بحث بعنوان

التخطيط لمواجهة معوقات تطبيق التميز المؤسسي بمشيخة الأزهر الشريف

إعداد الباحثة/

أماني مجدي عبدالمقصود محمد خضر

المستخلص

تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى الكشف عن طبيعة المعوقات التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر، وتحليل مدى مساهمة التخطيط الاجتماعي في مواجهتها وبناءً عليه، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى يسهم التخطيط الاجتماعي في مواجهة معوقات تطبيق التميز المؤسسي ؟

وهدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف، تحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف، تحديد فعالية التخطيط الاجتماعي لمواجهة تلك المعوقات، وتفعيل التخطيط الاجتماعي لدعم التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف.

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة وإتساقاً مع نوع الدراسة تم إستخدام منهج المسح الإجتماعي عن طريق العينة العشوائيه البسيطة في الدراسة الراهنة وقد تم تطبيق الدراسة بالإدارة العامة للحسابات الخاصة بمشيخة الأزهر عن طريق الحصر الشامل للعاملين بلغ اجمالي عددهم ٣٠ واستغرقت الدراسة الميدانية الفترة من ١٠ / ١ / ٢٠٢٥ إلي ١٠/ ٣/ ٢٠٢٥

أثبتت نتائج الدراسة أن مستوي تطبيق التميز المؤسسي بمشيخة الأزهر مرتفع في جميع الأبعاد وجاء ترتيبهم كما يلي(الموارد المالية والتقنية– الموارد البشرية– القيادة والإدارة – التخطيط الإستراتيجي) كما أثبتت الدراسة ان المعوقات التي تعيق تحقيق التميز المؤسسي متوسطة في جميع الأبعاد وترتيبهم كما يلي(معوقات تنظيمية– مادية–ادارية–بشرية– تشريعية) اما بالنسبة للمقترحات اثبتت الدراسة ان المستوي مرتفع جدا وكان ف الصدارة المقترحات(التشريعية– التنظيمية– الإدارية– المادية– البشرية)

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاجتماعى، التمييز المؤسسى

Abstract

The study's problem stems from the need to uncover the nature of the obstacles facing the implementation of institutional excellence within Al-Azhar Sheikhdom, analyze the extent to which social planning contributes to addressing these obstacles, Accordingly, the study's problem is defined by the following main question: To what extent does social planning contribute to addressing the obstacles to implementing institutional excellence؟

The study aims to explore the reality of implementing institutional excellence within Al-Azhar Sheikhdom, identify the obstacles preventing the achievement of institutional excellence within Al-Azhar Sheikhdom, determine the effectiveness of social planning in addressing these obstacles, and activating social planning to support institutional excellence within Al-Azhar Sheikhdom. This study is a descriptive study capable of providing scientific and logical explanations for the phenomenon under study. In keeping with the type of study, a social survey method was used using a simple random sample. The study was implemented in the General Administration of

Private Accounts at Al-Azhar Sheikhdom, using a comprehensive census of employees. The total number of employees was 30, The field study lasted

The study results demonstrated that the level of institutional excellence implementation at Al-Azhar Sheikhdom is high across all dimensions, ranked as follows: (financial and technological resources – human resources – leadership and management – strategic planning).The study also revealed that the obstacles hindering the achievement of institutional excellence were moderate across all dimensions, ranked as follows: (organizational – material – administrative – human – legislative obstacles). As for the proposed solutions, the study indicated that their level was very high, with the following ranking: (legislative – organizational – administrative – material – human proposals).
Keywords: Social planning, institutional discrimination.

مشكلة الدراسة

في ظل ما تشهده مؤسسات الدولة من سعي حثيث نحو تحسين جودة الأداء المؤسسي وتبني مفاهيم التميز المؤسسي كمدخل لتحقيق الكفاءة والفعالية، بات من الضروري التركيز على أدوات وأساليب علمية تسهم في تجاوز المعوقات التي تحول دون بلوغ هذا التميز ويأتي" التخطيط الاجتماعي "في مقدمة هذه الأدوات، حيث يمثل وسيلة منهجية ومنظمة تسعى إلى استشراف التحديات المجتمعية، وتوظيف الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنموية والإصلاحية داخل المؤسسات الحكومية. كما أنه في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الإدارية والمؤسسية، أصبح تحقيق التميز المؤسسي ضرورة حتمية أمام مؤسسات القطاع العام في العالم العربي، ومنها المؤسسات الحكومية المصرية، لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء العام. وتعد مشيخة الأزهر الشريف نموذجًا فريدًا لمؤسسة حكومية تجمع بين الأبعاد الدينية والاجتماعية والإدارية، مما يجعل السعي نحو التميز المؤسسي فيها ضرورة لمواكبة متغيرات العصر وتلبية احتياجات المجتمع (الحمادي، ٢٠٢٠، ص١٥٥)

ويعد التميز المؤسسي أحد الاتجاهات المعاصرة التي تستند إلى مجموعة من المعايير الدولية التي هدف إلى رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الابتكار، وتحقيق رضا المستفيدين، وذلك من خلال نظم إدارية مرنة وفعالة، تُعلي من شأن الجودة الشاملة والتطوير المستمر .ورغم الجهود المبذولة لتطبيق هذه المفاهيم في مؤسسات الدولة، إلا أن التطبيق العملي يواجه العديد من التحديات والمعوقات، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو تقنية، مما يقلل من فاعلية هذا التوجه. حيث أن التميز المؤسسي لا يُعد مجرد مفهوم إداري حديث، بل هو فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال تطبيق منظومة من القيم والممارسات التي تركز على النتائج والابتكار والتحسين المستمر، وتعزيز رضا العملاء الداخليين والخارجيين، بما يتماشى مع معايير الجودة العالمية مثل نموذج التميز الأوروبي EFQM يتطلب ذلك بيئة تنظيمية ملائمة، وقيادة فعالة، ورؤية واضحة، بالإضافة إلى توافر موارد بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع التحديات حيث أن أبرز أبعاد التميز المؤسسي (وفقًا لنماذج عالمية مثل نموذج التميز الأوروبي EFQMوغيره)

١-القيادة**Leadership** ٢-التخطيط الاستراتيجي**strategic Planning**

٣-إدارة الموارد البشرية (رأس المال البشري)**People**

٤-الشراكات والموارد**Partnerships and Resources**

٥-العمليات والخدمات**processes** ٦-نتائج المستفيدين **Customer Results**

٧-نتائج الأداء المؤسسي (النتائج الرئيسية) **Key Performance Results** المعاصرة .(عاشور، ٢٠٠٠،ص٢٠)

ومع ذلك فإن العديد من المؤسسات الحكومية في مصر، ومنها مشيخة الأزهر الشريف، ما تزال تواجه العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا التميز .وتشمل هذه المعوقات ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وتعدد المستويات الإدارية، وغياب الحوافز، وضعف ثقافة العمل الجماعي، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار كما أن غياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم دمج التخطيط الاجتماعي في الرؤية المؤسسية، يمثل أحد أهم المعوقات التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق الأداء المتميز.(المليجي، ٢٠١٢ ، ص٥٦) فتعتبر مشيخة الأزهر الشريف، بما تحمله من رمزية دينية وتاريخية، مؤسسة حكومية مركزية تقدم خدمات متنوعة على المستويين الديني والإداري، ويعد تحسين جودة الأداء فيها ضرورة ملحة لمواكبة متطلبات العصر وتطلعات المواطنين غير أن هذه المؤسسة، شأنها شأن العديد من المؤسسات الحكومية، قد تواجه صعوبات في تطبيق التميز المؤسسي، نتيجة وجود بعض المعوقات التي قد ترتبط بالهيكل التنظيمي، أو ضعف المشاركة، أو محدودية الموارد، أو غياب الرؤية التخطيطية الشاملة.

تُعد الإدارة العامة للحسابات الخاصة أحد القطاعات الحيوية بمشيخة الأزهر الشريف، حيث تضطلع بدور رئيسي في إدارة الموارد المالية ذات الطابع الخاص مثل التبرعات، الزكاة، والإيرادات غير الموازنية، بما يسهم في دعم الأهداف التنموية والدعوية والتعليمية للمؤسسة الأزهرية. وتتولى الإدارة مسؤولية تنظيم الحسابات الخاصة وتوجيهها نحو تمويل الأنشطة المختلفة التي تخدم قضايا التعليم والرعاية الاجتماعية والدعوة، من خلال فتح حسابات مستقلة لكل مشروع أو نشاط، وإخضاعها للرقابة الإدارية والمالية وفق أحكام القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ ولائحته التنفيذية. كما تلتزم الإدارة بإعداد تقارير مالية دورية تعكس حجم الموارد وتوجهات الإنفاق، مع توثيق كافة العمليات المالية لضمان الشفافية والمساءلة.(جمهورية مصر العربية، ١٩٦١)

وتمثل الإدارة العامة للحسابات الخاصة نموذجًا للحوكمة المالية داخل مؤسسات القطاع الديني الحكومي، حيث تسعى إلى تحقيق الكفاءة في إدارة الأموال وتحقيق الاستدامة المالية للمبادرات والبرامج المجتمعية. وتسهم هذه الإدارة بفعالية في تعزيز الأداء المؤسسي لمشيخة الأزهر الشريف، من خلال تمويل المبادرات المرتبطة بتحقيق التميز المؤسسي في مجالات مثل تنمية الموارد البشرية، وتطوير البنية التحتية، ودعم مراكز اللغة، والبرامج التخصصية للأئمة والدعاة، ومراكز خدمة المجتمع.وتُعد الإدارة مجالاً خصبًا لتطبيق أدوات التخطيط الاجتماعي، خاصة في ضوء ما تواجهه من تحديات تتعلق بتعظيم

الموارد، وتوجيه الإنفاق، وتطبيق نظم المحاسبة الذكية، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة **التخطيط لمواجهة معوقات تطبيق التميز المؤسسي** داخل المؤسسات الحكومية.

ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الاجتماعي كمدخل عملي لتجاوز تلك المعوقات من خلال بناء تصور علمي تشاركي يسهم في تطوير النظم والآليات الإدارية، ورفع كفاءة العاملين، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، بما يعزز من فرص نجاح تطبيق التميز المؤسسي ويُعرف التخطيط الاجتماعي بأنه" عملية عقلانية منظمة تهدف إلى تحديد الأهداف المجتمعية ووضع البدائل المناسبة لتحقيقها، من خلال استثمار الموارد المتاحة واستشراف المستقبل بشكل علمي ومنهجي ." ويتسم التخطيط الاجتماعي بالمرونة والشمول والقدرة على التنبؤ بالتغيرات وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف تنموية مستدامة، مما يجعله أداة فعالة في تطوير العمل المؤسسي وتجاوز التحديات (العدل، ٢٠١٨،ص١٧٠)

إن ربط التخطيط الاجتماعي بالتميز المؤسسي داخل المؤسسات الحكومية يمثل توجهًا استراتيجيًا حديثًا يهدف إلى خلق بيئة تنظيمية داعمة للتحسين والتطوير، عبر إدماج البعد الاجتماعي في صياغة السياسات العامة والخطط الإدارية، وتفعيل المشاركة المجتمعية، وتعزيز ثقافة الجودة ومن خلال استثمار أدوات التخطيط الاجتماعي، يمكن للمؤسسات الحكومية أن تبني هياكل إدارية مرنة، وتتبنى ممارسات مبتكرة، وتسهم في تحسين الأداء المؤسسي وفقًا لمتطلبات التميز(السلمي، ٢٠١٧، ص٥٨)

ويأتي اختيار مشيخة الأزهر الشريف كحالة للدراسة، نظراً لأهميتها الاستراتيجية ودورها المحوري في تشكيل الوعي المجتمعي، ولما تواجهه من تحديات متعلقة بتطوير الأداء الإداري، وتحديث البنية التنظيمية، وتطبيق معايير الحوكمة والشفافية .وتُعد الإدارة العامة للحسابات الخاصة نموذجًا داخليًا لإحدى الإدارات التي تعاني من تعقيدات إدارية، وتحتاج إلى تدخل تخطيطي فاعل يسهم في تجاوز المعوقات التي تحد من قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي.(الخميسي، ٢٠١٣، ص٣٠)

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في :وجود العديد من المعوقات المؤسسية والتنظيمية والبشرية التي تعوق تطبيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف، خاصة في الإدارات التنفيذية مثل الإدارة العامة للحسابات الخاصة، الأمر الذي يستدعي تفعيل التخطيط الاجتماعي كآلية للتعامل مع هذه المعوقات واقتراح التصورات التي تعزز من فرص النجاح المؤسسي.

ومن هنا، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي":إلى أي مدى يسهم التخطيط الاجتماعي في مواجهة معوقات تطبيق التميز المؤسسي ؟) دراسة مطبقة على مشيخة الأزهر الشريف"

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين بعدين مهمين في إدارة المؤسسات الحكومية، وهما :التخطيط الاجتماعي، والتميز المؤسسي، حيث تسعى إلى تقديم رؤية علمية تطبيقية لكيفية توظيف أدوات التخطيط الاجتماعي في دعم وتحسين الأداء المؤسسي، بما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ويعزز من كفاءة الجهاز الإداري للدولة.

ثانياً: الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالتخطيط الإجتماعي:

١- إستهدفت دراسة(أبو زيد، ٢٠٢٢) تحديد المشكلات الاجتماعية للعاملين بشركات قطاع الأعمال العام وتحديد مستوى مراحل التخطيط لمواجهة المشكلات الاجتماعية للعاملين وتحديد مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين وتوصلت الدراسة إلي صحة جميع فروضها وإلي تصور تخطيطي مقترح لمواجهة المشكلات الاجتماعية للعاملين بشركات قطاع الأعمال العام.

٢- هدفت دراسة (جلال، ٢٠٢٣) إلى تحديد مستوي أبعاد التخطيط لتحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية، وتحديد مستوي أبعاد التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية.. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والتي من أهمها أنه يجب أن تمتلك وحدات الإدارة المحلية قيادات تخطيطية نموذجية في أفكارها وأخلاقياتها تعاملاتها لهم تأثير قوي على تقديم الخدمة ، ومتطلبات التغيير اللازمة في حالة وجود أوجه قصور أو وجود مستجدات في أي من خطوات أو إجراءات العملية الخدمية، ولابد من ترسيخ مصداقية المؤسسة لدى موظفي المؤسسة بمدى جديتها في السعي نحو التميز في تقديم الخدمة لعملائها.

