الترقيم الدولي الموحد للطباعة 2735-5209 الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2805-2455

تطويـر أداء قيادات المنطقة التعليمية الأزهرية بالوادي الجديد في ضوء بعض المستجدات الاستراتيجية

أ. د / نصر محمد محمود
أستاذ أصول التربية والعميد الأسبق لكلية التربية
كلية التربية ـ جامعة الوادي الجديد

أ. د / منال موسى سعيد
أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي
كلية التربية ـ جامعة الوادي الجديد

انتصار محمد عيد بخيت
معلم خبير رياضيات

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء قيادات المنطقة الأزهرية بالوادي الجديد في ضوء بعض المستجدات الاستراتيجية وذلك من خلال رصد وتحليل واقع أداء تلك القيادات في ضوء تلك المستجدات الاستراتيجية، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (40) عبارة تندرج تحت محورين هما: [واقع أداء القيادات الأزهرية في ضوء المستجدات الاستراتيجية، معوقات تطوير أداء القيادات الأزهرية]، وطبقت على عينة من قيادات المنطقة الأزهرية بالوادي الجديد بلغ عددها (100) مفردة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كونه الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى افتقار المنطقة الأزهرية إلى خطة استراتيجية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، مما أدى إلى قصور في تفعيل الممارسات الجديدة التي تتناسب مع هذه التغيرات، غياب الشفافية في نظام الحوافز، كما أنه لا توجد معايير محددة لتقييم الأداء بالمنطقة الأزهرية، مما يؤدي إلى فصل الحوافز عن الأداء الفعلي للعاملين.

الكلمات الافتتاحية: المنطقة الأزهرية، تطوير الأداء، المستجدات الاستراتيجية.

Develop the Leader's performance of AL Azhar EDUCATIONAL ZONE in New Valley in the Light of Some Strategic Innovations

Abstract:

The study aimed to developing the performance of the leaders of the Al-Azhar region in the New Valley in light of some organizational and strategic developments, through monitoring and analyzing the reality of the performance of these leaders in light of these organizational and strategic developments. To achieve the goal of the study, the researcher prepared a questionnaire consisting of (40) statements that fall under two axes: [the reality of the performance of Al-Azhar leaders in light of strategic developments, obstacles to developing the performance of Al-Azhar leaders, and it was applied to a sample of leaders of the Al-Azhar region in the New Valley, the number of which amounted to (100) individuals. The study used the descriptive approach as it is the most appropriate for the nature of the study, and the study reached: The Al-Azhar region lacks a flexible strategic plan capable of adapting to the ongoing changes in the surrounding environment, which has led to a failure to implement new practices that are compatible with these changes, The lack of transparency in the incentive system, and the lack of specific criteria for evaluating performance in the Al-Azhar region, which leads to the separation of incentives from the actual performance of employees.

Key words: AL Azhar ZONE, Develop performance, STRATEGIC INNOVATIONS

مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية تغيرًا ملحوظًا في شتى مناحي الحياة وميادينها السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتربوية، والإدارية، وأصبحت المؤسسات التعليمية عامَّة والمؤسسات التعليمية الأزهرية خاصَّة في أمس الحاجة إلى أساليب ووسائل للتأقلم مع متطلبات البيئة السريعة التغيير، وبات لزامًا عليها اكساب قياداتها المهارات التنظيمية والقدرات للتعامل مع المواقف الطارئة وسرعة التكيف معها، ووضع سياسات واستراتيجيات داعمة لسرعة الاستجابة وقبول التغييرات.

تعد المناطق الأزهرية نموذجًا مصغرًا لقطاع المعاهد الأزهرية من حيث تنظيماتها الإدارية وتقسيماتها الفنية ، وقد تم إنشاء المناطق الأزهرية في المحافظات لتخفيف الأعباء والمسئوليات التي يضطلع بها قطاع المعاهد الأزهرية ، والإشراف على المعاهد التابعة لها، وتقوم كذلك بمتابعة سير العملية التعليمية بها ، ومدى التزام شيوخ المعاهد بتنفيذ البرامج الدراسية التي تقرها الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية (الأزهر الشريف ، 2013، ص 11) ، وهذا يعني أن المناطق الأزهرية أنشئت للقضاء على المركزية المفرطة التي تعوق سير العمل وبث روح التنافسية الإيجابية بين القيادات الأزهرية لما لذلك من أثر بنهوض التعليم الأزهري.

تتمثل قيادات المنطقة الأزهرية في كل من رئيس الإدارة المركزية للمنطقة[وكيل الوزارة] ، ومدير الإدارة العامة لوكالة المنطقة للمواد الثقافية ورعاية الطلاب ، ومدير الإدارة العامة لوكالة المنطقة للعلوم الدينية والعربية ومدير الإدارة العامة لمنطقة الدعوة والإعلام الديني ومديري الإدارات المختلفة ومديري المراحل التعليمية ، و تعدد الاختصاصات التي تقع على عاتق القيادات بالمناطق التعليمية الأزهرية وهو ما يعطي أهمية لتطوير أداءهم باعتبارهم أعلى سلطة أزهرية في كل محافظة، ولما لهم من دور كبير في فعالية المنطقة الأزهرية ومدى تحقيقها لأهدافها.

وتطوير الأداء يتمثل في تمكين القيادات من القيام بمهامهم ومسئولياتهم المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية وإكسابهم القدرات التي تمكنهم من القيام بتلك المهام والمسئوليات بصورة ترقى لمستوى أداء تنافسي على المستوى العالمي ، وقد يحتاج تطوير الأداء لتوافر مجموعة من المتطلبات من أهمها: متطلبات إدارية وتنظيمية تتمثل في توفير مناخ يُشجع على الإبداع وربط نظام المكافآت والحوافز بمستوى الأداء ، ومتطلبات بشرية تتمثل في اهتمام القيادات بالبرامج التدريبية اللازمة لتطوير الأداء ونشر الاتجاهات والقيم التي تدعم الإبداع والابتكار ، ومتطلبات مادية تتمثل في توفير الأجهزة والمعدات، وتخصيص الميزانية، ومتطلبات تكنولوجية تتمثل في توفير البيانات والمعلومات وتدريب القيادات على استخدام الحاسب الآلي وإدارة الشبكات واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة(كروز تراحيب، 2020، ص 373)

وعليه فإن تطوير أداء القيادات الأزهرية ضرورة ملحة لتحقيق التميز والارتقاء بالمنطقة الأزهرية بما يتناسب مع الاحتياجات المستمرة للعصر، مما يسهم في تعزيز مكانة الأزهر الشريف كمؤسسة تعليمية ودينية ورائدة في العالم الإسلامي، فهو يُمكن المنطقة الأزهرية من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومواكبة المتغيرات والمستجدات المعاصرة، وتعزيز ميزاتها التنافسية والريادية.

تعتبر المستجدات الاستراتيجية منهجيات تساعد المنطقة الأزهرية على تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال تحسين مستوى ارتباطها التنظيمي بجميع المستويات الإدارية ، ومسايرة التوجهات المحلية والعالمية نحو تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي ، والاستجابة للمتطلبات الخارجية المتغيرة، وتطوير بنيتها للتوافق مع المستجدات عليها.

وقد جاءت هذه الدراسة لوضع تصور مقترح يسهم في تطوير أداء القيادات الأزهرية في ضوء المستجدات الاستراتيجية، والتي يُؤمل من خلاله اكساب القيادات مهارات التكيف والتعامل المرن مع كافة المستجدات، ومواجهة التحديات والمخاطر المحيطة بالمنطقة الأزهرية بالوادي الجديد، وتوليد الأفكار المبتكرة التي تسهم في بناء القائد الاستراتيجي الذي يتبنى توجهًا استراتيجيًا يعزز الوضع التنافسي للمنطقة الأزهرية في المستقبل من خلال اقتناص الفرص المتاحة و يدعم جهود العمل بداخلها.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من محاولات الإصلاح والتطوير في إدارة التعليم الأزهري ، والتي تمثلت في إنشاء المناطق الأزهرية في المحافظات لتخفيف الأعباء والمسئوليات التي يضلع بها قطاع المعاهد الأزهرية ، والقضاء على المركزية المفرطة التي تعوق سير العمل ، وبث روح التنافسية الإيجابية بين القيادات ، وتطوير أدائهم وتنميتهم وتحسين ممارساتهم القيادية إلا أن الواقع الفعلي داخل المنطقة الأزهرية بالوادي الجديد يشير إلى وجود سلبيات عديدة وأوجه قصور متنوعة في هذا الشأن.

ولقد لاحظت الباحثة من خلال عملها كمراجع نظم جودة التعليم بمنطقة الوادي الجديد الأزهرية ، ضعف قدرة القيادات الأزهرية على وضع رؤى وخطط مستقبلية تساعد على إحداث تجديد ذاتي من داخل المنطقة، كما أن التغير الدائم والمستمر لمديري المنطقة الأزهرية بالوادي الجديد يسبب الارتباك الوظيفي ، اتسام الهيكل التنظيمي بالبيروقراطية ومقاومة القيادات التغيير والتكيف مع المستجدات البيئية، ضعف تفويض قيادات المنطقة من قبل قطاع المعاهد الأزهرية لوضع الخطط التعليمية الخاصة بها والذي يؤدي بدوره إلى ابتعاد الخطط التعليمية عن الواقع وحرمان مديري المناطق من الابتكار والشعور بالمسئولية ، كما أن البيروقراطية هي الأسلوب السائد في إدارة المنطقة الأزهرية والتي أدت إلى ضعف تشجيع العمل

الجماعي وقلة وجود الآليات الفعالة لتكوين صف ثان من القيادات، بالإضافة إلى وجود قصور في وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد الأولويات الاستراتيجية ، وقلة وجود آليات لإدارة الابتكار والأفكار الجديدة بمنطقة الوادي الجديد الأزهرية.

ويؤكد ذلك ما رصدته دراسة سعيد صلاح محمد رزق (2018، 189) من مشكلات تعوق العمل بالمناطق الأزهرية ومنها ضعف قدرة قطاع المعاهد الأزهرية على مسايرة التوجهات المحلية والعالمية نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، وحرمان المناطق والمعاهد من الاشتراك في عملية التخطيط ، وغياب المبادرة في عملية التطوير.

وتأكيدًا للمشكلة قامت الباحثة بدراسة استطلاعية لتشخيص الوضع الراهن بمنطقة الوادي الجديد الأزهرية؛ حيث استطلعت بشكل مبدأي رأي **(30) فردًا** من قيادات المنطقة الأزهرية، وأوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- غياب المرونة التنظيمية بمنظومة العمل داخل المنطقة بما لا يسمح بالاستجابة السريعة للتغيير والتطوير.
- لا يتم العمل داخل المنطقة وفق خطط وجداول زمنية وعمليات محددة بدقة.
- سيادة ثقافة الأفراد داخل المنطقة وغياب ثقافة النظام والعمل الجماعي.
- غياب الفكر الاستراتيجي قصير المدى وطويل المدى للمنطقة .
- غياب المعايير الواضحة لتوزيع المهام والحوافز المالية بين العاملين بالمنطقة .
- ضعف قدرة المنطقة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية.
- تمثل البيروقراطية الأسلوب السائد في إدارة المنطقة الأزهرية.
- القيادات الأزهرية بالمنطقة لا تشارك الخطط واللوائح والمعلومات مع العاملين.
- لا توجد آليات لإدارة الابتكار والأفكار الجديدة بالمنطقة الأزهرية.

ويمثل ما سبق دافعًا لضرورة مواكبة المستجدات الاستراتيجية بمنطقة الوادي الجديد الأزهرية لمواجهة ما تعانيه من مشكلات وتحديات، وتحسين فعاليتها وأدائها الإداري ، وتكيفها مع مستجدات ومتغيرات البيئة المحيطة.

واستنادًا إلى ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: **كيف يمكن تطوير أداء القيادات الأزهرية بمنطقة الوادي الجديد الأزهرية في ضوء المستجدات الاستراتيجية؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

(1) ما الأسس النظرية لتطوير أداء القيادات الأزهرية بمنطقة الوادي الجديد ؟

(2) ما الملامح العامة للمستجدات الاستراتيجية كما وردت بالأدبيات الإدارية المعاصرة؟

(3)ما الوضع الراهن لأداء القيادات بمنطقة الوادي الجديد الأزهرية في ضوء المستجدات الاستراتيجية؟

(4)ما التصور المقترح لتطوير أداء قيادات المنطقة التعليمية الأزهرية بالوادي الجديد في ضوء المستجدات الاستراتيجية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح سوف يسهم في تطوير أداء القيادات الأزهرية بمنطقة الوادي الجديد الأزهرية في ضوء المستجدات الاستراتيجية وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

(1) إلقاء الضوء على الأسس النظرية لتطوير الأداء، ومهام واختصاصات القيادات الأزهرية بمنطقة الوادي الجديد.

(2)توضيح الملامح العامة للمستجدات الاستراتيجية كما وردت بالأدبيات الإدارية المعاصرة.

(3) رصد وتحليل واقع أداء قيادات المنطقة الأزهرية بالوادي الجديد في ضوء المستجدات الاستراتيجية.

(4) اقتراح تصور لتطوير أداء قيادات المنطقة التعليمية الأزهرية بالوادي الجديد في ضوء المستجدات الاستراتيجية

أهمية الدراسة: وتنقسم إلى قسمين

أولًا : الأهمية النظرية:

1) تقدم الدراسة الحالية للمكتبة العربية ما يفيد الباحثين بتطوير أداء القيادات الأزهرية، وفتح المجال أمام الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية.

2) تستمد هذه الدراسة أهميتها لأنها تشكل أول محاولة في حدود علم الباحثة تجمع بين العديد من المستجدات الاستراتيجية معًا.

3) تعد هذه الدراسة جديدة في نهجها وموضوعها وبالتالي سوف تسهم من خلال ما تضمنته من أفكار ونتائج في إثراء مجال الإدارة التعليمية.

4) إلقاء الضوء على أهمية المستجدات الاستراتيجية ودورها الفعال في تطوير الأداء القيادي.

5) تنبع أهمية موضوع الدراسة من ارتباطه بعمل القيادات الأزهرية اليومي ، وضرورة إعدادهم بالشكل الأمثل ، للقيام بأعباء وظائفهم ومتطلباتها ومسئولياتها.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

1) تفيد نتائج الدراسة الحالية ومقترحاتها مسئولي التخطيط الاستراتيجي والإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بقطاع المعاهد الأزهرية عند وضع البرامج التدريبية اللازمة لإعداد القيادات الأزهرية، وتحديد المهارات والقدرات التي يجب أن تتوافر في القادة في ضوء المستجدات التنظيمية والاستراتيجية.
2) سوف تفيد نتائج الدراسة القيادات الأزهرية في التعرف على أفضل سبل تطوير الأداء من خلال تبني منهجيات ورؤى مستقبلية قائمة على مستجدات الفكر التنظيمي والاستراتيجي، بما يمكنهم من مواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنطقة الأزهرية وخارجها، والقدرة على التكيف معها.
3) التأثير في صناع القرار بقطاع المعاهد الأزهرية ومشيخة الأزهر وتوجيه أنظارهم إلى معوقات تطوير أداء القيادات الأزهرية ومتطلبات تطويرها.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

حدود الدراسة: تم اختيار حدود الدراسة بما يعزز وضوح الدراسة ويحدد نطاق البحث بشكل دقيق، مما ساعد في الحصول على نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق و**تمثلت هذه الحدود فيما يلي:**

حدود زمنية: خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2024/ 2025م.

حدود بشرية: تتمثل في رئيس الإدارة المركزية للمنطقة، ومديري عام المواد العربية والشرعية والثقافية، ومديري الإدارات بمنطقة الوادي الجديد الأزهرية ومديري الإدارات التعليمية ووكلائها وشيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية.

حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة بالمنطقة التعليمية الأزهرية بالوادي الجديد.

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة واقع أداء القيادات الأزهرية بالوادي الجديد ، والمستجدات الاستراتيجية ودورها في تطوير أداء القيادات الأزهرية.

