مجلة كلية التربية

رؤية مقترحة لتدريب شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية علي ضوء تحديات الرقمنة

بحث مستل من رسالة دكتوراه

إعداد

علي شوقي عبد القادر محمد إمبابي

باحث دكتوراه بقسم أصول التربية

أ.د/ محمد حسن جمعة

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي

ووكيل كلية التربية لشؤون التعليم والطلاب

٢٠٢٥م/ ١٤٤٧هـ

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى وضع رؤية مقترحة لتدريب شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية على ضوء تحديات الرقمنة من خلال التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لتدريب شيوخ المعاهد الأزهرية والوقوف على واقع تدريبهم على ضوء تحديات الرقمنة ودور برامج التدريب في تلبية احتياجاتهم التدريبية على ضوء تحديات الرقمنة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمقابلة كأداة البحث وتم التطبيق على عينة البحث المكونة من (٣٣) شيخ معهد ابتداءي في مراكز المنزلة والمطرية والجمالية وميت سلسيل

وتوصلت النتائج إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه برنامج تدريب شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية على ضوء تحديات الرقمنة منها وجود اتجاهات سلبية لتدريب بعض العاملين بالمعاهد الأزهرية ومقاومة بعض شيوخ المعاهد للتغيير وضعف الاعتمادات المالية المخصصة لتطوير المعاهد.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة– شيوخ المعاهد– التدريب

A Proposed Vision for Training Sheikhs of Al-Azhar Primary Institutes in Dakahlia Governorate in Light of the Challenges of Digitization

Abstract

The current research aims to develop a proposed vision for training sheikhs of Al-Azhar primary institutes in Dakahlia Governorate in light of the challenges of digitization. This research aims to identify the theoretical and conceptual framework for training sheikhs of Al-Azhar institutes, examine the reality of their training in light of the challenges of digitization, and examine the role of training programs in meeting their training needs in light of the challenges of digitization.

The study used the descriptive approach and interviews as the research tool. The research sample consisted of 33 sheikhs of primary institutes in the centers of Manzala, Matariya, Gamaleya, and Mit Salsil.

The results revealed some obstacles facing the training program for sheikhs of Al-Azhar primary institutes in light of the challenges of digitization, including negative attitudes toward training some Al-Azhar institute staff, resistance to change from some institute sheikhs, and weak financial allocations for developing institutes.

Keywords: Digitization- Institute sheikhs- Training

مقدمة:

إن المؤسسات الرائدة في العالم المعاصر تسعي بشكل دائم إلي إحداث تغييرات جوهرية وتحديث في بنية العمليات الإدارية لديها، ومواكبة التغييرات المستمرة التي تحدث في بيئتها المحيطة لزيادة قدرتها علي المنافسة والبقاء، ولم يقتصر الأمر علي تلك المؤسسات التجارية في تطوير منظومتها الإدارية، بل امتد ذلك إلي المؤسسات التعليمية التي لم تعد باستطاعتها مواجهة تحدياتها بالطرق التقليدية.

ومن منطلق أن إدارة المعاهد الأزهرية باتت المحور الأساسي في نظام التعليم الأزهري، والملقي علي عاتقها تحمل المسئولية إدارياً وفنياً، لذا فهي من أكثر الإدارات حاجة إلي ثورة إدارية حتي تتجه لطرق التقدم بخطي واسعة نحو التطور الدائم.

يشغل التعليم الأزهري بصفة عامة مكاناً بارزاً في العالم الإسلامي، وذلك لما يقع عليه من مسئولية الحفاظ على القيم الإسلامية ومحاربة أي غزو يمثل تهديداً مباشراً لها، وإكساب الفرد سمات وصفات المواطن الصالح، حيث تعمل مضامينه على تنمية الشخصية الإنسانية في مختلف جوانب الحياة البدنية والعقلية والاجتماعية والروحية والجمالية، كما يركز على مقومات الاستقلالية في الفكر والمبادأة والاختيار وإصدار الأحكام.

وإيمانا بأهمية التعليم الأزهري في مصر والذي يتمثل أساسا في المعاهد الأزهرية بمراحلها المختلفة، فإن الارتقاء به إلى المكانة التي تليق به يعد أمرا واجبا حتى تتأتى فعاليته، لأنه نوع من التعليم يعد المتعلم الإعداد المناسب؛ ليكون قادرا على التعامل مع مستحدثات العصر، الذى جعل المجتمع المصري يهتم اهتماما كبيرا بتطوير التعليم الأزهري من جميع النواحي، سواء التي تتعلق بالمعلم، أو المتعلم، أو قائد هذا التعليم في مختلف المراحل التعليمية، بالإضافة إلى تطوير المناهج الدراسية، أو بغيرها من كافة مناحي التعليم المتميزة، إلى جانب الاهتمام بالمبادرات والإصلاحات التعليمية المتعددة.

ويمثل التعليم الأزهري أحد نظم التعليم المنشرة داخل جمهورية مصر العربية والتي تتميز بالطابع الإسلامي، حيث تعد المعاهد الأزهرية أحد مؤسسات المجتمع

والتي تتأثر بما يدور حولها من تغييرات جوانب الحياة المختلفة، ومن ثم فإن نجاح التعليم الأزهري قبل الجامعي كمؤسسات اجتماعية تعليمية تربوية تكمن في قدرتها علي الأخذ بأساليب التطوير بما يحقق التوازن بين ما تقوم به وما يسود في المجتمع من اتجاهات وتطورات حديثة، ومن هنا يقع علي عاتق القائمين علي التعليم الأزهري مسئولية العمل المستمر والدؤوب لمواكبة التغييرات وإكساب شيوخ المعاهد العديد من المهارات الإدارية والقيادية. (مطاوع، ٢٠٢٣، ص ٢٥)

إن شيوخ المعاهد الأزهرية هم الركيزة الأساسية للنهوض بمستوي الإدارة وتحقيق الأهداف المنشودة، باعتبار أن نجاح المعاهد إدارياً يتوقف بدرجة كبيرة علي شيوخ المعاهد وما يمتلكونه من مقومات ومهارات وقدرات تمكنهم من تحقيق إدارة فاعلة متميزة. (علي، ٢٠٢٣، ص١٢)

ويهدف تدريب شيوخ المعاهد الأزهرية إلى تطوير مهاراتهم القيادية، والإدارية، وتعزيز قدراتهم على إدارة العملية التعليمية بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى تأهيلهم لمواكبة التطورات التكنولوجية، والمستجدات في مجال التربية، والتعليم، ويركز التدريب على عدة محاور رئيسية تشمل القيادة التربوية، وإدارة الأزمات واستخدام التكنولوجيا في التعليم، وتنمية المهارات الشخصية، والوظيفية.