٣- تهدف دراسة(جاد المولي، ٢٠٢٣) إلى تحديد مستوى أبعاد الخدمات في رعاية الشباب الجامعي من خلال مجموعة من الأبعاد التي منها (الرضا عن خدمات رعاية الشباب الجامعي، سهولة الحصول على خدمات الكفاءة الفعالية) وتحديد مستوي التخطيط لتطوير خدمات رعاية الشباب الجامعي وتوصلت إلى أن أبعاد تطوير الخدمات في رعاية الشباب الجامعي جاءت مرتبة كما يلى الرضا عن خدمات رعاية الشباب الجامعي تلاها التحسين المستمر لخدمات رعاية الشباب الجامعي تتمثل تشعر بأن الخدمة المقدمة جيدة.

٤- إستهدفت دراسة(عشماوي، ٢٠٢٣) تحسين الكفاءة، وتعزيز القيمة لدى العملاء، كما أنها ركزت علي تحديد مستوي التخطيط لتطوير الأداء المهني للأخصائيين الإجتماعيين وتوصلت الدراسة الي صحة فروضها وتصميم تصور تخطيطي مقترح والتأكيد علي الوصول لمتطلبات التخطيط لتطوير الأداء المهنى للأخصائيين الاجتماعيين بالقطاع الصحي في ظل التحول الرقمى .

٥- هدفت دراسة(Benyoucef, 2023) إلى التعرف على دور عمليات التخطيط الإلكتروني والاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي المطبق. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دورا واضحا للعمليات التخطيط الإلكتروني وعملية الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي وفق المتغيرات الشخصية. وعليه، أوصت الدراسة بضرورة إدراك دور عملية التخطيط الإلكتروني الصحيحة والاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لمؤسسة كوندور

٦- استهدفت دراسة(مفرح، ٢٠٢٤) تحديد مستوى بناء القدرات المؤسسية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، التخطيط لرصد واقع تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، تحديد العلاقة بين بناء القدرات المؤسسية وتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول فروض الدراسة

٧- استهدفت دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٤)تحديد العلاقة بين الإصلاح الإداري والتخطيط لبرامج رعاية الشباب على المستوى القومي. رصد الصعوبات التي تواجه إسهامات الإصلاح الإداري في التخطيط لبرامج رعاية الشباب على المستوى القومي.

٨- استهدفت دراسة (ميلود، ٢٠٢٢)توضيح العلاقة بين التخطيط الاجتماعي والتنمية المجتمعية، الأهمية العلمية التي يحظى بها الموضوع محليا ودوليا، وأوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها: أن يستجيب التخطيط الاجتماعي الذي يقوم به المجتمع لمحتوى السياسة الاجتماعية التي تقرها السياسات العامة للدول، وصياغة أهداف التخطيط الاجتماعي بناء على الأهداف العامة للتنمية المجتمعية، من أجل تعزيز وجودها الاجتماعي الذي يمكنها من الاستمرار والنمو.

٩- استهدفت دراسة(أبو الخير، ٢٠٢١) التخطيط لكافة الأنشطة التي تقوم بها منظمات المجتمع المدنى في التعامل مشكلات المجتمع المختلفة ومع قضية ومشكلة البطالة. وتوصلت إلي استراتيجية لتفعيل دور منظمات المجتمع المدنى فى مواجهة مشكلة البطالة وتحقيق التنمية المستدامة".

١٠-هدفت دراسة(مطر، ٢٠١٩) إلى وضع تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة من خلال التخطيط لمواردها البشرية. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على وجود كثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة المنصورة بصفة عامة وكانت هذه المعوقات في الكليات الحاصلة على الاعتماد؛ ويرجع ذلك على الارتباط القوي بين حصول الكليات على الاعتماد وتميزها المؤسسي.

١١-إستهدفت دراسة (عبدالرؤوف، ٢٠١٣) يهدف إلى قياس فاعلية دور التخطيط الاجتماعي للمؤسسات الحكومية من خلال دور المخطط و كافأته وأداءه وركز هذا البحث الرعاية الإجتماعية المقدمة للعاملين ومستوي الرضا الوظيفي واستخدم مراحل العملية التخطيطه بهدف تطوير المؤسسات الحكومية.

المحور الثاني : الدراسات المرتبطة بالتميز المؤسسي:

١- دراسة (عبدالمقصود، ٢٠٠٨) والتي أكدت علي علي أن العوامل المحددة للمنظمة المتميزة تأتي من خلال تحليل وعرض التصورات الذهنية عن مفهوم التميز المؤسسي ومعاييرة ومبادئة فقد توصلت إلي أن لتحقيق التميز في المؤسسه لابد من ضرورة التأكيد علي أن كل فرد من العاملين بالمؤسسه يعمل علي تحقيق الأهداف وفقاً لطبيعة الأعمال والمهام التي يقوم بها.

٢- وفي هذا الصدد أكدت دراسة(Harrington, 2005) علي إحتياج كافة المنظمات بمختلف مجالاتها علي التركيز علي كافة الإدارات والأنشطة الخاصة بها من أجل تحقيق أفضل وأكفأ إستخدام لكافة الموارد بها بغرض تحقيق التميز المؤسسي وحتي تتمكن من ذلك لابد أن يكون لها رؤية شاملة لتحسين وتطوير مجهوداتها

٣- وهذا مأكدت علية دراسة (Irime , 2010) والتي هدفت الي تسليط الضوء علي الصلة بين تميز الأعمال وإدارة الجودة الشاملة حيث أشارت نتائجها إلي ضرورة تطبيق نماذج التميز لتحقيق القدرة والميزة التنافسية للمؤسسات وجعلها تستمر لفترات طويلة دون الوقوع في مخاطر وذلك من خلال توجية الموارد البشرية كافة.

٤- أكدت دراسة (**Sharma & Talwar, 2004**) علي أراء المسئولون حول أهم معايير التميز الصالح لتطبيق علي المنظمات، وأوصت الدراسة بضرورة بناء نموذج تميز من تسع معايير (القيادة – الثقافة والقيم – التخطيط الإستراتيجي – العمليات – نتائج الأعمال – حسن التوجة – التحسين المستمر – تأكيد النجاح – البيئة الخارجية)

٥- كما أكدت دراسة (**Samson & Challis, 2002**) أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب إستراتيجية متكاملة للتحسين والتطوير والتحديث، ووضع خطط واضحة للأداء وإسلوب العمل داخل إدارة المنظمة فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف العاملين والمنظمة، وذلك من خلال إشراك العاملين في صنع القرارات وإتخاذها، وعدم تشتيت الجهود فإحترام العاملين وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في القرارات التي تتعلق بهم ، كفيل بأن يبذلو قصاري جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وإقتدار

٦- كما أكدت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٦) علي دور المسئولون في تحقيق التميز المؤسسي من خلال التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها عند مرحلة التنفيذ ووضع الأسس والضوابط، والإهتمام بتبني إستراتيجية فعالة نظراً لأهمية تغيرات البيئة الخارجية. لذا يجب علي المسئولين معرفة هل التطبيق الناجح للتميز المؤسسي يتأثر بالسياق التنظيمي الذي يتم التطبيق من خلالة وذلك بالتركيز علي المخرجات الناتجة عن التميز المؤسسي وكذلك معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر علي النجاح في تطبيق التميز المؤسسي وهي(نمط القيادة – الإستراتيجية – الهيكل التنظيمي – الرقابة – التكنولوجيا) وهذا ايضا ما أثبته نتائج دراسة(Bauer Oakland, & Falshaw, 2005)

٧- **دراسة (حسني ، ٢٠٢٢)** هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على التميز المؤسسي، وتوصلت إلى ضعف تكامل الذكاء الاستراتيجي مع معايير EFQM في الواقع المصري.

٨- **دراسة (غازي،٢٠٢٢)** استهدفت الدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في القطاع الجامعي. كشفت النتائج عن وجود ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد القيادة وأبعاد التميز، حيث سعت الدراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وأظهرت النتائج أن القيادة الواعية تساهم بفاعلية في تحقيق التميز داخل البيئة الجامعية.

٩- **دراسة (طايع، ٢٠٢٢)** تناولت الدراسة تحديات تنفيذ معايير التميز في الجامعات المصرية، وقدمت مقترحًا لتعزيز التميز من خلال تطوير المهارات الإدارية وتحسين بيئة العمل الأكاديمية.

١٠- **دراسة (حسن، ٢٠٢١)** استهدفت الدراسة قياس أثر المرونة التنظيمية على الأداء المؤسسي في عدد من البنوك، وأكدت النتائج على أن المرونة أحد ركائز التميز في ظل التغيرات البيئية المتسارعة.

١١- **دراسة (عباس،٢٠١٨)** استهدفت الدراسة لمدي أهمية مفاهيم وأبعاد التميز المؤسسي وسبل تطبيقه في الجامعات المصرية، وانتهى إلى مجموعة من التوصيات لتعزيز الجودة الشاملة وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية.

١٢- **دراسة (المنياوي، ٢٠٢٤)** حيث استهدفت الدراسة قياس مدى تأثير الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي بين موظفي جامعة المنصورة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين التزام الموظفين وتميز المؤسسة، مما يعزز أهمية تعزيز الولاء المؤسسي.

١٣- **دراسة (عثمان، ٢٠٢٤)** إستهدفت الدراسة أثر القيادة الرقمية على التميز المؤسسي في البنوك، مع فحص دور الأداء الإبداعي كوسيط. وأثبتت النتائج أن القيادة الرقمية تعزز التميز، وتُفعِّل دوره من خلال تحسين الإبداع المؤسسي.

١٤- دراسة (شحاتة ، ٢٠٢١) استهدفت هذه الدراسة التغيير التنظيمي والتدريب كعوامل مؤثرة على التميز المؤسسي في البنوك الخاصة والعامة. وأكدت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر للتغيير المؤسسي، وأثر جزئي للتدريب كوسيط يعزز التميز.

١٥- دراسة (منصور، ٢٠٢٣) ركزت الدراسة على متطلبات ومعوقات تحقيق التميز داخل الوحدات المحلية. وأظهرت أن التميز يتأثر بغياب بيئات العمل الداعمة وتشابك اللوائح الإدارية، مما يبرز أهمية إعادة هيكلة إداري.

ثالثاً صياغة مشكلة الدراسة

شهد العالم اليوم تسارعًا في التحول نحو تطبيق مبادئ ومعايير التميز المؤسسي، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي، وضمان جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. ويُعدّ التميز المؤسسي إطارًا حديثًا يركز على تحسين الأداء التنظيمي من خلال معايير تشمل القيادة، الاستراتيجية، إدارة الموارد، الابتكار، ورضا المستفيدين. وفي السياق المصري، تسعى الدولة إلى تعزيز مفاهيم التميز المؤسسي في مختلف القطاعات الحكومية، ضمن خطط الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي، بما يتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠. وفي هذا الإطار، تبرز **مشيخة الأزهر الشريف** باعتبارها إحدى أقدم المؤسسات الدينية والتعليمية في العالم الإسلامي، والتي تتولى مهامًا متعددة تشمل التعليم، والفتوى، والخدمات الاجتماعية، والإدارية، مما يفرض عليها تحديات خاصة في تبني منهجيات التميز المؤسسي.

ومع أهمية تطبيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر، إلا أن الواقع يشير إلى **وجود مجموعة من المعوقات التي قد تحد من تحقيقه بصورة فعالة**، مثل: ضعف نظم المعلومات، ضعف ثقافة التميز لدى بعض العاملين، عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، مقاومة التغيير، ونقص التدريب. وتنعكس هذه المعوقات على كفاءة العمل الإداري، وجودة الخدمات، ورضا العاملين والمتعاملين مع المؤسسة.في هذا السياق، تبرز أهمية **التخطيط الاجتماعي** كأداة علمية ووظيفية يمكن توظيفها في تشخيص المشكلات، وتحديد الأولويات، ووضع البرامج والسياسات التي تسهم في التغلب على معوقات التميز المؤسسي، وذلك من خلال تحليل الواقع، ورصد نقاط الضعف، واقتراح آليات تطويرية تراعي خصوصية بيئة العمل في مشيخة الأزهر.

ومن ثم، فإن **مشكلة الدراسة تنبع من الحاجة إلى الكشف عن طبيعة المعوقات التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر، وتحليل مدى مساهمة التخطيط الاجتماعي في مواجهتها،.**

وبناءً عليه، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يسهم التخطيط الاجتماعي في مواجهة معوقات تطبيق التميز المؤسسي ؟

رابعا أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية:

١. **أهمية التميز المؤسسي** كمفهوم حديث يُعزز من كفاءة الأداء وجودة الخدمات في المؤسسات، مما يجعله هدفًا رئيسيًا للمؤسسات لتحقيق التنافسية والفاعلية.

٢. **أهمية التميز المؤسسي في القطاع الحكومي** :حيث تسعى مؤسسات الدولة، ومنها مشيخة الأزهر، إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق جودة الخدمات العامة، بما ينسجم مع خطط الإصلاح الإداري وتوجهات الدولة نحو الحوكمة والتنمية المستدامة.

٣. **الطبيعة الخاصة لمشيخة الأزهر** كمؤسسة دينية تعليمية وإدارية فريدة، مما يجعل تطبيق التميز المؤسسي فيها أكثر تعقيدًا بسبب تشابك المهام، وتعدد الجهات، والحاجة إلى الحفاظ على الهوية الأزهرية مع التطوير المؤسسي.

٤. **تنامي التحديات والمعوقات** التي تواجه تطبيق مبادئ التميز المؤسسي، مثل ضعف الثقافة المؤسسية، والبيروقراطية، ونقص الكفاءات، مما يتطلب تدخلًا علميًا لفهمها والتعامل معها.

٥. **دور التخطيط الاجتماعي** كأداة استراتيجية تُمكّن من تشخيص المشكلات، وتحديد الأولويات، واقتراح الحلول المستقبلية لتحقيق التميز المؤسسي.

٦. **قلة الدراسات التطبيقية في المؤسسات الدينية ذات الطابع الحكومي** مثل مشيخة الأزهر، مما يمنح الدراسة بعدًا أصيلاً في سد الفجوة المعرفية بين التميز المؤسسي والتخطيط الاجتماعي في بيئات مشابهة.

٧. يُثري مجال **البحوث التطبيقية في الخدمة الاجتماعية** من خلال ربط مفاهيم حديثة (مثل التميز المؤسسي) بتخصص التخطيط الاجتماعي.

٨. تسهم الدراسة في **إعداد مقترحات علميه** تساعد متخذي القرار في المؤسسات الحكومية على تطبيق خطط فعّالة لمواجهة المعوقات وتحقيق التميز ورفع كفاءة الأداء، وتطوير الخدمات المحاسبية والإدارية..

خامساً أهداف البحث

١. التعرف على واقع تطبيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف.

٢. تحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف.

٣. تحديد فعالية التخطيط الاجتماعي لمواجهة تلك المعوقات.

٤. التوصل الي مقترحات لتفعيل التخطيط الاجتماعي لدعم التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف.

٥. التوصل لمؤشرات تخطيطية مستقبلية لمواجهة معوقات تطبيق التميز المؤسسي بمشيخة الأزهر.

