



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## واقع الممارسات الادارية بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية ومتطلبات تطويرها

إعداد

أحمد محمد عبد الغني حسين السواح

إشراف

د/علا عاصم اسماعيل

أ.د/صلاح الدين معوض

مدرس أصول التربية كلية التربية  
جامعة المنصورة

أستاذ أصول التربية كلية التربية  
جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٤ - إبريل ٢٠٢١

واقع الممارسات الادارية بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية  
ومتطلبات تطويرها

---

## أحمد محمد عبد الغني حسين السواح

مقدمة البحث:

تُعرّف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية وفعالية. ويعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع؛ لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفعالية. فالإدارة من أبرز مقومات النجاح، حيث إن لها مقدرة على مواكبة أحدث التغيرات؛ سعياً منها للاستمرار بالنهوض بمهمتها الموكولة إليها في تربية الناشئة تربية سليمة، وإعدادهم إعداداً متكاملاً؛ من خلال تعليم نوعي لترتقي بأدائها لتحقيق الرؤية المستقبلية في الطموح والتقدم التعليمي، وفق منظور شمولي متكامل يراعي أساليب التخطيط الاستراتيجي وآلياته، والمنهج العلمي، والإفادة من أفضل التجارب والممارسات العالمية في الإدارة المدرسية، والإفادة من التجارب والتطوير التربوي، والتأكيد على أهمية توظيف التقنية بفاعلية، وتوسيع المشاركات المجتمعية لنشر هذه الرؤية والالتزام بها (الرشيدة، ٢٠٠٧).

لكن من وجهه نظر الفكر الاسلامي فانه قد وجد أن كلمة الإدارة بمسماها اللفظي لم تستخدم أو تذكر في القرآن الكريم، ولكن على مستوى المعنى لمفهوم الإدارة نجد أن هناك العديد من النصوص القرآنية التي أوردته مثل كلمة "الامامه" ومشتقاتها، ومن ذلك قوله تعالى " وإذ ابتلى إبراهيم ربه بكلمات فأتمهن قال إني جاعلك للناس إماما "سورة البقرة : آيه ١٢٤ ، (يوم ندعو كل أناس بإمامهم) سورة الاسراء: آيه ٧١، وكلمة "الحكم" ومشتقاتها ومن ذلك قوله تعالى " ما كان لبشر أن يؤتيه الله الكتاب والحكم والنبوة " سورة ال عمران : آيه ٧٩، " أولئك الذين اتيناهم الكتاب والحكم والنبوة" سورة الانعام آيه ٨٩ وفي كلمة "الخلافة" ومن ذلك قوله تعالى " وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الارض خليفة " (سورة البقرة : آيه ٣٠)، يادواذ إنا جعلناك خليفة في الأرض " (سورة ص: آيه ٢٦).

أما في السنة النبوية فقد ورد حديث عن جابر بن عبد الله أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: أنا قائد المرسلين ولا فخر، وأنا خاتم النبيين ولا فخر، وأنا أول شافع وأول مشفع ولا فخر، بالإضافة إلى قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: كلكم ا رع وكلكم مسؤول عن رعيته ، و يتضح

---

من الحديث الشريف وجوب وجود المسؤول عن الرعية و المعني بسائر شؤونهم و الحفاظ على وحدتهم و حمايتهم من التفكك. وقد ورد عن رسول الله صلى الله عليه وسلم: **أذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم** (ويبين هذا الحديث الشريف وجوب اختيار القائد للفريق حتى لو كان في أقل الجماعات وذلك لتدبير شؤونهم وإقامة العدل بينهم).

إن الاختلاف في المرادفات ما بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي من العوامل التي تحدد قدرة الكيانات على البقاء والازدهار وتحقيق الأهداف، والمقصود هنا بالكيانات إي التواجدات أو التنظيمات المتشكلة من العناصر البشرية لهدف ما (الخصاونه و الجمال، ٢٠١٢)، وفي مصر تبذل الاجهزة المسئولة من وزارة ومديريات وإدا اربت تعليمية الكثير من الجهود، من أجل التحول بالمدارس المصرية من نموذج المصنع الذي تنساب فيه القرارات من قمة الهرم التعليمي إلى قاعدته، إلى نموذج يسعى إلى بناء المعرفة وتخليقها وتصديرها من خلال ما يسمى بمجتمع التعلم (يحيى مصطفى كمال الدين ، ٢٠١٢).

ومن ناحية أخرى قد بينت دراسة (الخصاونه و الجمال، ٢٠١٢) اتفاق الفكرين الإداري المعاصر والإسلامي في ان مفهوم الادارة يتضمن وجود شخص يتولى شؤون المجموعة من الأفراد ، ووجود التابعين، وضرورة توفر سمة القدرة في التأثير والسعي لتحقيق هدف أو إصلاح معين ، بالإضافة إلى أن كل ما جاء به الفكر الإداري المعاصر من حيث القيادة وأساليبها ونظرياتها وصفاتها ما هي إلا إعادة بلورة للأفكار التي جاء بها الفكر الإسلامي قبل الآف السنين من خلال كلام الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم وأحاديث رسوله الكريم محمد عليه أفضل الصلاة والسلام ، كما أن للفكر الإداري المعاصر فضل كبير على المجتمعات المعاصرة بما يحتوية من مؤسسات و أفراد و اختلاف في اللغة والثقافة والدين نظرا لما حققه من معارف ونظريات وقواعد استقاها سواء من الفكر الإسلامي أو من غيره من العلوم.  
مشكلة البحث:

إن الناظر إلى واقع المعاهد الأزهرية وما يحتويه من إمكانيات أو ميزات أو خدمات وجد أنه مازال يعاني من مشكلات كثيرة، لا تقتصر على توفير الميزات أو قدرة هذه المعاهد على مجاراة متغيرات العصر، إنما تتعداه إلى مشكلات تؤثر على جودته، وجودة مدخلاته، وجودة مخرجاته ، وكذلك على جودة العمليات الإدارية بكل ما فيها ، لذا تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لتركيزها على العنصر البشرى الذى يعد الأكثر تأثيراً فى العملية التعليمية حيث كانت الإدارة قديمة وظهرت منذ أن بدأ الإنسان بتحديد أهدافها والعمل من أجل تحقيقها فقد

---

بدأ الاهتمام بالإدارة من وجه علمية منذ سنة ١٨٨٠ حيث جاء الاهتمام حول كيفية العمل على تقليل إهدار وقت المديرين والعمال، الأمر الذى يجعل الموارد البشرية هى التى يتوقف عليها نجاح المؤسسات التعليمية من خلال توافر القائد الجيد على رأس العمل وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات:

أكدت دراسة (العنزي، ٢٠١٥) أن هناك حاجة ماسة لتطوير الممارسات الادارية لمديري مدارس المرحلة الثانويه العامه بدولة الكويت و التعرف علي فلسفة التغيير و مفهوم التغيير و دواعي احداث التغيير التربوي، والتي تسهم في رفع كفاءة هذا النوع من التعليم في دولة الكويت من خلال الاداره الجيده.