كما يعتمد تدريب شيوخ ووكلاء معاهد التعليم الأزهري علي تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج، وتخطيط إدارة التدريب، كما يعتمد علي إمكانات التكنولوجيا الرقمية في التواصل بين المدرب والمتدربين والإداريون بهدف التغلب علي الحدود الجغرافية والزمنية التي تواجه عملية التدريب علي التكنولوجيا. (سليمان، ٢٠٢٢، ص١٨٢)

يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلمات والمعارف التي تنمي قدراته ومهاراته لرفع مستوي كفاءته وتحسين أدائه وزيادة انتاجه وتحقيق أهدافه إلي أقصي قدر ممكن من الجودة والسرعة، ولهذا ينبغي أن تحرص الإدارات العليا في مؤسسات التعليم الأزهري والعام علي توفير أساليب التدريب الفعالة للقيادات التعليمية وقيادات المعاهد الأزهرية من أجل مواجهة

التحديات ومواكبة عجلة التقدم في شتي مجالات الحياة ومن ثم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمؤسسات التعليمية. (علي، ٢٠٢٢، ص ٢٢٢)

ولم يعد التدريب بشكل عام محل شك من حيث مدي أهميته، ولكن من حيث مدي تحقيقه للأهداف المرجوة منه، لمواكبة ما يحدث من متغيرات وتطورات سريعة ومتنامية في البيئة الخارجية للمنظمات ولمواجهة التحديات الجديدة، التي تواجه الكثير من القادة والمديرين حيث يتطلب الأمر وجود إدارة فاعلة، مما يتطلب توفير مستوي عال من المهارات، بالإضافة إلي عدد من الكفاءات الجديدة وذلك بسبب تعاظم الحاجة إلي الكفايات للإدارة الفاعلة. (عبد الجيد، ٢٠٢١، ص٥)

إن التنمية الإدارية للتربويين عموماً عملية ضرورية وذات بعد تطويري هام خاصة في هذا العصر الذي كثرت فيه التحديات أمام شيوخ المعاهد الأزهرية وذلك نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة التي ألقت بظلالها علي التربية وعلي المعاهد الأزهرية بشكل خاص. (علي، ٢٠٢٣، ص٣٢)

يعد التعليم الأزهري القاعدة الأساسية التي تمد التعليم الأزهري باحتياجاته من الطلاب المؤهلين من النواحي العقلية والجسمية والروحية والدينية والمزودين بها من الثقافة الإسلامية التي تجعلهم قادرين علي مواصلة المسيرة التعليمية بالأزهر الشريف، ويتعرض الأزهر الشريف لكثير من التحديات والمتغيرات التكنولوجية والرقمية، الأمر الذي يتطلب رفع الحواجز التي تعوق التعليم الأزهري بصفة عامة عن تحقيق رسالته. (الرفاعي، ٢٠٢٢، ص١٥٨٩)

تمثل الرقمنة التعليمية نقلة حقيقية لإخراج الأجيال الجديدة، من الإحساس بالاغتراب الرقمي، ومن روتين التعليم التقليدي الذي يقضي على الوقت والجهد دون إمكانية تقييم نتائجه بنسب ضبط دقيقة، عكس الرقمية التي يمكن إخضاع نتائجها للضبط الصارم والتقييم الدقيق الذي يوفر سهولة البحث للمواد الدراسية والأنشطة الحديثة؛ من أجل إقلاع رقمي تعليمي يوفر الجهد والوقت، ويعمل على التحسين من مهارات الطفل وخبراته؛ حيث أصبح التعليم المتطور قائم علي التكنولوجية الرقمية. (عبد العليم، ٢٠٢١، ص١٢٥)

وتتعدد المداخل العلمية والإدارية التي يمكن من خلالها تدريب وإعداد قيادات المعاهد الأزهرية، ويأتي مدخل الإدارة الالكترونية علي رأس هذه المداخل، حيث يساهم في إنجاز العديد من الدورات التدريبية التي يمكن من خلالها تزويد تلك القيادات بكافة المعلومات والمهارات والكفايات الإدارية اللازمة، وتعد الإدارة الالكترونية مدخلاً معاصراً لتحديث وتطوير الإدارة المدرسية، والقضاء علي المشكلات التقليدية وتحسين أداء العمل داخل المؤسسات التعليمية. (علي م.، ٢٠٢٢، ص ٢٠١)

ويتضح أن الإدارة الناجحة في المعاهد الأزهرية هي التي تعتمد علي وجود شيخ معهد يمتلك مهارات قيادية قائمة علي الحكمة والثقة والتنفيذ الناجح لأي عمل يطور العملية التعليمية ويثريها، وتطوير المهارات الإدارية والقيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية صار ضرورة عصرية، وحتمية علمية وفريضة مستقبلية. (حافظ، ٢٠٢٢، ص ١٨٤٠)

مشكلة البحث:

تحتل المعاهد الابتدائية موقعاً متميزاً في سلم التعليم الأزهري لأنها هي المرحلة الأساسية في حياة النشء مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتلك المرحلة من حيث عدد طلابها ومعلميها ومناهجها وإدارتها التي يقع علي عاتقها مسئولية إدارة تلك المعاهد ونتيجة لتطور النظم الإدارية تطلب ذلك الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية ليكونوا علي درجة علية من الكفاءة الإدارية والفنية ليقوموا بأدوارهم علي أكمل وجه.

يواجه شيوخ المعاهد الازهرية مجموعة كبيرة من التحديات والتغييرات السريعة المتعددة وعلي رأسها التغييرات التكنولوجية التي أتاحتها التكنولوجيا الرقمية بمكونتها المختلفة، مثل الانترنت وتزايد استخدام الحاسب الآلي وخاصة لدي شيوخ المعاهد الأزهرية مما يتطلب منهم العمل علي تنمية مهارتهم في استخدام التكنولوجيا الرقمية. (سليمان، ٢٠٢٢، ص١٨٢)

علي الرغم من الجهد الذي يبذله الأزهر الشريف من أجل تحسين وتطوير جودة أدائه والارتقاء بمستوي خدماته التعليمية ومسؤوليته المجتمعية، من أجل تحقيق

الميزة التنافسية التي تضمن له البقاء والاستمرارية واستعادة مكانته وريادته علي الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، إلا انه مازالت هناك العديد من المشكلات واوجه القصور التي تعوقه عن تحقيق أهدافه المنشودة، ومن ابرز هذه المشكلات ضعف قدرة المعاهد الأزهرية علي التكيف مع المتغيرات الخارجية، وانخفاض الاداء المؤسسي في كثير من المعاهد. (علي م.، ٢٠٢١، ص ٣)

ويوجد ضعف في الأداء الإداري لشيوخ المعاهد من خلال افتقار وجود الخطط التنفيذية والوقائية التي توضع لتفادي الانحرافات قيل حدوثها، وكذلك ضعف في عملية صنع واتخاذ القرارات، وقصور في الموضوعية التي تتبعها مؤسسات الأزهر الشريف في تحقيق التميز الإداري داخل المعاهد الأزهرية بصفة عامة، باعتبارها مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي. (علي، ٢٠٢٣، ص٣٠٤)

وتبذل الدولة جهوداً كبيرة من أجل تطوير الأنظمة التعليمية بما فيها المعاهد الأزهرية للعمل علي رفع مستوي 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 وشيوخ المعاهد والقيادات بشكل عام، وضعفاً في مدي إلمام هذه القيادات بأساليب التخطيط المعاصر، وتدني مهارتهم القيادية بشكل عام. (علي، ٢٠٢٢، ص ٢٠٢)

وسياسات التدريب التي يتم تنفيذها في المعاهد الأزهرية لا تحقق الأهداف المرجوة منها طبقا لمؤشرات الجودة، وضعف نظام التقويم الذي يحقق النمو المهني المستمر لشيوخ المعاهد الأزهرية، وهناك ضعف في قدرة شيوخ المعاهد علي اتخاذ القرارات نتيجة للمركزية الشديدة وتمركز السلطة في يد المناطق الأزهرية، مما أدي لعدم قدرة شيوخ المعاهد علي التغلب علي بعض المشكلات التي تواجههم بالمعاهد الأزهرية، بالإضافة للضعف التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الأزهرية، والتمسك الحرفي باللوائح والقوانين والاجراءات الروتينية والتعقيدات الإدارية. (مطاوع، ٢٠٢٣، ص ٦٣)

ومن خلال طبيعة عمل الباحث كموجه بالأزهر الشريف والقيام بإجراء مقابلة مع بعض مديري الإدارات التعليمية الأزهرية والموجهين وشيوخ المعاهد الابتدائية