سادساً: تساؤلات البحث

ينطلق البحث من التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يسهم التخطيط الاجتماعي في مواجهة معوقات تطبيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف؟

ويتفرع منه عدد من التساؤلات الفرعية:

- ما واقع تطبيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف؟
- ما المعوقات التي تعيق تحقيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف؟
- ما مدى فاعلية التخطيط الاجتماعي في مواجهة معوقات تطبيق التميز المؤسسي؟
- ما المقترحات لتفعيل التخطيط الاجتماعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف؟

سابعاً: الإطار النظري الموجهه للبحث:

تمر عملية التخطيط داخل جميع المؤسسات الحكومية بعدة مراحل وهي كالتالي (أحمد، ١٩٦٧، ص٥٠)

١-التحليل المؤسسي Institutional Analysis

٢- وضع الأهداف وترتيبها حسب أولوياتها Priority Goal Setting

٣- تقييم الخيارات Evaluate Options

٤-إعداد البرامج والموازنة Programming and Budgeting:

٥- التنفيذ Implementation ٦- التقويم Evaluation:

تعددت وجهات النظر حول مراحل التخطيط الإجتماعي والتي تتضمن مايلي(صبح،٢٠١٠،ص٣٩)

١- تحديد الهدف٢- مرحلة تحديد الأولويات ٣- وضع الخطة.٤ - تنفيذ الخطة.

٥- متابعة الخطة. ٦- التقويم.

كما حدد الدكتور "طلعت السروجي، ٢٠١٣"مراحل التخطيط الإجتماعي والتي تتضمن ما يلي: (السروجي، ٢٠١٣، ص٥١)

١- مرحلة إعداد ووضع الخطة. ٢- إقرار وإعتماد الخطة. ٣- تنفيذ الخطة.٤- المراقبة والمتابعة.

٥- تقييم الخطة. ٦- التغذية العكسية.

وبعد كل ماتم عرضة يتضح أن اختلفت وجهات نظر علماء التخطيط في المراحل من حيث الشكل ولكن هناك اتفاق من حيث المضمون، فقد اتفق علماء التخطيط علي المراحل الأساسية للتخطيط والتي سوف تتبناها الباحثة تتضمن مايلي:

١- **مرحلة تحديد الأهداف:** تعد خطوة تحديد الأهداف خطوة مهمة جداً، ولابد من تحري الدقة فيها لأنه إذا لم تكن الأهداف دقيقة ومعبرة عن إحتياجات وتطلعات المستهدفين فإن إمكانية فشل الخطة تكون كبيرة،. (أبو المعاطي، ٢٠١٥، ص٦٣)

٢- **مرحلة إعداد اطار الخطة:** وتسمي بمرحلة التشخيص يتم فيها وضع اطار الخطة بناء علي الأهداف التي تم تحديدها (عبداللطيف، ٢٠٠٧، ص٣٠٦).

٣- **مرحلة وضع الخطة:** في هذة الخطوة يتم تجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالهدف المحدد وذلك لتقدير المواقف المختلفة من جميع الجوانب. (خميس، ١٩٩٩، ص٦٤)

٤- **مرحلة تنفيذ الخطة:** يقصد بمرحلة تنفيذ الخطة ترجمة الخطط إلي برامج يمكن تنفيذها، حيث تقوم جماعات المجتمع بتنفيذ هذة البرامج تحت إشراف وتوجيه أجهزة التخطيط وغيرها من الفنيين والمشرفين علي المشروعات الموكلة لهم.(السروجي، ٢٠٠١، ص٤٥)

٥- **مرحلة متابعه الخطة:** تبدأ عمليات المتابعة منذ بدء عمليات التخطيط وبإفتراض أن التسجيل الدائم من حيث التمويل والوقت ووضع التقارير عما تم أولاً بأول وعن الخطوات المنجزة المرحلية ومقارنة ماتم تنفيذه من خطوات ومراحل طبقاً لتصميمه في الخطة خلال التنفيذ. ولا يفهم من هذا أن عملية المتابعة هي عملية مراقبة، فعملية المتابعة تساهم في تحسين التنفيذ. (الأفندي، ٢٠٠٥، ص٧٩)

٦- **مرحلة التقييم:** وهي مرحلة أساسية تتضمنها العمليات التخطيطية، وتستهدف التعرف علي إنجازات الخطة ومدي ماحققته من أهداف ومعدل تحقيق كل هدف، ورأي المستفيدين من البرامج والمشروعات، والإستفادة من هذة البيانات والمعلومات في خطط العمل المستقبلية. (راشوان، ٢٠١٠، ص١٩)

أبعاد التميز المؤسسي:

تعددت وجهات النظر حول تحديد أبعاد التميز المؤسسي وفقًا للنماذج العالمية والرؤى البحثية المختلفة، ويُعزى هذا التعدد إلى اختلاف الأطر المؤسسية والثقافية والسياقات التطبيقية. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الرؤى:

أولاً: نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020 يُعد من أكثر النماذج استخدامًا عالميًا، ويُقسِّم التميز المؤسسي إلى تسعة أبعاد رئيسية(EFQM,2020)

أبعاد التمكين:

١- الغرض والرؤية والاستراتيجية ٢-الثقافة والقيادة المؤسسية ٣-إشراك الأطراف المعنية.

٤-إنشاء قيمة مستدامة. ٥- إدارة الأداء والتحول.

أبعاد النتائج:

٦-نتائج العملاء ٧- نتائج العاملين ٨-نتائج الأطراف المعنية الأخرى ٩-نتائج الأداء الرئيسية.

ثانيًا :رؤية وزارة التنمية الإدارية في مصر

حددت الوزارة في إطار مشروع تطوير الجهاز الإداري للدولة مجموعة من أبعاد التميز المؤسسي مع العلم انها وجهة النظر التي إعتمدتها الباحثة في الدراسة الحالية ويتم تحديدها كما يلي:

١- القيادة والادارة ٢-التخطيط الاستراتيجي ٣-الموارد البشرية
٤- الموارد المالية والتقنية (دليل التميز المؤسسي في الجهاز الإداري للدولة،٢٠١٨)

ثالثًا :وجهة نظر محمد شميس حسني (٢٠٢٢)

في دراسته التطبيقية على شركات الكهرباء المصرية، اعتمد الباحث على ستة أبعاد للتميز المؤسسي:

١-القيادة الاستراتيجية ٢-إدارة المعرفة ٣-الابتكار والتجديد المؤسسي ٤-جودة العمليات والخدمات ٥- التمكين المؤسسي للعاملين ٦-النتائج المؤسسية القابلة للقياس.(حسني، ٢٠٢، ص٢٦٧)

رابعًا :د. ياسر ميمون عباس(٢٠١٨):

أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات المصرية كما يلي:

١-الرؤية الاستراتيجية ٢-المساءلة والحوكمة ٣-التحسين المستمر.

٤-كفاءة الأداء ٥-رضا المستفيدين (عباس، ٢٠١٨، ص٩٨)

معوقات التميز المؤسسي:

يواجه التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية والهيئات المختلفة عدة معوقات تتباين في طبيعتها ومصادرها، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى خمسة أنواع رئيسية، تتداخل وتتكامل في تأثيرها السلبي على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، وهي: (عبدالعاطي، ٢٠٢١، ص٦٦)

أولاً: المعوقات البشرية تُعد الموارد البشرية حجر الزاوية في عملية التميز المؤسسي، لذا فإن أي ضعف فيها يُعد معوقًا مباشرًا. ومن أبرز صور هذه المعوقات:

- نقص الكفاءات والخبرات اللازمة لتطبيق معايير التميز.
- تدني مستوى التدريب والتطوير المستمر للعاملين.
- ضعف الدافعية والانتماء المؤسسي.
- مقاومة التغيير من قبل الموظفين.
- غياب روح الفريق والابتكار.

ثانيًا: المعوقات المادية تمثل الموارد المادية الداعمة الأساسية للعمليات التنظيمية، ومن أهم المعوقات في هذا الجانب:

- نقص التمويل المالي اللازم لتطبيق خطط التميز.
- ضعف البنية التحتية والمرافق.
- عدم توافر الوسائل التكنولوجية والأنظمة الحديثة.
- محدودية الموارد اللوجستية اللازمة لتحسين بيئة العمل.

ثالثًا: المعوقات التنظيمية ترتبط هذه المعوقات بالبنية الهيكلية والإدارية للمؤسسة، وتتمثل في:

- غياب التخطيط الاستراتيجي الواضح والممنهج.
- ضعف الهياكل التنظيمية وغياب التوصيف الدقيق للمهام.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار.
- ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.
- عدم وجود نظام واضح للمتابعة والتقويم.

رابعًا: المعوقات التشريعية يُقصد بها المعوقات المرتبطة بالإطار القانوني والتنظيمي للعمل داخل المؤسسة، وتشمل:

- تقادم القوانين واللوائح المنظمة للعمل المؤسسي.
- عدم مرونة السياسات والإجراءات الإدارية.
- التداخل والتعارض بين الجهات الرقابية.
- ضعف الصلاحيات الممنوحة للوحدات التنفيذية.

خامسًا: المعوقات الإدارية ترتبط بالأساليب والأنماط الإدارية السائدة داخل المؤسسة، وتشمل:

- ضعف القيادة وعدم امتلاكها لرؤية استراتيجية واضحة.
- الاعتماد على أساليب تقليدية في الإدارة والتقييم.
- غياب أنظمة الحوافز المبنية على الأداء.
- ضعف نظام إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- قلة استخدام مؤشرات الأداء كموجهات لاتخاذ القرار. (محمد،٢٠٢٢، ص٢٢٤)

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن معوقات التميز المؤسسي متعددة ومتداخلة، ولا يمكن معالجتها إلا من خلال التخطيط الاجتماعي الفعّال، القائم على التحليل العلمي والربط بين الإمكانيات والتحديات، ووضع استراتيجيات متكاملة للتغلب على هذه المعوقات وتحقيق الأداء المتميز.

العلاقة بين التخطيط الإجتماعي والتميز المؤسسي:

تُعد العلاقة بين التخطيط الاجتماعي والتميز المؤسسي علاقة تكاملية تُسهم بشكل مباشر في بناء مؤسسات قادرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الأداء الأمثل. فالتخطيط الاجتماعي بوصفه أداة علمية منهجية يُعنى بتحليل الواقع المجتمعي واستشراف مستقبله ووضع استراتيجيات تستجيب لاحتياجات الأفراد والمجتمعات، يُعد أساسًا لإحداث التطوير داخل المؤسسات على أسس عادلة ومنصفة.

وتكمن أهمية التخطيط الاجتماعي في كونه يُساعد على بناء رؤية واضحة للمؤسسة تستند إلى معطيات واقعية، مما يسهل مواءمة أهداف المؤسسة مع احتياجات المستفيدين منها، ويضمن توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل فعال. وبهذا يصبح التخطيط الاجتماعي إطارًا فاعلاً لتطبيق معايير التميز المؤسسي. كما

يُساهم التخطيط الاجتماعي في تشخيص معوقات التميز المؤسسي، سواء كانت تتعلق بالبنية التنظيمية، أو ضعف القيادة، أو نقص الموارد أو مقاومة التغيير. ويساعد في اقتراح حلول مبنية على التحليل الاجتماعي والبيئي، مما يُمكّن المؤسسة من رسم سياسات واستراتيجيات مرنة وقابلة للتنفيذ.

علاوة على ذلك، فإن مراحل التخطيط الاجتماعي (تحديد المشكلات، وضع الأهداف، تنفيذ البرامج، المتابعة والتقويم) تتقاطع مع متطلبات تطبيق نماذج التميز المؤسسي مثل نموذج التميز الأوروبيEFQM ، الذي يركز على القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والنتائج. وهنا تتضح أهمية التكامل، حيث يعمل التخطيط الاجتماعي على تهيئة البيئة التنظيمية وتعبئة الجهود نحو تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن التخطيط الاجتماعي لا يقتصر على كونه آلية إدارية، بل يمثل بُعدًا

استراتيجيًا يسهم في دعم تطبيق التميز المؤسسي عبر تبني منظور شامل يأخذ في اعتباره البعد الإنساني والاجتماعي، ويعزز من قدرة المؤسسات على التحديث والتطوير المستمر.

ثامناً مفاهيم البحث

التخطيط- :

يعرف التخطيط علي أنه "عملية تغيير اجتماعى مقصود ووسيلة فعالة لنقل مجتمع من صورة الى صورة اخرى افضل عن طريق الوصول الى مجموعة من القرارات المتتابعة المتكاملة غير المتعارضة بحيث لو نفذت لقادتنا الى تحقيق الاهداف الكاملة و فى المواعيد المطلوبة و بأقل التكاليف مع حسن الاداء"(السمالوطي، ٢٠٠٠، ص١٥)

والتخطيط هو التفكير المنظم السابق علي عمليات التنفيذ والذي يستهدف مواجهة المستقبل عن طريق العمل الذي رسمت خطوطه وحددت عناصره عن قصد مقدماً. (أبو المعاطي، ٢٠٠٥، ص٩٥)

كما يعرف التخطيط أيضاً بأنه: التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل وإعداد التدابير اللازمة لمواجهة هذا المستقبل بخطوات منظمه لتحقيق أغراض وأهداف محدده في إطار الموارد المتاحه او التي يمكن إتاحتها.(أحمد، ١٩٩٨، ص١٤٩)

ويعرفه كل من نيل جلبرت وهاري سبكت بأنه: تلك الخطوات الواعية لحل المشكلات والتحكم في أحداث المستقبل عن طريق البصيرة والتفكير المنظم والإستقصاء والإختيار بين أنسب البدائل للعمل.(حمزة، ٢٠١٥، ص٣٥)

التخطيط الاجتماعي هو أحد الأساليب العلمية التي تستخدمها مهنة الخدمة الاجتماعية في إحداث تغييرات اجتماعية مقصودة – يتضمن مجموعة من الإجراءات التي تنظم العمل به، ويقوم على عمليات فنية يقوم بها خبراء وفنيون ومخططون اجتماعيون بالتعاون مع أفراد المجتمع وقادته من خلال أجهزة التخطيط على مختلف المستويات الجغرافية والوظيفية في إطار خطة التنمية الشاملة للمجتمع وفي إطار أيديولوجيته السائدة.(حمزة، ٢٠٢٠، ص١٥)

ويعرف أيضاً التخطيط الإجتماعي علي أنة رسم وتوقع وتدبر للصورة الشاملة للمجتمع في حياتة المستقبلية وفي المراحل التي يجتازها وهو في طريقة إلي مدارج القوة والنماء زهو أيضاً تحديد للقرارات التي ينبغي إتباعها في توجية النشاط البشري لتحقيق نتائج معينة في فترة زمنية محددة(عويس، ٢٠٠٥، ص٢٠)

كما يعرف علي أنه أداة من أدوات التغير الإجتماعي علي إعتبار أنه محاولة لضبط إتجاة التغير نحو الإرتقاء والتقدم، وتوجيهه نحو الأهداف التي تحقق صالح الجماعة العليا.(غيث،١٩٨٦، ص٥٥)

التخطـيط الإجتمـاعي مـاهو الـي إسـلوب تنظيمـي يهـدف إلـي تحقيـق التنميـة الإقتصـادية والإجتماعية خلال فترة زمنية محددة وذلك عن طريق حصر إمكانيات المجتمع وموارده المادية والبشرية وتعبئتها وتحريكها نحو تحقيق أهداف المجتمع (حسن، ٢٠١٤، ص٢٨) **فـالتخطيط الإجتمـاعي عبـارة عن مجموعة من** عمليات منظمة تشارك فيه القيادات المهنية والشعبية لإحداث تغيرات إجتماعية تهدف إلـي نقـل المجتمـع إلـي وضـع إجتمـاعي أفضـل خـلال فتـرة زمنيـة محـددة وعـن طريـق إتخـاذ القـرارات لإستخدام الموارد لإشباع الإحتياجات ومواجهة المشكلات في ضوء ايدولوجية المجتمع.(السروجي، ٢٠١٣، ص٢٢)

ويمكن تعريف التخطيط الاجتماعي **إجرائياً في هذه الدراسة:**

١- عملية منظمة تعتمد على جمع البيانات وتحليلها بهدف وضع تصورات مستقبلية وآليات تنفيذية لمواجهة المعوقات التي تعيق تحقيق التميز المؤسسي،

٢- يراعي التخطيط الإجتماعي الإمكانات والموارد المتاحة بالمؤسسات الحكومية، وبخاصة مشيخة الأزهر الشريف".

