



**واقع إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد  
الأزهرية "دراسة ميدانية"**

**إعداد**

**أ/ حنان حسن غنيم**

**أ.د/ حسن مختار حسين أ.د/ حنان مصطفى كفاي**

**قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنات،  
جامعة الأزهر بالقاهرة**

## واقع إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية

### "دراسة ميدانية"

حنان حسن غنيم<sup>1</sup>، حسن مختار حسين، حنان مصطفى كفاقي.

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنات، جامعة الأزهر  
بالقاهرة.

<sup>1</sup>البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: [Hanankafafe.2088@azhar.Ed.eg](mailto:Hanankafafe.2088@azhar.Ed.eg)

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (456) (مدير إدارة التوجيه الفني، الموجهين، شيوخ المعاهد، والمعلمين) بالمعاهد الأزهرية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن درجة التوافق لإجمالي محور واقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني في المعاهد الأزهرية في مستوى "متوسطة"، وبالنسبة للعمليات الإدارية فإنه يوجد تفاوت في درجة توافر العمليات الإدارية للتوجيه الفني في المعاهد الأزهرية، حيث جاء بُعد التنظيم في المرتبة الأولى بدرجة "متوسطة"، يليه بُعد التقويم في المرتبة الثانية بدرجة "متوسطة"، يليه بُعد التوجيه في المرتبة الثالثة بدرجة "متوسطة"، بينما يأتي بُعد التخطيط في المرتبة الأخيرة. وبالنسبة لمقترحات التطوير تأتي درجة الموافقة على إجمالي مقترحات تطوير العمليات الإدارية للتوجيه الفني في المعاهد الأزهرية في مستوى "كبيرة" من وجهة نظر عينة الدراسة وتوصلت الدراسة للعديد من التوصيات أهمها: أن يتم الاهتمام بتطوير إدارة وتنظيم الإشراف الفني، وذلك من خلال إنشاء إدارة عامة للخطة والبيانات بقطاع المعاهد.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة وتنظيم، الإشراف الفني، التخطيط الاستراتيجي.



---

## The Status-quo of Managing and Organizing Technical Supervision in Al-Azhar Institutes: An Empirical Study

Hanan Hassan Ghoneim, Hassan Mukhtar Hussein, Hanan Mustafa Kafaf.

Department of Management, Planning and Comparative Studies,  
Faculty of Education for Girls, Al-Azhar University in Cairo.

<sup>1</sup>Corresponding author E-mail: [Hanankafafe.2088@azhar.Ed.eg](mailto:Hanankafafe.2088@azhar.Ed.eg)

### ABSTRACT

This study aimed to identify the status-quo of managing and organizing technical supervision in Al-Azhar institutes. The study used the descriptive approach, and a questionnaire was used as an instrument for collecting data. The study showed that the degree of availability of the total dimensions of the status-quo of administrative processes for technical guidance in Al-Azhar Institutes is at a “medium” level. As for the administrative processes, there was a discrepancy in the degree of availability of administrative processes for technical guidance in Al-Azhar institutes, where the dimension of organization came in the first place with a “medium” degree followed by the dimension of evaluation in the second place with a "medium" degree, followed by the dimension of guidance in the third place with a degree of "medium". The dimension of planning comes in the last rank. With regard to the development proposals, the degree of approval of the total proposals for the development of administrative processes for technical guidance in Al-Azhar Institutes comes at the level of “high” from the viewpoints of the study sample. The study reached many recommendations, the most important of which were: Paying attention to developing the management and organization of technical supervision, through the establishment of a general administration for the plan and data in the institutes sector.

*Keywords:* Management and Organization, Technical Supervision, Strategic Planning.

## واقع إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية

### "دراسة ميدانية"

#### مقدمة:

يعيش العالم اليوم عصر الثورة في مجال الإدارة، والتي تعد أداة تطوير أساسية لمؤسسات المجتمع، والفرق بين الدول المتقدمة والدول النامية هو فرق أساسي في الإدارة بالدرجة الأولى، وأن أزمة أي نظام تعليمي هي أزمة في إدارة التعليم نفسه. وأيضاً يعيش عصر العولمة الذي يتسم بالتغيرات السريعة في شتى مناحي الحياة، وما أفرزه من تحديات محلية وعالمية من أهمها: التقدم المعرفي والتطور التكنولوجي، وتشهد الدول المتقدمة والنامية علي السواء في الآونة الأخيرة موجات متتالية من حركات الإصلاح والتطوير التربوي والإداري، ولعل من أحدثها ما أُطلق عليه مؤخراً "إعادة هيكلة المدرسة " "School Restructuring" كاتجاه عالمي معاصر ظهرت تطبيقاته في كل من: الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا ونيوزيلندا بهدف تحسين " الفعالية المدرسية" " School Effectiveness" وذلك من خلال سعي هذه الدول لمزيد من اللامركزية في إدارة تعليمه (العجبي، 2005، ص.5).

ويعتبر تطوير إدارة وتنظيم الإشراف الفني مطلباً ملحاً لتحقيق التقدم وتجويد المخرجات التعليمية، على اعتبار أن التعليم المحرك الأساسي لهيضة الأمم) مارك شافير، دي فيلموت، 2012، ص.57).

وإذا نظرنا إلى واقع التعليم الأزهرى نجد أنه لم يسخر كل إمكاناته البشرية للمشاركة في الجهود التنموية، حتى أن البعض يرى أنه صار عاجزاً عن تفعيل دور مؤسساته التعليمية بحيث تكون أداة في خدمة مجتمعاتها (المجالس القومية المتخصصة، 2014، ص.59).

وتسعى القيادات المعنية بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي أيضاً إلى جعل التعليم الأزهرى في القرن الحادي والعشرين أحد الركائز الفعالة في عمليات التنمية. (المجالس القومية المتخصصة، 2000، ص.208). لذا تركز أهداف المعاهد الأزهرية على: تدعيم دور المشرف الفني، الأمر الذي يتطلب تطوير المهارات الإدارية والقيادية والإشرافية لدى إدارة المعهد من أجل تحسين العملية التعليمية، ولذا لم يعد تسيير عمليات إدارة وتنظيم الإشراف الفني من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم هدفاً في حد ذاته فقط، بل التمكين من القيام بعمليات إدارة وتنظيم الإشراف الفني على أرقى مستوى، مستهدفة في ذلك تحسين الأداء الإداري، (المجالس القومية المتخصصة، 2000، ص.41).

#### مشكلة الدراسة:

إن نجاح النظام التعليمي الأزهرى يتوقف بدرجة كبيرة على فاعلية العمليات الإدارية للإشراف الفني في المراحل التعليمية الأزهرية المختلفة ومدى توافر تخطيط إداري وهيكلي تنظيمي للإشراف الفني قادر على القيام بالمهام والإجراءات الإدارية للإشراف الفني في المعاهد الأزهرية. مما يتطلب عمل دراسة لأوضاع إدارة وتنظيم الإشراف الفني بهدف التعرف على مدى قدرتها على القيام بمسئوليات التعليم الأزهرى وتحديد مشكلاتها ومتطلبات تطويرها، وتبذل القيادات المعنية بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي جهوداً مستمرة من أجل الارتقاء بمستواه الإداري، ويظهر ذلك في عمليات التطوير المستمر في مدخلاته ووضع المعايير المعتمدة لتطبيق الجودة الإدارية المطلوبة في أداء المعاهد الأزهرية على اختلاف مستوياتها. (محسن لبيب وآخرون، 2009، ص.62). وقد أشارت

العديد من الدراسات إلى ضعف الوعي بأهمية الإشراف الفني والتي أكدت على أن هناك تضارباً في ممارسات الموجهين، وأن عملية التوجيه عملية ذاتية تقليدية. (أحمد جمعة، 2003، ص 239)، ويرجع ذلك إلى أن شيوخ المعاهد يميلون إلى الأسلوب الأوتوقراطي نتيجة المركزية الشديدة، وبالتالي يفتقدون إلى أسلوب الإدارة الحديثة في إدارة معاهدهم، مما أدى إلى عدم قدرة هذه المعاهد على التميز والمنافسة بين المؤسسات التعليمية المماثلة محلياً وعالمياً. (أشرف، 2004، ص 10). وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود بعض مظاهر الضعف في إدارة عمليات الإشراف، وتوصلت دراسة نجلاء إلى ضرورة تحقيق التطوير الإداري للتعليم الأزهرى والتوسع في تطبيق الديمقراطية وضرورة متابعة المعلمين والعملية التعليمية بالمعاهد يوميا مع وجود دعم التوجيه الفني للمواد الشرعية وتفعيل التوجيه الفني للمواد العلمية والثقافية (نجلاء، 2017، ص 120)، وتوصلت دراسة خالد إلى انحسار الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الأزهرية وضعف الاهتمام بوضع خطط فعالة. (خالد الصاوي، 2011، ص 16). وقد أكدت دراسة عادل فوزي أنه وبالرغم من أهمية الإشراف في المؤسسات التربوية إلا أنه لا يتم بالطريقة التربوية والإدارية المناسبة، وتكمن المشكلة في غياب الإشراف التربوي الفعال في مؤسساتنا التربوية (عادل فوزي، 2014، ص 48). وترى بعض الدراسات الميدانية ضعف تناسب مخرجات هذا التعليم مع احتياجات المجتمع مما أدى إلى انحراف المؤسسات المجتمعية عن تحقيق الأهداف المنشودة والتقاعس عن أداء واجباتها، على الرغم من أن النظام التعليمي الأزهرى يهدف إلى إعداد الفرد إعداداً شاملاً متوازياً يجعله قادراً على التكيف الإيجابي مع عالمه (المجالس القومية المتخصصة، 2014، ص 78). ونظراً للدور التربوي للأزهر الشريف كمؤسسة مجتمعية مؤثرة (المجالس القومية المتخصصة، 2007، ص 31). وتعرض مصر لعدة تغيرات، ولعل أهمها تلك التي تصاحبها أخطار تهدد ثقافتنا وهويتنا الأمر الذي تشير إليه العديد من الدراسات السابقة (المجالس القومية المتخصصة، 2013، ص 59). يتضح مما سبق أن عملية إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية تعاني من العديد من المشكلات التي تؤثر على العمليات الإدارية الخاصة بمنظومة الإشراف الفني؛ مما يجعلها غير قادرة على مواكبة العصر الذي يتسم بالتطورات السريعة في جميع جوانب الحياة، الأمر الذي يتطلب الوقوف على واقع عملية إدارة وتنظيم الإشراف الفني والعمل على حل تلك المشكلات التي تعوق عملية التطور في الإشراف الفني عن تحقيق أهدافه. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما واقع إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية؟

ويتفرع منه التساؤلات التالية:

- 1- ما الأسس النظرية لإدارة وتنظيم الإشراف الفني؟
- 2- ما واقع إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية في ضوء القوانين واللوائح المنظمة؟
- 3- ما أهم التوصيات والمقترحات اللازمة لتطوير إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث النظرية والميدانية؟

#### أهداف الدراسة:

التعرف على واقع إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية. والوقوف على آراء مديري الإدارات والموجهين وشيوخ المعاهد والمعلمين حول درجة تحقق تطوير إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية.

#### أهمية الدراسة:

الوصول إلى نتائج قد تفيد في مجال تطوير أداء مسئول الإشراف الفني في المعاهد الأزهرية، ومحاولة التغلب على العقبات والعوائق التي تحول دون تحقيق أهدافه، وقد تكون الدراسة ذات أهمية لمشيخة الأزهر الشريف في تخطيطها لتنفيذ برامج تدريب مميزة تساهم على إبداع مسئول الإشراف الفني، كما تتضح أهمية الدراسة أيضاً من اهتمامها بجانب حيوي فيما يخص الإشراف الفني وهو جانب العمليات الإدارية، حيث يهتم جزء من الدراسة بالتعرف على العمليات الإدارية وواقع جودة العمليات الإدارية بالمعاهد الأزهرية.

#### منهج الدراسة وأداتها:

في ضوء طبيعة الدراسة، والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لتحليل واقع إدارة وتنظيم الإشراف الفني في المعاهد الأزهرية، كما اعتمدت على استبانة من أجل الوقوف على درجة تحقق تطوير إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية وللتعرف على آراء السادة مديري الإدارات والموجهين وشيوخ المعاهد والمعلمين.

#### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تشمل الأسس النظرية للإشراف الفني، وبعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، فضلاً عن آليات تطوير هذا الإشراف.