وأكدت دراسة: ماكين، كيلي لين (٢٠١٥) " Lynn Kelli, McCain" على الدور المميز والابتكاري لمدير المدرسة فى عملية التطوير ويجب أن يتمتع بنظرة ثاقبة فى المعرفة والمهارات والتصرفات التي تحسن الممارسات التعليمية.. وضرورة التقييم الدوري للإدارة التعليمية ومديري المدارس وتزويدهم بالخبرات الإدارية المستجدة.

تؤكد دراسة (زهران، ٢٠٢٠) الممارسات الإدارية لمدير المدرسة هي المكونات الأساسية لعمليات ووظائف الإدارة بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالممارسات الإدارية تتنوع من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتمثل للمدير أركانًا رئيسية للعملية الإدارية، حيث أن فعالية الإدارة تتوقف على كفاءة هذه الأركان مجتمعة، الأمر الذى يعزز مشكلة الدراسة الحالية، ويثير حوله العديد من التساؤلات حول مجالات الممارسات الإدارية داخل المعاهد الأزهرية ومتطلبات تطويرها، ويتفرع من هذا السؤال عدد من التساؤلات هي :

- ١- ما مفهوم الممارسات الإدارية؟
  - ٢- ما مجالات الممارسات الإدارية داخل المعاهد الأزهرية ؟
  - ٣- ما المتطلبات اللازمة لتطوير الممارسات الإدارية داخل المعاهد الأزهرية ؟
- أهداف الدراسة :
١. معرفة مجالات الممارسات الإدارية داخل المعاهد الأزهرية .
  ٢. معرفة واقع الممارسات الإدارية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية.
  ٣. معرفة المتطلبات اللازمة لتطوير الممارسات الإدارية داخل المعاهد الأزهرية.
  ٤. معرفة المعوقات التى تحول دون تطبيق الممارسات الإدارية بشكل فعال داخل المعاهد الأزهرية والتي بدورها تحول دون الوصول إلى جودة العملية التعليمية.

أهمية الدراسة:

تأتى أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته فتناول قضية تطوير الفكر الإداري داخل المعاهد الأزهرية التي هي من أشد الحاجة بالتطوير من خلال:

١- التركيز على الممارسات الإدارية وبما يوضح يقظة العقل التنظيمي الإداري داخل المعاهد الأزهرية .

٢- تسليط الضوء على مواطن القوة والضعف لدى ممارسات الإدارة داخل المعاهد الأزهرية ، وما يترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل البرامج التدريبية والخدمات التي تتطلبها الإدارة التعليمية ، وذلك حتى تستطيع المعاهد الأزهرية أن تثبت نفسها في المنظومة التعليمية .

٣- لفت إنتباه القائمين على جودة الأوضاع الإدارية داخل المعاهد الأزهرية إلى ضرورة وضع معيار مناسب لتطوير هذه المعاهد وجعلها تصل إلى مستوى متميز ومناسب يؤدي خدمته التعليمية على أكمل وجه.

منهج الدراسة

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي وذلك لانه يقدم معلومات وحقائق عن واقع الظاهرة الحالية. ويوضح العلاقة بين الظواهر المختلفه والعلاقة فى الظاهرة نفسها . ويساعد فى التنبؤ بمستقبل الظاهرة نفسها .

ويستخدم المنهج الوصفي فى إطارين :

١ . الاطار النظرى : ويتضمن توضيح مفاهيم الدراسة الرئيسية.

٢ . الاطار الميداني :ويهدف إلى

١ . تحديد المشكلات الادارية فى المعاهد الازهرية .

٢ . معرفة واقع الممارسات الإدارية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية .  
مفهوم الممارسات الإدارية :

١- عرفها(عبد الرحيم، ٢٠١١) بأنها الأنشطة والمهام والمسئوليات التى يقوم بها المدير فى الواقع من خلال أدائه للوظائف والعمليات الإدارية التالية : التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم فى التعامل مع الأزمات وضمان تحقيق الجودة.

٢- عرفها أبو سمرة وآخرون (٢٠١٠) على أنها مجموعة الأنماط السلوكية الإدارية التي تلاحظ على أداء المديرين أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية في المؤسسة التي يديرونها سواء في مجال إدارة اجتماعات أو إدارة الأفراد أو اتخاذ القرارات أو الإتصال أو حل المشكلات أو التفويض أو غيرها.

- ٣- عرفت الممارسات الإدارية بأنها: ما يقوم به المدير من تخطيط للأعمال وتنظيم وقياس النتائج الخاصة بالأهداف وتوقعات المدير، كما أنه يجب عليه موازنة عمله مع الآخرين في المؤسسة (شافى، ٢٠١٠).
- ٤- كما عرفت بانها: النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية، والجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية (عطوي، ٢٠٠٤).
- وعرفها عودة، (٢٠١٤) إجرائياً بأنها مجموعة من العمليات المتشابكة تتضمن التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التقييم والتي يمارسها الأشخاص المنوط بهم الأعمال الإدارية.
- ٥- وبناءً على ذلك تعرف الدراسة الحالية الممارسات الإدارية بأنها :
- مجموعة العمليات القيادية، والتنفيذية، والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني والجماعي والتعاوني الساعي إلى الدوام وإلى توفير المناخ الفكري والمادي والنفسي الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط من أجل تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسات التعليمية.

#### مجالات الممارسات الادارية داخل المعاهد الازهرية:

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملموساً في استخدام الأساليب الإدارية؛ بهدف ترشيد الإدارة عند قيامها بوظائفها المختلفة، في التخطيط ورسم السياسات، واتخاذ القرارات والرقابة، وتقييم الأداء، الأمر الذي تطلب ضرورة إلمام الإداريين بالأسس العلمية للعمل الإداري؛ ليتسنى لهم الاستفادة من هذا التطور، ومعالجة المشكلات الإدارية، وحلها من خلال أساليب ومناهج علمية.

تعتبر الممارسات الادارية هي الاداء الادارى والتي تشمل وظائف الإدارة والمكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها يتم استثمار الامكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة، فالنشاط الإداري يتكون من أربع وظائف أو ممارسات أساسية وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة (مصطفى، ٢٠٠٥: ٧).