٣- يُستخدم التخطيط الاجتماعي كأداة **تشخيصية** لتحديد **نقاط الضعف المؤسسي** ومعوقات الجودة، واقتراح بدائل واستراتيجيات فاعلة لحلها.

٤- يُطبق التخطيط الاجتماعي ضمن مستويات متعددة، منها:**التخطيط التنفيذي، الاستراتيجي، والتشاركي** بين العاملين وأصحاب القرار، وذلك لتعزيز معايير التميز المؤسسي.

٥- التخطيط الاجتماعي عبارة عن **وسيلة لخلق بيئة تنظيمية داعمة** تسهم في تذليل المعوقات الإدارية والتنظيمية، والانتقال من العمل العشوائي إلى **مأسسة الأداء الإداري** القائم على مؤشرات ومعايير الجودة والتميز.

التميز المؤسسي:

أكد(**Adbenjo,2000, pp37**) أن التميز المؤسسي هو أعلي مستوي من الجودة وأن الدراسات التي تناولت التميز ماهي إلا إمتداد للدراسات التي تناولت الجودة، وأن الجودة هي حجر الأساس الذي تقوم علية فكرة التميز، فمصطلح التميز المؤسسي مرتبط بالنماذج العالمية للتميز، والتي تستند بدورها إلي إدارة الجودة الشاملة، ويدعم ذلك **wade(wade, 2000, p2) بقولة أن التميز المؤسسي ماهو إلا إدارة الجودة الشاملة وساق دليلاً علي ذلك وهو " أن المؤسسات المتميزة صرحت بأنها تتبني أسلوب** إدارة الجودة الشاملة في عملها، وهذا ينسجم مع رأي (Savolation,2000, p211) بأن التميز هو حالة تتحقق عن طريق إستخدام إسلوب إدارة الجودة الشاملة والإعتماد.

كما يعرف النموذج الأروبي التميز المؤسسي علي أنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج الجيدة علي المستوي الفردي والمؤسسي في ظل تلبية إحتياجات العملاء، والإدارة الفعالة للموارد البشرية.(عبدالله، ٢٠٠٨، ص٣٢)

ويعرف التميز المؤسسي بأنه المعرفة التي يتم من خلالها رؤية جماعية ذات معني بالنظر إلي موارد المؤسسة وسياقها، ومن خلال اهتمامها الدقيق بمصالح المستفيدين منها والإستجابة لها بطريقة اصيلة دون المساومه علي حريتها وإستقلالها.(الموسوي، ٢٠٠٢، ص١٨)

وبناءً علي ماتم عرضة يمكننا تحديد مفهوم إجرائي للتميز المؤسسي في هذة الدراسة:

١. **يساعد التميز المؤسسي في توضيح مدى التزام الإدارة العليا في مشيخة الأزهر بتطبيق معايير الجودة والتطوير المستمر** وأبعاد التميز والتي تتضمن، القيادة والإدارة الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، الموارد المالية والتقنية.

٢. **يجسد ثقافة مؤسسية تشجع على الإبداع، والشفافية، والعمل الجماعي** بين الموظفين، بما يضمن بيئة داعمة للتحسين المستمر ورفع الكفاءة المؤسسية.

٣. **التميز المؤسسي يساعد في توظيف الموارد البشرية والمالية والتقنية في تحقيق نتائج ملموسة وذات أثر** على مستوى الأداء الوظيفي، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من قطاعات الأزهر.

٤. **التميز المؤسسي يحقيق رضا العاملين والمتعاملين من خلال التركيز على تطوير العمليات وتحقيق النتائج المستهدفة** وفق منهجيات واضحة وقابلة للقياس تعكس أبعاد التميز المؤسسي.

٥. **يجسد المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف** تمثلت في المعوقات البشرية والمادية والتنظيمية والتشريعية وإدارية.

ثامناً: الإجراءات المنهجية للبحث:

أولاً: نوع الد ارسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة وذلك من خلال الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها. لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين التخطيط الإجتماعي والتخطيط ومعوقات التميز المؤسسي بمشيخة الأزهر الشريف وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والتحليل بمعطيات الدراسات السابقة والإطار النظري المرتبط بموضوع الد ارسة.

ثانياً: المنهج المستخدم:

إتساقاً مع نوع الدراسة تم إستخدام منهج المسح الإجتماعي عن طريق الحصر الشامل في الدراسة الراهنة، حيث أنها الأثبت والأكثر ملائمه لهدفها والأكثر إرتباطاً بنوعها، ويتميز هذا المنهج بتغطيته لمختلف جوانب وأبعاد المشكلة أو الظاهرة المدروسة، ويركز علي دراسة الواقع الفعلي للظاهرة التي يتم دراستها بالاضافة إلي أنه يهتم بالوصف والتحليل لأبعادها المتعددة.

ثالثاً: مجالات الدراسة:-

المجال المكاني للدراسة (الإدارة العامة للحسابات الخاصة بمشيخة الأزهر)

وترجع إختيار المجال المكاني للأسباب التالية:

تقدم المشيخة العديد من الخدمات كما أنها من المؤسسات الحكومية والدينية التي حصلت علي تميز مؤسسي- توافر حجم العينه المطلوبة لإجراء الدراسة سواء من العاملين- تعاون العاملين والمسئولين مع الباحث.

المجال البشري:-

الحصر الشامل للعاملين بالإدارة العامة للحسابات الخاصة بمشيخة الأزهر بلغ اجمالي عددهم ٣٠

المجال الزمني:-

وهي فترة إجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت١٠ / ١ / ٢٠٢٥ إلي ١٠/ ٣/ ٢٠٢٥

رابعاً: أدوات الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها على:

قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان حول دور التخطيط الاجتماعي في مواجهة معوقات تطبيق التميز المؤسسي وذلك بالرجوع إلي التراث النظري والإطار التصوري الموجهة للدراسة، والرجوع إلي الدراسات المتصلة، إلي جانب الاستفادة من بعض المقاييس والاستمارات المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل متغير من المتغيرات الخاصة بالدراسة.

١- مكونات الاستمارة:

١- قامت الباحثة بتحديد محاور الاستمارة، وقد تم تقسيمها إلى (٥) محاور رئيسية تمثلت في:

المحور الأول: - خاص بالبيانات الأولية للعاملين.

المحور الثاني: - واقع تطبيق التميز المؤسسي ، واشتمل على (٤) محاور فرعية كالتالي: -

١- القيادة والادارة: (٥) عبارات.

٢- التخطيط الاستراتيجي: (٥) عبارات.
٣- الموارد البشرية: (٥) عبارات.
٤- الموارد المالية والتقنية: (٥) عبارات.

المحور الثالث: – معوقات تطبيق التميز المؤسسي: واشتمل على (٥) محاور فرعية كالتالي: –

١- المعوقات المادية: (٥) عبارات.
٢- المعوقات البشرية: (٥) عبارات.
٣- المعوقات التنظيمية: (٥) عبارات.
٤- المعوقات الادارية: (٥) عبارات.
٥- المعوقات التشريعية: (٥) عبارات.

المحور الرابع: – فعالية التخطيط الاجتماعي في مواجهة معوقات التميز المؤسسي، واشتمل على (٥) عبارات .

المحور الخامس: – مقترحات تفعيل التخطيط الاجتماعي لمواجهة معوقات التميز المؤسسي، واشتمل على (٥) محاور فرعية كالتالي: –

١- المقترحات المادية: (٥) عبارات.
٢- المقترحات البشرية: (٥) عبارات.
٣- المقترحات التنظيمية: (٥) عبارات.
٤- المقترحات الادارية: (٥) عبارات.
٥- المقترحات التشريعية: (٥) عبارات.

أ- صدق الاستمارة:

الصدق الظاهري: (صدق المحكمين)

استخدمت الباحثة الصدق الظاهري، وذلك بعرض الاستمارات بصورتها المبدئية على (١٠) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ، لإبداء الرأي في مدى صلاحية الأدوات؛ وذلك من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية، وكذلك مدى ارتباطها بمتغيرات الدراسة من ناحية أخرى، وتم جمع وتفريغ كافة الملاحظات، وبناءً على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض الأسئلة والعبارات وفقًا لدرجة اتفاق لا تقل عن (٨٠%)، وعرضها على السادة المشرفين بعد عرض الاستمارة على السادة المحكمين، وبناءً علي ذلك تم صياغة استمارة الاستبيان في صورتها النهائية.

قامت الباحثة بوضع تدرج خماسي للاستبيان (اوافق بشده– اوافق– محايد– لا اوافق– لا أوافق بشده).

بحيث تحصل الاستجابة (أوافق بشده) على (٥) درجات، والاستجابة (اوافق) على (٤) درجات ، والاستجابة (محايد) على (٣) درجات، والاستجابة (لا موافق) على (درجتين)، والاستجابة (لا أوافق بشدة) على (درجة واحدة).

وتم حساب المدى من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة (٥ – ١=٤)، ويتم تقدير المتوسطات الحسابية وفقاً لما يلي:

جدول رقم (١)

الدرجة	التقدير
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١: ٢.٣٣	مستوى منخفض
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٢.٣٤: ٣.٦٦	مستوى متوسط
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٣.٦٧: ٥	مستوى مرتفع

ثبات الاستمارة:

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرو نباخ ألفا*(Cronbach Alpha)* ، لقياس مدى اتساق إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة الاستبانة، **كما هو موضح بالجدول التالي:**

جدول (٢)

المحور	عدد الفقرات	قيمة (∝) ألفا
واقع تطبيق التميز المؤسسي	(٢٠) عبارة.	٠.٨٤٣
معوقات تطبيق التميز المؤسسي	(٢٥) عبارة.	٠.٨٧١
فعالية التخطيط الاجتماعي في مواجهة المعوقات	(٥) عبارات.	٠.٨٥٢
مقترحات تفعيل التخطيط الاجتماعي لمواجهة المعوقات	(٢٥) عبارة.	٠.٨٢٧

جدول (٣)

معامل الصدق والثبات	
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ ***Cronbach's Alpha***
٧٥	٨٤٨*0.*

الجدول السابق يعرض إحصائية الصدق والثبات (*Reliability*) لأداة الاستبيان المستخدمة في الدراسة وأهم مؤشر هنا هو: معامل كرو نباخ ألفا *(Cronbach's Alpha):* = ٠.٨٤٨

وهذا معناه: أن القيمة ٠.٨٤٨ تعتبر عالية جدًا وتشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي (*internal consistency*).

أي أن البنود الـ ٧٥ الموجودة في الأداة تقيس نفس المفهوم أو البُعد بشكل مترابط ومنسجم.

الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Sciences* الإصدار الحادي والعشرين *SPSS. V.21* وقامت الباحثة بتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية *Frequencies & Percent* بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمد في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية *Mean* لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري *Standard Deviation* لقياس درجة تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- معامل كرو نباخ ألفا *Cronbach Alpha* لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة
- **أولًا: وصف مجتمع الدراسة: –**

جدول (٤) يوضح وصف مجتمع الدراسة (ن=٣٠)

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	٣٠	%١٠٠
	انثى	٠	%٠
السن	اقل من٣٠ سنة	٠	%٠
	من٣٠ اقل من ٤٠	٧	٢٣.٣
	من٤٠ اقل من ٥٠	١٩	٦٣.٣
	من ٥٠ سنة فأكثر	٤	١٣.٤
المؤهل الدراسي	مؤهل متوسط	٢	٦.٦٧
	مؤهل فوق المتوسط	٢	٦.٦٧
	جامعي	٢١	٧٠
	دراسات عليا	٥	١٦.٦٦
الوظيفة الحالية	مدير عام	١	٣.٣٣
	مدير إدارة	٢	٦.٦٧
	اخصائي اجتماعي	١٦	٥٣.٣٣

	اداري	١١	٣٦.٦٧
سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٢	٦,٦٧
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦	٢٠
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٣	٤٣.٣٣
	من١٥ سنة فأكثر	٩	٣٠

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية علي النحو التالي:

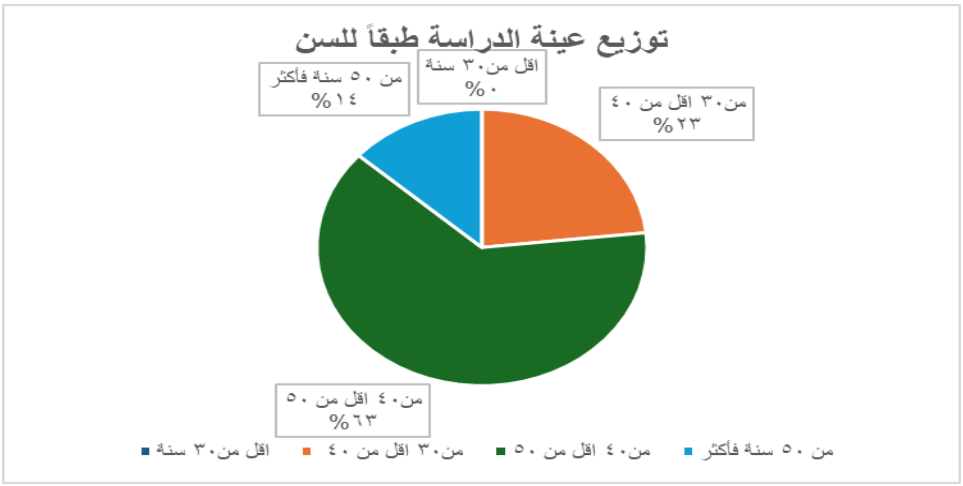
توزيع عينة الدراسة طبقاً للنوع:

