

# واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية والتحديات التي

تواجهه: دراسة ميدانية

إعداد

**أحمد شحاتة محمد**

إشراف

**أ.د/ هنداوي محمد حافظ رضوان**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة حلوان

**م.د/ محمد حسن شحاتة (رحمة الله عليه)**

دكتور التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة حلوان

## مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع الأداء الوظيفي لشيخو المعاهد الأزهرية، والفروق في مستوى الأداء الوظيفي لشيخو المعاهد الأزهرية وفقاً ل (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، والوقوف على التحديات التي تواجه شيخو المعاهد الأزهرية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبيان للتطبيق على أفراد العينة المكونة من (١٥٧٤) مفردة من معلمي المعاهد الأزهرية، وتوصلت النتائج إلى أن: واقع الأداء الوظيفي لشيخو المعاهد الأزهرية منخفض، وتبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لشيخو المعاهد الأزهرية تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، كما تبين لنا أن من بين التحديات التي تواجه شيخو المعاهد الأزهرية نحو تطبيق القيادة الاستراتيجية، تتمثل في: وجود عجز في بعض التخصصات، الوساطة وعدم التعامل مع العاملين بمبدأ العدالة والمساواة، سوء اختيار القيادات (شيخو المعاهد)، وقلة التدريبات الفعالة، وضعف المهارات القيادية والإدارية اللازمة لشغل الوظيفة والحاجة لشهادة صلاحية لمزاولة مهام المنصب، الروتين الإداري، المقابل المادي الذي يعود على شيخو المعهد مقابل الجهود المطلوب منه مما يجعل الموهوبين والمبدعين في الإدارة يحجمون عن العمل.

الكلمات المفتاحية: المعاهد الأزهرية، الروتين الإداري، التدريبات الفعالة، الوساطة.

**الكلمات المفتاحية:** المعاهد الأزهرية، الروتين الإداري، التدريبات الفعالة، الوساطة.

---

### **Abstract:**

The current research aims to identify the reality of the job performance of the sheikhs of the Al-Azhar institutes, and the differences in the level of job performance of the sheikhs of the Al-Azhar institutes according to (gender, educational level, years of experience), and to identify the challenges facing the sheikhs of the Al-Azhar institutes. The research used the descriptive analytical method. The questionnaire tool was applied to members of the sample consisting of (1574) individual teachers of Al-Azhar institutes, and the results concluded that: The reality of the job performance of the sheikhs of the Al-Azhar institutes is low, and we found that there are statistically significant differences in the level of job performance of the sheikhs of the Al-Azhar institutes due to the variables (gender, level Educational, years of experience), and we also found that among the challenges facing the sheikhs of Al-Azhar institutes towards implementing strategic leadership are: the presence of a deficit in some specializations, mediocrity and failure to deal with employees on the principle of justice and equality, poor selection of leaders (the sheikhs of the institutes), and a lack of Ineffective training, the weakness of the leadership and administrative skills necessary to fill the position, the need for a certificate of fitness to carry out the duties of the position, administrative routine, and the financial compensation that accrues to the sheikh of the institute in exchange for the effort required of him, which makes the talented and creative people in the administration refrain from working.

**Keywords;** Al-Azhar institutes, administrative routine, effective training, nepotism.

## مقدمة:

شهدت الفترة الأخيرة العديد من التغيرات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية والتي فرضت على مختلف المنظمات والمؤسسات الاستعداد من أجل مواجهة هذا التطور وذلك من خلال الاهتمام بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات المختلفة، ونتيجة لهذه التطورات والتغيرات التي حدثت أصبح من الضروري مواكبة هذه التغيرات، وهنا أصبح للتعليم أهمية كبيرة في صياغة وقيادة العالم؛ حيث أنه يعد هو العنصر الأساسي الذي من خلاله يتم ترسيخ أي مقومات لما له من تأثير كبير على المجتمع.

يعد فهم الأداء الوظيفي للعاملين أمراً ضرورياً، ذلك لأن القرارات التنظيمية تعتمد في الأساس على الأداء الفردي مما يؤدي إلى نجاح المنظمة (١)؛ فهو المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة كونه الجزء الحي منها لارتباطه بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك (٢).

و يُنظر إلى أداء الموظف على أنه عبارة عن مجموعة من الجهود الجماعية التي يستخدمها العاملون للقيام بمهمة معينة خلال فترة زمنية معينة، وهي خطوة للأمام نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ولذا تحرص إدارة الموارد البشرية على تحسين مهارات التوظيف التي ترتبط بشكل مباشر بأداء الموظف (٣).

(١) Alromaihi, M. A., Alshomaly, Z. A., & George, S. (2017). Job satisfaction and employee performance: A theoretical review of the relationship between the two variables. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(1), 1-20.

(٢) مريم، أرفيس. (٢٠١٨). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (٦)، ص٤٧٧.

(٣) Noor, S., & Rafiq, M. A. (2021). Discover the employee performance dimensionality in public sector organizations of Pakistan. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4), 4991-5021.

بالإضافة إلى ما سبق، يشتمل الأداء الوظيفي على مجموعة من الأهداف والإجراءات التي يمكن ملاحظتها وقياسها تحت سيطرة العامل، والتي تتقاسم أغراضها مع متطلبات المنظمة (٤).

وتقوم المنظمات بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بها بصفة مستمرة، وذلك لاتخاذ قرارات إدارية، مثل: زيادة الرواتب أو التسريح من الخدمة، أو الحصول على ترقيات بطريقة عادلة، ليس ذلك فقط، وإنما يتم تقييم الأداء لتحسين أداء العاملين من خلال التغذية الراجعة التي من خلالها يكتسب العاملون فهمًا أفضل لأنفسهم وللأنشطة التنموية التي تمثل قيمة بالنسبة لهم، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الدافع لمزيد من الأداء (٥).

ومن جانب آخر، يعتبر التعليم الأزهرى في مصر جزء من النظام التعليمي بالدولة نظرًا لمروره بالمرحل التعليمية المختلفة، فالتعليم قبل الجامعي يشتمل على المراحل التعليمية الثلاثة (الابتدائية والإعدادية والثانوية) كما يوجد أيضًا التعليم الجامعي (جامعة الأزهر) والذي يشتمل على عدة فروع وكليات بمختلف محافظات الجمهورية، ومن خلال ذلك نجد أن التعليم الأزهرى يختص بقطاع عريض من الدولة، وأن محاولة الرفع من كفاءته يحسن من جودة التعليم في مصر (٦).

وهناك مجموعة من التحديات التي تواجه شيوخ المعاهد الأزهرية والتي تضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق الاستدامة التي تسعى للوصول بالمنظمة إلى حالة مستقبلية من النمو والتطور بحيث تستمر على المدى البعيد (٧).

(٤) Sandall, H., & Queiroga, F. (2022). A comprehensive approach to job performance in the service sector: A systematic literature review. *BAR-Brazilian Administration Review*, 19, e210046.

(٥) Choi, J. Y., Miao, C., Oh, I. S., Berry, C. M., & Kim, K. (2019). Relative importance of major job performance dimensions in determining supervisors' overall job performance ratings. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(3), 377-389.

(٦) عابدين، محمود عبد القادر. (٢٠٠٨): الإدارة المدرسية الحديثة. عمان، الاردن: دار الشروق، ص ٤١.  
(٧) أحمد، أشرف السعيد؛ علي، محمد هادي. (٢٠١١). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٤٦)، الجزء (١)، ص ٥٨٣.

وفي هذا الجانب، نجد أنه لا بد من مواجهة إدارة المعاهد الأزهرية التحديات الإدارية التي طرأت في ضوء هذه التغيرات المعاصرة، والعمل على مواكبة المستجدات والتطورات العالمية من خلال زيادة القدرة على التعامل مع هذه المشكلات الإدارية وحلها لمواكبة تطوير أداء شيوخ المعاهد الأزهرية مع التطور العالمي الذي يحدث في العصر الحديث.

