تقويم نظام المسار الواحد بالثانوية الازهرية في ضوء نموزج ماكنزي

إعداد

عماد شحاتة سعد عباس

إشراف

أ. د / مروة عزت عبد الجواد
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة بني سويف

أ.د/ وليد محمد عبد الحليم علي
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية – جامعة بني سويف

مستخلص البحث:

هدف البحث الحالي التعرف على دراسة تقويمية نظام المسار الواحد بالثانوية الأزهرية في ضوء نموزج ماكنزي، ووضع تصور مقترح لتقويم نظام المسار الواحد بالثانوية الأزهرية في ضوء نموزج ماكنزي ، ولتحقيق ذلك مرت الدراسة بمجموعة من الإجراءات تمثلت في تأصيل نظري يشمل الإطار العام للدراسة، والإطار المفاهيمي للتعليم الثانوي الأزهري، وبعض الاتجاهات والنماذج المعاصرة في تقويم أنظمة التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع الدراسات ذات الصلة وتحليلها والاستفادة منها، وكان من نتائجه أن الدراسة تري أن نظام المسار الواحد يحتاج إلى إعادة تقويم بدرجة كبيرة في محاور الاستبانة الخمسة، ء، وبناء على ذلك قدمت الدراسة تصور مقترح يمكن من خلاله تقويم نظام المسار الواحد بالثانوية الأزهرية في ضوء نموزج ماكنزي في محاور التعليم والبحث العلمي والمجتمع.

الكلمات المفتاحية: التعليم الأزهري نظام المسار الواحد، نموزج ماكنزي.

Evaluation of the one-track system in Al-Azhar secondary school in the light of the McKinsey model

Abstract

The current research aimed to identify the evaluation study of the one-track system in Al-Azhar secondary school in the light of the McKinsey model, and to develop a proposed conception to evaluate the one-track system in Al-Azhar secondary school in the light of the McKinsey model, and to achieve this the study passed a set of procedures represented in a theoretical rooting that includes the general framework of the study, and the conceptual framework for Azhar secondary education, and some contemporary trends and models in the evaluation of education systems, and the study used the descriptive analytical approach by collecting, analyzing and benefiting from relevant studies, and one of its results was The study believes that the one-track system needs to be re-evaluated to a large extent in the five axes of the questionnaire, and accordingly the study provided a proposed conception through which the one-track system can be evaluated in Al-Azhar secondary school in the light of the McKinsey model in the axes of education, scientific research and society.

Keywords: Al-Azhar education, one-track system, McKinsey model.

المقدمة :

يحظى التعليم الأزهري بمكانة متميزة لدي الشعوب العربية والإسلامية، لما له من دور مهم في إعداد النشء وتربيتهم على القيم الأخلاقية والدينية والعلمية؛ لذلك حرصت القيادة السياسية والحكومة المصرية برعاية فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر على منح التعليم الأزهري المزيد من الاهتمام والتطوير في الآونة الأخيرة لمواكبه تغيرات العصر، وتحقيق مبادئ التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

ويتميز التعليم الأزهري قبل الجامعي بأنه القاعدة الأساسية في سلم التعليم بالأزهر الشريف، والرافد الأساسي لكليات جامعه الأزهر على اختلافها أو للخروج إلى الحياه في مجال العمل والإنتاج، وفي ضوء ما يشهده العالم من تغيرات وتحديات سريعة وتوجهات الدول لتطوير التعليم قبل الجامعي بما يتلاءم مع هذه التحديات؛ لذا هناك حاجة ماسة للاهتمام بالتعليم الأزهري قبل الجامعي وتطويره وإصلاحه وإصدار القوانين اللازمة له،

واعتماد هذا التطوير على الأسس العلمية والمهنية، واشتراك ذوي الخبرة في التعليم والمتخصصين عند اتخاذ القرارات المتصلة بتطويره أو تغيير أحد عناصر العملية التعليمية، وذلك لمسايرة حركة التقدم والتحديات وجذب أكبر عدد من الطلاب للالتحاق به[١].

ويمكن استخدام نموذج ماكنزي في تحليل واقع هذه المشكلات بالمعاهد الأزهرية ودراسة جميع جوانب الأداء بالمؤسسة من خلال الأبعاد التي يتكون منها هذا النموذج، والتي تتمثل في الهيكل، والاستراتيجية التي تسير بها المؤسسة، والمهارات والأسلوب الاداري، والموظفين بالمؤسسة، والقيم المشتركة. [٢]

مشكله الدراسة:

أكدت العديد من الدراسات على وجود العديد من المشكلات التي تواجه نظام المسار الواحد بالتعليم الثانوي أزهري، وقد ظهرت هذه المشكلات في السلم التعليمي للنظام وترتب عليها العديد من المشكلات الأخرى، حيث توصلت دراسة (Ramadan, 2004, p.3) أن التعليم الازهري قبل الجامعي بصفه عامة، والثانوي بصفه خاصه يشغل مكاناً بارزاً في السلم التعليمي لنظام التعليم الأزهري، حيث تعتبر مرحله التعليم الثانوي مرحلة متميزة من مراحل نمو المتعلمين اذ تقع عليه تبعات اساسيه وحيوية للوفاء بحاجات المتعلمين ورغباتهم وتطلعاتهم واعدادهم وفي نفس الوقت الوفاء باحتياجات المجتمع ومتطلباته التنموية بحكم وطبيعة هذه المرحلة وموقعها من السلم التعليمي فأنها تقوم بدور تربوي واجتماعي متوازن حيث انها تعد طلابها لمواصلة تعليمهم في الجامعة والدراسات العليا كما تهياهم للاندماج في

---

(١) محمد عبدالعزيز متولي عيسي، وعلي عمر فؤاد الكاشف، وحسين محمد محمد نور(٢٠٢٢). تطوير التعليم الأزهري قبل الجامعي في ضوء القدرة التنافسية. **مجلة التربية**؛ كليه التربية، جامعة الأزهر، مج(٤١)، ع(١٩٤)، ص٤٦.

(2) Nejad, etal.(2015). Analyzing organizational structure based on 7S model of Mckinsey. Global Journal of management and business Research: Administration and management, 15(10), 7-12.

الحياه العملية من خلال الكشف علي ميولهم واستعادتهم وتنميتها بما يساعدهم علي اختيار المهنة او الدراسة التي تتناسب مع خصائهم [٣]،

حيث أكدت دراسة (شيرين، ٢٠١٣) أن نظام التشعيب الحالي بالتعليم الثانوي الأزهري غير ملائم في ضوء تحديات الألفية الثالثة، ووجود قصور في مقررات وخطط الدراسة بالتعليم الثانوي الأزهري، والتي تحول دون تحقيق أهدافها، بسبب الازدواج في المناهج وعدم مسايرتها للقضايا والمعارف الجديدة في ضوء تحديات الالفية الثالثة، وعدم ملائمه واقع إعداد وتنميه المعلم بالتعليم الثانوي الأزهري. [٤]

ونظراً لوجود العديد من نماذج تحليل وتقييم المؤسسات التعليمية، ومن هذه النماذج ما يعرف بنموذج ماكنزي ، الذي يسعى لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسات بعمق لكشف الخلل وجوانب القصور بها، كما يتناول جميع جوانب الأداء بالمؤسسة من خلال الأبعاد التي يتكون منها هذا النموذج، وتتمثل في الهيكل، والاستراتيجية التي تسير بها المؤسسة، والمهارات والأسلوب، والموظفين بالمؤسسة، والقيم المشتركة [٥]، فإن الدراسة الحالية تسعى لتقييم نظام المسار الواحد بالمرحلة الثانوية الأزهرية في ضوء نموذج ماكنزي.

