

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

أ/محمود علي محمد علي
معلم بالأزهر الشريف

mahmoud.ali211983@gmail.com

أ.د. حنان زاهر عبد الخالق عبد العظيم
أستاذ التربية المقارنة والإدارة
التعليمية المساعد
بكلية التربية - جامعة الزقازيق
hananzaher36@gmail.com

أ.د. محمد عيد عتريس
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد ومدير مركز المعلومات التربوية والنفسية
والبيئية بكلية التربية - جامعة الزقازيق
dr.mohamedeid@hotmail.com

الملخص :

هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة أصبح واضحاً أن واقع إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر يعترضه العديد من أوجه القصور والضعف، من هذا المنطلق كان هناك إحساس بوجود مشكلة في واقع إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر يمكن صياغتها من خلال السؤال الرئيس التالي: "كيف يمكن تطوير إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية؟" وطبقاً لطبيعة الدراسة الحالية فقد استخدم الباحث: المنهج الوصفي، واشتملت الدراسة على الخطوات الرئيسة الآتية الإطار العام للبحث، الإطار النظري لإعداد وتدريب القيادات التعليمية كما وردت في الأدبيات التربوية المعاصرة، الإدارة الإلكترونية كمدخل لإعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، واقع إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر ونتائج البحث وتوصياته، ولقد توصلت الدراسة الحالية لعدة نتائج لعل من أهمها ما يلي: هناك جوانب قصور وضعف تعترض واقع إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، كما أن هناك افتقار لاستخدام المداخل الإدارية الحديثة في برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، وأوصت الدراسة بالعديد من الأمور كان من أهمها: ضرورة عقد

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.ناهة زاهر عبد الخالق عبد العظيم

برامج إعداد وتدريب لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة ومنها مدخل الإدارة الإلكترونية، وهذا يتطلب العمل على نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية وتوفير برامج تدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء هذا المدخل.
الكلمات المفتاحية: إعداد وتدريب، الإدارة الإلكترونية، قيادات المعاهد الأزهرية.

Preparing and Training Leaders of Al-Azhar Institutes in Egypt in the light of The Electronic Administration Approach.

Abstract:

The current study aimed to develop the preparation and training leaders of Al-Azhar institutes in Egypt in the light of the electronic administration approach According to the results of the previous studies, it becomes clear that preparing and training the leaders of Al-Azhar institutes in Egypt suffers from many shortcomings and weaknesses, from this standpoint there was a sense that there is a problem in preparing and training the leaders of Al-Azhar institutes in Egypt, which can be formulated through the following main question: "How can the preparation and training of leaders of Al-Azhar institutes in Egypt be developed in the light of the electronic administration approach?" According to the current study, the researcher used: the descriptive approach, and the study included the following main steps, the general framework of the research, the theoretical framework for preparing and training educational leaders as mentioned in contemporary educational literature, electronic administration as an approach for preparing and training the leaders of Al-Azhar institutes, the reality of preparing and training the leaders of Al-Azhar institutes in Egypt and the results of the research and its recommendations, and the current study has reached several results, perhaps the

most important of them are the following: There are deficiencies and weaknesses in the reality of preparing and training the leaders of Al-Azhar institutes and there is a lack in using the modern administrative approaches in the preparation and training programs of leaders of Al-Azhar institutes. The study recommended many things one of the most important of them was: the necessity of holding preparation and training programs for the leaders of Al-Azhar institutes in light of modern administrative approaches, including the electronic administration approach, and this requires work to spread the culture of the electronic administration and provide training programs for the leaders of Al-Azhar institutes in light of this approach.

Key words: Preparing and Training, the Electronic administration, Leaders of Al-Azhar Institutes

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

تعكس النظم التربوية والمؤسسات التعليمية برؤيتها ورسالتها فلسفة الأمة وآمالها وطموحاتها وأهدافها وقيمها واتجاهاتها والمكانة التي تترضيها لنفسها، فيكاد يكون النظام التربوي هو النظام الأمثل لصياغة المستقبل وتوجيهه بما يحقق السعادة والرفاهية والتنمية المستدامة والاستقلال والكرامة لأبنائها^(١:ص٥).

الأمر الذي جعل أي محاولة للارتقاء بنوعية التعليم في ظل سمات عالم اليوم الذي يشهد متغيرات متسارعة في شتى المجالات، لا يعتمد فقط على برنامج تطويري، وإنما يستلزم مسبقاً تجويد القيادة التربوية والاهتمام بتنميتها المهنية، بما يشبع احتياجاتها التدريبية، ويحقق رضاها الوظيفي عن العمل الذي تؤديه،

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.أحمد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

فالتعليم الجيد بحاجة إلى القيادة الفعالة، والتي تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق والبداية نحو النجاح لتحقيق الامتياز والتميز في أي منظمة تربوية^(٤١:٢).

ومن هنا فإن إدارة المؤسسة التعليمية القائمة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقويم واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل تلك المؤسسة التعليمية يتطلب إعداداً وتدريباً للقائمين عليها بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية المنوط لتلك المؤسسة تحقيقها^(٢٤٥:٣).

إن نجاح تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها يأتي مقروناً بأداء العاملين بها، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال الإعداد والتدريب الذي يعد الركن الأساسي والأهم من أجل تطوير الأداء للأفراد والعاملين بصورة عامة، كما ينبغي أن يكون التدريب عملية مستمرة ومتواصلة، ولا تتوقف عند حد معين مهما كان مستوى الأداء عالياً من حيث الجودة، فالتدريب وسيلة للتعويض عن القصور في الإعداد، ومصدراً لتطوير الكفايات وتنمية المهارات وزيادة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن ضمن برامج تدريبية حديثة ومدروسة^(٩٥:٤ - ٩٦)، كما أن التدريب أثناء الخدمة أصبح ضرورة لازمة في جميع المجالات، وفي مجال التعليم يشكل ضرورة أكثر إلحاحاً وأشد خطورة في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة التي طالت العملية التربوية^(٢٣٨:٥).

وعلى صعيد التعليم الأزهرى نجد أن الأزهر الشريف يمثل أقدم مؤسسة تعليمية أسهمت في إثراء الفكر الإسلامى وتطوير معارفه ونشر مبادئ الشريعة الإسلامية السمحة، ومن هنا فإن رسالته المعاصرة لم تعد قاصرة على الريادة الدينية وحدها بل أصبحت تقدم من خريجها العلماء الذين يجمعون بين علوم الدين والدنيا ويسهمون في حركة الإنتاج وصنع الحياة^(٣٢١:٦).

ولما كانت المعاهد الأزهرية هي مؤسسات تعليمية ذات طبيعة خاصة إذ أنها تضم طلاباً من مصر وكافة أرجاء العالم العربى والإسلامى، والذى يضم أكثر من مائة دولة تختلف في ثقافتها، وعاداتها وتقاليدها والمستوى العلمى والتقنى الذى

وصلت إليه، لذا فإنه من الضروري الاهتمام بقيادات تلك المعاهد، والتأكيد على الجانب القيادي في شخصياتهم، حيث أصبح مجال التعليم غير منفصل عن مجال القيادة، بل وصارت فنون القيادة ومهارات التواصل والتخطيط المهني والإداري من المسلمات التي يجب توافرها لدى تلك القيادات^(٥٠:٢٧).

ونظراً لأن العملية التربوية بالمعاهد الأزهرية كغيرها يتوقف نجاحها على مدى كفاية القائمين علي إدارتها، لذا أصبح هذا الأمر يتطلب إعادة النظر فيما هو متبع في نظام الترقيات للوظائف الأعلى من أسس ومعايير بهدف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، مما يؤدي إلى زيادة الرضا عن العمل من ناحية، ورفع مستوى كفاءته من ناحية أخرى^(٧٢:٨١-٧١).

وتتعدد المداخل العلمية والإدارية التي يمكن إعداد وتدريب قيادات المعاهد الإدارية في ضوءها، ويأتي مدخل الإدارة الإلكترونية على رأس هذه المداخل، حيث يساهم في انجاز العديد من الدورات التدريبية التي يمكن من خلالها تزويد تلك القيادات بكافة المعلومات والمهارات والكفايات الإدارية اللازمة، كما يتسم هذا المدخل بتحقيق سرعة التواصل بين هذه القيادات بعضها البعض، إلى جانب أنه مدخل اقتصادي من حيث النفقات، وذلك قياساً على المداخل التقليدية الأخرى، مما يجعله من المداخل المفضلة سواء بالنسبة للمسؤولين عن التدريب أو بالنسبة للمتدربين أنفسهم.

كما أن الإدارة الإلكترونية تعد مدخلاً معاصراً لتحديث وتطوير الإدارة المدرسية، والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتحسين أداء العمل داخل المؤسسة التعليمية من خلال استخدام أساليب الكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، فالإدارة الإلكترونية لها أثار واسعة في بعدها المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية فهي تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التخطيط والتنظيم والمتابعة الإدارية، وكذلك التفويض والتمكين الإداري، وتحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار^(١٩:٩).

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.ناهة زاهر عبد الخالق عبد العظيم

ويتضح مما سبق أن الإعداد والتدريب الجيد لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء المداخل الإدارية الحديثة وخاصة مدخل الإدارة الإلكترونية، قد أضحت ضرورة ماسة من أجل مواكبة التطورات والمتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات، وخاصة الإدارية منها والتكنولوجية، كل ذلك بغية الحصول على قيادات مزودة بأحدث المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات والكفايات الإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق الغايات المنشودة من تلك المعاهد الأزهرية والنهوض بها ووضعها على خريطة التميز، سواء على الصعيد المحلي أو العالمي.

وعلى الرغم من أن هناك جهوداً تبذل لإعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر، وأصبحت هناك جهات مسئولة عن إعداد وتدريب تلك القيادات بصفة خاصة، مثل إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر، والتي أنشئت وفقاً لقرار شيخ الأزهر (رقم ٦٠١ لسنة ١٩٨٤م)^(١٧٠)، وكذا إدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية والتي استقلت إدارياً، وفنياً ومالياً عن إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر، وذلك وفقاً لقرار شيخ الأزهر الصادر في (١٤ فبراير لسنة ١٩٨٦م)^(١١)، إلا أن القراءة المدققة لواقع إعداد وتدريب تلك القيادات تفيد بأن كافة المحاولات لم ترتق لجوهر التنمية المهنية المستدامة، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المشكلات التي تواجه تلك القيادات أثناء إدارتهم لتلك المعاهد، وبالتالي تنعكس سلباً على كافة عناصر التعليم الأزهرى قبل الجامعي ولعل هذا يتضح أكثر من خلال مشكلة الدراسة.

مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة من أجل تطوير نظامها التعليمي، ورفع مستوى قدرات قياداتها التربوية، إلا أن هناك العديد من السلبيات وأوجه القصور في عمليات التنمية المهنية وبرامج التدريب المقدمة للقيادات التربوية، مما ينتج عنه ضعفاً واضحاً في الدور القيادي للمدراء والقيادات بوجه عام، وضعفاً في

مدى إلمام هذه القيادات بأساليب التخطيط المعاصر، وتدنى مهاراتهم القيادي بشكل عام^(٣٦:١٢).

وأشارت العديد من الدراسات التي اهتمت بهذا النوع من التعليم إلى أن التعليم الأزهري يعاني من مجموعة من المشكلات الإدارية، بالإضافة إلى بعض المشكلات التي تتعلق بالنمط القيادي السائد في إدارته، مما يتطلب العمل على تطوير إدارة هذا القطاع التعليمي، وتطوير قيادته^(١٥١:١٣).

كما أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود ضعف يعترى واقع إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر، والذي ينتج عنه العديد من المشكلات ومن أهمها ما يلي:

- إن الإعداد والتدريب الذي يتلقاه الإداريون أو شيوخ المعاهد والوكلاء، لم يصل إلى المستوى المطلوب، وأن كل ما يتم من تدريب في مجال استخدام التكنولوجيا هو عبارة عن مجرد محو أمية حاسوبية، لذلك فالحديث عن توافر قاعدة بيانات أو نظام معلومات إداري، أو حتى استخدام برمجيات حاسوبية متقدمة داخل تلك المعاهد الأزهرية غير ممكن^(١٥٠:١٤).

- تدنى برامج التدريب المقدمة للعاملين بالتعليم الأزهري وخاصة الثانوي، حيث التركيز على الأساليب التقليدية والافتقار لاستخدام الأساليب الحديثة في التدريب، مثل التدريب عن بعد باستخدام شبكة الفيديوكونفرانس، أو التدريب عن طريق البعثات الخارجية، وكذلك التدريب عن طريق الوحدة الداخلية بالمعهد، إضافة إلى قلة الدورات التدريبية لتنمية المشرفين، وشيوخ المعاهد، والمعلمين، وغموض بعض المفاهيم الإدارية الحديثة مثل مفهوم الجودة الشاملة لدى مشرفي، وشيوخ، ومعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية، وقلة الحصول على دورات تدريبية في المجال المهني أو الجودة، وتدنى الإعداد المهني للهيكل الإشرافي والإداري والفني^(٣٦:١٥).

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية /محمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

- تعاني المعاهد الأزهرية وخاصة الثانوية، من قلة الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية، وكثرة الأعمال الروتينية اليومية المطلوبة من شيوخ المعاهد، وضعف إلمامهم بنظم جودة التعليم والأساليب الحديثة في الإدارة، من حيث المفاهيم والمبادئ والتطبيقات بالقدر المطلوب، وقلة البرامج التدريبية الخاصة بالإدارة الإلكترونية^(١٦) (١٧٨ - ١٧٦).

- قلة الحوافز المادية والأدبية المرتبطة بالتدريب، وبعد أماكن التدريب عن أماكن عمل المتدربين^(٢٨٩:١٧).

- تقتصر أساليب ووسائل التدريب بمركز التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف على الأساليب التقليدية كالمحاضرات، وتفتقر للبحوث العلمية والأساليب التدريبية الحديثة^(٩٤:١٨).

- غياب عنصر الاستمرارية لبرامج التنمية المهنية، واعتبارها مجرد وسيلة للترقى للوظائف الأعلى^(٢٣٦:١٩).

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة يتضح أن واقع إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر يعتريه العديد من أوجه القصور والضعف، الذي ينعكس سلباً على تلك المعاهد وعلى التعليم قبل الجامعي الأزهرى ككل، ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

”كيف يمكن تطوير إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية؟“.

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١ - ما الإطار النظري لإعداد وتدريب القيادات التعليمية كما وردت في الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٢ - ما الإطار النظري للإدارة الإلكترونية كمدخل لإعداد و تدريب قيادات المعاهد الأزهرية ؟

٣ - ما الواقع الحالي لإعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر ؟

٤ - ما نتائج البحث وتوصياته التي تسهم في تحسين إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية ؟

أهداف البحث :

تهدف الدراسة الحالية إلى تطوير إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية

بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، وتحقيق هذا الهدف يستلزم تحقيق

الأهداف الفرعية التالية:

١- الوقوف على طبيعة إعداد وتدريب القيادات التعليمية كما وردت في الأدبيات التربوية المعاصرة (إطاراً نظرياً).

٢- التعرف على الإدارة الإلكترونية كمدخل لإعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية (إطاراً نظرياً).

٣- التعرف على واقع إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر.

٤- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين واقع إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

أهمية البحث :

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي:

- أهمية الموضوع نفسه، خاصة وأن العملية التعليمية في المعاهد الأزهرية في أمس الحاجة لتلك المساهمة بعد أن أصبحنا في حاجة إلى تفهم الدور الذي تؤديه برامج الإعداد والتدريب الفعالة.
- إن تطوير واقع إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية يساعد في رفع مستوى كفاية وإنتاجية المعهد الأزهرى ومن ثم يرتفع مستوى الأداء الخاص بتلك المعاهد وذلك من خلال قادة قادرين على تفعيل العملية التعليمية داخل معاهدهم، خاصة وأن التعليم الأزهرى له طابعه الخاص.
- كما تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من كونها تسعى إلى الإسهام في توجيه الجهود الحالية الهادفة إلى تطوير التعليم الأزهرى، وذلك انطلاقاً من عدة اعتبارات ولعل من أهمها:
- ربط ميدان التعليم الأزهرى بالمدخل الحديثة في علم الإدارة ومنها مدخل الإدارة الالكترونية.
- تطوير برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بصورة يمكن من خلالها الحصول على قيادات مزودة بأحدث المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات والكفايات الإدارية التي تمكنها من مواكبة التطورات وتحقيق الغايات المنشودة من التعليم قبل الجامعي الأزهرى.

منهج البحث :

طبقاً لطبيعة الدراسة الحالية فقد استخدم الباحث: المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية الملائمة لطبيعة الدراسة الحالية، فهو منهج يهدف

إلى وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة وتصنيفها واخضاعها للدراسة الدقيقة^(٧٦:٢٠).

مصطلحات البحث :

يمكن تحديد مصطلحات الدراسة كما يلي :

١ - الإعداد :

يقصد بالإعداد: برنامج يهدف إلى تنمية وتهيئة الفرد، بما يساعده على القيام بعمله بأفضل صورة ممكنة^(٤٣٧:٢١).

- كما يعرف الإعداد: بأنه تلك الجهود التربوية المنظمة والمستمرة والتي تهدف إلى زيادة قدرات الأفراد المعرفية والإدارية والفنية والتكنولوجية وإحداث تغييرات إيجابية في اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق جودة مهارات الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية لدى مديري مدرسة المستقبل^(٩٧:٢٢).

- ويقصد به أيضاً: العملية المنظمة والمدرسة لتعديل أداء وسلوك المرشحين من خلال إكسابهم المعارف الجديدة والمهارات والاتجاهات الحديثة^(١١٨:٢٣).

- ويعرف الإعداد كذلك بأنه: النمط السائد في إعداد قيادات التعليم قبل الخدمة من حيث مؤسسات الإعداد، ومدة الإعداد وجوانب الإعداد، وأثناء الخدمة من حيث تدريب القيادات لتحقيق النمو المهني^(٢٠٠:٢٤).