## مشكلة الدراسة وتسائلاتها:

يعد الأداء الوظيفي للعاملين من العناصر الهامة داخل منظمات الأعمال، والذي يمثل الأنشطة والواجبات والمسؤوليات التي تتألف منها المنظمة ويشير إلى مدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة؛ فالأداء الفعال في المنظمة هو نتاج أساليب قيادية تساهم في إحداث التطوير وإثراء قدرات العاملين وزيادة معارفهم في مجال عملهم، ويشير أداء الكثير من المعاهد الأزهرية وإدارتها إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور والمشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها، وتتمثل في محدودية أدوارها واقتصرها على النواحي الإدارية والتنظيمية، وعدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل في الإدارة المدرسية، هذا بالإضافة إلى الفجوة بين التخطيط للتعليم ومتطلبات التنمية وافتقاد الإصلاح والتجديد فيه إلى رؤية مجتمعية واضحة والاختلال في معدل كثافة الفصول وفقاً للمعدلات العالمية، وضعف وقصور المناهج الدراسية في ملاحقة التغيرات الحادثة في هذا العصر المعلوماتي، وهذا ما أشارت إليه الكثير من الدراسات السابقة ومنها دراسة (الرقاد، ٢٠٢٠، ص ٩) ودراسة (المطيري، ٢٠١٤، ص ١٠). وهو ما دعانا إلى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع

٨ الرقاد، سناد كاسب عواد (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

٩ الضمور، هند خالد (٢٠٢١). الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية لواء قصبه المفرق من وجهة نظر مديريها، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ٤(١ع)، ص: ٤٠٩-٣٨٢.

١٠ المطيري، ماجد (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية.

## ومحاولة التعرف على الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية، وتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحسين الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية؟  
ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية وفقاً ل (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟
٣. ما التحديات التي تواجه شيوخ المعاهد الأزهرية؟

### **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على:

١. واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية.
٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية وفقاً ل (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
٣. التحديات التي تواجه شيوخ المعاهد الأزهرية.

### **أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١. إثراء المكتبة العلمية بمزيد من البحوث حول هذا الموضوع.
٢. التعرف على التحديات التي يمكن أن تواجه شيوخ المعاهد الأزهرية والعمل على حلها والتعامل معها.
٣. مساعدة أصحاب القرارات في تقديم حلول ومقترحات لتحسين أداء العاملين داخل المعاهد الأزهرية المختلفة.
٤. مساعدة أصحاب القرارات في وضع السياسات الخاصة بالعمل داخل المعاهد الأزهرية وتطويرها بما يتماشى مع التنافسية في ميدان التعليم.

### **مصطلحات الدراسة:**

#### **مفهوم الأداء الوظيفي**

الأداء في اللغة مأخوذ من الفعل أدى: أي قضاء، والاسم الأداء، ويقال: تأديت إلى فلان من حقه إذا أدبته وقضيته، ويقال " لا يتأدى عبد إلى الله من حقوقه كما يجب،

وتقول للرجل ما أدري كيف أتأدي إليك من حق ما أوليتني، ويقال أدى فلان ما عليه أداء وتأدية<sup>(١١)</sup>.

وقد تعددت تعريفات الباحثين التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي بسبب تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وجميعهم يتضمن نفس المعنى، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

١. عرفته (الوكيل، منال محمد، ٢٠٢١، ص١١٦) بأنه عبارة عن "الممارسات والسلوكيات التي يظهرها الأفراد تجاه تنفيذ المهام والمسئوليات التي يقومون بها والمخرجات المترتبة عليها ومدى جودتها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة للأداء الوظيفي"<sup>(١٢)</sup>.

٢. وعرف (تمام، تمام عبد العليم، ٢٠١٧، ص٢٣) الأداء الوظيفي على أنه "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يشمل القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء"<sup>(١٣)</sup>.

٣. وعرف (الجاف، ولاء على جودت، فائق، داليا خالد، ٢٠١٩، ص٢١١) الأداء الوظيفي بأنه "نشاط أو كمية الجهد الذي يبذله الفرد وفق متطلبات العمل والسلوك الإداري بهدف انجاز العمل الموكل له لأجل تحقيق أهداف المنظمة في ظل توفر بيئة تنظيمية ملائمة ومحفزة"<sup>(١٤)</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك تباين في آراء الباحثين حول مفهوم الأداء الوظيفي فمنهم من عرفه على أنه سلوك ومنهم من عرفه على أنه جهد أما البعض الآخر فيرى أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن إنجاز عمل، وهذا يعنى لنا في النهاية أن الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية هو محصلة مجموعة من العوامل السلوكية وقدرات الشخص أو جهوده ودرجة إنجازه للعمل.

(١١) ابن منظور. (١٨٨٢). لسان العرب، دار الأميرية: القاهرة.

(١٢) الوكيل، منال محمد أحمد. (٢٠٢١). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، المجلة العربية للإدارة، العدد (٤)، المجلد (٤١)، ص١٠٧: ١٢٧.

(١٣) تمام، تمام عبد العليم. (٢٠١٧). الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسولوجيا العمل، المجلة العلمية لكلية الآداب، ص٢١: ٤٠.

(١٤) الجاف، ولاء على جودت؛ فائق، داليا خالد. (٢٠١٩). دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان- العراق، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع- كلية الامارات للعلوم التربوية، العدد (٣٩)، ص٢٠٦: ٢٢٣.



## مفهوم المعاهد الأزهرية:

هي "معاهد التعليم الأزهرى هي مدارس يدرس فيها مناهج مختلفة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات من المواد الدراسية: تعليم العلوم الدينية، تعليم علوم اللغة العربية، وكذلك التعليم العام ويحصل بعدها الطالب على شهادة إتمام التعليم الثانوي الأزهرى" <sup>١٥</sup>.

## المعاهد الثانوية الأزهرية:

هي مؤسسات تعليمية تتبع إدارة وإشراف الأزهر الشريف وتقبل الطلاب الحاصلين على الشهادة الإعدادية الأزهرية ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات وتنقسم إلى قسمين (أدبي - علمي) وتتضمن مواد الدراسة علوم الدين والثقافة بحيث يمكنهم الالتحاق بالتعليم الجامعي الأزهرى <sup>١٦</sup>.

## مفهوم شيوخ المعاهد الأزهرية

هو " قائدًا تربويًا ومديرًا للعملية التعليمية بالمعاهد الأزهرية يعمل على: تسهيل كافة المتطلبات التنظيمية والتنفيذية والتقويمية والتطويرية ومتابعتها، ودراسة كافة التحديات التي تواجه المعهد في الجوانب الإدارية والفنية والمالية والعمل على حلها كما يعد مشرفًا على جميع العاملين والطلبة وجميع البرامج والأنشطة وكافة المرافق بالمعاهد الأزهرية" <sup>(١٧)</sup>.

## عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر المختلفة، التي تسهم بدورها في التحكم في طبيعة الأداء الوظيفي في بيئة العمل، ومن بين هذه العناصر:

## أولاً: مهام الوظيفة

- وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف <sup>(١٨)</sup>.

## ثانياً: جودة الأداء

<sup>١٥</sup> القانون ١٦٤ لسنة ١٩٨٦ ، تعديل بعض أحكام القانون ، مطبوعات ص ٩ .  
<sup>١٦</sup> القانون ١٦٤ لسنة ١٩٨٦ ، تعديل بعض أحكام القانون ، مطبوعات ص ٩ .  
<sup>(١٧)</sup> قطاع المعاهد الأزهرية (٢٠١٩). دليل مهام شيخ المعهد، مطابع الأزهر، القاهرة، ص١٥.  
<sup>(١٨)</sup> مصطفى، زهرة. (٢٠١٤). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد (٥)، المجلد (٢)، ص٢٥١.

أدت زيادة المنافسة بين منظمات الأعمال إلى اتباع الجودة باعتبارها مفتاح نجاح وفعالية أي مؤسسة، باعتبار أن تطبيق الجودة يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر في جميع أنشطة المنظمة وفعاليتها، وهو ما يدفع إلى إنجاز الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى، بما يمكن المنظمة من تلبية احتياجات ومتطلبات عملائها من خلال إمدادهم بمنتجات مطابقة للمواصفات والمعايير المطلوبة مما يؤدي إلى إرضائهم وتحقيق السعادة لهم في النهاية، وهو ما ينطبق أيضاً على المعاهد الأزهرية، ومن العوامل التي تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمات ما يلي<sup>(١٩)</sup>:

١. التميز في تنظيم الوقت وتحديد الأولويات.
٢. الجهود المبذولة من قبل الموظف لإتمام العمل والتي تفوق المتوقع منه.
٣. التعامل مع المعوقات والصعوبات من أجل تحقيق نتائج متميزة.
٤. امتلاك قدرات شخصية تظهر واضحة في نوعية الأداء وتؤثر عليها.
٥. مستوى الجودة في أداء العمل.
٦. الانعكاسات الإيجابية لجهود العامل على العمل من حيث التكلفة والخدمة وجودة العمل.
٧. القدرة على الاستمرار في العمل وبنفس المستوى من الجودة والكفاءة في الأداء في مختلف الظروف.
٨. المثابرة على العمل من أجل تحقيق النتائج المرجوة من المهام المناطة به.
٩. القدرة على الاستجابة لتغيير الأولويات.