الحدود المكانية: - الدراسة في جانبها الميداني تطبق في إدارات المعاهد الأزهرية في مناطق القاهرة وأسيوط والشرقية. والقاهرة باعتبارها العاصمة، والشرقية باعتبارها أكبر محافظات الجمهورية من حيث عدد المعاهد الأزهرية، ومحافظة أسيوط حيث يوجد بها عدد لا بأس به من أفضل المعاهد في جنوب مصر ومن أفضل الكوادر التعليمية. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة من شهر سبتمبر وأكتوبر ونوفمبر من العام الدراسي 2021 م. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من المشرفين الفنيين (مديري الإدارات موجّهين وشيوخ معاهد) ومعلمي المعاهد (الابتدائية والإعدادية والثانوية) الأزهرية.

#### مصطلحات الدراسة:

إدارة: **Management** يقصد بالإدارة: أنها عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة، وهي هكذا كما عرفها (هنري فايول) (HenryFayol) (مدحت، 2014، ص26) ويرى (فريدريك تايلور) (FredricTaylor) أن الإدارة يقصد بها: أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية. وهي عملية اتخاذ القرارات والمراقبة على الأداء لتحقيق أهداف محددة سلفاً (مجدي، 2009، ص46)، ويعرفها البعض بأنها نظام اجتماعي يتفاعل فيه الأفراد مع بعضهم البعض داخل النظام وخارجه من أجل الوصول لأهداف جماعية (الضحوي، 1988، ص16)، ويقصد بها أيضاً: عملية توجيه وسيطرة على الحياة في المنظمة الاجتماعية وتطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرار على أكفأ وجه ممكن (عبود، 2000، ص57)، وتعرف الإدارة

إجرائيًا عملية تبنى وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والتقويم لإدارة الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية وذلك لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

التنظيم **Organization**: ويقصد بها تنظيم الإجراءات وتنظيم خطوات الأداء وفق طبيعة العمل، وهي التَّنْظِيمَات الإدارية أي الإجراءات التي يتَّخذها المسئولون لإصلاح الإدارة وتنظيم أمورها (الوسيط، 2004، ص 40). ويقصد بالتنظيم إجرائيًا: عملية تحديد وتجميع وجوه النشاط لتحقيق أهداف محددة، وتخصيص مسؤول لكل مجموعة مع توفير السلطة التي تمكنه من الإشراف وقيادة الأفراد الذين يؤدون تلك الأنشطة، وترتيب تلك الأنشطة لإسنادها إلى عدة أشخاص، حيث يساعد التنظيم على إبراز المساهمة الفعلية للفرد في عمله.

الإشراف الفني *Educational Supervision*: ويقصد بالإشراف الفني جميع الجهود التي يبذلها القائمون على أمر التعليم بتوفير القيادة اللازمة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم، ويتضمن إثارة اهتمامهم وتحقيق نموهم واختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها وتقويم المعلم. (فاروق عبده، أحمد عبد الفتاح، 2004، ص 31). وهو العملية التي تهدف إلى تطوير المعلم مهنيًا وعلميًا وشخصيًا، وتحسين مستوى أدائه المدرسي في مناخ يسوده الاحترام والتعاون، وروح العمل الجماعي بهدف الارتقاء بالعملية التربوية والارتقاء بمستوى تحصيل التلاميذ. عملية معقدة تتضمن العمل مع المدرسين والمربين الآخرين بشكل تعاوني لإثراء نوعية التعلم والتعليم في المدارس مما يؤدي إلى التطوير المهني للمدرسين. (بلال عودة، 2009، ص 33) وهي كعملية لها مدخلاتها التربوية، ومخرجاتها ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذي قبل، كما أن المدخلات ذاتها تؤثر على عملية الإشراف (نشوان، 1992، ص 225) وتعرفه الدراسة إجرائيًا: أنه عملية فنية تعاونية مستمرة وشاملة لجميع جوانب العملية التعليمية والإدارية تؤديها قيادات لديها خبرات تربوية متنوعة سعيًا إلى خدمة جميع العاملين في مجال التربية والتعليم لإطلاق قدراتهم ومهاراتهم في تربية وتعليم طلابهم وتوجيههم إلى ما يعود عليهم بالنفع في جميع محاور العملية التعليمية.

إدارة وتنظيم الإشراف الفني *Manage and organize technical supervision*: ممارسة وظيفة التخطيط والتنظيم والإدارة تصبح قوالب جامدة، مالم يتم تحريك الجهود نحو تنفيذ الأعمال وفقًا لخطة محددة، وفي إطار التنظيم المعتمد. ولذا يعرف بأنه ذلك النشاط الإداري الذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها، وخلق الرغبة والحافز لتحقيق أهداف محددة وهي عملية متعلقة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات في بيئة تنظيمية معينة. ويعتبر بمثابة إدارة المعلومات وتنظيمها من خلال الأفراد، حيث إن المعلومات هي جوهر العملية الإدارية والأفراد (متخذي القرار والمدراء) هم الموارد التي تستفيد من هذه المعلومات وتضيف قيمة لها (فاطمة، أساسيات الإدارة، ص 139). والمفهوم الإجرائي هو: نشاط إداري يستهدف توحيد جهود العاملين بالإشراف الفني والتنسيق فيما بينهم وبين الإدارات المركزية العليا، وهي عملية متعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم لكل من الموارد البشرية والمالية والمعلومات في المعاهد الأزهرية، ويعتبر بمثابة إدارة المعلومات الإشرافية وتنظيمها لمتخذي القرار والمدراء.

#### الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت الإشراف الفني، وجميعها دراسات لها أهميتها، وسوف تعرض الدراسة الحالية بعضها، ويلي عرضاً لهذه الدراسات:

#### أولاً: الدراسات العربية:

##### دراسة عدلي داود محمد الشاعر (2012)

هدفت الدراسة تعرف أهم المستجدات التربوية المعاصرة، وبناء استراتيجيات على ضوء هذه المستجدات لتطوير الإشراف التربوي بالتعليم العام بفلسطين. استخدمت المنهج الوصفي والمنهج التخطيطي الاستراتيجي لاستشراف المستقبل والاستعداد لمواجهة، والذي طبق على عينة عشوائية من المشرفين التربويين بالتعليم العام. وقد توصلت لمجموعة من النتائج كان أهمها: استجابة المشرفين التربويين للمستجدات المعاصرة، ومساعدة المشرفين على تسهيل العملية الإشرافية والتخلص تدريجياً من الصعوبات، وتنمية عمليات التخطيط الإداري مما ينعكس على تطوير عمل الإشراف. وأوصت الدراسة بضرورة متابعة المستجدات التربوية المعاصرة، وبناء استراتيجيات مستمرة على ضوء هذه المستجدات لتطوير الإشراف التربوي.

##### دراسة سمية محمد صالح أحمد (2012)

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإشرافية اللازم توافرها لدى المشرف التربوي لتنمية أدائهم، وتحديد الحاجات التخطيطية لعملية الإشراف والتدريب، ووضع تصور مقترح لتخطيط برنامج تدريبي لتلبية هذه الاحتياجات. واستخدمت المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة والذي طبق على عينة عشوائية من المشرفين التربويين في التربية الإسلامية بمملكة البحرين، واستخدمت المنهج شبه التجريبي لمعرفة فاعلية البرنامج المقترح في تنمية أداء المشرف التربوي. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها: ضعف التخطيط والإعداد لبرامج تأهيلية وتدريبية للمشرفين التربويين، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها التوصل إلى ضرورة تخطيط برامج في ضوء حاجاتهم لتطوير عملية الإشراف.

##### دراسة إيمان محمد مكاوي يوسف (2013)

هدفت الدراسة التعرف على أساليب تطوير الإشراف التربوي في المدارس الإعدادية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين، وعلى مدى اختلاف أسلوب الإشراف بتنوع واختلاف المعلمين ومستوياتهم وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تحسن وتطور العملية الإشرافية في المدارس. واستخدمت المنهج الوصفي والذي طبق على عينة عشوائية من معلمي المرحلة الإعدادية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: لا تؤثر سنوات العمل في مجال التدريس على الأسلوب الذي يستخدمه المشرف مع المعلمين، ولا تؤثر وظيفة المعلم على الأسلوب الذي يستخدمه المشرف مع المعلمين، ولا توجد علاقة بين الأساليب الإشرافية لمعلمي المرحلة الإعدادية بمحافظة الإسكندرية ومستوى التفكير التجريدي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أساليب الإشراف التربوي السائدة في المدارس.

دراسة نجلاء محمد عمر (2017م). هدفت الدراسة للتعرف على متطلبات تفعيل الإدارات التعليمية بالمنطقة الأزهرية بالدقهلية، وأهمية جودة العمليات الإدارية في تحسين مخرجات النظام التعليمي. واستخدمت المنهج الوصفي للوصول إلى أهداف الدراسة. وقامت الباحثة بتصميم استبانة وطبقت على عينة العاملين في الإدارات المركزية بالمنطقة الأزهرية بالدقهلية وعددها (٢٠٠)

والعاملين في الإدارات الفرعية وشيوخ المعاهد وعددها (٢٠٠). وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة أن تتسم الاختصاصات في عملية التنظيم والتخطيط بالوضوح الكافي، مع ضرورة تحقيق التطوير الإداري للتعليم الأزهرى. وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية للإداريين في المستويات الإدارية الثلاثة (المعهد والمنطقة التعليمية، وقطاع المعاهد الأزهرية) لتزويدهم بالمعلومات بتطبيق الإدارة اللامركزية في الإدارات الفرعية بالمنطقة الأزهرية.

#### ثانيًا الدراسات الأجنبية:

– دراسة **Alharbi, Hawazen; Jacobsen** (2016). هدفت الدراسة إلى إلقاء بعض الضوء على العوامل التي قد تساهم في تطوير خبرات الإشراف الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج النظري وذلك لتصميم دورة تدريبية مفتوحة على الإنترنت والذي طبق على عينة من هيئة التدريس والتي تتولى الإشراف على الخريجين الجدد بجامعة كالجارى، كعينة للدراسة، وبعد تحليل الدراسة الميدانية تم التوصل إلى نتائج عدة منها: دعم تطوير الإشراف من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه، وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز توفير تفاعلات حقيقية بين المشرفين والطلاب لتلبية تطوير المهارات الإدارية.

– دراسة **KuruCetin, Saadet** (2018). هدفت الدراسة أن يكون الإشراف "قيادة لضمان فعالية المدارس لتحقيق الأهداف التنظيمية والإدارية والتعليمية على المستوى المخطط له، من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه التقويم، واستخدمت الدراسة المنهج الملاحظة وتم تطبيق أداة الدراسة على ستة معلمين متطوعين بدليلين في المدارس الابتدائية والثانوية في مراكز المقاطعات بتركيا باستخدام أدوات المراقبة البديلة. في الملاحظات الصفية، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: أن أدوات المراقبة البديلة ومناهج مختلفة قد ظهرت مع التطورات في نظريات وتطبيقات التعليم، وبعد المشرف أيضًا حافزًا للتغيير. وقد أوصت الدراسة بالتدقيق على العلاقات الإدارية الإنسانية معًا. وأن الإشراف المعاصر هو تقييم العملية الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة لجعلها أكثر فاعلية.

– دراسة **Ergün, Hüsnü** (2020). هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الإدارة المنظمة من حيث التخطيط الفعال والتنظيم الجيد والمتابعة الشفافة والتقويم العادل. ولأن الإدارة هي أهم عنصر في المنظمة. لا يمكن لأي من المنظمات تحقيق أهدافها دون إدارة مناسبة. لذلك، يمكن وصف الإدارة بأنها قلب التنظيم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والذي طبق على عينة مكونة من 415 معلمًا وإداريًا من المعلمين بشكل عشوائي من بعض المدارس التمهيدي والثانوية في منطقة باموكالي وتم نقل الأسئلة في المقاييس إلى النماذج الإلكترونية المعدة وتم جمع البيانات عبر الإنترنت. وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن المؤسسات المنفتحة على المساءلة سيكون لها موقف إيجابي تجاه عملية الإشراف. وأوصت الدراسة بضرورة التنبيه على أن الشفافية في التطبيق تؤثر على البعد الخفي لتطوير حقيقي.

