



قسم أصول التربية

متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات
التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية
الوظيفية
بحث مسئل من رسالة ماجستير

بحث مقدم من:

ناجي عبد السلام محمد محمود البلشي

معلم أول لغة إنجليزية بمعهد بنين الإبراهيمية القبلية/ إدارة كفرسعد التعليمية/ منطقة
دمياط الأزهرية

د/ نيللي السيد عاشور

مدرس أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ هادية محمد رشاد أبوكليّة

أستاذ أصول التربية المنفرغ بكلية التربية

والعميد الأسبق لكلية التربية- جامعة دمياط

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، وكانت أداة الدراسة في جمع البيانات وتحليلها هي الاستبانة التي طبقت على عينة الدراسة التي تبلغ (٢٢٦) فردا من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (٥٤٧) فردا من المعلمين على درجة معلم أول أ ومعلم خبير ومعلم كبير، سواء كانوا في وظائف هيئة التدريس أو الوظائف الإشرافية، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج تمثلت في: لقيادات الصف الثاني دورا مهما في تسهيل نظام العمل بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية، وتحقيق أهداف المؤسسة الأزهرية، وضرورة اهتمام منطقة دمياط الأزهرية بتحسين برامج تدريب قيادات الصف الثانية بإدارتها، والحاجة إلى استخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية لتحقيق برامج تدريب فعالة لقيادات الصف الثاني، كما أسفرت عن عدد من التوصيات تمثلت في ضرورة اهتمام منطقة دمياط الأزهرية بإعداد قيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بها، وتبني قيادات منطقة دمياط الأزهرية لأسلوب المقارنة المرجعية، واستخدامه في تقييم وتحسين الأداء المؤسسي، وتحسين الوضع التنافسي للتعليم الأزهرى، وتوفير الدعم المادي اللازم لتحقيق برنامج تدريبي فعال باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: قيادات الصف الثاني، الإدارات التعليمية الأزهرية، المقارنة المرجعية، المقارنة الوظيفية.

Abstract:

The current study aimed to determine the requirements for achieving an effective training program for the second-line leaders in the educational administrations in Al-Azhar Damietta Zone, using the functional benchmarking approach. The study used the descriptive research method, and the study tool for data collection and analysis was the questionnaire that was applied to the study sample of (226) individuals out of the total study population of (547) teachers with the rank of first teacher A , expert teacher, and senior teacher, whether they were in Teaching staff or supervisory positions. The results of study are represented in: The second-line leaders have an important role in facilitating the work system in the educational administrations in Al-Azhar Damietta Zone, achieving the goals of the Al-Azhar institution, and the need for the interest of Al-Azhar Damietta Zone in improving the training programs for The second-line leaders in its educational administration. In addition to, the need to use the functional benchmarking approach to achieve effective training programs for the second-line leaders. It also resulted in a number of recommendations represented in the need for Al-Azhar Damietta Zone to pay attention to preparing the second-line leaders in its educational administration, and for the leaders of Al-Azhar Damietta Zone to adopt the approach of benchmarking. And use it in evaluating and improving institutional performance, improving the competitive position of Al-Azhar education, and providing the necessary financial support to achieve an effective training program using the functional benchmarking method.

KeyWords: second-line leaders, Al-Azhar educational administrations, benchmarking and functional benchmarking

المقدمة:

تسعى المؤسسات على اختلاف مجالات أعمالها إلى توفير صف ثان من القيادات كمخزون استراتيجي من القيادات المستقبلية، ولذلك تستثمر هذه المؤسسات في مواردها البشرية، من خلال توفير برامج تدريبية متطورة لقيادات الصف الثاني؛ لإعداد جيل من القيادات الواعية ذات الإعداد والتدريب الجيد لتساعد قيادات الصف الأول في تنمية المؤسسة والتفرغ للمسئوليات الملقاة عليها، والاستعداد لتولى القيادة من الصف الأول في الحالات الطارئة كتقاعد أو مرض أو وفاة، وتستخدم لذلك الأساليب الإدارية الحديثة .

ويُعد أسلوب المقارنة المرجعية أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسة على التعلم من خبرات الآخرين، وتحديد نقاط الضعف والقوة لديها، وأولويات التحسين، وتقييم أداء المؤسسة المنفذة له بالمقارنة بأداء شريك المقارنة، ووضع خطة عمل لتحسين الأداء (Wilson, 2005, p. 283).

قام الأزهر الشريف بإطلاق مشروع إعداد لقيادات الصف الثاني؛ لتنمية وتطوير المهارات الإدارية لكافة العاملين من الدرجة الأولى التخصصية، وما يعادلها في المجال الإداري بالمناطق الأزهرية والإدارات التعليمية الأزهرية (الأزهر الشريف، ٢٠١٨)، كما بذلت وزارة التربية والتعليم المصرية جهوداً كبيرة لإعداد القيادات التربوية المستقبلية، وذلك من خلال البرامج التدريبية التي تُعدها الوزارة عبر إنشاء وحدة تسمى مركز إعداد القادة (وزير التربية و التعليم، ٢٠١٤)، ويأتي هذا السعي بعد مرور مصر بثورتين كبيرتين هما ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، وثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

ظهرت جهود الدولة المصرية في وضع الرؤية العامة للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)، والتي جاء محورها الثاني بعنوان (الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية) ويأتي على رأس أهدافه إنشاء جهاز إداري كفاء وفعال يتسم بالمهنية والعدالة والشفافية، ويُعلي من رضا المواطن وجاء في محورها الثالث (التعليم) أن هدف محور التعليم هو: تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية المصرية، وتعزيز التعلم مدى الحياة (وزارة التخطيط، ٢٠١٥)، وذلك من خلال السعي إلى وجود قيادات مدربة ومؤهلة ومتسلحة بالمعارف الحديثة لقيادة المؤسسات التربوية ومنها المؤسسات التربوية الأزهرية.

وبدأ قطاع المعاهد الأزهرية مشروعاً لإعداد قيادات الصف الثاني في مختلف الإدارات التعليمية به، من خلال تنفيذ برنامج تدريبي لإعداد قيادات الصف الثاني في قطاعات الأزهر الشريف الرئيسية (الإدارة العامة لاستراتيجية الموارد البشرية، ٢٠١٨)، ومع هذا الجهد المبذول من الأزهر الشريف، لا تزال هناك حاجة إلى تطوير وتحسين برامج تدريب قيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية الأزهرية ، و ذلك باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على ذلك، "وتعتبر المقارنة المرجعية هي أكثر أداة إدارية أستخدمت بواسطة مدراء المؤسسات خلال العشر سنوات الأخيرة من أجل التحول إلى الأفضل" (McCabe, 2008, p. 2)

وقد أكدت دراسة (حسب النبي، ٢٠١٦) إلى وجود عجز في برامج إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات التربوية و منها المؤسسات التربوية الأزهرية، وإلى الحاجة الملحة إلى تحسين تلك البرامج باستخدام أساليب تحسين حديثة، أما دراسة دراسة هوكينز وريد وكينجسبيري (Hawkins, Reed, & Kingsberry, 2018) فقد توصلت إلى وجود فجوة بين قادة المناطق (الإدارات) وقادة المدارس في

الخبرات، وأوصت بضرورة تحسين برامج إعداد قيادات المدارس - قيادات الصف الثاني - كقيادات مناطق مستقبلية.