ويقصد بإعداد قيادات المعاهد الأزهرية إجرائياً: "تلك العملية المخططة والمنظمة، والتي تهدف إلى تزويد الأفراد الجدد المرشحين لتولى مهام قيادية داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي الأزهرية وخاصة المعاهد الأزهرية بالمهارات والمعارف والاتجاهات والكفايات الإدارية اللازمة، والتي تؤهلهم للاضطلاع بمهامهم القيادية والإدارية والتربوية والتعليمية والاجتماعية بدرجة عالية من الكفاءة تساعدهم في

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية **أ.د. محمد علي محمد علي أ.د. محمد عبيد محترس أ.د. خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم**

تحقيق الأهداف التي تنشأ تحقيقها تلك المؤسسات التعليمية التي يتولون قيادتها وإدارتها، ومن ثم مواجهة مستجدات العصر".

٢- التدريب:

- يقصد بالتدريب Training: هو عملية التأثير في السلوكيات الإنسانية الفردية المطبقة للحصول على مهارات محددة ومرتبطة بالعمل، أو هو جهد منظم، ومخطط لتزويد الأفراد المتدربين بمعارف معينة جديدة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناءً، وهو أسلوب يستخدم في ديناميكيات الجماعة، والهدف منه زيادة حساسية الفرد لما يراه الناس من أنماط سلوكهم وتنمية المهارات الشخصية المتعلقة بالسلوك بين الأفراد^(١٤:٢٥).

- ويُعرف التدريب كذلك: بأنه مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية^(١٤:٢٦ - ١٤).

وتأسيساً على ما سبق يمكن للباحث وضع تعريف إجرائي لتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بأنه: " تلك الأنشطة والجهود المنظمة والمستمرة التي يتلقاها قيادات المعاهد الأزهرية وذلك أثناء الخدمة من أجل كسابهم المعارف، والخبرات، والمعلومات والمهارات التي تنمي قدراتهم وترفع من مستوى كفاياتهم الإدارية وتوجه سلوكهم نحو النهوض بمؤسساتهم التعليمية بما يواكب مستجدات العصر.

٣- القيادة:

- وتعرف بأنها: "عملية متبادلة من قبل أشخاص عن طريق تحفيز بعض الدوافع والقيم، ومختلف الموارد الاقتصادية والسياسية وغيرها، في سياق التنافس والصراع، من أجل تحقيق الأهداف بشكل مستقل أو بشكل متبادل^(٣٦:٣٧).

- وتعرف بأنها فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة^(٢٨:٢٨).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة قيادات المعاهد الأزهرية على قيادة تلك المعاهد بكفاءة وفاعلية عن طريق التأثير في الأفراد داخل تلك المعاهد، وتنسيق جهودهم، والقدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والقدرة على مواجهة التحديات، والعمل على حلها باستخدام الأساليب العلمية.

٤- المعاهد الأزهرية: يعرفها الباحث إجرائياً لغرض الدراسة بأنها: "عبارة عن مؤسسة تربوية، تعمل على تطبيق المناهج الدينية والعلمية بوسائل عصرية متنوعة، ويمكن لخريجها الالتحاق بالتعليم الجامعي سواء الأزهري منه أو العام".

٥- الإدارة الإلكترونية:

- تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: نمط جديد ومعاصر في الممارسة الإدارية تقوم على الاستثمار في تقنيات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة، في مختلف الممارسات والعمليات والوظائف الإدارية، وهي تختلف في مضمونها عن الإدارة التقليدية القائمة على العمل اليدوي، فكرتها الأساسية التكيف مع التغيرات المستمرة الناتجة عن الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والعولمة^(٢٩:٢٩).

- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: هي أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة لتطبيق نتائج البحوث العلمية، والتي أدت إلى ظهور كم هائل من التقنيات الحديثة التي تستخدم في مختلف المجالات ومن بينها مجال إعداد وتدريب القيادات التعليمية وخاصة قيادات المعاهد الأزهرية وإمدادهم بالمعارف والمهارات والكفايات الإدارية والقيادية والتكنولوجية والتي تمكنهم من مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها عصرنا الحالي.

الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوع البحث من أهمها ما يلي:

أولاً: دراسات وبحوث اهتمت بالتعليم الأزهرى:

١- دراسة: أشرف عبد التواب عبد المجيد (٢٠٠٧) بعنوان: تصور مقترح لنظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر^(٣٠).

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على واقع نظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي الأزهرى والوقوف على المشكلات التي تواجهه من أجل التوصل إلى تصور مقترح لنظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء واقع التعليم الأزهرى والفكر الإداري المعاصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج تحليل النظم.

وأُسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها: وجود قصور في عمليات الإشراف بالأزهر، وذلك لاعتماد الموجه على الأساليب التقليدية وتقييم الموجه للجانب التحصيلي للطلاب بهدف تقويم المعلم، واقتصار تفاعل الموجه مع الإدارة على المشاركة في كتابة التقرير الفني.

- ضعف الإمكانيات المادية المتاحة للمعاهد بما تُمكن المشرف من ممارسة الدور المتوقع منه، وقلة وضوح الأسس التي يقوم عليها الإشراف، كما أن معظم برامج التدريب تركز على الجانب النظري دون الجانب التطبيقي، وذلك لقلة الإمكانيات المادية، ونقص مهارة المدربين في استخدام الأساليب التدريبية الحديثة كالبحوث التربوية والورش التعليمية وغيرها، واقتصار المناصب الإدارية على التخصصات الشرعية والعربية.

وأوصت الدراسة بالعديد من الأمور منها: أن المشرف التربوي يحتاج إلى إعداد وتدريب وتنمية مستمرة وفق أسس علمية وأن يتم الإعداد والتدريب في ضوء معايير ومؤشرات تتطلبها طبيعة المهام الإشرافية التي ينبغي أن يقوم بها المشرف التربوي.

٢- دراسة: آمنة خالد عبد القادر (٢٠٠٩) بعنوان: المشكلات الإدارية التي تواجه المعاهد الأزهرية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها^(٣١).

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن المشكلات الإدارية التي تواجه المعاهد الأزهرية بمحافظات غزة مع التقدم بتصور مقترح للحد من شيوع تلك المشكلات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات منها ما يلي:

- حددت المشكلات التي تواجه المعاهد الأزهرية بمحافظات غزة ضمن خمسة أبعاد (الطلبة، المعلمون، المناهج، المباني، والأثاث، والسلطات العليا).
- أشارت إلى أن أكثر المشكلات شيوعاً هي تلك التي تتعلق بالسلطات العليا، ويرجع ذلك إلى وجود جهتين مسئولتين عن المعاهد الأزهرية، الجهة الأولى: احدهما بالقاهرة، والثانية: ديوان الموظفين.
- كما أشارت إلى الروتينية المملة التي تعاني منها الإجراءات الإدارية.
- أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتعليم الديني الأزهرى ومساعدته في التخلص من المشكلات التي تعترض سبل تطوره وانتشاره، وذلك من أجل تأدية هذا النوع من التعليم لدوره الفاعل في إصلاح الأمة، وضرورة عقد دورات تدريبية للمعلمين تتعلق بالجوانب المهنية والأكاديمية.

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.ناهة زاهر عبد الخالق عبد العظيم

٣- دراسة: درية السيد البنا(٢٠٠٩) بعنوان: متطلبات تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي الأزهرى- دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية^(٣٧).

هدفت الدراسة إلى: التعرف على ماهية الجودة الشاملة بالتعليم، وتحديد بعض نماذج الجودة التي يمكن تطبيقها في التعليم، وإلقاء الضوء على واقع تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة الدقهلية، وتحديد بعض المتطلبات التي قد تسهم في تطبيق معايير الجودة الشاملة في تلك المعاهد.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات منها ما يلي:

- قلة العاملين(شيوخ- وكلاء- معلمين أوائل- معلمين) الحاصلين على مؤهل مهني بالمعاهد الثانوية الأزهرية، حيث وصلت نسبتهم وفقاً لعينة الدراسة ٢٠,١٪.

- تدنى برامج التدريب المقدمة للعاملين بالتعليم الثانوي الأزهرى، حيث ينعدم التدريب عن بعد باستخدام شبكة الفيديوكونفرانس- التدريب عن طريق البعثات الخارجية- التدريب عن طريق الوحدة الداخلية بالمعهد) مقارنة بما يقدم لنظرائهم بالتعليم العام، وعدم حصول عينة الدراسة على دورات تدريبية في المجال المهني أو دورات تتعلق بالجودة.

- قلة الدورات التدريبية لتنمية المشرفين والمديرين والمعلمين، وكذلك غموض مفهوم الجودة الشاملة لدى شيوخ ومشرفي ومعلمي المعاهد الثانوية ، بالإضافة إلى غموض مفهوم الإدارة التشاركية بالمعاهد الثانوية الأزهرية ووجود مركزية، وقلة الحوافز المادية والمعنوية.

- وأوصت بأمور عديدة منها: تدعيم اللامركزية، وضرورة دعم المعاهد الثانوية بوسائل التكنولوجيا الحديثة.

٤- دراسة: أحمد أنور السيد سند (٢٠١٥) بعنوان: تطوير إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر في ضوء مبادئ الإدارة في الإسلام^(٣٣).

هدفت الدراسة إلى: التعرف على طبيعة الإدارة في الإسلام من حيث النشأة، الأهداف، المفهوم، الأهمية الخصائص والمصادر والمبادئ، والتعرف على عمليات ووظائف الإدارة في الإسلام من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، بالإضافة إلى التعرف على واقع إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر.

- تقديم بعض المقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مبادئ الإدارة في الإسلام، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- عدم مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحيط عند وضع خطة المنهج، وعدم الإيمان بتفويض بعض السلطات لبعض الزملاء في تنفيذ المسئوليات والأعمال الإدارية بالمعهد مما يصعب إفراز جيل ثان من الكوادر.

- تجاهل العمل على توفير برامج متنوعة لتمييز المعلمين مهنيًا بالمعهد، واستبعاد استخدام مصادر متنوعة للبيانات عند قياس أداء المعلمين والعاملين بالمعهد.

وفي النهاية قدمت الدراسة مقترحًا لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية في مصر من خلال مبادئ الإدارة في الإسلام وتضمن المقترح أمورًا منها "العمل بإخلاص لله أولاً ثم للمؤسسة التربوية (الأزهر الشريف) ثانياً".

٥- دراسة عبدالرحمن عطية متولى محمد (٢٠١٧) بعنوان: تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة^(٣٤).

هدفت الدراسة إلى ما يلي: التعرف على أهمية التدريب الإداري، والتدريب عن بعد، والتنمية المهنية والبشرية والتعرف على أهمية جودة التدريب، وأهمية معايير الجودة في الوصول للاعتماد، ومعايير جودة إدارات ومراكز التدريب الإداري، والكشف عن الواقع الكمي والكيفي لإدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف،

إعداد وتدريب قيادات المطاعد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

والتعرف على آراء العينة المستفتاة حول تطوير إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف في ضوء معايير الجودة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها:

- أن الأساليب المستخدمة في تدريب العاملين بالأزهر هي عبارة عن أساليب تقليدية تفتقر لاستخدام الوسائل التكنولوجية والإدارية الحديثة.
- وجود فجوة كبيرة بين أعداد من تم تدريبهم من العاملين بالأزهر ومن هم في حاجة إلى تدريب.
- وجود فجوة في الميزانية الخاصة بإدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر فلا تستطيع أن تلبى الاحتياجات التدريبية الفعلية أو تتغلب على الفجوة في أعداد المتدربين ومن لم يتم تدريبهم.
- وأوصت الدراسة بأمور عديدة منها: ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، ووضع آلية لضمان جودة التدريب بالأزهر، والاهتمام بالتدريب عن بعد وانتقاء أفضل عناصر تقوم بعملية التدريب.

٦- دراسة محمد عزت عبدالله عبد الدايم (٢٠١٨) بعنوان: تطوير الأداء الإداري لقيادات المناطة الأزهرية بمصر في ضوء مدخل إدارة التغيير وتطبيقاته في ماليزيا^(٣٥).

هدفت هذه الدراسة الى أمور عديدة منها: الوقوف على أهم ملامح إدارة التعليم الأزهرى على المستوى المحلى، والوقوف على واقع الأداء الإداري لقيادات المناطق التعليمية في ماليزيا، بالإضافة إلى الوقوف على مشكلات الأداء الإداري لقيادات المناطق التعليمية الأزهرية، ووضع تصور مقترح يمكن من خلاله مواجهة مشكلات الأداء الإداري لقيادات المناطق الأزهرية بما يضمن فعالية وتطوير الأداء بها.

- واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- نقص الحوافز المادية والأدبية المرتبطة بالتدريب، وبعد أماكن التدريب عن أماكن عمل المتدربين.

ثانياً: دراسات وبحوث اهتمت بإعداد وتدريب القيادات التعليمية:

١- دراسة شريف محمد شريف (٢٠٠٩) بعنوان: إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول^(٣).

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع اختيار القيادات الإدارية في مصر وأهم التحديات الإدارية التي تواجههم.

- الوقوف على تجارب بعض الدول في مجال إعداد القيادات المدرسية ووضع تصور مقترح لإعداد القيادات المدرسية بمصر، ووضع تصور مقترح لإعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها:

- أن المدة الزمنية للبرامج التدريبية أثناء الخدمة محدودة للغاية، وعدم كفاية المخصصات للتدريب، وأنه لا تأخذ تلك البرامج التدريبية في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية على أسس موضوعية، والافتقار لوجود نظام فعال للمتابعة، وليس هناك خطة شاملة للتدريب على مستوى الوزارة، وقدمت الدراسة عدة توصيات منها:

- ضرورة أن تدعم وزارة التربية والتعليم عملية الإعداد من خلال ميزانيتها الخاصة، وضرورة وجود تقييم مستمر لبرامج الإعداد المقترحة من خلال التصور المقترح، كما ينبغي ربط رواتب وحوافز القيادات الإدارية المدرسية بالدرجات العلمية التي يحصلون عليها، وضرورة انتقاء أفضل المرشحين لتولي مناصب إدارية مدرسية.

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية **أ.د.محمد علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم**

٢- دراسة: عماد حامد محمد المرسى (٢٠١٨) بعنوان: تقويم البرامج التدريبية الفعالة لقيادات التعليم الثانوي^(٣٧).

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على واقع التنمية المهنية لقيادات التعليم الثانوي العام وبرامجها المختلفة.

- التعرف على جوانب القوة والضعف في برامج التنمية المهنية لقيادات التعليم الثانوي.

- اسهمت نتائج هذه الدراسة في الخروج ببعض التوصيات والمقترحات التي يمكن من خلالها إيجاد حلول لكثير من المشكلات التي تعوق التنمية المهنية لقيادات التعليم الثانوي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها:

- عدم ارتباط البرامج التدريبية بظروف المدرسة والمجتمع، وأن البرامج التدريبية لا تشجع على توظيف كتابة البحوث، وأن البرامج التدريبية لا تعدل النواحي السلوكية لدى المتدرب ، ولا تساعد على ربط الأطر النظرية بالواقع، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي: ضرورة العمل على وضع برامج ترتبط بظروف المدرسة والبيئة المحيطة بها، وضرورة اختيار الأماكن المناسبة والمجهزة التي تجذب المتدربين وأكدت على ضرورة الاستعانة بذوي التخصص في العملية التدريبية وكذلك الإعداد الجيد للمدربين.

٣- دراسة ضياء الدين زاهر، علا حمدي أحمد (٢٠١٩) بعنوان: سيناريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية في ضوء توجهات التنمية المهنية المستدامة: مصر نموذجاً^(٣٨).

وهدفَت الدراسة إلى ما يلي: التعرف على مفهوم التنمية المهنية المستدامة، ومبادئها، ومتطلباتها وخصائصها.

- توضيح نقاط القوة والضعف لدى قيادات التعليم قبل الجامعي، وتحديد مفهوم ومحددات وخصائص القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء والسلوك، التوصل إلى سيناريوهات لتطوير أداء قيادات التعليم قبل الجامعي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي: استمرار العمل في بيئة مغلقة محدودة لا يشارك فيها الأطراف المعنية من قيادات وأعضاء المجتمع المدرسي والمدني، والإبقاء على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي لا يسمح بمشاركة العاملين، ويعوق الاتصال المفتوح، ولا يساعد في تبادل المعلومات وانسيابها بين مختلف المستويات التنظيمية، وأن هناك استفادة شكلية من تطور التكنولوجيا، كما أن هناك مركزية وابقاء على أساليب العمل التقليدية، وأوصت الدراسة بأمور منها: ضرورة العمل على بناء القدرات القيادية بزيادة الجهود المبذولة لدعم التنمية المهنية المستدامة من خلال تطوير البرامج والأنشطة التدريبية سواء من الأكاديمية المهنية للمعلمين أو الإدارة العامة المركزية لإعداد القادة ووحدات التدريب.

- ضرورة تقليل الأساليب التقليدية في العمل، ومحاولة تبني أسلوب العمل الجماعي بروح الفريق.

٤- دراسة فائقة الأمين أبو علامة (٢٠٢٠) بعنوان: دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ إدارة التغيير على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد^(٣٩).

هدفت الدراسة إلى: معرفة دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ إدارة التغيير على الولاء الوظيفي بجامعة الملك خالد، والكشف عن واقع تأهيل وتدريب القيادات لإحداث التغيير ورفع مستوى الولاء الوظيفي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي:

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية أ.د. محمد علي محمد علي أ.د. محمد عبد حنيس أ.د. ناهي عبد الخالق عبد العظيم

- أن القيادات التعليمية تمارس جميع مهارات قيادة التغيير بدرجة مرتفعة باستثناء مستوى الولاء والارتباط الوظيفي التي كانت بدرجة متوسطة، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بعدة أمور لعل من أهمها:
- ضرورة التأكيد على غرس روح الولاء الوظيفي لتحسين مستوى الأداء، وإجراء المزيد من الدراسات حول أهمية تدريب الأكاديميين كقادة للتغيير وامتلاك المهارات باعتبارهم أصحاب القرار.