### ثالثاً: التعاون مع الزملاء

من الضروري توفير المناخ الملائم، بحيث يكون العاملين لديهم القدرة على العمل في المؤسسة من خلال فرق العمل وصولاً إلى تحقيق مبدأ المشاركة والاندماج فيما بينهم للاستفادة من خبرات بعضهم البعض بما

(١٩) يوسف، بومدين. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة البحوث الجزائرية، العدد (٥)، ص ٣٣.

يمكنهم من تطوير وتحسين أدائهم بشكل دائم، بالإضافة إلى امتلاكهم القدرة على التأثير في القرارات والأنشطة الخاصة بوظائفهم<sup>(٢٠)</sup>.

### أبعاد الأداء الوظيفي:

١. **الكفاءة:** وهي القدرة على تقليل الفاقد في الموارد المتوفرة للمنظمة، عن طريق استعمال هذه الموارد بشكل ملائم وفق معايير الجودة وتحديد التكلفة، وتشير على العلاقة بين مقدار الموارد المدخلة ونتائج المخرجات وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة أو أن يقوم العامل بأداء مهامه في وقت قليل وبتكلفة أقل في الجهد والمال.
٢. **الفاعلية:** القدرة على تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تحسين أداء الأنشطة المناسبة، وهي قدرة المنظمة على توفير الموارد المتوفرة واستعمالها من أجل تحقيق أهداف محددة، والنتائج النهائية التي تحصل عليها المنظمة عند تقييمها للخدمات المقدمة.
٣. **الجودة:** يقصد بها أنها عبارة عن تصميم عالي للأداء يتوقف على جودة الخدمة التي تقدم لأجل أن تتضمن خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء واقتصادية الاستعمال والملائمة وسهولة الدخول إلى مواقع الخدمة، وتعنى أداء الأشياء بشكل صحيح وتسعى الإدارات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية ومطابقة للمواصفات بما يحقق رضا العميل، حيث يعد العميل هو الجزء الأكثر أهمية في خطة الإنتاج ويجب أن يكون هدف الجودة حاجات العميل في الحاضر والمستقبل.
٤. **الوقت (سرعة إنجاز العمل):** يشير هذا البعد إلى الوقت المستغرق في كل قسم من أقسام المنظمة من أجل إنجاز المهام الخاصة بكل قسم ويؤثر هذا البعد في الإنتاجية والمرونة، حيث يؤدي الوقت الطويل إلى عدم إمكانية تلبية خدمات العملاء في الوقت المحدد.
٥. **رضا العملاء:** ويتضمن هذا البعد العاملين في المنظمة والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويشير قياس أداء العاملين داخل المنظمة إلى عدة عوامل منها: (مستوى مهارة العاملين ومقدار حفاظهم على

(٢٠) محمد، عبد اللطيف مصلح؛ الشمسي، عبد المغيث يحيى. (٢٠١٣). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز، مجلة الدراسات الاجتماعية- جامعة العلوم والتكنولوجيا، العدد (٣٨)، ص ٢١١.

أوقات العمل، ومعدل دوران العاملين)، ويقاس نجاح المنظمة بقياس مدى رضا العميل عنها.

٦. **إنجاز المهام:** يسند إلى العاملين في المنظمة مجموعة من المهام المختلفة والمتعلقة بطبيعة العمل ويجب عليهم إنجاز تلك الأعمال بكفاءة وفعالية، لأن الإنجاز يعتبر أمرًا مهمًا لكي يثبت العاملين ذاتهم من خلال المثابرة والجهد حتى يتمكنوا من الحصول على الترقية والتدرج الوظيفي.

٧. **علاقة الموظف مع الرؤساء:** يخضع العاملين في المنظمة لسلطة الرؤساء ويقومون بتنفيذ أوامره وتعليماتهم وذلك طبقًا للوائح العمل الرسمية، وتتسم العلاقة في هذه الحالة بالرسمية.

٨. **التعامل مع الزملاء:** يجب أن يتميز التعامل مع الزملاء بالجماعية القائمة على التعاون وروح الفريق والاحترام والثقة المتبادلين، ويجب أن يحسن الموظف علاقته مع زملائه وان يتعاون معهم في إنجاز العمل وتقديمه.

٩. **الولاء الوظيفي:** يشير إلى العمل على التزام العاملين بقيم الولاء في العمل والمحافظة على أسرار وممتلكات المنظمة وبذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يساعد على إقامة علاقات عمل طيبة ويقلل من حالات الصراع والشعور بالاغتراب مما يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

١٠. **خدمة الجمهور:** الإعداد الجيد من قبل العاملين داخل المنظمة لخدمة الجمهور يتم عن طريق التركيز على تطوير الأداء في مجالات جودة الخدمة من حيث طبيعتها وسرعة أدائها، وزيادة رضا الجمهور وهم يسعون إلى تقديم أفضل الخدمات ويركزون على تحسينها وتطويرها لتحقيق توقعات الجمهور<sup>(٢١)</sup>.

١١. **أداء المهمة:** ويشير إلى السلوكيات التي تساهم في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، ويستلزم سلوكيات تختلف عبر الوظائف.

١٢. **الأداء السياقي:** وهو السلوك الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال المساهمة في بيئتها الاجتماعية والنفسية، ويتضمن

(٢١) رانية محمد محمود زيادة، (٢٠٢١)، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز: حالة دراسية جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ص ٦٨: ٨٦.

مهام تتجاوز المهام الوظيفية أو المبادرة أو الاستباقية أو التعاون مع الآخرين.

١٣. **سلوك العمل:** ويشمل سلوك المهمة والحاضرة ولشكوى وأداء المهام بشكل غير صحيح عن قصد، وإساءة استخدام الامتيازات التي تمنحها له المنظمة<sup>(٢٢)</sup>.

### أهمية الأداء الوظيفي:

يشغل الأداء الوظيفي مكانة عالية في المنظمات المختلفة، نظرًا للدور الذي يلعبه في استقرار المنظمات، فهو الذي يحدد بقائها في سوق المنافسة، مما ينعكس بشكل إيجابي أو سلبي على البيئة الخارجية للمنظمة، وترجع أهمية الأداء الوظيفي للمنظمة لما يحققه من الفوائد التالية<sup>(٢٣)</sup>:

- أ. يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرًا لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- ب. الأداء الوظيفي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ج. يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد والإدارة داخل المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- د. يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرار التطوير وتحسين مستوى أداء المنظمة لمسايرة التغيرات والتطورات البيئية المحيطة.
- هـ. يسهم في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة للعاملين في المنظمة.
- و. يعد تقويم الأداء الوظيفي أساسًا جوهريًا لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

وبشكل عام يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الدفينة داخل العامل، وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء الوظيفي للعامل هو المعيار الذي نقيس به قدرة العامل ودافعيته تجاه عمله، وخلق ميزة تنافسية للمنظمة عن طريق الابتكار والابداع في الأداء،

(٢٢) Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205.

(٢٣) أبو حميد، محمد بن سعد. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (٢١)، ص ٦٣٨.

وتقليل التكلفة ورفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، وتحديد جوانب القوة والضعف عند العاملين، وخلق نظام للتريقيات والحوافز والأجور والمكافآت والعمل على تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع احتياجات العامل وتحقيق أهدافه<sup>(٢٤)</sup>.

### واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية:

يعد الأداء الوظيفي للعاملين من ضمن الأساليب التي تم التركيز عليها في السنوات الأخيرة؛ حيث يؤدي عدم الرضا عن الأداء الوظيفي وزيادة معدلات الغياب وانخفاض الروح المعنوية إلى التأثير بشكل سلبي على معدلات الإنتاج، مما أدى إلى ضرورة توجيه الاهتمام بدراسة الواقع الفعلي للأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية. ويواجه الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية بعض المشكلات المتمثلة في صنع واتخاذ القرار، وهو ما يتطلب وجود الاستعداد لمواجهةها والتغلب عليها لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية الأزهرية<sup>(٢٥)</sup>.