ويمكن صياغة مشكله الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

س: كيف يمكن تقييم نظام المسار الواحد بالثانوية الأزهرية في ضوء نموذج ماكنزي؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

س١: ما الإطار المفاهيمي لنظام التعليم الأزهري ومساره التعليمي؟

س٢: ما الأسس الفكرية والفلسفية لنموذج ماكنزي؟

س٣: ما واقع نظام المسار الواحد بالثانوية الأزهرية في ضوء نموذج ماكنزي؟

([3])Ramadan, E. J. (2004). The educational, social and economic effects of lowering the educational ladder in Al-Azhar Secondary stage, "A field study" (unpublished master's thesis). Al Azharuniversity, p3.

([٤]) شيرين أبو العز السيد(٢٠١٣): تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوي الأزهري في ضوء بعض تحديات العصر، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر.

([٥]) عزة جلال مصطفى (٢٠١٩): رؤية مقترحة للإصلاح الاداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج٣٤، ع٤، ص ٨٢١-٨٢٢.

س٤: ما الرؤية المقترحة لتطوير نظام الثانوية الأزهرية في ضوء نموذج ماكنزي؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تقييم نظام المسار الواحد بالتعليم الثانوي الأزهري، ووضع رؤية مقترحة لتطوير نظام التعليم الثانوي الأزهري في ضوء نموذج ماكنزي، وذلك من خلال التعرف على:

١) الإطار المفاهيمي للتعليم الأزهري ومساراته؟
٢) الأسس الفكرية والفلسفية لنموذج ماكنزي؟
٣) واقع نظام المسار الواحد بالثانوية الأزهرية في ضوء نموذج ماكنزي؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية مما يلي:

١- مراعاة ميول ورغبات التلاميذ في الالتحاق بمسارات مختلفة للتعليم الثانوي كالصناعي والزراعي وغيره، فهذا لا يتوافر في نظام المسار الواحد الحالي بالمرحلة الثانوية الازهرية
٢- يمكن أن تساعد صانعي السياسة التعليمية في تطوير نظام التعليم الأزهري المصري.
٣- توفير الأيدي العاملة المدربة من طلاب التعليم الأزهري وعدم حرمانهم من المشاركة في خطط التنمية الصناعية والزراعية للدولة.
٤- تخفيف العبء عن التعليم الثانوي الأزهري المكتظ بالطلاب المرحلين إليه إجبارياً من التعليم الاعدادي.
٥- خفض معدلات التسرب والرسوب من التعليم الثانوي الأزهري خاصة للطلاب بطيء التعلم ومنخفضي التحصيل.

منهج الدراسة:

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي في وصف وتحليل نظام المسار الواحد في التعليم الثانوي الأزهري، والتعرف على الأسس الفكرية والفلسفية لنموذج ماكنزي، بالإضافة إلى تقييم واقع نظام المسار الواحد بالثانوية الأزهرية في ضوء نموذج ماكنزي، ووضع رؤية مقترحة لتطوير نظام التعليم الثانوي الأزهري في ضوء نموذج ما كينزي

العينة والأدوات:

سيقوم الباحث بتصميم استبانة لتقييم نظام المسار الواحد في التعليم الثانوي الأزهري تقوم على الأبعاد السبعة لنموذج ماكنزي، وتطبيقها على عينة عشوائية من المعلمين، كما سيتم عمل مجموعة من المقابلات مع الطلاب لمعرفة وجهة نظرهم في نظام المسار الواحد للثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية.

حدود الدراسة:

تتم الدراسة في حدود مكانية وهي عبارة عن المعاهد الازهرية بمنطقي بني سويف الازهرية داخل محافظة بني سويف كنموذج

مصطلحات الدراسة:

نظام المسار الواحد: يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: نظام إلزام طلاب المرحلة الاعدادية الأزهرية بالالتحاق بالتعليم الثانوي الأزهري دون القدرة على الخروج من هذا المسار الي أي مسارات تعليمية أخري أسوة بما يحدث في التعليم الحكومي العام.

المرحلة الثانوية الأزهرية: هي مرحله تضم مؤسسات تعليميه تتبع ادارة وإشراف الأزهر الشريف وتقبل خريجي المعاهد الإعدادية الأزهرية، ومده الدراسة بها ثلاث سنوات، وتنقسم الي قسمين العلمي والادبي، كما تتضمن مواد الدراسة علوم الدين والثقافة بما يمكنهم من الالتحاق بالتعليم الجامعي الازهري.([٦])

نموذج ماكنزي mckinsey7s

يعرف نموزج ماكنزي بأنه: أحد النماذج الحديثة التي تستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة باستخدام العناصر السبعة المرتبطة (الاستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، اسلوب الادارة، العاملين) لتحديد الاحتياجات المطوية وتحسين الاداء او المحافظة على سير عمل المؤسسة للوصول الي الهدف المنشود. كما يعرف نموذج ماكنزي بأنه: "اطار عمل لتحليل المؤسسات وفاعليتها من خلال البحث في الابعاد السبعة التي تجعل

[٦] -القانون١٦٤ لسنه١٩٦٨،تعديل بعض احكام القانون رقم١٠٣ لسنه١٩٦١ بشأن اعاده تنظيم الازهروالهيئات التي يشملها، لجريده الرسمية، العدد٢٤مكرر ١٤يونيه١٩٩٨،ماده (١)

المؤسسات ناجحة وهي الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، ونظم العمل، والقيم المشتركة للعاملين، ونمط الاداره، وفرق العمل والمهارات[١](سليمان)

وهو: مدخل لتحليل الاجراءات التنظيمية والإدارية من خلال النظر للمؤسسة ككل، بحيث يمكن تشخيص المشكلات التنظيمية وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها ويهدف تحسين الاداء، ويمكن تقييم الفاعلية التنظيمية داخليا باستخدام ابعاد ماكنزي والتي ينظر لها على انها اداه لتحليل الاجراءات التنظيمية والإدارية بحيث يمكن تشخيص المشكلات التنظيمية وتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها، ويختلف هذا النموذج عن نماذج التحليل التنظيمي الأخرى بان إطار العمل يقيم التنظيم الداخلي العام ويمكن تشخيص المشكلات التنظيمية وتنفيذها في المؤسسات.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: الأسس النظرية للتعليم الأزهري:

أولاً: مفهوم التعليم الأزهري :

يُعد قطاع المعاهد الأزهرية أحد قطاعات الأزهر الشريف، أنشأ طبقًا للقانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١وهو عبارة عن مجموعة مدارس تشمل جميع مراحل التعليم قبل الجامعي (رياض أطفال– ابتدائي– إعدادي – ثانوي)، والتي تُمثل البوابة الوحيدة للالتحاق بجامعة الأزهر وفروعها، ويدرس فيها الطالب مناهج وزارة التربية والتعليم المصرية إضافة لعلوم الدين الإسلامي، وهي المواد الشرعية والعربية، والقرآن الكريم، وللمعاهد مبان مستقلة أو ملحقة بالمساجد في نمط معماري يختلف عن المدارس الحكومية؛ حيث يراعي النموذج المعماري الإسلامي التراثي، ويبلغ عدد المعاهد الأزهرية في العام الدراسي ٢٠١٨ أكثر من عشرة آلاف معهد في مختلف أنحاء مصر[(٧)].

ويُعرف التعليم الأزهري بأنه: مؤسسات تعليمية تخضع لإشراف الأزهر، وتُدرس فيه جميع المواد التعليمية المقررة بوزارة التربية والتعليم المصرية، وتُعرف في الأزهر (بالمواد

---

(٧)عامر نفادي (٢٠٢١). عشر آلاف معهد في انتظار الطلاب بعد زيادة الإقبال. وكيل قطاع المعاهد الأزهرية، **أخبار اليوم** في ٢٠٢٢/١٠/٧، القاهرة.

الثقافية) إلى جانب علوم القرآن الكريم والمواد الشرعية والعربية، ويطابق السلم التعليمي بالأزهر نفس السلم التعليمي بالتعليم العام الذي يبدأ بالتعليم الابتدائي– الإعدادي– الثانوي ثم التعليم الجامعي.