ثالثاً: دراسات وبحوث اهتمت بالإدارة الإلكترونية:

- ١- دراسة: إبراهيم أحمد السيد إبراهيم (٢٠١٧) بعنوان: تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية^(٤٠).
- وهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق وظائف الإدارة، والتعرف على واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، والوصول إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج لعل من أهمها: أن الإدارة الإلكترونية تسهم في سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين كما تسهم في تحسين الخدمات المقدمة لهم وزيادة كفاءة العمليات الإدارية، وأوصت الدراسة بعدة أمور منها: العمل على اكساب رؤساء الأقسام المعارف والمهارات واللوائح والقوانين اللازمة لأداء مهامهم ومسئولياتهم.
- ٢- دراسة: ماجدة نايف جويعد (٢٠٢٠) بعنوان: درجة تطبيق مديري المدارس الخاصة بمحافظة العاصمة لنظام المدرسة الذكية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية^(٤١).
- هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الخاصة بمحافظة العاصمة لنظام المدرسة الذكية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها: وجود مستوى متوسط لتطبيق مديري المدارس الخاصة بمحافظة

العاصمة لنظام المدرسة الذكية والإدارة الإلكترونية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مديري المدارس للإدارة الإلكترونية عن طريق استخدام تكنولوجيا الاتصالات لاتخاذ القرارات الإدارية ونشرها بين المعلمين، والاهتمام بتوظيف أنظمة المدرسة الذكية بما يخدم العملية التعليمية وذلك من خلال توفير كافة الوسائل التكنولوجية داخل الغرفة الصفية، وحوسبة المدرسة كالمكتبة ومختبر الحاسوب التي تستقبل عدداً كبيراً من الطلبة.

٣- دراسة: حسين محمد حجازي (٢٠٢٠) بعنوان: درجة توظيف مديري المدارس داخل الخط الأخضر للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية المعلمين مهنيًا: المعوقات وسبل التطوير^(٤٢).

هدفت الدراسة إلى : الكشف عن درجة توظيف مديري المدارس داخل الخط الأخضر للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية المعلمين مهنيًا: المعوقات وسبل التطوير واستخدمت الدراسة المنهجين الوصفي المسحي والنوعي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها: أن المعوقات البشرية كانت أكثر المعوقات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية وتنمية المعلمين مهنيًا، وجاءت المعوقات المالية في المرتبة الثانية، بينما احتلت المعوقات التنظيمية المرتبة الثالثة، وأشارت النتائج إلى: أن المتطلبات البشرية هي أكثر المقترحات لتطوير توظيف مديري المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر للإدارة الإلكترونية وتنمية المعلمين مهنيًا بينما تأتي المتطلبات التنظيمية في المرتبة الثانية، وتحتل المتطلبات التقنية المرتبة الثالثة.

رابعاً: دراسات أجنبية:

١- دراسة (Joseph Castoro 2019) بعنوان: إعداد قيادات القرن الحادي والعشرين التعليمية "دراسة تحليلية لبرامج إعداد القيادات التعليمية واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي"^(٤٣).

هدفت هذه الدراسة للتعرف على: الدور الذي تلعبه وسائل التواصل الاجتماعي من خلال محتوى برامج إعداد القيادات التعليمية بمنطقة متروبوليتان

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأنهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.ناهة زاهر عبد الخالق عبد العظيم

بنيويورك، كما سعت للكشف عن مدى أثر هذه البرامج في إعداد قادة مدارس المستقبل، ومدى قدرة تلك البرامج في تزويدهم بمهارات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتكنولوجيا الحديثة، وأشارت تلك الدراسة إلى أنه يوجد أكثر من عشرين برنامجاً تدريبياً من أجل إعداد القيادات التعليمية بتلك المنطقة، واجتياز تلك البرامج يتطلب استكمال عدد معين من الساعات بالإضافة لاجتياز اختبارين يتم من خلالها الوقوف على كفاءة الأفراد المتدربين، واستخدمت الدراسة الأدبيات والوثائق ومواقع الانترنت والمقابلات من أجل الوقوف على مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها وتوصلت إلى عدة نتائج لعل من أهمها: على الرغم من أن الإعداد الجيد هو الذي يمكن من خلاله تزويد القيادات التعليمية بالمهارات التي تساعدهم على مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، إلا أنه لا توجد برامج قيادية تتناول من خلال محتواها مهارات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل محدد، كما أشارت تلك الدراسة أنه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والفعالية لكل عناصرها ينبغي إعداد قادة تلك المؤسسات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين وتلبية احتياجات مجتمعاتها ومواكبة تطورات العصر، الذي يحصل معظم أفرادها على الكثير من المعلومات من خلال وسائل التكنولوجيا خاصة وسائل التواصل الاجتماعي.

٢- دراسة (Maricela Ruiz 2020) بعنوان: تطوير المعلمين القادة^(٤٤).

هدفت تلك الدراسة الوصفية إلى: التعرف على الأساليب القيادية لدى قادة المؤسسات التعليمية ومدى أثرها في تحقيق التنمية والتطوير للمهارات القيادية لدى المعلمين داخل تلك المؤسسات وذلك من خلال توفير فرص التدريب بصوره المختلفة الرسمية منها وغير الرسمية، من أجل التعزيز و البناء المستمر للمهارات والكفايات والقدرات القيادية لدى هؤلاء المعلمين، ودعم وتنمية أساليب المشاركة الفعالة من أجل إعداد قيادات مستقبلية وسعت تلك الدراسة للإجابة على عدة أسئلة لعل من أهمها (ما هي أكثر الأساليب القيادية فعالية في تنمية وتطوير

المعلمين القادة^٩)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على أسلوب المقابلة من أجل جمع المعلومات والبيانات اللازمة وتوصلت الدراسة من خلال نتائجها لعدة أمور لعل من أهمها:

- يعد قادة المؤسسات التعليمية متمثلة في مديري تلك المؤسسات هم أكثر العناصر والأفراد الفعالة والمؤثرة داخل تلك المؤسسات.
 - تتنوع الأساليب القيادية إلا أن أسلوب القيادة الموزعة أو التشاركية هي أكثر الأساليب التي لها أثر فعال في تحقيق التنمية والتطوير للمعلمين القادة من خلال دعم وتنمية المهارات القيادية لديهم.
 - يوجد اختلاف بين أفراد عينة الدراسة سواء معلمين أو مديرين حول الطرق والأساليب المتبعة في تدريب المعلمين.
- التعليق على الدراسات السابقة:**

تناولت الدراسات السابقة مجموعة مهمة من القضايا ذات الارتباط بالبحث الحالي، مثل ما يتعلق منها بالتعرف على أهم المشكلات التي تواجه التعليم الأزهري، وتحسين الممارسات الإدارية لدى قيادات هذا النوع من التعليم وخاصة شيوخ المعاهد الأزهرية وقيادات المناطق الأزهرية - بصفة عامة - وتطوير إدارات التدريب، ومنها ما تعلق بإعداد وتدريب القيادات التعليمية بصفة عامة، ومدخل الإدارة الإلكترونية بصفة خاصة، وهي في مجملها تفيد البحث الحالي في بناء إطاره النظري، وكذلك في تفسير النتائج التي يتوصل إليها البحث.

خطوات البحث:

يسير البحث تحقيقاً لأهدافه وإجابة على أسئلته وفق الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث من حيث المقدمة ومشكلة البحث والأهداف والأهمية والمنهج ومصطلحات البحث والدراسات السابقة.

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية أ.د. محمد علي محمد علي أ.د. محمد عبيد محترس أ.د. خالد ناهر عبد الخالق عبد العظيم

الخطوة الثانية: الإطار النظري لإعداد وتدريب القيادات التعليمية كما وردت في الأدبيات التربوية المعاصرة.

الخطوة الثالثة: الإدارة الإلكترونية كمدخل لإعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية (إطاراً نظرياً).

الخطوة الرابعة: واقع إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر.

الخطوة الخامسة: نتائج البحث وتوصياته.

الخطوة الثانية: إعداد وتدريب القيادات التعليمية (إطاراً نظرياً):

أولاً: إعداد القيادات التعليمية:

إن تحسين أداء المؤسسة التعليمية يتوقف على كفاءة ومهارة وقدرة القائد التعليمي في تشخيص أسباب ضعف المردود التربوي بتلك المؤسسة، ومن ثم اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات العلمية بغية الوصول إلى مردود أحسن من خلال تجنيد كل العاملين بتلك المؤسسة التربوية لتحقيق النتائج المرجوة^(٢٣١:٤٥).

ولكى يتمكن النظام التعليمي من إنجاز ما يصبو إليه من أهداف، لابد من أن تكون القيادة التربوية على جميع المستويات قيادة مرنة ومتجاوبة حتى تتمكن من التعامل مع تحديات العصر ومتطلبات التطور الذي يتم بوتيرة أسرع من أي وقت مضى، ولعل إيمان الباحثين في مجال الإدارة والقيادة التربوية بهذه الحقيقة هو ما دفعهم إلى توجيه جهودهم البحثية لمحاولة التوصل إلى أنماط واستراتيجيات قيادية غير تقليدية قادرة على الاستجابة للتحديات المتزايدة التي تواجهها النظم التعليمية في الوقت الحاضر^(٢٧٩ - ٢٧٨:٤٦).

هذا الأمر جعل العديد من الدول المتقدمة منها والنامية تتجه إلى بذل المزيد من الاهتمام بوضع تخطيط برنامج كامل لإعداد وتأهيل قيادات المستقبل وتدريبهم، مستخدمة في ذلك أحدث الأساليب العلمية وأكثرها تقدماً^(٧٣:٤٧).

ولما كانت القيادات التعليمية بوجه عام وقيادات المعاهد الأزهرية بوصفهم قيادات تعليمية يواجهون تحديات كبيرة لها تأثير مباشر على أدائهم، كل ذلك جعل الاهتمام بهم والعمل على رفع مستواهم وتعزيز كفاءتهم وتطوير أدائهم ضرورة ملحة، ومن هنا فإن الإعداد المتميز أصبح أمراً لا غنى عنه لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية من أجل مواكبة التطورات الحديثة والمتلاحقة في شتى المجالات ولاسيما مجال الإدارة، لذا ينبغي أن تحرص الإدارات العليا في مؤسسات التعليم على توفير إعداد متميز يواكب عجلة التقدم في شتى نواحي الحياة للقيادات التعليمية بوجه عام وقيادات المعاهد الأزهرية على وجه الخصوص وفيما يلي توضيح ذلك.

١- أهداف إعداد القيادات التعليمية:

تحتاج القيادات التعليمية بشكل عام وقيادات المعاهد الأزهرية بوصفهم قيادات تعليمية لمجموعة من المعلومات والمهارات والكفايات الإدارية والقيادية وذلك قبل توليهم مهام مسئولياتهم الجديدة، حيث تؤهلهم تلك المعلومات والمهارات والكفايات للاضطلاع بالمهام الجديدة التي تقع على عاتقهم، ومن هنا فإن برامج إعداد القيادات التعليمية بوجه عام وقيادات المعاهد الأزهرية على وجه الخصوص تهدف إلى ما يلي:

- زيادة قدرة المشاركين في برامج إعداد القيادات التعليمية على اكتساب أنماط مختلفة من القيادة، وأساليب متنوعة من المهارات والاتجاهات مثل مهارة الابتكار وثقافة التغيير و تعميق معرفتهم وفهمهم بالمهام المنوط بهم القيام بها داخل

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.ناهة زاهر عبد الخالق عبد العظيم

مؤسساتهم التعليمية ، وتعزيز كفاءتهم كقادة يعملون ضمن فريق واحد مع باقي أفراد المؤسسة التعليمية و تعلم كيفية إدارة الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية^(٤٨:٤٩).

- في ظل تحديات ومتطلبات عصر يحتاج توافر مبدأ المحاسبة والمساءلة من أجل إصلاح المنظومة التعليمية أصبح يقع على كاهل القيادات التعليمية مواجهة تلك التحديات التي يمكن أن تواجه تلك المنظومة التعليمية بكافة عناصرها وخاصة طلابها، الأمر الذي يتطلب منهم أن يكونوا على درجة عالية من التأهيل والإعداد، وهذا يتطلب ضرورة توافر برامج إعداد تؤهلهم لقيادة مدارس المستقبل، وتمكنهم من تلبية المتطلبات والتغلب على التحديات في شتى النواحي سواء التعليمية، السلوكية، الاجتماعية أو الاقتصادية وغيرها، وذلك بدرجة عالية من الكفاءة وهو ما تهدف إليه عملية إعدادهم، شرط أن تتوافر برامج إعداد تتسم بالدقة والبراعة والوقوف على

التوجهات الحديثة في التعليم بحثاً عن قيادة تعليمية ناجحة^(٤٩:٥١).

كما يهدف إعداد القيادات التعليمية إلى :^(٥٠:٥١)

- رفع كفاءة تلك القيادات إدارياً حيث يزيد من قدراتهم الإدارية ويزودهم بالمعارف في عالم الإدارة وميدان القيادة، ويساعد في اكساب المرشحين للوظائف القيادية المهارات اللازمة للقيادة الفعالة وإدارة المؤسسات التعليمية وسط عصر يتسم بالتعقيد والتقدم الهائل في التكنولوجيا ووسائل التواصل الحديثة.

- إكساب القيادات التعليمية المهارات والاتجاهات التي تغرس في نفوسهم أهمية التعلم المستمر والمتبادل.

- إن إعداد وبناء قدرات القيادات التعليمية والتربوية يعتبر مفتاحاً للإصلاح التربوي، ويمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي جهد لإصلاح وتحديث النظام التعليمي، ومن هنا فإن إعداد وتدريب تلك القيادات يجب أن يتيح لها صقل مهاراتها الفكرية

والإدارية، وتحسين قدرتها على الأداء الإبداعي واتخاذ القرارات الصحيحة بما يمكنها من تحويل النظريات التربوية إلى واقع ملموس، ومواكبة التطور السريع في الفكر التربوي واستثمار الخبرات والتجارب العالمية في مجال القيادة التربوية، وتحقيق مبدأ التنمية المهنية المستدامة في مجال تأهيل القيادات التربوية من أجل تحقيق الغاية المنشودة من العملية التربوية^(١٣:٥١-١٤١).

٢- أهمية إعداد القيادات التعليمية:

إن نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها يتوقف على كفاءتها والطريقة التي تدار بها، وطالما أن قادة المؤسسة التعليمية بوصفهم قادة تربويين يجب أن تتوفر فيهم الصفات القيادية التي تجعل منهم الأشخاص المناسبين لقيادة وتوجيه المؤسسة التربوية، لتحقيق الأهداف المرسومة لها بأفضل صورة ممكنة، كل ذلك كان سبباً في الاتجاه المستمر نحو الاهتمام بحسن إعدادهم وتدريبهم حتى يتسنى لهم الارتقاء إلى مستوى المسئولية.

ولقد أضحى إعداد وتدريب القيادات التربوية علماً تطبيقياً له أسسه وبرامجه وفلسفته التي تشكل بدورها ركناً من أركان العملية التعليمية، بل الركن الأهم فيها^(١١:٥٢).

وهذا الإعداد والتأهيل يجب أن يتناسب مع الدور الذي ينبغي أن يقوم به القائد التعليمي وذلك من خلال برامج تدريب للقيادات التعليمية مع بداية تكليفهم بالعمل الإداري حتى يصبحوا قادرين على خوض غمار هذه المهمة خاصة أننا نعيش فني عصر يتسم بالتغيير المستمر والذي يفرضه التقدم العلمي والتقني ففي المؤسسات التربوية والتي تحتاج أن يكون قيادات المؤسسات التعليمية بوصفهم قيادات تعليمية مدربين على كل ما هو جديد حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة^(٢٠:٢١-٢١).

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

ومن ثم فإنه يتضح أن للإعداد أهمية مؤكدة خاصة لدى القيادات التعليمية بشكل عام وقيادات المعاهد الأزهرية بشكل خاص وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- إن نجاح المؤسسات التعليمية يقوم على قيادات تعليمية مزودة بدرجة عالية من الكفاءات والمهارات التي تمكنها من مواجهة مستجدات العصر، ومن ثم فقد أصبح إعداد القيادات التعليمية ضرورة ملحة ويات من أولويات جميع الدول من أجل تحسين العملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية و التربوية^(١٠٣:٥٤).

- العمل على غرس أخلاقيات وسلوكيات جديدة وأساليب من التفكير السليم لدى القيادات التعليمية الأمر الذي يساعدهم في التعرف على احتياجات ودوافع مرؤوسيههم والعمل على خلق مناخاً جيداً من العمل يساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة^(١٠٥).

- مساعدة تلك القيادات التعليمية على تحديد ومواجهة التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات، حيث تسعى تلك القيادات التعليمية أن تصبح نموذجاً، جيداً ويتم ذلك من خلال تعريفهم بكيفية تحديد مهام ومسئوليات العاملين داخل المؤسسة التعليمية وقدرتهم على تحقيق التواصل الفعال وإكسابهم المهارات والكفايات اللازمة لمواجهة تلك التحديات^(٤٨:٥٦).

- يساعد الإعداد والتدريب المستدام على تزويد القيادات التربوية والتعليمية بالمهارات الفنية والتقنية والتكنولوجية والمرونة في التفكير بما يساهم في بناء شخصياتهم المتكاملة ، وإطلاق إمكاناتهم إلى أقصى مدى سعياً نحو خلق قائد معزز بذاته، مستنير، مبدع، مسؤول وقابل للتعددية في ظل احترام الاختلاف ، وشغوف ببناء المستقبل وقادر على التعامل وتحقيق الهدف المرجو من الكيانات الإقليمية والعالمية ومواجهة التحديات المستقبلية^(١٦٦:٥٧).

- يساعد الإعداد الجيد على مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يتسم به العصر الحالي ومن ثم تستطيع القيادات التعليمية تلبية احتياجات العاملين داخل المؤسسة التعليمية وكذا الطلاب، والوقوف على أحدث أساليب الاتصال داخل المؤسسة التعليمية سواء بين الأفراد العاملين وبين باقي عناصر المنظومة التعليمية حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (٧٦-٧٥:٥٨).

