (٣) " قلة استثمار الموارد التقنية المتوفرة" في الترتيب الأول بأعلى درجة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٧٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٣) أي يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي

واحتلت العبارة رقم (٢) " قدم الأنظمة الإلكترونية" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٦٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٩) أي يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي

وجاءت العبارة رقم (١) " قلة وجود وحدات مختصة لتنظيم المعلومات الإدارية" في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٥٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٥) أي يرى أفراد العينة أن ما جاء فيها يتحقق في الواقع الفعلي.

نتائج البحث

وفيما يلي اهم النتائج التي توصل اليها البحث

١] نتائج متعلقة بواقع تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى بمحافظة سوهاج: أظهرت نتائج البحث أن مستوى التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى بمحافظة

سوهاج من وجهة نظر أفراد عينة البحث كان منخفض

أ- ضعف مراحل وخطوات تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى.

ب- ضعف أساليب وإجراءات تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى.

ج- ضعف ممارسات تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى.

٢] النتائج المتعلقة بواقع التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى:

أظهرت نتائج البحث أن مستوى التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى بمحافظة

سوهاج من وجهة نظر أفراد عينة البحث كان منخفض ويظهر هذا الضعف :

ضعف التميز القيادي.

أ- ضعف التميز البشري.

ج- ضعف التميز الخدماتي.

٣] نتائج تتعلق بواقع معوقات تفعيل تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى بمحافظة سوهاج:

أظهرت نتائج البحث أن مستوى المعوقات التي تحد من تفعيل تخطيط التعاقب

القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى بمحافظة سوهاج من وجهة نظر

أفراد عينة البحث كان مرتفع، وبشكل كبير، وهذا يؤكد وجود هذه المعوقات بالفعل في معاهد

التعليم الأزهرى، وتظهر هذه المعوقات فى:

المعوقات التنظيمية والإدارية.

أ- المعوقات المرتبطة بمعاهد التعليم الأزهرى نفسها.

ج- المعوقات التكنولوجية.

كما تبين كذلك وجود علاقة طردية بين تخطيط التعاقب القيادي وتحقيق التميز

المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى، حيث كلما تم تخطيط التعاقب القيادي بشكل دقيق ومسبق

كلما زاد مستوى التميز المؤسسي في هذه المعاهدة، والشكل التالي يوضح علاقة تخطيط

التعاقب القيادي بتحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى.

التصور المقترح :

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة، والاطلاع على الإصدارات الخاصة بتخطيط التعاقب القيادي والتميز المؤسسي، وكذلك ما توصلت إليه البحث النظرية والميدانية وتأسيساً على بنود الاستبانة أمكن التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى، والذي تتحدد محاوره فيما يلي:

١: مفهوم التصور المقترح:

يقصد بالتصور المقترح أنه: إطار عام يشمل آراء وحلول ومقترحات وآليات تنفيذ لهذه الحلول والمقترحات، يمكن من خلال استخدامها وتطبيقها في الواقع الفعلي أن تسهم في تفعيل دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى.

٢: أهداف التصور المقترح:

سعى هذا التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- زيادة تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي لتحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى.
- إزالة معوقات تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى.
- تحديد متطلبات تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى.
- تقديم الآليات والمقترحات التي تسهم في تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى.

٣: أهمية التصور المقترح:

تمثلت أهمية هذا التصور المقترح فيما يلي:

- تجويد العمل بمعاهد التعليم الأزهرى والتي تعد الركيزة الأساسية للنهوض بمستوى التعليم الأزهرى في مصر.
- نشر ثقافة تخطيط التعاقب القيادي لدى القيادات بمؤسسات التعليم الأزهرى وممارسة أبعاده ومتطلباته ومن ثم البعد عن روتينية اختيار القيادات.

- التغلب على معوقات تطبيق تخطيط التعاقب القيادي والتأكيد على أهم المتطلبات التي تسهم في تفعيله، وذلك لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الأزهرى.
- يمكن الاعتماد على التصور المقترح في استخدام وتوظيف تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الأزهرى في مصر.
- توعية القائمين على إدارة التعليم الأزهرى بأهمية دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الأزهرى في مصر.