الذكور يمثلون نسبة ١٠٠% من العينة، أن عينة الدراسة وجميع العاملين من الذكور، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (١) يوضح توزيع المتغيرات الديموغرافية وفقاً للنوع

توزيع عينة الدراسة طبقاً للسن:

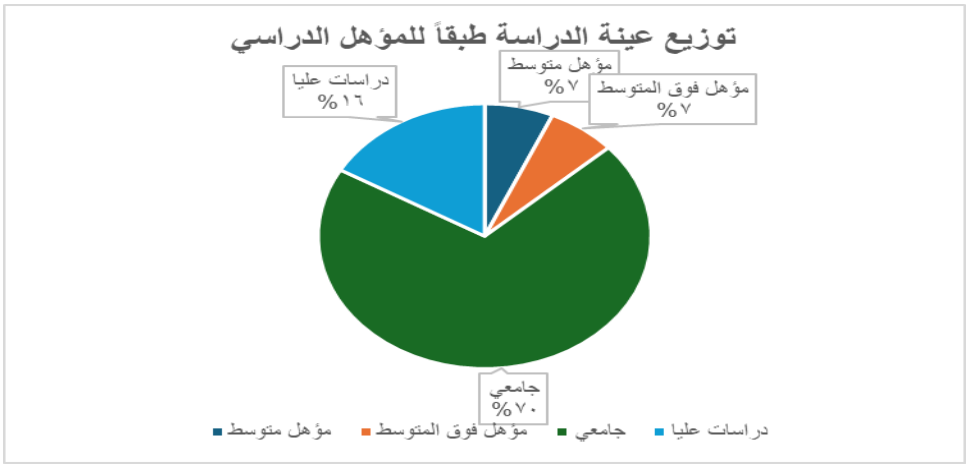
الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من٤٠ اقل من ٥٠سنة يشكلون أكبر نسبة في العينة بنسبة ٦٣.٣%، يليهم الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من٣٠ اقل من ٤٠ بنسبة ٢٣.٣%، ومن ثم الذين تتراوح أعمارهم من ٥٠ سنة فأكثر بنسبة ١٣.٤%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (٢) يوضح توزيع المتغيرات الديموغرافية وفقاً للسن

توزيع عينة الدراسة طبقاً للمؤهل الدراسي:

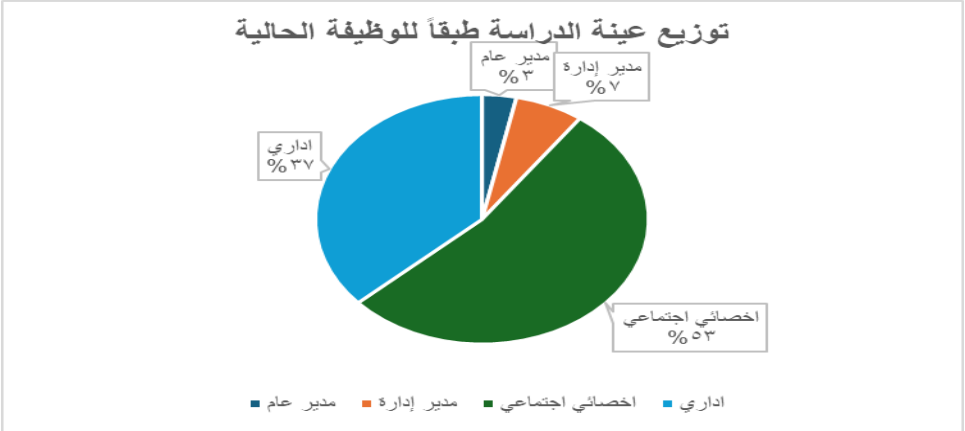
الأشخاص الذين يحملون مؤهل جامعي يشكلون أكبر نسبة في العينة بنسبة ٧٠%، تليهم الذين يحملون درجة دراسات عليا بنسبة ١٦.٦٦%، ومن ثم الذين يحملون مؤهل متوسط ومؤهل فوق المتوسط بنسبة ٦.٦٧%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (٣) يوضح توزيع المتغيرات الديموغرافية وفقاً للمؤهل الدراسي

توزيع عينة الدراسة طبقاً للوظيفة الحالية:

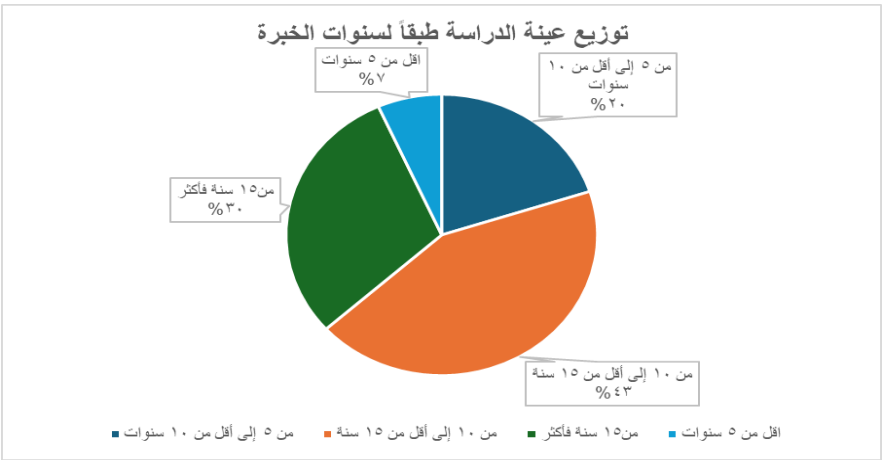
الأشخاص الذين يحملون وظيفة أخصائي اجتماعي يشكلون أكبر نسبة في العينة بنسبة ٥٣.٣٣%، تليهم الذين يحملون وظيفة اداري بنسبة ٣٦.٦٧%، ومن ثم الذين يحملون مدير ادارة بنسبة ٦.٦٧%، وأخيرًا الذين يحملون وظيفة مدير عام بنسبة ٣.٣٣%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (٤) يوضح توزيع المتغيرات الديموغرافية وفقاً للوظيفة الحالية

توزيع عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة:

الأشخاص الذين لديهم خبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة يشكلون أكبر نسبة في العينة بنسبة ٤٣.٣٣%، ثم الذين لديهم خبرة من ١٥ سنة فأكثر بنسبة ٣٠%، تليهم الذين لديهم خبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٢٠%، وأخيرًا الذين لديهم أقل من٥ سنوات فأكثر بنسبة ٦.٦٧%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (٥) يوضح توزيع المتغيرات الديموغرافية وفقاً لسنوات الخبرة

ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة: –

الإجابة على التساؤل الرئيسي مؤداه: "ما واقع تطبيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف؟"

ويتضمن أسئلة فرعية: –

أ- الإجابة على التساؤل الفرعي الأول مؤداه: ما مدى تطبيق بُعد القيادة والإدارة ضمن أبعاد التميز المؤسسي ؟

جدول (٥) يوضح مدى تطبيق بُعد القيادة والإدارة ضمن أبعاد التميز المؤسسي ؟ (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	-تدعم القيادة مبادئ الشفافية والعدالة داخل المؤسسة.	*4.13*	*0.63*	*82.67*	الأخير
٢	-تشجع الإدارة على تطبيق مفاهيم الجودة والتميز.	*4.33*	*0.71*	*86.67*	١
٣	-تتخذ القيادة قرارات مبنية على بيانات وتحليل.	*4.30*	*0.60*	*86.00*	٢
٤	-تدعم الإدارة العمل الجماعي وتوزيع المسؤوليات.	*4.27*	*0.45*	*85.33*	٣
٥	-تشجع القيادة المبادرات الإبداعية داخل العمل.	*4.23*	*0.50*	*84.67*	٤
المجموع الكلى		*4.25*	*0.58*	*85.07*	**مستوى مرتفع**

يتضح من الجدول السابق أن **تطبيق بُعد القيادة والإدارة** جاء **بمستوى مرتفع** لحساب الدرجة النسبية للبعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي ***(4.25)***والانحراف المعياري ***(0.58)***، وقد جاءت العبارة"**تشجع الإدارة على تطبيق مفاهيم الجودة والتميز** "في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(4.33)***وانحراف معياري ***(0.71)***، بينما جاءت العبارة"**تدعم القيادة مبادئ الشفافية والعدالة داخل المؤسسة** "في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(4.13)***وانحراف معياري ***(0.63)***، وتتفق هذه النتائج مع دراسة ***(Samson & Challis, 2002)***

الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني مؤداه: ما مدى تطبيق بُعد التخطيط الاستراتيجي ضمن أبعاد التميز المؤسسي ؟

جدول (٦) يوضح مدى تطبيق بُعد التخطيط الاستراتيجي ضمن أبعاد التميز المؤسسي (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	-يوجد خطة استراتيجية واضحة ومعلنة.	*4.27*	*0.45*	*85.33*	٢
٢	-يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية.	*4.30*	*0.53*	*86.00*	١
٣	-تعكس الخطة الاحتياجات الفعلية للمؤسسة.	*4.27*	*0.45*	*85.33*	٢م
٤	-تتم مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري.	*4.27*	*0.45*	*85.33*	٢م
٥	-يتم ربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات أداء واضحة.	*4.13*	*0.35*	*82.67*	الأخير
المجموع الكلى		*4.25*	*0.45*	*84.93*	**مستوى مرتفع**

يتضح من الجدول السابق أن **مستوى تطبيق بُعد التخطيط الاستراتيجي** جاء **مرتفعًا**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.25)***، والانحراف المعياري ***(0.45)***، وقد جاءت العبارة"**يتم إشراك**

الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية "في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(4.30)***وانحراف معياري ***(0.53)***، مما يعكس **توجهًا إداريًا تشاركيًا يُعزز من الالتزام بتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف**، بينما جاءت العبارة"**يتم ربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات أداء واضحة** "في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(4.13)***وانحراف معياري ***(0.35)***، وتتفق هذه النتائج مع دراسة ***(Samson & Challis, 2002)***.

جـ- الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث مؤداه: ما مدى تطبيق بُعد الموارد البشرية ضمن أبعاد التميز المؤسسي ؟

جدول (٧) مدى تطبيق بُعد الموارد البشرية ضمن أبعاد التميز المؤسسي الشريف (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	-تتوافر فرص التدريب والتطوير المهني.	4.30	.466	86.00	٢
٢	-يوجد نظام عادل لتقييم الأداء.	4.33	.479	86.67	١
٣	-يتم تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً.	4.20	.407	84.00	٣
٤	-تُراعى الكفاءة في توزيع الأعمال.	4.30	.466	86.00	٢م
٥	-يوجد استقرار وظيفي نسبي داخل المؤسسة.	4.20	.484	84.00	الأخير
المجموع الكلى		4.27	0.46	85.33	**مستوى مرتفع**

يتضح من الجدول السابق أن **مستوى تطبيق بُعد الموارد البشرية جاء مرتفعًا**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.27)***، والانحراف المعياري ***(0.46)***، وقد جاءت العبارة"يوجد نظام عادل لتقييم الأداء "في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ***(4.33)***وانحراف معياري ***(0.479)***، بينما جاءت العبارة"يوجد استقرار وظيفي نسبي داخل المؤسسة "في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي ***(4.20)*** وانحراف معياري ***(0.484)***، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (مطر، ٢٠١٩)

د- الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع مؤداه: ما مدى تطبيق بُعد الموارد المالية والتقنية ضمن أبعاد التميز المؤسسي ؟

جدول (٨) يوضح مدى تطبيق بُعد الموارد المالية والتقنية ضمن أبعاد التميز المؤسسي (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	-تتوفر الموارد المالية الكافية لتحقيق الأهداف.	4.30	.466	86.00	٣
٢	-تُستخدم التكنولوجيا الحديثة في العمل.	4.23	.504	84.67	الأخير

٣	-يوجد دعم مالي للأنشطة والمبادرات.	4.33	.479	86.67	٢
٤	-تُحدث الأنظمة والبرامج التقنية باستمرار.	4.40	.498	88.00	١
٥	-تُوظف الموارد المالية بكفاءة وفعالية.	4.30	.466	86.00	٣م
المجموع الكلى		4.31	0.48	86.27	**مستوى مرتفع**

يتضح من الجدول السابق أن **مستوى تطبيق بُعد الموارد المالية والتقنية** جاء **مرتفعًا**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.31)***، والانحراف المعياري ***(0.48)***، وقد جاءت العبارة"**تُحدث الأنظمة والبرامج التقنية باستمرار** "في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(4.40)***وانحراف معياري ***(0.498)***، بينما جاءت العبارة"**تُستخدم التكنولوجيا الحديثة في العمل** "في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(4.23)***وانحراف معياري ***(0.504)***، وهو ما يشير إلى أن **استخدام التكنولوجيا قائم ، وتتفق النتائج مع دراسة (إبراهيم عبد المعطي ٢٠١٣)**

جدول (٩) يوضح ترتيب واقع تطبيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف (ن=٣٠)

م	واقع تطبيق التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	المستوى	الترتيب
١	القيادة والإدارة.	4.25	0.58	85.07	مرتفع	٣
٢	التخطيط الاستراتيجي.	4.25	0.45	84.93	مرتفع	الاخير
٣	الموارد البشرية.	4.27	0.46	85.33	مرتفع	٢
٥	الموارد المالية والتقنية.	4.31	0.48	86.27	مرتفع	١

تضح من الجدول السابق أن **واقع تطبيق التميز المؤسسي** بمشيخة الأزهر الشريف جاء **بمستوى مرتفع** في جميع الأبعاد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ***(4.25)*إلى*(4.31)*** ، وقد جاء **بُعد الموارد المالية والتقنية** في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(4.31)***وانحراف معياري ***(0.48)***، بينما جاء **بُعد التخطيط الاستراتيجي** في **الترتيب الأخير** رغم أن مستواه ما زال مرتفعًا، بمتوسط حسابي ***(4.25)***وانحراف معياري ***(0.45)***، **وتتفق النتائج مع دراسة (مطر، ٢٠١٩)**

الإجابة عن التساؤل الرئيسي الثاني مؤداه: " ما المعوقات التي تعيق تحقيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف؟ "

ويتضمن أسئلة فرعية: -

أ- **الإجابة على التساؤل الفرعي الأول: ما المعوقات المادية التي تعرقل تطبيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف ؟"**