وتجيب الدراسة الحالية الدراسة على الأسئلة التالية:

- ١- ما ماهية أسلوب المقارنة المرجعية؟
- ٢- ما دوافع تحسين برامج تدريب قيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية؟
- ٣- ما التصور المقترح لتحديد متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية الأزهرية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية؟

أهداف الدراسة:

استهدف الدراسة الحالية تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على ماهية أسلوب المقارنة المرجعية (المفهوم - الأهمية - الأنواع).
- ٢- التعرف على دوافع تحسين برامج قيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية.
- ٣- إعداد تصور مقترح لتحديد متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية.

أهمية الدراسة:

١. تستمد الدراسة أهميتها من الناحية النظرية من أهمية الموضوع الذي تتناوله وجدته، وهو أسلوب المقارنة المرجعية، حيث كونه أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تعمل على تقييم الأداء الواقعي للمؤسسة طبقاً لمعايير معتمدة، أو مقارنة بأداء مؤسسة رائدة، ومن ثم وضع تصور لتحسين الأداء و سد هذه الفجوة.
٢. يستفيد من الدراسة مسئولوا التعليم في منطقة دمياط الأزهرية في التعرف على متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية .
٣. تُعد الدراسة إضافة نظرية للمكتبة العربية التي تعاني من نقص الدراسات الخاصة بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في تحسين الأداء في المؤسسات التربوية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لقدرته على تشخيص واقع عملية إعداد قيادات الصف الثاني في الإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية، وتحليل جوانبها المختلفة، وكذلك تحديد خطوات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية.

أداة وعينة الدراسة:

استخدمت الدراسة في جمع البيانات وتحليلها الاستبانة التي طبقت على عينة الدراسة التي تبلغ (٢٢٦) فردا من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (٥٤٧) فردا من المعلمين على درجة معلم أول أ ومعلم خبير ومعلم كبير، سواء كانوا في وظائف هيئة التدريس أو الوظائف الإشرافية .

حدود الدراسة:

- ١- الحدود البشرية: المعلمين على درجة معلم اول أ ، ومعلم خبير، ومعلم كبير وشيوخ المعاهد والموجهين الفنيين ووكلاء ومدراء الإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية.
- ٢- الحدود المكانية: الإدارات التعليمية الأزهرية بمحافظة دمياط و عددها خمس إدارات (دمياط - كفر سعد - دمياط الجديدة - فارسكور - الزرقا)
- ٣- الحدود الزمنية: من أغسطس ٢٠٢٢ حتى يناير ٢٠٢٣.
- ٤- الحدود الموضوعية: متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية.

مصطلحات الدراسة.

- ١- الإدارة التعليمية الأزهرية **Al-Azhar educational administrations**: هي إدارة تعليمية تابعة للمنطقة الأزهرية، منصوص عليها بالمادة ٩٣ في القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١، مكرر ، مهمتها الإدارة و الإشراف على المعاهد الأزهرية في المراكز والأحياء الإدارية في المحافظة التي تقع المنطقة الأزهرية بها (الأزهر، ٢٠١٣).
- ٢- المقارنة المرجعية **(Benchmarking)**: عرفها كارلوس باسوس و روزنا حداد أنها "أداة تحسين مستمر تسمح بتطبيقات منضبطة و رسمية للبحث عن التميز من خلال التحسين التشغيلي على أساس مبدأ قياس أداء مقابل أداء أو معيار" (Passos & Haddad, 2013, p. 577)، ويعرف قاموس كامبريدج

المقارنة المرجعية أنها: قياس جودة شئ ما بمقارنته مع شئ آخر ذي معيار - مستوى- مقبول.(Cambridge, 2020)

٣- المقارنة المرجعية الوظيفية **Functional Benchmarking**: هي أحد أنواع المقارنة المرجعية وتعنى عملية مقارنة عمليات ووظائف المنظمة بالنسبة إلى عمليات ووظائف منظمة أخرى، ضمن نفس الصناعة أو المجال التقني (Anderson & Petron, 1996, p. 6)

وتعرف الدراسة الحالية المقارنة المرجعية الوظيفية إجرائياً: احد أنواع المقارنة المرجعية التي تختص بمقارنة وظائف محددة للمؤسسة مع شريك المقارنة، بعد القيام بخطوات محددة ومقننة لتحقيق التنسيق بين المؤسستين، ولتجنب ما يسمى التجسس المعلوماتي ولا يشترط أن يكون مجال عملهما واحد.

٤- قيادات الصف الثاني **Second-line leaders** : يعرفها سعد دروش، ومصطفى أحمد مصطفى (دروش و مصطفى، ٢٠١٨، صفحة ٨) أنهم: "المشرفون على تنفيذ الخطط المرسومة من جانب قيادات الصف الأول، وقيادة فرق العمل الكبيرة، وإدارة المشاريع، ويشغلون عادة مناصب وكالة الأقسام والإدارات الرئيسية بالمنظمة"

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

مفهوم قيادات الصف الثاني

(١) عرفها أحمد جابر حسنين (حسنين، ٢٠١٨، صفحة ١٤) . ب"قيادات المستقبل"
(٢) وتعرفها الدراسة الحالية أنهم القيادات البديلة والمستقبلية للقيادات الحالية، والتي يتوافر فيها الشروط والمعايير والموصفات المنصوص عليها قانوناً لتولي المنصب القيادي وتشمل المعلمين بالدرجات التالية (معلم أول أ - معلم خبير -

معلم كبير)، وتتمثل في الوظائف التدريسية، ووكيل المعهد، وشيخ المعهد، والموجه الفني، ووكيل الإدارة، ومدير الإدارة.

أهمية قيادات الصف الثاني فى تحسين أداء المؤسسة:

١. يرى حسب النبي (حسب النبي، ٢٠١٦، صفحة ٥٩) أن قيادات الصف الثاني والتخطيط لإعدادهم يساعد على استمرارية المؤسسة فى العمل والنجاح، ومواجهة مشكلة تقاعد قيادات الصف الأول.