٤: منطلقات التصور المقترح:

يمكن تحديد مجموعة من المنطلقات الأساسية التي تبرز الحاجة إلى بناء هذا التصور المقترح، وذلك في النقاط التالية:

- لتخطيط التعاقب القيادي دورًا فعالاً في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى.
- إن المعوقات التي تحد من تفعيل تخطيط التعاقب القيادي تؤثر وبشكل سلبي على تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم الأزهرى.
- الاهتمام الملحوظ بتخطيط التعاقب القيادي للقيادات خلال المؤتمرات الدولية والمنظمات المعنية بتخطيط التعاقب القيادي والعديد من نتائج الدراسات السابقة.
- ثمة وجود قدر من الوعي لدى القائمين على إدارة معاهد التعليم الأزهرى لأهمية تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز لمعاهدهم.
- وضع رؤية ورسالة لمؤسسات التعليم الأزهرى يتم تحقيقها من خلال وجود قيادات فاعلة قادرة على تحقيق التميز والريادة.

٥: قضايا ومحاوَر التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح على مجموعة من القضايا والمحاوَر التي تساعد على تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- أ- تفعيل تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى، ولتفعيل تخطيط التعاقب القيادي بمعاهد التعليم الأزهرى يقترح التالي:
- أن يوفر قطاع المعاهد الأزهرية خطة واضحة للإحلال وتعاقب القيادات.

- أن يحدد قطاع المعاهد الأزهرية القادة المرشحين للترقية بمعاهد التعليم الأزهرى وفقاً للكفاءة والمؤهلات وذات المهارات المنفردة في انجاز الأعمال التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- أن يعقد قطاع المعاهد الأزهرية الدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين وتأهيلهم لشغل المناصب القيادية.
- أن يحرص قطاع المعاهد الأزهرية على نقل الخبرة والمعرفة من القادة الحاليين إلى القادة المستقبليين، وأن يتقبل العاملون بمعاهد التعليم الأزهرى خطط التطوير والتغيير، وأن تتضمن البرامج التدريبية للمرشحين للقيادة على متطلبات العمل المستقبلية.
- ب- تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى، ولتحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى يقترح التالي:
 - أن تنمي معاهد التعليم الأزهرى الثقافة الريادية لدى العاملين بها تساعدهم على الإبداع والتطوير في العمل، وأن توفر لهم بيئة عمل مشجعة على تحقيق التميز، وأن تحرص على تبادل الخبرات فيما بينهم، وإنجاز العمل بروح الفريق.
 - أن تحرص إدارة المعاهد الأزهرية على الاتصال والتواصل مع جميع الموظفين، كما يجب عليهم تقبل التغيير لتحسين وتطوير الأداء.
 - أن تحرص إدارة المعاهد الأزهرية على متابعة أفضل الخدمات المتبعة في المعاهد الأخرى والاستفادة منها.
 - أن تعتمد معاهد التعليم الأزهرى على الوسائل التكنولوجية في تقديم خدماتها، وأن تتسم الخدمات بالمرونة والوضوح.
- ج- التغلب على معوقات تفعيل تخطيط التعاقب القيادي لتحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى، وللحد من معوقات تفعيل تخطيط التعاقب القيادي لتحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى يقترح التالي:
 - وضوح استراتيجية لإعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني بمعاهد التعليم الأزهرى، وتفويض المتميزين من الجيل الثاني لبعض المهام القيادية في العمل.
 - الأخذ بمعايير الكفاءة والخبرة عند اختيار القيادات بمعاهد التعليم الأزهرى.

- التمكين الإداري والعمل على تقليل النظام الهرمي للسلطة.
 - وجود نظام حوافز فعال لدعم التعاقب القيادي.
 - وضوح وشفافية اللوائح والقوانين الإدارية.
 - وجود نظام رقابي إلكتروني على الأداء.
- ٦: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:
- يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح وذلك كما يلي:
- التغلب على مقاومة تنفيذ التغييرات التي قد تطرأ على مؤسسات التعليم الأزهري من خلال مشاركة العاملين بها في التخطيط لها وتنفيذها.
 - تدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين القيادات الإدارية والمرؤوسين بمعاهد التعليم الأزهري، وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والحفلات والاجتماعات والندوات داخل نقابات المعاهد الأزهرية، وتيسير فرص تبادل الأفكار والآراء حول حلول المشكلات المتعلقة بالعمل داخل مؤسساتهم التعليمية.
 - وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بالاتصال بين جميع مؤسسات التعليم الأزهري من خلال تطوير العمل الإداري بهذه المؤسسات والأقسام التابعة لها.
 - أن تتيح التشريعات الجديدة قدرًا من الحرية والاستقلالية للقيادات التعليمية بمعاهد التعليم الأزهري من خلال المشاركة في صنع القرارات، بالإضافة إلى إعطاء العاملين بتلك المعاهد المزيد من الصلاحيات والسلطات بحيث توفر لهم التيسير الذاتي لتحقيق أهدافهم.
 - الاهتمام بالإعداد الإداري للقيادات الإدارية بمعاهد التعليم الأزهري وكذلك العاملين بها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:
 - وضع الخطط المستقبلية للمعهد في ضوء أهدافه ورؤيته ورسالته.
 - التدريب على صنع واتخاذ القرارات التربوية والإدارية الناجحة.
 - إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية في المعهد.
 - التدريب على إدارة الأزمات ومواجهة الطوارئ.
 - وضع آليات فعالة للاستفادة من نتائج تقويم العمل الإداري.
 - تدريب المعلمين على استخدام الوسائل والتقنيات التربوية والتعليمية.
 - توظيف أساليب التقويم الذاتي للأداء.