وعند النظر إلى الواقع الفعلي للتعليم الأزهرى قبل الجامعي والمتمثل في المعاهد الأزهرية نجد أنه لم يسخر كل إمكانياته البشرية للمشاركة في الجهود التنموية الشاملة، لدرجة أن البعض يرى أنه أصبح عاجزاً عن تفعيل دوره في خدمة المجتمع، وتسعى القيادات المعنية بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي إلى جعل التعليم الأزهرى في القرن الحادي والعشرين أحد الركائز الأساسية الهامة والفعالة في عملية التنمية المجتمعية، ولذا تسعى المعاهد الأزهرية إلى تدعيم دور المشرف الفني والمتمثل في (مديري وشيوخ المعاهد الأزهرية) للنهوض بمستوى الأداء الوظيفي لهم داخل المؤسسات التعليمية المختلفة<sup>(٢٦)</sup>.

وقد ساعد ظهور التكنولوجيا في اكتساب مهارات التعامل مع الحاسب الآلي لشيوخ المعاهد، وهو ما ساعد بدوره في تطوير الأداء الوظيفي لهم، فلم تعد مهمة المعاهد الأزهرية تتمثل فقط في تعليم التلاميذ القراءة والكتابة فحسب، بل بدأت أيضاً

<sup>(٢٤)</sup> رانية محمد محمود زيادة، (٢٠٢١)، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز: حالة دراسية جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مرجع سابق، ص ٦٨: ٨٦.

<sup>(٢٥)</sup> محمد، نسرین سماحة. (٢٠١٩). مشكلات صنع واتخاذ القرار بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد (١٠٥)، المجلد (٣)، ص ٢٢١.

<sup>(٢٦)</sup> غنيم، حنان حسن؛ حسين، حسن مختار؛ كفاقي، حنان مصطفى. (٢٠٢٢). واقع إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية" دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٩٤)، الجزء (٤)، ص ٤٩٦.

التكنولوجيا تنتقل إلى العملية التعليمية، واهتموا أيضًا بتطوير المناهج التعليمية وأساليب التدريس بالطرق الحديثة، وبدأ الاهتمام بتأهيل المعلمين من أجل تطوير المستوى التعليمي لهذه المعاهد (٢٧).

### منهج الدراسة:

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يستخدم لوصف وتحليل الظواهر من خلال الرجوع إلى الأدبيات النظرية والبيانات الكمية وتحليلها، وقد اعتمدت الدراسة على هذا المنهج لملائمته لطبيعة البحث وذلك من أجل التعرف على واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية وما هي التحديات التي تواجه شيوخ المعاهد.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المعاهد الثانوية الأزهرية على مستوى جمهورية مصر العربية.

### عينة الدراسة:

تم التطبيق على عينة مكونة من (١٥٧٤) فرد من معلمي المعاهد الأزهرية، والجدول التالي يوضح خصائص العينة:

جدول (١) يوضح خصائص العينة

الخصائص	الفئات	ك	%
النوع	ذكور	٨٧٢	٥٥,٣%
	إناث	٧٠٢	٤٤,٧%
العمر	من (٢٩ - ٤٠) سنة	٣٣٧	٢١,٤%
	من (٤١ - ٥٠) سنة	٧٥٢	٤٧,٨%
	من (٥١ - ٦٠) سنة	٤٨٥	٣٠,٨%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٠٦	٦,٧%
	من (٥ - ١٠) سنوات	١١١	٧,١%
	أكثر من ١٠ سنوات	١٣٥٧	٨٦,٢%
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	٢٤٠	١٥,٢%
	دكتوراه	٥٦	٣,٦%
	مؤهل جامعي	١٢١٧	٧٧,٣%
	ماجستير	٦١	٣,٩%
إجمالي		١٥٧٤	١٠٠%

(٢٧) صبحي، السيد بدوي. (٢٠٢١). تنمية القيم الإدارية لدى مديري المعاهد الأزهرية" دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، العدد (١٢٦)، المجلد (١)، ص ١٤٦: ١٤٨.

## أدوات الدراسة:

### وصف الأداة

تم عمل استبيان لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتكون الاستبيان من جزئين أساسيين، هما:

➤ الجزء الأول: خاص بالبيانات الأساسية والتي تشمل (النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

➤ الجزء الثاني: خاص بمحاور الدراسة ويتكون من محورين، كالتالي:

➤ المحور الأول: القيادة الاستراتيجية، ويتكون من (٣٤) بند مقسمة إلى أربعة أبعاد، كالتالي:

١. البعد الأول: البعد الإداري، ويتكون من (٨) بنود.

٢. البعد الثاني: البعد التحويلي، ويتكون من (١٠) بنود.

٣. البعد الثالث: البعد السياسي، ويتكون من (٩) بنود.

٤. البعد الرابع: البعد الأخلاقي، ويتكون من (٧) بنود.

➤ المحور الثاني: الأداء الوظيفي، ويتكون من (٢٦) بند مقسمة إلى أربعة أبعاد، كالتالي:

١. البعد الأول: البعد الإداري، ويتكون من (٨) بنود.

٢. البعد الفني، ويتكون من (٥) بنود.

٣. البعد الاجتماعي، ويتكون من (٧) بنود.

٤. بعد الشفافية، ويتكون من (٦) بنود.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على بنود الاستبيان؛ حيث يتم احتساب الدرجة على هذا الاستبيان وفقاً للجدول التالي:

جدول (٢) يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت

نادراً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	٢	٣	٤	٥

### صدق الأداة:

تم استخدام الاتساق الداخلي من أجل قياس صدق الأداة، وذلك من خلال قياس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه؛ حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للمحور التابع لها، وتراوح قيمة معامل الارتباط للمحور الأول بين (٠,٥٠ - ٠,٨٩)، كما تراوحت



قيمة الارتباط للمحور الثاني بين (٠,٨٠ - ٠,٩٢)، وجميعها كانت دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠٠) مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمعامل صدق عالي.

### ثبات الأداة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان، وقد تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان (٠,٨٩ - ٠,٩٦)، وهذا يدل أن المقياس يتمتع بمعامل ثبات عالي أي ثبات النتائج في كل مرة يطبق فيها المقياس وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان في تعميم النتائج.

### إجراءات الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبيان بشكل إلكتروني بعد عرضه على عدد من المحكمين واعتماده بالإضافة والحذف، وبعد ذلك تم التواصل مع عدد من مديري الإدارات الأزهرية للحصول على الموافقة بالتطبيق على عينة البحث، وبعد ذلك تم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على عدد من معلمي المعاهد الثانوية الأزهرية من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، واستغرق التطبيق قرابة شهر، وبعد ذلك تم استخراج شيت الاكسيل الخاص بالبيانات ومن ثم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS واستخراج النتائج.

### الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، وتم استخدام الأساليب التالية:

١. المتوسطات الحسابية.
٢. الانحرافات المعيارية.
٣. معاملات الارتباط.

### التحليل الإحصائي وتفسير النتائج

#### واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية

من أجل التعرف على واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد أظهرت النتائج:

**جدول (٣) يوضح نتائج استجابات العينة  
على واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد  
الأزهرية**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١	البعد الأول: البعد الإداري	٢,٥٣١	٠,٩٠١	١	منخفض
٢	البعد الثاني: البعد الفني	٢,١١٣	٠,٩٨٩	٤	منخفض
٣	البعد الثالث: البعد الاجتماعي	٢,٣٤٨	١,٠٢٢	٢	منخفض
٤	البعد الرابع: بعد الشفافية	٢,١٥٢	٠,٩٥١	٣	منخفض
محور الأداء الوظيفي ككل		١,٩٣٨	٣,٦١٤	منخفض	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن واقع الأداء الوظيفي داخل المعاهد الأزهرية منخفض، كما تبين من خلال دراسة واقع أبعاد الأداء الوظيفي في المعاهد الأزهرية أن البعد الإداري حصل على أعلى متوسط حسابي بقيمة (٢,٥٣١) وانحراف معياري (٠,٩٠١) وبدرجة منخفضة، يليه البعد الاجتماعي في المركز الثاني بمتوسط حسابي (٢,٣٤٨) وانحراف معياري (١,٠٢٢) وبدرجة منخفضة، وجاء بعد الشفافية في المركز الثالث بمتوسط حسابي (٢,١٥٢) وانحراف معياري (٠,٩٥١) وبدرجة منخفضة، وفي المركز الأخير جاء البعد الفني بمتوسط حسابي (٢,١١٣) وانحراف معياري (٠,٩٨٩) وبدرجة منخفضة.