- يساعد الإعداد الجيد للقيادات التعليمية في إكسابهم القدرة على القيادة الفعالة التي تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة سواء من القيادة الفاعلة لأفراد المؤسسة التعليمية أو تطوير المناهج التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة منها أو إكسابهم المهارات التي تساعدهم في حل المشكلات وتذليل الصعاب (١:٥٩).

ويتضح مما سبق أن للإعداد غاياته الأساسية والتي تتبلور في رفع مستويات الأداء، عن طريق إكساب القيادات التعليمية المهارات العلمية والمهنية، وتنمية قدراتهم على التفكير الابتكاري بما يمكنهم من التكيف في أعمالهم من ناحية ومواجهة مشكلاتهم والتغلب عليها من ناحية أخرى، وتنمية الاتجاهات السليمة لديهم نحو تقديرهم لقيمة العمل المنوط بهم القيام به وأهميته والأثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبة عليه، ومن هنا يتضح أهمية التأكيد على ضرورة الإعداد التربوي والإداري والمهني والقيادي للقيادات التعليمية - بشكل عام و لقيادات المعاهد الأزهرية بشكل خاص- ذلك الإعداد الذي يؤهلهم التأهيل العلمي الملئم والفعال، والذي لا يقتصر على مجرد تجهيزهم فقط لخدمة أهداف العمل والمؤسسة بل ولتحقيق أهداف الفرد وتلبية احتياجاته، ومن ثم تزويد المؤسسات التعليمية بشكل عام والمعاهد الأزهرية بشكل خاص بقيادة يستطيعون تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ومن ثم تلبية احتياجات الفرد والمجتمع.

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

٣- بعض الأساليب المستخدمة في إعداد القيادات التعليمية :

١- أساليب إعداد عملية: وهى تلك الأساليب التي تكون ذات طابع عملي وتستخدم في إعداد القيادات التعليمية وقيادات المعاهد الأزهرية ومن تلك الأساليب:

أ- تدريب الحساسية:

ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة حساسية القيادات التعليمية تجاه العلاقات الإنسانية، ورد فعل تصرفاتهم بالنسبة للآخرين، كما يهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على تأثير تصرفاته على الآخرين، والتعرف على آرائهم فيه وبالتالي محاولة التخلص من العوائق المفتعلة التي تخفى حقيقة العلاقات الاجتماعية أو الوظيفية بينهم^(٤٤:٦٠)، ويتم فيه تنظيم لقاءات دورية بين مجموعة من الأفراد المتدربين لا تتجاوز ١٥ فرداً في أماكن محددة وخلال فترات زمنية معينة، وعادة ما يتم اختيار المشتركين من مديريات متعددة، وفي بداية البرنامج يتم تقديم الأفراد لبعضهم البعض بواسطة المشرف على البرامج ويتم إخطارهم بأنهم سيعيشون و سيتعايشون مع بعضهم لمدة اسبوعين بعيداً عن أهلهم وأصدقائهم ومنظمتهم^(٢٢٦:٦١).

ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الفعالة والتي تساعد في تحسين الحساسية والقدرة التشخيصية والقدرة على العمل والقدرة على تحليل المواقف والاتجاهات والسلوكيات لدى الأفراد المتدربين، من خلال المناقشة الجماعية والتفاعل مع باقي الأفراد المتدربين لتولى مهام قيادية^(١١-٦٢:١٠).

ويتضح مما سبق أن هذا الأسلوب يساعد في الإعداد الجيد للقيادات التعليمية وقيادات المعاهد الأزهرية، حيث يتيح لهم من خلال المناقشات الجماعية والتفاعل مع بعضهم البعض اكتساب المهارات والمعارف والاتجاهات والسلوكيات، التي تمكنهم من القيام بمهامهم القيادية المرشحين لها على أكمل وجه.

ب- دراسة الحالة:

وهو عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية ، حيث تُقدم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب منهم تحليلها والوصول إلى حل ملائم مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والمقترحات^(١٣، ١٢).

ومن خلال تلك المناقشات تستطيع تلك القيادات التعليمية المتدربة بتوجيه من المدرب، أن يكتشفوا المبادئ ولأسس العلمية المتعلقة بالمشكلة موضوع البحث، ويتميز هذا الأسلوب بأنه وسيلة تحفز المتدرب على المشاركة الجدية، ويساعد على تنمية قدرات الأفراد المتدربين والمرشحين لتولى مهام قيادية على اتخاذ القرارات واكتشاف الحقائق ولأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع الإعداد^(١٤).

ج- الورش التدريبية:

حيث يسعى المتدربون أفراداً أو جماعات من خلال هذا الأسلوب إلى إرشاد المدربين لدراسة مشكلات أو قضايا تهم الأفراد المسؤولين عن النواحي الإدارية والقيادية مثل الإدارة والتوجيه والإرشاد، وكذا المناهج التعليمية، وكل ذلك يأتي من خلال المناقشات الهادفة، كما أنه أسلوب يتم فيه العمل بشكل تعاوني وجاد لإنجاز مشروع معين كما يتم أيضاً من خلال هذا الأسلوب من الإعداد دراسة بعض المشكلات التي يمكن أن تواجه المتدربين خلال مسيرتهم العملية^(١٥، ٣٧)، ولذا فإن هذا الأسلوب يُعد من الأساليب الفعالة في إعداد القيادات التعليمية، وقيادات المعاهد الأزهرية على وجه الخصوص.

د- المماريات الإدارية :

وتتبلور الفكرة الرئيسية في هذا الأسلوب حول محاولة تمثيل الواقع عن طريق بناء نموذج يربط بين المتغيرات الأساسية في المواقف التي تواجه الإدارة خلال فترات وظروف معينة، بحيث يترك للإدارة والتي تتمثل في الفرق المشتركة الفرصة

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأنهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

لاتخاذ القرارات التي يمكن من خلالها مواجهة تلك المواقف والظروف^(٣١:٣١)، كما أنه يتيح التفاعل بين اثنين أو أكثر من أصحاب القرار الذين يسعون لتحقيق الأهداف والغايات التي ينشدونها في محيط أو بيئة محددة^(٣٧:٣١)، ونجاح هذا الأسلوب من الإعداد يتطلب توفير المناخ الملائم لسير المباراة، واحتساب نتائج كل قرار بشكل سليم وموضوعي، ثم القيام بإبلاغ نتائج القرارات لباقي المجموعات، للوقوف عليها والاستفادة منها في إعادة دراسة الموقف، من أجل اتخاذ قرارات جديدة وتحقيق التعاون الفعال من قبل الأعضاء جميعهم^(٣٨:٩٥ - ٩٦)، ولعل أهم ما يميز هذا الأسلوب اتصافه بالواقعية، وذلك عن طريق خلق مناخ عمل مماثل للمواقف الفعلية التي تواجه الأفراد المتدربين المرشحين لتولى مهام قيادية في حياتهم العملية^(٣٩:٣٢٥).

٢ - أساليب إعداد نظرية :

وهي تلك الأساليب من الإعداد التي يغلب عليها الطابع النظري ومنها ما يلي:

أ- أسلوب المحاضرة :

ويستخدم هذا الأسلوب في توصيل المعلومات والخبرات بصورة محددة لأكبر عدد من الأفراد المتدربين والمرشحين لتولى مهام قيادية في آن واحد، وتزداد فاعلية هذا الأسلوب عند استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة^(٧٠:٤٩٨ - ٤٩٩)، حيث أنها تحقق أعلى درجات الاستفادة للأفراد المتدربين من هذا الأسلوب النظري ويتميز هذا الأسلوب بأنه لا يبنى على تقديم المعلومات فقط بل يساعد في تكوين وتنمية اتجاهات الأفراد المتدربين بالإضافة إلى السرعة والبساطة في توصيل أكبر قدر من المعلومات لأكبر عدد من هؤلاء الأفراد، مما يساعد على توفير الوقت وخفض التكلفة المادية^(٧١:١٣ - ٢٠)، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب من الإعداد على التحضير الجيد والقائم على استخدام المراجع العلمية المتنوعة والمشهود لها بالثقة، وينبغي تقسيم الموضوعات بصورة تتوافق مع الوقت المتاح، وينبغي مراعاة استخدام لغة واضحة وسهلة، وفتح باب الحوار والمناقشة أمام الجميع مع ممارسة طرق النقد البناء، وفي

نهاية المحاضرة ينبغي التركيز على النفاط الهامة التي تم عرضها^(٥٩:٧٢)، إلا أن هذا الأسلوب من الإعداد قد لا يتسم بالفاعلية لعدة أسباب منها: اختلاف فهم الأفراد المتدربين للموضوع لعدم مراعاة الفروق الفردية بينهم، والعبء الذي يقع على عاتق المدرب وحده، فهو الذي يقوم بإعداد المادة العلمية ويقوم بالقائها دون مشاركة من أحد، كما أن طول مدة المحاضرة قد يتسبب في شعور الأفراد المتدربين بالملل، كما يفتقر هذا الأسلوب للتطبيق العملي لما يلقى على سمع المدرب^(١٢٢:٧٣).

ب- الندوات والمؤتمرات أو حلقات البحث:

ويتطلب هذا الأسلوب من الإعداد ضرورة العمل على توفير المناخ الملائم للقيام به وتنفيذه، كما ينبغي تحديد الجهات المسؤولة عنه وتوزيع الأدوار والمهام بطريقة علمية، وتوفير الإمكانيات المادية والمالية، ومراعاة الوقت من أجل تحقيق الغايات المنشودة من هذا الأسلوب^(٢٢٥:٧٤)، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يتيح فرصة للأفراد المتدربين لعرض ما لديهم من أسئلة وأفكار واتجاهات بصورة يمكن من خلالها تلبية احتياجاتهم التدريبية، كما أنه يمكن المدرب من الوقوف على اتجاهات ومعارف وخبرات الأفراد المتدربين، بالإضافة إلى أنه يحقق المشاركة الفعالة التي يمكن من خلالها جمع المعلومات التي تساعد في التعرف على المشكلات والسعي نحو حلها، إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب عزوف غالبية الأفراد المتدربين عن المشاركة الفعالة في مناقشة المختصين والافتقار لوجود المدربين المؤهلين والقادرين على إدارة المناقشة، كما أنه يحتاج إلى ضرورة توفير الإمكانيات المادية والمالية والوقت المناسب ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد المتدربين^(١١٣:٧٥ - ١٢٦).

ويتضح مما سبق أن هناك أساليب متنوعة في برامج إعداد القيادات التعليمية وقيادات المعاهد الأزهرية بوصفهم قيادات تعليمية، ولا يمكننا أن نفضل أسلوب على الآخر فلكل إيجابيات وسلبيات، إلا أن كل هذه الأساليب تسعى نحو تزويد القيادات التعليمية وقيادات المعاهد الأزهرية بصفة خاصة بالمهارات والمعارف والكفايات الإدارية التي تمكنهم من النهوض بمؤسساتهم التعليمية، وينبغي الأخذ في

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

الاعتبار أن النجاح في اختيار أسلوب الإعداد الملائم لتلك القيادات التعليمية يمثل عاملاً هاماً من عوامل نجاح عمليات إعدادهم لتولى تلك المهام القيادية داخل مؤسساتهم التعليمية.

ثانياً: تدريب القيادات التعليمية:

يُعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه وتنمي قدراته ومهاراته لرفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد^(١٣٧: ١٣٦)، ولما كانت القيادات التعليمية وقيادات المعاهد الأزهرية لها دور كبير في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي داخل مؤسساتهم التعليمية والتربوية لذا أضحت أمر التدريب المستمر أثناء الخدمة ضرورة ملحة لتلك القيادات، ولهذا ينبغي أن تحرص الإدارات العليا في مؤسسات التعليم العام والأزهرية على توفير أساليب التدريب الفعالة للقيادات التعليمية وقيادات المعاهد الأزهرية من أجل مواجهة التحديات ومواكب عجلة التقدم في شتى نواحي الحياة ومن ثم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة لمؤسساتهم التعليمية وفيما يلي توضيح ذلك.

١ - أهداف تدريب القيادات التعليمية:

للتدريب أهداف عديدة لعل من أهمها ما يلي:

- تحسين المناخ التعليمي داخل المؤسسات والأنظمة التعليمية حيث تساعد البرامج التدريبية في تلبية احتياجات الأفراد داخل المؤسسة التعليمية متمثلة في قيادات تلك المؤسسات وباقي أفرادها وتزويدهم بالمعارف والمهارات والكفايات التي تساعد في تطوير العملية التعليمية داخل تلك المؤسسات، وبالتالي تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة وإعداد وتدريب قيادات تستطيع قيادة مواكبة

التغييرات والتحديات التي تواجهها تلك المؤسسات التعليمية وذلك من خلال قيادة تعليمية تتسم بالإبداع وبتوفير المناخ التعليمي الملائم^(٧٧:٥٩ - ٧٥).

- كما يهدف التدريب التربوي أيضاً إلى رفع مستوى الأداء للقادة، وحصر الاحتياجات التدريبية للكوادر الإدارية والفنية، والارتقاء بالعملية التدريبية، وتطوير التدريب التربوي بالإضافة إلى مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في العملية التربوية وتوظيف نتائجها في تطوير العملية التعليمية^(٧٨:٢٣٢).

- التعرف على المبادئ التي ينبغي على القائد التربوي أن يراعيها في تخطيطه للعمل وتوزيعه وتنسيقه بين العاملين معه، والتركيز على الجوانب العملية في الإدارة، وإعطائهم فكرة عن الإشراف التربوي بمفهومه الحديث، وتعريفهم بأساليبه وأنواعه وأهم الاتجاهات الحديثة فيه، وتزويدهم بالمعارف والمهارات المتعلقة بالتخطيط التربوي وأهميته وأهدافه والعوامل التي تؤثر فيه^(٧٩:٥٠).

ويتضح مما سبق أن للتدريب أهداف عديدة جميعها يسعى نحو تزويد الأفراد المتدربين بالمعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي تمكنهم من رفع قدراتهم وتحسين كفاياتهم للقيام بالمهام المنوطة إليهم داخل مؤسساتهم، ولعل الأمر يصبح أكثر أهمية إذا كان يتعلق بقيادات المعاهد الأزهرية لما يقع على عاتقهم من مهام عديدة تهدف جميعها إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية داخل مؤسسات التعليم الأزهرية ومن ثم مواكبة مستجدات ذلك العصر الذي يتسم بالسرعة والتطور في شتى المجالات.

٢- أهمية تدريب القيادات التعليمية:

للتدريب أهمية كبيرة يمكن أن نجملها فيما يلي:^(٨٠:٢٣٦)

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية **أ.د. محمد علي محمد علي أ.د. محمد عبيد محترس أ.د. ناهي محمد الخالق عبد العظيم**

- تنمية المعرفة والمعلومات، وتنمية المهارات والقدرات، وتنمية السلوك والاتجاهات لدى القادة الإداريين.

- التغييرات والتطورات تتطلب من هيكله وإدارته ووسائله وأساليبه التغيير والتطور لتكون منسجمة ومتفاعلة وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة، وهو ما يسعى إليه التدريب.

- يساعد التدريب في تحقيق انجاز وظيفي أفضل كمّاً ونوعاً، وزيادة في الإنتاجية وبالتالي خفض في التكاليف كما يساعد في تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة والإداريين.

يتضح مما سبق أن للتدريب أهمية كبيرة داخل المنظمات العامة والتربوية وخاصة مؤسسات التعليم الأزهرية، ومن ثم ينبغي على تلك المؤسسات العمل على تقديم برامج تدريبية منظمة ومصممة بشكل علمي دقيق بحيث تهدف إلى رفع كفايات العاملين داخلها وخاصة قياداتها.

٣- بعض الأساليب المستخدمة في تدريب القيادات التعليمية:

للتدريب أساليب كثيرة ومتعددة وتتنوع هذه الأساليب حسب خبرة المتدرب وثقافته التدريبية وحسب الإمكانيات المادية المتوفرة، وفيما يلي بعض الأساليب المستخدمة في تدريب القيادات التعليمية وهي تتنوع ما بين أساليب تدريب نظرية وأخرى عملية وذاتية وفيما يلي عرض لبعض من هذه الأساليب.

- بعض أساليب التدريب المختلفة: (٨١: ٤٣ - ٥٠)

- أسلوب المحاضرة: وهو أكثر أساليب التدريب انتشاراً وشهرة ويتحكم المحاضر بالمحاضرة بشكل كامل ويكون المتدرب مستمعاً، ويمكن للمحاضر الاستعانة بوسائل

تعليمية مختلفة، وتعتمد كفاءة أسلوب المحاضرة في تطوير خبرات المتدربين ومعارفهم على درجة كفاءة المحاضر في تناوله المادة التدريبية.

- **الحلقات النقاشية:** ويعد هذا الأسلوب من أفضل الأساليب التدريبية خاصة في تدريب الجماعات الصغيرة وفيه يتم طرح الأفكار وتبادل الآراء والخبرات، ويتطلب هذا الأسلوب قيادة حكيمة وتخطيطاً دقيقاً، إلا أنه مكلف اقتصادياً إذ أنه يتطلب وقتاً طويلاً حتى يتم إتاحة المجال لجميع المشاركين من أجل المناقشة.

ويضاف إلى الأساليب السابقة ما يلي: (٢٥:٨٢ - ٣٣)

العصف الذهني: وهو أحد الأساليب التدريبية التي يتم فيها استخدام المناقشات الجماعية والتي يُشجع فيها أفراد المجموعة عن طريق رئيس تلك المجموعة أو ممثلها على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والمقترحات خلال أقل فترة زمنية ممكنة.

- **الورش التعليمية:** وهو أسلوب من المناقشات الهادفة لمجموعات صغيرة يتم العمل فيها بشكل تعاوني من أجل إنجاز مشروع معين أو الوقوف على مشكلات تقابل المتدربين خلال القيام بمهامهم ومسئولياتهم الإدارية والقيادية.

الزيارات الميدانية: وتعد من أنسب الأساليب التدريبية لما لها من أثر في إكساب الأفراد المتدربين المهارات و المعارف والمعلومات والوسائل بصورة مباشرة.