ويُقصد بالتعليم الأزهري "المعاهد الأزهرية"، والتي عرفها القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بأنها: المؤسسات التعليمية التابعة للأزهر، والتي تقوم مقام المدارس بأنواعها في التعليم العام وحدد القانون الغرض منها، وأنواعها [٨] على النحو التالي [٩]:

(١)**المعاهد الأزهرية العامة:** تشمل مراحل التعليم العام الثلاث، والتي تهدف إلى تذويد التلاميذ بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية والعربية، وإلى جانبها المعارف التي يذود بها نظرائهم في مدارس التعليم العام، ولقد قسم القانون مراحل التعليم في المعاهد الأزهرية إلى:

- **التعليم الابتدائي الأزهري:** يمتد إلى ست سنوات دراسية، وتنتهي بحصول التلميذ على الشهادة الابتدائية.
- **التعليم الإعدادي الأزهري:** مدته ثلاث سنوات، وتنتهي بحصول التلميذ على الشهادة الإعدادية الأزهرية.
- **التعليم الثانوي الأزهري:** بصدور قانون (١٠٣) لسنة ١٩٦١ ظلت مدة الدراسة بالمرحلة الثانوية الأزهرية خمس سنوات، وعُدلت إلى أربع سنوات بموجب القرار رقم٤٩ لسنة ١٩٦٧، ثم صدر القانون رقم (١٦٤) لسنة ١٩٩٨، والتي أصبح بموجبة الدراسة في المرحلة الثانوية الأزهرية ثلاث سنوات، وتنتهي بالحصول على الشهادة الثانوية الأزهرية

---

(٨) جمهورية مصر العربية(١٩٩٨). القانون (١٦٤) لسنة ١٩٩٨: تعديل بعض أحكام القانون رقم(١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها. **الجريدة الرسمية**، العدد (٢٤) مكرر ١٤ يونيه ١٩٩٨، ماده (١).

(٩) جمهورية مصر العربية(١٩٩٨). القانون (١٦٤) لسنة ١٩٩٨: تعديل بعض أحكام القانون رقم(١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها. **الجريدة الرسمية**، العدد (٢٤) مكرر ١٤ يونيه ١٩٩٨، ماده (١).

ثانيًا: نشأة التعليم الأزهري:

كان بناء (المسجد) أول ما فكر فيه المسلمون عند إنشاء مدينة جديدة، ولقد وضع هذه السياسة رسول الله صلي الله عليه وسلم ومن بعده الخلفاء الراشدين، وقد نفذت هذه السياسة في مصر منذ الفتح الإسلامي سنة ٦٤١هـ؛ حيث أسس عمرو بن العاص مدينة الفسطاط، وبني فيه جامعه الشهير مسجد عمرو بن العاص، ولما جاء العباسيون أسس صالح بن على العباسي مدينة (العسكر) سنة ١٣٣هـ، وبني الفضل ابنه مسجد العسكر سنة ١٦٩هـ، واستمر الأمر هكذا حتي استولي جوهر الصقلي قائد المعز لدين الله الفاطمي على مصر وأسس مدينة القاهرة، وبني فيها الجامع الأزهر سنة ٣٥٩هـ، وكان الأزهر خير ما خلفه الفاطميون لمصر والعالم الإسلامي[١٠].

ثالثاً: أهمية التعليم الأزهري:

تتجسد أهمية التعليم الأزهري في الحياة من خلال غرس القيم الثقافية والاجتماعية والوطنية في المواَطن؛ حيثُ يوثق التعليم عملية فهم الحقوق والواجبات التي يجب أن يُدركها جميع المواطنين، كما يُتيح الفرصة للمواطنين على التعرف بثقافتهم وتاريخهم وقيم مُجتمعاتهم؛ مما يَؤدي إلى إنتاج مواطنين صالحين، وغدا التعليم الأزهري هو القائد والموجة بما قدمة للعالم الإسلامي العربي وغير العربي من خدمات علمية جليلة أهلته لأن يكون كعبة العلم لطلابه، ويقول محمد بن عنان: غدا الأزهر بتاريخه الحافل وخدماته الجليلة لعلوم الدين واللغة قائدًا وموجهًا للعالم العربي والإسلامي عمومًا ومصر خصوصًا[١١].

وكان التعليم الأزهري ولازال هو القائد والموجه للعلم الإسلامي والعربي وغير العربي من خدمات علمية جليلة أهلته لأن يكون كعبة لطلاب العلم، ويقول محمد بن عنان "غدا

---

(١٠) زكي محمد غيث.(١٩٦٨). الجامع الأزهر: ماضيه وحاضره. **الوعي الإسلامي**، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، س(٤)، ع(٤٧)، ص٣٩.

(١١) محمد عبد الله عنان(١٩٥٨). **مقال الجامع الأزهر بين ماضيه وحاضره**. مجلة الهيئة المصرية للكتاب، مصر، ع(١٧)، ص٤٠.

التعليم الأزهري بتاريخه الحافل وخدماته الجليلة لعلوم الدين واللغة قائدًا وموجهًا للعالم الإسلامي والعربي عمومًا ومصر خصوصًا"[١٢].

بالإضافة إلى ما ذكر يمكن الإضافة إلى أهمية التعليم الأزهري النقاط التالية:

- امتلاك المعرفة التي تحقق الفائدة للمرء في مختلف مجالات حياته، واتساع آفاقها.
- تقييم الأمور والمواقف المختلفة، والتصرف بعقلانية إزاءها.
- القدرة على التمييز بين الصواب والخطأ.
- كسب احترام الآخرين، وزيادة ثقة المرء بنفسه.
- معرفة الإنسان لحقوقه، بالإضافة إلى القوانين والأنظمة المختلفة.
- امتلاك المؤهلات والتي تمنح المرء فرص العمل التي تجعله يعتمد على نفسه من الناحية المادي.
- العمل على زيادة الوعي في المجتمع، وإبعاد أفراده عن السلوكيات المنحرفة، وتعديل سلوك الأفراد.
- المساعدة على تحقيق المساواة والعدالة التوزيعية فيما يتعلق بتوفير فرص عمل للأفراد.
- تنمية الدول، والتقليل من مستوى الفقر.
- تمكين الأفراد من القدرة على أداء المهام بشكلٍ فعال، فالشخص المتعلم يقوم بالمهام بشكل أفضل
- القدرة على التفكير الناقد.
- مراحل التعليم الأزهري:
- صدرت من الفترة من عام ١٩٠٨ حتى عام ١٩٦١ م مجموعة من التشريعات المنظمة للتعليم الأزهري، والتي صار بمقتضاها التعليم الأزهري قبل الجامعي مرحلتين: الأولى مرحلة التعليم الابتدائي الأزهري ومدتها أربع سنوات، والثانية مرحلة التعليم الثانوي الأزهري ومدتها خمس سنوات، وكان يشترط للالتحاق بالتعليم الابتدائي حفظ القرآن الكريم، ومعرفة مبادئ القراءة والكتابة، والإلمام ببعض مبادئ الحساب.

(١٢) محمد عبد الله عنان(١٩٥٨). مقال الجامع الأزهر بين ماضيه وحاضره. **مرجع سابق**، ص٤٠.