- ١- **التخطيط:** التخطيط هو محاولة التحكم في مستقبل نشاط أو مجموعة من الأنشطة نحو أهداف محددة بهدف الوصول إلى أقصى درجة من الإنجاز والكفاءة والتي ما كانت لتتحقق إذا تركت وشأنها تتحرك على هواها (البستان وآخرون، ٢٠١٠).
- وقد بين وائل شبلاق، (٢٠٠٦) أن الرؤية الصحيحة للتخطيط المدرسي تنطلق من داخل المنظومة الإدارية المتكاملة للمدرسة، والتي بدورها تتكون من نظم فرعية، ولكل منها مسؤولياتها

والتي تعمل جميعها على تحقيق أهداف النظام التعليمي ككل. وقد أكدت دراسة أبو علي، (٢٠١٠) على أن التخطيط عملية أساسية للإدارة يتم خلالها تحديد الأهداف والوسائل عن طريق إعلان القرارات ووضع السياسات والبرامج بالإضافة إلى الميزانيات التي تعمل من أجل الموازنة بين الأهداف من جهة والموارد والإمكانات من جهة أخرى.

في حين يوضح شريف، (٢٠١٣، ١٠٤) التخطيط التربوي على أنه : العملية المتصلة بالمنظمة التي تتضمن أساليب البحث الاجتماعي ومبادئ وطرق التربية وعلوم الإدارة والاقتصاد والمالية، وغايتها أن يحصل التلاميذ على تعلم كاف ذي أهداف واضحة وعلى مراحل محددة تحديد تام .

فإن التخطيط الإداري يشتمل على العناصر الآتية:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي وبأقل التكاليف.
  - رسم السياسات والقواعد التي تساعد العاملين في إنجاز أعمالهم.
  - التوقع بما ستكون عليه الاحوال في المستقبل .
  - تحديد إحتياجات العمل من القوى المادية والبشرية.
  - وضع برامج زمنية تبين الاعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيبا زمنيا (عطوى، ٢٠٠٤:٢٢).
- أهمية التخطيط كوظيفة إدارية(مخبير، ٢٠٢٠):
- يساعد على تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة.
  - يساهم في رفع كفاءة الأداء وجودته.
  - العمل على الربط المنطقي والعملية للقرارات والتوجيهات.
  - يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتوافرة
  - يتلافى التخطيط مخاطر الحكم والتقدير الشخصي للإدارة.
  - يزيد من فاعلية المسؤولين ويساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة.

## ٢- التنظيم:

التنظيم يعني تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين الجهود . كما يعرف بأنه تصميم الهيكل العام للإدارة وتنسيق الأعمال فيها وربط بعضها ببعض وتحديد العمل والمسؤوليات المعهود بها إلى الأفراد حتى يمكن استثمار طاقاتهم بصورة فاعلة والى أقصى حد ممكن وتوجيهها توجيهها

صحيحاً نحو الأهداف المرسومة للإدارة (مخبير، ٢٠٢٠). ويرتبط التنظيم بتمييز المهمات المسؤولة بتحقيق الأهداف الموضوعية. وتحديد المسؤوليات، وتقسيم مراحل التنفيذ، وتنظيم استخدام العناصر البشرية، والاستفادة من الموارد المتاحة. والتنظيم في حد ذاته لا يعد هدافاً لكنه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلال تنظيم الجهود البشرية لتنفيذ الخطط المحددة بأقل تكلفة ممكنة وأعلى كفاية مرجوه (حسان والعجمي، ٢٠١٠). ومن ناحية أخرى وضحت دراسة عبد الوهاب، (٢٠١٧) أن التنظيم الإداري هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب ذلك تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم، والتنسيق بين كل عناصر المؤسسة. ويؤدي تطوير التنظيم الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر إلى تطوير أدائه لأهدافه، ومن ثم تطوير التعليم الأزهرى على المستويات المندرجة تحته من مناطق ومعاهد أزهرية موزعة على محافظات الجمهورية، وخاصة لما يتضمنه الفكر التنظيمي المعاصر من مبادئ ومداخل وأنماط تنظيمية (شبكة، ومصنوفة، ومشروعات، وفرق العمل) تستهدف تحقيق المواءمة بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة واستراتيجيتها ومواردها البشرية وعملياتها المختلفة. في حين ورد في قوله سبحانه وتعالى: "أهم يقسمون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات" (الزخرف، ٣٢). وهذا قمة التنظيم، فهو تنظيم الخالق للكون والحياة بأكملها، بالإضافة إلى أن رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم حث على أملى خطوات التنظيم وهي الوأخاة: (تأخوا في الله أخوين أخوين) فأخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواة لتنظيم وترتيب المسلمين والمجتمع كله.

### ٣- القيادة والتوجيه:

تعتبر الوظيفة الثالثة للإدارة المدرسية بعد التخطيط والتنظيم، التوجيه، بعد وضع الخطة وتقسيم العمل وإسناد الصلاحيات وتنسيق جهود العاملين لتنفيذ أعمالهم. ويعد التوجيه مرحلة مهمة وحيوية في العملية الإدارية ترمي الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمشروع من خلال القيادة الرشيدة، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، ويضمن توفير بيئة عمل مناسبة تساعد في إطلاق العاملين لقدراتهم (مخبير، ٢٠٢٠). فالقيادة هي عملية إنسانية اجتماعية تربوية ينجح فيها القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال توزيع المهام والتحفيز والتوجيه، ليعملوا بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق الأهداف المخططة (أبو علي، ٢٠١٠). أما التوجيه فهو إمتلاك الكفاءة للتأثير على



الرؤوسين والعاملين وإرشادهم وتوجيههم مع خلق روح من الحب والرضا والمسئولية اتجاه العمل .  
فقد حثنا الإسلام بالتوجيه " ولو كنت فظا غليظ القلب لأنفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم  
وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" ( آل عمران، ١٥٩)، وهذا  
توجيه أعلى للقاعد على مختلف المستويات، وكذلك قوله عز وجل " وأن تعفوا أقرب للتقوى ولا تتسوا  
الفضل بينكم إن الله بما تعملون بصير " (البقرة، ٢٣٧).

#### ٤- الرقابة:

ويقصد بها قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة  
الموضوعة، وهذه الرقابة أو التقييم يكون مستمراً بدءاً من التنفيذ وانتهاءً بنهاية العمل وإنجازه  
( زاهر، ٢٠٠٥ : ٢٨). وقد ذكرت دراسة حنا نصر الله، (٢٠١٠ ، ٢٦٣) أن الرقابة الإدارية هي  
عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفاً و اتخاذ القرارات التصحيحية في ضوء عملية التقييم  
و ذلك بهدف ضمان غايات المنظمة و أهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفاية و الفاعلية. وقد ورد  
في القرآن الكريم، بسم الله الرحمن الرحيم" إن الله كان عليكم رقيباً" النساء، أي: حفيظاً. (شادي  
أنور كريم الشوكي، ٢٠١٢، ص ١٣). فالرقابة تعد عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي تم تخطيطها  
مسبقاً ومقارنتها مع الاهداف التي كانت محددة واجراء التصحيحات لعلاج الانحرافات، فبعد  
التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تنفيذها في العملية الإدارية تسير  
بشكل حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإداري المسلم هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة  
"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما  
كنتم تعملون"(التوبة، ١٠٥) وقوله عز وجل" ما يلفظ نت قول إلا لديه رقيب عتيد"(ق، ١٨) ومن  
السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام ( فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى عليه وسلم: أن تعبد  
الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك)، وهذا من أعلى أنواع الرقابة الذاتية، وهنا يتميز الناس فيما  
بينهم ليس فقط بمقدار ما يحملونه من علوم واسباسيات الإدارة، بل أيضا بمقدار ما يجيدونه من  
فنونها وأساليب تطبيقه.