بمحافظة الدقهلية، تبين أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه تدريب شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية، منها المركزية الشديدة التي تنعكس علي الأداء الإداري لشيوخ المعاهد وضعف قدرتهم علي صنع واتخاذ القرارات، وضعف البرامج التدريبة بالأزهر الشريف حيث البرامج التدريبية عبارة عن إجراء روتيني يتم القيام به لأنه شرط من شروط الترقية، والاعتماد علي الطرق التقليدية في الإدارة وعدم إتباع الأساليب الحديثة في الإدارة وكذلك ضعف البنية التحتية التكنولوجية في العديد من المعاهد، وأيضاً هناك تحديات تكنولوجية تواجه بعض شيوخ المعاهد بسبب ضعف القدرة علي التعامل مع التكنولوجية الرقمية لأسباب كثيرة منها الأوضاع الاقتصادية

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تقديم رؤية مقترحة لتدريب شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية علي ضوء تحديات الرقمنة، وينبع من السؤال الرئيس التالي:

١- ما الإطار المفاهيمي يمكن تطوير الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية؟

٢- ما واقع الإداء الإداري بالمعاهد الابتدائية الأزهرية ؟

٣- ما أبرز تحديات الرقمنة المؤثرة علي منظومة الأداء الإداري بالمعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية؟

٤- ما المقترحات الخاصة بتدريب شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية علي ضوء تحديات ؟

أهداف الرقمنة البحث

تتمثل في تقديم رؤية مقترحة لتدريب شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية في محافظة الدقهلية علي ضوء تحديات الرقمنة وذلك من خلال الإجراءات التالية:

١- التعرف علي واقع تدريب شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية في محافظة الدقهلية على ضوء تحديات الرقمنة

٢- الكشف عن الاحتياجات التدريبية لشيوخ المعاهد الابتدائية الازهرية في محافظة الدقهلية لمواجهة تحديات الرقمنة.

٣- الوقوف علي أبرز تحديات الرقمنة التي تؤثر علي الأداء الإداري بالمعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية.

أهمية البحث

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للبحث في أنه يتناول أحد أهم المؤسسات التعليمية في ألأزهر بصفة خاصة وفي مصر بصفة عامة وهي المعاهد الابتدائية الأزهرية، ذات التأثير المباشر في التربية.

وتظهر أهمية البحث في جانبه التطبيقي في انه:

١- يفيد البحث الحالي القيادات الإدارية بالمعاهد الأزهرية في تطوير أدائهم علي ضوء تحديات الرقمنة.

٢- يساعد البحث الحالي متخذي القرار ومسئولي التخطيط في وضع المعايير المطلوبة عند اختيار القيادات الإدارية وشيوخ المعاهد.

٣- يساعد البحث الحالي في شيوخ المعاهد الابتدائية في تسهيل العملية التعليمية، وتحسين الأداء الوظيفي.

٤- تمكين شيوخ المعاهد من مواكبة التطورات التكنولوجية، واستخدامها في العملية التعليمية لتطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم مما ينعكس إيجاباً على الطلاب والمؤسسة التعليمية بشكل عام.

منهج البحث

أعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي؛ لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة البحث والذي يفيد في رصد واقع أداء شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية في محافظة الدقهلية.

مصطلحات البحث

تتحدد مصطلحات الدراسة الحالية علي النحو التالي:

١ – التدريب

هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى اكتساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الإنسان، والحصول على المعلومات والبيانات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للسلطة والعمل، والمهارات الملائمة والأنماط السلوكية، إضافة إلى العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءته في الأداء، كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه عملية مستمرة ومنتظمة وضرورية لتنمية القدرات والمهارات البشرية، وتحقيق أهداف الأفراد والمنظمات. (عبد الجيد، ٢٠٢١، ص٧)

التدريب لغة (درب) ، درب فلان علي الشيء عوده ومرنه وتدرب فلان أي تعود وتمرن، واصطلاحاً هو كل الأنشطة والبرامج التي تنفذها المنظمة وترعاها وتدعمها لأجل تنمية مهارات ومعارف العاملين والمجموعات لتحقيق أغراض المنظمة وزيادة إنتاجيتها. (المعجم الوجيز، ٢٠١٠، ص٣٦٦)

وهو عمليات مخططة ومنظمة تهدف إلي إحداث تغيرات في سلوك الأفراد العاملين لمواجهة تحديات مستقبلية وإكسابهم مهارات جديدة لرفع كفاءتهم وقدرتهم علي المنافسة في مجال. (سليمان، ٢٠٢٢، ص ١٨٤)

ـ **التعريف الإجرائي للتدريب** : هو نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغيير , وتطوير المعارف والمهارات لتعديل أدائهم مما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وفعالية

٢ – شيوخ المعاهد

هو" قائدًا تربويًا ومديرًا للعملية التعليمية بالمعاهد الازهرية 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 الازهرية. (قطاع المعاهد الأزهرية، ٢٠١٩)

٣- المعاهد الابتدائية الأزهرية

تمثل مرحلة التعليم الابتدائي الأزهري أولي مراحل التعليم ومدتها ست سنوات والتي يقابلها المرحلة العمرية التي تبدأ من سن (٦-١٢) سنة، كما يقابلها الحلقة الأولي من التعليم الأساسي، ويمثل ذلك النوع من التعليم؛ التعليم الديني حيث يتعلم فيه التلميذ حفظ القرآن لكريم ويتزود بالمعارف، والمهارات، والخبرات، والاتجاهات المختلفة من أجل إعداد مواطن صالح لنفسه ومجتمعه، وتؤهله للالتحاق بمراحل التعليم الأخرى بالأزهر الشريف. (أحمد، ٢٠٢٣، ص ١٠٤)

٤- الرقمنة

يشير مصطلح الرقمنة إلى العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات والمعلومات الموجودة في ملفات ووثائق ورقية إلى شكل رقمي من أجل الحفاظ عليها وحمايتها، إذ يتم إنشاء وحدات منفصلة من البيانات تُسمى تنظم المعلومات بها ثم معالجة تلك المعلومات بشكل منفصل في وحدات ، وعند تحويل البيانات والمعلومات إلى أشكالها الرقمية، يمكن معالجتها بواسطة أجهزة الكمبيوتر والأجهزة ذات القدرة على الحوسبة مثل الكاميرات الرقمية وأجهزة السمع الرقمية، ويُطلق مصطلح الرقمنة على عمليات مثل مسح الصورة أو تحويل تقرير إلى نموذج PDF وتخزينه على جهاز كمبيوتر وغيرها. (بلعموري، ٢٠٢٤، ٢٨)

التعريف الإجرائي للرقمنة: هي تحويل للمعلومات والبيانات من شكلها الورقي إلى معلومات رقمية من خلال تخزينها، ومعالجتها، ونقلها باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وأجهزة الحواسب، والشبكات.

حدود البحث

١- **الحدود الموضوعية:** المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية؛ لمعرفة الاحتياجات التدريبية لشيوخ المعاهد.

٢- **الحدود الجغرافيا:** المعاهد الابتدائية الأزهرية بالإدارات الآتية (دكرنس ، منية النصر، ميت سلسيل، الجمالية، المنزلة، المطرية).

٣- **الحدود البشرية:** شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية ،ووكلاء المعاهد، والموجهين ومدير الإدارات التعليمية الأزهرية.

الدراسات السابقة: يتم عرض الدراسات من الأقدم إلى الأحدث

أولاً دراسات عربية:

١- دراسة شبل (٢٠١٧) بعنوان تصور مقترح للتمكين الإداري بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء خبرات بعض الدول.

هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح للتمكين الاداري لشيوخ المعاهد ووكلائها، من خلال الاستفادة من الأسس النظرية للتمكين الإداري بمؤسساتها التعليمية، وذلك بهدف تطوير أداء شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية بما يتناسب مع طبيعة المعاهد الأزهرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم لوصف واقع التمكين، وتوصلت الدراسة إلي أن ادارة المعاهد الأزهرية تعتمد علي المركزية ، وليس لها مخطط واضح لتكين شيوخ المعاهد، حيث أن عملية اتخاذ القرارات مازالت تعاني من المركزية الشديدة، والنظر للمعاهد علي أنها جهات تنفيذ فقط. (عبد الرحمن، ٢٠١٧، ص ٨٦)

٢- دراسة بخيت (٢٠١٩) بعنوان الإدارة بالاستثناء كمدخل لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية بالوادي الجديد.