واقع استجابات البعد الإداري في المعاهد الأزهرية

جدول (٤) يوضح نتائج استجابات العينة على واقع تطبيق البعد الإداري في المعاهد الأزهرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يشرف شيخ المعهد على تنفيذ الخطة السنوية وفقاً للقوانين المنظمة للعمل بالمعاهد الأزهرية.	٢,٤٩	٠,٨٣٩	١
٢	يقوم شيخ المعهد بشكل دوري بتقييم أداء العاملين في المعهد وفقاً لمعايير الأداء الموضوعية.	٢,٣١	٠,٩٦٥	٣
٣	يستطيع شيخ المعهد من اتخاذ القرارات اللازمة بسلاسة.	١,٩٠	٠,٩٥٢	٧
٤	يمتلك شيخ المعهد القدرة على تحديد جوانب القوة والضعف في المعهد.	٢,٢٣	٠,٩٥٢	٥
٥	يهتم شيخ المعهد بتطوير وتعزيز أداء العاملين في المعهد.	١,٨١	١,١٥٢	٨
٦	يتعرف شيخ المعهد على المشكلات الإدارية التي تواجه العاملين في المعهد ويعمل على حلها.	٢,٢٥	٠,٨٩٣	٤
٧	يستثمر شيخ المعهد الإمكانات المادية والبشرية بشكل أمثل وفق التعليمات الصادرة.	١,٩٧	٠,٩٦٣	٦
٨	يعتمد شيخ المعهد على تعليمات اللائحة الداخلية لتسيير الأمور على أكمل وجه.	٢,٣٥	٠,٩٠١	٢

يتضح لنا من خلال الجدول السابق الخاص بواقع تطبيق البعد الإداري من أبعاد الأداء الوظيفي في المعاهد الأزهرية أن البند رقم (١) والذي ينص على "يشرف شيخ المعهد على تنفيذ الخطة السنوية وفقاً للقوانين المنظمة للعمل بالمعاهد الأزهرية" حصل على أعلى متوسط حسابي بقيمة (٢,٤٩) وانحراف معياري (٠,٨٣٩)، يليه في المركز الثاني البند رقم (٨) والذي ينص على "يعتمد شيخ المعهد على تعليمات اللائحة الداخلية لتسيير الأمور على أكمل وجه" بمتوسط حسابي (٢,٣٥) وانحراف معياري (٠,٩٠١)، ثم جاء بعد ذلك البند رقم (٢) والذي ينص على "يقوم شيخ المعهد بشكل دوري بتقييم أداء العاملين في المعهد وفقاً لمعايير الأداء الموضوعية" في المركز الثالث بمتوسط حسابي (٢,٣١) وانحراف معياري (٠,٩٦٥)، كما جاء البند رقم (٦) والذي ينص على "يتعرف شيخ المعهد على المشكلات الإدارية التي تواجه العاملين في المعهد ويعمل على

حلها" في المركز الرابع بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وانحراف معياري (٠,٨٩٣)، يليه في المركز الخامس البند رقم (٤) والذي ينص على " يمتلك شيخ المعهد القدرة على تحديد جوانب القوة والضعف في المعهد" بمتوسط حسابي (٢,٢٣) وانحراف معياري (٠,٩٥٢)، في حين جاء البند رقم (٧) في المركز السادس والذي ينص على " يستثمر شيخ المعهد الإمكانيات المادية والبشرية بشكل أمثل وفق التعليمات الصادرة" بمتوسط حسابي (١,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٦٣).

ومن ثم تشير النتائج إلى أن واقع تطبيق البعد الإداري من أبعاد الأداء الوظيفي داخل المعاهد الأزهرية منخفض؛ حيث تبين لنا أن قيام شيخ المعهد بالإشراف على تنفيذ الخطة السنوية وفقاً للقوانين المنظمة للعمل بالمعاهد الأزهرية، واعتماد شيخ المعهد على تعليمات اللائحة الداخلية لتسيير الأمور على أكمل وجه، وقيام شيخ المعهد بشكل دوري بتقييم أداء العاملين في المعهد وفقاً لمعايير الأداء الموضوعية، والتعرف شيخ المعهد على المشكلات الإدارية التي تواجه العاملين في المعهد والعمل على حلها جميعها كانت بدرجات منخفضة. واقع استجابات البعد الفني في المعاهد الأزهرية

### جدول (٥) يوضح نتائج استجابات العينة على واقع تطبيق البعد الفني في المعاهد الأزهرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يحاول شيخ المعهد توفير التدريبات اللازمة لتلبية الاحتياجات المهنية للعاملين في المعهد.	١,٩٢	١,٩١٠	٤
٢	يستطيع شيخ المعهد التعامل مع الحاسب الآلي لإنجاز المهام المختلفة.	١,٨١	١,٣٨٥	٥
٣	يتم الاعتماد على الطرق الحديثة للتعليم في المعهد.	٢,٠٨	١,٠٨٧	٣
٤	ينظم شيخ المعهد زيارات إشرافية للصفوف الدراسية لمتابعة أعمال المعلمين.	٢,٤٥	١,٠٣٩	١
٥	يضع شيخ المعهد خطاً علاجية قابلة للتنفيذ لعلاج ضعف التحصيل لبعض الطلاب.	٢,٣٢	١,٣٣٧	٢

يتضح لنا من خلال الجدول السابق الخاص بواقع تطبيق البعد الفني من أبعاد الأداء الوظيفي في المعاهد الأزهرية أن البند رقم (٤) والذي ينص على " ينظم شيخ المعهد زيارات إشرافية للصفوف الدراسية لمتابعة أعمال المعلمين" حصل على

أعلى متوسط حسابي بقيمة (٢,٤٥) وانحراف معياري (١,٠٣٩)، يليه البند رقم (٥) في المركز الثاني والذي ينص على " يضع شيخ المعهد خطأً علاجية قابلة للتنفيذ لعلاج ضعف التحصيل لبعض الطلاب" بمتوسط حسابي (٢,٣٢) وانحراف معياري (١,٣٣٧)، كما جاء البند رقم (٣) والذي ينص على " يتم الاعتماد على الطرق الحديثة للتعليم في المعهد" في المركز الثالث بمتوسط حسابي (٢,٠٨) وانحراف معياري (١,٠٨٧)، يليه البند رقم (١) في المركز الرابع والذي ينص على " يحاول شيخ المعهد توفير التدريبات اللازمة لتلبية الاحتياجات المهنية للعاملين في المعهد" بمتوسط حسابي (١,٩٢) وانحراف معياري (١,٩١٠).

ومن ثم تشير النتائج أن واقع تطبيق البعد الفني من أبعاد الأداء الوظيفي في المعاهد الأزهرية منخفض؛ حيث تبين لنا أن قيام شيخ المعهد بتنظيم زيارات إشرافية للصفوف الدراسية لمتابعة أعمال المعلمين، ووضع خطأً علاجية قابلة للتنفيذ لعلاج ضعف التحصيل لبعض الطلاب، بالإضافة إلى اعتماده على الطرق الحديثة للتعليم في المعهد، ومحاولته توفير التدريبات اللازمة لتلبية الاحتياجات المهنية للعاملين في المعهد جميعها جاءت بدرجة منخفضة.