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبيان المقدم لقيادات منطقة الوادي الجديد الأزهرية وهم[رئيس الإدارة المركزية للمنطقة ، مدير الإدارة العامة للمواد العربية والشرعية، مدير الإدارة العامة للمواد الثقافية، ومديري الإدارات المختلفة ، ومديري الإدارات التعليمية ووكلائها، شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية] للتعرف على واقع أداء القيادات في ضوء المستجدات الاستراتيجية.

دراسات سابقة:

أولًا: دراسات خاصة بالمنطقة التعليمية الأزهرية:

1ـ دراسة (نجلاء، 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري للامركزية والمركزية في الإدارات التعليمية الأزهرية وتحديد متطلبات تفعيل الإدارات التعليمية بالمنطقة الأزهرية بالدقهلية من خلال تحديد متطلبات الإدارات الفرعية في المنطقة الأزهرية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي للوصول إلى أهداف الدراسة، وطبقت أداة الدراسة على عينة من العاملين في الإدارات المركزية بالمنطقة الأزهرية بالدقهلية وعددها (200) والعاملين في الإدارات الفرعية وشيوخ المعاهد وعددها (200) ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى زيادة عدد المعاهد الموجودة داخل نطاق الإدارات الفرعية وكثافة العمل داخل المنطقة الأزهرية، ووجود كوادر الخبرات الإدارية القادرة على العمل داخل الإدارات الفرعية ، ومن خلال ما أسفرت عنه نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي : ضرورة تنظيم دورات تدريبية للإداريين في المستويات الإدارية الثلاثة (المعهد والمنطقة الأزهرية وقطاع المعاهد الأزهرية) لتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والأفكار المتعلقة بتطبيق الإدارة اللامركزية في الإدارات الفرعية بالمنطقة الأزهرية.

2ـ دراسة (شيرويت ، 2018)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مشكلات إدارة المناطق الأزهرية في مصر ووضع رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الأزهري بمصر في ضوء معايير الجودة والاعتماد ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وبعض أساليبه (تحليل المحتوى ، تحليل العمل)، كما استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الرباعي ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قلة تفويض المناطق التعليمية بالمحافظات في وضع الخطط التعليمية الخاصة بها ، قصر دور المنطقة التخطيطي على وضع وتنفيذ خطط تقليدية تكرارية قصيرة المدى ، المركزية الشديدة في إدارة التعليم الأزهري والتي تؤدى بدورها إلى تعويق أداء العمل ، والتأخر في إصدار القرارات التعليمية ، والإخلال بمبدأ توازن السلطة والمسئولية.

3ـ دراسة (شاذلي، محمود، 2022)

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية ، واقتراح سبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم تطبيق أداة الدراسة في صورة استبانة لتقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة على عينة من العاملين بالمناطق الأزهرية والإدارات التعليمية وشيوخ المعاهد بلغت (463) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن إجمالي مستوى الفعالية التنظيمية للمناطق الأزهرية في ضوء إطار القيم المتنافسة جاء بدرجة تحقق (متوسطة) ، بينما كان النموذج الأكثر شيوعًا بالمناطق الأزهرية هو نموذج العمليات الداخلية(الضبط والتحكم) ، حيث جاء بدرجة تحقق (كبيرة) ، وقد خرجت الدراسة بوضع مجموعة من التوصيات الإجرائية والتي يمكن الاستفادة منها في تحسين مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية في ضوء النماذج الأربعة لإطار القيم المتنافسة.

ثانيًا: دراسات خاصة بالمستجدات الاستراتيجية:

(أ) دراسات عربية

1. دراسة(محمد ، 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على قياس واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهجية هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين، واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة مكونة من (45) فردًا من الخبراء الذين قاموا بإعداد استراتيجية إعداد المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الدرجة الكلية لتطبيق منهجية هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين متوسطة بنسبة(50,4%) من آراء المبحوثين.
- درجة إعداد استراتيجية تأهيل وإعداد المعلمين في وزارة التربية والتعليم وفق منهجية هوشين كانري متوسطة بنسية(54,5%) من آراء المبحوثين.
- الإجراءات التصحيحية والتحسينية في الخطة لم يتم اتباعها وقد اغفل المخططون بالأخذ بها من أجل تطوير وتحسين الخطة.

2ـ دراسة (إيمان، 2021)

هدفت الدراسة إلى وضع آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، وقد استخدمت المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وطبقت أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية والذين بلغ عددهم(50) عضوًا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات لتحسين أداء الجامعات المصرية، وآليات لتنمية الموارد البشرية ، وآليات المتابعة المستمرة لأداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري .

3ـ دراسة (ليث، 2022)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الاحتواء الاستراتيجي وريادة الأعمال الرقمية، وتم استخدام المنهج الكمي التطبيقي في اختيار متغيرات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة في جامعة الكفيل بمدينة النجف الأشرف، وبلغت عينة الدراسة(160) فردًا من عمداء وأساتذة الجامعة ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية، وخلصت الدراسة إلى :

- يعتبر الاحتواء الاستراتيجي عنصر عمل موجود في جامعة الكفيل.
- الاحتواء الاستراتيجي يمثل أحد العناصر الحاسمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- إن اعتماد الاحتواء الاستراتيجي كمتغير تفاعلي بين القيادة العاكسة وريادة الأعمال الرقمية يقوي العلاقة بينهما بشكل إيجابي.

4ـ دراسة(محمد ، 2024)

هدفت الدراسة إلى بيان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي للأفراد العاملين، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية لمختلف التشكيلات والبالغ عددهم(50) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات عديدة كان أهمها وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق احتواء استراتيجي عالي للمورد البشري، كذلك وجود تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تسهيل القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتعزيز قدرات تبني البدائل لدى الأفراد وتطوير من مقدراتهم على توليف المعلومات بشكل يخدم مصلحة الجامعة، وأوصت الدراسة باتباع الجامعة التقنية لنهج فعال يركز على استقطاب أمهر الكوادر الإدارية والتدريسية واخضاعهم إلى البرامج التدريبية المستندة إلى تقيم منهجي ووضع سلم الرواتب المناسب للوصول إلى احتواء استراتيجي عالي.

(ب) دراسات أجنبية:

1ـ دراسة (هناء عودة خضري، 2016) (Hanaa Ouda, 2016)

هدفت الدراسة إلى تحليل أسس منهجية هوشين كانري، وتحديد الفرق بين تخطيط هوشين كانري وأي عملية تخطيط استراتيجي أخرى ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من الموظفين بقطاع التصنيع الاستراتيجيين وتوصلت الدراسة إلى أن منهجية هوشين كانري تعد منهجية لتحقيق تحسينات مؤسسية استراتيجية من خلال التركيز على الأولويات المؤسسية ومشاركة جميع الموظفين.

2. **دراسة (ابتسام كاظم، عادل عبد الودود، 2024)** (W ،2024, Ibtisam, K,Z. Adel, A)

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين والتأثير للاحتواء الاستراتيجي وأبعاده(اعتماد البدائل وتسهيل التكيف وتجميع المعلومات وتنفيذ الاستراتيجية المختارة) على الابداع التنظيمي وأبعاده(الابداع في القيادة، الابداع في الخدمة والابتكار ، الابداع في المعرفة) في شركة أور العامة ، وتكونت عينة الدراسة من مديري الإدارة الوسطى البالغ عددهم(120) مشاركًا لتحليل البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات استخدم الباحث العديد من الأساليب الاحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاحتواء الاستراتيجي وأبعاده يؤثر بشكل كلي وفردي على متغير الابداع التنظيمي بشكل مباشر، كما أنه لا يوجد وضوح في شرح تفاصيل الابتكارات الجارية وكيفية تحقيق الأداء المتميز مما يؤثر سلبًا على فهم الموظفين ومن ثم لا تستطيع الشركة المبحوثه تحقيق الإبداع التنظيمي.

مصطلحات الدراسة:

1ـ تطوير(Developing)

جاء في اللغة طور الشيء أي حوله من طور إلى طور، وهو مشتق من الطور ، والتطوير يعني التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو التنظيم أو القيم السائدة (أحمد، ص142،2008).

والتطوير يعرف اصطلاحيًا: بأنه عملية تهتم بتزويد العاملين في المؤسسة التعليمية بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل (فيصل، ص79،2017).

كما يعرف بأنه عبارة عن استخدام الامكانات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل منشود بأقل ضرر ممكن مع الأفراد والمؤسسة وبأقصر وقت وأقل جهد(زيد، ص109،2017).

ويعرف إجرائيًا: بأنه أسلوب علمي يرتكز على مجموعة من الأسس والمبادئ التي تهدف لإحداث التغيير والتحسين المستمر في أداء قيادات المنطقة الأزهرية بالوادي الجديد للعمليات الإدارية المختلفة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية في ضوء المستجدات التنظيمية والاستراتيجية.

3ـ أداءُ(Performance)

في اللغة: مصدر أدَى ، قام بأداءِ وَاجبِه: بِإنْجازِهِ بِإكْمالِهِ، أدَى مُهَمِتَهُ : قام بها.

الأداء: هو مقياس لما تم إنجازه أو تقديمه بواسطة نظام أو شخص أو فريق (أحمد، ص12، 2008).

ويعرف إجرائيًا: بأنه الجهد المبذول الذي تقوم به القيادات الأزهرية بمنطقة الوادي الجديد من خلال مهام واختصاصات وظيفتهم من أجل تحقيق رؤية ورسالة المنطقة الأزهرية.

4ـ المستجدات(Innovation)

تعرف في اللغة : مُستجدُ (مُستجَدهُ) ـ الجمع مستجدات.

[جدد] اسم مفعول من اسْتَجدَ.

استجد الشيء: صار جديدًا.

مُسْتجَداتُ المَرْحلةِ الراهِنَةِ: مُتَطَلباتُها الجَديدةُ ، تطوّراتُها(عبد الغني، ص212،2013)

5. استراتيجية: (Strategy)

في اللغة): كلمة أصلها الاسم (استراتيجية)، في صورة مفرد مؤنث وجذرها (إستراتيجية)، وتحليلها (ال + استراتيجية) (محمد هاني، ص 115،2015).

وتعرف الاستراتيجية اصطلاحًا: بأنها خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف معين على المدى البعيد اعتمادًا على التكتيكات، وتعد مهارة لتحقيق الأهداف.(نجم العزاوي، ص 115،2019)

وتعرف إجرائيًا: الخطط المحددة مسبقًا من قبل القيادات الأزهرية لتحقيق أهداف ورؤية المنطقة الأزهرية على المدى البعيد في ضوء الامكانيات المتاحة.

المستجدات الاستراتيجية:(Strategic Innovation)

تعرف إجرائيًا : كل ما هو جديد مستحدث من المنهجيات والرؤى المستقبلية التي تساعد القيادات الأزهرية بمنطقة الوادي الجديد على التحليل المستمر للبيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف، والتحليل للبيئة الخارجية لاقتناص الفرص المتاحة بما يدعم جهود العمل داخلها، ويساعدها على تطوير بنيتها والتوافق مع التغييرات المستجدة عليها.

خطوات السير في الدراسة:

أولا: ـ للإجابة عن التساؤل الأول والذي ينص على: ما الأسس النظرية لتطوير أداء القيادات الأزهرية بمنطقة الوادي الجديد؟

قامت الباحثة باستقراء وتحليل بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بالقيادات الأزهرية والقوانين المنظمة للعمل فضلاً عن مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمناطق الأزهرية وإداراتها، ووصف وتحليل المشكلات التي تواجهها، كذلك مراجعة الأدبيات المتعلقة بتطوير الأداء وهو ما أجاب عنه الفصل الثاني.

ثانيا: للإجابة عن التساؤل الثاني والذي ينص على: ما الملامح العامة للمستجدات الاستراتيجية كما وردت في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

قامت الباحثة بمسح شامل لمعظم الكتابات العربية والأجنبية التي تناولت المستجدات الاستراتيجية للتعرف على ماهيتها وجوانبها وأبعادها ودورها في تطوير أداء القيادات الأزهرية بمنطقة الوادي الجديد الأزهرية، وهو ما أجاب عنه الفصل الثالث.

ثالثًا: للإجابة عن التساؤل الثالث والذي ينص على: ما واقع أداء القيادات الأزهرية بمنطقة الوادي الجديد في ضوء المستجدات الاستراتيجية؟

قامت الباحثة بإجراءات الدراسة الميدانية من خلال تطبيق الاستبانة على قيادات المنطقة الأزهرية بمحافظة الوادي الجديد بهدف الوقوف على واقع أدائهم في ضوء المستجدات الاستراتيجية، وهو ما أجاب عنه الفصل الرابع.

رابعًا: للإجابة عن التساؤل الرابع والذي ينص على: ما التصور المقترح لتطوير أداء قيادات المنطقة الأزهرية بالوادي الجديد في ضوء المستجدات الاستراتيجية؟

قامت الباحثة في ضوء ما عرضته من بيانات ومعلومات في الإطار النظري ، وما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية بوضع تصور مقترح يُؤمل من خلاله تطوير أداء قيادات المنطقة الأزهرية بالوادي الجديد ضوء المستجدات الاستراتيجية، وهو ما أجاب عنه الفصل الخامس .

الإطار النظري

أولًا: نشأة المناطق التعليمية الأزهرية وهيكلها التنظيمي: -

ترجع بداية التفكير في إنشاء مناطق تعليمية أزهرية لعام 1965م كمحاولة لفك المركزية الشديدة، فأعد بالفعل مشروع قرار بذلك لكنه لم يتم بسبب تغيير الوزارة في ذلك الوقت، كما جرت محاولة أخرى لإنشاء مناطق تعليمية أزهرية عام 1967م، حيث أصدر وزير الدولة لشئون الأزهر قراره رقم 21 لسنة 1967م(شاذلي، ص600) وبمقتضاه شكلت لجنتان كانت مهمة الأولى: بحث نظام التعليم بالمعاهد الأزهرية، وكانت مهمة الثانية: بحث إمكانية إنشاء مناطق تعليمية للمعاهد الأزهرية غير أن اللجان قد توقفت بسبب ظروف حدوث تعديل وزاري نتيجة لنكسة يونيو سنة 1967م، وفي عام 1976م أصدر شيخ الأزهر قرار رقم 368 لسنة 1976م والذي يقضي بإنشاء ثلاث مراقبات عامة لتفتيش المواد بالأقاليم وهي(إدارة الازهر ، 1976):

(1) مراقبة القاهرة: ومقرها مدينة القاهرة وتضم محافظات [القاهرة، الجيزة، القليوبية، الشرقية، الفيوم، بنى سويف، المنيا].

(2) مراقبة طنطا: ومقرها مدينة طنطا وتضم المحافظات [الغربية، الدقهلية، دمياط، كفر الشيخ، البحيرة، المنوفية، الاسكندرية].

(3) مراقبة سوهاج: ومقرها مدينة سوهاج وتضم محافظات [أسيوط، سوهاج، الوادي الجديد، قنا، اسوان، البحر الأحمر].

وتتكون كل مراقبة من: ـ

أ ـ رئيس التفتيش ويكون من علماء الأزهر. مفتش أول للعلوم الدينية والعربية.

ب ـ مفتشين للمرحلة الثانوية بواقع مفتش لكل (40) مدرس.

ج ـ مفتشين للمرحلة الإعدادية بواقع مفتش لكل (50) مدرس.

د ـ مفتشين فنيين بمستوى مدرس أول على الأقل.

هـ ـ سكرتارية من عضوين على الأقل.

وقد كانت هذه المراقبات الثلاث نواة لنشأة المناطق الأزهرية، فلم تمضي فترة حتى صدر قرار شيخ الأزهر رقم (270) لسنة 1978م بتحويل المراقبات الثلاثة إلى مناطق أزهرية بهدف التخفيف من أعباء المركزية، وبموجب هذا القرار تقرر أن تشرف المناطق التعليمية على الشئون الفنية والمالية والإدارية بجميع مراحل التعليم الأزهري، فسميت المراقبة أو التفتيش منطقة تعليمية أزهرية (جمهورية مصر العربية، 1987)

وفى عام 1980م أصدر شيخ الأزهر قراره رقم (987) والذي بمقتضاه تم تحديد الهيكل التنظيمي لكل منطقة أزهرية بالمحافظات (إدارة الأزهر، 1980).