يتضح مما سبق أن لإعداد وتدريب القيادات التعليمية أهمية كبيرة تكمن في تزويد المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم الأزهري بصفة خاصة بقيادة يستطيعون تحقيق أهداف هذه المؤسسات ومن ثم تلبية احتياجات الفرد والمجتمع، كما أن لإعداد والتدريب غاياته الأساسية التي تتمثل في رفع مستوى الأداء والعمل على إكساب القيادات التعليمية وقيادات المعاهد الأزهرية بشكل خاص المهارات

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

والكفايات الإدارية والقيادية وتنمية قدراتهم على التفكير الابتكاري بما يمكنهم من التكيف في أعمالهم من ناحية ومواجهة مشكلاتهم والتغلب عليها من ناحية أخرى، وتنمية الاتجاهات السليمة لديهم لمواكبة عجلة التقدم، كما أتضح أن هناك أساليب متنوعة في برامج الإعداد والتدريب المقدمة للقيادات التعليمية وقيادات المعاهد الأزهرية بصفة خاصة، ولا يمكننا أن نفضل أسلوب على الآخر فلكل مميزاته وعيوبه، حيث تسعى جميع الأساليب نحو تزويد تلك القيادات بالمهارات والمعارف والكفايات الإدارية والقيادية التي تمكنهم من النهوض بمؤسساتهم التعليمية.

الخطوة الثالثة : الإدارة الإلكترونية كمدخل لإعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية (إطاراً نظرياً).

في ظل التقدم العلمي وظهور ما يسمى بالتقنية الرقمية، كان لابد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات بما في ذلك المجالات الإدارية، حيث تلعب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال دوراً كبيراً في العمل الإداري المعاصر باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويرها لصالح العمل الإداري، وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة بالإضافة إلى أنها أحد الأسلحة الاستراتيجية للهياكل الإدارية للتغلب على الصعوبات البيروقراطية من جهة، والتواءم مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى، كل ذلك أدى إلى أن الكثير من المنظمات أخذت تتبنى مفهوم الإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق أهدافها ومواكبة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن هنا تسعى العديد من المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية إلى التحول للقيادة الإلكترونية والوصول إلى أفضل أداء إداري وتطوير الخدمات وسرعة الانجاز لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل^(٢٠٨٣).

أولاً : مفهوم الإدارة الإلكترونية :

تختلف الآراء والاتجاهات حول مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث نجد أن البعض ينظر إلى هذا المفهوم باعتباره مصطلح ظهر نتيجة الثورة المعرفية في مجال المعلومات والاتصالات التي عمت سماء العالم الذي نعيش فيه، وخصوصاً بعد ظهور ما يُعرف بمفهوم الثورة الرقمية، وكنتيجة لحداثة هذا المصطلح واستخداماته بين مختلف القطاعات التربوية والتعليمية^(٣٢:٨٤)، لذا فهناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الإلكترونية ولعل من أهمها ما يلي:

- الإدارة الإلكترونية: هي منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تُنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة مما يؤدي إلى زيادة في جودة الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة، والدقة والسرعة في تقديم الخدمات وتطوير التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة، وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة^(٨٥).

(٩ -٨)

- وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: عبارة عن نظام يشير إلى قيام المنظمة باستخدام التقنية الحديثة في أداء الأعمال الإدارية المختلفة بغرض تحسين مستوى أدائها ورفع كفاءتها وتحقيق غاياتها المرجوة^(٤٢:٨٦).

- كما تُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: نموذج إداري جديد يتناسب مع التحديات المستقبلية، والتطورات السريعة، ويعمل على دمج الفكر التربوي المعاصر وإمكانيات التكنولوجيا المتطورة لتوفير بيئة إدارية وتعليمية تلبي حاجات الموارد البشرية فيها، وتزودهم بالأسس المناسبة لاستيعاب علوم المستقبل وإجادة التعامل مع التكنولوجيا العصرية^(٧٠١:٨٧).

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية إجرائياً بأنها: " المدخل الذي يمكن من خلاله اكساب قادة المعاهد الأزهرية بمجموعة من المعارف والمهارات

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

والسمات التي تساعدهم في تحقيق جودة المخرجات الإدارية والسلوكية والتعليمية لتلك المعاهد، والتعامل بطريقة إلكترونية فعالة مع كافة مدخلات ومكونات ومخرجات هذا النوع من التعليم، وتحويل الوضع الإداري التقليدي إلى إدارة تربوية حديثة تواكب التقدم العلمي والتكنولوجي والثورة الرقمية وتسهم في تحسين الأداء الإداري، وكل ذلك لن يأتي إلا من خلال برامج إعداد وتدريب متميزة يمكنها أن تزود تلك القيادات بهذه المعارف والمهارات التي تمكنها من تحقيق الأهداف المنشودة للمعاهد الأزهرية".

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية :

للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها ولعل من أهمها ما يلي: (٤٢٧:٨٨ - ٤٢٨).

- تسهيل الحصول على المعلومات والخدمات في أي وقت وفي أي مكان.
- الحد من استخدام الأوراق في العمل الإداري، وزيادة كفاءة عمل الإدارة، والدقة والسرعة في إنجاز الأعمال والخدمات مع إلغاء تأثير عامل الزمن لإنجاز بعض المعاملات الإدارية.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات، بالإضافة إلى استمرارية العمل لمختلف وظائف الإدارة، والتأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.

كما أن هناك أهداف أخرى للإدارة الإلكترونية لعل من أهمها ما يلي: (٨٩: ١٢٤).

- إعادة هيكلة المؤسسات التربوية التقليدية لتحسين الأداء الإداري التقليدي عن طريق خفض الوقت والتكلفة.

- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات التربوية، والعمل على رفع كفاءتها ومهارتها التكنولوجية.

ثالثاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

وتتضح أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات التعليمية فيما يلي:^(٩٠)
(١١١ - ١١٢)

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية، وإمكانية الحصول عليها بأقل جهد من خلال وسائل البحث المتوفرة.

- سهولة وسرعة وصول التعليمات الإدارية للموظفين داخل المؤسسات التعليمية،
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات التعليمية التي يوجد بينها تباعد جغرافي.

- سهولة تخزين البيانات والمعلومات وحفظها وانخفاض تكلفة الخدمة المقدمة وتحقيق الاتصال الفعال بين وحدات المؤسسات التعليمية.

كما أن للإدارة الإلكترونية أهمية أخرى تتمثل فيما يلي:

تحسين أداء الإدارات التعليمية بتقديمها أدوات وأساليب سريعة تسهم في تبسيط العمل، وتدعيم اتخاذ القرار واختصار البعدين الزمني والمكاني وتجاوزهما من خلال استثمار القدرات البشرية والموارد التكنولوجية، وسهولة وصول التعليمات والنشرات والقرارات الإدارية لتسهيل الأعمال الإدارية وتحقيق الأهداف^(٩١:٣٠٩).

رابعاً: خصائص ومزايا الإدارة الإلكترونية:

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية خصائص عديدة لعل من أهمها ما يلي:^(٩٢:٣٨ - ٣٩)

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية أ.د. محمد علي محمد علي أ.د. محمد عبيد محترس أ.د. ناهي عبد الخالق عبد العظيم

- إدارة بلا ورق: حيث يوجد الأرشفة الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان: حيث الاعتماد على الهاتف المحمول والأجهزة الأخرى.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: حيث أن المؤسسات التعليمية الذكية هي التي تعتمد على صناعات المعرفة.
- تستخدم النظم المتطورة وتبتعد عن التنظيمات الجامدة التي تسود الإدارة التربوية التقليدية لذا فهي إدارة مرنة يمكنها الاستجابة السريعة للأحداث.
- تقلل من التكاليف الباهظة التي تُنفق في الملفات والسجلات الخاصة كما أنها تهتم باكتشاف المشاكل وحلها.
- كما أن من خصائص الإدارة الإلكترونية في البيئة التعليمية أنها تتسم بالدقة والتميز والابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.

ثانياً: مزايا الإدارة الإلكترونية:

كما تتميز الإدارة الإلكترونية بأمور عديدة لعل من أهمها ما يلي: (٩٣: ٤٣- ٤٤)

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية، بالإضافة إلى الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال وزيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة، وتوفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية.
- إمكانية التواصل مع المنظمات في أي مكان وزمان مع ضمان سرية وأمن المعلومات وإتاحة الخيارات المتعددة في نوعية الخدمة المطلوبة.
- وتأسيساً على ما سبق فإن الإدارة الإلكترونية تعد أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية وتزويدهم بكافة المعارف والمهارات التكنولوجية الحديثة والتي تمكنهم من قيادة مؤسساتهم التعليمية بدرجة

عالية من الكفاءة والتميز ومواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات.

خامساً : مبررات تفعيل الإدارة الإلكترونية في برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية :

زادت الحاجة إلى تفعيل مدخل الإدارة الإلكترونية في برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية وذلك بسبب السمات والخصائص والوظائف والمجالات التي تتمتع بها الإدارة الإلكترونية ومنها ما يلي: (٣٩٩:٣٩٨)

- اهتمام الإدارة الإلكترونية بالبعد البشري: حيث تسعى المنظمات التعليمية نحو تأمين الاحتياجات التدريبية بجميع مواردها البشرية وتنمية قدراتها الابتكارية التقنية والإدارية.

- اهتمام الإدارة الإلكترونية بالبعد التكنولوجي: عن طريق معايشة التغيرات التكنولوجية الهائلة وثورة المعرفة.

- اهتمام الإدارة الإلكترونية بالبعد المعرفي: حيث تهيئ المعرفة للإدارة الإلكترونية فرص أفضل للتعامل مع المستجدات.

كما أن هناك بعض المبررات الأخرى التي تزيد من الحاجة لتفعيل الإدارة الإلكترونية في برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية ومنها ما يلي:

- التوجه نحو القيادة الإلكترونية:

وهذا لا يعنى تنفيذ الأعمال بل توجيه الأفراد نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبوا إليه القيادة وتطلع إليه، ونجمل مهام القائد الإلكتروني فيما يلي: تستند القيادة الإلكترونية في أعمالها على استخدام تقنية الانترنت وعلى المعلومات ولذلك فإن القائد يسعى إلى تطوير هذا الجانب باستمرار (٧٠١:٧٠٢ - ٧٠٢).

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

- الاستفادة من التقدم التكنولوجي: فالقائد الإلكتروني لديه القدرة على بناء وإدارة الفريق الافتراضي عن بعد لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة، كما أن لديه مهارات التواصل الفعال ومراعاة الفروق الفردية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التقنية المتسارعة، والتأثير على فريق العمل بما يخدم أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ابتكار وسائل حديثة تمكنه من تحقيق تلك الأهداف (١٢٥:٩٦).

سادساً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي الأزهرى؛ (٣١١،٩٧ - ٣١٢)

١- **متطلبات إدارية:** حيث تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تُحقق أهدافها المرجوة إلى إدارة جيدة تأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية فتبني مشروع الإدارة الإلكترونية يتطلب القيادة الجيدة واللوائح والقوانين المنظمة للعمل والتعليمات الإدارية الموجهة للاستخدام الأمثل للأجهزة الإلكترونية وتهيئة التمويل اللازم لضمان نجاح العمل.

٢- **متطلبات بشرية:** عن طريق تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات وإيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم وتحقيق التمكين الإداري لهم من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

٣- **متطلبات فنية:** ومنها وجود برامج وأجهزة تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق ومنع دخول أو نشر معلومات قد تكون خاطئة أو مضللة أو منافية للمجتمع، وحماية بيانات العاملين والطلاب وتوفير البنية التحتية المناسبة من أجهزة حاسب وتوفير الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.

٤- متطلبات مادية وتدريبية: ويتم ذلك عن طريق أضرار عديدة لعل من أهمها ما يلي: (١١،٩٨)

- وضع خطط استراتيجية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، وتخصيص ميزانية مناسبة للعمل في ظل هذه الإدارة وتقديم حوافز مادية لتشجيع العاملين على دمج التقنية في الممارسات الإدارية.

- توافر قيادة متميزة ذات توجه يواكب التغيرات المتسارعة بحيث يكون لديهم من المعارف والمهارات والقدرات التي تجعلهم على وعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية للقادة والمرؤوس، وضرورة وجود خبراء متخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية، وإعادة هندسة النظام وفق متطلبات التقنية الحديثة، بالإضافة إلى تعزيز مبدأ الشفافية والمحاسبية الإلكترونية.

سابعاً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية:

يوجد العديد من المعوقات التي تحول دون استخدام الإدارة الإلكترونية في برامج إعداد وتدريب القيادات التعليمية بوجه عام وقيادات المعاهد الأزهرية على وجه الخصوص ولعل من أهم هذه المعوقات ما يلي: (١٢٧،٩٩ - ١٢٨)

- عدم اكتمال البنية التحتية للاتصالات والمعلومات: وهذا يؤدي إلى غياب اكتمال الشبكات المعلوماتية بالإضافة إلى عدم تعميم التطبيقات والبرمجيات بصورة شاملة.

- معوقات تنظيمية وإدارية: حيث يشير الواقع العملي إلى وجود فجوة بين الفوائد المرتقبة التي يُفترض أن تقدمها النظم المعلوماتية للهياكل الإدارية وبين الفوائد التي تم الحصول عليها بالفعل ويرجع ذلك إلى ما يلي:

❖ إن النظم المعلوماتية التي تم إدخالها إلى العمل الإداري تمت دون إجراء أي تغييرات في الهياكل التنظيمية أو في الإجراءات الوظيفية.

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأنهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د. محمد عيد محترس أ.د. خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

❖ يتم إدخال تقنية المعلومات في كل إدارة بشكل مستقل عن الهياكل الإدارية الأخرى في غياب سياسة موحدة.

- **معوقات بشرية:** حيث يوجد فجوة كبيرة بين العاملين في مجال نظم المعلومات وبين المستخدمين من هذه التكنولوجيا مما يجعل التفاهم والاتصال بين هاتين الفئتين ضعيفاً، ونتيجة لذلك يتم تصميم أنظمة لا تلبي حاجة المستخدمين في معظم المجالات، وهذا يعني هدر المزيد من الوقت والموارد.

- **معوقات تقنية وفنية:** ويمكن اجمالها في:

❖ صعوبة اختيار الأجهزة المناسبة، ومشكلات تتعلق بتشغيل تلك الأجهزة والسرعة الكبيرة لتقادم أجهزة الحاسوب

❖ عدم اتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات اللازمة لمختلف الوحدات والتجهيزات الإلكترونية.

ويضاف لما سبق معوقات أخرى لعل من أهمها: (١٠،١١)

- عدم وجود رؤية وتخطيط واضح للمستقبل، وقلة الخبرة اللازمة لاستخدام التقنية وتطبيقاتها، ومقاومة التغيير من قبل الأفراد، ومحدودية الثقة في التعاملات الإلكترونية، وسيطرة المركزية في عملية اتخاذ القرار، وغياب التفويض الإداري، وغياب الثقافة التنظيمية، وعدم وجود الدعم المادي والمعنوي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية.

- التوسع في استخدام تقنيات الاتصالات يتطلب مستوى اتقان وجاهزية تلك القيادات من حيث حجم المعارف والمهارات والقدرات والكفايات التي تساعد على توظيف تلك التقنيات واستخدامها بالشكل الأمثل.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية تهدف إلى تحقيق كفايات إدارية لازمة لهذه القيادات، ولقد اتضح من خلال ما سبق الأهمية البالغة لمدخل الإدارة الإلكترونية، ومن ثم ينبغي على القائمين على العملية التربوية والتعليمية داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي الأزهرية أن يضعوا هذا المدخل نصب أعينهم وذلك عند إعداد وتنفيذ برامج إعداد وتدريب خاصة بتلك القيادات، والعمل على التغلب على كافة المعوقات التي تحول دون استخدامه، لما لهذا المدخل من أهمية بالغة في إمدادهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات والخبرات التي تجعلهم دائماً مواكبين لأحدث الأساليب الإدارية الحديثة وتجعلهم دائماً مستعدين للتغيرات المتلاحقة والسريعة التي يشهدها عصرنا الحالي في شتى المجالات ولا سيما مجال الإدارة التعليمية.

الخطوة الرابعة : واقع إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر :

أولاً : ظهور وتطور برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر :

تبذل القيادات المعنية بالتعليم الأزهرية جهوداً مستمرة من أجل تحسين جودة التعليم الأزهرية والارتقاء بمستواه ويظهر ذلك في عمليات التطوير المستمر لجميع مدخلات النظام التعليمي، مثل الاهتمام بقضية جودة التعليم عن طريق إنشاء وحدات متخصصة لضمان الجودة والاعتماد وغيرها من عمليات التطوير، خاصة وأن التعليم الأزهرية يحتاج أكثر من غيره إلى تطوير بنيته الأساسية بشكل يتناسب ومتطلبات العصر، إلى جانب أن تحقيق أهداف التعليم قبل الجامعي الأزهرية يعد استثماراً حقيقياً للمستقبل، وإدارة المعاهد الأزهرية من الإدارات التي تحتاج إلى تغيير وتطوير وتبنى أساليب جديدة في الإدارة خاصة بعد أن أشارت العديد من الدراسات إلى وجود العديد من المشكلات الإدارية والتعليمية في إدارة المعاهد الأزهرية (١٠١:٦٢)

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

وتتنوع الجهات المسئولة عن برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، وفيما يلي عرض لأهم هذه الجهات:

١- إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف:

بعد تطوير الأزهر والهيئات التي يشملها بمقتضى القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م، والذي شمل إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، أصبحت إدارة التنظيم والإدارة التي من أقسامها "قسم التدريب" من ضمن الإدارات التابعة لشيخ الأزهر مباشرة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للأزهر الشريف من أربع قطاعات أساسية وهي (قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قطاع المعاهد الأزهرية، قطاع مجمع البحوث الإسلامية وقطاع المجلس العلى للأزهر، إضافة إلى مكتب وكيل الأزهر، وجامعة الأزهر) ويتكون قطاع مكتب الإمام الأكبر من خمسة عشر إدارة مختلفة، إحداها إدارة التنظيم والإدارة، ويتبع الإدارة العامة للتنظيم والإدارة الإدارات التالية: إدارة التنظيم وطرق العمل، إدارة ترتيب الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، إدارة التدريب الإداري (٨٠:١٠٢ - ٩)

- بعض مهام واختصاصات إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف: (١٠٣)

- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد المتدربين، وكذا تحديد الإمكانيات التدريبية ووضع خطة التدريب، ويعاونها في ذلك إدارات أخرى مثل إدارة شئون العاملين، والتفتيش والمتابعة ومكاتب خدمة المواطنين، وذلك في دراسة وتحليل تقارير كفاءة العاملين للتعرف على احتياجاتهم التدريبية.