وبالتالي فإن للرقابة كعملية إدارية والتي لها علاقة كبيرة بعمل مدير المدرسة أو شيخ

المعهد لها دورهام في تحقيق الاهداف :

- تغادي الأخطاء قبل وقوعها، ومنع تفاقمها إذا حدثت.
- كشف الأخطاء في التخطيط أو التنظيم أو التنسيق والتي قد تظهر من خلال التنفيذ.

- اكتشاف العقبات والعراقيل التي تعيق التقدم في العمل، وتقصى الأسباب، ووضع التصورات المناسبة للعلاج.
- الوقوف على مدى فعالية الترتيبات التنسيقية بين الوحدات الخاصة في المؤسسة.
- وضع التوصيات فيما يخص برامج التدريب للعاملين، وتعيين الأشخاص الذين يحتاجون إلى الالتحاق بهذه البرامج.
- تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- ترشيد عمليات إتخاذ القرارات.
- ضغط النفقات غير المبررة والحد من الإسراف.
- التأكد من التعليمات والتوصيات والانشطة تخدم الهدف المقصود وأن العمل يجرى بمقتضاها (عريفج، ٢٠٠١).

ويرى (أبو على) أن مديري المدارس يقومون بالعمليات الأربع: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة إلى جانب التوجيه، حيث يعد التخطيط من الوظائف القيادية الهامة في الإدارة التي يقع على عاتق مدير المدرسة وجوب النهوض به كوظيفة أساسية، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ويعد التنظيم ضرورة لتنسيق الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها للأفراد، والقيادة عملية تؤثر من قبل المدير في الآخرين، والوظيفة الرابعة للإدارة الرقابة حيث يعمل مدير المدرسة جاهداً لتحديد الانحرافات وتصويبها من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (أبو على، ٢٠١٠: ٣٨).

تتمثل الممارسات التنظيمية الادارية التي يجب ان يقوم بها شيخ المعهد فى محورين رئيسيين هما:

١- الممارسات المعيرة عن أسس التنظيم الإدارى.

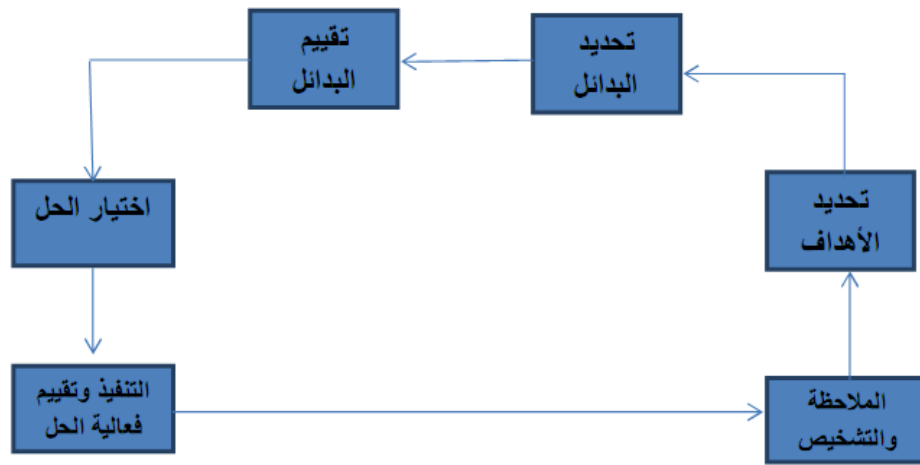
٢- الممارسات اللازمة لتنظيم مجالات العمل المختلفة.

ويجب أن نعلم أن من أهم المهارت الأساسية للقائد التربوى (شيخ المعهد) القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة وحل المشكلات التي تواجهه بطريقة منهجية وسلسة ومعمدة على بيانات ومعلومات دقيقة وقد يمثل القرار الإدارى الذى يتخذه شيخ المعهد بمثابة نقطة إنطلاق فعلية بالنسبة لجميع نشاطات وتصرفات العاملين فى المؤسسة التعليمية ولكن لابد أن نعرف ماذا تعنى كلمة قرار القرار يتعلق بمشكلة أو قضية ما وتفرض على القائد اتخاذ قرار لمواجهة هذه المشكلة أو القضية مما يجعل القائد (شيخ المعهد) سلوكه فى هذا التصرف إكراهياً وإجباراً للعاملين فى المؤسسة التعليمية فلولا وقوع المشكلة لما صار مطالباً باتخاذ أى قرار (سبيتان، ٢٠١٢). ويؤكد

العنزي (٢٠١٨) أن عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي ؛ نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضعها تلك القرارات موضع التنفيذ ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته .

وبناءً عليه يمكن القول بأن القرار هو:-

- محور سلوك الإنسان في شتى مواقف الحياة على إختلاف أشكالها وأحجامها ومدى قبول العاملين والمعنيين بتنفيذ القرار



شكل (٤) خطوات (مديرالمدرسة/الشيخ المعهد) لإتخاذ القرار (الآغا & عساف، ٢٠١٥).

وقد لخص الباحث الممارسات الإدارية لشيخ المعهد في مرحلة الرقابة والتقييم واتخاذ القرار

في الخطوات التالية:

١. تحديد المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى قياس ورقابة وتقييم.
٢. تحديد المعايير والأدوات المناسبة التي ستستخدم في التقييم والرقابة.
٣. الوقوف على نقاط القوة والضعف.
٤. تحديد وتخطيط وتنفيذ الممارسات والعمليات الإدارية لتنفيذ وعلاج أوجه القصور.
٥. تنظيم الخطط العلاجية والتطويرية لمختلف العمليات والأنشطة ومتابعتها .
٦. تنظيم الوثائق والسجلات الخاصة بالتقييم والرقابة.

متطلبات تطوير الممارسات الإدارية داخل المعاهد الأزهرية:

---

اعتمدت إدارة المعاهد الأزهرية في مصر الأسلوب الروتيني و المركزية الشديدة الذي بدوره أدى إلى التوقف والتراجع وعدم مسايرة التطور الدائم في الآونة الأخيرة، حيث أدى تداخل المسؤوليات وضعف مستوى شيوخ المعاهد في تحقيق متطلبات التطوير، مع وضع نظام العمل بالمعاهد داخل إطار إداري وروتيني جامد يحو استقلالية المعهد، وضعف سبل تطوير الممارسات الإدارية ونظم تطبيق الجودة في المعاهد الأزهرية كمدخل للتطوير بهم.