٢. فى حين يرى لى وليكنسون (Wilkinson, 2021) أن قيادات الصف الثاني تساعد المؤسسة على تسيير العمل بها، وامتلاك مخزون من قيادات الصف الأول المستقبلية- وترى الدراسة أن أهمية قيادات الصف الثاني تتمثل فى: قيادة فرق العمل بالمؤسسة، يعتبروا حلقة وصل بين القادات العليا وباقي العاملين، موصلي الأوامر وشارحي ماتحتويه من القيادات إلى العاملين وموصلي الشكوى والإقتراحات من العاملين إلى القيادات العليا

ماهية أسلوب المقارنة المرجعية:

يُعتبر مصطلح المقارنة المرجعية حديثاً نسبياً، ويتسم بتنوع التعريفات وإن كانت تتفق فى أهدافها من حيث أنها تهدف لقياس الأداء طبقاً لمعيار أو أداء مقارن ويمكن تناول مفهوم المقارنة المرجعية كالآتي:

(١) عرف قاموس كامبريدج المقارنة المرجعية أنها: فعل قياس جودة شيء ما بمقارنته مع شيئاً آخر ذو معيار - مستوى- مقبول. (Cambridge, 2020).

(٢) تعرفها شركة زيروكس بأنها العملية المستمرة و المنتظمة لتقييم أداء المنظمات المعترف لها بالريادة فى مجال معين والتي تهدف إلى التعرف على أساليب العمل والعمليات وأفضل الممارسات والتي تضع أهدافاً رشيدة للأداء. (Zairi, Measuring 1994, p. 61).

٣) ويعرفها ديفيد ولير (Weller, 1996 . pp. 24-29) أنها استراتيجية لتحسين الجودة وعملية استكشاف تسعى إلى تحديد الممارسة الخاصة أو المنظمة الأفضل في الأداء .

٤) وتعرف الدراسة الحالية المقارنة المرجعية في التعليم أنها :
عملية تقييم مستمرة لأداء المؤسسة التعليمية، وفقا لمعايير مرجعية معتمدة، أو أداء مؤسسة رائدة في المجال التعليمي أو غيره، بشكل كلي أو جزئي؛ بهدف تحديد الفجوة بين الأداء الواقعي والأداء المرجعي، وعمل موازنة بين المؤسسة الرائدة والمؤسسة التعليمية الساعية لتحسين الأداء، والعمل على سد هذه الفجوة من خلال التعلم، وتبادل المعلومات والخبرات والبيانات بين المؤسستين (شركاء المقارنة)، والاستفادة من المؤسسة الرائدة، والانطلاق إلى مستوى ريادي خاص طبقا لمعايير مرجعية معتمدة أو أداء مؤسسة رائدة.

أنواع المقارنة المرجعية.

تُصنف المقارنة المرجعية -سواء في التصنيفات الرئيسية أو الفرعية- طبقا لبعض الأسس مثل: نوع المؤسسة، وشريك المقارنة، والهدف من المقارنة، والمجال الذي ستتم فيه عملية المقارنة على النحو الآتي:

١- المقارنة المرجعية العامة:

حيث تقوم المؤسسة بمقارنة عملياتها و ممارستها مع مؤسسات رائدة دولية بغض النظر عن تماثل مجال العمل بين المؤسستين (Zairi, 2005, p. 10). وفي هذا النوع تتم مقارنة كافة جوانب الأداء داخل المؤسسة، ولا يؤثر مجال عمل شريك المقارنة في عملية المقارنة، فيمكن ان تجرى عملية المقارنة المرجعية بين مؤسسة سياحية وأخرى تعليمية.

٢- المقارنة المرجعية الوظيفية:

حيث تقوم المؤسسة بمقارنة وظائف محددة، مثل المساهمات اللوجستية والخدمات والوظائف الرئيسية وغيرها مع أفضل شركاء مقارنة في الصناعة والتخصص، ويعد سهولة الوصول إلى شركاء المقارنة من ميزاتها، كونها أقل تهديدا في الجانب التنافسي، وأفضل في مجال التعلم من شريك المقارنة (Zairi & Leonard, 1996,p.54). وهي تُستخدم للمقارنة في جانب محدد من جوانب الأداء، وذلك كانت الأنسب للاستخدام في الدراسة الحالية.

٣- المقارنة المرجعية الداخلية:

تقوم المؤسسة بفحص العمليات الداخلية لها؛ لمعرفة أفضل الأداءات الداخلية لديها، وعمل قاعدة بيانات أساسية، تُستخدم عند عمل مقارنة مرجعية مع المؤسسات الخارجية أو مع قطاعاتها الداخلية الأخرى؛ لتحسين الأداء بها (Weller, 1996 . pp. 24-29). لتستفيد أداء القطاعات المتأخرة من القطاعات المتفوقة في تحسين الأداء، كما تعد وسيلة لجمع البيانات عن تلك القطاعات .

المقارنة المرجعية التنافسية:

في هذا النوع من المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة بقياس الأداء، والمنتجات، والخدمات مع مؤسسات منافسة بشكل مباشر، أو غير مباشر (Lankford, p. 58) وبذلك تعد المقارنة المرجعية التنافسية من أصعب أنواع المقارنة المرجعية في التطبيق.

٤- المقارنة المرجعية للأداء:

وهي مقارنة معايير الأداء، وتشمل المعايير المالية والتشغيلية؛ بغرض إيضاح جودة أداء المؤسسة المنفذة لعملية المقارنة المرجعية بالنسبة لشركاء المقارن

(Anderson & Petron, 1996, p. 54)، وذلك بهدف تحسين معايير الأداء في المؤسسة المنفذة للمقارنة وصولاً لتحسين الأداء بها.

٥- المقارنة المرجعية الاستراتيجية:

وهي عملية منظمة لتقييم البدائل، وتنفيذ الاستراتيجيات، وتحسين الأداء، عن طريق الفهم الجيد وتكييف الاستراتيجيات الناجحة لشريك المقارنة الخارجي (Watson, 1993, p. 89)، وفي المقارنة المرجعية الإستراتيجية تعتمد المؤسسة شريك المقارنة سياسة موائمة استراتيجيات شريك المنافسة لتلائم منفذ المقارنة، كأن تكون المقارنة بين مؤسسة أمنية، أخرى تربوية في إعداد قيادات الصف الثاني.

٦- المقارنة المرجعية للعمليات:

وفيها يتم مقارنة العمليات التي تدعم تطوير الوقت اللازم للإنتاج، والوقت المتاح للتصنيع، ووقت الاستجابة للخدمات وقضايا الجودة (Schalkway, 2002, p. 219).