- ظل الوضع السابق قائم حتي صدور قانون (١٠٣) لسنة ١٩٦١ لتطوير الأزهر والهيئات التي يشملها، والذي جعل سن الالتحاق بالمرحلة الابتدائية بالتعليم الأزهري نفس سن الالتحاق بالتعليم العام بوزارة التربية والتعليم المصرية، وتم تحويل مكاتب تحفيظ القرآن الكريم إلى معاهد ابتدائية أزهرية ومدة الدراسة بها ست سنوات، وتحويل المعاهد الابتدائية القائمة قبل صدور القانون سالف الذكر إلى معاهد إعدادية مدتها أربع سنوات، وظلت المرحلة الثانوية خمس سنوات كما هي[١٣]:
- ويُعتبر القانون (١٠٣) لسن ١٩٦١نقطه تحول في تاريخ التعليم الأزهري، والذي عبر به من الجمود إلى التجديد، ومن العزلة إلى الاندماج، الأمر الذي يُعالج شؤن الدين بروح الدنيا وشئون الدنيا بروح الدين[١٤]، إلا أن هذا التنظيم الجديد لمراحل التعليم بالأزهر قد دعم ثنائية النظام التعليمي في مصر، وصار للأزهر نظام تعليمي مختلف تمامًا عن نظام التعليم بوزارة التربية والتعليم.
- ويُلاحظ أنه عند تطبيق القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ قد صاحبه العديد من التجاوزات في التنفيذ، كما أشارت بذلك بعض الدراسات خاصةً وأن اللائحة التنفيذية للقانون لم تصدر إلا عام ١٩٧٥ الأمر الذي دفع بعض المسئولين بالتعليم الأزهري بالأزهر المناداة بإصدار بعض التشريعات لتسيير العمل بالتعليم الأزهري، أو ما يُسمي بالقوانين المُعدلة لبعض مواد القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١.
- وهكذا بدا هذا القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ نقطة تحول في تاريخ التعليم الأزهري؛ حيث وضع معالم واضحة بنظام الدراسة بالتعليم الأزهري، وبدء تحديد الاختصاصات في

---

(١٣)جمهورية مصر العربية(٢٠١٠) قانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن: إعادة تنظيم الأزهر بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، مادة (٢)، **مرجع سابق**.

(١٤) شوقي عبد السلام جاد ضيف(١٩٨٠). الأزهر كمؤسسة تربوية وتطوره وأثره التربوي بجمهورية مصر العربية من ١٩١١ إلى ١٩٦١. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية، جامعة المنوفية، ص١٥٧.

مختلف المراحل سواء التعليم قبل الجامعي أو التعليم الجامعي، وبدأت ظهور هيئات جديدة داخل مؤسسة الأزهر منها الخاص بالتعليم الأزهري أو بالدعوة والفتوي[١٥].

- وفي عام ١٩٦٧ صدر تشريع يقضي بخفض السلم التعليمي بالمرحلة الإعدادية الأزهرية والثانوية الأزهرية سنة دراسية في كل مرحله دراسية؛ لتصبح كل منهما ثلاث سنوات في الإعدادية، وأربع سنوات بالمرحلة الثانوية الأزهرية، وفي عام ١٩٩٨م انقصت الدراسة بالمرحلة الثانوية سنة دراسية أخري لتسير بمقتضي هذا القانون رقم (١٦٤) لسنة ١٩٩٨ إلى ثلاث سنوات دراسية[١٦].
- وهكذا صارت سنوات الدراسة بالتعليم الأزهري قبل الجامعي ست سنوات في المرحلتين الإعدادية والثانوية، وهي التي يقدم فيها محتوي مواد التراث الإسلامي والعربي للطلاب، بعد أن كان محتوي هذه المواد يقدم لهم قبل تطوير عام ١٩٦١ في تسع سنوات، مع ملاحظة أن مرحلة التعليم الابتدائي الأزهري بعد هذه التطوير صار يُدرس فيها نفس المواد التي تُدرس في مدارس التعليم العام، ولا تستطيع هذه المرحلة أن تحقق أهم أهدافها وهو حفظ القرآن الكريم كله، ويُلاحظ أيضًا أن المرحلتين الإعدادية والثانوية الأزهرية قد صارتا مواد الدراسة فيها هي المواد التي تُدرس في هاتين المرحلتين بمدارس التعليم العام، بالإضافة إلى المواد التي كان يختص بها التعليم الأزهري قبل اختصار سنوات التعليم بها إلى ست سنوات بعد أن كان مدته تسع سنوات قبل تطوير الأزهر عام ١٩٦١.
- ومع استمرار الأزهر في تطوير مراحل التعليم، واهتمام الأزهر الشريف اهتمامًا بالغًا بالطفل؛ لذا قام بإضافة مرحلة جديدة تسبق مرحلة التعليم الابتدائي وهي مرحلة رياض الأطفال، وقام بإلحاق فصول هذه المرحلة بالمعاهد الابتدائية النموذجية حتى استقر الأمر على إنشاء الإدارة العامة لرياض الأطفال، وكان ذلك في أكتوبر ٢٠١٧ لتصبح مرحلة

---

(١٥) المجالس القومية المتخصصة(١٩٨٨). **سياسة تطوير الدراسة بمؤسسات الأزهر الشريف**. تقرير الدورة الخامسة عشر، سبتمبر ١٩٨٧/١٩٨٨، ص٢٢٠.

(١٦) جمهورية مصر العربية(١٩٩٨). القانون (١٦٤) لسنة ١٩٩٨: تعديل بعض أحكام القانون رقم(١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، مادة (١)، **مرجع سابق**.

تعليمية مستقلة بعد أن كانت تابعة للإدارة العامة للتعليم الابتدائي؛ حيث تم التوسع في إلحاق الروضات بالمعاهد الابتدائية ليصبح عدد المعاهد ٩٢٠ معهدًا في أواخر عام ٢٠١٧/٢٠١٨، وظل التوسع مستمرًا حتى وصل العدد إلى ١٤٨٠ معهدًا في العام الدراسي ٢٠٢٠/ ٢٠٢١.

- **وهكذا اصبحت المراحل التعليمية بالأزهر الشريف كالآتي:**
- – مرحلة رياض الأطفال: ومدة الدراسة بها عامان.
- – المرحلة الابتدائية: ومدة الدراسة بها ست سنوات.
- – المرحلة الإعدادية: ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات.
- – المرحلة الثانوية: ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات.
- وبعد الانتهاء من المراحل السابقة يبدأ الطالب حياة علمية جديدة، وهي مرحلة التعليم الجامعي بالأزهر.

المحور الثاني: الأسس الفكرية والنظرية **لنظام المسار الواحد بالثانوية الأزهرية:**

أولاً: مفهوم المسار الواحد:

يمكن تناول مفهوم المسار الواحد من خلال عده محاور كالاتي: بالنسبة للمفهوم الاصطلاحي" للمسار الواحد" تُعتبر كلمه مسار مشتقه من الفعل الماضي "سار"، وكلمة مسار تُعتبر اسم مكان من الفعل "سار"، بمعني مسلك أو طريق، أو اتجاه، أو خط سير، فمسار الطريق هي الأجزاء الطويلة التي يقسم إليها الطريق، ويسمح عرضها بمرور في واحد من المركبات المتتابعة، ومسار (في التربية) فهو طريق، أو مسار في مجال من مجالات الدراسة، ومن ثم فمصطلح مسار والحد يشير إلى الطريق أو المسار الذي يتخذه الطالب في مجال معين أثناء خبرته التعليمية[١٧].

(١٧) المعاجم العربية(٢٠٠٨). **معجم المعاني الجامع** .http://www.almaany.com.

ثانيًا: بعض ملامح نظام المسار الواحد بالثانوية الأزهرية:

يمكن عرض ملامح المسار الواحد من خلال توضيح أنواع المسارات المُتاحة لطالب الشهادة الإعدادية الأزهرية، والتي يمكن أن يلتحق بها وفقًا للمسارات المتاحة بالتعليم الأزهري بعد المرحلة الإعدادية كالآتي:

بعد نجاح الطالب بالصف الثالث الإعدادي الأزهري ليس أمامه مسارات أخري للالتحاق بها سوي الثانوية الأزهرية باستثناء المعهد الفني للتمريض الأزهري، والذي يقبل الفتيات فقط؛ حيث يعتمد نظام الالتحاق الحالي بالتعليم الثانوي الأزهري على نجاح الطالب بالشهادة الإعدادية فقط، دون التقيد بحد أدني للقبول بالمرحلة الثانوية الأزهرية، وهو ما يتم في مدارس التعليم العام؛ حيث يكون مجموع الدرجات التي يحصل عليها الطالب في امتحان الشهادة الإعدادية العامة هي التي تؤهله للالتحاق بالمرحلة الثانوية

ثالثًا: مميزات نظام المسار الواحد:

يمكن عرض مميزات نظام المسار الواحد؛ حيث إن من مميزات نظام المسار الواحد أن الطالب الحاصل على الشهادة الإعدادية يضمن الالتحاق بالمرحلة الثانوية حتى لو كانت نسبة النجاح٥٠%، كذلك أن نظام المسار الواحد لا يجعل الطالب يبذل أي مجهود في المذاكرة؛ لأنه بمجرد النجاح سيتصعد إلى المرحلة الأعلى، فالطالب منذ التحاقه بالصف الأول الابتدائي يضمن أنه سوف يلتحق بكلية أزهرية لمجرد نجاحه في كل مرحلة.