هدفت الدراسة التعرف علي التعرف علي الهيكل الإداري للمعاهد الأزهرية واختصاصات كل فرد داخله، والجهات الادارية المسئولة عنها، وتحليل واقع الإدارة بالمعاهد الأزهرية وتشخيص المشكلات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي افتقار إدارة المعاهد الأزهرية للخطط التنفيذية للتعامل مع حالات الطوارئ والظروف الاستثنائية، وقلة الاهتمام بتكوين فرق لإدارة الازمات، وقلة تكافؤ السلطات الممنوحة لإدارة المعاهد الأزهرية مع حجم المسئوليات الملقاة علي عاتقها، فإدارة المعاهد ماهي الا أده للتنفيذ فقط، وغياب الدعم المقدم لتدريب صف ثاني للإدارة. (بخيت، ٢٠١٩ن ص٣١١)

٣- دراسة مصطفي (٢٠٢١م) بعنوان تطوير المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات.

هدفت الدراسة التعرف علي متطلبات تطوير المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلي عدة مقترحات منها: تدريب شيوخ المعاهد علي توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارية، وضرورة اختيار شيوخ المعاهد بعناية علي أسس موضوعية تعتمد علي مجموعة من الأسس أهمها المؤهل العلمي(من حملة الماجستير والدكتوراه؛ والأولية في الاختيار تكون لحملة المؤهلات الأعلى من البكالوريوس، والخبرة العلمية، وعدد الدورات التدريبية من أجل رفع مستوي العمل الاداري والمؤسسي.

٤- دراسة عبد الجيد(٢٠٢١) بعنوان تصور مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية الابتدائية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي الاحتياجات التدريبية بالمعاهد الابتدائية الأزهرية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة واحتياجاتهم التدريبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي وجود احتياجات تدريبية للقيادات التربوية والادارية في العديد من المجالات الشخصية والفنية والقيادية. وأوصت الدراسة بضرورة عمل المزيد من الدورات التدريبية وتزويد شيوخ المعاهد بكل ما هو جديد من المستجدات في الإدارة التربوية.

٥- دراسة سليمان (٢٠٢٢) بعنوان تدريب شيوخ ووكلاء معاهد التعليم الأزهري بمصر.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تدريب شيوخ ووكلاء معاهد التعليم الأزهري بمصر، والتعرف علي الاحتياجات التدريبية لشيوخ المعاهد الأزهرية، وآليات تدريبهم، واستخدمت الدراسة البحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة أن يوجد ضعف فيما يخص استخدام التكنولوجيا الرقمية، وهو ما يشير إلي حاجة شيوخ المعاهد الأزهرية لتطوير التدريب علي استخدام التكنولوجيا.

ثانياً دراسات أجنبية:

١- دراسة (Wibowo, 2017)

استهدفت الدراسة إلي تحديد أساليب القيادة والاحتياجات التدريبية لمدير المدارس دراسة مقارنة بين المدارس الابتدائية العامة والخاصة في إندونيسيا، واظهرت نتائج الدراسة اختلاف لتصورات مديري المدارس الابتدائية العامة والخاصة حول القيادة في التعليم، وارتباط احتياجات التدريب بسياق الناهج ووسائل الاعلام والتكنولوجيا والتدريب علي إدارة المدرسة.

٢- دراسة (Febrizon, E., Rusdinal,, 2020)

هدفت الدراسة إلي تحليل الاحتياجات التدريبية لتعزيز كفاءة التطوير التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي أن المديرين في حاجة للتدريب من أجل كفاءة التطوير التنظيمي، وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٣- دراسة (Alanezi, 2021,p42)

هدفت الدراسة التعرف علي التحديات التي تواجه مديري المدارس، والتعرف علي العقبات الرئيسية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية من منظور المعلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات تمثلت في التحديات التكنولوجية، والأساليب التقليدية المستخدمة في المدارس، وأوصت الدراسة بضرورة وجود خطة متكاملة لعميلة التحول إلي الإدارة الإلكترونية في المدارس وربط الوظائف الإدارية بشبكات الكمبيوتر المحلية والعالمية يمكن أن لتحقيق أداء إداري عالي الجودة في وقت قصير

التعقيب علي الدراسات السابقة:

تبين من العرض السابق للدراسات السابقة اهتمامها بتدريب مديري المدارس وشيوخ المعاهد الأزهرية، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ضرورة الاهتمام برفع كفاءة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية من خلال البرامج التدريبية اللازمة

لتطوير أدائهم، وتضيف الدراسة الحالية ضرورة تحسن الاداء الاداري من خلال التدريب لمواكبة تطورات وتحديات الرقمنة التي تعد تغيراً وسريعا ومتلاحقاً يحتاج لمواكبته من خلال البرامج التدريبية الحديثة واللازمة لذلك.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة كما يلي:

- تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
- تحديد خطوات الدراسة الحالية.
- إثراء الإطار النظري.
- بناء أداة الدراسة.
- تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.
- التعليق على النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية:

- إن معظم الدراسات التي تناولها الباحث تناولت تمكين قيادات المعاهد الأزهرية من الناحية الإدارية، وكذلك تطوير المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية كما تضمنت تصور مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية، وأساليب القيادة والاحتياجات التدريبية، وأهم التحديات وتختلف هذه الدراسة في تحديد شيوخ المعاهد الابتدائية نظراً لأهمية هذه المرحلة ولتمكين وتدريب شيوخ هذه المعاهد من أداء مهامهم في ضوء تحديات الرقمنة والتي فرضت نفسها بقوة على كافة النواحي التعليمية والتربوية.

وسوف يتناول البحث الاتي:

أولاً: تطوير الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية (رؤية تحليلية).

ثانياً: واقع الأداء الإداري بالمعاهد الابتدائية الأزهرية.

ثالثاً: ابرز تحديات الرقمنة المؤثرة علي منظومة الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية.

رابعاً: رؤية مقترحة لتدريب شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية علي ضوء تحديات مجتمع المعرفة.

أولاً: تطوير الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية (رؤية تحليلية):

تعتمد إدارة التعليم الأزهري بشكل عام في تحقيق أهدفها اعتماداً كبيراً علي شيخ المعهد باعتباره محور العملية التعليمية والركيزة الأساسية في النهوض بمستوي الإدارة وتطويرها، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمعهد، ومن هنا يجب العمل علي التطوير الدائم لشيوخ المعاهد خاصة المعاهد الابتدائية الأزهرية علي اعتبار أنها بداية السلم التعليمي الأزهري.