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الجودة والتميز.
- ٧: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:
- تتوقع الباحثة وجود بعض المعوقات التي يمكن أن تقف حائلاً أمام تنفيذ التصور المقترح أو بعض مكوناته، ويمكن تحديد أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:
- ضعف وعي القيادات الإدارية والعاملين بمعاهد التعليم الأزهرى بأهمية تفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بهذه المعاهد.
- ابتعاد القيادات الإدارية بمعاهد التعليم الأزهرى عند استخدام أساليب إدارية حديثة واعتمادهم على الأساليب التقليدية في الإدارة وضعف رغبتهم في التغيير والتجديد.
- غياب مفهوم التفويض الفعلي للسلطات لدى الكثير من القيادات الإدارية في معاهد التعليم الأزهرى.
- اتباع النمط المركزي في إدارة المعاهد الأزهرية، وكثرة الإجراءات الصارمة مما يقلل الاستقلالية والحرية في إدارة شئونها، وهذا يولد الكبت والتعقيم والخوف والبعد عن الشفافية واتباع ممارسات غير مرغوبة.
- قصور التخطيط والإعداد لبرامج التدريب وضعف الاهتمام بمتابعة المعلمين بعد انتهاء التدريب للتعرف على مدى انتقال أثر التدريب في الواقع العملي.
- تمسك بعض القيادات بمعاهد التعليم الأزهرى بالأساليب التقليدية في الإدارة.
- قلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات بمعاهد التعليم الأزهرى في وضع الخطط والمقترحات التطويرية، كما لا تمتلك هذه القيادات غير تنفيذ القوانين والخطط والسياسات التي تعتمدها مشيخة الأزهر الشريف.
- مقاومة القيادات الإدارية للتغيير والتطوير خوفاً من المساءلة وغياب المناخ التنظيمي الداعم للإبداع داخل مؤسسات التعليم الأزهرى.
- قلة وجود صف ثاني من القيادات، وضعف قدرات معظم شيوخ المعاهد الأزهرية.
- افتقار المعاهد الأزهرية للشيوخ المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات التي تمكنهم من القيام بالأدوار التي يتطلبها روح العصر، واحتمالات المستقبل.
- بعد توضيح بعض المعوقات التي تحد من تنفيذ التصور المقترح لتفعيل دور تخطيط التعاقب القيادي في تحقيق التميز المؤسسي بمعاهد التعليم الأزهرى يمكن توضيح أهم سبل التغلب على هذه المعوقات في النقاط التالية:

- تقليل المركزية والتدرج نحو اللامركزية والتمكين الإداري للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم الأزهري واعطائهم بعض السلطة حتى يتخذوا قرارات حكيمة وجوهرية دون خوف أو تردد.
- عمل شبكات اتصال بين جميع مؤسسات التعليم الأزهري وتفعيل الزيارات الميدانية بينها وبين بعضها، والإعلان عن النماذج والتجارب الناجحة خاصة في مجال الإدارة.
- توظيف الإمكانيات والطاقات المتوفرة بمعاهد التعليم الأزهري لخدمة المجتمع المحلي.
- نشر الوعي المجتمعي لأهمية المشاركة في تطوير المعاهد الأزهرية.
- الإشراف على اللجان المالية التي تشكل داخل المعاهد الأزهرية.
- إعداد ميزانية احتياطية للتعامل مع الأزمات عند وقوعها.
- توفير مصادر التمويل اللازم لتحقيق التميز بعاهد التعليم الأزهري.
- وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق برامج وخطط التعاقب القيادي.
- مشاركة القادة والتزامهم بمسئولية تنمية القادة الواعدين.
- ربط خطط التعاقب بالتخطيط الاستراتيجي والاستثمار للمستقبل.
- اشترك جميع المعنيين بالتخطيط للتعاقب من شيوخ ووكلاء في عملية التخطيط.
- وضع اختبارات للمدير التنفيذي المعبل، وذلك بتكليفه بمهام الوظيفة الأعلى عند غياب شاغرها في الأجازات والمأموريات.
- إزالة حواجز الخوف والرغبة من إبداء الرأي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم أحمد السيد إبراهيم، القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد(١)، مجلد ١١، ٢٠١٩م.