- الاتصال بأجهزة التدريب المختلفة داخلياً وخارجياً، وتبادل الخبرات والبحوث والإحصاءات والدراسات.

- وضع خطة لتوزيع المنح والبعثات وحوافز التدريب، مع مراعاة تكافؤ الفرص وتحقيق العدالة بين جميع العاملين، وتحديد أماكن ومراكز تنفيذ البرامج التدريبية وما يلزمها من وسائل وإمكانات.

- إعداد الخطط والأنشطة التدريبية التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية للأفراد المتدربين وذلك في ضوء الاحتياجات الفعلية لهم، وفي ضوء الأهداف والسياسة العامة للأزهر والإشراف على تنفيذ برامج التدريب ومتابعة أعمال المتدربين، والسعي نحو تطوير تلك البرامج في ضوء تقييمها.

٢- إدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية:

بدأ المعنيين بشئون التعليم الأزهرى بالسعي نحو إنشاء إدارة تقوم بتدريب القائمين بالعمل التعليمي فقط وتحقيق لهم ذلك الأمر من خلال القرار الذي صدر عن طريق رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (١٥٠) لسنة ١٩٨٥م^(١٠٤)، وبصدور هذا القرار تم استحداث وظيفة مدير إدارة التدريب التربوي ليكون ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمعاهد الأزهرية والتي استقلت إدارياً وفنياً ومالياً عن إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر، وذلك بصدور قرار شيخ الأزهر الصادر في (١٤) فبراير ١٩٨٦م^(١٠٥).

وتهدف برامج التدريب التربوي بالأزهر الشريف إلى أمور عديدة لعل من أهمها ما يلي:^(١٠٦: ١٢)

- التدريب على أساليب البحث العلمي والتفكير الإبداعي، والتعلم الذاتي، والاطلاع المستمر على أحدث الأساليب التربوية، وطرق التدريس، والوسائل التعليمية وأساليب الاستفادة منها.

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية **أ.د. محمد علي محمد علي أ.د. محمد عبد محترس أ.د. ناهي عبد الخالق عبد العظيم**

- إعداد الأفراد المتدربين لتولى مهام قيادية تعليمية عن طريق التدريب عليها علمياً ونظرياً، والاهتمام بالجانب التطبيقي والعملي بالإضافة إلى الجانب النظري. كما أن هناك مهام ومسؤوليات لإدارة التدريب التربوي ومنها ما يلي:^(١٠٧)

- العمل على حصر الاحتياجات التدريبية التربوية للأفراد المرشحين للتدريب والقائمين على العملية التعليمية بمختلف المناطق الأزهرية، والاشتراك في اختيار الأفراد المرشحين للتدريب التربوي.

- متابعة تنفيذ البرامج التدريبية وتقويم نتائجها والسعي نحو تطويرها، وتحقيق الاتصال الفعال بأجهزة التدريب التربوي المختلفة.

٣- وحدات التدريب والجودة داخل الإدارات التعليمية الأزهرية والمعاهد التابعة لها:

مع بداية إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في عام ٢٠٠٦م واعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية والمجتمع، وعن تنمية المعايير القومية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية، كما ورد في دليل الاعتماد الصادر عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: تم إنشاء قطاع خاص بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد يختص بالتعليم الأزهرى والذى يرأسه أحد نائبي رئيس الهيئة، كما تعتمد الهيئة المعاهد الأزهرية وفقاً لمعايير الاعتماد السارية على مؤسسات التعليم قبل الجامعي غير الأزهرية وفقاً لمعايير الاعتماد السارية على مؤسسات التعليم قبل الجامعي غير الأزهرية وذلك طبقاً للمعايير من قبل الهيئة وطبقاً لوثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ودليل التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي^(٣٨:١٠٨).

وبناءً على ما سبق قامت المعاهد الأزهرية ممثلة بشيخ الأزهر وطبقا للقرار رقم (٣٥٩) لسنة ٢٠١٠م بإنشاء مركز لضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية، مهمته وضع خطة استراتيجية لضمان جودة التعليم بالمعاهد الأزهرية وخطط للتحسين والتنمية المهنية المستدامة للعاملين بما لا يتعارض مع خصوصية الأزهر الشريف، كما تضمن القرار في وحدة للتدريب، والجودة تتبع المكتب الفرعي لضمان الجودة والتدريب بالمنطقة^(١٠٩).

وتضم الوحدة شيخ المعهد، وأحد الوكلاء بالمعهد، ومنسق الجودة بالمعهد، والمعلمون الأوائل المشرفون على المواد الدراسية، واثنين من المعلمين والأخصائيين المشهود لهما بالنشاط، وإداري واحد، ونائب رئيس مجلس الآباء والمعلمين، وخمسة من أولياء الأمور، وخمسة من المتعلمين من الصفوف العليا بالمعهد^(١١٠).

٤- الأكاديمية المهنية للمعلمين:

نصت اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها الصادر بالقانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م المضاف إلى القانون رقم (١٥٦) لسنة ٢٠٠٧م المعدل بالقانون رقم (٧) لسنة ٢٠١٣م على أن تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بعقد دورات تدريبية للسادة المرشحين لشغل وظائف قيادية بالمعاهد الأزهرية الذين اجتازوا اختبارات التعيين^(١١١: ١- ١٦)، وهذا أيضاً ما نصت عليه بطاقات الوصف الوظيفي لتلك القيادات حيث جعلت اجتياز الأفراد المرشحين لتولى مهام قيادية داخل المعاهد الأزهرية، للبرامج التدريبية المؤهلة للوظيفة بهدف تمكينهم من أداء وظيفتهم على الوجه الأكمل طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين شرطاً أساسياً من شروط شغل تلك الوظائف^(١١٢: ١- ٢١).

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

ثانياً: مراحل العملية التدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية:

تمر عملية تدريب القيادات بالمعاهد الأزهرية بالعديد من المراحل والخطوات، وفيما يلي عرض لمراحل العملية التدريبية من أجل الوقوف على كيفية إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية:

ينبغي على القائمين على شئون برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية مراعاة الاحتياجات التدريبية لتك القيادات عند تصميم تلك البرامج، إذ أن تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي يساعد في نجاح تلك البرامج وتحقيق غاياتها المنشودة وهي الارتقاء بمستوى تلك القيادات في شتى النواحي المعرفية والفنية والمهارية والإدارية والقيادية، وهذا ينعكس بدوره على نجاح المعاهد الأزهرية التي تقع تحت قيادته.

ولمعرفة الكيفية المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية، نجد أن اللائحة الداخلية لإدارتي التدريب الإداري والتدريب التربوي بالأزهر قد أشارت إلى تلك الكيفية المتبعة في ذلك من خلال الأساليب التالية: (١١٣).

- تقوم الإدارات التعليمية بالمناطق الأزهرية وذلك بموافاة الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية بالاحتياجات التدريبية للأفراد المرشحين لتولى مهام قيادية أو من يمارسون تلك المهام على أرض الواقع، وذلك من خلال تقارير توضح جوانب القوة والضعف في أداء تلك القيادات.

- تقوم كل من إدارتي التخطيط والتوجيه الفني بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية بالوقوف على ما ورد في تلك التقارير، والسعي نحو تقديم ما تراه مناسباً من مقترحات وتوصيات تهدف لرفع مستوى التدريب الإداري والتربوي لقيادات المعاهد الأزهرية.

- يتم إخطار إدارتي التدريب الإداري والتربوي بالأزهر بما أسفرت عنه نتائج الدراسة من تقدير للاحتياجات التدريبية للأفراد المرشحين للعملية التدريبية، ثم تقوم تلك الإدارتين بدورهما للعمل من أجل تنفيذ البرامج التدريبية، وذلك في ضوء الإمكانيات المادية والمالية المتاحة، وفي ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

وينبغي عند تحديد الاحتياجات التدريبية من أجل تصميم برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية الأخذ في الاعتبار المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق تلك القيادات، والتي أوضحتها بطاقات الوصف الوظيفي لهم.

إلا أن المدقق في الكيفية التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية وخاصة الثانوية، يجد أنه يشوبها العديد من أوجه القصور، وهذا ما أشارت إليه إحدى الدراسات، والتي أوضحت أن برامج التنمية المهنية التي تقوم بها إدارة التدريب التابعة للإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالأزهر يعثرها ضعف في تحديد الأهداف وعدم مشاركة الأفراد المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وبالتالي فهي لا تفي بتلبية تلك الاحتياجات^(١١٤).

وبناءً على ذلك، ينبغي على القائمين على إعداد وتصميم تلك البرامج من إتباع الأساليب العلمية عند تحديد الاحتياجات التدريبية، من خلال مشاركة الأفراد المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية في تحديد احتياجاتهم التدريبية، حيث أنهم أكثر دراية بتلك الاحتياجات وأكثر قدرة على تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي يرغبون في تحسينها وتنميتها حتى يستثنى لهم أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وحتى تؤتي تلك البرامج بثمارها المنشودة.

٢- تصميم خطط التدريب وبرامجه المقدمة لقيادات المعاهد الأزهرية:

ينبغي على القائمين على تصميم الخطط التدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية من أن يضعوا نصب أعينهم أنه كلما كانت تلك الخطط محكمة ومراعية للاحتياجات التدريبية للأفراد المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية وكذا

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية **أ.د. محمد علي محمد علي أ.د. محمد عبيد محترس أ.د. ناهي عبد الخالق عبد العظيم**

للإمكانات المادية والبشرية المتوافرة، أصبحت تلك الخطط بمثابة المصباح الذي يبين الطريق للقائمين على تنفيذ تلك الخطط والبرامج وتمكنهم من تحقيق الغايات المنشودة منها.

وتتعدد برامج التدريب التي تعقد من خلال إدارتي التدريب الإداري بمشيخة الأزهر والتدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية، وتحتوى الخطة التدريبية على أنواع البرامج التدريبية وأهدافها والمحتوى وعدد ساعات الدورات التدريبية وعدد المرشحين لحضور تلك البرامج وأماكن تنفيذ تلك البرامج ونحوها، وفيما يلي عرض لبعض من أنواع تلك البرامج:

نجد أن إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر تقدم عدد من أنواع البرامج التدريبية منها ما يلي: ^(١١٥)

- برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية متمثلة في شيوخ المعاهد بمختلف المراحل التعليمية (الابتدائية - الإعدادية - الثانوية).

- برامج تدريبية لمشرفي المعاهد الأزهرية، برامج تدريبية للعاملين الجدد، برامج تدريبية للقائمين على شئون الإحصاء، برامج تدريبية للوعاظ وبرامج تدريب تعرف باسم برامج تدريب الكتاب.

- بالإضافة إلى برامج تدريب الأخصائيين الاجتماعيين.

بينما تقدم إدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية أيضاً أنواعاً متنوعة من البرامج التدريبية منها ما يلي: ^(١١٦)

- بالاتفاق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يتم تقديم برامج تدريبية للمرشحين للترقية إلى بعض الوظائف الفنية والإدارية.

- برامج تجديدية للمعلمين القدامى.

- برامج لتدريب المعلمين الجدد.

- برامج تحويلية وهى عبارة عن برامج تقدم للمعلمين الزائدين عن حاجة التدريس في تخصصاتهم الأصلية ليقوموا بتدريس تخصصات مواد أخرى في حاجة إليهم.

والمدقق في أنواع البرامج المقدمة من خلال إدارتي التدريب الإداري والتربوي يجد أن هناك ثمة تداخل في الاختصاصات بين قسمي التدريب الإداري التابع للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر وقسم التدريب التربوي التابع للإدارة المركزية بقطاع المعاهد الأزهرية، وهذا ما أشارت إليه إحدى الدراسات السابقة حيث أوضحت أن محتوى البرامج التدريبية المقدمة للأفراد المتدربين لا تأخذ في اعتبارها الاختلاف بينهم، حيث يشترك شيوخ المعاهد الابتدائية والإعدادية والثانوية في تلك البرامج رغم اختلاف أهداف كل مرحلة تعليمية داخل تلك المعاهد الأزهرية^(١١٧، ١١٨).

٣- اختيار المدربين :

وتحدد اللائحة الداخلية لنظام العمل في إدارتي التدريب التربوي والإداري، المؤهلات العلمية والوظيفية التي ينبغي أن يتحلى بها المحاضرون في برامج التدريب التربوي والإداري، وهو ما يمكن إجماله فيما يلي:^(١١٨)

- أن يكون المحاضرون في المواد التربوية من الحاصلين على درجة الدكتوراه أو الماجستير في التربية، أو من الحاصلين على (دبلوم عام ودبلوم خاص في التربية وعلم النفس).

- أن يكون المحاضرون في التخصصات الشرعية والعربية من بين مستشاري المواد الدراسية، أو مديري إدارتي الخطة والمناهج والتوجيه الفني بالمراحل التعليمية بالإدارة أو مديري المراحل التعليمية الأزهرية أو من بين مديري الإدارات العامة بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية، بينما يكون المحاضرون في تخصصات المواد

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية **أ.د. محمد علي محمد علي أ.د. محمد عبيد محترس أ.د. خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم**

الثقافية من مستشاري المواد الثقافية بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية، أو من المتخصصين الحاصلين على درجة الدكتوراه أو الماجستير بالكلية النظرية والعملية، كما ينبغي أن يوافق رئيس الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية على كل من ينتدب من خارج الأزهر.

- أن يكون المحاضرون في المواد الخاصة بالتدريب هم مدير التدريب الإداري ومدير التدريب التربوي أو من العاملين بأجهزة التدريب المماثلة، وأن يكون المحاضر في الموضوعات الخاصة بنشأة الأزهر وتنظيماته ورسالته من بين القيادات الإشرافية العليا ورؤساء الإدارات العامة أو من في مستواهم من العاملين بالإدارة العامة للتنظيم بمشيخة الأزهر أو بالإدارة المركزية لقطاع المعاهد الأزهرية^(١١٩).

إلا أن الواقع الفعلي لاختيار المدربين في برامج إعداد و تدريب قيادات المعاهد الأزهرية بعيد - إلى حد ما - عما سبق، فمن خلال الاطلاع على البرامج التدريبية المقدمة لتلك القيادات نجد أنها تعتمد بشكل كبير على العاملين في الإدارات المختلفة بالأزهر، وذلك في إعدادها وتدريب محتواها للمتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية، مع قلة الاستعانة بأساتذة الجامعات المتخصصين في مجال التدريب والإدارة التعليمية، وهو ما تمت الإشارة إليه مسبقاً^(١٢٠: ١٧ - ٣١٧)، كما أشارت إحدى الدراسات السابقة إلى أن إدارات التدريب تعاني من مشكلات كثيرة منها نقص القوى البشرية التي تسهم في النشاط التدريبي، كما أن القائمين على التدريب في حاجة إلى تحديث معلوماتهم وخبراتهم مع ضعف ميزانية التدريب، وقلة الأبنية الخاصة بتنفيذ البرامج التدريبية وصعوبة الحصول على الإحصاءات اللازمة لوضع خطط التدريب أثناء الخدمة وضعف أساليب التقويم^(١٢١: ١٥٧).

ومن خلال ما سبق، ينبغي على المسؤولين عن برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، أن يضعوا نصب أعينهم أن المدربين هم العناصر الفاعلة في تحقيق الغايات المنشودة من تلك البرامج، لذا ينبغي اختيارهم وفق أسس وأساليب علمية

تهدف إلى انتقاء الأكفاء منهم، بحيث يكونوا مؤهلين ومزودين بأحدث المعارف والمهارات والاتجاهات والكفايات التربوية والتعليمية والإدارية والتي تؤهلهم لتوصيل المحتوى التدريبي للأفراد المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية بصورة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة من تلك البرامج.

٤- تحديد المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية:

يتم ترشيح المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية وذلك من خلال المناطق التعليمية الأزهرية وقطاع المعاهد الأزهرية^(١٢٣)، إلا أن هناك ثمة أوجه قصور تعترض الأساليب المتبعة في اختيار الأفراد المرشحين للتدريب من قيادات المعاهد الأزهرية، وهو ما أشارت إليه إحدى الدراسات، والتي أوضحت أنه يتم ترشيح الأفراد المتدربين بطريقة عشوائية مع عدم مراعاة الفروق الفردية بينهم، وقلة عدد الأفراد المرشحين للتدريب مقارنة بالواقع الفعلي لأعدادهم مما يجعل هذه الدورات التدريبية لا تفي بالحاجة ولا تتواءم مع الأعداد المتزايدة^(١٢٣:١٤٥-١٥٧).

٥- تحديد أماكن برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية ومدة تلك البرامج:

ينبغي على القائمين على برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، أن يضعوا نصب أعينهم المكان الذي ستعقد فيه تلك البرامج وكذا مدتها الزمنية، فكلما كانت أماكن التدريب والمدة الزمنية الخاصة بها مراعية لاحتياجات الأفراد المتدربين وكذا المدربين ومراعية لظروفهم المادية والاجتماعية وطبيعة العمل داخل المعاهد الأزهرية، استطاعت تلك البرامج التدريبية أن تؤتي ثمارها المنشودة، كما ينبغي عند اختيار أماكن عقد برامج الإعداد والتدريب أن تراعى سهولة وصول الأفراد المتدربين، إلى جانب أن تكون هذه الأماكن مزودة بالأدوات والأجهزة والوسائل اللازمة للتدريب.