– وتعليقاً على الدراسات السابقة فقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب والتي منها: أن الباحث قد استفاد كثيرًا من هذه الدراسات في التعرف على الأسس النظرية والمشكلات التي تواجه إدارة وتنظيم الإشراف الفني. واستخدمت معظم هذه الدراسات المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي تستخدمه كذلك الدراسة الحالية، كما استخدمت هذه

الدراسة الاستبانية كأداة لجمع البيانات مثل معظم الدراسات. وقد اختلفت الدراسة الحالية عن تلك الدراسات في أنها قد تفرقت عنها من خلال التعرف على واقع إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية وهو مالم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

#### الإطار النظري للدراسة:

يعد الإشراف الفني أحد العناصر الهامة في منظومة التعليم، حيث إن تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى هذا الإشراف، وتوحيد الامكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام في حل المشكلات التي تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، كما يقع على الإشراف عبء توجيه المعلمين وارشادهم لمواجهة التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة في المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. ويعد الإشراف الفني الفعال العملية الأقوى أثراً في تطوير كفايات المعلمين الإدارية، وفي تطوير المناهج التربوية، لزيادة كفايات الأنظمة التربوية، وزيادة إنتاجيتها، ولكي يحقق هذا الإشراف المتطور هذه العوائد الملموسة ينبغي ان يكون شاملاً في أهدافه وأساليبه، ويكون تشخيصاً علاجياً ووقائياً وبنائياً تطويرياً يعمل على ترميم الممارسات الحالية غير المرغوب فيها وإصلاحها، ويسعى لإكساب العملية التعليمية ما ينقصها (فؤاد العاجز، 2000، ص219).

#### أولاً: الأسس النظرية للإشراف الفني:

مفهوم الإشراف الفني: تكاد تجمع التعريفات التي تناولت مفهوم الإشراف الفني بأنه:

- مهمة قيادية وتدريبية وأنه عملية فنية لذا فهو: - العملية التي يتم فيها تقويم وتطوير العملية التعليمية التعلّمية، ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء كانت تدريسية أم إدارية، أو تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة، وخارجها، والعلاقات، والتفاعلات الموجودة فيما بينها. (المكتب العربي للبحوث، 1994، ص45).
- ويعرف على أنه عملية ديناميكية ونشاط علمي منظم وموجه لذا فهو: - نشاط علمي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عال من الخبرة في مجال الإشراف، بهدف تحسين العملية التعليمية التعلّمية، ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال ما تقوم به تلك السلطات من الزيارات المستمرة للمعلمين وإعطائهم النصائح والتوجيهات التي تساعد على تحسين أدائهم. (حسين سلامة، 2006، ص16).
- ويعرف بأنه جهود تربوية تطويرية، وعملية تفاعل إنساني وأسلوب إشرافي موجه لذا فهو: أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفّي، وممارساتهم التعليمية عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفّي بأكمله، وتحليل أنماط التفاعل فيه، ونقل المعلمين إلى مستوى أعلى في الأداء وترك أثر إيجابي في التعليم وزيادة فاعلية دور المعلم من خلال التفاعل الحقيقي مع المشرف التربوي والتغيير الإيجابي في اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي وإثارة دافعية المعلمين وممارستهم للجديد النافع في المجالات التربوية المختلفة. (خالد بن محمد، 2014، ص82).

ولذا فهو مصطلح شامل: وتعرفه زبيدة بأنه مصطلح يشمل العلاقة بين ثلاث سلوكيات هامة تقييم المعلم والتطوير المهني وسلوك الإشراف الفني نفسه، وترتبط الثلاث سلوكيات ارتباطاً

وثيقًا باحتياجات المعلم التي من الممكن أن تكون على عكس رغبات المؤسسة التعليمية التي يعمل بها. (Zepeda, S. J, 2013, P76).

ويؤكد مارشال وجراي أن جمع البيانات يجب أن تكون روتينية وشاملة ومحددة حتى يتمكن المدراء من الحصول على صورة شاملة لمراحل تطوير المعلمين واحتياجاتهم التعليمية..(Streshly, W. A., Gray, S. P., & Frase, 2012, P4).

مفهوم إدارة الإشراف الفني: هي عملية تفاعل منظمة يقصد بها أن المشرف الإداري يسعى من خلالها إلى إحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك الإداريين وتحسين أداءهم الإداري والفني، والتمكين من بلوغ الأهداف، فهي جهود تربوية وفنية وإدارية منظمة يبذلها المشرفون الإداريون بالمناطق التعليمية لتقويم الأساليب ومستوى التفاعل التربوي الإداري وتزويدها بالدعم لتحسين الأداء. ولذا نجد أن من أهدافها فهم المشكلات الطلابية للتعاون مع الإدارة، وتنمية آليات التفاعل بين المعهد والمجتمع، ويهدف إدارة الإشراف إلى تفعيل الأساليب الإدارية التي تحقق التوظيف الجيد للأجهزة والأدوات، وتقويم الإدارات. (أمنية سيف، 2010، ص 57).

مفهوم تنظيم الإشراف الفني: التنظيم هو الأداة التي يمكن من خلالها تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية، فالتنظيم هو الهيكل الوصفي للصلاحيات والمسئوليات – اللوائح-الإجراءات- النماذج المرتبطة بالإشراف الفني. وهو عبارة عن قيام الإدارة العليا في المنظمة برسم أبعاد الهيكل التنظيمي لهيكل الإشراف الفني، ووضع الأهداف والأنشطة الواجب تحقيقها وتوزيع الأنشطة وأوجه العمل للأشخاص وفق وظائفهم، ومنح الصلاحيات والسلطات للمشرف التي تكون تحت مسؤوليته مجموعات العمل. (الجبوري ظاهر، 2010، ص 5).

#### العمليات الإدارية للإشراف الفني:

يعد الإشراف قيادة تربوية: وذلك لأن المشرف الفني لا يعد إلا قائدًا تربويًا ويتعدى تأثيره إلى أبعد من المعلم، فيتعدى إلى الطالب والعملية التعليمية برممتها.

(Walker, Daniel W.; Conrey, Meredith, 2019, P54)

وتتمثل العمليات الإدارية للإشراف الفني كالاتي: التخطيط: **the planning process**

الإشراف الفني هو تخطيط لوسائل التربية في ضوء الأهداف المرجوة فهو مجموعة من العمليات التكنيكية العقلانية التي تتوجه إلى النظام التربوي بهدف تنميته من خلال سلسلة من المراحل المرتبطة والمتداخلة معاً مثل تشخيص النظام التربوي للمؤسسة التعليمية والوسائل المتاحة لها وتحديد الأهداف ومشاركة الجماعات المختلفة في المهام الإدارية وتنفيذ الخطة وابتكار برامج للعمل والموازنات والتحكم في تنفيذ الخطة ومراجعتها والتقويم الكلي. وتعد وظيفة التخطيط من الوظائف الرئيسة للمشرف الفني، وضرورة للتعامل مع المستقبل واستشرافه ( Winslow, Robin 2016,P26)، لذا نجد أن مفهوم الخطة الإشرافية (Supervisory Plan) هو وثيقة توضح ما يريد المشرف الفني تأديته خلال عام دراسي أو أكثر، ويشاركة في ذلك كل من له علاقة، ولذا فهي تساعد المشرف على الإعداد، تحديد أهداف الخطة، ووضع إطارها، ومن ثم وضعها مرحلة التنفيذ، وبعدها مرحلة المتابعة والتقويم، وعلى المشرف الفني لكي يواجه مشكلاته التعليمية بعناصرها المتشابهة استخدام المبادئ الأساسية للتخطيط

التربوي وذلك من خلال برامج دراسية ولأمنهجية لخدمة المبدعين والموهبين. (Senicar, Maruška, Željeznov, 2016, P138).

**التنظيم: Process of organizing and coordinating** هو حصر الواجبات اللازمة لتحديد الأهداف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد السلطة والمسئولية وتوزيعهما، وإنشاء العلاقات، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معاً في تعاون لتحقيق هدف مشترك. ويتمثل دور المشرف الفني في تحديد أوجه النشاط والوظائف، وترتيب العلاقة بينهما، وتقسيم الخطة، وتحديد المهام، والأشخاص الذين ستطبق عليهم الخطة، ورسم الجدول الزمني والمكاني، والأنشطة المخطط لها لممارسة الأساليب الإشرافية. (رافده الحريري، 2007، ص73)، فالتنظيم أحد مهام المشرف الرئيسية، وأيضاً توضيح المسئوليات مما يسمح للاتصالات بالانسياب، وتلك الاتصالات هي التي توضح كيف تعمل الإستراتيجيات التنظيمية، فالاتصالات مع الرؤساء من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية تسمح للمشرف أن يقرر متى وكيف ينبغي تغيير التنظيم، فالعالم يتغير بسرعة لذا فالفاعلات يجب أن تكون سريعة وبمهارة عالية تتسم بالابتكار والتفكير النقدي مع الاطلاع على التحديثات الجديدة. (Mhunpiew, Nathara, 2013, P119).

**التوجيه: Supervising social leadership** هذه الوظيفة تتعلق بدور المشرف الذي يؤدي مسئولية التوجيه، باعتبار أن المشرف قد وضع المجتمع فيه ثقته لتأكيد مدى تطبيق المنهج وعملية التدريس للأهداف الاجتماعية والثقافية والفكرية للمجتمع، وعليه أن يحرص على تلبية حاجات النظام التربوي، ومن خلال التوجيه يستطيع المشرف مساعدة المعلم على فهم مشكلات تلاميذه العلمية والدراسية والنفسية ومعاونتهم على النمو المتكامل وإعدادهم لحياة مستقبلية جيدة، والمساهمة في حل المشكلات البيئية والاجتماعية، وهكذا فإن القادة التربويين خاصة في الإشراف يهدفون إلى التأثير على تعلم الطلاب وتطوير مهاراتهم القيادية وذلك لإعدادهم كي يكونوا قادة المستقبل، مما يلزم تخطيط منهجي لتطوير تلك المهارات وصقلها، واقتراح برامج تدريبية لمحاولة ممارسة نماذج الإشراف المختلفة.

(Winslow, Robin D.; Eliason, Meghan; Thiede, Keith W, 2016, P26).

#### التقييم: Supervising the evaluation process

يختص التقييم في عملية الإشراف الفني بقياس مجموعة شاملة من أهداف المنهج بالمدرسة الحديثة أكثر مما يهتم بقياس تحصيل المادة العلمية، فيستخدم مجموعة مختلفة من الوسائل والأدوات لتقدير التحصيل وقياس الاستعدادات الشخصية ومقاييس التقدير والمقابلات الشخصية والملاحظات والسجلات وقياس التكيف الاجتماعي لتتكون منها صورة كاملة للطلاب، وهي عملية منظمة يقوم بها المشرف الفني أثناء عملية التدريس بغرض الوقوف على نقاط الضعف في التدريس ومعالجتها، وتبصير المعلم بوسائل التقييم السليمة، ومعرفة نوعيات المعلمين من حيث التجديد والجمود. (عرفات، بيومي، 2001، ص180). وأوجب التطورات الحديثة في مجال الإشراف الفني وضع تصميم لأنظمة التقييم التي تعمل على نمو المعلم مما يؤدي إلى تعليم مهني جيد، ومن هذه الأنظمة الفعالة: التقييم التكويني: وهو عملية تقوم على التنمية المهنية الموجهة من الذات، وتستند إلى النتائج وما يقدم من تدريب من المشرف ويقوم كل معلم بعملية تقييم ذاتي، ويختار مع المشرف أهدافاً يركز عليها ويضع خطة ثم يقوم بتنفيذها، وتؤدي إلى توثيق المهارة التي تحسنت. والتقييم التجميعي: وهو يعقب عملية التقييم الذاتي للمعلمين

الجدد ويكون التقويم طبقاً لمعايير محددة يتطلّبها وتكفل ضمان أن يفيد جميع الطلاب من تعليم عالي الكفاءة.

وهناك وسائل للتقويم موضوعية وذاتية: والموضوعية كاستخدامه استمارة تقويم الأداء للزيارة الصفية، ووسائل ذاتية مثل الاستفتاء والتقارير والمناقشات والنقد الشفوي الموضوعي، وهذه الوسائل يجب ان تجمع أكبر عدد ممكن من المشاركين في تنفيذ البرنامج الإشرافي، من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور. (الدويك وآخرون، 2009، ص97).

ثانيًا: إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية:

الأزهر هو الهيئة العلمية الإسلامية الكبرى التي تقوم على حفظ التراث الإسلامي، وتحتوي منظومة المعاهد الأزهرية على مجموعة من المنظومات الفرعية التي تخدم هذه الرسالة، وكلما أمكن تحديد المدخلات والمخرجات والعمليات داخل المنظومة بحيث تكون المخرجات متطابقة مع الأهداف، كانت المنظومة أكثر فاعلية وإيجابية ومن هنا يجب إحداث التغيير في جميع عناصر المنظومة ومكوناتها معًا. ولذا رغم كل المحاولات والجهود التي تقوم بها مؤسسة الأزهر لمواجهة التحديات العالمية والمحلية، وبذلتها عدة محاولات لتطوير المناهج وتحسين الكتب وإعادة تأهيل المعلمين، وإدخال التكنولوجيا الحديثة المتطورة، وعلى الرغم من هذه المحاولات لم يحدث التغيير المحسوس في منظومة التعليم الأزهرية، فالتغيير المنظومي إذا لم يتم وفي ضوء نظرية سليمة للتغيير يكون عملية عشوائية تؤدي إلى الكثير من الأخطاء التي تؤثر في حياة الطلاب والمعلمين والمجتمع، وبدون وجود نظرية مناسبة لتغيير نظام التعليم بالأزهر ومخرجاته فسوف تستمر في تغيير نظم التعليم به عن طريق المحاولة والخطأ، مما ينعكس أثره على سلوك المعلمين والمتعلمين وأولياء الأمور الذين غالبًا ما يقاومون التغيير ولا يعنون بالإصلاحات التي تحدث في العملية التعليمية. (خفاجي، 2012، ص11).