### واقع استجابات البعد الاجتماعي في المعاهد الأزهرية

جدول (٦) يوضح نتائج استجابات العينة على واقع تطبيق البعد الاجتماعي في المعاهد الأزهرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	ينظم شيخ المعهد برامج هادفة لإحداث تأثير إيجابي متبادل بين المجتمع المحلي والمعهد.	١,٨١	١,١٤٤	٧
٢	يتم دعم وتعزيز التواصل بين جميع العاملين في المعهد بشكل مستمر.	٢,٤١	١,٠٥٧	٢
٣	يتعاون ويتشارك شيخ المعهد مع العاملين لوضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.	٢,٠١	١,٠٧٠	٤
٤	يشارك شيخ المعهد في عملية التنمية المجتمعية.	١,٩٠	١,٥٣٥	٥
٥	يتشارك شيخ المعهد مع أولياء الأمور لتبادل النصائح والإرشادات والآراء فيما يتعلق بشئون أبنائهم.	٢,١٥	١,٠٦٢	٣
٦	يقوم شيخ المعهد بتطوير الأنشطة اللاصفية لتنمية مهارات التفكير	١,٨٧	١,١١٨	٦

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	المختلفة للمعلمين والطلاب.			
٧	يعمل شيخ المعهد على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين وبعضهم البعض وبينهم وبين الطلاب.	٢,٦٠	١,٠٧٦	١

يتبين لنا من خلال الجدول السابق الخاص بواقع تطبيق البعد الاجتماعي من أبعاد الأداء الوظيفي داخل المعاهد الأزهرية أن البند رقم (٧) والذي ينص على "يعمل شيخ المعهد على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين وبعضهم البعض وبين الطلاب" حصل على أعلى متوسط حسابي بقيمة (٢,٦٠) وانحراف معياري (١,٠٧٦)، يليه في المركز الثاني البند رقم (٢) والذي ينص على "يتم دعم وتعزيز التواصل بين جميع العاملين في المعهد بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (٢,٤١) وانحراف معياري (١,٠٥٧)، وجاء البند رقم (٥) والذي ينص على "يتشارك شيخ المعهد مع أولياء الأمور لتبادل النصائح والإرشادات والآراء فيما يتعلق بشئون أبنائهم" في المركز الثالث بمتوسط حسابي (٢,١٥) وانحراف معياري (١,٠٦٢)، يليه في المركز الرابع البند رقم (٣) والذي ينص على "يتعاون ويتشارك شيخ المعهد مع العاملين لوضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية" بمتوسط حسابي (٢,٠١) وانحراف معياري (١,٠٧٠)، في حين جاء البند رقم (٤) والذي ينص على "يشارك شيخ المعهد في عملية التنمية المجتمعية" في المركز الخامس بمتوسط حسابي (١,٩٠) وانحراف معياري (١,٥٣٥).

ومن ثم تشير النتائج إلى أن واقع تطبيق البعد الاجتماعي من أبعاد الأداء الوظيفي في المعاهد الأزهرية منخفض؛ حيث تبين لنا أن شيخ المعهد يعمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين وبعضهم البعض وبينهم وبين الطلاب، ودعم وتعزيز التواصل بين جميع العاملين في المعهد بشكل مستمر، ويتشارك مع أولياء الأمور لتبادل النصائح والإرشادات والآراء فيما يتعلق بشئون أبنائهم، كما يتعاون ويتشارك شيخ المعهد مع العاملين لوضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية بدرجة منخفضة.

واقع استجابات بعد الشفافية في المعاهد الأزهرية

جدول (٧) يوضح نتائج استجابات العينة  
على واقع تطبيق بعد الشفافية في المعاهد  
الأزهرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يوزع شيخ المعهد المهام الإدارية على العاملين بشكل عادل وفقاً لتخصصاتهم.	٢,٦٠	٠,٩٧٧	١
٢	يناقش شيخ المعهد ملاحظات ومقترحات العاملين في المعهد بدون تعنت.	١,٩٣	١,٠٢٠	٥
٣	يتعامل شيخ المعهد بكل مصداقية وشفافية وعدالة مع جميع العاملين في المعهد.	٢,٣٤	١,٠٥٠	٣
٤	ينفذ شيخ المعهد نظام المساءلة بفعالية وموضوعية وبشكل علني.	١,٨١	١,١٨٤	٦
٥	يراعي شيخ المعهد المرونة في العملية الإدارية داخل المعهد بدون تحيزات شخصية.	٢,٢١	١,١٤٠	٤
٦	يقدر شيخ المعهد الظروف الخاصة التي تواجه المعلمين داخل المعهد.	٢,٥١	٠,٨٦١	٢

يتضح لنا من خلال الجدول السابق والخاص ببعد الشفافية من أبعاد الأداء الوظيفي داخل المعاهد الأزهرية حصول البند رقم (١) والذي ينص على "يوزع شيخ المعهد المهام الإدارية على العاملين بشكل عادل وفقاً لتخصصاتهم" على أعلى متوسط حسابي قيمته (٢,٦٠) وانحراف معياري (٠,٩٧٧). يليه البند رقم (٦) في المركز الثاني والذي ينص على "يقدر شيخ المعهد الظروف الخاصة التي تواجه المعلمين داخل المعهد" بمتوسط حسابي (٢,٥١) وانحراف معياري (٠,٨٦١). وجاء البند رقم (٣) في المركز الثالث والذي ينص على "يتعامل شيخ المعهد بكل مصداقية وشفافية وعدالة مع جميع العاملين في المعهد" بمتوسط حسابي (٢,٣٤) وانحراف معياري (1.050). وفي المركز الرابع جاء البند رقم (٥) والذي ينص على "يراعي شيخ المعهد المرونة في العملية الإدارية داخل المعهد بدون تحيزات شخصية" بمتوسط حسابي (٢,٢١) وانحراف معياري (١,١٤٠). يليه في المركز الخامس البند رقم (٢) والذي ينص على "يناقش شيخ المعهد ملاحظات ومقترحات العاملين في المعهد بدون تعنت" بمتوسط حسابي (١,٩٣) وانحراف معياري (1.020).

ومن ثم تشير النتائج إلى أن واقع تطبيق بعد الشفافية من أبعاد الأداء الوظيفي داخل المعاهد الأزهرية منخفض؛ حيث تبين لنا أن قيام شيخ المعهد بتوزيع المهام الإدارية على العاملين بشكل عادل وفقاً لتخصصاتهم، يقدر شيخ المعهد الظروف الخاصة التي تواجه المعلمين داخل المعهد، يتعامل شيخ المعهد بكل مصداقية وشفافية وعدالة مع جميع العاملين في المعهد، كما يراعي شيخ المعهد المرونة في العملية الإدارية داخل المعهد بدون تحيزات شخصية جميعها جاءت بدرجات منخفضة.

### الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية وفقاً ل (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

للتعرف على الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

#### أولاً: الفروق وفقاً لمتغير الجنس

تم الاعتماد على اختبار (ت) للمجموعات المستقلة، ويمكن توضيح النتائج، كالتالي:

جدول (٨) يوضح الفروق وفقاً لمتغير الجنس

الأبعاد	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	التفسير
البعد (الإداري)	ذكور	٨٧٢	٤,٢٦	٠,٨٧١	٠,٧١٣	٠,١٦٣	غير دالة
	إناث	٧٠٢	٤,٢٣	٠,٨٠٥			
البعد الفني	ذكور	٨٧٢	٣,٨١	١,٠٠١	١,٧٣٠	٠,٠٠٢	دالة
	إناث	٧٠٨	٣,٨٩	٠,٩١٠			
البعد الاجتماعي	ذكور	٨٧٢	٣,٩٠	١,٠١٧	٠,٥٠٣	٠,٠٠٢	دالة
	إناث	٧٠٨	٣,٩٣	٠,٩١٧			
بعد الشفافية	ذكور	٨٧٢	٤,٢٢	٠,٩٠٣	٢,٧٢٠	٠,٢٥٩	غير دالة
	إناث	٧٠٨	٤,١٠	٠,٩٢٦			
الاستبيان ككل	ذكور	٨٧٢	١٦,٢١	٣,٥٨٩	٠,٢٦٨	٠,٠٤	دالة
	إناث	٧٠٢	١٦,١٦	٣,٣٣٦			



يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٠,٢٦٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٤) وهي قيمة دالة إحصائياً، وتشير إلى تفوق الذكور على الإناث في مستوى الأداء الوظيفي.

كما تبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية في أبعاد الأداء الوظيفي؛ حيث تبين لنا وجود فروق في البعد الفني تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور؛ حيث بلغت قيمة (ت) (١,٧٣٠) عند مستوى دلالة ٠,٠٠٢ وهي قيمة دالة إحصائياً، كما تبين لنا وجود فروق في البعد الاجتماعي من أبعاد الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكر؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٠,٥٠٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٢) وهي قيمة دالة إحصائياً. مما يعني تفوق الذكور على الإناث في مستوى الأداء الوظيفي من الناحية الفنية والاجتماعية.