ثم قسمت المناطق التعليمية بمقتضى قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (130) لسنة 1980 م إلى مستويين هما (جمهورية مصر العربية، 2013)

أ ـ منطقة تعليمية أزهرية (أ) ويرأسها مدير بدرجة (مدير عام).

ب ـ منطقة تعليمية أزهرية (ب) ويراسها مدير بدرجة (مدير بدرجة أولى)، ويساعد كل مدير وكيل شرعي وآخر ثقافي.

ثانيًا: أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه قيادات المناطق الأزهرية: .

توجد بعض الصعوبات أو المعوقات التي تعترض القيادات أثناء أدائهم لأدوارهم داخل الإدارات بالمناطق الأزهرية، وتختلف تلك المعوقات من إدارة لأخرى؛ حيث يوجد معوقات تنظيمية تتعلق بطبيعة العمل

والنواحي التنظيمية، معوقات استراتيجية تتعلق بالخطط الاستراتيجية وغيرها من المعوقات يتم تناولها فيما يلي: –

1- المعوقات الاستراتيجية: تتمثل في قلة تفويض قيادات المنطقة الأزهرية في وضع بعض الخطط الخاصة بها، ويرجع ذلك لمركزية التخطيط الذي يؤدي إلى ابتعاد الخطط عن الواقع وحرمان قيادات المنطقة الأزهرية من الابتكار والشعور بالمسئولية، وقصر دور المنطقة التخطيطي على وضع وتنفيذ خطط تقليدية قصيرة المدى (شيرويت، 2018، ص 128)

فقد رصدت دراسة سعيد صلاح محمد رزق (2018) بعض المشكلات التي تعوق العمل بالمناطق الأزهرية ومنها ضعف قدرة قطاع المعاهد الأزهرية على مسايرة التوجهات المحلية والعالمية نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، وحرمان المناطق والمعاهد من الاشتراك في عملية التخطيط ، وغياب المبادرة في عملية التطوير(سعيد ، 2018، ص 189).

2- **المعوقات التنظيمية:** تتمثل في قلة وجود صف ثان مدرب، فغالبًا ما تحتوي الإدارة على فردين مدير وعضو فني ، والعضو الفني لم يعقد له دورات تؤهله لهذا العمل، كذلك خلو المنطقة الأزهرية من الخرائط التنظيمية التي توضح العلاقات الرسمية في المنطقة مثل خريطة الاختصاصات التي تبين اختصاصات العاملين والإدارات، والخريطة الإدارية التي توضح أسماء العاملين ووظيفة كل منهم داخل كل إدارة، خريطة خطوات سير العمل التي توضح مراحل العمل المختلفة موضحة الإجراءات التي يمر بها العمل حيث ينتهي، وخريطة التنظيم التي توضح الترتيب الهرمي للوظائف الإدارية(مقابلة من اعداد الباحثة)

فقد أشارت دراسة (نجلاء محمد عمر، 2017) لوجود بعض المعوقات التي يعاني منها التنظيم الإداري بالمناطق الأزهرية منها زيادة عدد المستويات الإشرافية، ضعف مستوى تأهيل القيادات الإدارية، وقلة الاستفادة من المستشارين المتخصصين في إحداث عملية التغيير التنظيمي المطلوبة (نجلاء، 2017، ص130).

ومن ثم يجب تنظيم العمل بإدارات المنطقة الأزهرية من خلال إيجاد دليل تنظيمي للمنطقة يوضح الواجبات المطلوب القيام بها وتصميم خرائط توضح خطوات العمل بالمنطقة، تدريب جميع العاملين بالإدارة على تنمية المهارات وتوظيف القيادة التشاركية وتنظيم دورات جادة وفاعلة لرفع مستوى أداءهم الإداري.

من خلال تحليل اللوائح المنظمة للعمل قامت الباحثة باستنباط بعض المشكلات الخاصة بعمليات الرقابة وتتمثل في الآتي: -

- قصور في تحديد المعايير التي تتم الرقابة في ضوئها.
- ضعف الربط بين الرقابة وتقويم الأداء.
- قلة المحفزات التي يثاب بها من تسفر الرقابة عن تميزه، كما لم تحدد العقوبات التي يعاقب من يثبت تقصيره.
- قصور في تحديد الآليات اللازمة لتنفيذ عمليات الرقابة سوى الزيارات الميدانية فقط.
- قصر حدوث الرقابة والتفتيش عند التحقيقات فقط، وضعف المراجعة المستمرة للأداء بالإضافة إلى تميز الرقابة بالسلبية والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل والأداء المتكامل.
- تعدد الجهات الرقابية ؛ حيث تخضع المنطقة الأزهرية ماليًا وإداريًا لإشراف كلًا من المجلس الأعلى للأزهر والإدارة العامة للمعاهد الأزهرية في ذات الوقت دون تنسيق واضح بينهما، مما يؤدي إلى مشكلات إدارية ومالية متعددة تنعكس على مستوى الأداء التنظيمي والتعليمي.
- غياب تحقيق الأغراض المرجوة من الرقابة ، فتتسم بالافتقار إلى الدقة والموضوعية في عناصر عملية الرقابة، ومعايير معدلات الأداء، أو في تقارير الرقابة ذاتها، وبالتالي يصبح الحكم على أداء وسلوك القيادات وكفاءتهم في إنجاز الأعمال متأثرًا باعتبارات غير موضوعية نتيجة غياب محددات التقويم الفعال للحكم على الأداء والسلوك الوظيفي والمهني، فغالبية العاملين يحصلون على تقدير ممتاز ونتيجة لذلك يصل عدد كبير منهم إلى وظائف الإدارة العليا بالرغم من عدم صلاحيتهم.

ومن ثم يجب ضبط نظام الرقابة بالمناطق الأزهرية بحيث تتسم بالواقعية، ويشارك جميع العاملين في وضع معايير الرقابة على الأداء، الاهتمام بالدقة والموضوعية في كتابة التقارير الرقابية، الاستفادة من نتائج التقارير الرقابية في معالجة نقاط الضعف وتطوير الأداء.

ثالثًا: المستجدات الاستراتيجية: ـ

تعبر المستجدات الاستراتيجية عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تؤثر على أهدافها ورسالتها وقيمها ورؤيتها وخططها، وترجع هذه التغيرات إلى مجموعة من العوامل الاقتصادية كمعدلات النمو الاقتصادي والتضخم والبطالة، والعوامل السياسية مثل التغيرات في القوانين واللوائح، والعوامل الاجتماعية مثل التغيرات في القيم الاجتماعية والتكنولوجيا، والعوامل البيئية مثل التغيرات في المناخ والموارد الطبيعية.

وتتناول الدراسة البعض منها والتي تم اختيارها بناء على بطاقات الوصف الوظيفي لقيادات المنطقة الأزهرية واختصاصات تلك القيادات وما تحتاجه لتطوير أدائها وتتمثل في كل من الاحتواء الاستراتيجي، ، ومنهجية هوشين كانري ، وسوف يتم تناول كل منها على حدة.

1ـ الاحتواء الاستراتيجي:

أـ مفهوم الاحتواء الاستراتيجي:

يمكن النظر للاحتواء الاستراتيجي على أنه استجابة مؤسسية أو تكيف استراتيجي مع الضغوط الخارجية لزيادة مشاركة الإدارة، ويعد الاحتواء الاستراتيجي أداة فاعلة لفريق العمل الإداري ويقربه من عدسة نظرية إنتاج الفريق في العمل وفقًا لمنطق إنتاج الفريق، ويتم النظر إلى مجلس الإدارة على أنه فريق تعاوني يعمل على خلق القيمة للمؤسسات من خلال الاحتواء الاستراتيجي (Machold,S,p 335)

كما أنه يُنظر إلى الاحتواء الاستراتيجي على أنه تحديد الخبرات المستمرة التي لها مستوى عالٍ من التأثير على القرارات التي تؤثر على آليات العمل التي تحددها تصورات العمال لوظائفهم في بيئة العمل(Marler,J, 2016, p 2238)

وعُرف الاحتواء الاستراتيجي على أنه مجموعة من الأنشطة التنظيمية التي تعمل على تحسين علاقات الموظفين وتؤثر على أدائهم من خلال زيادة الإنتاجية(Shee han, c, 2019, p745)

باستقراء التعريفات السابقة يتضح أن الاحتواء الاستراتيجي نهج يتكون من عناصر أساسية تعمل بشكل متكامل لضمان نجاحه وتتمثل في الآتي:

- الوعي: من خلال فهم احتياجات وقدرات المؤسسة بشكل دقيق من خلال تحليل نقاط قوتها وضعفها، وفرصها وتهديداتها، وفهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على مسار المؤسسة، وفهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة(العملاء ، الموظفين، المجتمع).
- الاختيار: من خلال تحديد الموارد والقدرات الداخلية والخارجية التي ستُدمج في استراتيجية الاحتواء، مع تحديد الأولويات والبرامج التي ستُنفذ لتحقيق أهداف الاستراتيجية، تحديد الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- التنفيذ: ويتضمن وضع خطة مُحكمة لتنفيذ استراتيجية الاحتواء، تتضمن المسئوليات والجداول الزمنية والميزانيات، التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة حول مسار تنفيذ الاستراتيجية.
- التقييم: حيث يتم تقييم الموارد والقدرات الداخلية والخارجية المتاحة للمؤسسة، وتحليل إمكانياتها وقدراتها، بالإضافة إلى تقييم المخاطر والتحديات التي قد تواجه المؤسسة عند تنفيذ استراتيجية الاحتواء.

وتُعرف الباحثة الاحتواء الاستراتيجي إجرائيًا على أنه نهج شامل يُوجه مسار المنطقة الأزهرية بالوادي الجديد نحو التميز من خلال فهم عميق لاحتياجاتها وقدراتها ورؤيتها ورسالتها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، والبحث عن فرص لم تُستثمر من قبل، وتنمية قدرات ومهارات قياداتها الأزهرية، والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية بمرونة وسرعة، في وجود علاقات استراتيجية مع مناطق أزهرية أخرى يُساعدونها على تحقيق أهدافها.

ب ـ أهمية الاحتواء الاستراتيجي:

يؤدي الاحتواء الاستراتيجي دورًا رئيسًا في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء العاملين والمؤسسة، وتتضح أهمية هذا الدور فيما يلي(لقمان، 2023، ص20)

- يُعد الاحتواء الاستراتيجي شريان الحياة لتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات.
- يساعد على تقاسم وتبادل المعلومات بين العاملين مما يساعد على فهم أهداف المؤسسة وثقافتها وتحفيز جهدهم لتحقيق الأهداف المؤسسية ويجعل البيئة أكثر استقرارًا.
- يساعد الاحتواء الاستراتيجي على اكتساب العاملين المهارات والمعارف وتحقيق الرضا واحترام الذات.
- يُشجع العمل بروح الفريق وتزيد من التكيف الاجتماعي بين العاملين ويزيد من رضاهم.
- يساهم في تحقيق نتائج جيدة للمؤسسة وشعور العاملين بأن مواقفهم ومستقبلهم آمن في المؤسسة.

ج ـ أبعاد الاحتواء الاستراتيجي: للاحتواء الاستراتيجي أربعة أبعاد تتمثل في التالي:

(أ) ـ تبني البدائل يعد مدراء الإدارة الوسطى بمثابة رواد المبادرات في المؤسسة، إذ يعد هؤلاء المدراء المركز في كافة مراحل المشروع فهم يؤدون دور المؤيد ويقومون ببناء شبكات تواصل مع الأطراف الخارجية والداخلية للمؤسسة، ويمكن تعريف تبني البدائل على أنه التبليغ المكثف والمقنع للرؤى الاستراتيجية للإدارة العليا، ولذا تشكل الإدارة الوسطى وظيفة مهمة في الاستراتيجية(ليث، 2022، ص293)

بناءً على ما سبق فإن تبني البدائل أحد أهم أبعاد الاحتواء الاستراتيجي، حيث إنها تُمكن المؤسسات من التعامل بفعالية مع التغيرات والتحديات في بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل تبني البدائل على القدرة على توليد خيارات استراتيجية جديدة ومبتكرة، تتماشى مع متطلبات البيئة المتغيرة، وتساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويجب على القيادات بالمناطق الأزهرية اتباع الخطوات التالية لتبني البدائل الفعالة:

- تحديد الفرص والتحديات بدءًا من تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تفكير إبداعي من خلال تشجيع العاملين على التفكير خارج الصندوق وطرح أفكار جديدة ومبتكرة.

- تقييم البدائل من خلال تحليل كل خيار بديل من حيث جدواه ومخاطره وتأثيره على أهداف المؤسسة، واختبار بعض البدائل.
- اختيار أفضل البدائل الذي يُحقق أعلى قيمة للمؤسسة على المدى الطويل وضمان تناسقه مع الرؤية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- وضع خطة تنفيذ للبديل المختار وتخصيص الموارد اللازمة وتحديد المسئوليات والجدول الزمني للتنفيذ.

(ب) تسهيل القدرة على التكيف: يستلزم التكيف بعض العناوين الرئيسة مثل الفلسفة والاستراتيجية التي يتحدد بموجبها الغرض الرئيسي للمؤسسة واستراتيجية تحقيقه، وتعني عمليات التكيف الخارجي بكل ما يخص حالات المواءمة فيما بين عناصر المؤسسة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية سواء كانت بيئة العمل أو البيئة العامة.(ليث، 2022، ص294)

مما سبق يتضح أن تسهيل القدرة على التكيف يُمكن المؤسسة من الصمود في مواجهة التحديات ويُشير إلى قدرة المؤسسة على تعديل استراتيجياتها وهياكلها وعملياتها بشكل سريع وفعال لكي تتوافق مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

(ت) ـ توليف المعلومات: يُقصد بتوليف المعلومات تفسير وتقييم المعلومات المؤثرة على مدركات الإدارة العليا، ومن خلال توليف المعلومات يستطيع مدراء الإدارة الوسطى التأثير على عملية صياغة الاستراتيجية، كما يقوم مدراء الإدارة الوسطى بإعطاء المعلومات التي تجمعها قيمة إضافية من خلال تقديم النصح والتقييم والتفسير لهذه المعلومات التي تجمعها من المصادر الداخلية والخارجية(مثال جواد، 2022، ص9)

انطلاقًا مما تقدم فإن توليف المعلومات مفتاح اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، ويشمل جمع المعلومات من مختلف المصادر وتحليلها بشكل دقيق، واستخلاص رؤى ثاقبة، واستخدام هذه الرؤى لاتخاذ قرارات صائبة، ولكي تكون عملية توليف المعلومات فعالة يجب أن تمر بالخطوات التالية:

- تحديد احتياجات المعلومات وتحديد أنواعها وتحديد مصادرها التي يمكن الحصول على المعلومات منها.
- جمع المعلومات من مصادر داخلية وخارجية، واستخدام أنواع متنوعة من طرق جمع المعلومات.
- تحليل المعلومات باستخدام أدوات تحليلية متقدمة وتنظيمها بطريقة منهجية واستخلاص رؤى ثاقبة من المعلومات المُحللة.
- تقييم المعلومات وتقييم تأثيرها على قرارات المؤسسة وتحديد الثغرات بتلك المعلومات.
- استخدام المعلومات المُجمعة لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، وتطوير خطط وبرامج عمل تُبنى على أساس المعلومات المُجمعة وتوصيل تلك المعلومات المجمعة إلى جميع الأفراد المعنيين.