ومن المشكلات الإشرافية في العصر الحديث، التغييرات الجذرية التي تهمز المجتمع ونظم التعليم، وطغيان الكم على الكيف وانحدار المستوى الكيفي للتعليم الأزهرية بسبب التزايد الكمي، ولذا فإنه من غير الجائز أن تطغى المطالبة الكمية على التربية بحيث تضع في نهاية الأمر أغراضها الأصلية، أو تغلب عليها رغبة الإنتاج بالجملة دون تساؤل عن مستوى هذا الإنتاج وفائدته. (ولاء البحيري، 2011، ص202).

ومع التطور التكنولوجي المعاصر تكون الحاجة ماسة إلى نوع خاص من التعليم والإشراف الفني الذي يؤهل الطلاب إلى مواكبة عصرهم بالبرقي إلى مستوى المنافسة العالمية مع الاحتفاظ بالهوية القومية، ومن أجل عملية التغيير المنشودة فمن الضروري تغيير مفاهيم التعليم السائدة فمن عملية حفظ وتلقين إلى خبرات وقدرات للتعامل مع الموارد وأيضًا تغيير الأهداف من تخريج موظفين يلتزمون بالقواعد واللوائح إلى مبتكرين ومبدعين ومقترحين للأمر الواقع، والتغيير إلى نظام تعليمي يشجع التعددية، ويدعو للحوار، وبجائه إلى تغيير المفهوم التقليدي للطالب في المعهد، من مجرد طالب سلبي يتمركز دوره في حفظ المناهج المقررة إلى طالب إيجابي يناقش ويحاور ويعرض أفكاره بحرية وجرأه، وينتقد أفكار قائمة ويعرض أفكار بديلة، طالب قادر على التفاعل مع تكنولوجيا العصر الحديث والتأثر بها والتأثير فيها. (مصطفى عثمان، 2012، ص122).

## مستويات الإدارة بالمعاهد الأزهرية:

- الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية على المستوى المركزي:
- نصت المادة (91) من القانون رقم (103) لسنة 1961م الخاص بإعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها على أن يكون للمعاهد الأزهرية إدارة عامة مهمتها الإشراف والإدارة، وأن يكون لها مدير عام من علماء الأزهر يعين بقرار من رئيس الجمهورية بناءً على اقتراح شيخ الأزهر، كما يكون لها وكيل أو أكثر يعاون المدير العام ويقوم مقامه عند غيابه، وعدد من العاملين اللازمين لتصريف الشؤون الفنية والإدارة والمالية ومباشرة مسئولياتها. (الأزهر الشريف: قانون تنظيم الأزهر والهيئات، 2014، ص119).
- إدارة المعاهد الأزهرية على مستوى المناطق الأزهرية:
- صدر قرار فضيلة شيخ الأزهر في أكتوبر عام 1976م بإنشاء ثلاث مراقبات عامة لتفتيش المواد الدينية والعربية والثقافية بكل من محافظات: القاهرة وطنطا، وسوهاج، ثم صدر القرار رقم (270) لعام 1978م بتحويل هذه المراقبات إلى مناطق تعليمية، بهدف التخفيف من أعباء المركزية، وبموجب هذا القرار تقرر أن تشرف المناطق التعليمية على الشؤون الفنية والمالية والإدارة بجميع مراحل التعليم الأزهرية وبكافة أنواعه كل في دائرة اختصاصها. وصدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (2785) في 1979/11/25م متضمناً أن يتبع في أسلوب التعامل مع إدارة المعاهد الأزهرية ما يتبع مع المرافق القومية، وترك للأزهر مسئولية وضع السياسة التعليمية الخاصة بإنشاء المعاهد، ووضع برامجها التعليمية ورسم سياسة القبول بها، مع الإبقاء على الاعتمادات المالية الخاصة بالأزهر كما هي. (المجالس القومية المتخصصة، 1999، ص226). وفي عام 1980م صدر قرار شيخ الأزهر بتقسيم المناطق التعليمية إلى مستويين: 1- مناطق تعليمية أزهرية مستوى (أ) ويرأسها "مدير" بدرجة مدير عام. 2- مناطق تعليمية أزهرية مستوى (ب) ويرأسها "مدير" على الدرجة الأولى. (الأزهر الشريف، بيان إجمالي عدد المناطق، 2018).
- وحسب إحصاءات عام 2018م بلغ عدد المناطق التعليمية الأزهرية (27) منطقة، لكل منها حق التصرف في الارتباطات المالية المرصودة لها كافة الأبواب، وإجراء مشروعات الترقيات والتنقلات والانتدابات، ومنح العاملين بها أو بمعاهدها إجازات متنوعة، ومشاركة الأجهزة الفنية بها في وضع أسئلة امتحانات النقل للحلقتي التعليم الأساسي الابتدائية والإعدادية الأزهرية، والمشاركة في عرض توصياتها في المؤتمرات الواسعة، فيما يتعلق بالسياسة التعليمية للمعاهد الأزهرية. (المجالس القومية المتخصصة، مرجع سابق، ص229).
- إدارة المعهد (المستوى التنفيذي من مستويات الإدارة):
- تمثل إدارة المعهد المستوى التنفيذي من مستويات الإدارة والتي تلي كلاً من مستوى الإدارة العليا (المركزية) ممثلة في قطاع المعاهد الأزهرية، ومستوى الإدارة الوسطي ممثلة في المناطق التعليمية الأزهرية. وتتمثل إدارة وتنظيم التوجيه الفني على مستوى المعهد كالتالي. (مكتب شيخ الأزهر، 2013): (أ) شيخ المعهد: يعد شيخ المعهد القائد التربوي المسؤول عن تصريف الأمور الإدارية والفنية في معيهد وهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية فعالة. (الأزهر الشريف، اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية، ص10). (ب) المعلم الأول:

تعتبر وظيفة المعلم الأول من الوظائف الرئيسية في الإدارة المدرسية، لما لها من أثر في العمل المدرسي، فالمعلم الأول هو الموجه أو المشرف الفني لزملائه. طبقاً للخطة الموضوعية، وبفحص الاختبارات التي يجريها كل معلم علي حدة لمعرفة نواحي القصور والعمل على تحسينها. (عبد العزيز مسعود، 2006، ص232).

#### التوجيه الفني من حيث العمليات الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم:

التخطيط: تقوم الإدارة المركزية طبقاً للقوانين بوضع الخطة التعليمية بالمعهد ويقوم بالإشراف عليها شيخ المعهد أو من ينوب عنه، وبالإشراف على الفصول من حين لآخر يشرف على تطبيقها، للتأكد من سير العملية التعليمية على أكمل وجه طبقاً للوائح المتبعة. (عبد المنعم كمال، 2007، ص123). وحتى ينجح الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية لتحقيق الأهداف ومواكبة التحديات العالمية، يتطلب الأمر مواكبة السوق العالمية والارتقاء بالأداء، والبعد عن المركزية الشديدة التي تحكم تفاعلات الإشراف الفني من خلال الإلتباع الصارم للقوانين وتوجيهات الإدارة، مما يعوق سير العملية التعليمية.

التنظيم: وهناك جوانب قصور في التنظيم يعاني منه التوجيه الفني، فالعجز والزيادة في بعض التخصصات، وتعني هذه المشكلة بوجود نقص أو زيادة في أعداد معلمين بعض المواد الدراسية. وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن التعليم الأزهرى يشكو من نقص في عدد المدرسين بالنسبة لتخصصات معينة، وقد لوحظ أنه في الوقت الذي يوجد فيه زيادة في مدرسي بعض المواد ببعض المعاهد فإن هناك نقصاً فيهم في معاهد أخرى. ويعد ذلك ثقلًا على كاهل المعلمين حيث يتحملون جدولاً فوق قدراتهم مما يحد من عطائهم التعليمي.

وقد ترجع أسباب العجز في معلمي بعض التخصصات إلى غيبه التنسيق في توزيع المعلمين على مستوى المحافظات المختلفة طبقاً للتخصصات العلمية. وأيضاً مشكلة معلمة الأزهر، عندما بدأت كلية التربية بجامعة الأزهر عملها عام ١٩٧١ م للبنين. (مروان أحمد، 2015). تم وضع برامج مماثلة للبنات، ولأن العملية كانت في بدايتها فقد كانت برامج البنات قاصرة على دبلوم عام يؤهل خريجات الكليات الأخرى للتدريس، وكذلك دبلوم خاصة لمن تريد مواصلة الدراسات العليا. ونظراً لظروف الإمكانيات والأماكن، فقد كانت الطالبات يتلقين هذه البرامج في نفس كلية التربية، فلما ولى الدكتور عبد الحليم محمود مشيخة الأزهر قام بإلغاء قبول طالبات جدد بها (أحمد عبد الحميد، 2011).

التوجيه: ويطمح دور التوجيه الفني بكافة مسئوليه في المعاهد الأزهرية بحسب الأهداف الموضوعية في الإسهام في تكوين شخصية التلميذ بحيث يتلقى التلميذ المسلم تربية روحية وخلقية وجسمية وعقلية واجتماعية وقومية. ويكشف عن قدراته واستعداداته وميوله وتوجيهها وتنميتها بما فيه صلاحه وصلاح العالم الإسلامي والوطن. وتزويده بالقدر الكافي من العلوم الدينية والعربية التي يختص الأزهر في دراستها وبالدراسات الثقافية والعملية والفنية التي يتزود بها نظراً لهم في مدارس التعليم العام بوزارة التربية والتعليم. والحديث عن التوجيه هنا هو أمر بغاية الأهمية، فالمعاهد الأزهرية تواجه قصوراً في ضعف الخطط الإشرافية المنوطة بالتوجيه الفني، وتعاني قصوراً في وضع الأهداف المناسبة التي تطمح بالعملية التعليمية لمستويات أعلى، ولأن إذا لم يضع المشرف الفني أهداف محددة محاولاً الوصول لتنفيذها ستعرض العملية التربوية للإخلال

القيمي، وهو ليس تحليل نظري غير مستند على الواقع، لأن واقع المعاهد الأزهرية اليوم وغيرها، يظهر تعرض هذه المؤسسات لتيارات فكرية عديدة ومنها الخطير. فنتيجة ظهور عدة متغيرات ومبادئ وأفكار، أخذت طريقها نحو التطبيق، والانتشار، فقد تركت تأثيراتها السلبية على المسيرة التاريخية للتعليم الأزهرى وطلابه، لذا على المشرف التربوي أن يصب تركيزه للوصول لأهداف التوجيه لتحقيق عملية إشرافية تربوية فنية تعليمية تعليمية ناجحة. (المجالس القومية المتخصصة، 2004، ص 237)

التقويم: هو العملية التي تستهدف الوقوف على مدى تحقيق الأهداف التربوية ومدى فاعلية البرنامج التربوي بأكمله من تخطيط وتنفيذ وأساليب ووسائل تعليمية. وهنا يجب أن نشير إلى أن التقويم ليس هو القياس، فالقياس جزء من التقويم، فهو ليس عملية ختامية تأتي في آخر مراحل التنفيذ ولكنه عملية مستمرة تصاحب العملية التعليمية تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة. وليس غاية ولكنه وسيلة ترمي إلى تحسين العملية التعليمية. ويعرقل عملية التقويم قلة المعامل والمختبرات بالمعاهد الأزهرية، بالإضافة إلى ذلك نجد أن النقص في الإمكانيات الفيزيائية، والتجهيزات يسبب مشكله ذات وجهين، وجه كمي ووجه كفي. فمن جهة الكم فإن نقص الإمكانيات يعوق سياسة التوسع في التعليم، ومن جهة الكيف فإن نقص الإمكانيات الفيزيائية وتجهيزاتها والوسائل التعليمية تعوق استخدام الأساليب الحديثة في التعليم والتقويم (ميسرة، 2017، ص 149) وهناك قصوراً حاداً في تحديد مقاييس واضحة للتقويم، وذلك بالإضافة إلى فقدان الدقة والموضوعية في عمليات التقويم، ولابد أن يرتبط التقويم بالهدف الذي نقومه فإذا بعدنا عن الأهداف فإن المعلومات التي سنحصل عليها من أدوات التقويم لن تكون صادقة أو مفيدة. وبالنظر إلى أهداف الإشراف الفني للتعليم بالمعاهد الأزهرية فيما يتعلق بالتخطيط والتوجيه والتقويم فهي في حاحه إلى تطوير مستمر. (سارة محمد، 2013، ص 156).