جدول (١٠) يوضح المعوقات المادية التي تعرقل تطبيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف " (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	-نقص التمويل المخصص لتطبيق التميز.	2.67	0.66	53.33	٢
٢	-عدم توافر أدوات وتقنيات حديثة.	3.00	0.69	60.00	١
٣	-قلة الموارد المخصصة للتدريب.	2.47	0.57	49.33	الأخير
٤	-ضعف البنية التحتية التكنولوجية.	2.47	0.51	49.33	٤
٥	-عدم وجود دعم مالي مستدام.	2.57	0.57	51.33	٣
المجموع الكلى		2.63	0.60	52.67	**مستوى متوسط**

يتضح من الجدول السابق أن **المعوقات المادية** التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي جاءت **بمستوى متوسط**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(2.63)***، والانحراف المعياري ***(0.60)***، وقد جاءت العبارة "**عدم توافر أدوات وتقنيات حديثة** " في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(3.00)***وانحراف معياري ***(0.69)***، بينما جاءت العبارة"**قلة الموارد المخصصة للتدريب** " في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(2.47)***وانحراف معياري ***(0.57)***، وتتفق هذه النتائج مع **دراسة (منصور، ٢٠٢٣)**

ب- الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني مؤداه: ما المعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف؟

جدول (١١) يوضح المعوقات البشرية التي تعرقل تطبيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	-نقص الكوادر المؤهلة.	2.57	0.50	51.33	١
٢	-ضعف الحافز لدى الموظفين.	2.53	0.57	50.67	٢
٣	-مقاومة التغيير من بعض العاملين.	2.53	0.57	50.67	٢م
٤	-قلة الوعي بمفهوم التميز المؤسسي.	2.50	0.51	50.00	٣
٥	-ارتفاع معدلات دوران العاملين.	2.50	0.51	50.00	٣م
المجموع الكلى		2.53	0.53	50.53	**مستوى متوسط**

يتضح من الجدول السابق أن **المعوقات البشرية** جاءت بمستوى **متوسط**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(2.53)***، والانحراف المعياري ***(0.53)***، وقد جاءت العبارة "**نقص الكوادر المؤهلة** "في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(2.57)***وانحراف معياري ***(0.50)***، بينما جاءت عبارتا "**قلة الوعي بمفهوم التميز المؤسسي** "و"ارتفاع معدلات دوران العاملين" في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(2.50)***لكل منهما، **وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المنياوي، ٢٠٢٤)**

ج- الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث مؤداه: ما المعوقات التنظيمية التي تعرقل تطبيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف؟

جدول (١٢) يوضح المعوقات التنظيمية التي تعرقل تطبيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	-عدم وضوح الهيكل التنظيمي.	*4.00*	*0.59*	*80.00*	١
٢	-تضارب الصلاحيات والاختصاصات.	*2.67*	*0.66*	*53.33*	٣
٣	-عدم وجود نظام لمتابعة الأداء.	*3.00*	*0.69*	*60.00*	٢
٤	-قلة التنسيق بين الإدارات المختلفة.	*2.47*	*0.57*	*49.33*	الأخير
٥	-ضعف نظام المحاسبة الإدارية.	*2.47*	*0.51*	*49.33*	٤
المجموع الكلى		*2.92*	*0.60*	*58.40*	**مستوى متوسط**

يتضح من الجدول السابق أن **المعوقات التنظيمية** جاءت **بمستوى متوسط**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(2.92)***، والانحراف المعياري ***(0.60)***، وقد جاءت العبارة "**عدم وضوح الهيكل التنظيمي** "في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(4.00)***وانحراف معياري ***(0.59)***، بينما جاءت عبارتا "**قلة التنسيق بين الإدارات المختلفة** "و "ضعف نظام المحاسبة الإدارية" في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(2.47)*** لكل منهما، **وتتفق هذه النتائج مع دراسة (مطر، ٢٠١٩)**

د- الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع مؤداه: ما المعوقات الادارية التي تعرقل تطبيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف؟

جدول (١٣) يوضح المعوقات الادارية التي تعرقل تطبيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	-ضعف مهارات الإدارة الوسطى.	*2.57*	*0.57*	*51.33*	٢

٢	–عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.	*2.57*	*0.50*	*51.33*	١
٣	–الاعتماد على الأساليب التقليدية.	*2.53*	*0.57*	*50.67*	٣
٤	–عدم وضوح الرؤية المؤسسية.	*2.53*	*0.57*	*50.67*	٣م
٥	–بطء في الإجراءات والروتين الإداري.	*2.50*	*0.51*	*50.00*	الأخير
المجموع الكلى		*2.54*	*0.54*	*50.80*	**مستوى متوسط**

تضح من الجدول السابق أن **المعوقات الإدارية** جاءت بمستوى **متوسط**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(2.54)***والانحراف المعياري ***(0.54)***، وقد جاءت العبارة"**ضعف مهارات الإدارة الوسطى** "و "عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار" في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(2.57)***وانحراف معياري ***(0.57)***و ***(0.50)***على التوالي، أما العبارة"**بطء في الإجراءات والروتين الإداري** "فقد جاءت في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(2.50)***وانحراف معياري ***(0.51)***، وهذا ما اكدت عليه دراسة **دراسة (مطر، ٢٠١٩).**

هـ– الإجابة على التساؤل الفرعي الخامس مؤداه: ما المعوقات التشريعية التي تعرقل تطبيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف؟

جدول (١٤) يوضح المعوقات التشريعية التي تعرقل تطبيق التميز المؤسسي داخل مشيخة الأزهر الشريف (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	–قصور في التشريعات المنظمة للعمل.	*2.50*	*0.51*	*50.00*	٤
٢	–عدم توافق اللوائح مع متطلبات التميز.	*2.53*	*0.57*	*50.67*	٣
٣	–جمود بعض القوانين الإدارية.	*2.63*	*0.49*	*52.67*	١
٤	–غياب الحوافز التشريعية.	*2.50*	*0.51*	*50.00*	٤م
٥	–تعدد الجهات الرقابية وتضاربها	*2.53*	*0.51*	*50.67*	٢
المجموع الكلى		*2.54*	*0.52*	*50.80*	**مستوى متوسط**

تضح من الجدول السابق أن المعوقات التشريعية جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي*(2.54)* ، **والانحراف المعياري *(0.52)*، وقد جاءت العبارة"جمود بعض القوانين الإدارية "في الترتيب الأول بمتوسط حسابي *(2.63)*وانحراف معياري *(0.49)***، وهذا ما اكدت عليه دراسة **دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٢)، دراسة (مطر، ٢٠١٩).**

أما العبارة "قصور في التشريعات المنظمة للعمل" و "غياب الحوافز التشريعية" فقد جاءتا في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي *(2.50)*، وتتفق النتائج مع ما اكدت عليه دراسة **دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٢)، دراسة (مطر، ٢٠١٩).**

الإجابة عن التساؤل الرئيسي الثالث مؤداه: ما مدى فعالية التخطيط الاجتماعي في مواجهة معوقات تطبيق التميز المؤسسي؟

جدول (١٥) يوضح مدى فعالية التخطيط الاجتماعي في مواجهة معوقات تطبيق التميز المؤسسي (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	يُستخدم التخطيط الاجتماعي لتحليل المشكلات داخل المؤسسة.	*4.33*	*0.48*	*86.67*	٢
٢	يُسهم التخطيط الاجتماعي في التنبؤ بالتحديات المستقبلية.	*4.30*	*0.60*	*86.00*	٣
٣	يعتمد التخطيط الاجتماعي على مشاركة العاملين.	*4.27*	*0.69*	*85.33*	الأخير
٤	تُبنى خطط المؤسسة على بيانات اجتماعية موثوقة.	*4.63*	*0.49*	*92.67*	١
٥	يساعد التخطيط الاجتماعي في اتخاذ قرارات فعالة.	*4.63*	*0.49*	*92.67*	١م
المجموع الكلى		*4.43*	*0.55*	*88.67*	**مستوى مرتفع**

يتضح من الجدول السابق أن **فعالية التخطيط الاجتماعي جاءت بمستوى مرتفع**، حيث بلغ المتوسط الكلي ***(4.43)***بنسبة ***(88.67%)***، وانحراف معياري ***(0.55)***، ما يشير إلى أن **العاملين يدركون بشكل إيجابي أهمية التخطيط الاجتماعي في تحسين الأداء المؤسسي والتغلب على المعوقات.**

- جاء في **الترتيب الأول** كل من:

"**تُبنى خطط المؤسسة على بيانات اجتماعية موثوقة**"،بمتوسط حسابي***(4.63)***،وانحراف معياري ***.(0.49)*** "**يساعد التخطيط الاجتماعي في اتخاذ قرارات فعالة**"، بنفس المتوسط والانحراف، ويتفق هذا مع **دراسة (جلال، ٢٠٢٣).**

- بينما جاء في **الترتيب الأخير**:

"**يعتمد التخطيط الاجتماعي على مشاركة العاملين** "بمتوسط ***(4.27)***، رغم ارتفاعه، مما يشير إلى **ضرورة تعزيز مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط لضمان فعاليته.**

الإجابة عن التساؤل الرئيسي الرابع مؤداه: "مالمقترحات لتفعيل التخطيط الاجتماعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف؟"

ويتضمن أسئلة فرعية: -

(١) الإجابة على التساؤل الفرعي الأول: ما المقترحات المادية لتفعيل التخطيط الاجتماعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي ؟"

جدول (١٦) يوضح المقترحات المادية لتفعيل التخطيط الاجتماعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي " (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	-زيادة التمويل المخصص لتطبيق التميز.	*4.70*	*0.47*	*94.00*	١
٢	-توفير التجهيزات التقنية الحديثة.	*4.53*	*0.57*	*90.67*	٢
٣	-تخصيص ميزانية لتدريب الموظفين.	*4.37*	*0.49*	*87.33*	الأخير
٤	-تحسين البنية التحتية التكنولوجية.	*4.47*	*0.57*	*89.33*	٤
٥	-توفير مصادر تمويل متنوعة.	*4.50*	*0.51*	*90.00*	٣
المجموع الكلى		*4.51*	*0.52*	*90.27*	**مستوى مرتفع**

يتضح من الجدول السابق أن **المقترحات المادية** جاءت **بمستوى مرتفع جدًا**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.51)***بنسبة ***(90.27%)***، وانحراف معياري ***(0.52)***، جاء في **الترتيب الأول:** "**زيادة التمويل المخصص لتطبيق التميز** "بمتوسط حسابي ***(4.70)***وانحراف معياري ***(0.47)***، بينما جاء في **الترتيب الأخير:** "**تخصيص ميزانية لتدريب الموظفين** "بمتوسط حسابي ***(4.37)***، وتتفق هذه النتائج بشكل مباشر مع **دراسة (مطر، ٢٠١٩)**

(٢) الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني مؤداه: ما المقترحات البشرية لتفعيل التخطيط الاجتماعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي ؟"

جدول (١٧) يوضح المقترحات البشرية لتفعيل التخطيط الاجتماعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي " (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	- تأهيل الكوادر من خلال دورات متخصصة.	*4.60*	*0.50*	*92.00*	١
٢	-تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً.	*4.20*	*0.66*	*84.00*	٤
٣	-نشر ثقافة التميز داخل المؤسسة.	*4.10*	*0.66*	*82.00*	الاخير
٤	-إشراك الموظفين في تطوير الأداء.	*4.57*	*0.50*	*91.33*	٢

٥	–تقليل معدل دوران العاملين.	*4.47*	*0.63*	*89.33*	٣
المجموع الكلى		*4.39*	*0.59*	*87.73*	**مستوى مرتفع**

يتضح من الجدول السابق أن **المقترحات البشرية** جاءت **بمستوى مرتفع**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.39)***بنسبة ***(87.73%)***وانحراف معياري ***(0.59)***، وجاء في **الترتيب الأول:** "**تأهيل الكوادر من خلال دورات متخصصة** "بمتوسط حسابي ***(4.60)***وانحراف معياري ***(0.50)***، بينما جاء في **الترتيب الأخير:** "**نشر ثقافة التميز داخل المؤسسة** "بمتوسط حسابي ***(4.10)***، وتتفق هذه النتائج بشكل مباشر مع **دراسة (مطر، ٢٠١٩)**

ج– الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث مؤداه: ما المقترحات التنظيمية لتفعيل التخطيط الاجتماعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي ؟"

جدول (١٨) يوضح المقترحات التنظيمية لتفعيل التخطيط الاجتماعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	–توضيح الهيكل التنظيمي وتحديثه.	*4.50*	*0.57*	*90.00*	الأخير
٢	–توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح.	*4.57*	*0.50*	*91.33*	٢
٣	–وضع آليات فعالة لمتابعة الأداء.	*4.60*	*0.50*	*92.00*	١
٤	–تحسين التنسيق بين الإدارات.	*4.60*	*0.50*	*92.00*	١م
٥	–تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.	*4.57*	*0.50*	*91.33*	٢م
المجموع الكلى		*4.57*	*0.52*	*91.33*	**مستوى مرتفع**

يتضح من الجدول السابق أن **المقترحات التنظيمية** جاءت **بمستوى مرتفع جدًا**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.57)***بنسبة ***(91.33%)***، وانحراف معياري ***(0.52)***، جاء في **الترتيب الأول:** "**وضع آليات فعالة لمتابعة الأداء** "و "تحسين التنسيق بين الإدارات" بنفس المتوسط الحسابي ***(4.60)*** والانحراف المعياري ***(0.50)***، بينما جاء في **الترتيب الأخير**"**توضيح الهيكل التنظيمي وتحديثه** "بمتوسط حسابي ***(4.50)***، و تتفق هذه النتائج بشكل مباشر مع **دراسة (مطر، ٢٠١٩)**.

د – الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع مؤداه: ما المقترحات الادارية لتفعيل التخطيط الاجتماعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي ؟"

جدول (١٩) يوضح المقترحات الادارية لتفعيل التخطيط الاجتماعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	-تدريب القيادات على الإدارة الحديثة.	4.27	0.64	85.33	الاخير
٢	-تبني أساليب الإدارة التشاركية.	4.60	0.50	92.00	١
٣	-وضع رؤية واضحة ومعلنة.	4.60	0.50	92.00	١م
٤	-تسريع الإجراءات الإدارية.	4.60	0.50	92.00	١م
٥	-دعم الابتكار في العمل الإداري.	4.57	0.50	91.33	٢
المجموع الكلى		4.53	0.53	90.53	**مستوى مرتفع**

يتضح من الجدول السابق أن **المقترحات الإدارية** جاءت **بمستوى مرتفع جدًا**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.53)***بنسبة ***(90.53%)***، وانحراف معياري ***(0.53)***، وجاء في **الترتيب الأول:** "**تبني أساليب الإدارة التشاركية**"، و "وضع رؤية واضحة ومعلنة"، **و**"تسريع الإجراءات الإدارية" ، **بمتوسط حسابي** ***(4.60)*** وانحراف معياري ***(0.50)***، بينما جاء في **الترتيب الأخير**"**تدريب القيادات على الإدارة الحديثة** "بمتوسط حسابي ***(4.27)***، وتتفق هذه النتائج بشكل مباشر مع **دراسة (شحاتة، ٢٠٢١).**

هـ – الإجابة على التساؤل الفرعي الخامس مؤداه: ما المقترحات التشريعية لتفعيل التخطيط الاجتماعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي ؟"

جدول (٢٠) يوضح المقترحات التشريعية لتفعيل التخطيط الاجتماعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي (ن=٣٠)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة%	الترتيب
١	-تعديل القوانين بما يدعم التميز.	4.57	0.50	91.33	٢
٢	-إصدار لوائح مرنة محفزة للتطوير.	4.57	0.50	91.33	٢م
٣	-توحيد الجهات الرقابية.	4.60	0.50	92.00	١
٤	-تضمين التميز ضمن معايير التقييم.	4.60	0.50	92.00	١م
٥	-إصدار تشريعات داعمة للتحول الرقمي.	4.60	0.50	92.00	١م
المجموع الكلى		4.59	0.50	91.73	**مستوى مرتفع**

يتضح من الجدول أن **المقترحات التشريعية** جاءت **بمستوى مرتفع جدًا**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.59)***بنسبة ***(91.73%)***، وانحراف معياري ***(0.50)***، وجاء في **الترتيب الأول:** ثلاث عبارات حصلت على أعلى متوسط حسابي ***(4.60)***وهي:

"**توحيد الجهات الرقابية**"، "**تضمين التميز ضمن معايير التقييم**"، "**إصدار تشريعات داعمة للتحول الرقمي**"، بينما جاء في **الترتيب الأخير**"**تعديل القوانين بما يدعم التميز** " و "إصدار لوائح مرنة محفزة للتطوير" بمتوسط ***(4.57)***، وتتفق هذه النتائج بشكل مباشر مع **دراسة (زكريا، ٢٠٢٣)**

تاسعاً: النتائج العامة للدراسة:

المحور الاول: وصف مجتمع الدراسة:

اثبتت نتائج الدراسة أن وصف العاملين بالإدارة العامة للحسابات الخاصة بمشيخة الأزهر

-**الذكور يمثلون نسبة ١٠٠%** من العينة، حيث أن عينة الدراسة وجميع العاملين من الذكور.

- تتراوح **أعمار العاملين** من٤٠ اقل من ٥٠سنة يشكلون أكبر نسبة في العينة بنسبة ٦٣.٣% يليهم الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من٣٠ اقل من ٤٠ بنسبة ٢٣.٣%، ومن ثم الذين تتراوح أعمارهم من ٥٠ سنة فأكثر بنسبة ١٣.٤%

- العاملين الذين يحملون **مؤهل جامعي** يشكلون أكبر نسبة في العينة بنسبة ٧٠%، تليهم الذين يحملون درجة دراسات عليا بنسبة ١٦.٦٦%، ومن ثم الذين يحملون مؤهل متوسط ومؤهل فوق المتوسط بنسبة ٦.٦٧%

- الأشخاص الذين يحملون **وظيفة أخصائي اجتماعي** يشكلون أكبر نسبة في العينة بنسبة ٥٣.٣٣%، تليهم الذين يحملون وظيفة اداري بنسبة ٣٦.٦٧%، ومن ثم الذين يحملون مدير ادارة بنسبة ٦.٦٧%، وأخيرًا الذين يحملون وظيفة مدير عام بنسبة ٣.٣٣%

-عدد **سنوات خبرات العاملين** جاءت كما يلي الأشخاص الذين لديهم خبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة يشكلون أكبر نسبة في العينة بنسبة ٤٣.٣٣%، ثم الذين لديهم خبرة من ١٥ سنة فأكثر بنسبة ٣٠%، تليهم الذين لديهم خبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٢٠%، وأخيرًا الذين لديهم أقل من٥ سنوات فأكثر بنسبة ٦.٦٧%

المحور الثاني: واقع تطبيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف

-**مستوي تطبيق بُعد القيادة والإدارة** جاء **بمستوى مرتفع** لحساب الدرجة النسبية للبعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي ***(4.25)*** ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاء في الترتيب الأول "**تشجع الإدارة على تطبيق مفاهيم الجودة والتميز** "في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(4.33)***، بينما جاءت العبارة "**تدعم القيادة مبادئ الشفافية والعدالة داخل المؤسسة** "في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(4.13)***وانحراف معياري.

-**مستوى تطبيق بُعد التخطيط الاستراتيجي** جاء **مرتفعًا** لحساب الدرجة النسبية للبعد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.25)***، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي وقد جاءت "**يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية** "في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(4.30)***، مما يعكس **توجهًا إداريًا تشاركيًا يُعزز من الالتزام بتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف**، بينما جاءت "**يتم ربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات أداء واضحة** "في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(4.13)***.

- **مستوى تطبيق بُعد الموارد البشرية جاء مرتفعًا**، لحساب الدرجة النسبية للبعد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.27)***، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، وقد جاءت العبارة "يوجد نظام عادل لتقييم الأداء "في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ***(4.33)***، بينما جاءت العبارة "يوجد استقرار وظيفي نسبي داخل المؤسسة "في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي ***(4.20)***

- **مستوى تطبيق بُعد الموارد المالية والتقنية** جاء **مرتفعًا**، لحساب الدرجة النسبية للبعد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.31)***، ، وقد جاءت العبارة "**تُحدث الأنظمة والبرامج التقنية باستمرار** "في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(4.40)***، بينما جاءت العبارة "**تُستخدم التكنولوجيا الحديثة في العمل**" في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(4.23)***وانحراف، وهو ما يشير إلى أن **استخدام التكنولوجيا قائم.**

المحور الثالث: المعوقات التي تعيق تحقيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف

- **مستوي المعوقات المادية التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي جاءت بمستوى متوسط**، لحساب الدرجة النسبية للبعد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(2.63)***، وقد جاء "**عدم توافر أدوات وتقنيات**

حديثة "في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(3.00)*** بينما جاءت "**قلة الموارد المخصصة للتدريب**" في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(2.47)***.

-**مستوي المعوقات البشرية التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي** لحساب الدرجة النسبية للبعد جاءت بمستوى **متوسط**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(2.53)***، وقد جاء "**نقص الكوادر المؤهلة** "في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(2.57)***، بينما جاءت عبارتا "**قلة الوعي بمفهوم التميز المؤسسي**" و"ارتفاع معدلات دوران العاملين" في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(2.50)***لكل منهما.

-**مستوي المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي جاءت بمستوى متوسط**، لحساب الدرجة النسبية للبعد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(2.92)***، وقد جاء "**عدم وضوح الهيكل التنظيمي** "في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(4.00)*** بينما جاءت عبارتا "**قلة التنسيق بين الإدارات المختلفة**" و "ضعف نظام المحاسبة الإدارية" في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(2.47)***لكل منهما.

- **مستوي المعوقات الإدارية التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي** جاءت بمستوى **متوسط**، لحساب الدرجة النسبية للبعد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(2.54)***، وقد جاءت "**ضعف مهارات الإدارة الوسطى** "و "عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار" في **الترتيب الأول** بمتوسط حسابي ***(2.57)***، أما العبارة"**بطء في الإجراءات والروتين الإداري** "فقد جاءت في **الترتيب الأخير** بمتوسط حسابي ***(2.50)***.

- **مستوي المعوقات التشريعية التي تواجه تطبيق التميز المؤسسي جاءت بمستوى متوسط**، لحساب الدرجة النسبية للبعد **حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي*(2.54)*** ، **وقد جاءت العبارة "جمود بعض القوانين الإدارية "في الترتيب الأول بمتوسط حسابي *(2.63)*.أما العبارة "قصور في التشريعات المنظمة للعمل" و "غياب الحوافز التشريعية" فقد جاءتا في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي *(2.50)*.**

- **المحور الرابع: فعالية التخطيط الاجتماعي في مواجهة معوقات تطبيق التميز المؤسسي**

- **فعالية التخطيط الاجتماعي جاءت بمستوى مرتفع**، حيث بلغ المتوسط الكلي ***(4.43)***بنسبة ***(88.67%)***، ، ما يشير إلى أن **العاملين يدركون بشكل إيجابي أهمية التخطيط الاجتماعي في تحسين الأداء المؤسسي والتغلب على المعوقات.**

- جاء في **الترتيب الأول** كل من: "**تُبنى خطط المؤسسة على بيانات اجتماعية موثوقة**"بمتوسط حسابي***(4.63)*** "**يساعد التخطيط الاجتماعي في اتخاذ قرارات فعالة**"، بنفس المتوسط والانحراف، بينما

جاء في **الترتيب الأخير**"**:يعتمد التخطيط الاجتماعي على مشاركة العاملين** "بمتوسط ***(4.27)***، رغم ارتفاعه، مما يشير إلى **ضرورة تعزيز مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط لضمان فعاليته.**

- **المحور الخامس: مقترحات لتفعيل التخطيط الاجتماعي بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي في مشيخة الأزهر الشريف.**

–**مستوي المقترحات المادية** جاءت **بمستوى مرتفع جدًا**، لحساب الدرجة النسبية للبعد حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.51)***بنسبة ***(90.27%)***، وانحراف معياري ***(0.52)***، جاء في **الترتيب الأول:**

"**زيادة التمويل المخصص لتطبيق التميز** "بمتوسط حسابي ***(4.70)*** بينما جاء في **الترتيب الأخير**"**:تخصيص ميزانية لتدريب الموظفين** "بمتوسط حسابي ***(4.37)***.

– **مستوي المقترحات البشرية** جاءت **بمستوى مرتفع**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.39)*** بنسبة ***(87.73%)***، وجاء في **الترتيب الأول:** "**تأهيل الكوادر من خلال دورات متخصصة** "بمتوسط حسابي ***(4.60)***بينما جاء في **الترتيب الأخير:** "**نشر ثقافة التميز داخل المؤسسة** "بمتوسط حسابي ***(4.10)***

– **مستوي المقترحات التنظيمية** جاءت **بمستوى مرتفع جدًا**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.57)***بنسبة ***(91.33%)***، جاء في **الترتيب الأول:** "**وضع آليات فعالة لمتابعة الأداء** "و "تحسين التنسيق بين الإدارات" بنفس المتوسط الحسابي ***(4.60)***، بينما جاء في **الترتيب الأخير**"**توضيح الهيكل التنظيمي وتحديثه** "بمتوسط حسابي ***(4.50)***

– **مستوي المقترحات الإدارية** جاءت **بمستوى مرتفع جدًا**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.53)*** بنسبة ***(90.53%)***، وجاء في **الترتيب الأول**"**:تبني أساليب الإدارة التشاركية**"، و "وضع رؤية واضحة ومعلنة"، و"تسريع الإجراءات الإدارية" ، **بمتوسط حسابي *(4.60)*** بينما جاء في **الترتيب الأخير**"**تدريب القيادات على الإدارة الحديثة** "بمتوسط حسابي ***(4.27)***.

– **مستوي المقترحات التشريعية** جاءت **بمستوى مرتفع جدًا**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ***(4.59)***بنسبة ***(91.73%)***، وجاء في **الترتيب الأول:**ثلاث عبارات حصلت على أعلى متوسط حسابي ***(4.60)***وهي: "**توحيد الجهات الرقابية**"، "**تضمين التميز ضمن معايير التقييم**"، "**إصدار تشريعات داعمة للتحول الرقمي**"، بينما جاء في **الترتيب الأخير**"**تعديل القوانين بما يدعم التميز** "و "إصدار لوائح مرنة محفزة للتطوير" بمتوسط ***(4.57)***.

عاشراً: الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء التطبيق وكيفية التغلب عليها:

١- **محدودية تعاون بعض الموظفين** :أبدى بعض المشاركين تحفظًا في الإجابة على أسئلة الاستبيان بسبب تخوفهم من تأثير آرائهم على مواقعهم الوظيفية، أو عدم قناعتهم بجدوى المشاركة. وللتغلب على ذلك، قامت الباحثة بالتواصل مع الإدارة العليا للحصول على خطاب دعم رسمي يوصي الموظفين بالمشاركة الفعالة في الدراسة، إلى جانب توضيح أن الهدف أكاديمي بحت.

٢- **البيروقراطية الإدارية وتأخير التصاريح** :واجهت الباحثة بعض التأخير في الحصول على الموافقات الرسمية، خاصةً فيما يتعلق بالدخول إلى الأقسام المختلفة داخل الإدارة. وقد تم تجاوز هذا التحدي من خلال إعداد خطاب رسمي موثق من جهة الدراسة، واتباع التسلسل الإداري المناسب في طلب الموافقات.

٣- **ضعف الوعي بالبحث العلمي** :لاحظت الباحثة أن بعض الموظفين لم يكونوا على دراية بأهمية الدراسات الأكاديمية، مما أدى إلى ترددهم في التعاون. ولذلك، أرفقت الباحثة مقدمة تعريفية مع كل نسخة من الاستبيان تشرح فيها طبيعة البحث، وأهمية دورهم فيه، مع ضمان السرية التامة.

٤- **التخوف من المساءلة** :عبّر بعض العاملين عن قلقهم من مشاركة آرائهم بصراحة خوفًا من المساءلة أو التقييم السلبي. وقد تم طمأنتهم بأن البيانات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، دون الإفصاح عن الأسماء أو ربطها بالنتائج، وتم التأكيد على الطابع السري والمجهول للاستجابات.

٥- **التحيز الاجتماعي في الإجابات** :اتضح من بعض الاستجابات وجود ميل لتقديم إجابات "مثالية" تعكس الصورة المرجوة وليس الواقع الفعلي. وتم التعامل مع هذا من خلال تصميم الاستبيان بأسئلة محايدة، وتكرار بعض المؤشرات بصيغ مختلفة للتحقق من صدق الإجابة.

٦- **التفاوت في الإدراك لمحتوى الاستبيان** :نظراً لتعدد التخصصات والمستويات التعليمية داخل الإدارة، واجهت الباحثة تباينًا في فهم بعض المصطلحات أو العبارات. ولتفادي ذلك، تم تبسيط صياغة الأسئلة وضبطها لغويًا لتكون مفهومة وواضحة لجميع المشاركين.

٧- **ضيق الوقت والانشغال الوظيفي للمشاركين** :أعاقت المهام اليومية لبعض الموظفين تفرغهم للإجابة على الاستبيان، ما تطلب تمديد فترة التوزيع، وتوفير نسخة إلكترونية مرنة مكّنت المشاركين من تعبئتها في الوقت المناسب دون ضغط.