٧- المقارنة المرجعية التاريخية:

وترى الدراسة الحالية إضافة نوع جديد من المقارنة المرجعية لم يصل علم الباحث إليها أثناء إجراء الدراسة، وهي المقارنة المرجعية التاريخية، وفيها يتم مقارنة أداء المؤسسة الحالي بأدائها في فترة سابقة، وذلك لتحديد مدى تقدم وتطور الأداء أو تأخره داخل المؤسسة خلال مرحلة معينة، كما تستخدم أيضاً من أجل تقييم أداء مؤسسة رائدة في فترة تاريخية سابقة، مرت بظروف ومشكلات مشابهة للظروف التي تمر بها المؤسسة المنفذة للمقارنة المرجعية حالياً، وذلك للاستفادة في حل المشكلات، ومواجهة الظروف والمشكلات بطريقة أكثر نجاحاً.

أهمية استخدام المقارنة المرجعية في تحسين برامج تدريب قيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية:

(١) يساعد استخدام أسلوب المقارنة المرجعية المسؤولين في منطقة دمياط الأزهرية على التعلم من خبرات الآخرين، و تطوير وتنمية البرامج التدريبية الحالية، وتحديد أولويات التحسين بها، وإنجاز عملية تحسين برامج التدريب بها.

(٢) تحسن المقارنة المرجعية من القيمة المضافة لكل من البرامج التدريبية بمنطقة دمياط الأزهرية، والفئات المستهدفة من التدريب والطلاب، والمنتهجين في المجتمع المحلي، وتحسن من الوضع التنافسي للتعليم الأزهرية.

خطوات إجراء المقارنة المرجعية الوظيفية لتحسين برامج تدريب قيادات الصف الثاني في الإدارات التعليمية الأزهرية:

تتشابه الخطوات التي تتبعها المؤسسات المنفذة لعملية المقارنة المرجعية من مؤسسة لأخرى ومن نوع المقارنة المرجعية المستخدم لآخر مع اختلاف بسيط، من حيث العدد و الترتيب، وإن كانت في مجملها تسير باتجاه تحقيق أهداف سامية للمؤسسة كالتحسين المستمر، والحصول على الريادة في الأعمال: ولقد إتبعت مؤسسة موتورولا (Motorola) الحائزة على جائزة مالكوم بالدريدج (Malcolm Baldrige Award) لسنة ١٩٨٨ خمس خطوات لتطبيق عملية المقارنة المرجعية وهي (Mitra, 2016, p. 107):

١. تحديد ما سيقارن.
٢. اختيار المؤسسة شريك المقارنة.

^١ - جائزة وطنية أمريكية تمت تسميتها بإسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكوم بالدريدج إيان حكم الرئيس الأمريكي دونالد ريجان، بمنحها برنامج بالدريدج للأداء المتميز، ويقع مقره في أحد الوكالات التابعة لوزارة التجارة الأمريكية، وهو المعهد الوطنى للمعايير و التكنولوجيا "NIST"

٣. الحصول على البيانات وجمع المعلومات.

٤. تحليل البيانات ووضع خطط العمل.

٥. الحصول على البيانات وإعادة المعايرة.

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة

وتتناول الدراسة في الإطار الميداني منها، والمتعلق بمتطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية؛ وذلك بغرض الوقوف عليها وتحديدنا والعمل على تقديم عدد من التوصيات والمقترحات لتبليتها وفقاً للنتائج التي يتم التوصل إليها، ولتحقيق ذلك الغرض قام الباحث بتحويل الأفكار الرئيسة في الإطار النظري إلى عبارات، ثم صياغتها وتكوين أداة البحث؛ وذلك للوقوف على واقع هذه العبارات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتشمل اجراءات الإطار الميداني المحاور التالية:

١- أهداف الدراسة الميدانية

وفقاً لطبيعة مشكلة الدراسة فإن الإطار الميداني لها يستهدف:

أ. تحديد متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية.

٢- أداة الدراسة الميدانية

استخدم الباحث لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة الحالية الاستبانة، حيث أنها الأداة الأنسب لجمع البيانات والمعلومات والمقترحات التي تساعد في التعرف على متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية.

٣- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

يبلغ مجتمع الدراسة (٥٤٧) فرداً، ولذلك قام الباحث بحساب حجم العينة الممثل لهذا المجتمع بالاعتماد على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة الدراسة وطبقاً لمعادلة Krejcie & Morgan (1970) والتي تُكتب على الصورة التالية (Marguerite, 2006, p. 146):

$$S = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

حيث S حجم العينة، وX² قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة يناظر (٣.٨٤١)، وN حجم المجتمع، وP هي نسبة توافر الخاصية والمحايدة بالمجتمع وتساوي (٠.٥)، وd هي درجة الدقة وتساوي (٠.٠٥)، فتبين أن إجمالي عدد العينة المناسب لهذا المجتمع هو (٢٢٦) فرداً من (من الهيئة التعليمية وهم: المعلمون بداية من درجة معلم أول أ ودرجة معلم خبير ودرجة معلم كبير بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية، كما تكونت العينة أيضاً من: أصحاب الوظائف الاشرافية وهم السادة الموجهين الفنيين وأصحاب الفضيلة شيوخ المعاهد الأزهرية ومديري الإدارات التعليمية الأزهرية ووكلائها بمنطقة دمياط الأزهرية، وهو العدد الذي استمر الباحث في التطبيق حتى توصل إليه.

٤- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة والتي تقيس وجهة نظر عينة الدراسة بطريقة تحقق أهدافها ويسهل تحليلها بواسطة برنامج SPSS. وتم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (٠.٠٥) و (٠.٠١) لوصف وتحليل بيانات الدراسة، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢١) حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو

متغيرات الدراسة، واستعان الباحث بمقياس ليكرت الثلاثي (متوفر - متوفر نوعا ما - غير متوفر) للوقوف على شكل آراء العينة.

٥- التحليل الإحصائي للنتائج.

فيما يلي يتم تناول تحليل النتائج التفصيلية للعبارات الخاصة بمتطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية

لتحقيق هدف الإطار الميداني للدراسة والمتمثل في الوقوف على درجة استجابات العينة على (عبارات) استبيان متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية، ولتحقيق هذا الهدف تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان المستوى وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

نتائج عبارات استبيان: متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية.