رابعًا: عيوب نظام المسار الواحد:

من عيوب نظام المسار الواحد أن يقضي على الحافز التعليمي لدي طلابه، وبالتالي تدني المستوي التعليمي لطلاب التعليم الأزهري؛ لأنه يدرك تمامًا أنه سوف ينتقل إلى المرحلة الأعلى بمجرد النجاح دون أي منافسة مع أحد، أو وجود مسارات أخري تحتاج إلى التفوق في الدراسة بل أن الالتحاق بالجامعة الذي يُعد أملاً بعيد المنال لطلاب التعليم العام، هو واقع مؤكد لكل لطلاب التعليم الأزهري بالمرحلة الثانوية نظرًا لوجود نظام المسار الواحد[١٨].

---

(١٨) دلال يسن(٢٠١٠). **التعليم الأزهري قبل الجامعي بين الماضي والحاضر: توجهات لتطويره**. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ص٣٣٨-٣٣٩.

وأن نظام لمسار الواحد لا يراعي الفرق الفردية بين طلابه، فجميع الطلاب الحاصلين على الشهادة الإعدادية يتصعدون للمرحلة الأعلى دون قيد، أو شرط، أو جود حد أدني للمجموع أو مسارات أخري ترتبط بمستويات التلاميذ، وبالتالي يواجه عدد كبير من التلاميذ ذات المستويات المنخفضة فروقًا بينهم وبين زملائهم المتفوقين بنفس الصفوف[١٩].

ومن عيوب نظام المسار الواحد ألا يلبي رغبات بعض التلاميذ الراغبين في الالتحاق بأنواع أخري من التعليم كالتعليم الفني مثلاً، أو التكنولوجي؛ لأنه لا مجال أمامه إلا الالتحاق بالثانوية الأزهرية.

ونظام المسار الواحد يؤدي إلى تعثر عدد كبير من الطلاب بالمرحلة الثانوية خاصةً ضعاف المستوي، وبالتالي ارتفاع نسب الرسوب بالمرحلة الثانوية الأزهرية، وهذا ما توضحه نسب النجاح بالمرحلة الثانوية الأزهرية، وتأكيدًا على ذلك انخفاض نسب النجاح في التعليم الأزهري خاصةً في المرحلة الثانوية ذات المسار الواحد؛ حيث بلغت نسبه النجاح عام ٢٠١٤(٤١%)، وعام، ٢٠١٥(٢٨%) ، وعام ٢٠١٦(٤١%)[٢٠].

ومن سلبيات نظام المسار الواحد أنه أدي إلى هجرة عدد كبير من طلاب التعليم الأزهري إلى التعليم العام متعدد المسارات، وهذا ما توضحه إحصاءات التحويل بين التعليم الأزهري والعام، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١)

إحصاء بعدد الطلاب المحولين من الأزهر للتربية والتعليم من ٢٠١٥/٢٠١٧[٢١].

المرحلة	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧

(١٩) عبد العزيز عبد الهادي الطويل(٢٠٠٩). **إصلاح التعليم الثانوي العام "مدخل لإعادة الهيكلة"**. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص١٣.

(٢٠) قطاع المعاهد الأزهرية(٢٠١٥-٢٠١٧). **الإدارة العامة للامتحانات**. نتيجة الشهادة الثانوية الأزهرية.

(٢١) قطاع المعاهد الأزهرية(٢٠١٧). **إحصاء بعدد الطلاب المحولين من الأزهر للتعليم العام خلال عام٢٠١٥-٢٠١٧**. مركز المعلومات بقطاع المعاهد الأزهرية.

الابتدائية	٤١٢٧٩	٢٨٥٨٣	٣٠٥٢٨
الإعدادية	٤٧١٢٤	٤٢٠٣٠	٤٨١٨٤
الإجمالي	٨٨٤٠٣	٧٠٦١٣	٧٨٧١٢

ومن سلبيات نظام المسار الواحد أنه لا يعد الطالب لسوق العمل، ولا يواكب تغيرات العصر والثورة التكنولوجية السريعة؛ حيث يتطلب سوق العمل التنوع في مسارات التعليم المختلفة، فالنشاط الاقتصادي لأي دولة يتنوع ما بين أنشطه زراعية وصناعية وسياحية وتجارية.... الخ، وهذا ما لا يتناسب مع نظام المسار الواحد، بالإضافة للأثار السلبية والنفسية التي يشعر بها الطلاب عند رسوبهم وتعثرهم في الدراسة بسبب نظام المسار الواحد.

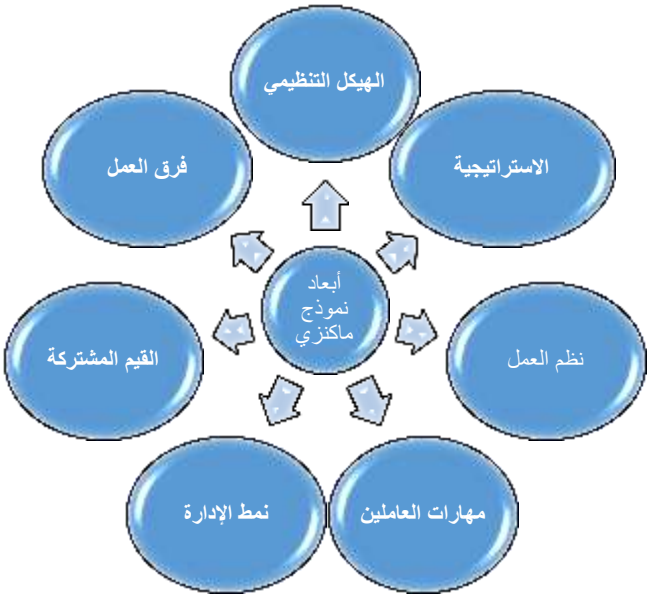
المحور الثالث: نموذج ماكنزى Mackenzie 7s Models:

أولاً: مفهوم نموذج ماكنزي Mackenzie 7s Models:

يُعرف نموذج ماكنزي بأنه: أحد نمازج الإدارة الحديثة والذي يستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة باستخدام العناصر السبعة المترابطة (الاستراتيجية ، الهيكل، النظم، القيم المشتركة، المهارات، أسلوب الإدارة، العاملين) لتحديد الاحتياجات المطلوبة، وتحسين الأداء أو المحافظة على سير عمل المؤسسة للوصول إلى الهدف المنشود[٢٢].

يتكون نموذج ماكنزي 7s من سبعة أبعاد رئيسية، وكل منها يبدأ بحرف "S"؛ لذا يطلق عليها 7s، وفيما يلي يمكن عرض الأبعاد السبعة على النحو التالي:

(٢٢) أفنان داود وسيم(٢٠١٨). تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكنزي ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة. **رسالة ماجستير غير منشوره**، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص٢.



شكل (١) رسم توضيحي لأبعاد نموذج ماكنزي 7s

البُعد الأول: الاستراتيجية الكلية Overall Strategy :

يُقصد بها خطة قابلة للتنفيذ لتحقيق مهمة محددة فردية أو جماعية أو تنظيمية تعتمد نتيجة الاستراتيجية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتحديد وضعها، ويمكن تمييزها إلى نوعين؛ هما: النوعية الأولي الاستراتيجية المخططة، وتعني استراتيجية محددة مسبقًا، ويتم ترتيبها ومراقبتها والتحكم فيها لغرض معين، والنوعية الثانية استراتيجية الطوارئ، وهي توضح وتصف المهمة والغرض من الإجراءات التي يتم تنفيذها في المؤسسات، وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة عندما تصبغ المؤسسة استراتيجيتها وتنفيذها لخلق القيمة بنجاح، وأن تحدد المؤسسة ما ستفعله وما لم تفعله استجابة للبيئة المتغيرة (٢٣).