أكرم محمد الياسري، وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦م.

أمل فتحي عقل، تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي والعالي، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، ٢٠١٧م.

إيهاب بدوي كمال الدين ذكي عثمان، أثر تخطيط التعاقب القيادي على الانتماء العاطفي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، العدد(٤)، مجلد ١١، ٢٠٢٠م.

ج. ملتون سميث، الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٨م.

حسن عبد العزيز محمد الداود، التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثنيل للتعاقب الوظيفي، مجلة جامعة شقراء، العدد(١٣)، ٢٠٢٠م.

خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.

خضير حمود، ويسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، ٢٠٠٩م.

خميس فهم عبد الفتاح عبد العزيز، الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، العدد(٢٤)، ٢٠١٩م.

دلال الحارثي، تخطيط تعاقب القيادة الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المنعقد في الفترة من ١٠-١٢ يوليو، ٢٠١٨م.

رشاد حماد علي حماد، أثر استراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد(٤)، مجلد ٩، ٢٠١٨م.

رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي النظرية والتطبيق، القاهرة : عالم الكتب، ٢٠١٢م.
سعد درويش، ومصطفى أحمد، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية الإدارية، ٢٠١٨م.

سعيد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، السعودية: دار اليازوري العلمية، ٢٠٠٨م.
سهيلة محمد عباس، وعلى حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.
السيد السيد محمود البحيري، نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد(١٥٠)، مجلد١، ٢٠١٢م.

شاكر محمد فتحي، إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعات: المؤتمر التربوي الخامس بعنوان جودة التعليم العالي، كلية التربية جامعة البحرين، أبريل ٢٠٠٥م.

صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، من بحوث المؤتمر العربي الخامس في الإدارة، والإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنعقد في الفترة من ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤م، شرم الشيخ، المجلد الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤م.

صالح علي الهلالات، إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.

صلاح الدين عبد العزيز غنيم، التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، مجلة الثقافة والتنمية، العدد(١٠٠)، المجلد ١٦، يناير، ٢٠١٦م.

طلال بن عبد الله حسين الشريف، استراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية، مجلة الملك خالد للعلوم التربوية، العدد(١)، مجلد ٣٣، ٢٠٢١م.

عادل عبدالفتاح سلامة، وآخرون، الإدارة المدرسية والصفية، القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م.

عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي الطريق إلى الأداء المتميز، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧م.

عايدة سيد خطاب، أثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على إدراك العملاء لجودة الخدمة الصحية، المؤتمر السنوي الرابع عشر: الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وآثارها على قطاعات الاقتصاد القومي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩م.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، وعبد العزيز سلطان العنقري، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: المكتبة المصرية، ٢٠١٨م.

عبد الرحمن عدس، وكايد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه وأدواره وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر، ٢٠٠٦م.

عبد الملك طاهر عبده الحاج المخلافي، هيا بنت سالم بن مسعود القطحاني، واقع معوقات الإحلال والتعاقب القيادي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية بمدينة الرياض، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، مجلد ٢٠، ٢٠١٩م.

عبدالباري إبراهيم دره، وزهير نعيم الصباغ، إدارة القوى البشرية منحنى نظمي، دار الندوة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.

عبدالجواد السيد بكر، تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيخو المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (٣)، مجلد ٢٠، ٢٠٢٠م.

عبدالجواد السيد بكر، تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيخو المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد (٣)، مجلد ٢٠، ٢٠٢٠م.

عبدالرحمن سليم، أساسيات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها العملية، بني سويف: مكتبة النهضة، ٢٠١٢م.

عبدالعزيز أحمد داود، إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠١١م.

عبير عثمان عبدالعزيز عطاالله، أثر الرسوخ الوظيفي علي ممارسة إدارة وتخطيط التعاقب بالتطبيق علي مجموعة شركات ومصانع العربي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعه المنصورة، العدد (١)، مجلد (٤٣)، ٢٠١٩م.