في حين تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الأداء الوظيفي في البعد الإداري؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٠,٧١٣) عند مستوى دلالة (٠,١٦٣) وهي قيمة غير دالة، كما تبين لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في بعد الشفافية؛ حيث بلغت قيمة (ت) (٢,٧٢٠) عند مستوى دلالة (٠,٢٥٩) وهي قيمة غير دالة. أي أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث من الناحية الإدارية والشفافية.

وبهذه النتيجة يتم قبول الفرض الذي ينص على " توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية وفقاً لمتغير (الجنس).

## ثانياً: الفروق وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين (الأنوفا) للمجموعات المستقلة، ويمكن توضيح النتائج، كالتالي:

جدول (٩) يوضح الفروق وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الإداري	بين المجموعات	٢٣,٤٤٦	٣	٧,٨١٥	١١,٢١٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٠٩٧,٩٠٥	١٥٧٦	٠,٦٩٧		
	المجموع	١١٢١,٣٥١	١٥٧٩			
البعد الفني	بين المجموعات	٣٠,٩٠٠	٣	١٠,٣٠٠	١١,٣٣٣	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٤٣٢,٣٤٧	١٥٧٦	٠,٩٠٩		
	المجموع	١٤٦٣,٢٤٧	١٥٧٩			
البعد الاجتماعي	بين المجموعات	٣٧,٧٨٢	٣	١٢,٥٩٤	١٣,٦٠٢	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٤٥٩,١٩٢	١٥٧٦	٠,٩٢٦		
	المجموع	١٤٩٦,٩٧٥	١٥٧٩			
بعد الشفافية	بين المجموعات	٢٥,٧٣٣	٣	٨,٥٧٨	١٠,٤٠٦	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٢٩٩,٠٨٢	١٥٧٦	٠,٨٢٤		
	المجموع	١٣٢٤,٨١٥	١٥٧٩			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	٤٦٥,٩٣٤	٣	١٥٥,٣١١	١٣,١٣٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٨٦٢٩,٠٦٥	١٥٧٦	١١,٨٢٠		
	المجموع	١٩٠٩٤,٩٩٨	١٥٧٩			

يتضح لنا من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (الإداري، الفني، الاجتماعي، الشفافية) تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛ حيث بلغت قيمة (ف) (١٣,١٣٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة ف بالنسبة للبعد الإداري (١١,٢١٩) وبلغت قيمتها (١١,٣٣٣) في البعد الفني، كما بلغت قيمة (ف) (١٣,٦٠٢) في البعد الاجتماعي، وبلغت قيمة ف (١٠,٤٠٦) في بعد الشفافية، وجميعها عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

وبهذه النتيجة يتم قبول الفرض الذي ينص على "توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي).

### ثالثاً: الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين (الأنوفا) للمجموعات المستقلة، ويمكن توضيح النتائج، كالتالي:

جدول (١٠) يوضح الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البعد الإداري	بين المجموعات	٢٦,١١٦	٢	١٣,٠٥٨	١٨,٨٠٢	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٠٩٥,٢٣٥	١٥٧٧	٠,٦٩٥		
	المجموع	١١٢١,٣٥١	١٥٧٩			
البعد الفني	بين المجموعات	١٥,٨٠٤	٢	٧,٩٠٢	٨,٦٠٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٤٤٧,٤٤٣	١٥٧٧	٠,٩١٨		
	المجموع	١٤٦٣,٢٤٧	١٥٧٩			
البعد الاجتماعي	بين المجموعات	٢٣,٤٦٤	٢	١١,٧٣٢	١٢,٥٥٦	٠,٠٠٠

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
	داخل المجموعات	١٤٧٣,٥١٠	١٥٧٧	٠,٩٣٤		
	المجموع	١٤٩٦,٩٧٥	١٥٧٩			
بعد الشفافية	بين المجموعات	٢٦,٧٧٠	٢	١٣,٣٨٥	١٦,٢٦٢	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٢٩٨,٠٤٥	١٥٧٧	٠,٨٢٣		
	المجموع	١٣٢٤,٨١٥	١٥٧٩			
الاستبيان ككل	بين المجموعات	٣٦٤,٨١٢	٢	١٨٢,٤٠٦	١٥,٣٥٨	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٨٧٣٠,١٨٧	١٥٧٧	١١,٨٧٧		
	المجموع	١٩٠٩٤,٩٩٨	١٥٧٩			

يتضح لنا من خلال الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (الإداري، الفني، الاجتماعي الشفافية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ حيث بلغت قيمة (ف) (١٥,٣٥٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة ف بالنسبة للبعد الإداري (١٨,٨٠٢) وبلغت قيمتها (٨,٦٠٩) في البعد الفني، كما بلغت قيمة (ف) (١٢,٥٥٦) في البعد الاجتماعي، وبلغت قيمة ف (١٦,٢٦٢) في بعد الشفافية، وجميعها عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

وبهذه النتيجة يتم قبول الفرض الذي ينص على "توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة).

### التحديات التي تواجه شيوخ المعاهد الأزهرية نحو تطبيق القيادة الاستراتيجية

تم تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة للتعرف على التحديات التي تواجه شيوخ المعاهد الأزهرية نحو تطبيق القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال سؤال مفتوح، وبعد ذلك تم جمع البيانات من أفراد العينة، ومن خلال تحليل هذه الاستجابات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة البحث تبين لنا أن هناك عدد من

التحديات التي تواجه شيوخ المعاهد الأزهرية نحو تطبيق القيادة الاستراتيجية والتي تتمثل في:

١. وجود عجز في بعض التخصصات، وقلة عدد المعلمين.
٢. عدم التعاون، وسلبية بعض الأفراد أو أولياء الأمور.
٣. الوساطة وعدم التعامل مع العاملين بمبدأ العدالة والمساواة.
٤. الإكثار من انتداب المعلمين.
٥. ضعف الإمكانيات وبعض القرارات التي لا تساعد على انتظام الطلاب وعدم حضورهم.
٦. قانون التعليم لا يلبي متطلبات المرحلة الحالية.
٧. سوء اختيار القيادات (شيوخ المعاهد).
٨. كثرة المصروفات الخارجة من إدارة المعهد على المعهد من شراء أوراق تصوير وأوات كتابية وتصليح كل ما يخص المعهد من كهرباء وسباكة وخلافه، وعدم تعاون الإدارة في ذلك.
٩. عدم الاعتماد على البرامج التعليمية المتطورة بشكل دائم، وقلة التدريبات الفعالة.
١٠. عدم الاهتمام بالأنشطة الترفيهية والثقافية التي تتناسب مع الطالب الأزهرى.
١١. عدم وجود خبرات كافية، وضعف المهارات القيادية والإدارية اللازمة لشغل الوظيفة والحاجة لشهادة صلاحية لمزاولة مهام المنصب.
١٢. الروتين الإداري في المتابعة من القيادات التي لا يشغلها غير تصيد بعض الأخطاء وعدم إيجاد الحلول لبعض المعوقات الإدارية مثل عدم توفر بعض الأدوات المساعدة في إنجاز المهام.
١٣. عدم وجود سلطة لشيخ المعهد على العاملين.
١٤. عدم إعطائهم فرصة للابتكار والابداع في العمل عن طريق المنشورات التي تلزمهم بأعمال معينة تكبل أيديهم وتعدم إبداعهم وابتكارهم.
١٥. عدم تنفيذ القوانين واللوائح الموضوعة من الهيئة التعليمية.
١٦. المقابل المادي الذي يعود على شيخ المعهد مقابل المجهود المطلوب منه مما يجعل الموهوبين والمبدعين في الإدارة يحجمون عن العمل.
١٧. زيادة كثافة الطلاب داخل الفصول مع قلة وعجز المدرسين.