(ث) ـ تنفيذ الاستراتيجية المختارة: إن عملية التنفيذ الاستراتيجي تؤثر على جميع أجزاء المؤسسة من أعلى المستويات التنظيمية إلى الأدنى، إذ أنها عملية تطبيقية تُركز على الكفاءة التشغيلية وتتطلب مهارات تحفيزية وقيادية من طراز خاص، والتنسيق بين عدد كبير من العاملين والمديرين(مثال جواد، ص9)

انطلاقًا مما تقدم فإن تنفيذ الاستراتيجية أحد أهم أبعاد الاحتواء الاستراتيجي، حيث يُمكن المؤسسات من تحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس وتحقيق الأهداف المُحددة، ويشمل تنفيذ الاستراتيجية على مجموعة من الخطوات تتمثل في التالي:

- ترجمة الخطط إلى ممارسات من خلال تحديد المهام والمسئوليات والموارد المالية والبشرية، مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مهمة ونشاط.
- التواصل الفعال وإبلاغ جميع المعنيين بالاستراتيجية وأهدافها وخطط تنفيذها، مع توفير التدريب والدعم اللازمين للعاملين لتمكينهم من تنفيذ مهامهم بفعالية.
- مراقبة التقدم من خلال وضع مؤشرات أداء لقياس تقدم تنفيذ الاستراتيجية وجمع البيانات بشكل منتظم حول مؤشرات الأداء، وإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجية أو خطط تنفيذها حسب الحاجة.
- إدارة المخاطر وتحديد المخاطر المحتملة التي قد تُعيق تنفيذ الاستراتيجية والتعامل معها بشكل استباقي.
- التعلم المستمر من خلال تقييم فعالية تنفيذ الاستراتيجية بشكل دوري والتعلم من النجاحات والإخفاقات.

د ـ الاحتواء الاستراتيجي كآلية لتطوير الأداء: ـ

الاحتواء الاستراتيجي أداة قوية يُمكن للمؤسسات استخدامها لتطوير الأداء على جميع المستويات من خلال تبني ممارسات الاحتواء الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات توفير بيئة عمل إيجابية تعزز التعلم والابتكار والتكيف مما يؤدي إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل، كما يمكن المؤسسات من تحفيز موظفيها على تحقيق أقصى إمكانياتهم والوصول إلى أهدافها الاستراتيجية، وتؤدي ممارسات الاحتواء الاستراتيجي إلى تعزيز الأداء على مستوى الفرد وصولًا إلى المؤسسة ككل.

(أ) على مستوى الفرد:

1. يعزز الاحتواء الذاتي: يُمكن الفرد من خلال الشعور بالاحتواء الذاتي أن يُطور من ثقته بنفسه وقدراته، مما يساعد على التغلب على التحديات وتحقيق أهدافه.
2. يُحفز الإبداع: يشجع بيئة العمل الداعمة والمحتوية على الإبداع والابتكار، حيث يشعر الموظفون بالأمان والراحة للتعبير عن أفكارهم الجديدة دون خوف من الفشل.

3. يُحسن الأداء: يؤدي شعور الموظف بالتقدير والاحترام إلى زيادة دافعيته والتزامه بعمله، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائه وإنتاجيته.
4. يقلل من التوتر والقلق: يساعد الشعور بالانتماء والدعم على تقليل التوتر والقلق لدى الموظفين، مما يحسن من صحتهم العقلية والجسدية ويُتيح لهم التركيز بشكل أفضل على عملهم.
5. يعزز الشعور بالرضا الوظيفي: يشعر الموظفون الذين يشعرون بالاحتواء بمزيد من الرضا عن وظائفهم، مما يُقلل من احتمالية تركهم للعمل ويُحسن من ولائهم للمؤسسة.

(ب)على مستوى المؤسسة:

1. يُعزز التعاون: يساعد الاحتواء على توفير بيئة عمل تعاونية، حيث يشعر جميع العاملين بأنهم يعملون في فريق عمل واحد وأنهم قيمون ومشاركين في النجاح.
2. يُحسن التواصل: يشجع بيئة العمل المحتوية على التواصل المفتوح والصادق بين الإدارة والموظفين، مما يساعد على حل المشكلات بشكل فعال وتحسين اتخاذ القرارات.
3. يُحسن السمعة: تعرف المؤسسات التي تُقدر موظفيها وتُشعرهم بالاحتواء بسمعتها الطيبة، مما يجذب أفضل المواهب ويزيد من قدرتها على المنافسة.

(ج) أثر الاحتواء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات:

"يُمكن أن يساهم الاحتواء الاستراتيجي على جودة القرارات الاستراتيجية عبر إدخال رؤى جديدة ومتنوعة على القرارات والتوجهات الاستراتيجية التي من شأنها أن تجعل من القرارات أكثر قابلية على التنفيذ وأكثر قربًا من الواقع الحالي للمؤسسة ومن إمكاناتها، لأن الإدارات المتوسطة والدنيا للمؤسسة هم الأدري بما تمتلك المؤسسة من إمكانات وموارد يمكن أن تتحول إلى ميزة استراتيجية للمؤسسة، وأيضًا فإن ذلك سيعزز من تفوق الاستراتيجية ويجعلها أقرب إلى العاملين ويلهمهم للتنفيذ وتخطي العقبات المتنوعة التي ستظهر لاحقًا.
كما يقود الاحتواء الاستراتيجي إلى تعزيز الإجماع الاستراتيجي على الاستراتيجية المختارة، وأيضًا تكاتف المستويات الإدارية من أجل التنفيذ وظهور قناعة وثقافة استراتيجية بأن التنفيذ الناجح هو مسئولية الجميع، كما أن مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صياغة الاستراتيجية سيقود المدراء في تلك المستويات لدعم الاستراتيجية وإيصال هذا الدعم إلى جميع العاملين وهو ما يعني الإجماع والتوافق الاستراتيجي والذي سيصب في دعم الأداء التنظيمي وتعزيزه عبر نشر وعي العمل ليس فقط ضمن الأدوار المحددة بل العمل ضمن ثقافة الدور المضاف للعاملين ، والذي يمثل حالة خاصة في المؤسسات ثقافيًا واستراتيجيًا.(أميرة ، 2018، ص56)

انطلاقًا مما تقدم فالاحتواء الاستراتيجي يساهم في تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات فعالة تساعد على تحقيق أهدافها من خلال الآتي:

- توفير بيئة آمنة للمشاركة، فالاحتواء الاستراتيجي يشجع على توفير بيئة عمل آمنة يشعر فيها العاملون بالراحة في التعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف من التقييم والعقاب.
- جمع المعلومات من وجهات نظر مختلفة داخل المؤسسة مما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة.
- تعزيز الإبداع والابتكار وتشجيع العاملين على التفكير بشكل إبداعي والابتكار في حلول جديدة للمشاكل، مما يساهم في اتخاذ قرارات تُواكب التطورات والتغيرات في بيئة العمل.
- زيادة شعور العاملين بالمسئولية تجاه أهداف المؤسسة، مما يحفزهم على المشاركة بفعالية في عملية اتخاذ القرارات.
- تحسين تنفيذ القرارات من خلال ضمان مشاركة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار.

2ـ منهجية هوشين كانري:

منهجية هوشين كانري هي منهجية تخطيط استراتيجي نشأت في اليابان وتهدف هذه المنهجية إلى ترجمة الرؤى والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى إلى خطط عمل ملموسة قابلة للقياس وللتنفيذ على جميع مستويات المؤسسة.

تنطوي الفكرة الأساسية لمنهجية هوشين كانري على المؤسسة ككل في إدارة التوجهات الاستراتيجية، وتأكيدها على أهمية الرقابة والاعتماد على نظام التغذية الراجعة، وتضمن تحسين الأداء داخل المؤسسة من خلال التعامل مع كافة المستويات الإدارية، وتعد منهجية هوشين كانري عملية لمراقبة الجودة والتحسين المستمر، وتركز على استراتيجية المؤسسة وأهدافها الأساسية والفرعية، وسياستها وعملياتها الداخلية، وتؤكد على تحقيق جميع أنشطة المؤسسة للأهداف طويلة ومتوسطة الأمد بشكل منهجي واستراتيجي، وتدعم الاتصالات الرأسية والأفقية بين كافة المستويات الإدارية(Nicholas,2014, p 33)

أـ مفهوم منهجية هوشين كانري:

تعرف منهجية هوشين كانري بأنها المنهجية العملية المستخدمة لتحديد احتياجات الأعمال المهمة، والوصول للنتيجة المرجوة خلال عام من خلال التركيز على الاستراتيجيات المكتوبة والعمل الاستراتيجي، والخبرة في العمل، والتحسين المستمر، والتزام القيادة، وفريق الإدارة العليا، وفريق الإدارة في المستويات المختلفة، والثقافة التنظيمية(Nicholas,2014, p 40)

كما تعرف بأنها توجيه مسار المؤسسة من خلال ضبط إيقاع التغيير فيها، ويتضمن أدوات للتحسين المستمر، ويكمن السر في منهج هوشين كانري انخراط المؤسسة بأكملها في عملية التخطيط الاستراتيجي، سواء من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، فهو يؤكد على تطوير اتجاه وأهداف وغايات المؤسسة بشكل عقلاني، ويخضع للرقابة والمواءمة وفق التغذية الراجعة للنظام(Witcher,2014,p16)

وعرف (Ahmad, 2016) منهج هوشين كانري "بأنه منهج عملي منظم موجه لبناء وتحقيق الاستراتيجيات التي تحدد الاتجاه بدقة في جميع جوانب المؤسسة من خلال دمج أنشطة المؤسسة اليومية وأهدافها الاستراتيجية(Ahmed,H,2016,p170).

تأسيسًا على ما تقدم فإن منهجية هوشين كانري منهجية يمكن من تطبيقها تحقيق التميز والتطوير في أداء القيادات الأزهرية وتحقيق رؤية المنطقة الأزهرية بشكل منهجي ومنظم، من خلال وضع خطة تنظيمية واختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها من حيث الجودة، وعمل تقييم استراتيجي مستمر كل فترة لمعرفة مدى التقدم في تحقيق تلك الرؤى.

ب ـ أساليب تطبيق منهجية هوشين كانري

تؤكد منهجية هوشين كانري على التحسين المستمر للعمل داخل المؤسسة، وذلك من خلال آليات تطبيق الهدف والتحسين المستمر والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

(أ) آلية كاتشبول (Catch ball):

هي آلية التوافق التفاعلي حول إجراءات منهجية هوشين كانري ، ويشتق مصطلح Catch ball من لعبة الأطفال التي تسمى" امسك الكرة" وفي سياق منهجية هوشين كانري يفترض أن الكرة تتخذ شكل فكرة، بمعنى أن الفكرة الرئيسة هي طرح الأفكار من شخص إلى آخر، والمعنى الكامن وراء ذلك هو أن المدير يشارك أهدافه مع مرؤوسيه ، ويجب أن تكون الأهداف متفق عليها مسبقًا بين المدير ومرؤوسيه، ثم يضع الفريق خطة عمل تحتوي على الأهداف المحددة التي يجب تحقيقها للوصول إلى أهداف المدير أيضًا ،بالرجوع إلى الفكرة الرئيسة، أي أن خطة العمل هي اقتراح للأفكار، ثم يتم تمرير هذا الاقتراح إلى المدير، الذي يتحقق من فعالية الاقتراح ، وإذا لم يوافق يعيدها إلى الفريق وتستمر العملية حتى يتم التوصل إلى اتفاق على خطة العمل(Federico,B,Giorgin,2018, M,p85)

وتعد عملية Catch ball قلب منهجية هوشين كانري والعملية الرئيسية لمواءمة ودمج الاستراتيجيات، حيث تشير Catch ball لعملية ثنائية الاتجاه من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، بحيث يتم من خلالها تحقيق الأهداف وتوزيع الخطط وتقاسمها في المؤسسة، ووضع الخطط والأنشطة في كل مستوى من

مستويات المؤسسة مع المستوى الذي يليه، والاتصال صعودًا وهبوطًا عبر المؤسسة يجب أن يذهب من شخص إلى شخص عدة مرات ليكون مفهومًا بوضوح، ويرتبط هذا العنصر ارتباطًا وثيقًا بتحقيق الهدف، لأنه يظهر أن الهدف لكل مستوى مؤسسي هو تحديد الإجراءات أو الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات المقصودة من المستوى الأعلى(Andrei,O,2018,p95)

بناءً على ما تقدم فإن آلية كاتشبول تبدأ بالفكرة، حيث يقوم شخص ما بطرح الفكرة مثل منتج جديد أو تحسين لعملية أو رؤية استراتيجية، ثم يلتقط الفكرة شخصًا آخر ويقوم بتحسينها وقد يضيف ميزة جديدة أو يزيل شيئًا يعتقد أنه لا يضيف قيمة، بمجرد أن ينتهي هذا المشارك من شرح التحسينات التي أجراها يتم إلقاء الفكرة على الشخص الثاني الذي يحاول تحسينها بشكل أكبر، وتتكرر العملية مع مشاركين مختلفين ، بحيث يضيف كل شخص أفكاره وتحسيناته حتى يتم الوصول إلى أفضل حل، وتطبيق هذا الأسلوب يُحفز المشاركة ويشجع على التفكير خارج الصندوق، ويعزز العمل كفريق واحد وتبادل الأفكار، وتحديد أفضل الحلول للتحديات، وتستخدم آلية كاتشبول عند الحاجة إلى تحسين فكرة قائمة ، وعند تطوير أفكار جديدة، وعند حل المشكلات، وعند بناء توافق أراء المشاركين.

(ب) دورة (PDCA) (خطط ـ نفذ ـ راجع ـ تصرف) أو دورة (FAIR)(التركيز ـ المواءمة ـ التكامل ـ المراجعة) لتطبيق منهجية هوشين كانري:

دورة PDCA (خطط ـ نفذ ـ راجع ـ تصرف): هي منهجًا علميًا للتحسين المستمر يتطلب بعض الممارسات الإضافية، فلا يمكن تحقيق التحسين المستمر إلا إذا كانت هذه الدورة عملًا مستمرًا، فإذا قمت بتجربتها عدة مرات، فمن المرجح أن تحقق تحسين في الأداء داخل المؤسسة، ولكن إذا لم تكرر باستمرار فإنها ستكون قيمة أقل، وتتكون من أربع خطوات هي (Leppanen,K, 2014, p98)

- خطط plan: التخطيط للتجربة والتنبؤ بما ستكون عليه النتائج.
- نفذ Do : قم بتنفيذ الخطة.
- راجع check: قم بتقييم الغرض.
- تصرف أو اتخذ إجراء Act: في حالة النجاح عند تقييم الغرض، قم بتوحيد نتائج التجربة وأعد بدء العمل من جديد وفقًا للنتائج التي تم التوصل إليها.

انطلاقًا مما سبق فإن دورة PDCA هي أداة لتحقيق التحسين المستمر، تتطلب التزامًا ومشاركة من جميع المشاركين، وتمر بعدة مراحل: التخطيط(تحديد المشكلة ـ وضع أهداف محددة قابلة للقياس ـ تحديد خطة عمل تتضمن الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف ـ تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة) التنفيذ(تطبيق

خطة العمل بشكل دقيق وفعال ـ جمع البيانات وتوثيق المعلومات خلال عملية التنفيذ ـ مراقبة سير العمل وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة) التحقق(تحليل البيانات ـ مقارنة النتائج المحققة بالأهداف ـ تحديد نقاط القوة والضعف في خطة العمل) التصحيح(اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة نقاط الضعف في خطة العمل ـ تحسين خطة العمل بناءً على الدروس المستفادة ـ توثيق التغييرات التي تم إجراؤها ـ تكرار دورة PDCA لتحقيق تحسينات مستمرة)، وتتميز دورة PDCA بسهولة فهمها من قبل جميع المشاركين، وثبوت قدرتها على تحقيق تحسينات ملموسة، وقابلية تطبيقها على مختلف العمليات، وضمان استمرار التحسين بشكل مستمر.

دورة (FAIR)(التركيز ـ المواءمة ـ التكامل ـ المراجعة) : تمثل دورة FAIR دورة سنوية تبدأ الإدارة بمراجعة أداء العام السابق وتطوير الهدف الاستراتيجي للسنة القادمة، ويتم مطابقة الأهداف مع الخطط السنوية وتنفيذها من خلال أسلوبcatch ball ومن خلال وحدات الأعمال، ثم تتحول الدورة إلى مرحلة التركيز على دمج الأهداف مع الإدارة اليومية، ونتيجة لذلك يتم تنفيذ الخطط، حيث يتم تنفيذ دورةPDCA باستمرار لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتحسين العملية وتوحيد المقاييس، ويتم بعدها التحكم واستعراض الأداء السنوي، بحيث يتم تغذية البيانات من دورة كاملة مرة أخرى.