• **وضع وصياغة الاستراتيجيات التي تخدم العملية التعليمية:**

حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية توفر مهارات صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها من أجل تطوير الممارسات الإدارية، وأن غالبية القيادات الإدارية مديري المدارس وشيوخ المعاهد بحاجة إلى المزيد من التدريب على هذه المهارة. وهذا ما أكدته دراسة العازمي، (٢٠١٣) والتي بينت أن مديري المدارس بدولة الكويت يمارسون الرقابة والتقييم بدرجة جيدة، بينما ممارساتهم لمهارات صياغة الاستراتيجيات وتنفيذ الاستراتيجية في حاجة إلى المزيد من التحسين والتدريب. كما أوضح (المطيري، ٢٠١٨) أنه هناك حاجة إلى وضع معايير محددة لتطبيق فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تؤكد على مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ برامج العملية التعليمية مما يزيد من فاعلية التطوير التنظيمي وفاعلية الممارسات الإدارية.

• **احترام الوقت والالتزام به:**

إن الالتزام بالوقت من أهم متطلبات تطوير الممارسات الإدارية داخل المعاهد الأزهرية حيث أنه ثروة نادرة لا يمكن تخزينها ولا يفترض أن تبدد، ولا بد أن يتم استغلاله بشكل جيد من خلال التخطيط الأمثل لعامل الوقت ورفع شعار *Time Is Money*، حيث أن هذه الممارسات لا يتم التركيز عليها كثيراً داخل المعاهد الأزهرية بشكل خاص وفي معظم الدول النامية بشكل عام.

• **الاستقرار الإداري والنموذج الديمقراطي:**

تعد من أهم متطلبات تطوير الممارسات الإدارية لأن الإدارة الديمقراطية المستقرة تشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات مما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية.

• **مشاركة المعلمين والمجتمع المدني في اتخاذ القرارات بالمعاهد الأزهرية:**

تعد حرص الإدارة بالمعاهد الأزهرية المتمثلة في شيوخ المعاهد على مشاركة المعلمين وهيئات المجتمع المدني والمحلى من أهم ممارسات الاتصال والتواصل اللازمة لعملية التطوير الهادفة والبناءة. فقد أشارت التقارير الختامية والزيارات الميدانية للحقل التربوي من قبل المختصين والمتابعين لنظام تطوير الأداء المدرسي إلى وجود قصور في عمليات الاتصال والتواصل بين الفئات المعنية بعملية تنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي (الفارسي، ٢٠٠٩). وقد بين فؤاد، (٢٠١٥) في دراسته أن إدارة المدرسة تعاني من العديد من المشكلات الإدارية والفنية والمالية كان أبرزها قلة وعي مدرء المدارس الثانوية العامة بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، قصور في التشريعات واللوائح أدى إلى ضعف في مشاركة المجتمع المدني فى إدارة المدرسة الثانوية ، بالإضافة إلى عجز وقصور لدور الشراكة المجتمعية لإدارة المدرسة الثانوية. كما أن بعض المديرين غير حريصين على زيادة وعي المعلمين بأهمية العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، وأنها ما زالت تتبع أساليب تقليدية غير فاعلة في إدارة العنصر البشري، مما يجعلها غير قادرة على تفعيل دورها بشكل صحيح (المزروعية، ٢٠١٤).

#### **الإطار الميدانى للبحث الراهن:**

#### **أولاً: أهداف الدراسة الميدانية**

تتمثل أهداف الدراسة التعرف على مجالات الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية والمتطلبات اللازمة لتطويرها بمحاظة الدقهلية.

ثانياً : أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من محورين هما:

**ب- المحور الأول:** الإدارة المدرسية (الممارسات)، ويتضمن بدائل الاستجابة (دائماً-أحياناً-

نادراً) ويحتوى المحور على (١٤) عبارة.

**ج- المحور الثانى:** الإدارة المدرسية (المشكلات): ويتكون من (١٣) عبارة.

#### **ثالثاً: صدق المحكمين**

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من أستاذة من كليات التربية جامعات مصر (المنصورة ، دمياط ، الزقازيق ، بنها) وعددهم (٣٠) محكماً للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما استخدمت لقياسه، وقد تم تعديل ما اتفق عليه (٢٥) من مجموع عدد المحكمين (٣٠) محكماً أى بما يمثل نسبة اتفاق (٨٠%) من المحكمين رابعاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة من السادة شيوخ المعاهد بمحافظة الدقهلية للتعرف علي واقع الممارسات الإدارية بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، وتم توزيع الاستبانة وتجميعها واستبعاد الغير مستوفى فيها والغير مكتمل، فبلغت عدد الاستبانة المكتملة والصحيحة (٤٣٩) استبانة من المجتمع الأصلي الذي يبلغ (٧٢٣) بنسبة (٦٠%)، من جميع الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية المكونة من (١٦) إدارة تعليمية، وتم اختيار عينة من (٤٥٠) من داخل المعاهد الأزهرية (ابتدائي - اعدادي - ثانوي).

#### خامساً: المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.22 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (دائماً - أحياناً - نادراً)، والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة ك<sup>٢</sup> ومستوى دلالتها والأهمية النسبية والترتيب.

#### حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

نادراً	أحياناً	دائماً
١	٢	٣

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = ١ \times ٣ + ٢ \times ٢ + ٣ \times ١$$

$$\bullet \text{ حساب الأهمية النسبية} = \frac{\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠}{\text{التقدير الرقمي}}$$

ك<sup>١</sup>، ك<sup>٢</sup>، ك<sup>٣</sup> : تكرارات الاستجابات (دائماً - أحياناً - نادراً) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

• تم حساب قيمة ك<sup>٢</sup> لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد

العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (دائماً - أحياناً - نادراً).

• تحليل التباين احادي الاتجاه لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب متغير المرحلة التعليمية علي

محاور الاستبانة.

- نتائج المحور الأول: الإدارة المدرسية (الممارسات الادارية).