كما يتضح أن أهداف مخرجات الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية لا تخرج عن أهداف التعليم في العالم الإسلامي المعاصر. (محمد عبد الحميد، 2002، ص 268). وبعد التطرق إلى العمليات الإدارية الخاصة بإدارة وتنظيم الإشراف الفني، نتطرق في الصفحات القادمة للدراسة الميدانية.

### الدراسة الميدانية:

يمكن فيما يلي استعراض إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، حيث يتم عرض أهدافها، وبناء أداة الدراسة وتقنيها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم يتبع ذلك عرض وتفسير ومناقشة النتائج، كما يلي:

المحور الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يمكن عرض إجراءات الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

#### أ- أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أطراف نظام التوجيه (مدير إدارة التوجيه الفني، الموجهين، شيوخ المعاهد، والمعلمين)، وذلك على النحو الآتي:

- 1- التعرف على واقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية وهي عمليات: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم من وجهة نظر عينة الدراسة.

2- التعرف على مقترحات تطوير العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر عينة الدراسة.

3- دراسة معنوية الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية ومقترحات تطويرها بحسب المتغيرات الأولية (الوظيفة الحالية-نوع المؤهل-التخصص-عدد سنوات الخبرة-المحافظة) وذلك للوقوف على مصادر الفروق في الاستجابات-ان وجدت وتحليلها، بما يسهم في مراعاة هذه الفروق عند تقديم توصيات ومقترحات الدراسة.

#### ب-أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة من أطراف إدارة التوجيه الفني (مدير إدارة التوجيه الفني، الموجهين، شيوخ المعاهد، والمعلمين)، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قامت الباحثة بتحكييم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحسب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

#### 1- صدق أدوات الدراسة

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكييمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالمحور/البُعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يرويه مناسباً. وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وجدير بالذكر أنه تم أخذ رأي تسعة عشر محكم ما بين ثلاثة عشر أستاذًا بالإدارة التعليمية والتربية المقارنة وأصول التربية، وأستاذ مساعد ومدرس بالإدارة التعليمية والتربية المقارنة وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من محورين: المحور الأول: واقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني في المعاهد الأزهرية ويضم (62) عبارة موزعة على أربعة أبعاد لقياس العمليات الإدارية، وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم. والمحور الثاني: مقترحات تطوير العمليات الإدارية للتوجيه الفني في المعاهد الأزهرية ويضم (25) عبارة. وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت Likert ثلاثي (كبيرة-متوسطة-ضعيفة) للتعرف على درجة توافق كل عبارة حسب وجهة نظر العينة.

#### 2- ثبات أدوات الدراسة

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يوجد مدى محدد من الدرجات المحتملة لكل مفردة أو عبارة. (أبو علام، 2011، ص 492) ويوضح الجدول (1) معاملات الثبات لأداة الدراسة.

جدول 1

معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=85)

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
التخطيط	17	0.94	مرتفع
التنظيم	16	0.94	
التوجيه	16	0.93	
التقويم	13	0.93	
الإجمالي	62	0.98	
مقترحات تطوير العمليات الإدارية للتوجيه الفني في المعاهد الأزهرية	25	0.97	مرتفع
إجمالي الاستبانة	87	0.98	

يتضح من أن قيمة معامل ألفا لثبات أداة الدراسة قد بلغت (0.98)، كما أن معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة وأبعادها الفرعية جاءت جميعها مرتفعة، ويشير تحليل الثبات إلى الثبات الجيد للأداة، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها.

ج- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر أطراف نظام التوجيه (مدير إدارة التوجيه الفني، الموجهين، شيوخ المعاهد، والمعلمين)، وقد اقتصرنا الدراسة على ثلاث محافظات، وهي: القاهرة باعتبارها العاصمة، والشرقية باعتبارها أكبر محافظات الجمهورية من حيث عدد المعاهد الأزهرية، ومحافظة أسيوط حيث يوجد بها عدد لا بأس به من أفضل المعاهد في جنوب مصر ومن أفضل الكوادر التعليمية، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة من الفئات المستهدفة في المحافظات المذكورة تم مراجعة إدارة الإحصاء والمعلومات بقطاع المعاهد الأزهرية في العام الدراسي 2020/2021م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (28742) فرداً، كما هو موضح ب

جدول 2.



## جدول 2

### وصف مجتمع الدراسة

الإجمالي	المحافظة			الفئة
	أسيوط	الشرقية	القاهرة	
87	29	29	29	مدير إدارة
1472	361	720	391	موجه
354	91	171	92	شيخ معهد
26829	5069	14994	6766	معلم
28742	5550	15914	7278	الإجمالي

وباستخدام معادلة كيرجيسي مورجان تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة من يبلغ (379)، وقد قامت الباحثة بتوزيع (500) استبانة على مجتمع الدراسة المستهدف في الفترة من بداية شهر يونيو وحتى نهاية شهر أكتوبر من عام 2021م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وقد حصلت الباحثة على (456) رداً مكتملاً، بنسبة (91.20%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها، وهو ما يمثل إجمالي عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل، ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية (الوظيفة الحالية-نوع المؤهل-التخصص- عدد سنوات الخبرة-المحافظة) على النحو الموضح بجدول 3

## جدول 3

### وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية (ن=456)

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة الحالية:		
مدير إدارة	35	7.68%
موجه	164	35.96%
شيخ معهد	124	27.19%
معلم	133	29.17%
نوع المؤهل:		
تربوي	389	85.31%

المتغير	العدد	النسبة المئوية
غير تربوي	67	14.69%
التخصص:		
شرعي	188	41.23%
عربي	107	23.46%
ثقافي	161	35.31%
عدد سنوات الخبرة:		
أقل من 5 سنوات	38	8.33%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	72	15.79%
أكثر من 10 سنوات	346	75.88%
المحافظة:		
القاهرة	231	50.66%
الشرقية	146	32.02%
أسيوط	79	17.32%
إجمالي عينة الدراسة	456	100.00%

يتضح من الجدول 3 ما يلي:

إن عينة الدراسة بحسب متغير الوظيفة الحالية قد تضمنت (35) من فئة مدير إدارة و (164) من فئة موجه و (124) من فئة شيخ معهد و (133) من فئة معلم. وبحسب متغير نوع المؤهل قد تضمنت (389) من فئة تربوي و (67) من فئة غير تربوي. وبحسب متغير التخصص قد تضمنت (188) من فئة شرعي و (107) من فئة عربي و (161) من فئة ثقافي وبحسب متغير سنوات الخبرة قد تضمنت (38) من فئة أقل من 5 سنوات، و (72) من فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات و (346) من فئة أكثر من 10 سنوات. وبحسب متغير المحافظة قد تضمنت (231) من القاهرة و (146) من الشرقية و (79) من أسيوط.

#### د- الأساليب والمعالجات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تطلب ذلك تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تضمنت ما يلي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل عبارة أو محور في الاستبانة، ويوضح الجدول (4) طريقة الحكم على درجة الموافقة في ضوء المتوسط الحسابي.



- 3- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.  
4- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار الخامس والعشرون لعام 2017م من البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences.

### المحور الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

يتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض ومناقشة النتائج الإجمالية لمجاور أداة الدراسة وأبعادها الفرعية، ومن ثم عرض ومناقشة النتائج التفصيلية لكل محور كما يلي:

أ- النتائج الإجمالية لواقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية ومقترحات تطويرها

يوضح جدول 4 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التوافر المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية ومقترحات تطويرها.

جدول 4

النتائج الإجمالية لواقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية ومقترحات تطويرها (ن=456)

الترتيب	درجة التوافر/ الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
4	متوسطة	24.47%	0.50	2.06	التخطيط
1	متوسطة	23.14%	0.49	2.12	التنظيم
3	متوسطة	24.49%	0.51	2.07	التوجيه
2	متوسطة	25.21%	0.53	2.09	التقويم
-	متوسطة	22.61%	0.47	2.09	الإجمالي
-	كبيرة	18.72%	0.47	2.50	مقترحات تطوير العمليات الإدارية للتوجيه الفني في المعاهد الأزهرية

يتضح من النتائج بجدو ما يلي:

جاءت درجة التوافر لإجمالي محور واقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني في المعاهد الأزهرية في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (2.09)، وهو ما قد يرجع إلى الجهود المبذولة في تحسين جودة العمليات الإدارية بالمعاهد الأزهرية، وإن كانت مازالت هذه الجهود دون المستوى الإداري

المطلوب، يوجد تفاوت في درجة توافر العمليات الإدارية للتوجيه الفني في المعاهد الأزهرية، وتشير هذه النتائج إلى وجود لوائح وقوانين يتقيد بها العاملين بالإشراف الفني فيما يتعلق ببعده التنظيم، في حين جاء بعد التقويم في المرتبة الثانية لعدم وجود رؤية واضحة لأساليب التقويم الجيدة، وجاء بعد التوجيه في المرتبة الثالثة لعدم وجود خطط حقيقية يستند عليها العاملين بالتوجيه الفني، وجاء بعد التخطيط في المرتبة الأخيرة، وهو ما يمكن تفسيره بنقص كبير في الخطط الموضوعية لتسيير عملية الإشراف الفني. وتشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول بُعد التنظيم، بينما يتزايد الاختلاف في الاستجابات حول بُعد التقويم وهو ما قد يرجع إلى أن عملية التنظيم ترتبط باللوائح والقرارات المنظمة للعمل مقارنة بعملية التقويم، وجاءت درجة الموافقة على إجمالي مقترحات تطوير العمليات الإدارية للتوجيه الفني في المعاهد الأزهرية في مستوى "كبيرة"، وهو ما قد يرجع إلى ضرورة تطوير العمليات الإدارية للتوجيه الفني، وهو ما يتفق مع دراسة (إبراهيم، ولاء، 2019م).

كما تم دراسة الارتباط بين العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation). ووجد أن جميع معاملات الارتباط بين العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يعني وجود علاقة طردية قوية بين تلك العمليات، وهو ما يعكس التكامل والترابط فيما بين العمليات الإدارية، وهو ما يشير إلى أن جودة عملية التخطيط تؤثر على جودة عملية التنظيم.

#### ب- النتائج التفصيلية لواقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية ومقترحات تطويرها

يمكن عرض ومناقشة النتائج التفصيلية لواقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية ومقترحات تطويرها كما يلي:

#### المحور الأول: واقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية

يمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد واقع العمليات الإدارية للتوجيه الفني بالمعاهد الأزهرية على النحو الآتي:

#### البُعد الأول: التخطيط

يوضح الجدول 5 التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التخطيط.