وتعتمد دورة FAIR على أربع مراحل يتم توضيحها كما يلي (منار جابر، 2019، ص 302)

أ ـ مرحلة التركيزFocus: وتقابل مرحلة التصرف (Act) من دورة PDCA: وتتضمن اختيار بعض الأولويات الاستراتيجية الحيوية لهذا العام، ويتم في هذه المرحلة مراجعة أداء الإدارة الاستراتيجية بشكل عميق، ويتم فحص أداء العام السابق بدقة مع التركيز على العام القادم، ويتم في هذه المرحلة تحديد الوضع التنظيمي، والتحليل البيئي التقليدي والتحليل الداخلي للموارد والقدرات.

ب ـ مرحلة المواءمة Alignment وتقابل مرحلة التخطيط(plan) من دورة PDCA: ويتم تطوير السياسات السنوية ونشرها رأسيًا وأفقيًا في جميع أنحاء المؤسسة عن طريق آلية catch ball ، ويتم توظيف الأولويات الاستراتيجية بما يتفق مع أولويات الوحدات الفرعية في مرحلة المواءمة.

ج ـ مرحلة التكامل Integration وتقابل مرحلة التنفيذ(DO) من دورة PDCA: ويتم دمج أهداف الأداء وخطط العمل المتفق عليها من خلال آليةcatch ball في روتين العمل، بحيث تتم إدارة التقدم في الأهداف والخطط بشكل صحيح من خلال دورة PDCA ، وتهتم هذه المرحلة بدمج الأوليات يومًا بيوم مع الأنشطة، ويتم في هذه المرحلة التركيز على عمل الاستراتيجية وعلى كيفية تنفيذ الخطط التي وضعت من قبل الاستراتيجيين.

د . مرحلة المراجعةReview وتقابل مرحلة التحقق(check) من دورة PDCA: وتتضمن الخطوة الأخيرة إجراء تشخيص سنوي من قبل الإدارة العليا من أجل التحقق من كيفية استخدام المؤسسة لهوشين كانري لإدارة أهدافها الاستراتيجية، ويتم استخدام التطبيقات المتقدمة للمراجعة السنوية بعد دورةPDCA ،حيث يوفر التشخيص السنوي رؤى مهمة لاختيار أولويات التخطيط الاستراتيجي للدورة السنوية التالية، وهذه المراجعة تعطي التغذية الراجعة لمرحلة التركيز ، وتعد هذه المرحلة هي الأكثر أهمية في منهجية هوشين كانري.

بناءً على ما تقدم فإن دورة FAIR عملية تكرارية ويجب مراجعتها بشكل دوري وتحديثها حسب الحاجة، وتضم أربع مراحل هي: التركيز ويتم خلالها تحديد الأولويات الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد الفرص واستثمارها والتهديدات والتغلب عليها، المواءمة حيث يتم مواءمة الأولويات مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، التكامل حيث دمج الأهداف والخطط الاستراتيجية الخاصة بآلية catch ball مع روتين العمل بدورةFAIR وذلك لإدارة التهديدات التي تواجه المؤسسة ومعالجتها المراجعة ويتم من خلالها مراجعة دورة FAIR بشكل دوري لتحديثها وتكيفها مع التغييرات في بيئة العمل.

(ج) مصفوفة منهجية هوشين كانري(x matrix): يتمثل الهدف من تطبيق المصفوفة في مواءمة الاحتياجات طويلة الأجل مع المبادرات الاستراتيجية، وتحديد أهم الأنشطة خلال فترة العمل، ويتم بناء مصفوفة هوشين كانري من خلال المراحل التالي (Cortes ,R ,p 76,2023):

- وضع الرؤية الاستراتيجية والأهداف طويلة المدى.
- تحديد الأهداف السنوية (الأهداف متوسطة الأجل).
- تحديد الإجراءات والمبادرات على المدى القصير.
- وضع مقاييس مهمة للتحسين.
- الاتفاق على مؤشرات الأداء الرئيسة.
- توصيل النقاط ـ تحديد العوامل التابعة.

بناءً على ما سبق فإن مصفوفة هوشين كانري x تعتبر أداة بصرية تستخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى القصير والطويل وتساعد المؤسسة على:

1. ربط الاستراتيجية بالتنفيذ من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بأهداف وأنشطة الأفراد والأقسام.
2. التركيز على المبادرات الأكثر أهمية من خلال إبراز الأهداف الرئيسة وتخديد الموارد اللازمة لتحقيقها.
3. توضيح الاعتمادية بين العمليات من خلال ربط الأهداف والمبادرات ببعضها البعض، مما يساعد على تحديد أي عوائق محتملة.

ج ـ منهجية هوشين كانري كآلية لتطوير الأداء:

تُعد منهجية هوشين كانري أداة إدارية قوية لتطوير الأداء على جميع مستويات المؤسسة، وتتميز بتركيزها على الوضوح والمشاركة والعمليات والتحسين المستمر، وتحدد المنهجية أهدافًا استراتيجية واضحة قابلة للقياس على جميع مستويات المؤسسة بدءً من الإدارة العليا وصولًا إلى العاملين، وتقوم بتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة لزيادة الكفاءة من خلال تحديد نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتطوير خطط تحسينها، بمشاركة جميع العاملين ومنحهم الفرصة لتقديم أفكارهم واقتراحاتهم حول كيفية تحسين العمل ومكافأة المتميزين منهم.

وتسهم منهجية هوشين كانري في تطوير الأداء من خلال الآتي:

- التعديل الفعال لأهداف وأنشطة المؤسسة بطريقة تمكنها من التكيف بسرعة مع التغييرات المستمرة.
- ربط الأنشطة اليومية بالنتائج والأولويات الاستراتيجية المحددة.
- تعمل منهجية هوشين كانري على بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتناسب مع مكانة كل فرد واسهاماته في تحقيق الأهداف، وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام، وتحديد آليات التنسيق الرسمية بين جميع المستويات الإدارية، والاعتماد على هيكل تنظيمي مرن.
- عمل مراجعة سنوية في نهاية العام للتعرف على ما تم انجازه والوقوف على نقاط الضعف حتى يمكن تفاديها لاحقًا.
- تشجع منهجية هوشين كانري على ثقافة التحسين المستمر من خلال استخدام أدوات مثل دورة PDCA ، وتساعد هذه الأدوات العاملين على تحديد المشكلات وتحليلها وحلها ومن ثم اتخاذ الإجراءات لمنع تكرارها في المستقبل.

إجراءات الدراسة الميدانية:

تعد إجراءات الدراسة محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب الميداني من الدراسة ، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبناءً على ذلك سيتناول هذا الفصل أهداف الدراسة الميدانية ووصفًا لمجتمع وعينة الدراسة ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وتطبيقها ، ومدى صدقها وثباتها، وفيما يلى وصف لهذه الإجراءات:

1ـ أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

أ ـ الوقوف على واقع أداء قيادات المنطقة التعليمية الأزهرية بالوادي الجديد من وجهة نظر مديري الإدارات بديوان عام المنطقة الأزهرية ومديري ووكلاء الإدارات التعليمية وشيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية.

ب ـ التوصل إلى المشكلات والمعوقات التي تحول دون تطوير أداء القيادات الأزهرية.

2ـ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات بديوان عام المنطقة الأزهرية ومديري ووكلاء الإدارات التعليمية وشيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية بالوادي الجديد والبالغ عددهم **(154)** فرداً من الذكور والإناث وذلك لعام **2025 م** وهو العام الذى أجريت فيه الدراسة وفقاً للإحصاءات المأخوذة من إدارة التنسيق بالإدارة المركزية لمنطقة الوادي الجديد الأزهرية للعام الدراسي **2024 /2025م ، ويوضح الجدول التالي وصف لمجتمع الدراسة:.**

جدول (1) وصف مجتمع الدراسة

م	مديري الإدارات بديوان عام المنطقة	مديري الإدارات والوكلاء	شيوخ ووكلاء المعاهد
1	**28**	**6**	120
المجموع	**154**		

3ـ عينة الدراسة وتوصيفها: ـ

يتوقف إلى حد كبير نجاح الدراسة الميدانية وتحقيق أهدافها على حسن اختيار العينة الممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً، مما يساعد في الحصول على نتائج صحيحة وواضحة، وبناءً على ذلك قد تم اختيار عينة من مديري الإدارات بديوان عام المنطقة الأزهرية بطريقة العينة العشوائية البسيطة بلغ عددها**(24 مدير إدارة)** بجميع الإدارات التابعة لمنطقة الوادي الجديد الأزهرية بنسبة **(85,7%)** من المجتمع الأصلي وقد أخذ في الاعتبار عند اختيار هذه المعاهد تمثيلها للبيئات المختلفة ، وتقارب خصائصها وإمكاناتها المادية والبشرية مع الخصائص والإمكانات المادية والبشرية للمجتمع الأصلي ، وعينة من مديري الإدارات التعليمية ووكلائها وعددهم **(6)** فردًا بنسبة**(100%)** كما تم اختيار عينة من شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية بطريقة العينة العشوائية البسيطة وعددهم **(70)** فرداً بنسبة**(58,3%)** وهذه النسب تعد كافية لتمثيل البيانات على المنحنى الاعتدالي،، **ويوضح الجدول التالي وصف لعينة الدراسة:.**

جدول (2) وصف عينة الدراسة

العينة ونسبتها من المجتمع الأصلي								
مدير إدارة بديوان عام المنطقة			مديري الإدارات والوكلاء			شيوخ ووكلاء المعاهد		
المجتمع الأصلي	العينة	النسبة	المجتمع الأصلي	العينة	النسبة	المجتمع الأصلي	العينة	النسبة
28	24	%85,7	6	6	%100	100	70	%58,3

وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على عينة من مديري الإدارات بديوان عام المنطقة ومديري الإدارات التعليمية ووكلائها وشيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية بمحافظة الوادي الجديد وبلغ عدد هذه الاستبانات(**100**) استبانة بنسبة(**64,9%**) ، وفقد منها (**17**) استبانة بنسبة (**17%**) ، وتم استبعاد (**3**) استبانات بنسبة (**3 %**) لعدم جديتها في الاستجابات ، وبذلك يكون إجمالي الاستبانات التي ستدخل ضمن الإحصائيات (**80**) استبانة بنسبة (**80%**).

أداة الدراسة الميدانية:

اتساقاً مع طبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها استخدمت الباحثة استبانة من إعدادها كأداة لجمع البيانات التي تتطلبها الدراسة الميدانية ، وقد راعت الباحثة في صياغتها لعبارات الاستبانة أن تتسم بالموضوعية والبساطة بحيث لا تحتمل أكثر من معنى، وتم تحديد عبارات كل محور بما يتفق مع طبيعته.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمت الباحثة في معالجة بيانات الدراسة بعض الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة الدراسة ومتغيراتها المختلفة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أـ حساب متوسط شدة الاستجابة:

$$\text{متوسط شدة الاستجابة} = \frac{\text{الدرجة الوزنية لأعلى درجة تحقق} - \text{الدرجة الوزنية لأقل درجة تحقق}}{\text{عدد الاختيارات}}$$

وحيث إن : الدرجة الوزنية لأعلى درجة تحقق هي (3) ، الدرجة الوزنية لأقل درجة تحقق هي (1) ، عدد الاختيارات هو (3) ، إذاً متوسط شدة الاستجابة =0,67

ب ـ حساب الخطأ المعياري (خ م) لعينة الدراسة من القانون التالي [52]

$$\text{خ م} = \sqrt{\frac{\text{أ} \times \text{ب}}{\text{ن}}}$$

حيث (أ) تعنى متوسط شدة الاستجابة، و(ب) تعنى 1– أ، و(ن) تعنى عدد أفراد العينة، والجدول التالي يوضح عدد الأفراد المستجيبين على الاستبيان وقيمة الخطأ المعياري لها:

جدول رقم (3) عدد المستجيبين على الاستبيان وقيمة الخطأ المعياري لها

العينة	العدد(ن)	الخطأ المعياري (خ م)
العينة ككل	80	0,053

ج . تعيين حدى الثقة لنسبة متوسط شدة الاستجابة من القانون التالي[53]

حدى الثقة لنسبة متوسط الاستجابة = متوسط شدة الاستجابة ± (الخطأ المعياري x 1,96) عند درجة ثقة 0,95 ، وشك 0,05 ، والجدول (4) يوضح حدى الثقة لنسبة متوسط الاستجابة للاستبانة

جدول رقم (4) حدى الثقة لنسبة متوسط الاستجابة للاستبانة

العينة	حدى الثقة	
	الحد الأعلى	الحد الأدنى
العينة ككل	**0,774**	**0,566**

نتائج الدراسة وتفسيرها:

بعد عرض المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة تقوم الباحثة بعرض تحليل شامل لنتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة من خلال ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً وفقاً للوزن النسبي.

المحور الأول: واقع أداء القيادات في ضوء المستجدات الاستراتيجية وينقسم إلى:

1ـ البُعد الأول: أداء قيادات المنطقة الأزهرية في ضوء الاحتواء الاستراتيجي جاءت النتائج على النحو التالي

جدول رقم (5) استجابات أفراد العينة حول بُعد أداء قيادات المنطقة الأزهرية في ضوء الاحتواء الاستراتيجي

أولا: أداء قيادات المنطقة الأزهرية في ضوء الاحتواء الاستراتيجي				
م	العـــــــــــبارة	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التحقق
1	تُشجع القيادات العمل بروح الفريق والتكيف الاجتماعي بين العاملين.	0.688	الثاني	إلى حد ما
2	تحرص القيادات على احتواء العاملين وضمهم لفريق الإدارة .	0,627	الثالث	إلى حد ما
3	تُقيم القيادات البدائل الاستراتيجية بما يحقق أعلى قيمة للمنطقة.	0,549	السابع	غير محققة
4	تُعدل القيادات من استراتيجياتها بشكل سريع وفعال لتتوافق مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية.	0,542	الثامن	غير محققة
5	توظف القيادات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودمجها في استراتيجية العمل داخل المنطقة.	0,713	الأول	إلى حد ما
6	تضع القيادات مؤشرات للأداء لقياس تنفيذ الاستراتيجيات ومراقبة التقدم.	0,550	السادس	غير محققة
7	تقوم القيادات بتطوير استراتيجية المنطقة الأزهرية ووضع الإجراءات اللازمة لتنفيذها.	0,516	العاشر	غير محققة
8	تمتلك القيادات مهارات التفكير الاستراتيجي التي تساعدهم على صياغة الاستراتيجيات	0,529	التاسع	غير محققة
9	تحرص القيادات على إقامة شبكات تواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية للمنطقة الأزهرية.	0,613	الرابع	إلى حد ما
10	تنفذ قيادات المنطقة الأزهرية استراتيجية مدروسة وتراقبها بفاعلية.	0,558	الخامس	غير محققة
متوسط الوزن النسبي للبعد الأول		**0,589**	**الأول**	**غير محقق**

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

ـ حصل البُعد الأول للمحور (**أداء القيادات الأزهرية في ضوء الاحتواء الاستراتيجي)** على الترتيب الأول وهو غير محقق بوزن نسبي **(0,589)**،) ويوضح أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن عبارات البُعد غير محققة، **وترجع الباحثة ذلك** إلى أن الثقافة التنظيمية بالمنطقة الأزهرية غير داعمة لتحقيق الاحتواء الاستراتيجي، كما أن القيم والأهداف التنظيمية لا تتماشى مع الاحتياجات الاستراتيجية للمنطقة الأزهرية وبالتالي من الصعب تحقيق أي تقدم في هذا الاتجاه، كذلك افتقار قيادات المنطقة الأزهرية إلى المهارات القيادية اللازمة مثل التفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ قرارات صائبة في الأوقات المناسبة وهو ما يعيق التقدم في تنفيذ الاحتواء الاستراتيجي.

ـ حصلت العبارة رقم(5) والتي تنص على " **توظف القيادات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودمجها في استراتيجية العمل داخل المنطقة**" على الترتيب الأول وهي "محققة إلى حد ما" بوزن نسبي(0,713)، وتتفق

هذه النتيجة مع دراسة (**عبد الرحمن عطية متولي،2021**) حيث حصل محور التوظيف التكنولوجي للمعلومات والاتصالات على المرتبة الأولى بدرجة تحقق متوسطة بمتوسط حسابي(1,87).