عزة أحمد الحسيني، الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد (٥)، ٢٠١٥م.

علي محمد السلمي، إدارة التميز نماذج وتطبيقات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.

فاطمة محمد إبراهيم الرخيص، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي (EFQM) بالمنظمات، دراسة تحليلية توصيفية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد (٢)، مجلد ٣، ٢٠١٩م.

فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط٣، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩م.

فيصل محمد عبدالوهاب سعيد، وإبراهيم عثمان حسن عثمان، احتياجات أعضاء هيئة التدريس التدريسية في كليات التربية بجامعة السودان في ضوء معايير "إدوارد ديمنج" دراسة حالة، كلية التربية- جامعة الخروطوم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد(١٥)، مجلد٧، ٢٠١٤م.

ماجد علي البيلي، ورائيا وصفي عثمان غنيم، تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية في مصر على ضوء نموذج التميز الأوروبي، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، العدد(٧٧)، مجلد ٣٦، ٢٠٢١م.

محسن عبد الستار عذب، تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية، القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.

محمد دخيل الله الهاجري، تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، العدد الأول، مجلد ٢٨، ٢٠٢٠م.

محمد موسى المرقتن، تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد(٢٩)، مجلد ٣، ٢٠٢١م.

مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤م.
مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الرابعة، القاهرة: المجموعة العربية للنشر، ٢٠١٥م.

مروان حموده الدهار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- غزة- فلسطين، العدد(٢١)، ٢٠١٣م.

مصطفى مجدي، تخطيط التعاقب الوظيفي وخرائط الإحلال على موقع النت، [http:// hrgoals.net](http://hrgoals.net), ٢٣-٧-٢٠١٦ تاريخ الدخول ١٨/٦/٢٠٢١م.

مهند مولود الدوبيسمية، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة الليبية الأفريقية للطيران، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان، ٢٠١٦م.

هدى سليمان محمود، أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، ٢٠١٨م.

هناء شحته مندور، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٢)، ٢٠١٤م.

وزارة التعليم، دليل جائزة التعليم للتميز الإداري بالمملكة العربية السعودية: الرياض، ٢٠١٤م.

وسام بنت مشعل الغمسي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، العدد (٢٠٧)، ٢٠١٩م.

المراجع الانجليزية

Adewale Osibanjo, Abolaji, Abiodun and kolade, Obamiro, Succession planning and organizational survival: Empirical study on Nigerian private tertiaery institutions, **Serbian journal of management serbia**, No,(٢), Vol ٦, ٢٠١١,.

Alan Brown, Organizational paradigms and sustainability in excellence for mechanistic approach to learning an innovation, **international journal of quality and services sciences**, No,(٣), Vol, ٦, ٢٠١٤.

Amie Cieminski, Practices that support principal succession, **published doctor of education dissertation, university of northern Colorado**, ٢٠١٥.

Andy Hargreaves, Dean Fink, **The seven principles of sustainable leadership, educational leadership**, No,(٧), Vol, ٦١, ٢٠٠٣,.

Anthony Garnevale, Nicole Smith, Artem Gulish, **Nursing supply and demand through ٢٠٢٠ washing, DC! Georgetown university center on Education and the workforce**, ٢٠١٥.

April Peters Hawkins et al, Dynamic leadership succession, strengthening urban principal succession planning, **urban education**, No,(١), Vol, ٥٣, ٢٠١٨.

April Peters Hawkins, Lacishic Reed, Francemise kingsberry, Dynamic leadership succession: strengthening urban principal succession planning, **urban education**, , No(١), vol, ٥٣, ٢٠١٩.

April Peters, planned failure, un successful succession planning in an urban district, **journal of school, leadership**, Vol, ٢١, ٢٠١١.

Evangelos, Jiju Antony, total quality management elements and results in higher education institution the Greek case, **quality assurance in education**, No.(٢), Vol. ٢٥, ٢٠١٧,.

Farlagay Steele, prihicipal experiences of succession, **published doctor of education dissertation** okiahoma state university, ٢٠١٥.

Frank Thomas, **Requirements for university excellence**, Economic publishing Canada, ٢٠١٨.