## نتائج الدراسة:

1. واقع الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية منخفض.
2. واقع تطبيق البعد الإداري من أبعاد الأداء الوظيفي داخل المعاهد الأزهرية منخفض؛ حيث تبين لنا أن قيام شيخ المعهد بالإشراف على تنفيذ الخطة السنوية وفقاً للقوانين المنظمة للعمل بالمعاهد الأزهرية، واعتماد شيخ المعهد على تعليمات اللائحة الداخلية لتسيير الأمور على أكمل وجه، وقيام شيخ المعهد بشكل دوري بتقييم أداء العاملين في المعهد وفقاً لمعايير الأداء الموضوعية، والتعرف شيخ المعهد على المشكلات الإدارية التي تواجه العاملين في المعهد والعمل على حلها جميعها كانت بدرجات منخفضة.
3. واقع تطبيق البعد الفني من أبعاد الأداء الوظيفي في المعاهد الأزهرية منخفض؛ حيث تبين لنا أن قيام شيخ المعهد بتنظيم زيارات إشرافية للصفوف الدراسية لمتابعة أعمال المعلمين، ووضع خططاً علاجية قابلة للتنفيذ لعلاج ضعف التحصيل لبعض الطلاب، بالإضافة إلى اعتماده على الطرق الحديثة للتعليم في المعهد، ومحاولته توفير التدريبات اللازمة لتلبية الاحتياجات المهنية للعاملين في المعهد جاءت بدرجة منخفضة.
4. واقع تطبيق البعد الاجتماعي من أبعاد الأداء الوظيفي في المعاهد الأزهرية منخفض؛ حيث تبين لنا أن شيخ المعهد يعمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين وبعضهم البعض وبينهم وبين الطلاب، ودعم وتعزيز التواصل بين جميع العاملين في المعهد بشكل مستمر، ويتشارك مع أولياء الأمور لتبادل النصائح والإرشادات والآراء فيما يتعلق بشئون أبنائهم، كما يتعاون ويتشارك شيخ المعهد مع العاملين لوضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية بدرجة منخفضة.
5. واقع تطبيق بعد الشفافية من أبعاد الأداء الوظيفي داخل المعاهد الأزهرية منخفض؛ حيث تبين لنا أن قيام شيخ المعهد بتوزيع المهام الإدارية على العاملين بشكل عادل وفقاً لتخصصاتهم، يقدر شيخ المعهد الظروف الخاصة التي تواجه المعلمين داخل المعهد، يتعامل شيخ المعهد بكل مصداقية وشفافية وعدالة مع جميع العاملين في المعهد، كما يراعي شيخ المعهد المرونة في العملية الإدارية داخل المعهد بدون تحيزات شخصية جميعها جاءت بدرجات منخفضة.
6. وتبين لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لشيوخ المعاهد الأزهرية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

٧. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (الإداري، الفني، الاجتماعي، الشفافية) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (الإداري، الفني، الاجتماعي، الشفافية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
٩. كما تبين لنا أن من بين التحديات التي تواجه شيوخ المعاهد الأزهرية نحو تطبيق القيادة الاستراتيجية، تتمثل في: وجود عجز في بعض التخصصات، وقلة عدد المعلمين، عدم التعاون، وسلبية بعض الأفراد أو أولياء الأمور، الوساطة وعدم التعامل مع العاملين بمبدأ العدالة والمساواة، ضعف الإمكانيات وبعض القرارات التي لا تساعد على انتظام الطلاب وعدم حضورهم، قانون التعليم لا يلبي متطلبات المرحلة الحالية، سوء اختيار القيادات (شيوخ المعاهد)، كثرة المصروفات الخارجة من إدارة المعهد على المعهد من شراء أوراق تصوير وأدوات كتابية وتصليح كل ما يخص المعهد من كهرباء وسباكة وخلافه، وعدم تعاون الإدارة في ذلك، عدم الاعتماد على البرامج التعليمية المتطورة بشكل دائم، وقلة التدريبات الفعالة، بالإضافة إلى عدم وجود خبرات كافية، وضعف المهارات القيادية والإدارية اللازمة لشغل الوظيفة والحاجة لشهادة صلاحية لمزاولة مهام المنصب، الروتين الإداري في المتابعة من القيادات التي لا يشغلها غير تصيد بعض الأخطاء وعدم إيجاد الحلول لبعض المعوقات الإدارية مثل عدم توفر بعض الأدوات المساعدة في إنجاز المهام، عدم تنفيذ القوانين واللوائح الموضوعة من الهيئة التعليمية، المقابل المادي الذي يعود على شيخ المعهد مقابل المجهود المطلوب منه مما يجعل الموهوبين والمبدعين في الإدارة يحجمون عن العمل، زيادة كثافة الطلاب داخل الفصول مع قلة وعجز المدرسين.

## التوصيات:

من خلال العرض السابق للدراسة الميدانية، يمكن تقديم مجموعة التوصيات كالتالي:

١. الاستعانة بكوادر بشرية مؤهلة ومدربة لشغل وظيفة شيخ المعهد الأزهرية.
٢. الاهتمام بالبنية التحتية وتوفير الأدوات والمرافق اللازمة في المعاهد الأزهرية المختلفة.

٣. إعداد برامج تدريبية للعاملين داخل المعاهد الأزهرية المختلفة لتدريبهم على مواكبة التطورات الحديثة.
٤. الاهتمام بتنفيذ القوانين واللوائح الموضوعة من الهيئة التعليمية فيما يخص العمل داخل قطاع المعاهد الأزهرية.
٥. وضع معايير لاختيار شيوخ المعاهد الأزهرية.
٦. وضع نظام للأجور والحوافز يتناسب مع المهام التي يؤديها شيخ المعهد بما يشجعه على أداء الأفضل.



## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

١. ابن منظور. (١٨٨٢). لسان العرب، دار الأميرية: القاهرة.
٢. أحمد، أشرف السعيد؛ على، محمد هادي. (٢٠١١). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٤٦)، الجزء (١).
٣. السيد بدوي. صبحي، (٢٠٢١). تنمية القيم الإدارية لدى مديري المعاهد الأزهرية" دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، العدد (١٢٦)، المجلد (١).
٤. عبد الهادي، أميرة رمضان. (٢٠١٩). الإدارة الذاتية للمدرسة في اندونيسيا وإمكانية الإفادة منها في تطوير إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
٥. يوسف، بومدين. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة البحوث الجزائرية، العدد (٥).
٦. تمام، تمام عبد العليم. (٢٠١٧). الأداء الوظيفي للعاملين: رؤية من منظور سوسيولوجيا العمل، المجلة العلمية لكلية الآداب.
٧. غنيم، حنان حسن؛ حسين، حسن مختار؛ كفاقي، حنان مصطفى. (٢٠٢٢). واقع إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية" دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٩٤)، الجزء (٤).
٨. زيادة، رانية محمد محمود. (٢٠٢١). المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز: حالة دراسية جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، العدد (١٥)، المجلد (٦).
٩. مصطفى، زهرة. (٢٠١٤). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد (٥)، المجلد (٢).

١٠. محمد، عبد اللطيف مصلح؛ الشمسي، عبد المغيث يحيي. (٢٠١٣). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز، *مجلة الدراسات الاجتماعية- جامعة العلوم والتكنولوجيا*، العدد (٣٨).
١١. قطاع المعاهد الازهرية (٢٠١٩). دليل مهام شيخ المعهد، مطابع الازهر، القاهرة.
١٢. أبو حميد، محمد بن سعد. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد (٢١).
١٣. عابدين، محمود عبد القادر. (٢٠٠٨): الإدارة المدرسية الحديثة. عمان، الاردن: دار الشروق.
١٤. أرفيس، مريم. (٢٠١٨). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية، *مجلة التغير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة*، العدد (٦).
١٥. الوكيل، منال محمد أحمد. (٢٠٢١). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، *المجلة العربية للإدارة*، العدد (٤)، المجلد (٤١).
١٦. محمد، نسرين سماحة. (٢٠١٩). مشكلات صنع واتخاذ القرار بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي، *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة*، العدد (١٠٥)، المجلد (٣).
١٧. الجاف، ولاء على جودت؛ فائق، داليا خالد. (٢٠١٩). دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان- العراق، *مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع- كلية الامارات للعلوم التربوية*، العدد (٣٩).

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alromaihi, M. A., Alshomaly, Z. A., & George, S. (2017). Job satisfaction and employee performance: A theoretical review of the relationship between the two variables. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(1), 1-20.
2. Choi, J. Y., Miao, C., Oh, I. S., Berry, C. M., & Kim, K. (2019). Relative importance of major job performance dimensions in determining supervisors' overall job performance ratings. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(3), 377-389.
3. Noor, S., & Rafiq, M. A. (2021). Discover the employee performance dimensionality in public sector organizations of Pakistan. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4), 4991-5021.
4. Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205.
5. Sandall, H., & Queiroga, F. (2022). A comprehensive approach to job performance in the service sector: A systematic literature review. *BAR-Brazilian Administration Review*, 19, e210046.