ـ حصلت العبارة رقم(1) والتي تنص على "**تُشجع القيادات العمل بروح الفريق والتكيف الاجتماعي بين العاملين**" على الترتيب الثالث وهي "محققة إلى حد ما" بوزن نسبي (0,688)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (**مايسون،2022**) حيث أوصت الباحثة بتنمية روح الفريق التعاوني في المدرسة ، ودعم الجهود التطويرية التشاركية، وضرورة اهتمام المديرين بالعلاقات الانسانية.

ـ حصلت العبارة رقم(2) والتي تنص على " **تحرص القيادات على احتواء العاملين وضمهم لفريق الإدارة**" على الترتيب الثالث وهي "محققة إلى حد ما" بوزن نسبي(0,627)، **وترجع الباحثة ذلك** إلى حرص القيادات على الحفاظ على الانسجام داخل الفريق ومشاركة جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بطريقة محدودة أو تتفاوت بين القيادات مما جعل تحققها إلى حد ما، وربما تكون هناك محاولات جادة لاحتواء العاملين وضمهم لفريق الإدارة ولكن قد تكون هناك قيود هيكلية وإدارية مثل النظام البيروقراطي والمركزي في الإدارة داخل المناطق الأزهرية، كما يركز البعض من القيادات على الجوانب الإدارية والتنظيمية وإغفال الجانب الانساني والاحتوائي للعاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ليث **سناوة الجابري، 2022**) التي أوصت بضرورة اعتماد الاحتواء الاستراتيجي كوسيلة تنفيذية بيد القيادة في المؤسسة لتسهيل الوصول إلى الأهداف المستقبلية بسهولة ودقة أكبر.

ـ حصلت العبارة رقم(9) والتي تنص على" **تحرص القيادات على إقامة شبكات تواصل مع الأطراف الداخلية والخارجية للمنطقة الأزهرية** "على الترتيب الرابع وهي "محققة إلى حد ما" بوزن نسبي (0,613)، **وترجع الباحثة ذلك** إلى أن القيادات قد تكون حريصة على إقامة شبكات تواصل فعالة مع بعض الأطراف ولكن في إطار محدود بسبب قلة الموارد أو الوق المتاح ولا تشتمل جميع الأطراف ،أي أن التواصل قد يقتصر على بعض الأفراد والمؤسسات الحكومية وإغفال البعض الآخر، كما قد تفتقر القيادات الأزهرية إلى استراتيجيات تواصل واضحة ومحددة مع الأطراف المختلفة، فقد تكون هناك رغبة في التواصل ولكن دون وجود خطط وآليات مستدامة تسهم في بناء شبكات تواصل بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحقيق العبارة إلى حد ما.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (**مثال جواد عبد طوفان،2022**) التي أوصت بمراعاة توطيد العلاقات مع العاملين الحاليين والبحث عن عاملين جدد وتعزيز الثقة التبادلية معهم وفسح المجال لطرح وجهات نظرهم.

ـ حصلت العبارة (10) والتي تنص على" **تنفذ قيادات المنطقة الأزهرية استراتيجية مدروسة وتراقبها بفاعلية**" على الترتيب الخامس وهي" غير محققة" بوزن نسبي(0,558)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى أن القيادات الأزهرية تواجه مقاومة للتغيير من قبل بعض العاملين بالمنطقة الأزهرية مما يؤثر على تنفيذ الاستراتيجية وتنفيذ غير فعال للمبادرات الاستراتيجية وبالتالي صعوبة في مراقبة النتائج، كذلك إذا لم يكن هناك دعم قوي من جميع القيادات في مختلف المراحل سيكون من الصعب على القيادات الأزهرية مراقبة التنفيذ بشكل فعال.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة(**نبيل سعد خليل، وآخرون، 2022**) التي توصلت إلى قلة تبني الجامعات الخاصة لخطة استراتيجية تنافسية طويلة المدى، وقلة استخدام الجامعة الخاصة منهجية هوشين كانري للتقييم والتطوير والتحسين المستمر.

ـ حصلت العبارة رقم(6) والتي تنص على" **تضع القيادات مؤشرات للأداء لقياس تنفيذ الاستراتيجيات ومراقبة التقدم**" على الترتيب السادس وهي "غير محققة" بوزن نسبي (0,550)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى نقص في التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنطقة الأزهرية الذي يؤدي إلى عدم توافق الأهداف الاستراتيجية مع الأنشطة اليومية التي يتم تنفيذها وبالتالي لا يمكن تحديد مؤشرات أداء واضحة لقياس التقدم، كذلك غياب الأنظمة الدورية لمراجعة الأداء أو تعديل الاستراتيجيات يؤدي إلى عدم وضع مؤشرات أداء فعالة لقياس التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (**حنين ماري طنيوس، 2017**) التي اقترحت أن يقوم المحاسب الإداري بإعادة التركيز على أدوات قياس الأداء في المنظمة، ويتأكد من الالتزام بمعيارية العمليات التنفيذية، ويعمل على استخدام أدوات الرقابة لتحقيق رؤية المنظمة وتدعيم القدرة على الثبات والمنافسة.

ـ حصلت العبارة رقم(3) والتي تنص على" **تُقيم القيادات البدائل الاستراتيجية بما يحقق أعلى قيمة للمنطقة**" على الترتيب السابع وهي "غير محققة" بوزن نسبي (0,549)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى أن القيادات الأزهرية تفتقر إلى تحليل شامل للبدائل الاستراتيجية المتاحة، والتركيز على الحلول السريعة قصيرة الأمد بدلًا من التفكير في بدائل جديدة ومبتكرة ، والافتقار إلى التفكير النقدي اللازم لاختيار البدائل التي توفر أفضل قيمة على المدى الطويل، وبالتالي لا يتم اختيار البديل الأنسب الذي يحقق أعلى قيمة للمنطقة، كما تفتقر القيادات الأزهرية إلى أدوات تحليل استراتيجية فعالة مثل تحليل swat.

ـ حصلت العبارة رقم(4) والتي تنص على" **تُعدل القيادات من استراتيجياتها بشكل سريع وفعال لتتوافق مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية**" على الترتيب الثامن وهي " غير محققة" بوزن نسبي(0,542)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى افتقار القيادات الأزهرية إلى المعلومات الدقيقة أو البيانات التحليلية اللازمة لفهم التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية ، وبدون تحليل مستمر للبيئة المحيطة تصبح عملية التعديل الاستراتيجي أكثر صعوبة ، كما يفتقر قيادات المنطقة الأزهرية إلى المهارات اللازمة للتكيف السريع مع التغيرات المتسارعة في البيئة مما يحد من قدرتها على تعديل استراتيجياتها بشكل سريع وفعال بما يتماشى مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(**حسن مختار حسين، محمد أحمد غريب، 2020**) التي بضرورة تعديل الاستراتيجيات وتكيفها للتوافق مع المتغيرات البيئية وتحقيق توافق العاملين مع استراتيجيات الجامعة.

ـ حصلت العبارة رقم(8) والتي تنص على" **تمتلك القيادات مهارات التفكير الاستراتيجي التي تساعدهم على صياغة الاستراتيجيات**" على الترتيب التاسع وهي" غير محققة" بوزن نسبي(0,529)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى أن القيادات الأزهرية مشغولة بالمهام اليومية والروتينية مما يحد من قدرتهم على التفكير الاستراتيجي، كما قد يكون هناك تركيز كبير على القيادة الفردية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مما يؤدي إلى إهمال المشاركة الجماعية أو التفويض في تطوير الاستراتيجيات وقد يؤدي ذلك إلى أن القيادات لا تمتلك التنوع الفكري أو الخبرات المتعددة اللازمة لصياغة استراتيجيات شاملة وفعالة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة((**شاذلي يونس علي، محمود مصطفى أحمد، 2022**)) التي أشارت إلى قلة توافر نظام التخطيط الاستراتيجي بالمناطق الأزهرية يربط بين الرؤية المستقبلية والامكانيات والموارد المتاحة والمطلوبة.

ـ حصلت العبارة رقم (7) والتي تنص على" **تقوم القيادات بتطوير استراتيجية المنطقة الأزهرية ووضع الإجراءات اللازمة لتنفيذها**" على الترتيب العاشر وهي" غير محققة" بوزن نسبي(0,516)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة والشاملة للمنطقة الأزهرية، وضعف التخطيط الاستراتيجي، كما أن القيادات الأزهرية لا تمتلك الأدوات اللازمة للتقييم والمتابعة المستمرة الأمر الذي يصعب تطوير استراتيجية قابلة للتنفيذ أو تعديلها حسب الحاجة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (**شاذلي يونس علي، محمود مصطفى أحمد، 2022**) التي أوصت برسم السياسات المستقبلية وتحديد القواعد والاجراءات داخل المناطق الأزهرية، ووضع نظام لمراقبة الأداء بصورة مباشرة.

2ـ البُعد الثاني: أداء قيادات المنطقة الأزهرية في ضوء منهجية هوشين كانري جاءت النتائج على النحو التالي

جدول رقم (6) استجابات أفراد العينة حول بُعد أداء قيادات المنطقة الأزهرية في ضوء منهجية هوشين كانري

البُعد الثاني: أداء قيادات المنطقة الأزهرية في ضوء منهجية هوشين كانري				
م	العبـــــــــــارة	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التحقق
1	تربط القيادات أنشطة المنطقة وعملياتها اليومية بالنتائج والأولويات الاستراتيجية المحددة.	0,546	السادس	غير محقق
2	تقوم القيادات بالمراجعات الشهرية والسنوية التي تضمن التنفيذ الجاد وتؤكد النتائج النهائية.	0,546	السادس	غير محقق
3	تربط القيادات الاحتياجات التدريبية للعاملين بالأهداف الاستراتيجية.	0,571	الخامس	إلى حد ما
4	تطبق القيادات المحاسبية الاستراتيجية وربط المعلومات المحاسبية بالأهداف العليا للمنطقة الأزهرية.	0,531	التاسع	غير محقق
5	تتبع القيادات سياسات عادلة لضمان حصول جميع العاملين على فرص متساوية من النجاح.	0,792	الأول	محقق
6	يشترك جميع قيادات المنطقة الأزهرية في رسم ونشر السياسات لتحقيق الهدف	0,646	الثاني	إلى حد ما
7	تحدد القيادات أهدافًا استراتيجية إذا تم تحقيقها تحقق ميزة تنافسية.	0,542	الثامن	غير محقق
8	تهتم القيادات بنشر الأهداف السنوية على كافة مستويات المنطقة الأزهرية.	0,521	العاشر	غير محقق
9	تحرص القيادات على مساءلة المشاركين عن دورهم في تحقيق الجزء المنوط بهم من الخطة.	0,633	الثالث	إلى حد ما
10	تعمل القيادات على تحسين الأداء باستمرار من خلال سد الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ.	0,583	الرابع	إلى حد ما
متوسط الوزن النسبي للبعد الثاني		**0.537**	**الثاني**	**غير محقق**

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

ـ حصل البُعد الثاني للمحور (**أداء القيادات الأزهرية في ضوء منهجية هوشين كانري)** على الترتيب الثاني وهو غير محقق بوزن نسبي **(0,537)**،) ويوضح أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن عبارات البُعد غير محققة، **وترجع الباحثة ذلك** إلى نقص التوعية والمعرفة بمنهجية هوشين كانري، وافتقار بعض القيادات الأزهرية إلى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل وفقًا لمبادئ هوشين كانري، كذلك تركيز القيادات على العمليات اليومية دون النظر إلى الأهداف الاستراتيجية الكبرى.

ـ حصلت العبارة رقم (5) والتي تنص على" **تتبع القيادات سياسات عادلة لضمان حصول جميع العاملين على فرص متساوية من النجاح** " على الترتيب الأول وهي "محققة" بوزن نسبي (0,792)، **وترجع**

الباحثة ذلك إلى أن القيادات الأزهرية تتمتع بإيمان عميق بمبادئ العدالة والمساواة التي يحرص عليها الأزهر الشريف، وتوفير بيئة عمل تحترم جميع العاملين بغض النظر عن مكانتهم.

ـ حصلت العبارة رقم (6) والتي تنص على "**يشترك جميع قيادات المنطقة الأزهرية في رسم ونشر السياسات لتحقيق الهدف**" على الترتيب الثاني وهي " محققة إلى حد ما" بوزن نسبي (0.646)، وتختلف هذه النتيجة عن (**دراسة عبد الرحمن عطية متولي، 2021**) والتي أوصت بضرورة إشراك جميع العاملين في تحديد التوجه الاستراتيجي للقطاع.

ـ حصلت العبارة رقم (9) **والتي تنص على "تحرص القيادات على مساءلة المشاركين عن دورهم في تحقيق الجزء المنوط بهم من الخطة**" على الترتيب الثالث وهي "محققة إلى حد ما" بوزن نسبي (0,633).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(**حنين ماري طنيوس، 2017**) والتي أوصت بضرورة تخصيص كل هدف من الأهداف السنوية من قبل كل عضو من أعضاء الفريق التنفيذي من أجل ضمان تنفيذ المساءلة.

ـ حصلت العبارة (10) والتي تنص على" **تعمل القيادات على تحسين الأداء باستمرار من خلال سد الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ**" على الترتيب الرابع وهي" محققة إلى حد ما" بوزن نسبي(0,583)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى أن القيادات الأزهرية تركز على جوانب معينة من التحسين مثل إجراءات التنفيذ أو تحسين العمليات اليومية، بينما يتم إغفال بعض الجوانب الأخرى التي تضمن ربط الاستراتيجيات بشكل أكبر بالواقع اليومي، مما قد يجعل سعيها لتحسين الأداء جزئيًا ولا يضمن سد الفجوة بالكامل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(**حنين ماري طنيوس، 2017**) التي أوصت بضرورة وضع مقاييس للأداء قادرة على مراقبة مدى الالتزام بالمعايير في خلايا العمل، وان تربط مقاييس الأداء بين خلايا العمل ومسارات تدفق القيمة مع أهداف واستراتيجيات منظمة الأعمال ككل.

ـ حصلت العبارة (3) والتي تنص على" **تربط القيادات الاحتياجات التدريبية للعاملين بالأهداف الاستراتيجية**" على الترتيب الخامس وهي" محققة إلى حد ما" بوزن نسبي(0.571)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى غياب الرؤية الواضحة حول كيف يمكن أن يساهم التدريب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية فقد يكون من الصعب ربط الاحتياجات التدريبية بتلك الأهداف.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة(**نبيل سعد خليل، وآخرون ، 2022**) التي اقترحت تطوير وتدريب جميع العاملين بالجامعات الخاصة للاشتراك في تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية ، وأوصت بضرورة تبني الجامعات الخاصة لمنهجية هوشين كانري كأسلوب إداري حديث.

ـ حصلت العبارة رقم (1) والتي تنص على" **تربط القيادات أنشطة المنطقة وعملياتها اليومية بالنتائج والأولويات الاستراتيجية المحددة.**" على الترتيب السادس وهي " غير محققة" بوزن نسبي(0,546)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى قصور في وضوح الأهداف الاستراتيجية مما يصعب على القيادات الأزهرية ربط الأنشطة اليومية بالنتائج الاستراتيجية، فكلما كانت الأهداف طويلة المدى غير واضحة للجميع فلن يكون من السهل تحديد الأولويات التي يجب أن يتم التركيز عليها في العمليات اليومية.

تختلف هذه النتيجة عن دراسة(**نبيل سعد خليل، وآخرون، 2022**) التي توصلت إلى أن الجامعة الخاصة تعمل على ربط النشاط اليومي بالنتائج الاستراتيجية المحددة وجاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة ومحققة بوزن نسبي(2,374).

ـ كما حصلت العبارة رقم(2) والتي تنص على" **تقوم القيادات بالمراجعات الشهرية والسنوية التي تضمن التنفيذ الجاد وتؤكد النتائج النهائية.** "على الترتيب السادس أيضًا وهي" غير محققة" بوزن نسبي(0,546)، **وترجع الباحثة ذلك** إلى انشغال القيادات بالأعمال اليومية التي تمنعها من تخصيص الوقت الكافي لإجراء المراجعات الشهرية والسنوية، مع وجود العديد من المهام الطارئة والضغوط اليومية يصبح من الصعب تنفيذ المراجعات بشكل دوري لضمان التنفيذ الجاد للأهداف.