أنه من الضروري أن يتسم أداء شيخ المعهد بالقدرة علي تقديم الأفكار المستحدثة والمبدعة، وإظهار التميز الإداري، والتشجيع علي إدارة الجميع بنمط فيه تميز إداري، ويتبني التطبيقات والأساليب التي تدعم التميز الإداري. (طه، ٢٠٢٢، ص٩٣٠)

ويجب أن يبتعد شيوخ المعهد عن المركزية في إدارة شئون المعاهد، والبحث عن طرق للإصلاح التعليمي، والتعرف علي كافة الامكانيات التي من شأنها الارتقاء بالأزهر الشريف، وأن يكون شيخ المعهد علي دراية بمتطلبات التلاميذ من كافة الجوانب الروحية والخلقية والسلوكية، ودراسة العوامل التي تؤثر علي التلاميذ داخل البيئة المدرسية وخارجها.(بخيت، ٢٠١٩، ص٣٤٢)

وتعد ادارة المعاهد الازهرية من الادارات التعليمية التي تحتاج الي عمليات تغيير وتطوير وتبنى اساليب جديدة في الادارة لوجود العديد من المشكلات الإدارية والتعليمية في ادارة المعاهد الأزهرية، وتدنى مستوى الخدمات التعليمية والتربوية، بالإضافة الي قلة التنسيق بين ادارة المعاهد الازهرية وبين المعاهد في المحافظات. (عبدالعزيز، ٢٠٢٨، ص ٨٤)

لذا لابد أن يتسم شيوخ المعاهد الأزهرية بالإبداع والتجديد، فنجاح العمل الإداري بالمعهد يستلزم تحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد، فدور شيخ المعهد لا يعد

جامداً أو ثابتاً، بل يرتبط بالمتغيرات التي تطرأ علي التعليم من ناحية، وبالتطورات والابتكارات الحادثة في مجال الإدارة التعليمية من ناحية آخري. (عبد الجواد وأخرين، ٢٠٢٠، ص ٧٨)

حيث إن عجز المؤسسات التعليمية عن إدارة وتنفيذ وتنظيم برامج التطوير الإداري نتيجة ضعف القدرة علي استخدام تقنيات وأدوات التطوير الإداري والوسائل التقنية المعاصرة ووجود الأزمات يسهم بشكل كبير ومباشر في ضعف كفاءة المهارات القيادية لدي شيوخ المعاهد الأزهرية. (حافظ، ٢٠٢٢، ص ١٨٤)

وتري الدراسة أن تطوير الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية أمراً حتمياً وضرورياً حتي يتمكنوا من مسايرة المتغيرات العصرية المتلاحقة، وهذا يتطلب منهم السعي الدائم نحو اكتساب المهارات اللازمة لتلك المرحلة، حيث هناك طرق عديدة تساعدهم في الارتقاء بمستواهم منها الاطلاع المستمر علي كل ما هو جديد في أساليب الإدارة الحديثة عن طريق الانترنت وغيرها من العوامل التي تساعدهم علي ذلك.

ثانيا: واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية

يعتمد نجاح مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومنه المعاهد الابتدائية الأزهرية علي توافر شيوخ معاهد ذو كفاءة عالية، خاصة في ظل التغيرات والتحولات العالمية المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم؛ فلم يعد شيخ المعهد مجرد حافظ للنظام ومسيطر، وإنما أصبح ميسراً ومرشداً وخبيراً وموجهاً وقائداً، ومنمياً للإبداع والتفكير داخل المعهد، وأصبح الوسيط والمحفز والمنسق الذي يطلق طاقات المعلمين، ويدعم الحوار والتواصل ويهيئ المناخ الصحي الذي يشجع الجميع علي المشاركة والتعاون والتعلم الفعال.

إن تحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية مرهون بإتباع مدخل إداري منظم بسيط في خطواته، يتوافق مع ما يفرضه الواقع المعاصر من تغيير مستمر في نظم الإدارة التنفيذية، وبما يتوافق مع إدارة الجودة والتحسين والتغيير للأفضل في جميع الممارسات اليومية.

إن إصلاح التعليم الأزهري يبدأ من الإدارة، خاصة أن قيادته هي بداية تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية لأنه يقع عليهم عبء التطوير والاصلاح الحقيقي وفق رؤية مخطط لها بطريقة علمية مدروسة.

إن المعهد الأزهري مؤسسة اجتماعية تعليمية، تضم في داخلها عدداً من الأفراد المكلفين بمجموعة من المهام، وإدارة مسئولة عن توجيه هذه المجموعة من الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، من خلال مجموعة من العمليات التي يحدث فيها تفاعل بين الادارة والمعلمين، ليظهر أثر هذا التفاعل جلياً وواضحاً في المنتج التعليمي لتلك المؤسسة الأزهرية. (رشاد، محمود، و رجب، ٢٠٢٠، ص ٢٩)
وهناك العديد من المشكلات التي تؤثر علي الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية منها: (حسانين، ٢٠٢٠، ص ٩٩)

١- المركزية الشديدة وتداخل المسؤوليات بين المستويات الإدارية.
٢- ضعف مستوي شيوخ المعاهد في تحقيق متطلبات الاصلاح والتطوير التعليمي، وقلة التعاون بين العاملين في إيجاد رؤية مشتركة. (علي، ٢٠٢٣، ص٣٠٤)
٣- ضعف قنوات الاتصالات والعلاقات الفعالة بين إدارة المعاهد والبيئة المحيطة.
٤- يوجد ضعف لدي شيوخ المعاهد الأزهرية في عملية صنع واتخاذ القرارات، ولابد من تغيير أسلوب اتخاذ القرارات. (علي ،٢٠٢٣، ص٣٠٤)
٥- ضعف الأداء الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية من خلال افتقار الخطط التنفيذية والوقائية التي توضع لتفادي الانحرافات قبل حدوثها.

وهناك العديد من المشكلات التي تواجه المعاهد الابتدائية الأزهرية/ منها كثرة الأعباء الإدارية الملقاة علي عاتق شيخ المعهد، وكثرة حركة التنقلات بالمعاهد أثناء العام الدراسي، وكذلك قلة الموارد المالية التي تتيح لشيخ المعهد استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في العملية الإدارية والتعليمية، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات والنظر إلي المعاهد علي أنها جهات تنفيذية فقط للقرارات والتعليمات. (بخيت،٢٠١٩، ص٣١٠)

ومن خلال طبيعة عمل الباحث موجهاً بالأزهر الشريف تبين أن الأداء الإداري للعديد من شيوخ المعاهد الابتدائية لا يتناسب مع التطور التكنولوجي السريع والمتلاحق، فلا يوجد إعداد لقيادات الصف الثاني للإدارة حتي يمكن تدريبهم التدريب الجيد وإكسابهم الخبرات التي تجعلهم شيوخ معاهد ناجحين مستقبلاً، فعندما يخلو مكان شيخ المعهد لإحالته للتقاعد مثلاً يفوض أقدم المدرسين بالمعهد دون النظر إلي خبرته العملية التي يستمد منها قوته في إدارة المعهد، وهذا هو حال العديد من المعاهد الأزهرية فيؤثر ذلك سلباً علي العمل الإداري بالمعهد وينعكس ذلك بشكل كبير علي المعهد بصفة عامة، وكذلك معظم القرارات مركزية فلا يستطيع شيخ المعهد اتخاذ القرارات أو المشاركة فيها، ويوجد العديد من المشكلات التي تواجه إدارة المعاهد الأزهرية والتي تعرقل تطوير أدائها منها؛ لا يوجد بالمعاهد فرقاً لإدارة الأزمات داخل المعهد، ولا يتم استخدام وسائل الاتصال الالكترونية التي تتوافق مع التطور الحديث، والسلطات الممنوحة لشيوخ المعاهد لا تتناسب مع حجم المسئوليات الموكلة إليهم، وقلة مشاركة المعلمين مع إدارة المعهد في عمليات اتخاذ القرارات.

ويمثل تحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المعهد، لأن فعالية العاملين بالمعهد تعتمد علي أداء إدارة المعهد نفسه ومدي وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمعهد. (عبد الجواد وأخرين، ٢٠٢٠، ص ٧١)

ثالثاً: أبرز تحديات الرقمنة المؤثرة علي منظومة الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية

يبذل قطاع المعاهد الأزهرية جهوداً مستمرة من أجل تحسين جودته والارتقاء بمستواه، ويظهر ذلك في عمليات التطوير المستمر في مدخلاته، وعلى الرغم من ذلك تشير العديد من الدراسات التي اهتمت بإدارة التعليم الأزهري قبل الجامعي إلى وجود العديد من المشكلات منها؛ ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في المعاهد الأزهرية، و الاعتماد على طرق تقليدية في عملية جمع ومعالجة ونقل المعلومات اللازمة وقلة الاهتمام بتحويلها إلى أنظمة إليكترونية، ونقص المعلومات اللازمة لتطوير التعليم الأزهري قبل الجامعي.