جدول 5

نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التخطيط

م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تضع إدارة التوجيه الفني أهدافاً واقعية قابلة للقياس والتحقق.	174	205	77	2.21	0.71	2
		38.16%	44.96%	16.89%			
2	تمارس إدارة التوجيه الفني اختصاصاتها من خلال خطة تقليدية موضوعه.	185	199	72	2.25	0.71	1
		40.57%	43.64%	15.79%			
3	توجد خطة استراتيجية للتوجيه الفني.	176	180	100	2.17	0.76	3
		38.60%	39.47%	21.93%			
4	تركز إدارة التوجيه الفني على مشاركة القائمين بالتوجيه والمعلمين في التخطيط لهذا التوجيه.	159	191	106	2.12	0.75	5
		34.87%	41.89%	23.25%			

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر			العبارة	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
6	0.76	2.09	113 %24.78	190 %41.67	153 %33.55	ك تركز إدارة التوجيه الفني على إعلان رؤية ورسالة التوجيه الفني.	5
9	0.74	2.06	111 %24.34	208 %45.61	137 %30.04	ك تركز خطط التوجيه على تطوير إدارته في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة.	6
4	0.72	2.13	93 %20.39	209 %45.83	154 %33.77	ك يشارك القائمون بالتوجيه الفني في وضع الخطط الخاصة به.	7
8	0.74	2.08	107 %23.46	204 %44.74	145 %31.80	ك تستخدم الإدارة الأساليب العلمية الحديثة في وضع خطط التوجيه.	8
5	0.75	2.12	105 %23.03	191 %41.89	160 %35.09	ك تهتم الخطط المعتمدة بالتنمية المهنية للقائمين بالتوجيه الفني والمعلمين.	9



الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر			العبارة	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
13	0.72	1.90	143 %31.36	214 %46.93	99 %21.71	ك تنسم خطط التوجيه بالمرونة والتحرر من البيروقراطية.	10
11	0.73	2.00	123 %26.97	212 %46.49	121 %26.54	ك تراعي خطط التوجيه الفني الإمكانيات المادية والبشرية لإدارة هذا التوجيه	11
4	0.72	2.13	93 %20.39	209 %45.83	154 %33.77	ك تركز الخطط الحالية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتوجيه الفني	12
14	0.74	1.89	153 %33.55	199 %43.64	104 %22.81	ك يتم ربط حوافز القائمين بالتوجيه الفني بتحقيق أهدافه.	13
7	0.71	2.08	97 %21.27	224 %49.12	135 %29.61	ك تعكس خطط التوجيه الفني أولويات الأهداف وتسلسلها المنطقي	14

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر			العبارة	م	
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
12	0.75	1.99	132	197	127	ك يتم تحديث خطط التوجيه الفني لمواكبة المستجدات التربوية المعاصرة.	15	
			%28.95	%43.20	%27.85	%		
10	0.72	2.03	112	220	124	ك مواكبة التطور المتسارع في مجال تقنية المعلومات والاتصالات	16	
			%24.56	%48.25	%27.19	%		
15	0.74	1.82	173	193	90	ك تخصص إدارة التوجيه الفني جزءاً من ميزانيته لتطوير أداء القائمين بهذا التوجيه.	17	
			%37.94	%42.32	%19.74	%		
-	0.50	2.06	إجمالي بُعد التخطيط					

يتضح من الجدول أن درجة توافر إجمالي بُعد التخطيط تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.06)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أن أعلى درجات التوافر جاءت بالترتيب التالي: تمارس إدارة التوجيه الفني اختصاصاتها من خلال خطة تقليدية موضوعه، وتضع إدارة التوجيه الفني أهدافاً واقعية قابلة للقياس والتحقق، توجد خطة استراتيجية للتوجيه الفني، يشارك القائمون بالتوجيه الفني في وضع الخطط الخاصة به، وتركز الخطط الحالية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتوجيه الفني، تركيز إدارة التوجيه الفني على إعلان رؤية ورسالة التوجيه الفني، وتعكس خطط التوجيه الفني أولويات الأهداف

وتسلسلها المنطقي. وتستخدم الإدارة الأساليب العلمية الحديثة في وضع خطط التوجيه، وتأتي عبارة تخصص إدارة التوجيه الفني جزءاً من ميزانيته لتطوير أداء القائمين بهذا التوجيه الأضعف في درجة التوافر وتشير هذه النتائج إلى وجود قصور في جوانب عديدة في عملية التخطيط أبرزها ضعف تخصيص إدارة التوجيه الفني جزءاً من ميزانيتها في تطوير الأداء، وتتفق تلك النتائج مع دراسة (هويدا محمد الإتربي، 2019م) والتي أشارت إلى أهمية وضوح الأهداف في العمليات الإدارية، وإلى أهمية مراجعة الخطط والأهداف في ضوء التطورات المحيطة، وتتفق مع دراسة (نادية معوض إبراهيم، 2019م) والتي أشارت إلى أهمية تخصيص جزء من الميزانية في تطوير الأداء وتفعيل مبدأ المحاسبية.

### البُعد الثاني: التنظيم

#### يوضح الجدول 6

6 التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التنظيم.

#### جدول 6

#### نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التنظيم

م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	يوجد توصيف وظيفي لجميع العاملين في جهاز إدارة التوجيه الفني.	214	190	52	2.36	0.68	1
		46.93 %	41.67 %	11.40 %			
2	يوجد تنسيق بين مستويات التوجيه الفني على مستوى القطاع والمناطق	150	238	68	2.18	0.67	4
		32.89 %	52.19 %	14.91 %			
3	يتسم المناخ التنظيمي بجهاز إدارة التوجيه الفني بالديمقراطية	140	210	106	2.07	0.73	11
		30.70 %	46.05 %	23.25 %			
4	يهتم قطاع المعاهد بنشر ثقافة التوجيه الفني على القائمين به.	149	223	84	2.14	0.70	6
		32.68 %	48.90 %	18.42 %			
5	يتم الأخذ بمبدأ العدالة عند توزيع	137	208	111	2.06	0.74	13

م	العبارة	درجة التوافر			الانحراف ف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسط ة	ضعيفة		
		30.04 %	45.61 %	24.34 %		
6	تتسم اختصاصات إدارة التوجيه الفني والقائمين به بالوضوح	137	235	84	0.69	8
		30.04 %	51.54 %	18.42 %		
7	يهتم قطاع المعاهد بتوضيح الدور التوجيهي لشيخ المعهد والمدرس الأول.	190	176	90	0.75	2
		41.67 %	38.60 %	19.74 %		
8	يوجد دليل للتوجيه الفني في قطاع المعاهد الأزهرية والمناطق والإدارات التعليمية والمعاهد الأزهرية.	171	193	92	0.74	5
		37.50 %	42.32 %	20.18 %		
9	تتسم العملية الاتصالية بين القائمين بالتوجيه الفني والمعلمين	155	203	98	0.74	7
		33.99 %	44.52 %	21.49 %		
10	توفر إدارة التوجيه الفني مستوى عال من الاتصالات الإدارية.	131	221	104	0.72	12
		28.73 %	48.46 %	22.81 %		
11	تفوض إدارة التوجيه الفني الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى.	111	227	118	0.71	15
		24.34 %	49.78 %	25.88 %		
12	يعد الهيكل التنظيمي لجهاز التوجيه الفني ملائماً لاحتياجات العمل.	116	237	103	0.69	14
		25.44 %	51.97 %	22.59 %		
13	يساعد الهيكل التنظيمي للتوجيه الفني على تطوير العملية التوجيهية	131	221	104	0.72	12
		28.73 %	48.46 %	22.81 %		
14	توزع الصلاحيات في المعهد بما يلائم	166	210	80	0.71	3



م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسط	ضعيفة			
		36.40 %	46.05 %	17.54 %			
15	تمنح إدارة التوجيه الفني المسئولية في اتخاذ القرارات التوجيهية من قبل القائمين به	125 ك	244	87	2.08	10	
		27.41 %	53.51 %	19.08 %			
16	تتكامل المستويات التوجيهية المختلفة لتأدية مهامها.	137 ك	229	90	2.10	9	
		30.04 %	50.22 %	19.74 %			
	إجمالي بُعد التنظيم			0.49	2.12	-	

#### يتضح من الجدول 6

6 أن درجة توافر إجمالي بُعد التنظيم تقع في مستوى "متوسطة"، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعا في مستوى كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا يلاحظ أن أعلي درجات التوافر جاءت بالترتيب التالي: يوجد توصيف وظيفي لجميع العاملين في جهاز إدارة التوجيه الفني، ويهتم قطاع المعاهد بتوضيح الدور التوجيهي لشيخ المعهد والمدرس الأول، وتوزع الصلاحيات في المعهد بما يلائم طبيعة العمل، ويوجد تنسيق بين مستويات التوجيه الفني على مستوى القطاع والمناطق التعليمية والإدارات التعليمية والمعاهد، ويهتم قطاع المعاهد بنشر ثقافة التوجيه الفني على القائمين به. وتأتي عبارة تفويض إدارة التوجيه الفني الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى الأضعف في درجة التوافر، وتشير هذه النتائج إلى وجود أوجه قصور عديدة في عملية التنظيم حيث لا تتسم الاختصاصات بالوضوح الكافي، وكذلك فإن إدارات التوجيه لا تعطي الاهتمام لتطوير العملية التوجيهية، ولا تعطى اهتماما بتوفير مستوى عال من الاتصالات الإدارية التي يمكن أن تساهم في إنجاز العديد من المهام بسهولة ويسر، كما تشير تلك النتائج إلى ضعف اهتمام الإدارة بتوفير مناخ تنظيمي يساهم في نشر ثقافة التوجيه الفني على القائمين به، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (نجلاء محمد عمر، 2017) والتي أشارت إلى أهمية تطبيق اللامركزية في الإدارة التعليمية الأزهرية: وذلك لزيادة عدد المعاهد وكثافة العمل داخل المنطقة الأزهرية وكثرة المترددين عليها مع ضرورة تحقيق التطوير الإداري للتعليم الأزهرى والتوسع في تطبيق الديمقراطية.

#### البُعد الثالث: التوجيه

يوضح الجدول 7 التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التوجيه.

جدول 7

نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التوجيه

م	العبرة	درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
1	تنفق التوجيهات الصادرة من إدارة التوجيه الفني مع الأهداف والخطط الموضوعية.	ك	179	220	57	2.27	0.67
		%	%39.25	%48.25	%12.50		
2	تحقق عملية التوجيه توقعات وطموح القائمين بالتوجيه الفني.	ك	123	236	97	2.06	0.69
		%	%26.97	%51.75	%21.27		
3	يتم التوجيه على أساس من المشاركة بين الإدارة والعاملين.	ك	155	215	86	2.15	0.71
		%	%33.99	%47.15	%18.86		
4	تقدر إدارة التوجيه الفني الأداء المتميز من قبل العاملين بالمعهد ماديا ومعنويا	ك	99	218	139	1.91	0.72
		%	%21.71	%47.81	%30.48		
5	يتم توجيه القائمين بالتوجيه الفني في الوقت المناسب.	ك	143	218	95	2.11	0.72
		%	%31.36	%47.81	%20.83		



م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
6	تقيم إدارة التوجيه الفني علاقات ودية مع القائمين به بما يزيد من كفاءة التوجيه الرسمي	155	205	96	2.13	0.73	3
		%33.99	%44.96	%21.05			
7	تزويد المعلمين الجدد بالخبرات والمهارات التي تجنبهم من الوقوع في الأخطاء الصفية.	144	199	113	2.07	0.75	8
		%31.58	%43.64	%24.78			
8	تهتم إدارة التوجيه الفني بمعرفة حاجات القائمين بالتوجيه والعمل على اشباعها	135	208	113	2.05	0.74	10
		%29.61	%45.61	%24.78			
9	تعمل إدارة التوجيه على رفع الروح المعنوية في صفوف المعلمين، توفير الشعور بالارتياح.	136	200	120	2.04	0.75	12
		%29.82	%43.86	%26.32			
10	تراعى الفروق الفردية بين القائمين بالتوجيه الفني عند اصدار التوجيهات لهم.	125	213	118	2.02	0.73	13
		%27.41	%46.71	%25.88			
11	تنظيم برامج تدريبية لإكساب القائمين بالتوجيه المهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا.	139	212	105	2.07	0.73	7
		%30.48	%46.49	%23.03			

م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
12	يتم التوجيه على أساس من المشاركة بين الإدارة والقائمين بالتوجيه.	ك	139	228	89	0.70	4
		%	%30.48	%50.00	%19.52		
13	عقد مؤتمرات وندوات تريبوية على مستوى المنطقة ويشترك فيها أساتذة الجامعة.	ك	152	176	128	0.78	11
		%	%33.33	%38.60	%28.07		
14	تطوير مراكز التدريب على التوجيه وتحسين مخرجاتها النوعية.	ك	139	212	105	0.73	7
		%	%30.48	%46.49	%23.03		
15	يستخدم إدارة التوجيه الفني أسلوب فرق العمل في تنفيذ برامج التغيير بكفاءة.	ك	117	222	117	0.72	14
		%	%25.66	%48.68	%25.66		
16	تعمل إدارة التوجيه الفني على تقليل الصراعات داخل جماعات العمل.	ك	119	248	89	0.67	6
		%	%26.10	%54.39	%19.52		
إجمالي بُعد التوجيه					2.07	0.51	.