ـ كما حصلت العبارة رقم (7) والتي تنص على" **تحدد القيادات أهدافًا استراتيجية إذا تم تحقيقها تحقق ميزة تنافسية**" على الترتيب الثامن أيضًا وهي " غير محققة" بوزن نسبي(0,542)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى نقص الابتكار والتفكير الابداعي الذي يساعد في تحديد أهداف استراتيجية تحقق ميزة تنافسية حقيقية، وبدون وجود أفكار جديدة وحلول مبتكرة يصبح من الصعب التميز عن المنافسين وتحديد أهداف تحقق نتائج استراتيجية فعالة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (**شاذلي يونس علي، محمود مصطفى أحمد، 2022**) حيث حصلت العبارة التي تنص على "تتبنى المنطقة الأزهرية توجهًا استراتيجيًا يعزز الموقع التنافسي لها وللإدارات التعليمية والمعاهد في المستقبل" على الترتيب الثامن بدرجة تحقق ضعيفة .

ـ حصلت العبارة رقم (4) والتي تنص على" **تطبق القيادات المحاسبية الاستراتيجية وربط المعلومات المحاسبية بالأهداف العليا للمنطقة الأزهرية**" على الترتيب التاسع وهي " غير محققة" بوزن نسبي(0,531)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى أن المنطقة الأزهرية تفتقر إلى أنظمة معلومات أو آليات واضحة لربط البيانات المحاسبية بالأهداف الاستراتيجية، وبالتالي فغياب هذه الآليات من الصعب تحديد كيف يمكن للمعلومات المحاسبية أن تدعم الأهداف العليا أو تستخدم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ـ حصلت العبارة رقم (8) والتي تنص على" **تهتم القيادات بنشر الأهداف السنوية على كافة مستويات المنطقة الأزهرية.**" على الترتيب العاشر وهي" غير محققة" بوزن نسبي(0,529)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى غياب التواصل الفعال بين القيادات والفرق التنفيذية المختلفة حيث قد لا يتم توصيل الأهداف السنوية لجميع الفرق التنفيذية والعاملين بالشكل المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(**إيمان محمود محمد، 2021**) التي اقترحت وضع رؤية المؤسسة ووضع خطتها وتحديد الأهداف السنوية ونشرها ووسائل تحقيقها على جميع العاملين وتعريف كل عضو في الفريق بمهامه واختصاصاته مع وضع جدول زمني للعمل لتنفيذ هذه المهام.

المحور الثاني: معوقات تطوير أداء القيادات الأزهرية وينقسم إلى:

1. البُعد الأول : المعوقات الاستراتيجية وجاءت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (7) استجابات أفراد العينة حول بُعد المعوقات الاستراتيجية

البُعد الأول : المعوقات الاستراتيجية				
م	**العبـــــارة**	**وزن نسبى**	**الترتيب**	**درجة التحقق**
1	ضعف التخطيط الاستراتيجي وفقدان الترابط الداخلي والخارجي للخطط المصاحبة للتطوير.	0,950	الأول	محققة
2	مقاومة التغيير من قبل بعض العناصر داخل المنطقة الأزهرية مما يعيق تنفيذ الاستراتيجيات.	0,854	السابع	محققة
3	قلة الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.	0,938	الثالث	محققة
4	ضعف البنية التحية التقنية اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرارات.	0,813	التاسع	محققة
5	افتقار المنطقة الأزهرية للثقافة التنظيمية الداعمة للتفكير الاستراتيجي والابتكار.	0,858	السادس	محققة
6	تعدد الأهداف الاستراتيجية وقلة وضوح الأولويات .	0,927	الرابع	محققة
7	غياب الدعم المقدم من قادة المنطقة للفرق التنفيذية لتجاوز التحديات أثناء تنفيذ الاستراتيجيات.	0,850	الثامن	محققة
8	وجود فجوات بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الفعلي أثناء تنفيذ الاستراتيجيات.	0,950	الأول	محققة
9	نقص التقييم الشامل للخطط التنفيذية والتي تسهم في تحسين التوقعات المستقبلية وتحديد الخطط المستقبلية.	0,867	الخامس	محققة
10	قلة التواصل الفعال بين فرق العمل أثناء تنفيذ الاستراتيجيات.	0,521	العاشر	غير محققة
متوسط الوزن النسبي للبعد الأول		**0,853**	**الأول**	**محققة**

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلى:ـ

ـ حصل البعد الأول من المحور (**المعوقات الاستراتيجية)** على الترتيب الأول وهو محقق بوزن نسبي(0,853) ويوضح أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن عبارات البُعد محققة ، **وترجع الباحثة ذلك** لعدة عوامل أهمها غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة الذي يؤدي إلى عدم التوجيه الفعال وتنفيذ سياسات غير منسجمة تعوق تقدم أداء القيادات، كذلك مقاومة التغيير من البعض والذي يؤثر على القدرة على تطبيق ممارسات جديدة تساهم في تطوير الأداء، غياب آليات المراقبة والتقييم الذي يعرقل القدرة على التعرف على معوقات الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه، التركيز على الاستراتيجيات التقليدية بدلًا من استكشاف أفكار جديدة.

ـ حصلت العبارة رقم(1) والتي تنص على " **ضعف التخطيط الاستراتيجي وفقدان الترابط الداخلي والخارجي للخطط المصاحبة للتطوير** "على الترتيب الأول وهي " محققة " بوزن نسبي(0,950) ، **وترجع الباحثة** ذلك إلى افتقار القيادات للخبرات والمهارات اللازمة في مجال التخطيط الاستراتيجي مما يؤثر بشكل مباشر على القدرة على تصميم خطط متكاملة ومتوافقة مع متطلبات التطوير، كما أن التمسك بالبيروقراطية في العملية التخطيطية والتقريرية سببًا في تعقيد الإجراءات وبالتالي تصبح الخطط غير متكاملة، أو غير قابلة للتنفيذ في وقتها ، وهذا يؤدي إلى عدم وجود ترابط داخلي بين الأهداف والخطط كما يصعب تحقيق الترابط مع البيئة الخارجية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة **(سعيد صلاح محمد رزق،2018)** التي رصدت بعض المشكلات التي تعوق العمل بالمناطق الأزهرية ومنها ضعف قدرة قطاع المعاهد الأزهرية على مسايرة التوجهات المحلية والعالمية نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، وحرمان المناطق والمعاهد من الاشتراك في عملية التخطيط ، وغياب المبادرة في عملية التطوير.

ـ كما حصلت العبارة رقم(8) والتي تنص على " **وجود فجوات بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الفعلي أثناء تنفيذ الاستراتيجيات** "على الترتيب الأول أيضًا وهي " محققة " بوزن نسبي(0,950) ، **وترجع الباحثة** ذلك إلى عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية فإن الفرق التنفيذية قد تجد صعوبة في فهم ما يتوقع منها ، هذا يؤدي إلى فجوة بين ما تم التخطيط له وما يتم تنفيذه.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة**(إيمان محمود عبد المنعم، 2021)** التي أوصت بعمل مراجعة سنوية في نهاية العام للتعرف على ما تم انجازه والوقوف على نقاط الضعف والتأكيد على تنفيذ الخطة وفقًا للجدول الزمني والوقوف على النتيجة النهائية التي تم تحقيقها.

ـ حصلت العبارة رقم(3) والتي تنص على" **قلة الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها** " "على الترتيب الثالث وهي " محققة " بوزن نسبي(0,938) ، **وترجع الباحثة** ذلك إلى ضعف ارتباط الحوافز بنتائج الأداء، وعدم وجود معايير واضحة لربط الحوافز بالإنجازات ما يؤدي إلى ضعف التحفيز.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة(**محمد توفيق بني عودة، 2017**) التي توصلت لعدم توفير نظام فعال للعاملين لكسب دعمهم أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

ـ حصلت العبارة رقم(6) والتي تنص على **تعدد الأهداف الاستراتيجية وقلة وضوح الأولويات** "على الترتيب الرابع وهي " محققة " بوزن نسبي(0,927) ، **وترجع الباحثة** ذلك إلى أن قيادات المنطقة الأزهرية لا يمتلكون رؤية استراتيجية واضحة فقد يتم تحديد أهداف متعددة وغير محددة بدون وضوح كاف للأولويات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة(**نبيل سعد خليل، منال رشاد عبد الفتاح،2022**) التي أوصت بتدريب الفرق على مهام منهجية هوشين كانري والتي تتمثل في وضع رؤية المؤسسة وتحديد الأهداف السنوية ونسر الأهداف ووسائل تحقيقها والتنفيذ والمراجعة الدورية والسنوية مع تخديد مهام واختصاصات كل فرد ووضع جدول زمني للعمل على تنفيذ هذه المهام.

ـ حصلت العبارة رقم(9) والتي تنص على " **نقص التقييم الشامل للخطط التنفيذية والتي تسهم في تحسين التوقعات المستقبلية وتحديد الخطط المستقبلية** "على الترتيب الخامس وهي " محققة " بوزن نسبي(0,867) ، **وترجع الباحثة** ذلك إلى أن قيادات المنطقة الأزهرية لا يركزون بشكل كاف على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ويعتبرون التقييم الشامل عملية ثانوية مقارنة بالمهام اليومية، ونتيجة لذلك يغيب التقييم الشامل للخطط التنفيذية بشكل يؤثر على التوقعات المستقبلية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (**منار محمد جابر،2019**) التي أشارت إلى ضرورة إنشاء نظام تقييم أداء العمل بالجامعة واستخدام مداخل إدارية وأدوات تكنولوجية حديثة لتقييم الأداء.

ـ حصلت العبارة رقم (5) والتي تنص على "**افتقار المنطقة الأزهرية للثقافة التنظيمية الداعمة للتفكير الاستراتيجي والابتكار**" على الترتيب السادس وهي محققة بوزن نسبي(0,858)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى أن المنطقة الأزهرية تفتقر إلى الرؤية الاستراتيجية أو القدرة على توجيه الفريق نحو الابتكار، بدون دعم قوي من قيادات المنطقة الأزهرية في تحفيز التفكير الاستراتيجي وتوفير بيئة تحفز الإبداع والابتكار، يصعب على المنطقة الأزهرية أن تطور ثقافة تنظيمية داعمة لهذه المبادئ.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة(**منار محمد جابر،2019)** أشارت إلى غياب الفكر الاستراتيجي قصير المدى وطويل المدى للجامعات ووحداتها المختلفة وضعف تحرر الجامعة من القيود الإدارية والتنظيمية المركزية.

ـ حصلت العبارة رقم (2) والتي تنص على **مقاومة التغيير من قبل بعض العناصر داخل المنطقة الأزهرية مما يعيق تنفيذ الاستراتيجيات**" على الترتيب السابع وهي محققة بوزن نسبي (0,854)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى القصور في التدريب والتطوير والدعم الكافي اللازم للعاملين على التكيف مع التغييرات، مقاومة من بعض الأفراد الذين يعتقدون أن التغيير قد يقلل من مصالحهم الشخصية أو يؤثر على مواقعهم الوظيفية في المنطقة الأزهرية، فهؤلاء يبذلون جهدًا كبيرًا لإعاقة التغيير.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة **(منار محمد جابر، 2019)** التي توصلت إلى مقاومة بعض الأفراد للتغيير لأنه قد يلقي عليه أعباء جديدة في ظل تعدد الأعباء التعليمية والبحثية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس.

ـ حصلت العبارة رقم (7) والتي تنص على "**غياب الدعم المقدم من قادة المنطقة للفرق التنفيذية لتجاوز التحديات أثناء تنفيذ الاستراتيجيات**" على الترتيب الثامن وهي محققة بوزن نسبي(0,850)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى أن الرؤية الاستراتيجية للقيادة غير واضحة أو غير محددة بشكل كاف، مما يؤدي إلى غياب التوجيه الواضح للفرق التنفيذية، مما يؤدي إلى فقدان الإحساس بالمسئولية والاهتمام بالتحديات التي تواجه الفرق أثناء تنفيذ الاستراتيجيات.

ـ حصلت العبارة رقم (4) والتي تنص على " **ضعف البنية التحية التقنية اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرارات**" على الترتيب التاسع وهي محققة بوزن نسبي(0,813)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى قلة الأنظمة الداعمة للتحليل المتقدم مثل الذكاء الاصطناعي أو أنظمة دعم اتخاذ القرار، التي توفر رؤى دقيقة وداعمة لصناع القرار، غياب هذه الأنظمة التقنية يجعل من الصعب تحليل البيانات بشكل فعال وتوفير توقعات دقيقة للقرارات الاستراتيجية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة(**منار محمد جابر، 2019))** التي توصلت إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية والموارد المادية اللازمة لتحقيق التكامل، وضعف نظم المعلومات الموجودة داخل الجامعات.

ـ حصلت العبارة(10) والتي تنص على "**قلة التواصل الفعال بين فرق العمل أثناء تنفيذ الاستراتيجيات**" على الترتيب العاشر وهي غير محققة بوزن نسبي(0,521)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى الهيكل التنظيمي المعقد، وقلة وجود آليات تواصل واضحة، وعدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتواصل بين الفرق.

2- البُعد الثاني: المعوقات التنظيمية وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (8) استجابات أفراد العينة حول بُعد المعوقات التنظيمية

البُعد الثاني: المعوقات التنظيمية				
م	العبـــــارة	وزن نسبى	الترتيب	درجة التحقق
1	سوء المناخ التنظيمي بالمنطقة والانتقاد للأفكار الجديدة والابتكار.	0,875	الثاني	محققة
2	تضخم الهيكل التنظيمي للمنطقة بما يعوق انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية.	0,604	التاسع	إلى حد ما
3	قلة الفرص الكافية للتطوير المهني المستمر للقيادات الأزهرية.	0,583	العاشر	إلى حد ما
4	قلة الموارد المالية والبشرية المتاحة لدعم برامج التطوير التنظيمي.	0,771	السابع	إلى حد ما
5	قصور عمليات المتابعة والقياس والتقييم والتغذية الراجعة لأداء العاملين	0,825	الخامس	محققة
6	ضعف التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.	0,917	الأول	محققة
7	تعدد الإجراءات البيروقراطية التي تعوق اتخاذ القرارات بشكل سريع.	**0,867**	الثالث	محققة
8	افتقار المنطقة الأزهرية للخطط التنفيذية للتعامل مع الحالات الطارئة.	**0,846**	الرابع	محققة
9	غياب الدعم المقدم من قيادات المنطقة لصناع القرار.	**0,813**	السادس	محققة
10	قلة اهتمام قيادات المنطقة بوضع نظم لمتابعة الانحرافات بشكل مستمر والتغلب عليها.	**0,646**	الثامن	الى حد ما
متوسط الوزن النسبي للبعد الثاني		**0,775**	**الثاني**	**محققة**

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

ـ حصل البُعد الثاني من المحور(**المعوقات التنظيمية)** على الترتيب الثاني وهو محقق بوزن نسبي(0,775)، ويوضح أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة يرون أن عبارات البُعد محققة ، **وترجع الباحثة ذلك** إلى التنظيم الهيكلي للمنطقة الأزهرية الذي لا يسمح بمرونة أو تغيير سريع في أساليب العمل، والتسلسل الهرمي الذي يعيق اتخاذ القرارات والتكيف مع المتغيرات التنظيمية، نقص التواصل الفعال بين القيادات والعاملين بالمنطقة، نقص الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم العمليات التنظيمية.

ـ حصلت العبارة رقم(6) والتي تنص على "**ضعف التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية** "على الترتيب الأول وهي " محققة " بوزن نسبي(0,917) ، **وترجع الباحثة** ذلك إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي مما يؤدي إلى عدم استعداد المنطقة الأزهرية للتكيف مع التغيرات الطارئة في البيئة الداخلية والخارجية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (**إيمان محمود عبد المنعم، 2021**) التي أوصت بتطوير العمليات الداخلية بالجامعات المصرية ورصد تغيرات البيئة الخارجية لتحسين الأداء.