الرقمنة بدأت في العالم كله منذ عدة سنوات وأصبحت قدرا محتوما لذلك يجب علينا التعامل معها بحيث نتجنب أخطارها ونجنى ثمارها، وهذا ليس سهلا لكنه ليس مستحيلا، والرقمنة ببساطة تحويل كل المعلومات عن كل شيء في الدولة من الأسلوب الورقي الذى يحتاج أن يحفظ في أرشيفات كبيرة وقد يصيبه التلف أو الضياع وعند استخدامه يجب أن يتحرك عن طريق موظف من مكان إلى آخر وما يستتبعه ذلك من احتمالات تأخير وغير ذلك، والرقمنة تحول كل ذلك إلى معلومات مخزنة في أجهزة كمبيوتر عملاقة ويستطيع الكمبيوتر التعامل مع كل تلك المعلومات بسهولة، وحيث إن أجهزة الكمبيوتر الآن متصلة ببعضها عن طريق شبكة الانترنت وشبكات أخرى فإن نقل المعلومات من جهة إلى أخرى يتم لحظيا. (زهران، ٢٠٢١)

ومن المهم وجود استراتيجية محددة لتحقيق الأهداف المرجوة من الرقمنة من الأهم إلى المهم، تغيير حياة الناس جميعا من النظام الورقي إلى الرقمي يستلزم تعديل طريقة تقديم الخدمات في جميع مناحي الحياة، هذا لا يتأتى مرة واحدة لذلك يحتاج إلى خطة محددة بأوقات لترتيب هذا التحول بحيث يبدأ التحويل بالخدمات المؤثرة بشكل أكثر على الناس، هذه الخدمات قد تحتاج إلى تغييرات في البنية التحتية وهكذا نجد أنه أصبح عندنا سلسلة من التغيرات بتوقيتات وترتيبات معينة. (زهران، ٢٠٢١)

أضحت قضية الرقمنة في التعليم من القضايا الحديثة، نظراً لأهمية الرقمنة والتحول الرقمي والذي ظهر نتيجة للعولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فيشير التحول الرقمي إلي تحول المنظمة تدريجياً من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط إلي الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات؛ وذلك للوصول إلي اعلي مستوي من الانجاز والكفاءة. (حسن، ٢٠٢٣، ص ١١٧)

يواجه التعليم الأزهري قلة توافر الإمكانات المادية والجهود المبذولة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضعف الاستيعاب الكامل للتكنولوجيا المتاحة، وقلة توظيفها في الأعمال الإدارية المهمة، وضعف قنوات الاتصال بالقطاع داخلياً وخارجياً، وضعف المهارات التكنولوجية لدى القيادات. (حسن، ٢٠٢٣، ص ١١٨)

ومن الضروري إيجاد العمالة المدربة على التعامل مع البرمجيات وتطويرها وصيانتها وتحليل البيانات وتأمين المعلومات، الرقمنة على مستوى الدول يحتاج إلى عدد من المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والمستخدمين المحترفين لتلك البرمجيات، ليس هذا فقط لكن هذه العمالة تحتاج إلى تدريب مستمر لأن تلك البرمجيات ووسائل التعامل معها تتطور بوتيرة سريعة بعكس التعامل مع الملفات الورقية، وأيضا نحتاج أن نضمن وجود أجيال جديدة قادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات عندما يتقاعد الجيل الحالى. (زهران، ٢٠٢١)

ويجب تغيير الهيكل الإداري ليوائم التكنولوجيا الجديدة، هذا معناه أنه يجب الاستغناء عن الحصول على إمضاءات وأختام من أماكن عدة ومخاطبة جهات عدة للحصول على خدمة ما واستخدام العديد من الموظفين كمراجع أول ومراجع ثان إلخ، لكن في نفس الوقت يجب وضع آليات لكشف التلاعب والتزوير فى المعلومات المدخلة على الوسط الرقمي وأيضا التعامل مع الخطأ البشرى غير المتعمد. (بدر، ٢٠٢٤، ص ١٣٨)

نقص الخبرة الكافية للمديرين والمسئولين حول مضمون الرقمنة، حيث اعتمدت الوزارة على تبسيط الإجراءات من خلال برامج يتم فهمها بالممارسة أثناء العمل، ولكن المشكل هو أن المعلومات برغم عدم تعقيدها، إلا أن البعض كان يجد نفسه أنه أمام وضعيات يختلط فيها فهم الإجراءات. (سعيداني، ٢٠٢٤، ص ٤٩٢)

التأثير الرقمي علي الأداء الإداري يتمثل في تحسن كفاءة العمليات وتسهيل التواصل وتبسيط الإجراءات، مما يؤدي إلي زيادة الرضا الوظيفي وتحسين جودة الخدمات، وعلي الجانب الآخر يجب علي المؤسسات التعليمية مواجهة التحديات التي توجهها مثل ضعف البنية التحتية، ونقص الكفاءة الإدارية الرقمية وأمن المعلومات لضمان نجاح التحول الرقمي وتحقيق أقصي استفادة منه. (عبد التواب، ٢٠٢٣،ص ٤٨)

أن من أهم المشكلات والتحديات التي تعوق تطبيق الرقمنة في الإدارة هي نقص الإمكانيات المادية اللازمة لشراء الأجهزة والمعدات وإنشاء الشبكات وعمل البرمجيات

ونقص التدريب، وضعف التشريعات التي تحكم العمل الاليكتروني والتشريعات المنظمة لها في المؤسسات الإليكترونية، ووجود مشكلات متعلقة بالتجهيزات مع عدم وجود جاهزية ذاتيه للعاملين بالمؤسسات التعليمية، وقلة الاهتمام بالأساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة، وضعف البرامج التدريبية المقدمة لكل من المعلمين والمديرين. (عبد التواب، ٢٠٢٣،ص ٤٣)

وهناك العديد من المعوقات التي تواجه الرقمنة منها؛ الضعف في البنية التحتية للاتصالات والمعلومات مما يؤدي لغياب اكتمال الشبكات المعلوماتية بالإضافة لعدم تعميم التطبيقات والبرمجيات بصورة شاملة، ويوجد معوقات تنظيمية وإدارية حيث يشير الواقع العملي إلي وجود فجوة بين الفوائد المرتقبة التي يفترض أن تقدمها النظم المعلوماتية للهياكل الإدارية وبين الفوائد التي تم الحصول عليها بالفعل وذلك يرجع لما يلي: (علي م.، ٢٠٢٢، ص ٢٠١)

١- النظم المعلوماتية التي تم إدخالها إلي العمل الإداري تمت دون إجراء أي تغييرات في الهياكل التنظيمية أو في الإجراءات الوظيفية.