البُعد الثاني: الهيكل التنظيمي Structure :

يشير الهيكل إلى الكيان المؤسسي كاملاً بما فيه وضع وترتيب أجزائه، وهو بمثابة عملية تقسيم العمل إلى وظائف محددة المسؤولية يتم جمعها في وحدات إدارية، وتصميم

(23) Nurul Setianingrum& others(2021). Mckinsey Plus Managerial Transformation Model in the Phase of New Normal: Evidence from bank Mandarin Syariah Indonesia**. Review of International Geographical Education**, No (10), p.4.

علاقات العمل بينهما، ولابد من ربط الهيكل بالاستراتيجية، ومحاولة المراجعة المستمرة وإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل كلما تطلب الأمر إلى ذلك[٢٤].

البُعد الثالث: النظام المؤسسي العام (نظم العمل): General institutional system

ينظر إلى نظم العمل على أنها الأسلوب أو العنصر السلوكي في المؤسسات الذي يستخدمه القادة وثقافة التفاعل، كما يشمل الطريقة التي يتفاعل بها القادة مع أعضاء المؤسسة والطريقة التي يقضون بها وقتهم وتتأثر المؤسسة بنظم العمل والثقافة التي يتعين على القائد إتباعها في الأسلوب بحيث يكون أكثر انفتاحًا[٢٥].

البُعد الرابع: القيم المشتركة للعاملين: Shared values of employees

تحدد هذه القيم المشتركة المعتقدات والتطلعات الرئيسية للمؤسسة، وتشكل جوهر ثقافة المؤسسة؛ حيث تسعي المؤسسات التي تحتاج إلى تغيير قيمها إلى الخضوع لتحولات جذرية تنطوي على إعادة تقييم أساسية لجميع جوانب الأنشطة، وفي بعض الأحيان يتم إدخال مثل هذه التغيرات كمشاريع إعادة هندسة العمليات، ويُعد أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدل الفشل داخل أي مؤسسة هو عدم نجاحها في غرس قيم مشتركه جديدة يمكنها في الواقع

---

(٢٤)عبد الرحيم شنين وآخرون(٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال. **أعمال الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة تحليلية تجارب وطنية ودولية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص١٦.

(25) Ashu Singh(2019). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. **Organization Development Journal**, p.6.

احتضان التغيرات الجذرية المطلوبة لتحقيق الأهداف التي حددتها لنفسها ووضعت البرامج المختلفة لتحقيقها[٢٦].

البُعد الخامس: نمط الإدارة Management style:

يوضح نمط الأداة السائد بالمؤسسة أسلوب الإدارة الذي سيتم التعبير عنه من خلال الهيكل التنظيمي، والمعتقدات حول أهمية المؤسسة وحيويتها النظيمة والاقتصادية، ومكانتها في النسيج التنظيمي، والأسلوب الإداري الذي سيركز عليه المديرون وما سيكون ذا أولوية عالية أو منخفضة في أي اسلوب إداري سيعمل به العاملين في المؤسسة، وأين سيركزون اهتماماتهم الإدارية، وكيفية إنشاء تعاون داخل المؤسسة وخارجها، وكيفية تحمل المسؤولية والاستجابات التنظيمية للإخفاقات والنجاحات[٢٧].

البُعد السادس: فرق العمل: Teams

تولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا لفرق العمل؛ لأنهم سبب نجاح المؤسسة أو فشلها سواء عملوا بشكل فريقي أو منفرد، وتتمثل فرق العمل مجموعة الأفراد الذين يمتلكون الكفاءات والخبرات المتميزة، والتي اكتسبوها من خلال تعليمهم المتراكم، والتي يتم تحويلها إلى قيمة، ويتضح من ذلك أن مدير المؤسسة أو فرق العمل من أهم عناصر نجاح المؤسسة لذلك يتطلب حسن اختيارهم[٢٨].

---

(26)Tanya Sammut-Bonnici(2015). McKinsey 7S Model - Channon, D.F.and Caldart, A. A.(2015). McKinsey 7S model. **In WileyEncyclopedia of Management,** p2.

(27) Levkovich Lavan Limo(2021). The McKinsey7s Excellence Model. **Op cit.**, pp.12-13.

(٢٨) بشري هاشم محمد العزاوي(٢٠١٧). دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، مج (٢٣)، ع (٩٩)، ص١٢٩.

البُعد السابع: مهارات العاملين: Skills of employees

المهارات هي القدرات والكفاءات المحددة لأعضاء المؤسسة، وتحتاج إلى المراجعة والتقييم باستمرار لمنع الضمور، وتشمل المهارات كلاً من المهارات المؤسسية والمهارات الفردية، وغالبًا ما تقوم المؤسسات بتطوير استراتيجيات اكتساب المهارات لسد الفجوة المعرفية الرئيسية[٢٩].

المحور الرابع: تقويم أنظمة التعليم الثانوي الأزهري في ضوء نموذج ماكنزي

ثانيًا: الهيكل التنظيمي بالتعليم الثانوي الأزهري:

يشير الهيكل إلى الكيان المؤسسي للتعليم الأزهري كاملاً، بما فيه وضع وترتيب أجزائه، وهو بمثابة عملية تقسيم العمل إلى وظائف محددة المسؤولية يتم جمعها في وحدات إدارية، وتصميم علاقات العمل بينهما ولابد من ربط الهيكل بالاستراتيجية، ومحاولة

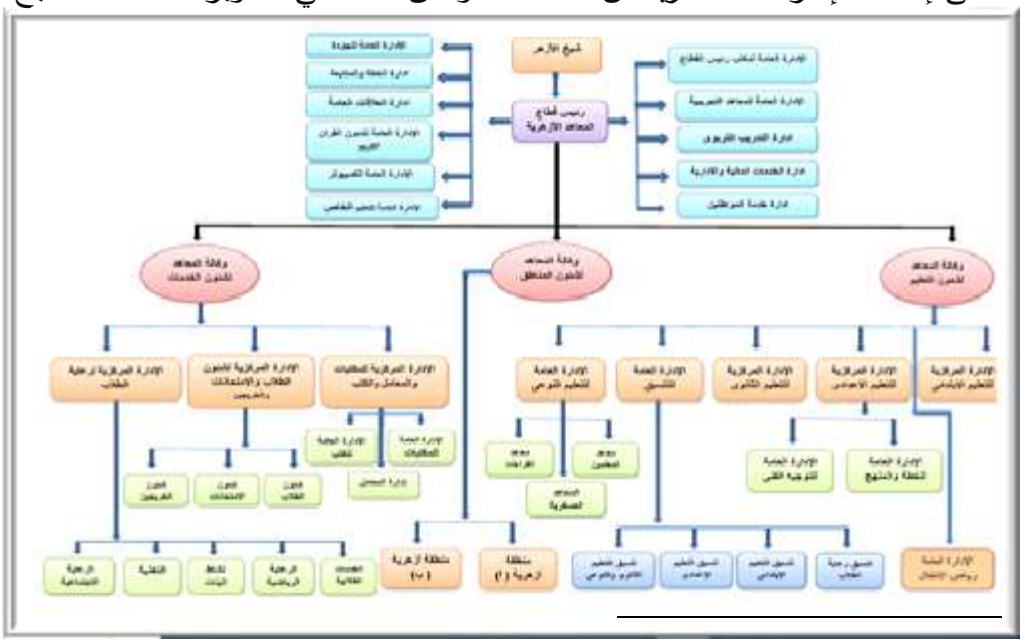
(29)Colin, P., Clarke(2016). Using the McKinsey 7S Framework to Assess Al-Qaeda Over Three Decades: Lessons for the Future. **Op cit.**, p.8.