وبذلك استطاعت الباحثة تجاوز هذه التحديات من خلال الاستعداد المسبق، والمرونة في الإجراءات، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية لجمع البيانات، مما أسهم في تحقيق جودة وموضوعية النتائج البحثية.

الحادي عشر: مؤشرات تخطيطية مستقبلية لمواجهة معوقات تطبيق التميز المؤسسي بالإدارة العامة للحسابات الخاصة بمشيخة الأزهر:

في ضوء نتائج الدراسة وتحليل المعوقات والمقترحات والواقع المؤسسي بمشيخة الأزهر الشريف، تم استخلاص المؤشرات التالية باعتبارها موجهات تخطيطية مستقبلية يمكن الاعتماد عليها في تطوير الأداء المؤسسي سواء داخل المؤسسات الحكومية عامة، أو الأزهر الشريف خاصة، كما تمثل هذه المؤشرات أساسًا لدراسات مستقبلية في مجال التخطيط الاجتماعي:

١- تبني خطط استراتيجية شاملة تشترك فيها جميع مستويات الهيكل الإداري بالمؤسسة لضمان وضوح الرؤية والتكامل في التنفيذ.

٢- إدماج التخطيط الاجتماعي كأداة دائمة في وضع السياسات الإدارية والتطويرية بدلاً من الاعتماد على الحلول التقليدية والطارئة.

٣-تحليل فجوات الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات كمية ونوعية وتضمينها ضمن الخطط السنوية للتحسين.

٤- تحقيق مواءمة بين أهداف المؤسسة وإحتياجات المستفيدين (الداخليين والخارجيين) من خلال أساليب إستقصائية منتظمة.

٥- تطوير منظومة إدارة الموارد البشرية بإدخال أدوات للتخطيط الوظيفي والتقييم المستند إلى الكفاءة.

٦- إنشاء وحدة داخلية للتخطيط الاجتماعي المؤسسي تضم متخصصين في الخدمة الاجتماعية والإدارة العامة.

٧- ربط آليات المتابعة والتقييم بالمؤشرات الخاصة بأبعاد التميز المؤسسي (مثل القيادة، الموارد، النتائج المؤسسية)

٨- تطبيق مبدأ الحوكمة في توزيع الموارد المالية والتقنية بما يعزز الشفافية في التمويل ومراقبة الأداء.

٩- إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية المعقدة والبطيئة من خلال تبني أسلوب التخطيط الإجرائي البسيط والموجه للنتائج.

١٠- تفعيل أدوار التخطيط الاجتماعي في اقتراح البدائل المناسبة لتجاوز المعوقات البشرية مثل ضعف الكفاءة أو مقاومة التغيير.

١١- إدخال نظام استباقي لتحليل المخاطر المؤسسية والمعوقات المتكررة ووضع سيناريوهات تعويضية في الخطط.

١٢- تبني مبدأ التخطيط التشاركي بين القيادات العليا والموظفين التنفيذيين لتقليل فجوة التنفيذ ورفع الدافعية.

١٣-دمج التميز المؤسسي ضمن الثقافة المؤسسية من خلال خطط توعية وتدريب مدروسة ومستمرة.

١٤-استخدام نتائج الأبحاث الاجتماعية والتخطيطية كموجهات في قرارات التطوير المؤسسي.

١٥- الاعتماد على التحليل الرباعي SWOT لتشخيص البيئة الداخلية والخارجية قبل إعداد أي خطة تطوير.

١٦- تحقيق التكامل بين التشريعات والسياسات الداخلية للمؤسسة بما يحد من المعوقات التشريعية.

١٧- إعادة تصميم مؤشرات الأداء المؤسسي لتكون قابلة للقياس والتتبع في ضوء أبعاد التميز.

١٨- بناء قاعدة بيانات متكاملة عن موارد المؤسسة ومعوقاتها ومشروعاتها السابقة لتوجيه التخطيط المستقبلي بشكل أكثر دقة.

مراجع البحث:

إبراهيم، نادية(٢٠١٦): دورة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، بحث غير منشور الخرطوم، كلية الدراسات العليا، جامعة الزعيم الأزهري

إبراهيم، هشام عزت حسنين(٢٠٢٢): تقويم الأداء والتخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية علي المستوي القومي، أطروحه دكتوراه، جامعة حلوان، كلية الخدمة الإجتماعية.

أبو الخير، حمدي محمد أبو اليزيد(٢٠٢١): التخطيط لتفعيل دور منظمات المجتمع المدنى فى مواجهة مشكلة البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، اطروحة دكتوراه، جامعة الإسكندرية، كلية الأداب، معهدد العلوم الإجتماعية.

أبو المعاطي، ماهر علي(٢٠١٥): التخطيط الإجتماعي ونموذج السياسة الإجتماعية، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق

أبو المعاطي، ماهر مصطفي(٢٠٠٥): السياسة الإجتماعية، نماذج تطبيقية في المجتمع المصري، القاهرة، مطبعة المهندس.

أبو زيد، أمل عبدالظاهر محمد(٢٠٢٢): التخطيط لمواجهة المشكلات الإجتماعية للعاملين بشركات قطاع الأعمال العام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الإجتماعية.

أحمد، أحمد كمال (١٩٦٧):التخطيط الإجتماعي، الجهاز المركزي للكتب الجامعية، والمدرسية والوسئل التعليمية، القاهرة.

إسماعيل، حسام محمد محمد(٢٠٢٤): الإصلاح الإداري كمتغير في التخطيط لبرامج رعاية الشباب على المستوى القومي، مجلة الخدمة الإجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الإجتماعيين، ابريل، ع٨٠، ج١

الأفندي، عبلة(٢٠٠٥): التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة

جاد المولي، رباب يسري عبدالمنعم(٢٠٢٣): التخطيط الإجتماعي وتطوير خدمات رعاية الشباب الجامعي، المجلة العلمية للخدمة الإجتماعية(دراسات وبحوث تطبيقية)، جامعة اسيوط، كلية الخدمة الإجتماعية، سبتمبر، ع٢٣، مج١

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، الجزائر – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مجلة البحوث الاقتصادية والماليةمج١٠، ع١

جلال، أميرة عصام أبو النعمان(٢٠٢٣): التخطيط لتحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية، المجلة العلمية للخدمة الإجتماعية(دراسات وبحوث تطبيقية)،بحث غير منشور، جامعة أسيوط، كلية الخدمة الإجتماعية، سبتمبر ع٢٤، مج٢

جمهورية مصر العربية (١٩٦١) القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن تنظيم الأزهر والهيئات التابعة له (اللائحة التنفيذية). مطابع الدولة.

حسن، (٢٠١٢١):أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة مقارنة في القطاع المصرفي المصري، [رسالة ماجستير]. جامعة عين شمس، كلية التجارة.

حسن، عبدالباسط محمد(٢٠١٤): التنمية الإجتماعية، القاهرة، مكتبة وهبة للطباعة والنشر.

حسني، محمد شميس(٢٠٢٢):الذكاء الاستراتيجي كمدخل لإدارة التميز المؤسسي في المنظمات العامة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز :EFQM 2020 دراسة ميدانية على شركات الكهرباء المصرية .*المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٣ (2)

الحمادي، علي أحمد(٢٠٢٠) التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية .المجلة العربية للإدارة،

حمد، غريب محمد سيد (١٩٩٨): تصميم وتنفيذ البحث الإجتماعي، الإسكندريه، دار المعارف الحديثة.

حمزة، أحمد إبراهيم (٢٠١٥): السياسة الإجتماعيه، عمان، دار المسيرة،

حمزة، أحمد إبراهيم(٢٠٢٠): التخطيط الإجتماعي، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، ط٢

خميس، موسي يوسف(١٩٩٩): مدخل إلي التخطيط، القاهرة، دار الشروق

الخميسي، السيد سلامة(٢٠١٣): تطوير الأداء الإداري بمشيخة الأزهر، لتحقيق الجودة والإعتماد، الأردن، مكتبة نانسي للنشر والتوزيع.

رشوان ، حسين عبدالحميد أحمد (٢٠١٠): التخطيط مدخل اقتصادي اجتماعي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة

زكريا، صفيه محي الدين محمد الشريف يحي(٢٠٢٣): التخطيط الإجتماعي لتدعيم قيم المواطنه الرقمية لدي طلاب التعليم الفني الصناعي، رسالة ماجستير(غير منشورة) ، جامعة حلوان، كلية الخدمة الإجتماعية

السروجي ، طلعت مصطفي(٢٠١٣): التخطيط الإجتماعي "نظريات ومناهج" ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث

السروجي، طلعت مصطفي (٢٠٠١): التخطيط الإجتماعي، جامعة حلوان، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي

السلمي، علي(٢٠١٧): جامعات المستقبل في زمن التميز والعالمية، سما للنشر والتوزيع، القاهرة.

السمالوطى، اقبال الامير (٢٠٠٠) :" التخطيط الاجتماعى بين الواقع و المستقبل " القاهرة

شحاتة، يسري سعيد عبد المعطي(٢٠٢١): أثر التغيير التنظيمي في التميز المؤسسي: تحليل الدور الوسيط لاستراتيجية التدريب والتنمية – دراسة مقارنة على البنوك التجارية، *مجلة الأبحاث المالية والإدارية*، ٢ (2)

صبيح، ماجد حنفي (٢٠١٠)، مسلم فايز أبو حلو: مدخل إلي التخطيط والتنمية الإجتماعية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة،

طايع، فيصل راوي رفاعي(٢٠٢٠)متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م: رؤية مستقبلية .*مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية – جامعة سوهاج*

عاشور، أحمد صقر(٢٠٠٠): إدارة القوي العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت

عباس، ياسر ميمون(٢٠١٨): تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية، بحث منشور بـ*المجلة الدولية لضمان الجودة في التعليم*، ١

عبدالرؤوف، أسماء صبحي إبراهيم(٢٠١٣) : تقويم دور التخطيط الإجتماعي بالمؤسسات الحكومية،المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية،ع ٣،مصر ، ابريل

عبد العاطي، هبة *(٢٠٢١):معوقات تطبيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي المصري* .مجلة الدراسات الإدارية، ٣٤ع

عبدالعزيز، خالد سعد (٢٠٠٣): أساسيات التخطيط في المنشآت الصحية، الرياض، مكتبة المتنبي

عبداللطيف،رشاد أحمد(٢٠٠٧): البيئة والإنسان "منظور إجتماعي"،الإسكندرية،دار الوفاء لدنيا الطباعة

عبدالله، سالم(٢٠٠٨): التميز المؤسسي وكيفية تحقيقه، الرياض، مكتبة العبكيان، ط٢.

عبدالمقصود،سامح(٢٠٠٨): العوامل المحددة للمنظمة المتميزة، رسالة ماجستير غير منشورة إدارة أعمال، جامعة القاهرة، كلية التجارة.

عثمان، أحمد محمد حسن(٢٠٢٤): تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي: الدور الوسيط للأداء الإبداعي – دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية *المجلة الدولية للعلوم الإدارية والمالية*، ٣

العدل، أنور عطية(٢٠١٨): أساسيات التخطيط الاجتماعي .القاهرة :دار الوفاء

عشماوي، أحمد سالم أحمد(٢٠٢٣): متطلبات التخطيط لتطوير الاداء المهني للأخصائيين الأجتماعيين بالقطاع الصحى فى ظل التحول الرقمي ،رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة حلوان، كلية الخدمة الإجتماعية.

عويس، مني محمد(١٩٩٤):**التخطيط الإجتماعي والسياسة الإجتماعية بين النظرية والتطبيق**، القاهرة

عويس، مني محمد(٢٠٠٥):التخطيط الإجتماعي والسياسة الإجتماعية، القاهرة، دار الفكر العربي.

غازي، محمد عبدالعزيز علي(٢٠٢٠): دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية .*مجلة البحوث المالية والإدارية، ١٣*

غيث، محمد عاطف(١٩٨٦): دراسات في التنمية والتخطيط الإجتماعي، القاهرة.

الفقية، شادي(٢٠٠٥): تحفيز العاملين، السلسلة الإدارية الحديثه، لبنان، دار نوبيليس.

القطب، سمير(٢٠٠٩):فلسفة التميز في التعليم الجامعي نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية، القاهرة، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، .

مرعي، ياسمين سمير كمال(٢٠٢٥): دور التخطيط في تطبيق الذكاء الاصطناعي لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي ،رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أسيوط، كلية الخدمة الإجتماعية.

مطر، محد محمد إبراهيم(٢٠١٩): تخطيط الموارد البشرية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة، مجلة كلية التربية بالمنصوره، المنصورة ، كلية التربيه،مصر، ع١٠٨، ج١

مفرح، دعاء علي عبدالرحيم مفرح(٢٠٢٤): بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، مجلة بحوث في الخدمة الإجتماعية التنموية، جامعة بني سويف– كلية الخدمة الإجتماعية التنموية، مارس، مج٦، ع١

المليجي، رضا إبراهيم(٢٠١٢): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.

منصور، عبد الستار صبري ندا(٢٠٢٣): التميز المؤسسي داخل الوحدات المحلية في القطاع الحكومي المصري، مجلة العلوم السياسية والإدارة العامة

المنياوي، جمال أحمد عبد السميع(٢٠٢٤): أثر الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة .مجلة المنشور للدراسات المتخصصة

الموسوي، سنان(٢٠٠٢): مفاهيم إدارية معاصرة، نظرة عامة، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع.

ميلود، مريم حسين(٢٠٢٢): التخطيط الاجتماعي وعلاقته بالتنمية المجتمعية،بحث منشور، مجلة الأستاذ، جامعة طرابلس – نقابة أعضاء هيئة التدريس، ليبيا، ع٢٣

Benyoucef, Naoua 2023: The Impact of Electronic Planning and Polarization for Human Resources on Functionality: Case Study Condor Company in of Bordj Bou Arreridj City,

EFQM. (2020). *EFQM Model*. European Foundation for Quality anagement.

H.james Harrington(2005) **: the five pillars of organizational excellence** emerald group publishing . hand book of business strategy

Irime baleanu . (2010)"**TQM and business excellence**" annalsof university of pertrosani.economics .

Sharma, A., & Talwar, B. (2004). Evolution of "Universal Measuring Business Excellence, Business Excellence Model" incorporating Vedic.

Samson, D., & Challis, D. (2002). Patterns of business excellence. Measuring Business Excellence (Vol. 6).

Bauer, J., Oakland, J., & Falshaw, R. (2005). Implementing business excellence. journal Total Quality Management & Business Excellence.

Dotuo.Adebanjo(2000):"**TQM And Business Excellence: is there really AConflict?"Measuring** Business Excellence..V5

Jim Wad(2000):Excellence **:the journey starts here "Quality World** . v26.

Taina Savolation(2000): leadership Strategies for gaining business excellence through total quality management, journal of total quality management, 11