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

ويوجد بعض المعوقات البشرية، فيوجد فجوه كبيرة بين العاملين في مجال نظم المعلومات وبين المستفيدين من هذه التكنولوجيا مما يجعل التفاهم والاتصال بين هاتين الفئتين ضعيفاً ونتيجة لذلك يتم تصميم أنظمة لا تلبي حاجة المستفيدين في معظم المجالات مما يعني هدر المزيد من الوقت والموارد. (عبد العليم، ٢٠٢١، ص ١٢٥) ويوجد صعوبات تقنية منها؛ صعوبة اختيار الأجهزة المناسبة ومشكلات تتعلق بتشغيل تلك الأجهزة والسرعة الكبيرة لتقادم أجهزة الحاسوب، وعدم اتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات اللازمة لمختلف الوحدات والتجهيزات الإليكترونية. (حسن، ٢٠٢٣، ص ١١٨)

ويواجه شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية العديد من التحديات والتغيرات السريعة المتعددة وعلي رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها التكنولوجية الرقمية بمكونتها

المختلفة، مثل الأنترنت وتزايد استخدام الحاسب الآلي وخاصة لدي شيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية مما يتطلب منهم العمل علي تنمية مهارتهم في استخدام التكنولوجيا الرقمية. (سليمان ، ٢٠٢٢، ص١٨٢)

رابعاً: رؤية مقترحة لتدريب شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية علي ضوء تحديات الرقمنة

انطلاقاً من الدور الحيوي لشيوخ المعاهد الأزهرية بصفة عامة وشيوخ المعاهد الابتدائية بصفة خاصة، يجب الاهتمام بتدريب شيوخ المعاهد وتأهيلهم التأهيل المناسب لمتغيرات العصر الحديث حتي يتمكنوا من مواجهة التحديات والتطورات السريعة والمتلاحقة، فنجاح المدير أو شيخ المعهد غالباً ما يكون لتوافر المهارات الإدارية الأساسية والضرورية لنجاحه فيعمل علي توظيفها بالشكل المناسب فيرتقي بالمؤسسة التعليمية ويعمل علي زيادة فاعليتها، حيث يتطلب نجاح المدير مجموعة من المهارات الأساسية والتي تعد ضرورة للإداري الناجح.

أهداف الرؤية المقترحة:

١- تدريب شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية على مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة في عصر الرقمنة.

٢- تطوير استراتيجيات القيادة من خلال تزويدهم بما يتعلق الرقمنة واستخداماتها في العملية التعليمية والإدارية

٣- تأهيل القيادات التعليمية للتعامل مع تحديات الرقمنة التي تؤثر علي الأداء الإداري بالمعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية.

محاور الرؤية المقترحة:

١- المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية:

إن نجاح شيخ المعهد غالباً يكون ناتج عن توافر المهارات القيادية الأساسية والضرورية لديه، فيستطيع أن يقوم بعملة بسرعة ودقة واتقان فيرتقي بالمؤسسة ويعمل علي زيادة فاعليتها، حيث يجب توافر مجموعة من المهارات الأساسية والتي تعد ضرورة للإداري الناجح، ومن هنا يتوقف نجاح شيخ المعهد علي توافر تلك المهارات،

ولا يشترط توافر المهارات فقط بل مدي قدرته علي توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الأخرين، ويعتمد نجاح هذه المهارات بطريقة فعالة ومرضية علي مجموعة من العوامل منها؛ التواصل، التحفيز، والإبداع، والايجابية، وردود الفعل، والتفويض، والثقة، وأخلاقيات العمل، حيث يحتاج شيوخ المعاهد إلي التركيز علي صقل تلك المهارات لرفع مستوي المهارات الإدارية لديهم.

٢- المهارات الإدراكية لشيوخ المعاهد الابتدائية الازهرية:

تتمثل المهارات الادراكية في قدرة شيخ المعهد علي التحليل والاستنتاج والربط والمقارنة والتغير الإيجابي وتكمن في (التفكير المبدع، التخطيط والتنظيم، والمتابعة، والتوجيه بمهام محددة) وتتعلق بمدي كفاءة شيخ المعهد علي ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتوصل إلي الآراء الجديدة، وتعد ضرورة للنجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي من الممكن أن تحدث في المستقبل.

٣- المهارات الفنية لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية:

تعد المهارات الفنية من الأمور الهامة لشيخ المعهد لما يقوم به شيخ المعهد من أدوار حاسمة ومهمة في تسير العملية التربوية وتطويرها، فهو المسئول الأول بالمعهد عن تصريف كافة الأمور التربوية والإدارية المتعددة، فالمهارات القيادية لشيوخ المعاهد تعمل علي تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين، وتحفز نموهم المهني وهي جزء أساسي في العملية الإدارية، وتتعلق بفنيات العمل وكيفية انجازه بإتقان وهي متعددة ومتجددة بتغير طبيعة العمل وتطوره، حيث تتطلب المهارات الفنية توافر قدر من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل وتتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها شيخ المعهد في ممارسة عملة ومعالجته للمواقف التي يصادفها.

المعوقات التي تواجه الرؤية المقترحة:

هناك مجموعة من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه الرؤية المقترحة لتدريب شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية علي ضوء تحديات الرقمنة منها:

١- وجود اتجاهات سلبية لدي بعض العاملين بالمعاهد الابتدائية الأزهرية تجاه التطوير والتدريب.

٢- مقاومة بعض شيوخ المعاهد الأزهرية للتغيير نتيجة لفقدان بعض المزايا والسلطات التي تمنح لهم.

٣- ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لتطوير المعاهد الأزهرية سواء البنية التحتية أو التكنولوجية.

٤- قلة التقنيات الحديثة بالمعاهد الابتدائية الأزهرية.

٥- المقاومة الداخلية من قبل العاملين داخل المعاهد الأزهرية.

٦- قلة التخطيط الجيد ونقص المواهب وفجوات المهارات.

٧- التأثير الرقمي علي الأداء الإداري، وضعف قدرات العديد من شيوخ المعاهد في التعامل مع عصر الرقمنة، وما ينتج عنه من أثار كثيرة.

٨- البرامج التدريبية تقتصر علي من لهم حق الترقية فقط دون الاستفادة منها لتطوير شيوخ المعاهد.

مقترحات التغلب علي المعوقات:

١- ضرورة الاهتمام بشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية الجدد للعمل علي تنمية المهارات القيادية لديهم.

٢- الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني حتي يكون مؤهلين للعمل الإداري عند الضرورة، حتي يونوا مؤهلين ومدربين التدريب الكافي للعمل كشيوخ معاهد في المستقبل.

٣- ضرورة وجود برامج تدريب واقعية لشيوخ المعاهد تناسب العصر الراهن من التقنيات والتطورات المتلاحقة.

٤- العمل علي مساعدة شيوخ المعاهد الأزهرية من قبل قطاع المعاهد الأزهرية لتعزيز مهارتهم القيادية والاطلاع علي كل ما هو جديد.

٥- عقد ورش عمل بشكل دائم لشيوخ المعاهد الأزهرية لتوضيح آلية إدارة الأزمات بشكل جيد.

٦- تدريب شيوخ المعاهد الأزهرية علي كيفية توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري وكيفية الاستفادة منها لصالح تطوير العمل الإداري.

٧- تحقيق التكامل بين كليات التربية والمناطق الأزهرية في إعداد برامج تدريبية لشيوخ المعاهد الأزهرية موجه نحو تطوير المهارات القيادية لديهم.

٨- ضرورة تدعيم اللامركزية بالمعاهد الأزهرية .

٩- دعم المعاهد الابتدائية الأزهرية بالوسائل التكنولوجية الحديثة.

١٠-السعي نحو وضع آليه من أجل ضمان جودة إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، وذلك عن طريق استحداث إدارة جديدة لقياس أثر ومردود برامج إعداد وتدريب تلك القيادات بحيث يكون مهامها ومسئولياتها هي المتابعة والتقويم والتطوير.

١١-العمل علي إنشاء مراكز إعداد وتدريب مجهزة بأحدث الوسائل والتقنيات التي تساعد علي نجاح برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، وتجعلها قادرة علي مواكبة أحث التطورات الإدارات والتكنولوجية التي يشهدها عصرنا الحالي، ويجب أن تتوفر هذه المراكز في كافة مناطق الجمهورية ليستفيد منها الجميع ولتوفير سبل الراحة وعدم تكبد مشقة السفر وتقليل الأعباء المادية والمعنوية وتوفير كافة السبل التي تزيد من دافعية تلك القيادات وتحقيق التنمية المستدامة.