المراجعة المستمرة وإجراء التعديلات اللازمة على الهيكل كلما تطلب الأمر إلى ذلك[٣٠].

ويُعد الهيكل التنظيمي ذلك الجهاز الذي يشارك في وضع السياسة التعليمية، ويدير كل الأنشطة التي تحقق تلك السياسة العامة للمؤسسة والاستراتيجية الكلية لها من خلال مجموعة من العمليات المتشابكة، والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق الاستراتيجية[٣١].

ثالثًا: السلم التعليمي بالتعليم الأزهري:

ومع استمرار الأزهر في تطوير مراحل التعليم واهتمام الأزهر الشريف اهتمامًا بالغًا بالطفل؛ لذا قام بإضافة مرحلة جديدة تسبق مرحلة التعليم الابتدائي وهي مرحلة رياض الأطفال، وقام بإلحاق فصول هذه المرحلة بالمعاهد الابتدائية النموذجية حتى استقر الأمر على إنشاء الإدارة العامة لرياض الأطفال، وكان ذلك في أكتوبر ٢٠١٧ لتصبح مرحلة



(٣٠) عبد الرحيم شنين وآخرون(٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال. **مرجع سابق**، ص١٦.

(٣١) ليلي محمد حسني أبو العلا(٢٠١٣). **مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة**. عمان: دار يافا للنشر والتوزيع، ص٢٥.

تعليمية مستقلة بعد أن كانت تابعة للإدارة العامة للتعليم الابتدائي؛ حيث تم التوسع في إلحاق الروضات بالمعاهد الابتدائية ليصبح عدد المعاهد ٩٢٠ معهدًا في أواخر عام ٢٠١٨/٢٠١٧، وظل التوسع مستمرًا حتى وصل العدد إلى ١٤٨٠ معهدًا في العام الدراسي ٢٠٢٠/ ٢٠٢١ .

وهكذا أصبحت المراحل التعليمية بالأزهر الشريف كالآتي:

- **مرحلة رياض الأطفال:** مدة الدراسة بها عامان.
- **المرحلة الابتدائية:** مدة الدراسة بها ست سنوات.
- **المرحلة الإعدادية:** مدة الدراسة بها ثلاث سنوات.
- **المرحلة الثانوية:** مدة الدراسة بها ثلاث سنوات.

رابعًا: نمط الإدارة ومهارات العاملين:

يمكن تعريف نمط الإدارة ومهارات العاملين بالتعليم الأزهري قبل الجامعي بأنه: تلك المسؤوليات الإدارية التي تتولي إدارة وتنظيم شئون التعليم الأزهري قبل الجامعي، وتتمثل في مستوي الإدارة العليا المُتمثل في قطاع المعاهد الأزهرية، ومستوي الإدارة الوسطي المُتمثلة في المناطق الأزهرية، ومستوي الإدارة التنفيذية المُتمثلة في المعاهد الأزهرية، وتعمل هذه المؤسسات من خلال هيكل تنظيمي يشتمل على مجموعة العناصر البشرية والمادية والمعنوية وفق قواعد محددة لتحقيق أهداف التعليم الأزهري قبل الجامعي[٣٢] .

(٣٢) محمد أبو الحمد عبد الله، حسني عبد الله، ومحمد محمود محمد، وحلمي محمود حسين(٢٠١٨). تطوير التنظيم الإداري بالتعليم الأزهري قبل الجامعي باستخدام مدخل إدارة التغيير. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأزهر، القاهرة، ص١٣.

وتتمثل أنماط الإدارة في التعليم الأزهري في ما يلي[٣٣]**:**

- إعداد تشريعات ولوائح لاتباع القيم الإدارية داخل المعاهد.
- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في إدارة المعاهد.
- توضيح مفهوم القيم الإدارية ومقوماتها لجميع العاملين.
- مشاركة العاملين في إدارة المعاهد وتنمية القيم الإدارية ومقوماتها.
- وضع فلسفة ورؤية مستقبلية مدروسة عند تحديد أهداف المعهد الاستراتيجية ووضع أولوياتها.

خامسًا: فرق العمل والقيم المشتركة

ويُقصد بفرق العمل بالتعليم الأزهري قبل الجامعي مجموعة العاملين الذين يمتلكون مهارات متكاملة، ويعملون معًا في اطار مسئولية مشتركة، ويجمعهم هيكل تنظيمي تتكاتف فيه الجهود وتتكامل وحداته، في ظل بيئة عمل متكاملة ومتعاونة؛ بحيث يستشعر كل فرد مسئوليته تجاه الآخر، من أجل تحقيق غايات، وأهداف واضحة ومحددة[٣٤].

ويضم فرق العمل في التعليم الأزهري قبل الجامعي:

- القيادات الإدارية.
- أعضاء هيئة التدريس.
- الإداريين، والأخصائيين، وأمناء المعامل والفنيين.
- الخدمات المعاونة وما يعادلهم.

---

(٣٣) محمد أبو الحمد عبد الله، حسني عبد الله، ومحمد محمود محمد، وحلمي محمود حسين(٢٠١٨). تطوير التنظيم الإداري بالتعليم الأزهري قبل الجامعي باستخدام مدخل إدارة التغيير. **مرجع سابق.**

(٣٤) أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي، ومحمود صلاح أحمد علي(٢٠٢٣). إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر ومتطلبات تفعيلها: دراسة حالة. **مجلة البحث العلمي في التربية**، ع(٢٤)، ج(٥)، ١-٥٩.

وفي النهاية: نجد أن التعليم الازهري قبل الجامعي المجتمع بالأفراد المزودين بالمعارف المختلفة في كافه التخصصات والقادرين علي تحقيق التنمية الشاملة وتحقيق التنافسية المحلية والإقليمية والعالمية كذلك دوره الحاسم في مواجهه تشتيت وتفتيت المجتمع المصري وتجنب الانقياد وراء الانحرافات السلوكية الي جانب استقبال التعليم الأزهري عددا كبيرا من ابناء المسلمين من مختلف بلدان العالم يدرسون بالمراحل التعليمية المختلفة وكذلك الاشراف الكامل علي المعاهد الخارجية بموجب بروتوكولات واتفاقيات ويقوم بالتدريس فيها مبعوث الازهر الشريف بالخارج في كافه التخصصات ويتولون مسئوليه اداره المعاهد ونظم التدريس بها وتخضع هذه المعاهد للإجراءات التي يتم تطبيقها في المعاهد بمصر من حيث الاشراف علي وضع المقررات الدراسية واعمال التطوير

ويمكن الاستعانة بالاتجاهات وبعض النماذج المعاصرة في تحليل واقع هذه المشكلات بالمعاهد الأزهرية ودراسة جميع جوانب الأداء بالمؤسسة من خلال الأبعاد التي يتكون منها هذا النموذج، والتي تتمثل في الهيكل، والاستراتيجية التي تسير بها المؤسسة، والمهارات والأسلوب الاداري، والموظفين بالمؤسسة، والقيم المشتركة. ونظراً لوجود بعض المشكلات الناتجة عن نظام المسار الواحد، فإن الدراسة الحالية ستسعى لتقييم هذه المنظومة بالتعليم الثانوي في ضوء نموذج ماكنزي

وهناك مجموعة من التوصيات الهامة التي توصل اليها الباحث منها:

١- تقويم نظام المسار الواحد بالثانوية الازهرية بما يتماشى مع المتغيرات المحلية والإقليمية ومتطلبات سوق العمل الحديثة

٢- تفعيل نظام المسارات المتعددة بالثانوية الازهرية بما يواكب تطورات العصر والثورة التكنولوجية والمعلوماتية

٣- توسيع قاعدة التعليم الازهري من خلال تطبيق نظام المسارات المتعددة بالثانوية الازهرية الذي يستوعب جميع الفئات من أبناء الشعب المصري

٤- تطبيق مسارات جديدة بالتعليم الثانوي الازهري مرتبطة بسوق العمل وتراعي ميول ورغبات وقدرات التلاميذ