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

وبالنسبة لأماكن تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، فإن الجهات الأساسية المنوط بها إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية هي (الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر، وإدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية وفروعهم بالمناطق التعليمية الأزهرية)، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أن مراكز إعداد وتدريب العاملين بالأزهر تتنوع ما بين مراكز تدريب داخلية (وهي مراكز تدريب تابعة لإدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر بشكل مباشر، وأهمها مركز الخدمة والنشاط الاجتماعي بميامي بالإسكندرية بالإضافة إلى البرامج التدريبية التي تتم من خلال إدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية، وقد تعقد بعض من هذه البرامج داخل المناطق التعليمية الأزهرية، وقد تشتمل على سبل إعاشة)، ومراكز تدريب خارجية (حيث تعقد برامجها التدريبية خارج الأزهر الشريف، من خلال الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وتتبع رئاسة مجلس الوزراء وتشمل قطاعين (قطاع القاهرة ويتبعه مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي للإدارة العليا والقيادات ويختص بتدريب الإدارة العليا والقيادات ومركز إعداد القادة للقطاع الحكومي للإدارة الأشرافية والوسطى، ويختص بتدريب القيادات الإدارية الإشرافية والوسطى والتنفيذية، كما يوجد قطاع آخر وهو قطاع الإسكندرية ويتبعه أيضاً نفس المركزين بنفس المسمى ونفس المهام والمسؤوليات ويقع تحت اختصاصه القطاعات التابعة لمحافظات الإسكندرية، البحيرة، كفر الشيخ مرسى مطروح والغربية) (١٢٤).

ويتم التدريب من خلال المراكز الخارجية على النحو التالي: (١٢٥).

تتعقد البرامج التدريبية بمراكز إعداد القادة التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة التابع لرئاسة مجلس الوزراء بالتنسيق مع الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر على النحو التالي:

- يتم الإعلان عن الوظائف العليا والقيادية، وذلك من خلال الجريدة الرسمية وكذا من خلال كلاً من بوابة الأزهر الإلكترونية ومجلة صوت الأزهر.

- يتم تقديم استمارة الترشيح بناءً على موافقة جهة العمل المباشرة ويرفق بها ملف به جميع الأوراق المطلوبة.
- يتم اجراء مقابلة شخصية مع المرشحين والراغبين في شغل هذه الوظائف القيادية وتتكون اللجنة من القيادات العليا بالأزهر الشريف مثل وكيل الأزهر، والأمين العام للمجلس الأعلى للأزهر، ورئيس قطاع المعاهد الأزهرية، الأمين العام لمجمع البحوث الإسلامية.
- بعد اختيار المرشح، تقوم الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر من خلال إدارة التدريب الإداري بإرسال استمارة المرشحين لتولى تلك الوظائف العليا والقيادية إلى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والذي بدوره يتم توجيههم لمراكز إعداد القادة للقطاع الحكومي التابع له، حيث يتم تحديد موعد التدريب، وإخطار المتدربين بهذا الموعد، وعقب اجتياز الدورة التدريبية بنجاح يصدر قرار من رئاسة الوزراء بترقية المتدرب للدرجة المرشح لها.
- وبالنسبة للقيادات الإدارية الوسطى والإشرافية فيقوم الجهاز المركزي بإرسال خطته السنوية إلى وحدات التنظيم والإدارة على مستوى الدولة، والتي من بينها الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر، حيث تقوم إدارة التدريب الإداري بمخاطبة المناطق التعليمية الأزهرية والقطاعات بإرسال الاحتياجات التدريبية وترشيح المتدربين، ثم تقوم الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بتصنيف المرشحين وفقاً للبرامج التدريبية المقدمة على أن تقوم إدارة التدريب الإداري بالاختيار من بين المرشحين طبقاً لأولوية الترشيح والأقدمية ثم يتوجه المرشحون لحضور الدورة التدريبية التي تعقد من خلال مراكز إعداد القادة للقطاع الحكومي التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وعقب اجتياز الدورة التدريبية يتم إخطار المتدرب بما يفيد نجاحه أو رسوبه على أن يقوم المتدرب بإرسال صورة إلى إدارة التدريب الإداري، ويرفق أصل الإفادة في ملف خدمة المتدرب.

٦- تنفيذ برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية:

تأتى عملية تنفيذ برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية عقب تصميم تلك البرامج حيث تقوم الإدارات المسئولة عن التدريب بتحديد أسماء المشرفين والفنيين والإداريين، الذين يقومون بالتخطيط والإعداد والمتابعة على أن يكون لكل برنامج تدريبي مشرف تنفيذي خاص به، ويفوض أقدم المشرفين من قبل المدير العام للتنظيم والإدارة بالإشراف العام على الفترة التدريبية، ثم تقوم إدارة التدريب بملء خانات نموذج معد بعنوان "مشروع تنفيذ برنامج التدريب التربوي والإداري"، حيث تحدد خانات هذا النموذج المحتوى التدريبي ونوعية المتدربين وأعدادهم وأماكن تنفيذ تلك البرامج ومقر الإقامة التي تتوافر في بعض المحافظات دون الأخرى، ومدة التدريب وتاريخ التنفيذ، وبدلات السفر، ونفقات الإقامة، وقيمة أجور الخاصة بالمحاضرين ومكافآت المشرفين والمنفذين وغيرهم من المشاركين في تنفيذ البرنامج، كما يتم تحديد الوسائل التعليمية التي يتم استخدامها، وعقب إخطار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على إقامة موسم تدريبي خلال العام الدراسي القائم، وبعد الموافقة على صرف المبالغ المستحقة لإقامة البرامج التدريبية خلال العام التدريبي، وعقب موافقة وزارة المالية على صرف الميزانية المخصصة للتدريب، يتم إعداد مذكرة ترفع لشيخ الأزهر أو الأمين العام، ويقوم معد البرنامج التدريبي بإخطار الأفراد المتدربين بموعد وأماكن التدريب^(١٣٦).

الخطوة الخامسة والأخيرة: نتائج البحث وتوصياته.

وبعد الانتهاء من خطوات البحث، يمكن الخروج بمجموعة من النتائج المهمة من أهمها ما يلي:

- يوجد جوانب قصور وضعف تعترى واقع إعداد قيادات المعاهد الأزهرية لتولى مهامهم الإدارية والقيادية، كما أن هناك جوانب قصور وضعف يعتريان أيضاً واقع تدريبهم أثناء الخدمة.

- يوجد إغفال كبير لأهمية إعداد قيادات المعاهد الأزهرية قبل توليهم لمهامهم الإدارية والقيادية، مما ينتج عنه العديد من المشكلات التي تواجههم أثناء الاضطلاع بتلك المهام.

- تتسم المدة الزمنية المحددة للبرامج التدريبية المقدمة لقيادات المعاهد الأزهرية بقصرها، مما يجعلها غير كافية لتزويد تلك القيادات بالمعارف والمهارات والاتجاهات والأساليب التكنولوجية الحديثة التي تمكنهم من القيام بمهامهم الإدارية والقيادية على أكمل وجه.

- يوجد تداخل في بعض مهام ومسئوليات واختصاصات بعض الجهات المسؤولة عن برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية.

- تفتقر برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية للأساليب والمداخل العلمية الحديثة مثل مدخل الإدارة الإلكترونية.

- تفتقر برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية لاستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف تلك البرامج.

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية /المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

- تفتقر العديد من المعاهد الأزهرية لوجود وحدة تدريب وجودة.
- الافتقار لوجود بنية تحتية تكنولوجية حديثة تساعد في تأسيس إدارة إلكترونية يمكن من خلالها إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بما يمكنهم من مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها عصرنا الحالي.
- تفتقر برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية للأساليب العلمية في تقييم تلك البرامج ومن ثم معرفة مردودها على الأفراد المتدربين.
- يوجد فجوة كبيرة بين أعداد الأفراد من قيادات المعاهد الأزهرية الذين في حاجة إلى إعداد وتدريب وبيان من تم تدريبهم بالفعل، بالإضافة إلى قلة الامكانيات المادية والتقنية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي الأزهرية.
- وفي ضوء النتائج السابقة، يقدم البحث بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد في وضع حلول للعديد من هذه المشكلات.
- السعي نحو وضع آلية من أجل ضمان جودة إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، وذلك عن طريق استحداث إدارة جديدة لقياس أثر ومردود برامج إعداد وتدريب تلك القيادات بحيث تكون مهامها ومسئولياتها هي المتابعة والتقويم والتطوير.
- العمل على تضافر الجهود من أجل إنشاء مراكز إعداد وتدريب، مجهزة بأحدث الوسائل والتقنيات التي تساعد على نجاح برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، وتجعلها قادرة على مواكبة أحدث التطورات الإدارية والتكنولوجية التي

يشهدها عصرنا الحالي، والسعي نحو توفير تلك الجهات والمراكز في جميع المناطق الأزهرية على مستوى جمهورية مصر العربية لتقليل الأعباء المادية والمعنوية، وتوفير كافة السبل التي تزيد من دافعية تلك القيادات للحرص على حضور تلك البرامج التدريبية وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.

- السعي نحو توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لنجاح برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، مع وجود آلية لضمان الاستخدام الأمثل لها، حتى يمكن من خلالها تحفيز تلك القيادات وتشجيعهم على تحقيق التنمية المهنية المستدامة، كما يمكن من خلالها سد الفجوة الواضحة بين أعداد من تم إعدادهم وتأهيلهم وكذا تدريبهم من تلك القيادات وبين من هم في حاجة فعلية إلى إعداد وتدريب.

- السعي نحو تجهيز أماكن إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بأحدث الوسائل التدريبية، التي تحقق نواتج تدريبية يمكن من خلالها تزويد تلك القيادات بأحدث المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات والكفايات الإدارية التي تمكنهم من تحقيق الجودة والتميز في إدارتهم لتلك المعاهد.

- توفير البيئة التدريبية والتسهيلات اللازمة لخلق مناخ تدريبي يمكن من خلاله تحقيق الغايات المنشودة.

- العمل على توفير البنية التحتية التي تساعد في استخدام مدخل الإدارة الإلكترونية في برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية.

- السعي نحو توفير نظام معلوماتي متطور بالمعاهد الأزهرية.

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية
أ.د. محمد علي محمد علي أ.د. محمد عبيد محترمس أ.د. خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

- الحرص على تقديم الحوافز المادية والمعنوية من أجل تشجيع قيادات المعاهد الأزهرية على حضور البرامج التدريبية، ومواصلة التعلم الذاتي وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.
- نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية وتوفير برامج تدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء هذا المدخل.

المراجع

- (١) عبد الله عطا حمائل (٢٠١٢): القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، رام الله - فلسطين، المقدمة، ص ث.
- (٢) حماد دغيم الحري، آخرون (٢٠١٦): "التنمية المهنية للقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج (٢٤)، ع (٣)، يوليو، ص ٤١٠.
- (٣) فاروق شوقي البهوي (٢٠١١): الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية (المفاهيم والنظريات، إدارة الأزمات، الوقت، الاجتماعات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص ٢٤٥.
- (٤) علاء حاكم محسن الناصر، رجاء قاسم لازم المالكي (٢٠١٤): "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في عمليات الإعداد والتدريب التربوي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج (٧)، ع (١٧)، ص ٩٥ - ٩٦.
- (٥) محمد عيد عتريس (٢٠١١): "بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في تدريب المعلمين داخل المدرسة وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع (٢٩)، ص ٢٣٨.
- (٦) درية السيد البنا (٢٠٠٩): "متطلبات تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي الأزهرى - دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية التربية جامعة الأزهر بالاشتراك مع المجلس القومي للرياضة بجمهورية مصر العربية بعنوان، الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، رؤى وتجارب، كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٠ - ١١ مايو، ج (٢)، ص ٣٢١.

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية
أ.د.محمد علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم

- (٧) ممدوح محمود مصطفى بدوى (٢٠١٩): "الذكاء الخلقى وبعض المهارات القيادية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية: دراسة تنبؤية فارقة"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(١٨٤)، ج(٣)، أكتوبر، ص٥٠٢.
- (٨) جمال محمود محمد الخباز(٢٠٠١): "تطوير نظام الترقيات للوظائف الأعلى بالمعاهد الثانوية الأزهرية- دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج(١٢)، ع(٤٨)، يوليو ص٧١- ٧٢.
- (٩) ليس يوسف الزير(٢٠٢٠): "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة بت لحم"، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح والتعلم الإلكتروني، جامعة القدس المفتوحة، مج(٩)، ع(١٥)، ص١٩.
- (١٠) الأزهر الشريف: قرار شيخ الأزهر رقم(١٠٦) لسنة ١٩٨٤م بشأن إنشاء مركز للتدريب الإداري يتبع شيخ الأزهر، (الملحق الثالث)، ص١٧٧.
- (١١) الأزهر الشريف: قرار شيخ الأزهر الصادر في ١٤ فبراير ١٩٨٦م بشأن استقلال إدارة التدريب التربوي إدارياً وفنياً ومالياً.
- (١٢) حازم إبراهيم عثمان السيد(٢٠١٨): "التنمية المهنية الإلكترونية للقيادات التعليمية(تصور مقترح)- دراسة ميدانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع(١٠)، ج(٢)، ص٢٦.
- (١٣) حشمت عبد الحكم محمددين، أبو بكر أحمد صديق(٢٠١٢): "التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ع(٣٨)، مج(١٥)، نوفمبر، ص١٥١.
- (١٤) سهيلة بسطامي سليمان شعبان(٢٠١٨): "تطوير العمليات الإدارية بالتعليم الثانوي الأزهرى باستخدام مدخل الإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ص١٥٠.

(١٥) درية السيد البنا (٢٠٠٩): "متطلبات تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي الأزهرى- دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية" مرجع سابق ، ص ٣٦٥.

(١٦) سهيلة بسطامي سليمان شعبان (٢٠١٨): "تطوير العمليات الإدارية بالتعليم الثانوي الأزهرى باستخدام مدخل الإدارة الالكترونية"، مرجع سابق ، ص ١٧٦-١٧٨.

(١٧) محمد عزت عبدالله عبد الدايم (٢٠١٨) : "تطوير الأداء الإداري لقيادات المناطة الأزهرية بمصر في ضوء مدخل إدارة التغيير وتطبيقاته في ماليزيا" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق، ص ٢٨٩.

(١٨) عبدالرحمن عطية متولى محمد (٢٠١٧): "تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ٩٤.

(١٩) أحمد عبد الفتاح الهنداوي (٢٠١٣): "تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ٢٢٦.

(٢٠) عبدالفتاح محمد دويدار (٢٠٠٦): مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط٤، ص ٧٦.

(٢١) أحمد زكي بدوي (٢٠٠٥): معجم المصطلحات للعلوم الإدارية، الكتاب اللبناني، بيروت، ص ٤٣٧.

(٢٢) قاسم بن عائل الحري (٢٠٠٧): "التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية" ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، كلية التربية، مركز التطوير الجامعي، جامعة عين شمس، ع (١٥)، أغسطس، ص ٩٧.

**إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأنهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية
/المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم**

- (٢٣) باري كشواي (٢٠٠٨): إدارة الموارد البشرية ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق، القاهرة، ط٣، ص١١٨.
- (٢٤) أحمد زكي بدوي (١٩٨٠): معجم المصطلحات في التربية والتعليم ، دار الفكر العربي ، القاهرة، ص ٢٠.
- (٢٥) حسن شحاته و زينب النجار (٢٠٠٣): معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ص٩٤.
- (٢٦) صلاح صالح معمار (٢٠١٠): التدريب الأسس والمبادئ ، مركز ديونو للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، ص ص ١٣ - ١٤.
- (٢٧) محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٣): مفاهيم إدارية حديثة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص٣٦١.
- (٢٨) عطية عبدالواحد سالم (٢٠٠٩) "اختيار وإعداد وتنمية القيادات الإدارية البديلة في ليبيا: الواقع والرؤى المستقبلية"، ملتقى دور القائد الإداري الرائد في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات الفترة من ١ - ٣ يونيو ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس، ص٢٨.
- (٢٩) سامية منزر (٢٠١٨): "الإدارة الإلكترونية كتوجه معاصر لترقية الإدارة المدرسية"، مجلة التغير الاجتماعي ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع(٦)، ص(٢١٧).
- (٣٠) أشرف عبدالنواب عبدالمجيد (٢٠٠٧): "تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية بالقاهرة ،جامعة الأزهر.

(٣١) آمنة خالد عبد القادر (٢٠٠٩): "المشكلات الإدارية التي تواجه المعاهد الأزهرية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية أصول التربية بالجامعة الإسلامية، غزة .

(٣٢) (درية السيد البنا(٢٠٠٩): "متطلبات تطبيق بعض معايير الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي الأزهرى- دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية" مرجع سابق .

(٣٣) أحمد أنور السيد سند (٢٠١٥): "تطوير إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر في ضوء مبادئ الإدارة في الإسلام"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق .

(٣٤) عبدالرحمن عطية متولى محمد (٢٠١٧): "تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة"، مرجع سابق.

(٣٥) محمد عزت عبدالله عبد الدايم (٢٠١٨) : "تطوير الأداء الإداري لقيادات المناطة الأزهرية بمصر في ضوء مدخل إدارة التغيير وتطبيقاته في ماليزيا"، مرجع سابق .

(٣٦) شريف محمد شريف (٢٠٠٩) : "إعداد القيادات الادارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع(٦٣).

(٣٧) عماد حامد محمد المرسى (٢٠١٨) بعنوان: "تقويم البرامج التدريبية الفعالة لقيادات التعليم الثانوي"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، مج(٢٩)، ع(١١٦)، أكتوبر.

(٣٨) ضياء الدين زاهر، علا حمدي أحمد (٢٠١٩) : "سيناريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية في ضوء توجهات التنمية المهنية المستدامة: مصر نموذجاً"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج(٢٦)، ع(١١٧)، مارس.

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية
أ.د. محمد علي محمد علي أ.د. محمد عبيد محترس أ.د. خالد ناهر عبد الخالق عبد العظيم

(٣٩) فائقة الأمين العوض أبو علامة (٢٠٢٠): "دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ إدارة التغيير على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ع(٤٣).

(٤٠) إبراهيم أحمد السيد إبراهيم (٢٠١٧): "تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية" مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، أكتوبر، ج(٢)، ع(١٧٥).

(٤١) ماجدة نايف جويعد (٢٠٢٠): "درجة تطبيق مديري المدارس الخاصة بمحافظة العاصمة لنظام المدرسة الذكية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن.