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات استبيان (متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية) كما بالجدول (١):

جدول (١) النتائج التفصيلية لعبارات استبيان:

(متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية

بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية)

الترتيب	مستوى الموافقة	الإحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات						العبارة	م
				غير متوفر		متوفر نوعا ما		متوفر			
				%	ك	%	ك	%	ك		
١٠	متوفر	٠.٧٢	٢.٤	%١٤	٣١	%٣٢	٧٣	%٥٤	١٢٢	١	تتبنى القيادات العليا مفهوم إرادة التغيير.
٨	متوفر	٠.٦٩	٢.٤٢	%١٢	٢٦	%٣٥	٧٨	%٥٤	١٢٢	٢	تشجع القيادات العليا مفهوم تشارك المعرفة والتعلم من الغير.
١٢	متوفر	٠.٧٣	٢.٣٨	%١٥	٣٤	%٣٢	٧٣	%٥٣	١١٩	٣	تطبق القيادات العليا مفاهيم التفويض والتمكين لتساعد قيادات الصف الثاني على ممارسة الأدوار القيادية.
١	متوفر	٠.٥٧	٢.٥٩	%٤	٩	%٣٣	٧٥	%٦٣	١٤٢	٤	تتبنى القيادات العليا تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية لتحسين برامج إعداد قيادات الصف الثاني.
٣	متوفر	٠.٦٣	٢.٥١	%٨	١٧	%٣٤	٧٧	%٥٨	١٣٢	٥	يتبع مصممو البرامج التدريبية خطوات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية لتحسين برامج إعداد قيادات الصف الثاني.
٥	متوفر	٠.٦٧	٢.٤٧	%١٠	٢٢	%٣٤	٧٦	%٥٧	١٢٨	٦	يلتحق المدربون ببرامج تدريبية لتأهيلهم لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية قبل ممارسة مهامهم.
٧	متوفر	٠.٧٠	٢.٤٤	%١٢	٢٧	%٣٢	٧٣	%٥٦	١٢٦	٧	يتوفر دعم مادي مناسب لتكوين فريق مقارنة مرجعية بإدارة التدريب بالمنطقة الأزهرية.

تابع جدول (١) النتائج التفصيلية لعبارات استبيان: (متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية)

الترتيب	مستوى الموافقة	الاحتراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات						العبرة	م
				غير متوفر		متوفر نوعا ما		متوفر			
				%	ك	%	ك	%	ك		
١	متوفر	٠.٧٢	٢.٣٩	%١٤	٣١	%٣٣	٧٥	%٥٣	١٢٠	توجد قوانين ملزمة للعاملين بالمؤسسة لحضور البرامج التدريبية وجعلها مطلب للتقدم.	٨
١	متوفر نوعا ما	٠.٧٦	٢.٣١	%١٨	٤١	%٣٢	٧٣	%٥٠	١١٢	يدرك المتدربون أهداف البرامج التدريبية وفوائدها في حياتهم المهنية.	٩
٢	متوفر	٠.٦٣	٢.٥٣	%٨	١٧	%٣٢	٧٣	%٦٠	١٣٦	يحرص المتدربون على حضور البرامج التدريبية عند إبلاغهم بها رسميا.	١٠
٩	متوفر	٠.٧٠	٢.٤٢	%١٢	٢٨	%٣٤	٧٦	%٥٤	١٢٢	تدرك القيادات العليا أهمية إعداد قيادات صف ثاني ودورها في تطوير المؤسسة الأزهرية.	١١
٤	متوفر	٠.٦٧	٢.٤٨	%١٠	٢٢	%٣٢	٧٣	%٥٨	١٣١	توجد فرق تدريب بالإدارات التعليمية الأزهرية بمنطقة دمياط.	١٢
٦	متوفر	٠.٦٨	٢.٤٦	%١١	٢٤	%٣٢	٧٣	%٥٧	١٢٩	يتم تصميم البرامج التدريبية بواسطة إدارة التدريب بمنطقة دمياط الأزهرية.	١٣
	متوفر	٠.٦٣	٢.٤٥	اجمالي المحور الرابع المتطلبات							

يُظهر من التحليل السابق أن موافقة عينة الدراسة من الوظائف التدريسية والوظائف الإشرافية المتنوعة على إجمالي استبيان (متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية) جاءت بمتوسط موزون (٢.٤٥)، ومستوى (متوفر)، ويرجع ذلك إلى أهمية هذه المتطلبات، والفائدة الكبيرة المترتبة عليها في حث القيادات العليا على تطبيق مفاهيم التفويض والتمكين لتساعد قيادات الصف الثاني على ممارسة الأدوار القيادية، أو زيادة حرص المتدربون على حضور البرامج التدريبية، ويبين الجدول السابق أن درجة أهمية توافر عبارات الاستبيان تراوحت بين ضرورة أن تكون (متوافرة)، وضرورة أن تكون (متوفر نوعا ما)، وجاء المتوسط الموزون لها ما بين (٢.٥٩) و(٢.٣١)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يتجهون إلى ضرورة توفر العديد من المتطلبات التي حددتها الدراسة واللائمة لتحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية، حيث يمكن من خلال ترتيب المتطلبات بحسب المتوسط الحسابي الموزون تحديد المتطلبات الأكثر أهمية في التوفر والأقل أهمية، وذلك فيما يلي:

١) جاءت العبارات (٤)(٢)(١١)(١)(٣) وهي العبارات المتعلقة بالمتطلبات اللازم توفرها لدى القيادات العليا لتحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني على النحو التالي:

أ. جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "تتبنى القيادات العليا تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية لتحسين برامج إعداد قيادات الصف الثاني" في المرتبة الأولى من حيث درجة أهمية التوفر بمتوسط موزون (٢.٥٩) وانحراف معياري (٠.٥٧)، وذلك يشير إلى درجة توفر (متوفر)، وهو ما يعني "موافقة"

العينة على أهمية توفرها في الواقع، وقد يعزى ذلك إلى ضعف أو عدم توافرها بالشكل الصحيح في الواقع العملي، حيث تشير إلى قدرة المقارنة المرجعية الوظيفية على التقييم المستمر لأداء المؤسسة، وفقا لمعايير مرجعية معتمدة، أو أداء مؤسسة رائدة في نفس المجال أو مجال مختلف بشكل كلي أو جزئي بما يعين على الاستفادة من المؤسسة شريك المقارنة وتحقيق مستويات عالية من تحقيق الأهداف والتحسين المستمر في الأداء

ب. جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: " تشجع القيادات العليا مفهوم تشارك المعرفة والتعلم من الغير." في المرتبة الثامنة من حيث درجة أهمية التوفر بمتوسط موزون (٢.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٦٩) ، وهو ما يشير إلى درجة توفر (متوفر)، وذلك يعني "موافقة" العينة على ضعف توفرها في الواقع وأهمية توفرها في المستقبل، وهو ما يعني أهمية توفر تشارك المعرفة والتعلم من الغير في الواقع، ونشرهما كثقافة مؤسسية لها دور فعال في تحسين الأداء المؤسسي.

ج. جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على: " تدرك القيادات العليا أهمية إعداد مخزون من قيادات الصف الثاني ودورها في تطوير المؤسسة الأزهرية " في المرتبة التاسعة من حيث درجة أهمية التوفر بمتوسط موزون (٢.٤٢)، وانحراف معياري (٠.٧٠) ، وهو ما يشير إلى "موافقة" العينة على قلة توفرها في الواقع، و أهمية توفرها في المستقبل بشكل أكبر، كما تشير إلى الدور المهم الذي يقوم به قيادات الصف الثاني الذين تم إعدادهم بشكل مسبق في تسهيل العمل المؤسسي وانتظامه، وعدم تعرضه أو الحد من أخطار الغياب المفاجئ لقيادات الصف الأول .

د. جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: " تتبنى القيادات العليا مفهوم إرادة التغيير." في المرتبة العاشرة من حيث درجة أهمية التوفر بمتوسط موزون

(٢٠٤٠)، وانحراف معياري (٠.٧٢) ، وهو ما يشير إلى درجة توفر (متوفر)، و"موافقة" العينة على عدم توفرها في الواقع بالشكل المناسب، وضرورة أن تكون متوفرة مستقبلاً بشكل أكبر، وهذا يعني أهمية سعي القيادات العليا إلى تبني ثقافة التغيير لتجديد العمل والنظام المؤسسي والتعرف على كل جديد في مجال تدريب وإعداد قيادات الصف الثاني.

٥. جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: " تطبق القيادات العليا مفاهيم التفويض و التمكين لتساعد قيادات الصف الثاني على ممارسة الأدوار القيادية." في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة أهمية التوفر بمتوسط موزون (٢.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٧٣) ، وهو ما يشير إلى "موافقة" العينة على ضعف توفرها في الواقع، وأهمية توفرها مستقبلاً، وذلك للدور المهم الذي يلعبه التفويض والتمكين في تدريب وإعداد قيادات الصف الثاني، وتدريبهم على ممارسة أدوار القيادة بشكل عملي.

٦. وبشكل عام تشير العبارات (٤)(٢)(١١)(١)(٣) إلى أهمية الدور الذي تقوم به قيادات الصف الأول في تقديم الدعم المادي والمعرفي والتدريبي لإعداد قيادات الصف الثاني، وهذا الدور وأن كان موجود إلا أنه ليس بالشكل أو المستوى الذي يحقق إعداد جيد لقيادات الصف الثاني، ولذلك تسعى الدراسة إلى تحسين برامج إعداد قيادات الصف الثاني من خلال توضيح دور قيادات الصف الأول في ذلك .

٢) أما العبارات (٤)(٥)(٦)(٧) وهي العبارات المتعلقة بمعرفة أسلوب المقارنة المرجعية بشكل عام و الوظيفية بشكل خاص وخصائصها وخطوات تطبيقها فجاءت على النحو التالي:

أ. تمت الإشارة إلى العبارة (٤) في العبارات المتعلقة بالمتطلبات اللازم توفرها لدى القيادات العليا لتحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني سابقاً.

ب. جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على: " يتبع مصممو البرامج التدريبية خطوات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية لتحسين برامج إعداد قيادات الصف الثاني." في المرتبة الثالثة من حيث درجة أهمية التوفر بمتوسط موزون (٢.٥١)، وانحراف معياري (٠.٦٣) ، وهو ما يشير إلى درجة توفر (متوفر)، وذلك يعني "موافقة" العينة على ضعف توفرها في الواقع وأهمية توفرها في المستقبل، وذلك لأهمية تعرف وإمام واتباع مصممو البرامج التدريبية خطوات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية، لتحقيق التحسين المنشود في تحقيق برامج تدريبية فعالة لقيادات الصف الثاني.

ج. في حين جاءت العبارة (٦) والتي تنص على: " يلتحق المدربون ببرامج تدريبية لتأهيلهم لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية قبل ممارسة مهامهم." في المرتبة الخامسة من حيث درجة أهمية التوفر بمتوسط موزون (٢.٤٧)، وانحراف معياري (٠.٦٧) ، وهو ما يشير إلى درجة توفر (متوفر)، وذلك يعني "موافقة" العينة على ضعف توفرها في الواقع وأهمية توفرها في المستقبل، وذلك لأهمية تدريب وتأهيل المدربين ومنفذي البرامج التدريبية لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية بالشكل الصحيح، لتحقيق أفضل مخرجات تدريبية بالنسبة لإعداد قيادات صف ثاني بشكل جيد

د. في حين جاءت العبارة (٧) والتي تنص على: يتوفر دعم مادي مناسب لتكوين فريق مقارنة مرجعية بإدارة التدريب بالمنطقة الأزهرية." في المرتبة السابعة من حيث درجة أهمية التوفر بمتوسط موزون (٢.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٧٠) ، وهو ما يشير إلى درجة توفر (متوفر)، وذلك يعني "موافقة" العينة على أنها من المتطلبات الواجب توفرها في الواقع وأهمية توفرها في المستقبل، وذلك لأهمية توفير دعم مالي مناسب لتكوين فريق مقارنة مرجعية بإدارة التدريب بمنطقة

دمياط الأزهرية، و ذلك لتقييم و اقع الأداء بشكل عام بالمنطقة، و تقديم الدعم لفرق التدريب بالإدارات التعليمية الأزهرية، والتعرف على أحدث البرامج التدريبية المستخدمة لإعداد قيادات الصف الثاني وتكييفها بما يتناسب مع قواعد وثقافة المؤسسة المنفذة، وتحديد شركاء المقارنة والتواصل معهم.

٥. وتشير العبارات (٤)(٥)(٦)(٧) بشكل عام إلى ضعف استخدام وتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية لتحسين برامج قيادات الصف الثاني، وأهمية ضرورة استخدام وتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية، وتوفير الدعم المادي لتكوين فرق لها مستقبلاً، وذلك لتحسين برامج قيادات الصف الثاني.

٣) كما جاءت العبارة (١٢) والتي تنص على: " يوجد تعاون بين المنطقة الأزهرية وكلية التربية من أجل الاستفادة من الخبرات الأكاديمية بالكلية في عملية التدريب." في المرتبة الرابعة من حيث درجة أهمية التوافر بمتوسط موزون (٢.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٦٧)، وهو ما يشير إلى أن أهمية التوافر أن تكون " متوفر" ويرجع ذلك إلى أهمية الدور الذي تقوم به كليات التربية في تحسين عملية إعداد القيادات وذلك لما يتوفر بها من خبرات أكاديمية متمثلة في السادة أعضاء هيئة التدريس بالكلية والأساتذة المتفرغين، وأعضاء الهيئة المعاونة لهم من الباحثين، وكذلك وفرة الأبحاث العلمية المتعلقة بإعداد القيادات، كما قد يمثل السادة أعضاء هيئة التدريس والأساتذة المتفرغون، وأعضاء الهيئة المعاونة لهم من الباحثين نموذجاً عالي الخبرة من المدربين الذين يساهمون بدور جيد في إعداد قيادات الصف الثاني .