تتضح استجابات العينة الكلية للدراسة حول تطبيق بعض الممارسات الإدارية، من خلال الجدول التالي:

### جدول (١)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول متطلبات الممارسات الإدارية (ن=٤٣٩)

العبارة	البدائل						الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة
	دائمًا		أحيانًا		نادرًا					
	ك	%	ك	%	ك	%				
١	٣٢٠	٧٢,٩	١٠٢	٢٣,٢	١٧	٣,٩	٥	٣٣٣,٨٥	٠,٠١	٨٩,٦٧
٢	٣٦٩	٨٤,١	٧٠	١٥,٩	٠	٠	١	٢٠٣,٦٥	٠,٠١	٩٤,٦٧
٣	٣٦١	٨٢,٢	٧٨	١٧,٨	٠	٠	٣	١٨٢,٤٤	٠,٠١	٩٤
٤	٣٠١	٦٨,٦	١١٥	٢٦,٢	٢٣	٥,٢	٧	٢٧٤,١٣	٠,٠١	٨٧,٦٧
٥	٢٤٠	٥٤,٧	١٠٦	٢٤,١	٩٣	٢١,٢	١٤	٩٠,٥١	٠,٠١	٧٧,٦٧
٦	٢٢٣	٥٠,٨	٢١٣	٤٨,٥	٣	٠,٧	١١	٢١٠,٩٣	٠,٠١	٨٣,٣٣
٧	٢٧٤	٦٢,٤	١٦٥	٣٧,٦	٠	٠	٨	٢٧,٠٦٤	٠,٠١	٨٧,٣٣
٨	٢٦٢	٥٩,٧	١٥١	٣٤,٤	٢٦	٥,٩	٩	١٩٠,٥٣	٠,٠١	٨٤,٦٧
٩	٢٤٣	٥٥,٤	١٧١	٣٩	٢٥	٥,٧	١١	١٦٨,٦٢	٠,٠١	٨٣,٣٣
١٠	٣٠٤	٦٩,٢	١٣٥	٣٠,٨	٠	٠	٥	٦٥,٠٦	٠,٠١	٨٩,٦٧
١١	٢٧٦	٦٢,٩	١٢٢	٢٧,٨	٤١	٩,٣	٩	١٩٤,٧٧	٠,٠١	٨٤,٦٧
١٢	٣٦٦	٨٣,٤	٧٣	١٦,٦	٠	٠	٢	١٩٥,٥٦	٠,٠١	٩٤,٣٣
١٣	٢٣٧	٥٤	١٧٩	٤٠,٨	٢٣	٥,٢	١٣	١٦٧,٤٢	٠,٠١	٨٣
١٤	٣٢٢	٧٥,٦	١٠٣	٢٣,٥	٤	٠,٩	٤	٣٦٨,٨٥	٠,٠١	٩١,٦٧

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول مدى تطبيق متطلبات الممارسات الإدارية، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (دائمًا)، حيث جاءت قيم (كا<sup>٢</sup>) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١. ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها:

- جاءت العبارة رقم (٢) "أقوم بعمل اجتماعات دورية لمواجهة العوائق في العملية التعليمية" في المرتبة الأولى في ترتيب الممارسات، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٤,٦٧%).
- جاءت العبارة رقم (١٢) " في المرتبة الثانية في ترتيب الممارسات الادارية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٤,٣٣%).
- جاءت العبارة رقم (٣) "أحرص على مواكبة التطوير في العملية التعليمية" في المرتبة الثالثة في الترتيب، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٤%).

- جاءت العبارتان رقم (٦) "أمارس التطوير والتحسين المستمر في العمليات والمخرجات بالمعهد" و(٩) "أشجع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم" في المرتبة الثانية عشر في ترتيب تطبيق الممارسات الإدارية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣,٣٣%).
- جاءت العبارة رقم (١٣) "أحرص على الاطلاع المستمر على المجلات و الأساليب الحديثة في الإدارة" في المرتبة الثالثة عشر في ترتيب متطلبات الممارسات الإدارية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣%).
- جاءت العبارة رقم (٥) "أضع استراتيجية للنظام والتعامل مع العاملين بالمعهد" في المرتبة الرابعة عشر في ترتيب ممارسات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٦٧%).
- نتائج المحور الثاني: الإدارة المدرسية (المشكلات ومن ثم متطلبات التطوير)
- الإعدادي- الثانوي) حول مشكلات الإدارة بالمعاهد الأزهرية، سيتم عرض استجابات كلا منها علي حدا واستجابات العينة الكلية للدراسة حول الإدارة المدرسية (المشكلات)، من خلال الجدول التالية

## جدول (٢)

استجابات عينة الدراسة حسب المرحلة التعليمية (الإبتدائية- الإعدادي- الثانوي) حول مشكلات الإدارة بالمعاهد الأزهرية (ن=٤٣٩)

المرحلة الابتدائية (١٩٧)		المرحلة الإعدادية (٦٠)			المرحلة الثانوية (١٨٢)			الد		
البيانات		البيانات			البيانات			ع		
ل	أ	ل	أ	ل	أ	ل	أ	با		
تر	هم	ادرا	حياتاً	انما	تر	هم	ادرا	حياتاً	انما	را



Қ. Ж.	Қ. Ж. №	%	Қ	%	Қ	%	Қ	%	Қ	Қ. Ж.	Қ. Ж. №	%	Қ	%	Қ	%	Қ	%	Қ	
																				Қ
1	8	2	0	36	6	70	1	1	1	1	1	1	23	1	08	3	1	1	1	1
0	6	2	0	43	5	29	0	2	2	2	2	2	43	2	08	2	1	17	3	2
4	5	1	1	19	2	23	4	4	4	4	4	4	10	3	23	1	1	10	2	3
8	6	1	2	59	1	8	1	9	6	6	6	6	31	3	13	8	8	1	4	4
1	3	4	1	22	4	6	1	1	1	1	1	1	28	2	8	0	1	0	1	0
1	2	3	5	00	1	6	1	5	6	6	6	6	13	8	76	4	10	9	1	6
1	0	4	8	37	6	10	2	1	0	0	0	0	48	2	41	2	10	6	9	7
1	0	4	5	46	8	13	2	1	0	0	0	0	28	1	78	4	3	8	1	8
3	5	1	2	41	5	43	5	6	6	6	6	6	11	3	23	1	2	8	6	9
2	5	1	3	44	4	06	1	4	4	4	4	4	26	1	38	2	2	22	1	1

ال ب ر ا ر ا ت	المرحلة الابتدائية (١٩٧)						المرحلة الإعدادية (٦٠)						المرحلة الثانوية (١٨٢)					
	البدائل						البدائل						البدائل					
	انزا		حياتاً		انفا		انزا		حياتاً		انفا		انزا		حياتاً		انفا	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١	٤	٢٢	٩	٤٩	٥	٨	٦	٣	١	٥٠	٣	٢٠	١	٤٨	٨	٤٢	٦	٧
١	٤	٣	٦	٤	٦	٦	٦	٤٥	٢	٤٣	٢	١١	١	٦١	١	٤	٦	٦
١	٤	٣	٦	٤	٦	٦	٦	٤٥	٢	٤٣	٢	١١	١	٦١	١	٤	٦	٦
٣	٢	١٤	٤	٧٣	٢	٧	٣	٨	٥١	٣	٤٠	٢	٦٧	٣	٧	٢	٦	٦

يتضح من الجدول السابق أن ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

#### ١- بالنسبة للمرحلة الابتدائية

- جاءت العبارة رقم (١) "أواجه مشكلات العاملين بالمعهد وأحاول تقديم الحلول لها إن أمكن" في المرتبة الأولى في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٧,٨٣%).
- جاءت العبارة رقم (١٠) "أواجه مشكلة تأخر الطلاب وحضورهم بعد إنتهاء الطابور وأعمل على حلها" في المرتبة الثانية في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩,٦٧%).
- جاءت العبارة رقم (٩) "أحاول استغلال المساحات الموجودة في الفناء لإقامة الأنشطة التعليمية" في المرتبة الثالثة في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٠,٣٣%).
- جاءت العبارتان رقم (٧) "ضعف العلاقة بين المجتمع المحلي والمعهد" و(٨) "قلة توافر الغرف لممارسة الأنشطة التعليمية" في المرتبة العاشرة في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٦%).