٥- تفعيل دور المرحلة الثانوية الازهرية في قدراتها على استيعاب كافة التلاميذ ذات القدرات الخاصة (طلاب الدمج)

٦- القضاء على فكرة صعوبة التعليم الازهري من خلال تطبيق نظام المسارات المتعددة بما يتماشى مع الفروق الفردية لطلابه

٧ – إحداث نوع من التكامل والتنسيق بين جميع مؤسسات التعليم الازهري والمؤسسات التربوية والتعليمية والثقافية الأخرى

٨ – تطبيق نظام المسارات المتعددة بالتعليم الثانوي الازهري يرتبط ارتباط وثيق بخدمة البحث العلمي وخدمة المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة

٩ – ارتباط تقويم نظام المسار الواحد يرتبط ارتباط وثيق بالقضاء على ارتفاع نسب الرسوب بالمرحلة الثانوية والقضاء على ظاهرة التعصب الديني

١٠ – أهمية التعليم الازهري في بناء جيل قادر علي مواجهة التطرف الفكري والتعصب الديني والقضاة على المصطلحات المغلوطة مثل ظاهرة (الإسلامو فوبيا)

المراجع العربية

القانون١٦٤ لسنه١٦٦٨،تعديل بعض احكام القانون رقم١٠٣ لسنه١٩٦١ بشأن اعاده تنظيم الازهروالهيئات التي يشملها، لجريده الرسمية، العدد٢٤مكرر١٤يونيه١٩٩٨،ماده (١)

أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي، ومحمود صلاح أحمد علي (٢٠٢٣). إدارة فرق العمل بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر ومتطلبات تفعيلها: دراسة حالة. **مجلة البحث العلمي في التربية**، ع (٢٤)، ج(٥)، ١-٥٩.

أفنان داود وسيم (٢٠١٨). تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكنزي ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة. **رسالة ماجستير غير منشوره**، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص٢.

المجالس القومية المتخصصة (١٩٨٨). **سياسة تطوير الدراسة بمؤسسات الأزهر الشريف**. تقرير الدورة الخامسة عشر، سبتمبر ١٩٨٧/١٩٨٨، ص٢٢٠.

المعاجم العربية (٢٠٠٨). **معجم المعاني الجامع** .http://www.almaany.com.

بشري هاشم محمد العزاوي (٢٠١٧). دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، مج (٢٣)، ع (٩٩)، ص١٢٩.

جمهورية مصر العربية (١٩٩٨). القانون (١٦٤) لسنة ١٩٩٨: تعديل بعض أحكام القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها. **الجريدة الرسمية**، العدد (٢٤) مكرر١٤ يونية ١٩٩٨، ماده (١).

جمهورية مصر العربية (١٩٩٨). القانون (١٦٤) لسنة ١٩٩٨: تعديل بعض أحكام القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها. **الجريدة الرسمية**، العدد (٢٤) مكرر١٤ يونية ١٩٩٨، ماده (١).

جمهورية مصر العربية (١٩٩٨). القانون (١٦٤) لسنة ١٩٩٨: تعديل بعض أحكام القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، مادة (١)، **مرجع سابق**.

دلال يسن (٢٠١٠). **التعليم الأزهري قبل الجامعي بين الماضي والحاضر: توجهات لتطويره**. القاهرة: دار الفكر العربي، ص ص٣٣٨-٣٣٩.

زكي محمد غيث. (١٩٦٨). الجامع الأزهر: ماضيه وحاضره. **الوعي الإسلامي**، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، س(٤)، ع(٤٧)، ص٣٩.

شوقي عبد السلام جاد ضيف (١٩٨٠). الأزهر كمؤسسة تربوية وتطوره وأثره التربوي بجمهورية مصر العربية من ١٩١١ إلى ١٩٦١. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية، جامعة المنوفية، ص١٥٧.

شيرين أبو العز السيد (٢٠١٣): تصور مقترح لتطوير التعليم الثانوي الأزهري في ضوء بعض تحديات العصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.

عبد الرحيم شنين وآخرون (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال. **مرجع سابق**، ص١٦.

عبد العزيز عبد الهادي الطويل (٢٠٠٩). **إصلاح التعليم الثانوي العام "مدخل لإعادة الهيكلة"**. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ص١٣.

قطاع المعاهد الأزهرية (٢٠١٥-٢٠١٧). **الإدارة العامة للامتحانات**. نتيجة الشهادة الثانوية الأزهرية.

قطاع المعاهد الأزهرية (٢٠١٧). **إحصاء بعدد الطلاب المحولين من الأزهر للتعليم العام خلال عام٢٠١٥-٢٠١٧**. مركز المعلومات بقطاع المعاهد الأزهرية.

ليلي محمد حسني أبو العلا (٢٠١٣). **مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة**. عمان: دار يافا للنشر والتوزيع، ص٢٥.

محمد أبو الحمد عبد الله، حسني عبد الله، ومحمد محمود محمد، وحلمي محمود حسين (٢٠١٨). تطوير التنظيم الإداري بالتعليم الأزهري قبل الجامعي باستخدام مدخل إدارة التغيير. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأزهر، القاهرة، ص١٣.

محمد أبو الحمد عبد الله، حسني عبد الله، ومحمد محمود محمد، وحلمي محمود حسين (٢٠١٨). تطوير التنظيم الإداري بالتعليم الأزهري قبل الجامعي باستخدام مدخل إدارة التغيير. **مرجع سابق**.

محمد عبد الله عنان (١٩٥٨). **مقال الجامع الأزهر بين ماضيه وحاضره**. مجلة الهيئة المصرية للكتاب، مصر، ع (١٧)، ص٤٠.

محمد عبد الله عنان (١٩٥٨). مقال الجامع الأزهر بين ماضيه وحاضره. **مرجع سابق**، ص٤٠.

جمهورية مصر العربية (٢٠١٠) قانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن: إعادة تنظيم الأزهر بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، مادة (٢)، **مرجع سابق**.

عامر نفادي (٢٠٢١). عشر آلاف معهد في انتظار الطلاب بعد زيادة الإقبال. وكيل قطاع المعاهد الأزهرية، **أخبار اليوم** في ٢٠٢٢/١٠/٧، القاهرة.

عبد الرحيم شنين وآخرون (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال. **أعمال الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة تحليلية تجارب وطنية ودولية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص١٦.

عزة جلال مصطفى (٢٠١٩): رؤية مقترحة للإصلاح الاداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج٣٤، ع٤، ص ٨٢١-٨٢٢.

محمد عبد العزيز متولي عيسى، وعلي عمر فؤاد الكاشف، وحسين محمد محمد نور (٢٠٢٢). تطوير التعليم الأزهري قبل الجامعي في ضوء القدرة التنافسية. **مجلة التربية**؛ كليه التربية، جامعة الأزهر، مج (٤١)، ع (١٩٤)، ص٤٦.

المراجع الاجنبية

Nejad, etal. (2015). Analyzing organizational structure based on 7S model of Mckinsey. Global Journal of management and business Research: Administration and management, 15(10), 7-12.

Nurul Setianingrum& others (2021). Mckinsey Plus Managerial Transformation Model in the Phase of New Normal: Evidence from bank Mandarin Syariah Indonesia**. Review of International Geographical Education**, No (10), p.4.

Levkovich Lavan Limo(2021). The McKinsey7s Excellence Model. **Op cit.**, (١) pp.12-

Ramadan, E. J. (2004). The educational, social and economic effects of lowering the educational ladder in Al-Azhar Secondary stage, "A field study" (unpublished master's thesis). Al Azharuniversity, p3.

Tanya Sammut-Bonnici(2015). McKinsey 7S Model - Channon, D.F.and Caldart, A. A.(2015). McKinsey 7S model. **In WileyEncyclopedia of Management,** p2.

Ashu Singh(2019). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. **Organization Development Journal**, p.6.

Colin, P., Clarke(2016). Using the McKinsey 7S Framework to Assess Al-Qaeda Over **Three Decades: Lessons for the Future. Op cit., p.8.**