٤) جاءت العبارات (١٠) (٨)(٩) وهي العبارات المتعلقة بالمتطلبات الواجب توفرها لدى المتدربين و العاملين الذين يخضعون لبرامج التدريب لإعدادهم كقيادات صف ثان بإدارات التعليمية الأزهرية بمحافظة دمياط على النحو التالي:

أ. جاءت العبارة (١٠) والتي تنص على: " يحرص المتدربون على حضور البرامج التدريبية عند إبلاغهم بها رسمياً. في المرتبة الثانية من حيث درجة أهمية التوافر بمتوسط موزون (٢.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٦٣)، وهو ما يشير إلى أن أهمية التوافر أن تكون " متوفر "، كما يشير إلى ضعف توفرها في الواقع، وقد يرجع ذلك إلى نظرة نسبة ليست كبيرة من المتدربين إلى البرامج التدريبية على أنها لا تضيف إليهم معارف جديدة، ولا تسهم بشكل جيد في ترقياتهم، أم أنها تمثل عبئاً مادياً عليهم بسبب ارتفاع تكاليف الانتقال المادية، كما لا يوجد عائد مادي ملموس من حضور التدريب.

ب. في حين جاءت العبارة (٨) والتي تنص على: " توجد قوانين ملزمة للعاملين بالمؤسسة لحضور البرامج التدريبية و جعلها متطلب للترقي." في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة أهمية التوافر بمتوسط موزون (٢.٣٩)، وانحراف معياري (٠.٧٢)، وهو ما يشير إلى أن أهمية التوافر أن تكون " متوفر "، كما يشير إلى ضعف توفرها بالشكل المناسب في الواقع، وقد يرجع ذلك إلى توفرها في الواقع مع عدم تفعيلها بشكل جيد، فمثلاً لا يصبح من أسباب التفضيل عند الترقي بين المتقدمين حصولهم على برامج تدريبية معتمدة، بل يرجع التفضيل أولاً إلى الأقدمية، أو يوجد تساهل في عدم حضور المتدربين.

ج. في حين جاءت العبارة (٩) والتي تنص على: " يدرك المتدربون أهداف البرامج التدريبية وفوائدها في حياتهم المهنية." في المرتبة الأخيرة من حيث درجة أهمية التوافر بمتوسط موزون (٢.٣١)، وانحراف معياري (٠.٧٦)، وهو ما يشير إلى درجة توفر "توافر نوعاً ما" في الواقع، وقد يعزى ذلك إلى أن إدراك المتدربين بأهداف البرامج التدريبية وفوائدها في حياتهم المهنية سوف يأتي بالتدرج مرة في أخرى حتى يحدث لهم انخراط في الثقافة الجديدة، كما يشير إلى ضعف التوضيح

الخاص بأهداف البرامج التدريبية عند الإعلان عنها ،حيث يتم الاكتفاء بالإعلان عن البرنامج التدريبي دون الإشارة إلى أهدافه وأهميته.

رابعاً: التصور المقترح.

يتضمن التصور المقترح على أهداف ومنطلقات خاصة، كما يقوم على مجموعة من الأسس التي تسعى لتحقيق بعض الأهداف المنشودة خلال مجموعة من الإجراءات، وتعرض الدراسة فيما يلي التصور المقترح لتحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية.

أهداف التصور المقترح:

تشتمل أهداف التصور المقترح على تحديد المتطلبات التي تحقق وتوفر بناء آلية يمكن من خلالها تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية، ويمكن عرضها على النحو التالي:

- ١- تحديد المتطلبات الخاصة بقيادات منطقة دمياط الأزهرية لتحقيق برنامج تدريبي فعال.
- ٢- تحديد المتطلبات الخاصة بمنطقة دمياط الأزهرية (كمؤسسة) لتحقيق برنامج تدريبي فعال.
- ٣- تحديد المتطلبات الخاصة بمنفذي ومصممي البرامج لتحقيق برنامج تدريبي فعال.
- ٤- تحديد المتطلبات الخاصة بقيادات الصف الثاني لتحقيق برنامج تدريبي فعال.

أسس التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح لتحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية على الأسس التالية:

١- الخصوصية التي يتمتع بها التعليم الأزهرى، ونظرة التقديس من المصريين والمسلمين في انحاء العالم للأزهر الشريف كمؤسسة رسمية راعية للدين الإسلامى.

٢- أهمية الدور الذي يقوم به قيادات الصف الثاني، ودورها في تحسين أداء منطقة دمياط الأزهرية.

٣- يتطلب استخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية لتحسين برامج تدريب قيادات الصف الثاني بمنطقة دمياط الأزهرية تغيرات في تصميم، وتخطيط، وتنفيذ البرامج التدريبية.

مكونات التصور المقترح:

انطلاقاً من الإطار الفلسفي لأسلوب المقارنة المرجعية والذي يعد إطاراً فلسفياً لأسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية، وتحليل الدراسة للإجراءات، والمتطلبات اللازمة لتطبيقه، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أكدت وجود العديد من التحديات التي تواجه تدريب قيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية الأزهرية بمنطقة دمياط، أمكن تحديد متطلبات تحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية من خلال المحاور الآتية:

المحور الأول : المتطلبات الخاصة بالقيادات لتحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني:

١- أن تدرك القيادات العليا بمنطقة دمياط الأزهرية أهمية وجود قيادات صف ثان مدربة جيداً بها.

٢- إتاحة المعرفة بأسلوب المقارنة المرجعية وأنواعه، وخاصة المقارنة المرجعية الوظيفية، وكيفية تطبيقه لتحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة الأزهرية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية.

٣- دعم القيادات العليا بمنطقة دمياط الأزهرية لثقافة التغيير، والتعلم من الغير، واستخدام الأساليب الحديثة لتحسين البرامج التدريبية، وتصميمها، وتنفيذها من خلال منهج علمي منظم للتحسين المستمر.

٤- أن تتبنى القيادات العليا بمنطقة دمياط الأزهرية تطبيق مبادئ التمكين والتفويض.

المحور الثاني: المتطلبات الخاصة بمنطقة دمياط الأزهرية (كمؤسسة) لتحقيق برنامج تدريبي فعال .

١- تقديم الدعم المادي لتنفيذ برامج تدريبية لقيادات الصف الثاني.

٢- تكوين فريق مقارنة مرجعية بمنطقة دمياط الأزهرية.

٣- قيام إدارة التدريب بالمنطقة بتصميم وتنفيذ برامج تدريب قيادات الصف الثاني.

٤- صياغة القرارات اللازمة لحث قيادات الصف الثاني لحضور البرامج التدريبية.

المحور الثالث : المتطلبات الخاصة بمنفذي ومصممي البرامج لتحقيق برنامج تدريبي فعال.

١- المعرفة الجيدة بأسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية وكيفية تنفيذه لتحقيق برنامج تدريبي فعال.