- 
- جاءت العبارة رقم (٣) "قلة الوعي لدى العاملين عن مفهوم الجودة الشاملة" في المرتبة الثانية عشر في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٥%).
- جاءت العبارة رقم (٥) "ضعف التنسيق بين شيخ المعهد ومديرى الإدارات" في المرتبة الثالثة عشر في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٠%).

#### ٢- بالنسبة للمرحلة الإعدادية

- جاءت العبارة رقم (١) "أواجه مشكلات العاملين بالمعهد و أحاول تقديم الحلول لها إن أمكن" في المرتبة الأولى في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٠%).
- جاءت العبارة رقم (٢) "أواجه صعوبة فى جمع المعلومات اللازمة عن أى مشكلة بين العاملين لأقوم باتخاذ القرار الصحيح" في المرتبة الثانية في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩%).
- جاءت العبارة رقم (١٣) " قلة وجود التكنولوجيا الإدارية لتطوير أسلوب الإدارة بالمعهد" في المرتبة الثالثة في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧,٣٣%).

- جاءت العبارة رقم (١٢) " قلة استخدام المعلمين لتقنيات التعليم الحديثة" في المرتبة الحادية عشر في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٥,٦٧%).
- جاءت العبارة رقم (٧) " ضعف العلاقة بين المجتمع المحلى والمعهد" في المرتبة الثانية عشر في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٤%).
- جاءت العبارة رقم (٥) "ضعف التنسيق بين شيخ المعهد ومديرى الإدارات" في المرتبة الثالثة عشر في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥١,٦٧%).

#### ٣- بالنسبة للمرحلة الثانوية

- جاءت العبارة رقم (١) "أواجه مشكلات العاملين بالمعهد و أحاول تقديم الحلول لها إن أمكن" في المرتبة الأولى في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦%).
- جاءت العبارة رقم (١٠) "أواجه مشكلة تأخر الطلاب وحضورهم بعد إنتهاء الطابور" في المرتبة الثانية في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩%).

- جاءت العبارة رقم (٩) "أحاول استغلال المساحات الموجودة في الفناء لإقامة الأنشطة التعليمية" في المرتبة الثالثة في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦%).
- جاءت العبارتان رقم (٧) "ضعف العلاقة بين المجتمع المحلى والمعهد" في المرتبة العاشرة في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٦,٣٣%).
- جاءت العبارة رقم (٦) "عدم توافر الوقت الكافى لمتابعة المعلمين الجدد فى كيفية تعاملهم مع المتعلمين" في المرتبة الثانية عشر في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٦%).
- جاءت العبارة رقم (٥) "ضعف التنسيق بين شيخ المعهد ومديرى الإدارات" في المرتبة الثالثة عشر في ترتيب مشكلات الإدارة المدرسية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٥%).  
النتائج الميدانية:

#### توصلت الدراسة الميدانية إلى:

- أكثر الممارسات الإدارية التي يقوم شيوخ المعاهد:
- عمل إجتماعات دورية لمواجهة العوائق فى العملية التعليمية.
- متابعة السجلات للإمام بنقاط القوة والضعف للعاملين بالمعهد.
- الحرص على مواكبة التطوير فى العملية التعليمية.
- في حين الممارسات التي تحتاج المزيد من الانتباه إليها وممارساتها:**
- ممارسة التطوير والتحسين المستمر في العمليات والمخرجات بالمعهد.
- تشجيع المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة فى التعليم.
- الاطلاع المستمر على المجلات و الأساليب الحديثة فى الإدارة.
- وضع استراتيجية للنظام والتعامل مع العاملين بالمعهد.
- وأيضاً توصلت الدراسة إلى أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه شيوخ المعاهد**
- الفجوة بين الجانب النظرى والتطبيق.
- قلة وعى شيوخ المعاهد بأهمية مشاركة القائمين على العملية التعليمية فى اتخاذ القرار.
- قلة توظيف شيوخ المعاهد للتكنولوجيا والتمسك بالطابع الروتينى.
- اختلاف المشكلات والمعوقات التي تواجه شيوخ المعاهد باختلاف المرحلة التعليمية القائمين على إدراتها إلى حد ما.
- توصيات ومقترحات البحث

- 
- الإجراءات المقترحة لتطوير الممارسات الإدارية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية ،حيث تقترح الدراسة الإجراءات التالية والتي تم وضعها وفقا لمراحل التعليم قبل الجامعي:
١. ضرورة وضع معايير لاختيار شيوخ المعاهد الأزهرية.
  ٢. تحديد الأدوار والمسئوليات التي يجب أن يقوم بها شيخ المعهد والمسئوليات التي يجب أن يقوم بتقويضها للآخرين داخل العملية التعليمية.
  ٣. عمل دورات تنشيطية للقائمين على المليمة التعليمية قبل بداية العام الدراسي وتعريفهم بأهمية مشاركتهم وأهمية العمل الجماعي.
  ٤. التركيز على البرامج التدريبية التي ترتبط بين النظرية والتطبيق من خلال الحالات التطبيقية فى ورش العمل.
  ٥. صياغة سنوية من قبل شيخ المعهد للمشكلات والقضايا ذات الصلة بمجال عملهم بالإضافة إلى تحديد مواطن القوة والضعف لاستخدامها في خطط التطوير المستقبلية.
  ٦. تزويد شيوخ المعاهد بالمعارف والمهارات والممارسات التي ترتبط بعملهم من أجل تطويرهم المهني.
  ٧. تصميم وتوظيف برامج الإدارة التكنولوجية التي تساهم في تطوير وتسهيل الممارسات الإدارية.
  ٨. ازالة الأفكار النمطية والمزكرية في الإدارة والعمل على زيادة مساحة الحرية.
  ٩. تدريب شيوخ المعاهد على عمليات الأنتصال والتواصل الفعال من خلال تدريبهم على كيفية إشراك المعلمين والمجتمع المحلي والإعلاء بروح العمل الجماعي لدعم العملية التعليمية والتربوية.
  ١٠. تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعناصر المتميزة من القائمين على العملية التعليمية على التميز والإختلاف في الممارسات والأنشطة التي يقومون بها من قبل المناطق الأزهرية.العمل على توفير الموارد المادية والبشرية.
  ١١. عمل دورات تدريبية لمديرى الادارات ، وشيوخ المعاهد ، والمعلمين والمتعلمين عن دور التكنولوجيا بالمعاهد الأزهرية.
  ١٢. عقد اجتماعات وورش عمل ودورات تضم جميع من ينتسبون للمعهد من عاملين، للتعريف بالإدارة وأهميتها وأهدافها ودواعي ممارستها وكيفية التعاون مع القائمين بها.
-