#### جدول 7 نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التوجيه

يتضح من الجدول 7 أن درجة توافر إجمالي بُعد التوجيه تقع في مستوى "متوسطة" أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعا في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنه جاءت العبارات الأعلى توافر بالترتيب التالي: تتفق التوجيهات الصادرة من إدارة التوجيه الفني مع الأهداف والخطط الموضوعية، يتم التوجيه على أساس من المشاركة بين الإدارة والعاملين، تقييم إدارة التوجيه الفني علاقات ودية مع القائمين به بما يزيد من كفاءة التوجيه الرسمي، ويرجع إلى أن العلاقات بين الإدارة والعاملين بالتوجيه الفني تعتمد على العديد من المتغيرات التي تختلف من عضو لآخر. ويتم التوجيه على أساس من المشاركة بين الإدارة والقائمين بالتوجيه. ويتم توجيه القائمين بالتوجيه الفني في الوقت المناسب. وتعمل إدارة التوجيه الفني على تقليل الصراعات داخل جماعات العمل، ويرجع إلى اختلاف منهجية القائمين بعملية التوجيه في تعاملهم مع المعلمين الجدد. وتأتي عبارة وتقدير إدارة التوجيه الفني الأداء المتميز من قبل العاملين بالمعهد ماديا ومعنويا الأضعف في درجة التوافر، وربما يعكس ذلك تباين في التقدير الذي يلقيه القائمين بالتوجيه الفني من الإدارة. وتشير هذه النتائج إلى أن عملية التوجيه بواقعها الحالي لا تناسب المعاهد الأزهرية، حيث يوجد ضعف في تقدير الأداء المتميز بالتوجيه الفني باستخدام الحوافز المادية والمعنوية والتي لها دور كبير في ضمان فعالية التوجيه، كما أنه لا يوجد الاهتمام الكافي لدى الإدارة للتعرف على حاجات العاملين والحوافز التي تسهم في تحسين أدائهم، وكما يوجد ضعف في تهيئة الأجواء المناسبة لتنمية الروح المعنوية بالمعاهد الأزهرية المختلفة، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (مرح طاهر شكري، 2016م)، والتي أوضحت أهمية ربط الأداء المتميز بالحوافز المادية والمعنوية، وأهمية تهيئة الأجواء المناسبة لتنمية الروح المعنوية، والتي تؤثر بشكل جوهري على أداء وظائف العملية التوجيهية، ودراسة (أشرف، 2004) والتي أوضحت ضعف الميزانية المعتمدة للإشراف مما يؤثر على عمليات التطوير.

#### البُعد الرابع: التقويم

يوضح الجدول التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التقويم.

#### جدول 8

#### نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التقويم

م	العبرة	درجة التوافر			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		كدة	متوسطة	ضعيفة			
1	تحدد إدارة التوجيه الفني معايير لقياس أداء القائمين بالتوجيه الفني والمعلمين.	ك	195	206	55	2.31	1
		%	%42.76	%45.18	%12.06		
2	تستخدم إدارة التوجيه الفني أساليب تقويم متنوعة.	ك	143	220	93	2.11	3
		%	%31.36	%48.25	%20.39		

م	العبارة	درجة التوافر			الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
3	تستفيد إدارة التوجيه الفني من التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقويم.	153	199	104	0.74	4
		%33.55	%43.64	%22.81		
4	تشجع إدارة التوجيه الفني التقويم الذاتي للعاملين.	125	209	122	0.74	11
		%27.41	%45.83	%26.75		
5	تستفيد إدارة التوجيه الفني من تحليل بيانات الأداء لتحديد سبل التطوير.	133	210	113	0.73	9
		%29.17	%46.05	%24.78		
6	يسهل التنسيق بين المستويات التوجيهية المختلفة وربطها بالأداء الكلي للتوجيه الفني	131	208	117	0.74	10
		%28.73	%45.61	%25.66		
7	تتسم عملية التقويم بالدقة في جمع البيانات والمعلومات.	141	217	98	0.72	6
		%30.92	%47.59	%21.49		
8	تستفيد إدارة التوجيه الفني من التقويم في بناء الخطط المستقبلية للتوجيه الفني	135	207	114	0.74	8
		%29.61	%45.39	%25.00		
9	يشعر القائمون بالتوجيه الفني والمعلمين بأن التقويم أداة لتحسين أداؤهم وليس لتصييد أخطائهم	137	174	145	0.79	12
		%30.04	%38.16	%31.80		
10	يكتشف القائمون على التوجيه المشكلات ويعملون على حلها بأسلوب علمي.	135	207	114	0.74	8
		%29.61	%45.39	%25.00		
11	يقيس التوجيه الفني الأداء من خلال التقارير والزيارات الميدانية.	193	186	77	0.73	2
		%42.32	%40.79	%16.89		
12	تستفيد إدارة التوجيه الفني من تحليل بيانات الأداء لتحديد سبل التطوير.	145	211	100	0.73	5
		%31.80	%46.27	%21.93		
13	تشجع إدارة التوجيه الفني على اتباع أسلوب التقويم	129	229	98	0.70	7

م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كثيرة	متوسطة	ضعيفة			
	%	28.29%	50.22%	21.49%			
إجمالي بُعد التقويم							
					2.09	0.53	.

يتضح من الجدول أن درجة توافر إجمالي بُعد التقويم تقع في مستوى "متوسطة" وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنه جاءت العبارات الأعلى توافراً بالترتيب التالي: تحدد إدارة التوجيه الفني معايير لقياس أداء القائمين بالتوجيه الفني والمعلمين، يقيس التوجيه الفني الأداء من خلال التقارير والزيارات الميدانية، وتستخدم إدارة التوجيه الفني أساليب تقويم متنوعة، تستفيد إدارة التوجيه الفني من التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقويم، وتستفيد إدارة التوجيه الفني من تحليل بيانات الأداء لتحديد سبل التطوير، وتتسم عملية التقويم بالدقة في جمع البيانات والمعلومات، فبعض الموجهين لا يستخدمون سوى الطرق التقليدية للتقويم. وتأتي عبارة ويشعر القائمون بالتوجيه الفني والمعلمين بأن التقويم أداة لتحسين أدائهم وليس لتصيد أخطائهم الأضعف في درجة التوافر، وتشير هذه النتائج إلى وجود أوجه قصور عديدة في جودة عملية التقويم خاصة عندما يستخدم التقويم كأداة لتصيد الأخطاء بدلاً من كونه أداة لتحسين الأداء، وضعف ربط المستويات التوجيهية المختلفة بالأداء الكلي للتوجيه الفني، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (أحمد، 2013م) والتي أوضحت اهتمام بإعداد خطة للتحسين والتطوير في ضوء نتائج التقويم الذاتي، ودراسة (أشرف، 2007) والتي أوضحت استخدام السلطات التعليمية أسلوب التفتيش القائم على التسلط وتصيد الأخطاء.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة النظرية والميدانية من نتائج توصي الدراسة بالعديد من التوصيات:

- إعداد برنامج شامل يعنى بإعادة تأهيل المشرفين وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة مما يحقق جودة الأداء، ورفع قدرتهم للتعامل مع المتغيرات التي تفرضها طبيعة العمل.
- بناء شراكات استراتيجية مع مراكز البحث العلمي للإفادة من خبراتهم في تطوير أبعاد الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية.
- تنسيق قطاع المعاهد الأزهرية مع جامعات الأزهر والجامعات المصرية الأخرى للإفادة من خبرات أساتذة الإدارة والتخطيط في تقديم كل ما من شأنه رفع العملية التعليمية والإدارية داخل المعاهد وتطويرها.
- التخلي عن المركزية وإعطاء صلاحيات وسلطات أوسع للمناطق التعليمية الأزهرية لإحداث التطوير المنشود بالمعاهد الأزهرية.
- تخصيص ميزانية مستقبلية لإجراء البحوث والدراسات التي تعنى بتشخيص أوجه الضعف والقصور للعاملين بالمعاهد الأزهرية وإيجاد الحلول العلمية مما يسهم في رفع كفاءتهم.

- إلحاق المشرفين الفنيين ببرامج تدريبية مكثفة في التخطيط والتنظيم والتوجيه وذلك لما تُمثله هذه المجالات من أهمية لإدارة الإشراف الفني، والتي تساعدهم على تحقيق معدلات متميزة من الأداء.
- تبني قطاع المعاهد الأزهرية نظاماً خاصاً بالحوافز والمكافآت للمشرفين الفنيين المتميزين وأصحاب الأداء المرتفع.
- تحديد معايير واضحة عند اختيار المشرف الفني، وأن يكون الاختيار مبنياً على أساليب علمية حديثة تُراعى التطور الحادث في الفكر التربوي والكفاءة الإدارية والفنية والعلمية، وذلك من أجل جعل المعاهد الأزهرية تتطور وفق التطور الحديث في الإدارة التربوية.
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية وذلك للقيام بتوفير الحاسبات الآلية، إقامة بنية تحتية سليمة يُمكن من خلالها توفير شبكات العمل داخل المعهد وبينه وبين المعاهد الأخرى وتوفير شبكة الإنترنت.
- وضع معايير في اختيار المشرف الفني تعتمد على الابتكار والإبداع والتطوير، وتحقيق مستويات الجودة المرغوب فيها، استخدام تكنولوجيا المعلومات، إلى غير ذلك من المعايير التي يجب أن يتصف بها المشرف الفني.
- توفير قطاع المعاهد الأزهرية بعثات خارجية لأكثر عدد من المشرفين الفنيين، وذلك لزيادة الانفتاح على العالم الخارجي والاحتكاك بالثقافات الأخرى واكتساب خبرات على الطبيعة مما يحفز المشرفين الفنيين على تطبيقها بعد العودة إلى بلادهم.
- اعتماد قطاع المعاهد الأزهرية قرارات تُتيح للمناطق التعليمية التصرف في جزء من الميزانية لتحفيز المشرفين الفنيين بالمعاهد على تطوير مستوى أدائهم.
- تنفيذ ورش عمل دورية تعنى بدراسة واقع المعاهد الأزهرية وسبل تحديثها وتطويرها، مما يوفر بيئة نموذجية صالحة للإبداع والتميز.
- اعتماد المناطق التعليمية الأزهرية نظم فعالة لتقويم الأداء، وذلك للوقوف على مستوى الأداء الفعلي بالمعاهد الأزهرية، ومن ثم يمكن تحديد احتياجات المشرفين الفنيين، والعمل على تليتها وتطويرها.
- إعطاء المشرفين الفنيين صلاحيات أوسع لتحديد البدائل الممكنة التي تساعدهم في تجاوز العقبات التي تحدث في بيئة العمل بالمعهد، وبما يساعدهم في اتخاذ قرارات سليمة ومنطقية يمكن تنفيذها.
- تشكيل فرق عمل بالمناطق التعليمية، تتضمن مشاركة المتميزين من المشرفين الفنيين والمعلمين لبحث أهم آليات تطوير إدارة وتنظيم الإشراف الفني بالمعاهد التابعة لهم.
- تقدير المناطق التعليمية الأزهرية للمشرفين الفنيين المتميزين والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، لما لذلك من أثر إيجابي في تطوير أداء المشرفين الفنيين الجدد جراء ما يلاحظونه من تقدير واهتمام من قبل المناطق الأزهرية لزملائهم أصحاب الخبرة والكفاءة.

- عقد ندوات ومحاضرات بصفة مستمرة تستهدف المشرفين الفنيين بالمعاهد الأزهرية يحاضر فيها أساتذة الجامعة المتخصصون في التخطيط والإدارة، وذلك لتعرف المداخل الحديثة في الإدارة ومساعدتهم في تطبيقها.
- المتابعة المستمرة من المناطق الأزهرية للمعاهد من أجل تقديم النصح والإرشاد وتعديل السلوك غير المرغوب فيه وليس لتصيد الأخطاء.
- بناء قاعدة معرفية للإشراف الفني من خلال توفير أجهزة الكمبيوتر التي يمكن عن طريقها تخزين المعرفة المطلوبة.
- إحالة الشخصيات السلبية التي تُقاوم التغيير والتطوير إلى مناصب إدارية بعيدة عن مكان عملهم.
- إنشاء قسم استشاري خاص بإدارة الخطة والبيانات بالمناطق التعليمية الأزهرية يمكن المشرفين الفنيين الاتصال به لمساعدتهم في حل المشكلات التي تقابلهم واتخاذ القرارات الصائبة.
- تطوير المكتبات الملحقه بالمعاهد الأزهرية وذلك بتزويدها بأحدث الكتب والدوريات عن الإشراف الفني، ومع الاستعانة بالأبحاث التي تعدها المراكز القومية، وتزويد تلك المكتبات بشبكة الإنترنت حتى يمكن للمشرفين الفنيين الاطلاع على أحدث ما وصل إليه العمل في مجال الإدارة والتخطيط.
- الالتحاق بدورات في اللغة الإنجليزية حتى يتمكنوا من الاطلاع على الدراسات الأجنبية في مجال الإشراف الفني والتي تمنحهم الكثير من المعلومات التي تساعدهم في حل المشكلات التي تنشأ بالمعهد، كما أنها تساعدهم على إمداد جميع العاملين بالمعهد بالمعلومات التي تساعدهم في تطوير سلوكهم، مما ينعكس في النهاية على جودة أداء جميع العاملين بالمعهد.
- تفعيل دور الاجتماعات المدرسية وذلك بأن تتضمن أكبر قدر من أعضاء المجتمع المدرسي سواء كانوا طلاباً أو أولياء أمور أو أساتذة في التربية أو رجال أعمال أو شيوخ معاهد، وذلك حتى يتم طرح وجهات نظر مختلفة يمكن أن تُفيد في عمليات التحسين والتطوير داخل المعهد.
- العمل على وضع سياسات تؤدي إلى زيادة الموارد المالية، وتشجيع المبادرات المحلية، وإزالة الصعوبات والعراقيل أمام الجهود الذاتية، وتعاون الإشراف مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة من إمكاناته وخبراته في توفير الإمكانيات المادية للمعاهد.
- انتهاز أسلوب الإدارة بالمشاركة والذي يتيح للمعاهد الأزهرية المشاركة في صنع القرارات بدلاً من أن تصبح جهة تنفيذية فقط، مما يضمن قلة مقاومة العاملين للقرارات وبذل أقصى جهد لتنفيذها وإيجاد حلول للمعوقات التي قد تحول دون تنفيذ تلك القرارات.
- الاهتمام بعمل خرائط توجيهية للإشراف الفني بالاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة والأساليب العلمية، والاتجاهات العالمية المعاصرة.