١٢-العمل علي توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لنجاح برامج وإعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية، مع وجود آليه لضمان الاستخدام الأمثل لها حتي يمكن من خلالها تحفيز هذه القيادات وتشجيعهم.

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

١٤-نشر ثقافة الإدارة الاليكترونية وتوفير برامج تدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء هذا المدخل.

١٥-الحرص علي تقديم الحوافز المادية والمعنوية من أجل تشجيع قيادات المعاهد الأزهرية علي حضور البرامج التدريبية، ومواصلة التعلم الذاتي وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.

١٦-العمل علي توفير بيئة تفاعلية بين شيوخ المعاهد الأزهرية والعاملين والطلاب بالمعاهد وذلك من خلال مواقع الانترنت ومراكز المعلومات أو البرامج الإلكترونية، أو البريد الإليكتروني وغيره من واصل الاتصال الحديثة.

المراجع:

أولاً المراجع العربية:

عبد الرحمن، أحمد شبل. (٢٠١٧، ص ٨٦). تصور مقترح للتمكين الاداري بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء خبرات بعض الدول. *رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة الأزهر*. القاهرة.

عبد العليم، أحمد. (٢٠٢١،ص ١٢٥). تحديات رقمنة التعليم: نحو صالح مجتمعي مشترك. *مجلة خطوة، المجلس القومي للطفولة والتنمية ع ٤٢*، الصفحات ٣٤-٣٧.

سليمان، السعيد السعيد بدير. (٢٠٢٢، ص ١٨٤). تدريب شيوخ ووكلاء معاهد التعليم الأزهري بمصر. *مجلة كلية التربية, كلية التربية , جامعة كفر الشيخ, ع١٠١*، الصفحات ١٧٩-٢٠٨.

المعجم الوجيز. (٢٠١٠، ص٣٦٦).

حسن، أميره رمضان عبد الهادي. (٢٠٢٣، ص ١١٨). التحول الرقمي بإدارة التعليم الأزهري قبل الجامعي: الواقع والمأمول. *مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ. ع ١١١*، الصفحات ١١٣-١٣٨.

بخيت، انتصار محمد عيد. (ابريل, ٢٠١٩، ص٣٤٢). الإدارة بالاستثناء كمدخل لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية بالوادي الجديد. *المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد*، الصفحات ٣٠٥-٣٦١.

رشاد، رجب أحمد ، محمود ،داليا طه ، رجب، إيمان حمدي (يناير, ٢٠٢٠، ص ٢٩). مقترحات تطوير أنماط إدارة الص ا رع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ع ع, مج ١٤*، الصفحات ٣٩-٧٢.

علي، رحاب فهمي محمد. (ديسمبر, ٢٠٢٣، ص١٢). تطوير إدارة المعاهد الإعدادية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التميز. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم*، الصفحات ٣٢٩-٣٠٠.

عبدالعزيز، سليمان كامل. (نوفمبر, ٢٠٢٨، ص ٨٤). آليات مقترحة لتطوير إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام مدخل إدارة التغيير علي ضوء التحديات المعاصرة. *دراسات تربوية واجتماعية كلية التربية جامعة حلوان, مج ٢٨ , ع١١* ، الصفحات ٧٧-١٢٣.

حافظ، سماح عمر مصطفي. (١٨١١ ديسمبر, ٢٠٢٢، ص ١٨١١). تطوير المهارات القيادية لشيوخ المعاهد الأزهرية على ضوء مدخل إدارة الأزمات. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، صفحة ١٨٥٠.

أحمد، سمير عبد الحميد القطب. (٢٠٢٣، ص ١٠٤). تصور مقترح لتطوير التعليم الابتدائي الأزهري في ضوء متطلبات الطفولة المستقبلية. *مجلة كلية التربية, جامعة كفر الشيخ, ع١١٠* ، الصفحات ٩٥-١٢٧.

عبد التواب، عبد التواب عبد اللاه. (يوليو, ٢٠٢٣،ص ٤٨). تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر علي ضوء خبرات بعض الدول (دراسة مقارنة). *المجلة التربوية لتعليم الكبار– كلية التربية– جامعة أسيوط. مج ٥ ,ع ٣* .

عبد الجواد وأخرين. (٢٠٢٠، ص ٧٨). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر . *مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ*، الصفحات ٦٧-٨٨.

طه، عبير السيد عرفات. (أكتوبر, ٢٠٢٢، ص٩٣٠). متطلبات الارتقاء بالأدوار التى يقوم بها شيوخ المعاهد الأزهرية لتحقيق التميز الإداري "دراسة تحليلة". *مجلة كلية التربية جامعة النصورة*.

بدر، علي أحمد جاد. (يناير, ٢٠٢٤، ص ١٣٨). معوقات التحول الرقمي وتأثيراتها علي التنمية المستدامة في الوطن العربي. *المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الأنسانية والاجتماعية مج ٧. ع١٤* .

قطاع المعاهد الأزهرية. (٢٠١٩). دليل مهام شيخ المعهد. *مطابع الازهر*. مطابع الازهر.

علي، ماجد علي البيلي. (ابريل, ٢٠٢١، ص ٣). تصور مقترح لتطوير إدارة المعاهد الأزهرية في مصر علي ضوء نموذج التميز الاوربي. *مجلة كلية التربية جامعة دمياط*.

بلعموري، محمد الأمين. (٢٠٢٤، ٢٨). رقمنة العمل الإداري: القرار الإداري الإلكتروني أنموذجا. *جامعة زيان عاشور بالجلفة مج ١٧, ع١* .

سعيداني، محمد السعيد. (أكتوبر, ٢٠٢٤، ص ٤٩٢). واقع الإدارة المدرسية في ظل الرقمنة: الآليات والتحديات. *مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع, ع٣*، الصفحات ٤٨٣-٤٩٦.

زهران، محمد. (٢٧ نوفمبر, ٢٠٢١). *https://www.shorouknews.com/columns*. تاريخ الاسترداد ٣١ مايو, ٢٠٢٥، من الشروق.

مطاوع، محمد شبل اسماعيل. (يناير, ٢٠٢٣، ص ٢٥). الثقافة التشريعية ودورها في تحسين الأداء الإداري لدى شيوخ الأزهرية من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة التربية كلية التربية جامعة الأزهر*، الصفحات ٥٩-٩٠.

حسانين، محمد عبد المحسن أحمد. (أكتوبر, ٢٠٢٠، ص ٩٩). دور الثقافة التنظيمية في مواجهة بعض مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية. *مجلة التطوير الجامعي. مركز التطوير الجامعي. جامعة المنصورة, مج ١٢, ع١*، الصفحات ٩٧-١٢٩.

عبد الجيد، محمود سعد محمد. (ابريل, ٢٠٢١، ص ١٢٥). تصور مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية الابتدائية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة كلية التربية جامعة دمياط*.

علي، محمود علي محمد. (أغسطس, ٢٠٢٢، ص ٢٠١). إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. *مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق. ع ١١٨*، الصفحات ١٩٧-٢٧٩.

الرفاعي، هبه أحمد محمد حسن. (يوليو, ٢٠٢٢، ص١٥٨٩). متطلبات تفعيل دور إدارة المعاهد الأزهرية في تحسين جودة التعليم الابتدائي الأزهري (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية) . *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ع ١١٩*.

ثانياً المراجع الأجنبية:

Alanezi, A. (2021,p42). Obstacles to Applying Electronic School Management in Kuwait. *Research in Education,V109 ,N1p37-52.*

Febrizon, E., Rusdinal,. (2020, March). Training Needs Analysis:Enhancing Organizational. *Competence for Conference on ElementaryEducation (Vol. 2, No. 1, pp. 14-28).Elementary : School Principals. In InternationalDevelopment.*

Wibowo. (2017). Leadership Approaches and Training Needs of School Principals : a Comparative Study between Public and Private Primary Schools in Indonesia .