ـ حصلت العبارة (1) والتي تنص على " **سوء المناخ التنظيمي بالمنطقة والانتقاد للأفكار الجديدة والابتكار** "على الترتيب الثاني وهي " محققة " بوزن نسبي(0,875) ، **وترجع الباحثة** ذلك إلى غياب الاستراتيجيات الواضحة التي تشجع على الابتكار، نقص الحوافز والتقدير للأفكار الجديدة، كما أن الثقافة التنظيمية بالمنطقة الأزهرية تفتقر إلى الدعم الكافي لتشجيع الابتكار والمبادرات الجديدة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة(**شاذلي يونس علي، 2022**) التي توصلت إلى ضعف الابداع والمبادرة بالمناطق الأزهرية، وقلة مرونتها في الاستجابة للمتطلبات الخارجية المتغيرة، وتطوير بنيتها للتوافق مع التغيرات المستجدة عليها.

ـ كما حصلت العبارة رقم (7) والتي تنص على " **تعدد الإجراءات البيروقراطية التي تعوق اتخاذ القرارات بشكل سريع.**"على الترتيب الثالث وهي " محققة " بوزن نسبي(0,867) ، **وترجع الباحثة** ذلك إلى نقص تفويض السلطات إلى المستويات الأدنى وبالتالي لا يتمكن القيادات من اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال، والتمسك بالروتين هو السبب في تعقيد الإجراءات، حيث لا يتم تحديث الإجراءات لتتناسب مع التغيرات والاحتياجات الحالية، مما قد يجد القيادات صعوبة في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة مما يعوق التقدم والابتكار.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة(**شيرويت محمود عوض، 2018**) والتي أوصت بمراجعة الهيكل التنظيمي للمنطقة الأزهرية سنويًا وتحديد الأدوار، والقضاء على البيروقراطية من خلال تبني العمل بروح القانون ، مما يؤدي لسرعة الانجاز وتحقيق نتائج أفضل.

ـ حصلت العبارة رقم (8) والتي تنص على "**افتقار المنطقة الأزهرية للخطط التنفيذية للتعامل مع الحالات الطارئة**" على الترتيب الرابع وهي محققة بوزن نسبي(0,846)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى نقص في التخطيط الاستراتيجي للطوارئ مما يؤدي إلى عدم وجود خطط تنفيذية محددة للتعامل مع الأزمات، نقص في تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الحالات الطارئة، غياب ثقافة إدارة الأزمات التي تشجع على التخطيط المبكر وإعداد خطط الطوارئ داخل المنطقة الأزهرية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة(**شيرويت محمود عوض، 2018**) والتي اقترحت استحداث إدارة للأزمات داخل المنطقة الأزهرية تكون مهمتها استشعار الأزمة الطارئة واكتشاف ارشادات الانذار المبكر لمنع حدوثها والاستعداد لمواجهتها من خلال اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها قبل أن يصعب علاجها.

ـ حصلت العبارة رقم (5) والتي تنص على " **قصور عمليات المتابعة والقياس والتقييم والتغذية الراجعة لأداء العاملين** " على الترتيب الخامس وهي محققة بوزن نسبي(0,825)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى نقص وضوح الأهداف والمعايير مما يصعب متابعة الأداء وقياسه بشكل دقيق وهذا يؤدي إلى قصور في عملية التقييم والتغذية الراجعة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة(**شيرويت محمود محمد، 2017**) التي أثبتت قصر الرقابة والتفتيش عند التحقيقات فقط، وضعف المراجعة المستمرة للأداء، وقلة المراجعة المستمرة، وغياب الدور الحقيقي للجان المتابعة ، كما لا يوجد نظام دقيق للمحاسبية يقيس مؤشرات الأداء كمًا وكيفيًا.

ـ كما حصلت العبارة رقم (9) والتي تنص على "**غياب الدعم المقدم من قيادات المنطقة لصناع القرار**" على الترتيب السادس وهي محققة بوزن نسبي (0,813)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى ضعف التواصل بين القيادات وصناع القرار، والهيكل التنظيمي المعقد البيروقراطي مما يصعب تدفق الدعم بين القيادات وصناع القرار وبالتالي تكون هناك حواجز تنظيمية تجعل من الصعب تقديم الدعم المطلوب بفعالية سواء كان دعمًا معنويًا أو ماديًا.

ـ حصلت العبارة رقم (4) والتي تنص على "**قلة الموارد المالية والبشرية المتاحة لدعم برامج التطوير التنظيمي**" على الترتيب السابع وهي محققة إلى حد ما بوزن نسبي(0,771)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد مما يعيق تنفيذ البرامج التطويرية بشكل فعال ومستمر، كذلك صعوبة تحديد الاحتياجات الفعلية المتعلقة بتطوير النظام التنظيمي مما يؤدي إلى تخصيص موارد غير كافية.

ـ حصلت العبارة(10) والتي تنص على" **قلة اهتمام قيادات المنطقة بوضع نظم لمتابعة الانحرافات بشكل مستمر والتغلب عليها**" على الترتيب الثامن وهي محققة إلى حد ما بوزن نسبي(0,646)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى انشغال قيادات المنطقة الأزهرية بالمهام اليومية مما يجعل من الصعب تخصيص وقت وجهد كافيين لإنشاء نظم متابعة دقيقة للانحرافات، كما تفتقر المنطقة الأزهرية إلى ثقافة تنظيمية تدعم التقييم والمراجعة المستمرة، التخطيط الاستراتيجي غير الكافي وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية قد يؤدي إلى صعوبة في رصد التقدم والتعرف على الانحرافات في الوقت المناسب، كذلك افتقار الهيكل التنظيمي إلى خطط محددة لمتابعة الانحرافات للكشف عن الفروقات بين الأداء الفعلي والأهداف المخططة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة(**محمد توفيق بني عودة، 2017**) التي أوصت بوجود نظام متابعة وتقويم فعال من أجل متابعة الخطط التشغيلية وعدم انحرافها عن المسار الصحيح.

ـ حصلت العبارة(2) والتي تنص على **تضخم الهيكل التنظيمي للمنطقة بما يعوق انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية**" على الترتيب التاسع وهي محققة إلى حد ما بوزن نسبي(0,604)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى أن المنطقة الأزهرية تعتمد على الإدارة المركزية المفرطة ، حيث تتخذ القرارات على المستوى الأعلى ولا تفوض السلطات إلى المستويات الأدنى بشكل كافٍ، هذا يؤدي إلى تراكم المعلومات في المستويات العليا ويعوق الانسياب السلس للمعلومات إلى المستويات الدنيا، مما يسبب تراجع الكفاءة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة **(شاذلي يونس علي، 2022)** التي أشارت إلى أن المناطق الأزهرية ينبغي عليها الاهتمام بمرونة الهيكل التنظيمي والاستجابة لعمليات التطوير داخلها وبالإدارات والمعاهد الأزهرية.

ـ حصلت العبارة(3) والتي تنص على " **قلة الفرص الكافية للتطوير المهني المستمر للقيادات الأزهرية**" على الترتيب العاشر وهي محققة إلى حد ما بوزن نسبي (0,583)، **وترجع الباحثة** ذلك إلى نقص البرامج التدريبية المتخصصة الأمر الذي يؤدي إلى إغفال تحسين المهارات القيادية، وغياب الخطة الاستراتيجية الواضحة لتنمية القيادات داخل المنطقة الأزهرية، قلة المراجعة والتقييم لاحتياجات التطوير المهني للقيادات مما يؤدي إلى ضعف في تحديد الفجوات في المهارات والمعرفة القيادية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة **(شاذلي يونس علي، 2022))** التي أوصت بتقديم برامج تدريبية للتنمية المهنية المستمرة لتطوير مهارات العاملين داخلها وبالإدارات والمعاهد الأزهرية.

خلاصة نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة بشقيها النظري والميداني عن مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- غياب آليات المراقبة والتقييم الذي يعرقل القدرة على التعرف على معوقات الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه التركيز على الاستراتيجيات التقليدية بدلًا من استكشاف أفكار جديدة.
- افتقار المنطقة الأزهرية للكوادر المؤهلة بما يؤثر بشكل مباشر على قدرة القيادات على تحقيق التنفيذ الكامل للمستجدات الاستراتيجية.
- افتقار قيادات المنطقة الأزهرية إلى المهارات القيادية اللازمة مثل التفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ قرارات صائبة في الأوقات المناسبة وهو ما يعيق التقدم في تنفيذ الاحتواء الاستراتيجي.
- افتقار المنطقة الأزهرية إلى خطة استراتيجية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة الذي يؤدي إلى قصور في تفعيل الممارسات الجديدة التي تتناسب مع هذه التغيرات.

- القيادات الأزهرية تركز على الاستجابة للأزمات بعد حدوثها بدلًا من أن تكون استباقية في تحديد التحديات ومعالجتها قبل حدوثها، أي أنها تركز على التعامل مع النتائج بدلًا من التخطيط الوقائي.

توصيات الدراسة:

- تزويد القيادات بالمناطق الأزهرية بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائهم الحالي والمستقبلي من خلال الاستجابة للمستجدات التنظيمية والاستراتيجية.
- زيادة قدرة القيادات على التكيف والاستجابة مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- زيادة قدرة القيادات على حل المشكلات العملية التي تواجههم أثناء تأدية عملهم وبأسلوب علمي.
- تشجيع القيادات على تبني ثقافة الابتكار والتفكير الإبداعي، مما يؤدي إلى تحسين العمليات الحالية.
- تحديد وتطوير قادة المستقبل والمفكرين الاستراتيجيين بالمناطق الأزهرية من خلال تطبيق مبادئ منهجية هوشن كانري للتخطيط الاستراتيجي وتبني مداخل الاحتواء الاستراتيجي وأبعاده.

المراجع

(1) الأزهر الشريف، اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية قرار رقم 250 لسنة 2013 بإصدار اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها بالقانون 103 لسنة 1961 المضاف للقانون 156 لسنة 2007 المعدل بالقانون رقم 7 لسنة 2013، جريدة الوقائع المصرية، ع297، مادة (9، 11)، القاهرة، 2013.

(2) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قرار رقم (397) لسنة 2006 بشأن استحداث وتعديل بعض الوظائف بجدول وظائف الأزهر الشريف، القاهرة، 2006.

(3) أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي ، تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية فى ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، 2013.

(4) سعيد صلاح محمد رزق ، تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، 2018.

(5) شيرويت محمود محمد ، رؤية استراتيجية لتطوير إدارة التعليم الأزهري في ضوء معايير الجودة والاعتماد، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمياط، دمياط، 2017.

(6) نجلاء محمد عمر، متطلبات تفعيل الإدارات الفرعية بالمنطقة المركزية في محافظة الدقهلية : دراسة ميدانية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج5، ع4، المنصورة، 2017.

(7)شيرويت محمود محمد أبو عوض ، رؤية استراتيجية لتطوير إدارة التعليم الأزهري في ضوء معايير الجودة والاعتماد، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة دمياط ، بور سعيد ، 2018.

(8)شاذلي يونس علي، محمود مصطفى أحمد، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج 37، ع1، القاهرة، 2022.

(9)فهيم أبو العزم محمد، اطار مقترح لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي في منظمات الإنتاج الخالي من الفاقد: منهجية هوشين كانري بدلًا من بطاقة القياس المتوازن للأداء، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مج 37، ع2، بنها، 2017.

(10) محمد توفيق بني عوده، واقع التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من منظور منهج هوشين كانري على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين 2008- 2013، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2017.

(11) إيمان محمود محمد، آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، مجلة البحث العلمي في التربية، مج 12، ع22، جامعة عين شمس، مصر، 2021.

(12) ليث شناوة الجابري، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية، مجلة الغاري، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مج 18، ع2، 2022.

(13) محمد حيدر علي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاحتواء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شعب الموارد البشرية بتشكيلات الجامعة التقنية الشمالية، مجلة العلوم الاقتصادية، مج19، ع74،البصرة، 2024.

(14) أحمد مختار عبد الحميد، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، 2008، مصر 0.

(15) فيصل بن معيض ال سمير ، استراتيجيات الاصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2007.

(16) زيد منير عبوي، الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان ،2017.

(17) بشير العلاقي، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2020.

(18) عبد الغني أبو العزم، معجم الغني الزاهر، مؤسسة الغني للنشر، 2013.

(19) جمال الدين بن منظور الأنصاري، لسان العرب، ط3، دار صادر للنشر ، بيروت، 1998.

(20) نجم العزاوي ، عباس جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر ، عمان، 2019.

(21) إدارة الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (386) لسنة 1976م بشأن إنشاء ثلاث مراقبات عامة لتفاتيش المواد بالأقاليم، جريدة الوقائع المصرية ، القاهرة ، 1976.

(22) جمهورية مصر العربية، الأزهر الشريف، قرار شيخ الأزهر رقم (270) لسنة 1978 الخاص بإشراف المناطق التعليمية على التعليم الأزهري، المطابع الأميرية، القاهرة،1978.

(23) إدارة الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (987) لسنة 1980 بشأن تكوين الهيكل التنظيمي لكل منطقة، 1980.

(24) جمهورية مصر العربية، قرار رقم (250) لسنة 2013 بشأن إصدار اللائحة التنفيذية من الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، الجريدة الرسمية، العدد 297، القاهرة، 2013.

(25) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، قرار 397 لسنة 2006 بشأن استحداث وتعديل بعض الوظائف بجدول وظائف الأزهر الشريف، القاهرة، بتاريخ 2006/12/19.

(26) شيرويت محمود محمد أبو عوض ، رؤية استراتيجية لتطوير إدارة التعليم الأزهري فى ضوء معايير الجودة والاعتماد، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة دمياط ، بور سعيد ، 2018.

(27) سعيد صلاح محمد رزق ، تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، 2018.

(28) نجلاء محمد عمر، متطلبات تفعيل الإدارات الفرعية بالمنطقة المركزية في محافظة الدقهلية : دراسة ميدانية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج5، ع4، المنصورة، 2017، ص130.

(29) Machold, S, et al, Board Leadership and strategy involvement in small firm: A team production approach corporate Governance: An International Review, v(19), n(4)

(30) Marler,J,Parry,E, human resource management, strategic involvement and e HRM technology, the international journal of human Resource management, v(27),n(19),2016.

(31) Shee han, c, &Cooper, B, HRM outsourcing: the impact of organizational size and HRM strategic involvement personnel review, Journal of Management studies, v (40), n (6),2019, USA.

(32) لقمان أبو زيد، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في إنجاز التمكين الإداري، مجلة الحياة النيابية، ع128، لبنان، 2023.

(33) ليث شناوة الجابري، الاحتواء الاستراتيجي ودوره في تعزيز ريادة الأعمال الرقمية، مجلة الغاري، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 18، ع 2، العراق، 2022.

(34) مثال جواد عبد طوفان، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، مج51، ع18، كربلاء، 2022.

(35) أميرة هاتف حداوي، وآخرون، دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز الأداء العالي، عمان ،2018.

(36) Nicholas,J, Hoshin Kanri: and Critical Success Factors in Quality Management and Learn Production , Total Quality Management & Business Excllence, v(10) , n(8), 2014.

(37) Witcher,B, Hoshin Kanri ,Perspectives on Performance, Journal of Management Studies, v(11), n(1),2014, p16

(38) .Ahmed,H, Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions , European Scientific Journal, v(12), n(16),2016, p170.

(39) Federico,B & Giorgino,M, Practicing Learn Strategy :Hoshin Kanri and X Matrix in health care –centered Simulation, the TQM Journal,v(29),n(4), p85.Andrei,O,p102

(40) Leppanen, K, study of hoshinkanri strategiy deployment elements in sappi kirknienri paper mill, Master thesis, tampere university of Applied sciences, 2014.

(41) منار محمد جابر، آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية، ع 4، الغردقة، 2019.

(42) Cortes Rodriguez, R, Impact of Hoshin Kanri on Lean management: case study in the food retail industry, International Journal of Quality and Reliability Management, v(40), n(4), 2023

(43) فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة،1979.

(44) عبد الله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات فى العلوم الإنسانية، مكتبة جولد فنجر، أسيوط، 1983.

(45) سامى محمد ملحم، مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.