- Gomez Joaquin, Micaela Martnez Costa, A critical evaluation of the EFQM Model, **international journal of quality and reliability management**, No (٨), Vol٢, ٢٠١١.
- Henry Mitzberg, Ahlshad, B, and lampel, J, **Strategy Sofar: A guided your through the wild of strategic management**, free press, New york, ٢٠٠٨, p. ٢٧.
- J.P Calareso, Succession planning the keg to ensuring leadership, **planning for higher education**, No,(٣), Vol, ٩١, ٢٠١٣.
- Jay Conger , Robert Fulmer, Developing your leadership pipeline, **Harvard Business Review**, No,(١٢), Vol, ٨, ٢٠٠٣
- John Daresh, Mentoring schools leaders: professional promise or predictable problem, **educational administration quarterly**, No,(٤), Vol, ٤٠ ٢٠٠٤.
- John Kasich, succession planning ohio's, talent for tomorrow and beyond, ٢٠١١, [http: // das. Ohio. Gov/](http://das.Ohio.Gov/)
- Kamblier Brook, the role of institutional excellence in keeping pace with technology developments, **American journal of environmental excellence**, No.(٢), Vol, ٩٨, ٢٠١٨.
- Mark Brundrett, Christopher Rhodes, Chrysanthi Gkolia, Planning for leadership succession, creating a talent pool in primary schools, **international journal of primary elementary, and early years education**, No, (٣), Vol, ٤, ٢٠٠٦.
- Marta Zarraga Jesus, Does The EFQM Modle identify and reinforce information capability ٢nd world conference on business, **Economics and management procedia- social and behavioral science**, Vol. ١٠٩, ٢٠١٤.
- Mona Ajaif, Culture of Excellence in some semi Government organizations in Dubai paper for quality congress middle east creating architecture of quality and excellence in the middle east: **Responsibilities challenges and strategies**, Dubai: e- tam college, ٢٠٠٨.
- Patrick Ibarra, Incorporating succession planning into your organization, ACMA- Arizona city/ county management Association, **summer conference**, No,(١), Vol, ٩. ٢٠٠٤.
- Paula Singer, Gail Griffith, **Succession planning in library: developing leaders, managng change**, Chicago, American library association, ٢٠١٠, ..
- Quinn Galbraith, Sara Smith, Ben Walker, , A case for succession planning, How Academic libraries are responding to the need to prepare future leaders, **Emerald group publishing limited, library management**, VSA, No, (٤), Vol, ٣٣, ٢٠١١.
- Rajendra Kupta, Determinants of business excellence, a study of selected listed companies in India, **journal of business management**, No. (١), Vol. ٩, ٢٠١٣.

- Ram Charan, Stephen Drotters, James Noel, **The leadership Pipeline, How to build the leadership powered company**, ٢nd. Ed, san Francisco, C,A, Jossey, Bass, ٢٠١١.
- Reza Dehnavieh, hossein Ebrahimi Pour, Somayeh Nori Hekmat, Taghavi, EFQM, Based self-assessment of quality management in Hospitals Affiliated to Kerman university of medical sciences, **international journal of hospitals research**, No. (١), Vol. ١, ٢٠١٢.
- Robert Costa, Assessing intellectual capital efficiency and productivity, An application to the Italian yacht manufacturing sector, **expert systems with applications**, No,(٨), Vol,٣٩, ٢٠١٢.
- Robin Smith, constructs and systems, connecting strategy development and performance excellence, **total quality management**, No(٢), Vol, ٢٠, ٢٠٠٩.
- Sharon Beasley, The future of nursing, succession planning, **A journal's Elsevier, com/teaching and – learning- in- nursing**,No,(١٦), ٢٠٢١.
- Stewart Friedman,Succession system in large corporations characteristic and correlated of performance, **Human resource management**, No, (٢),Vol,٢٥, ١٩٨٦.
- The Application Guide for the deming prize, The deming grand prize ٢٠١٧ for companies and organization overseas Available at: www.deming.org cassed ٢-٣-٢٠٢٢.
- Trackel,M, The Exploration of executive leadership succession planning strategies in New jersey community collges, **published doctor of education dissertation** grand chiehyoh university, ٢٠١٥.
- white, R.E, Coper, K, Kihtoduction in R.E. White& Kcooper, Eds- **cipals in succession, trahsferhad rotation in education administration** (pp1-٦) New York. Springer, ٢٠١١..
- William Byham, **Taking your succession management plan**, into the ٢١th century bridge eville, Pennsylvania, Development Dimensions international, ince, ٢٠٠٢.
- Zarandi, I, Fard, M, The investigation the situation of employes, performance assessment system in based on organizational excellence Modle (EFQM) case study: The Medical and Training center of Imam Hussien, **international journal in Commerce**, Social science, ٢٠١٥.