٢- التنفيذ الدقيق لخطوات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية لتحقيق برنامج تدريبي فعال.

٣- التمتع بمهارات إجتماعية للتواصل مع شركاء المقارنة.

٤- حب التغيير والتعلم النافع من الغير.

٥- القدرة الجيدة على استخدام لغات أجنبية والحاسب الآلي.

المحور الرابع : المتطلبات الخاصة بقيادات الصف الثاني لتحقيق برنامج تدريبي فعال.

١- إدراك قيادات الصف الثاني لأهمية برامج التدريب ودورها في تنمية حياتهم المهنية.

٢- حرص قيادات الصف الثاني على حضور البرامج التدريبية.

٣- حب التعلم وتطوير الذات.

نتائج الدراسة وأهم توصياتها:

أ- نتائج الدراسة:

١- لقيادات الصف الثاني دورا مهما في تسهيل نظام العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة الأزهرية .

٢- ضرورة اهتمام القيادات العليا بمنطقة دمياط الأزهرية بتحقيق برامج تدريبية فعالة لقيادات الصف الثاني.

٣- الحاجة إلى استخدام أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية لتحقيق برنامج تدريبي فعال لقيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بمنطقة دمياط الأزهرية.

٤- يتطلب تعدد أشكال اسلوب المقارنة المرجعية إجراء دراسات جيدة من قبل المؤسسة المنفذة للمقارنة لتحديد الشكل المناسب لموضوع المقارنة بدقة، وشريك المقارنة المناسب.

ب- توصيات الدراسة:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة بإطارها النظري والميداني من نتائج، فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات المرتبطة إرتباطا وثيقا بمحاور الدراسة على النحو التالي:

١- ضرورة اهتمام منطقة دمياط الأزهرية بإعداد قيادات الصف الثاني بالإدارات التعليمية بها.

٢- تبني قيادات منطقة دمياط الأزهرية لأسلوب المقارنة المرجعية، وإدخاله حيز التنفيذ، واستخدامه في تقييم وتحسين الأداء المؤسسي، وتحسين الوضع التنافسي للتعليم الأزهرى.

٣- توفير الدعم المادي اللازم لتحقيق الظروف التدريبية التي تساعد على تحقيق برنامج تدريبي فعال باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية.

المراجع

أحمد جابر حسنين. (٢٠١٨). القيادة الاخلاقية ودورها في بناء واعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية. عمان: دار اليازورى العلمية للنشر و التوزيع.

أحمد محمد نبوي حسب النبى. (٢٠١٦). سيناريوهات لإعداد الصف الثانى من القيادات التربوية فى إتجاهات الفكر الإدارى الحديث: رؤية مستقبلية. دراسات فى التعليم الجامعي-مصر.

الإدارة العامة لإستراتيجية الموارد البشرية. (٢٠١٨). الإدارة العامة لاستراتيجية الموارد البشرية: تنظم مشروعا لتأهيل قيادات الصف الثانى. تم الاسترداد من بوابة الأزهر الإلكترونيّة:

<http://www.azhar.eg/education>

الأزهر الشريف. (١٠ أكتوبر، ٢٠١٨). مشروع إعداد قيادات الصف الثاني. القاهرة: الإدارة العامة للتدريب و تنمية المهارات.

بوابة الأزهر الإلكترونية. (١٧ أغسطس، ٢٠١٩). قطاع المعاهد الأزهرية. تاريخ الاسترداد ٢٧

مايو، ٢٠٢٠، من بوابة الأزهر الإلكترونية: <http://www.azhar.eg/education>

سعد زناد دروش، و أحمد مصطفى مصطفى. (٢٠١٨). إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

شيخ الأزهر. (٣٠ ديسمبر، ٢٠١٣). اللائحة التنفيذية لقرار شيخ الأزهر رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠١٣. جريدة الوقائع المصرية (تابع)، ١١.

وزارة التخطيط. (٢٠١٥). رؤية مصر ٢٠٣٠. إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠.

تاريخ الاسترداد ٢٣ يوليو، ٢٠٢٠، من

<https://www.mped.gov.eg/egypt2030option2.html>

وزير التربية و التعليم. (٢٠١٤، ٣ ١٥). قرار وزارى رقم ١١٩. القاهرة: مكتب الوزير.

Anderson, B., & Petron, P.-G. (1996). *The Benchmarking handbook Step by step*. (T. Forlag, Ed.) London: hampan&Hall.

Cambridge. (2020, May 15). *Benchmarking difinition*. Retrieved from Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/>

Hawkins, A., Reed, L. C., & Kingsberry, F. (2018). Dynamic Leadership Succession: Strengthening Urban Principal Succession Planning. *Urban Education*, 53.

International Convention on Quality Improvement, (p. 10). Karachi, Pakistan.

Lankford, W. M. (n.d.). Benchmarking :UnderstandingThe Basic. The Coastal Business Journal, 57-62.

Marguerite, G. (2006). *Methods in educational research: From theory to practice*. New York: Jhon Wiley&Sons Inc.

McCabe, S. (2008). *Benchmarking in Construction*. New York :John Wiley & Sons.

Mitra, A. (2016). *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. New York: John Wiley & Sons.

Passos, C. s., & Haddad, R. B. (2013). Benchmarking: A tool for the improvement of production management. *6th IFAC Conference on Management and Control of Production*. Fortaleza, Brazil: The International Federation of Automatic Control.

- Schalkway, P. V. (2002). Benchmarking. In E. Smit, & N. I. Morgan (Eds.), *Contemporary Issues in Strategic Management* (pp. 205-231). Pretoria: CTB Book printers.
- Ward, S. (2020, January 3). *The Definition of Leadership*. Retrieved from The balance Small Business: <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275>
- Watson, G. H. (1993). *Strategic Benchmarking*. New York: Wiley and Sons.
- Weller, L. D. (1996 · pp. 24–29). Benchmarking: a paradigm for change to quality education. *The TQM*, 8 , 24-29.
- Wilkinson, L. (2021, 8 4). *The importance of developing our leaders*. Retrieved from Pwc: https://www.pwc.co.uk/who-we-are/regional-sites/north/insights/leaders-development-programme/_the-importance-of-developing-our-future-leaders.html
- Wilson, A. (2005). Benchmarking and Home Health Care. In M. D. Harris, *Handbook of Home Health Administration*. London: Jones of Bartlett Learning.
- Zairi, M. (1994). *Measuring Performance for Business Results*. London: Chapman & Hall .
- Zairi, Leonard. (1996). *Practical Benchmarking: The Complete Guide: A complete guide*. London: Springer Science & Business Media.
- Zairi, M. (2005). Benchmarking for best practice: the power of its adoption and the prils of ignoring its use in a modern business environment. *Pakistan's 9th*