(٤٢) حسين محمد حجازي (٢٠٢٠): "درجة توظيف مديري المدارس داخل الخط الأخضر لإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية المعلمين مهنيًا: المعوقات وسبل التطوير"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

(43) Joseph Castoro (2019): "Preparing 21st Century School Leaders: An Analysis of School Leadership Preparation Programs and the Use of Social Media", A dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Education, The Faculty of The Department of Administrative and Instructional Leadership of The School of Education, New York.

(44) Maricela Ruiz (2020): "Developing Teacher Leaders", A Dissertation Submitted to The University of St. Francis. College of Education In Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Education, College of Education, St. Francis.

(٤٥) احمد دحماني عبدالقادر(٢٠١٣): "القيادة المدرسية في ظل المقابلة بالكفاءات"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية المدرسة العليا للأساتذة بالجزائر، ع(٤)، ديسمبر، ص ٢٣١ .

(٤٦) نجلاء عبدالفتاح الشامي وآخرون(٢٠١٩): "إعداد قادة التغيير التربوي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ (دراسة مستقبلية)"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، رابطة التربويين العرب، ع(١٠٩)، ص ص ٢٧٨ - ٢٧٩ .

(٤٧) أمل محمد ناجى القحطاني(٢٠٢٠): "دور المؤسسة التعليمية في إعداد قيادات المستقبل بدولة الإمارات العربية المتحدة" مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، فبراير، ع(٢٢٠)، ص ٧٣ .

(48) Wei Zhang (2013) : "Principles of School Leadership (Developing Middle Leaders : The Problematic Nature of Socialization Theory and Leadership Learning" , SAGE publication , Inc. , pup date(201 3) , Access Date August8(2020) , P 4.

(49) Leviticus S.Pointer (2018): "Urban School Leadership Preparation Programs 'Key Factors for Developing School Leaders: What are The Key Factors Urban School Leadership Preparation Use Programs Use to Develop School Leaders?" A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements of The Degree of Doctor of Education, The University of Memphis, p1.

(50) Leviticus S. Pointer (2018): Ibil, P 158.

(٥١) على بن فهد بن فهد الشريف(٢٠١٦) : تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، ع(١٦٩) ، ج (٤) ، يوليو ٢٠١٦، ص ص ١٢٦ - ١٤١ .

**إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية
/المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محتريس أ.د.خالد زاهر عبد الخالق عبد العظيم**

(٥٢) فتحي محمد أبو ناصر(٢٠٠٨): مدخل إلى الإدارة التربوية (النظريات والمهارات)
، عمان، دار المسيرة، ص ١١.

(٥٣) عبدالله ابراهيم عبدالله المحجاني(٢٠١٠) : "تصور مقترح لإعداد وتأهيل مديري
المدارس الثانوية الجدد في منطقة عسير في ضوء الاتجاهات الحديثة في التدريب"،
رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك خالد ، السعودية ، ص
٢٠ - ٢١.

(54) Ashley Yoon-Mooi Ng (2017): "school leadership
preparation in Malaysia: Aims, Content and impact",
Educational Management Administration & Leadership,
Vol.45 (6), p1003.

(55) Krista Louise Anderson (2017) : "School Leadership
Preparation : A spiring Principal Succession" , A Dissertation
Proposal Presented in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree Doctorate of Education, Grand Canyon
University,Phoenix,Arizona,p1.

(56) Krista Louise Anderson (2017: Ibil, P48.

(٥٧) ضياء الدين زاهر، علا حمدي أحمد(٢٠١٩) : "سيناريوهات مقترحة لتطوير
إعداد القيادات التربوية في ضوء توجهات التنمية المهنية المستدامة: مصر نموذجاً"،
مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج(٢٦)، ع(١١٧)،
مرجع سابق، ص ١٦٦ .

(58) Joseph Castoro (2019): "Preparing 21st Century School
Leaders: An Analysis of School Leadership Preparation
Programs and the Use of Social Media", A dissertation
Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The
Degree of Doctor of Education, The Faculty of The

Department of Administrative and Instructional Leadership of The School of Education, New York.: Op.cit, PP75-76.

(59) Ernest A dkins (2009):" The Effectiveness of Principal Preparation Program Type for Administrative Work" , A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements of The Degree of Doctor of Education in Educational Leadership , College of Education and Human Services, MarshalUniversity Huntington. West Virginia, p 1.

(٦٠) منصور بن على بن منصور الحميدي (٢٠١٠): "إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني (دراسة تقويمية)" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، وزارة التعليم العالي ، المملكة العربية السعودية، ص٤٤.

(٦١) راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان (٢٠١١): إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين - تقويم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد ، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ص ٢٢٢.

(62) Zorica Markovic (2016): "Leadership Skills and Training" , Eleventh International Scientific Conference Knowledge In Practice , Bansko , Bulgaria , 16-18 December , p 10-11.

(٦٣) أكرم رضا (٢٠٠٣): برنامج تدريب المديرين (كيف تكون مدرباً مؤثراً) ، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ص ١٢٦.

(٦٤) مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٩): مراحل العملية التدريبية - تخطيط، تنفيذ، تقويم البرامج التدريبية ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٦٠.

(٦٥) رافت الشناوي (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية ، دار الاتحاد للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ٣٧ .

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية
أ.د. محمد علي محمد علي أ.د. محمد عبيد محترس أ.د. خالد ناهر عبد الخالق عبد العظيم

- (٦٦) ليلى بوطفان (٢٠١٧): "أساليب إعداد القادة وتنمية مهاراتهم" مجلة تاريخ العلوم ، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ع(٨)، ج(٢)، ص ٣١ .
- (٦٧) سهيل احمد عبيدات(٢٠٠٧): إعداد المعلمين وتنميتهم ، جدارا للكتاب العالمي ، عمان ، ص ٢٢١ .
- (٦٨) محمد عبد الغنى حسن هلال (٢٠٠٣): أساليب المشاركة الفعالة في التدريب ، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ص ص ٩٥ - ٩٦ .
- (٦٩) راوية محمد حسن ، محمد سعيد سلطان (٢٠١١) : إدارة الموارد البشرية "تنمية المديرين - تقويم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد ، مرجع سابق ، ص ٢٢٥ .
- (٧٠) نبيل سعد خليل (٢٠٠٧): "التنمية المهنية للقيادات التربوية"، مؤتمر تأهيل القيادات التربوية، المؤتمر الخامس عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مركز التطوير الجامعي، ص ص ٤٩٨ - ٤٩٩ .
- (71) Chaudhury , S.raj : (2011) : "The Lecture" , Journal New Directions for Teaching and Learning , No 128 , Pp. 13-20 .
- (٧٢) مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٩): مراحل العملية التدريسية - تخطيط، تنفيذ، تقويم البرامج التدريسية ، مرجع سابق، ص ٥٩ .
- (٧٣) أكرم رضا (٢٠٠٣): برنامج تدريب المديرين (كيف تكون مدرباً مؤثراً) ، مرجع سابق، ص ١٢٢ .
- (٧٤) سهيل احمد عبيدات(٢٠٠٧): إعداد المعلمين وتنميتهم ، مرجع سابق، ص ٢٢٥ .
- (٧٥) أكرم رضا (٢٠٠٣): برنامج تدريب المديرين (كيف تكون مدرباً مؤثراً) ، مرجع سابق، ص ص ١١٣ - ١٢٦ .

(٧٦) على يونس وآخرون (٢٠٠٩): "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٣١، ع ١، ص ١٣٧.

(77) Olcay Yavuz, Quintin L. Robinson (2018): "Exploring Aspiring School Leaders' Perception of preparedness on four Leadership Domains", Educational Reform Journal, Vol (3), No(2), , Pp. 59-75.

(٧٨) عبد عطا الله حمائل (٢٠١٢): القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، مرجع سابق، ص ٢٣٢. (٧٩) منصور بن على بن منصور الحميدي (٢٠١٠): "إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني (دراسة تقويمية)"، مرجع سابق، ص ٥٠.

(٨٠) حامد كريم الحدراوي (٢٠١٥): "تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج (٩)، ع (٣٣)، ص ٢٢٦.

(٨١) هاني محمود رشدي بنى مصطفى (٢٠٠٥): "بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان، الأردن، ص ٤٣ - ٥٠.

(٨٢) محمد صادق إسماعيل (٢٠١٤): تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص ٢٥ - ٣٣.

**إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية
/المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد ناهر عبد الخالق عبد العظيم**

(٨٣) نسمة عبدالرؤوف حافظ(٢٠٢١): "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة سوهاج في ظل جائحة كورونا"، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع(١)، مارس، ص٢.

(٨٤) ساري عوض الحسنات(٢٠١١): "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ص٣٢.

(٨٥) نسمة عبدالرؤوف حافظ(٢٠٢١): "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة سوهاج في ظل جائحة كورونا"، مرجع سابق، ص ص٨ - ٩.

(٨٦) مها صالح المرزوقي، نجوى يونس أبو العنين(٢٠١٩): "واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث بغزة، مج(٣)، ع(٨)، أغسطس، ص٤٢.

(٨٧) محمود محمد الدويري(٢٠٢٠): "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن في ضوء عمليات إدارة المعرفة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مج(٢٨)، ع(٤)، يوليو، ص٧٠١.

(٨٨) عرقوب نبيلة(٢٠١٧): "الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها"، أبحاث المؤتمر الدولي المحكم: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والاحتمية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح) ومختبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة علي لونيسي البليدة2، الجزائر، نوفمبر، ص ص٤٢٧ - ٤٢٨.

(٨٩) محمد محمد الهادي(٢٠٠٥): التعليم الإلكتروني عبر شبكة الانترنت، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص١٢٤.

- (٩٠) نبيل سعد خليل (٢٠١٤): إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص ١١١ - ١١٢
- (٩١) هناء فتحي سليمان السيد (٢٠١٩): "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع (١٢)، ج (٤)، ص ٣٠٩.
- (٩٢) ساري عوض الحسنات (٢٠١١): "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"، مرجع سابق، ص ص ٣٨ - ٣٩.
- (٩٣) مها صالح المرزوقي، نجوى يونس أبو العنين (٢٠١٩): "واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي"، مرجع سابق، ص ص ٤٣ - ٤٤.
- (٩٤) سارة محمد د خليل (٢٠١٨): "الإدارة الإلكترونية مدخلاً لتطوير منظومة الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، مج (٢٩)، ع (١١٥)، يوليو، ص ٢٦٩.
- (٩٥) محمود محمد الدويري (٢٠٢٠): "واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن في ضوء عمليات إدارة المعرفة"، مرجع سابق، ص ص ٧٠١ - ٧٠٢.
- (٩٦) سميرة عبدالوهاب عبدالقادر (٢٠٢٠): "دور القيادة الإلكترونية في إدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في محافظة الجوم"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والبحوث، مج (٩)، ع (٤)، ديسمبر، ص ١٢٥.
- (٩٧) هناء فتحي سليمان السيد (٢٠١٩): "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم"، مرجع سابق، ص ص ٣١١ - ٣١٣.
- (٩٨) نسمة عبدالرؤوف حافظ (٢٠٢١): "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة سوهاج في ظل جائحة كورونا"، مرجع سابق، ص ١١.

**إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية
/المحمود علي محمد علي أ.د.محمد عبيد محترس أ.د.خالد ناهر عبد الخالق عبد العظيم**

- (٩٩) محمود صبري خميس أبو حبيب (٢٠٢٠): "الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق: الفوائد والسلبيات" المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية ، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، مج(٢٨)، ع(٤٧)، ص ص ١٢٧ - ١٢٨ .
- (١٠٠) نسمة عبدالرؤوف حافظ (٢٠٢١): "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة سوهاج في ظل جائحة كورونا"، مرجع سابق، ص ١٠ .
- (١٠١) محسن لبيب عبدالرازق، وآخرون (٢٠٠٩) : "تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية"، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(١٤٠)، ج(١) مايو ، ص ٦٢ .
- (١٠٢) الأزهر الشريف، قطاع مكتب فضية الإمام الأكبر شيخ الأزهر: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، إدارة التدريب الإداري، كتاب التدريب الإداري تحت عنوان محاضرات في التدريب الإداري لعام (٢٠٠٥م)، ص ص ٨ - ٩ .
- (١٠٣) _____ : اللائحة الداخلية للتدريب الإداري بالأزهر الصادرة بالقرار رقم (٦٠١) لسنة ١٩٨٤م ، مادة ٣ .
- (١٠٤) جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (١٥٠) لسنة ١٩٨٥م ، بشأن إعادة تقييم وظائف الأزهر الشريف الصادر في ١٥/٦/١٩٨٥م ، مادة رقم (٢) .
- (١٠٥) الأزهر الشريف: قرار شيخ الأزهر الصادر في ١٤ فبراير ١٩٨٦م بشأن استقلال إدارة التدريب التربوي مالياً، إدارياً وفنياً، مرجع سابق.
- (١٠٦) _____ : مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (٥٦٩) لسنة ١٩٧٨م بشأن العمل بإدارة التدريب التربوي بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية ، مادة رقم (٨)، ص ص ١١ - ١٢ .

(١٠٧) —: قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتدريب التربوي: اللائحة

التنفيذية الصادرة بقرار شيخ الأزهر رقم (٢٠٤) لسنة ٢٠١١ م ، مادة رقم (٤).

(١٠٨) عصام جابر رمضان (٢٠١٥): "تصور مقترح للتقويم المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الاتجاهات الحديثة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، ع (٣٥)، ربيع الثاني، فلسطين، ص ٣٨.

(١٠٩) الأزهر الشريف: كتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (٣٥٩) لسنة ٢٠١٠م بشأن إنشاء مركزاً لضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية.

(١١٠) —: كتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (٣٥٩) لسنة ٢٠١٠م بشأن إنشاء مركزاً لضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية، المرجع السابق.

(١١١) —: مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر (٢٠١٣): قرار فضيلة شيخ الأزهر الشريف رقم (٢٥٠) لسنة ٢٠١٣م بإصدار اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها الصادر بالقانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م المضاف إليه بالقانون رقم (١٥٦) لسنة ٢٠٠٧م المعدل بالقانون رقم (٧) لسنة ٢٠١٣م ، ص ١ - ١٦.

(١١٢) —: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، كتاب رئيس قطاع المعاهد الأزهرية رقم (٣٥٩) بتاريخ ٢٠/١٢/٢٠١٥م والذي يتضمن طلب مدير عام الإدارة العامة للتنسيق لبطاقات الوصف الوظيفي للسادة المخاطبين بالقانون رقم (١٥٦) لسنة ٢٠٠٧م وتعديلاته بالقانون رقم (٧) لسنة ٢٠١٣م ، ص ١ - ٢١.

(١١٣) —: مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (٧٦) لسنة ٢٠١٥م بشأن نظام إدارة العمل ببرامج التأهيل التربوي بالأزهر ، مادة (٧).

(١١٤) عاصم محمد أحمد عبدالرحمن (٢٠١٠): "تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية بالمناطق الأزهرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة

إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإداة الإلكترونية
أ.د. محمد علي محمد علي أ.د. محمد عبيد محترس أ.د. خالد ناهر عبد الخالق عبد العظيم

ماجستير غير منشورة، قسم البحوث والدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، ص ٦ .

(١١٥) الأزهر الشريف: اللائحة الداخلية للتدريب الإداري بالأزهر الصادرة بالقرار رقم (٦٠١) لسنة ١٩٨٤م، مادة ٥.

(١١٦) ———: قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتدريب التربوي، اللائحة التنفيذية الصادرة بقرار شيخ الأزهر رقم (٢٠٤) لسنة ٢٠١١م، مادة رقم (٩).

(١١٧) أسامة محمد سيد علي (٢٠٠٤) : "نظام مقترح لتدريب شيوخ المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مج(١٠)، ع(٤)، أكتوبر، ص ٤٧٠ .

(١١٨) الأزهر الشريف: مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (٥٦٩) لسنة ١٩٧٨م بشأن العمل بإدارة التدريب التربوي بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية، مادة رقم (٩).

(١١٩) ——— : قطاع المعاهد الأزهرية ، الإدارة العامة للتدريب التربوي ، مشروع تنفيذ برنامج تدريبي، خطاب وارد إلى رئيس الإدارة المركزية بجميع المناطق الأزهرية بناء على موافقة رئيس قطاع المعاهد الأزهرية على إقامة برامج تدريبية خلال شهر يونيه ٢٠١٩م .

(١٢٠) الأزهر الشريف: قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، إدارة التدريب الإداري، محاضرات في التدريب الإداري لعام (٢٠٠٥م) ، ص ١٧ - ٣١٧ .

(١٢١) أشرف عبدالتواب عبدالمجيد (٢٠٠٧) : "تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق ، ص ١٥٧ .

(١٢٢) الأزهر الشريف: الإدارة المركزية لقطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتدريب التربوي، مشروع تنفيذ برنامج التدريب التربوي المعتمد وفقاً للقانون رقم (٥٦٩) لسنة ١٩٧٨م ، مادة رقم (٩).

(١٢٣) أشرف عبدالنواب عبدالمجيد (٢٠٠٧): "تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق ، ص ص ١٤٥ - ١٥٧ .

(١٢٤) الأزهر الشريف : مشيخة الأزهر ، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة ، مقابلة غير مقننة مع مدير الإدارة العامة للتدريب الإداري حول الأماكن التي تعقد فيها برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بتاريخ ٢٢/١١/٢٠٢٠م.

(١٢٥) _____: اللائحة الداخلية للتدريب الإداري بالأزهر الصادرة بالقرار رقم (٦٠١) لسنة ١٩٨٤م، مرجع سابق.

(١٢٦) _____: قطاع المعاهد الأزهرية ، الإدارة العامة للتدريب التربوي ، مشروع تنفيذ برنامج تدريبي، خطاب وارد إلى رئيس الإدارة المركزية بجميع المناطق الأزهرية بناء على موافقة رئيس قطاع المعاهد الأزهرية على إقامة برامج تدريبية خلال شهريونيه ٢٠١٩م ، مرجع سابق.