١٣. تصميم خطة عمل ونظام معلوماتي إداري خاص بكل معهد أزهرى لتعزيز وتفعيل الممارسات الإدارية عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمعهد من كل النواحي للوقوف على مواطن الضعف والقوة، والفرص المتاحة وكذلك المشكلات والتهديدات.  
المراجع:

١. القرآن الكريم.
٢. الرشيدة، م. ص. (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح: Dar Yafa Al-Elmia .For Pub
٣. مصطفى ، يوسف ( ٢٠٠٥ )، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، ط ١ دار اللغة العربية ، القاهرة ، ج.م.ع.
٤. شحادة ، محمد أمين (٢٠٠٥) ، إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة كيف تنجح إدارة وقتك و بالتالي حياتك ، ط ١ ، دار ابن الجوزي ، فرجينيا ، الولايات المتحدة.
٥. عبد المنعم الدسوقي حسن(٢٠٠١). دراسة تحليلية لبعض مشكلات المعاهد النموذجية في ضوء أهدافها ( رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، ص ٣٧١ .
٦. - شوقي عبد السلام جاد ضيف (١٩٨٠). الأزهر كمؤسسة تربوية -تطوره وأثره التربوي في ج.م.ع.من ١٩١١ الى ١٩٦١(رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، ص ٣٧١ .
٧. عبد الرحمن عبد الرحمن النقيب (١٩٩٧). أولوية الإصلاح التربوي ( القاهرة : دار النشر للجامعات ، ص ١١-١٢ .
٨. المطيري، سعود مطلق عوض (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين (ماجستير). جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.
٩. الفارسي، حكم بن سالم حكم (٢٠٠٩) . تفعيل الاتصال بين مدير المدرسة والمشرف التربوي بمدارس التعليم الأساسي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
١٠. المزروعية، أمل بنت مرهون محمد (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في التعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة

- عمان(رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
١١. عطوي، جودت (٢٠٠٤). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي(أصولها وتطبيقاتها)، الأردن: دار الثقافة.
١٢. شافي، عائشة جاسم محمد عبيد (٢٠١٠).مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية . الإسكندرية: الدار الجامعية.
١٣. العازمي، عايض رجا عايض (٢٠١٣). واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية . مجلة العلوم التربوية. مج. ٢١، ع. ٣، يوليو ٢٠١٣. ص ص. ١٧٣-٢١٣.
١٤. عبد الرحيم، خالد محمد الصاوي (٢٠١١). الاتجاهات الإدارية المعاصرة. الممارسات الإدارية. المعاهد الأزهرية. معايير الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، كلية البنات - اصول التربية، جامعة عين شمس.
١٥. الأغا، صهيب كمال و محمود عبد المجيد عساف. ٢٠١٥. الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية (Al Manhal).
١٦. سبيتان، فتحى نيا ب . (٢٠١٢) أساليب وطرائق تدريس الرياضيات للمرحلة الأساسية ( Dar (Al-Khaleej For Publis).
١٧. العنزي، ماجد. (٢٠١٨). الإدارة التربوية والإدارة العسكرية. المملكة العربية السعودية، الرياض: دار الشبل للنشر والتوزيع.
١٨. فتيحة ، بلحاح ( ٢٠١٦، يوليو). الأسس العلمية والنظرية في اتخاذ القرار. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية استرجعت من <https://cutt.us/klkXi>
١٩. أبو سمرة ، محمود والطيطي، محمد، وقاسم، جميلة (٢٠١٠). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات، المجلد الثاني، العدد(١٨)، ص ١١٥-١٥٠.
٢٠. عودة، موسى خليل (٢٠١٤). واقع الممارسات الإدارية و الأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالإنتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

٢١. البستان، أحمد، وعبد الجواد، عبد الله، وبولس، وصفي (٢٠١٠). الإدارة والإشراف التربوي: النظرية، البحث، الممارسة، ط ١. مكتبة الفرح، الكويت.
٢٢. عريفج، سامي (٢٠٠١). الإدارة التربوية المعاصرة، ط ١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٣. مخبير، سراب فاضل (٢٠٢٠). محاضرات مادة الإدارة التربوية و التعليم الثانوي، كلية التربية للعلوم الصرفة ( ابن الهيثم ). حسان، حسن محمد إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين. (٢٠١٠). الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
٢٤. عبد الوهاب، مروه صلاح محمود. (٢٠١٧). تطوير التنظيم الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
٢٥. شريف، السيد عبد القادر (٢٠١٣). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها (ط ٥)، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر.
٢٦. أبو علي، عبد القادر خالد رياح (٢٠١٠). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة
٢٧. ضياء الدين زاهر (٢٠٠٥). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، ط . الأولى ، القاهرة.
٢٨. حنا نصر الله (٢٠١٠). الإدارة العامة (المفاهيم و التطبيقات)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ، ط١.
٢٩. العنزي، فايزه جاسم (٢٠١٥). تطوير الممارسات الاداريه لمديري المدارس الثانويه العامه بدولة الكويت في ضوء مدخل ادارة التغيير،، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا.
٣٠. زهران، إيمان حمدي رجب زهران (٢٠٢٠). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، Article 4, Volume 28, Issue 28
٣١. الخصاونه، عاكف لطفي و الجمال ، حمدان رشيد الجمال. "تحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي "دراسة مقارنة". " Baghdad .College of Economic sciences University (2012): 99-116



---

٣٢. حبيبي مصطفى كمال الدين، "القيادة التحولية مدخل لتفعيل منظمات التعلم بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصري"، جملة كلية التربية، كلية التربية - جامعة بين سوف، اجزاء الأول، عدد يناير ٢٠١٢، ص، ص ٤٩٦ - ٤٦٤

٣٣. أحمد، محمود عباس (٢٠٠٤). الأزهر وإفريقيا.. دراسة وثائقية، المجلس الأعلى للآثار، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ص ١٠٧.

٣٤. أبو حجاب، سارة محمد (٢٠١٣) مشكلات إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي وسبل مواجهتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد دراسة حالة على محافظة بورسعيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بورسعيد، القاهرة.

35. Kelli Lynn McCain, (2015) Teacher perception of the principal's time on instructional tasks: through the lens of the School Administration Manager Innovation Project . Ph.D.. Mercer University. United States - Georgia.