- ضرورة استحداث بعض الوظائف الإدارية بالمعاهد الأزهرية كوظيفة وكيل معهد للإشراف الفني لكي يقوم بمتابعة عمليات تطوير الإشراف الفني بالمعهد التابع له.
  - دعم التعاون والتنسيق بين كليات التربية من جهة والمعاهد الأزهرية من جهة وسائر المؤسسات التربوية من جهة أخرى لما له من دور هام في إعداد العاملين في الميدان التربوي والتعليمي وتدريبهم، وفي تسهيل تبادل المعلومات والخبرات المتعلقة بالتجديدات التربوية والبحوث والتجارب للكشف عن الحاجات والمشكلات التربوية والتخطيط لمعالجتها، والاستفادة من خبرات المختصين التربويين.
  - عقد لقاءات دورية لمناقشة المشكلات التي تواجه الإشراف الفني بالمعاهد الأزهرية بين العاملين بالمعاهد والمستويات الإدارية العليا على مستوى المناطق التعليمية الأزهرية.
  - منح المتميزين الترقيات والعلوات التشجيعية والتي تهدف إلى تطوير إدارة الإشراف الفني.
  - توفير دورات تدريبية حديثة تواكب العصر مبنية على احتياجات المشرفين الفنيين بالمعاهد الأزهرية مما يؤدي إلى تحسين العمل وإتقانه لديهم.
  - كشف التيارات المعوقة للتطوير والتعامل معها، مع رصد المتغيرات الداخلية والخارجية المحتمل تأثيرها على الإشراف الفني.
  - إعطاء سلطات وصلاحيات كافية لكل من شيوخ المعاهد والمشرفين للقيام بدورهم الإشرافي.
  - إنشاء قاعدة بيانات عن الخطط والأساليب الإشرافية الأحدث على مستوى المناطق الأزهرية لتسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير عملية الإشراف.
  - إعداد خطة للبيانات في كل ما يخص الإشراف الفني من أساليب وخطط استراتيجية ومتابعات للإدارات الفنية، ومتابعات للمناطق ومتابعات للمعاهد الأزهرية.
  - إعداد دليل يوزع على مستوى المناطق يتضمن الأهداف والأنواع والأساليب الحديثة ليكون مرجعاً للمشرف والمعلم، ويراعي تجديده كل عام لمواكبه المستجدات التربوية والتعليمية، تقوم بدورها بتوزيعه على المعاهد التابعة لها.
  - تزويد المعاهد بالعدد المناسب من الحاسبات الآلية التي يحتاجها العاملون مع إمداد كل معهد بأخصائي تطوير تكنولوجي لتدريب جميع العاملين على مهارات استخدام الحاسب الآلي وكيفية تحقيق أقصى استفادة منه في العملية التعليمية والشئون الإدارية.
  - الاهتمام بالعنصر البشري وخاصة العناصر الخاصة بالإشراف لما لها من أهمية داخل المعاهد الأزهرية، لأنه العنصر الأهم في التطوير، فكل المدخلات والعمليات والمخرجات تمر من خلال هذا العنصر.
- الدراسات المقترحة:**
- تصور مقترح لتطوير إدارة وتنظيم الإشراف الفني بكليات جامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الدول.
  - إشراف الفني وعلاقته بالرضا الوظيفي السائد بقطاع المعاهد الأزهرية.

- أثر الدورات التدريبية التي تقدمها إدارة التدريب الأزهرى على تحسين إدارة وتنظيم الإشراف الفنى بالمعاهد الأزهرية.

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية:

- محمد حسنين عبده العجوي: المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، الجزء (1)، العدد (58)، مايو 2005م، ص5.
- مارك شافير، دي فيلموت: تأهيل المعلم في الفترة التي تلت التمييز العنصري في جنوب أفريقيا مسار صعب لإحداث التغيير، مجلة مستقبلات، القاهرة، اليونسكو، المجلد (42)، العدد (161)، مارس 2012، ص 57-79.
- جمهورية مصر العربية: القانون رقم (103) لسنة 1961 بشأن تنظيم الأزهر والهيئات التابعة له، القاهرة، المطابع الأميرية، مادة (2).
- المجالس القومية المتخصصة: التعليم الأزهرى قبل الجامعي ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، الدورة (26)، ج.م.ع، يونيو، 2000، ص208.
- المجالس القومية المتخصصة: تطوير الإدارة المدرسية، الدورة السابعة والعشرون، ج.م.ع، المجالس القومية المتخصصة، 2000، ص41.
- محسن لبيب عبد الرزاق وآخرون: تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الالكترونية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 140، الجزء الأول، مايو 2009، ص62.
- أحمد جمعة أحمد إبراهيم: الكفايات التربوية اللازمة لموجهي اللغة العربية في المرحلة الثانوية الأزهرية ومدى ممارساتهم لها - دراسة تقويمية، مجلة كلية التربية، ع 117، جامعة الأزهر، القاهرة، 2003م، ص239.
- أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن: تطوير دور المجالس المدرسية في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء اتجاه الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2004م، ص10.

- نجلاء محمد عمر: متطلبات تفعيل الإدارات الأزهرية الفرعية بالمنطقة المركزية في محافظة الدقهلية "دراسة ميدانية"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، العدد الرابع، ج5، 2017م، ص120.
- خالد محمد الصاوي عبد الرحيم: تصور مقترح لتحسين الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 2011م، ص16.
- عادل فوزي رجب طایل: تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، 2014م، ص48.
- المجالس القومية المتخصصة: دور التعليم الأزهرى وسياساته في خدمة المجتمع وتجديده، الدورة (41)، ج.م.ع، مارس، 2014، ص78.
- المجالس القومية المتخصصة: التعليم الأزهرى ومواجهة الظواهر الاجتماعية في ضوء وسطية الإسلام، الدورة (34)، ج.م.ع، سبتمبر-يونية، 2007، ص31.
- المجالس القومية المتخصصة: دور التعليم الأزهرى في مواجهة المتغيرات المجتمعية، الدورة (40)، ج.م.ع، فبراير، 2013، ص59.
- مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص26.
- مجدي عزيز ابراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، القاهرة، عالم الكتب، 2009، ص46.
- بيومي محمد ضحاوي، عرفات عبد العزيز سليمان: الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1998، ص16.
- عبد الغنى عبود: إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص57.
- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، 2004، ص40.
- فاروق عبده فليه، أحمد عبد الفتاح الذكي: معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2004، ص31.
- بلال أحمد عودة: الإشراف في التربية الخاصة، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009، ص33.
- يعقوب نشوان: الإدارة والإشراف التربوي، أربد، مكتبة الفرقان، 1992، ص225.
- فاطمة بدر: أساسيات الإدارة، دمشق، مكتبة المشاع المبدع، 2020، ص139.

- عدلي داود محمد الشاعر: استراتيجيات مقترحة لتطوير الإشراف التربوي في التعليم العام بفلسطين على ضوء المستجدات التربوية المعاصرة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات، 2012.
- سمية محمد صالح أحمد: فاعلية برنامج حاسوبي قائم على احتياجات المشرفين التربويين في التربية الإسلامية بمملكة البحرين وتنمية أدائهم المهني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، 2012.
- إيمان محمد مكاوي يوسف: أساليب الإشراف التربوي ومدى ملاءمتها للفروق الفردية بين معلمي المرحلة الإعدادية بمدارس محافظة الإسكندرية (دراسة ميدانية)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، 2013.
- نجلاء محمد عمر: متطلبات تفعيل الإدارات الأهرية الفرعية بالمنطقة المركزية في محافظة الدقهلية" دراسة ميدانية"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، العدد الرابع، ج5، 2017م.
- فؤاد علي العاجز: معوقات العمل الإشرافي في محافظات قطاع غزة كما يراها المشرفون التربويون، جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، كلية التربية، العدد (94)، يناير 2000م، ص248-219.
- المكتب العربي للبحوث التربوية لدول الخليج: الإشراف التربوي بدول الخليج العربي واقعه وتطوره، الرياض، مطبعة مكتب التربية لدول الخليج العربي، 1994، ص45.
- حسين سلامة عبد العظيم، عوض الله سليمان: اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، عمان، دار الفكر، 2006، ص16.
- خالد بن محمد الشهري: تجديد الإشراف التربوي، الدمام، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2014، ص82.
- أمنية سيف الهادي: التكامل بين الإشراف الإداري والإشراف التربوي في تطوير الأداء المدرسي، عمان، رسالة التربية، ع 294، 2010، ص ص57-98.
- الجبوري ظاهر: مفهوم المواطنة لدى طلبة الجامعة دراسة ميدانية لطلبة بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (18)، العدد (1)، 2010، ص5.
- رافده الحريري: الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر، الأردن، عمان، 2007م، ص73.
- عرفات عبد العزيز سليمان، بيومي ضحاوي: الإدارة التربوية الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2001، ص180.
- تيسير الدويك وآخرون: أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص97.

- محمد عبد المنعم خفاجي، على صبح: الأزهر في ألف عام، القاهرة، المكتبة الأزهرية للتراث للنشر والتوزيع، 2012، ص11.
- ولاء البحيري: دور الأزهر ورؤيته للدولة الحديثة على ضوء وثيقة مستقبل مصر، مجلة النهضة، جامعة القاهرة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج 12، ع 4، 2011، ص 6 - 2020.
- مصطفى عثمان إسماعيل: الأزهر الشريف ودور جديد بعد ثورات الربيع العربي، مجلة الديمقراطية، دار المنظومة، مج12، ع47، 2012، ص122-115.
- الأزهر الشريف: قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم (103) لسنة 1961، ولائحته التنفيذية، الباب الرابع، الفصل الخامس، الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2014، مادة (91)، ص 119.
- الأزهر الشريف: القانون رقم 103 لسنة 1961م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ولائحته التنفيذية، ط4، لقاهرة، المطابع الأميرية، مادة (88)، ص121.
- رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، إدارة المعاهد الأزهرية بين المركزية واللامركزية، الدورة السادسة والعشرون، 1998-1999م، ص 226 - 227.
- الأزهر الشريف: رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتنسيق، بيان بإجمالي المناطق الأزهرية على مستوى الجمهورية طبقاً لإحصاء العام الدراسي 2017/2018م.
- رئاسة الجمهورية: المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة السادسة والعشرون، مرجع سابق، ص 229.
- الأزهر الشريف: مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (250) لسنة 2013م ببطاقة وصف وظيفي.
- الأزهر الشريف: الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية، اللائحة الداخلية للمعاهد الأزهرية، مرجع سابق، المواد (16)، (17)، (18)، ص 16-17.
- عبدالعزيز مسعود المحيلبي، سلطان غالب الديجاني: أنماط السلوك القيادي للمعلم الأول للتربية الإسلامية في دولة الكويت، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ج1، ع131، جامعة الأزهر، كلية التربية، ديسمبر 2006، ص 232-252.
- عبد المنعم كمال محمد: أصول المتابعة، قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، إدارة التدريب، 2006/2007م، ص 123-125.
- مروان أحمد محمد: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعاهد الأزهرية العامة والنموذجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، 2015م، ص45.

- أحمد عبد الحميد الشافعي: مجالس الآباء والمعلمين بالمعاهد الابتدائية الأزهرية ومدى تحقيق أهدافها وممارسة اختصاصاتها بمحافظة الشرقية مجلة التربية للأبحاث التربوية، ع 23، جامعة الأزهر، كلية التربية، 2011، ص 59.
- المجالس القومية المتخصصة: التعليم الأزهرى ما قبل الجامعي: واقعه ومستقبله، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، الدورة الحادية والثلاثون، ج.م.ع، 2003-2004، ص 237.
- ميسرة عبد الرؤوف على الوراقى: تصور مقترح لتطوير أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الدراسات الإنسانية، 2017م، ص 149.
- سارة محمد حسين أبو حجاب: بعض مشكلات إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي وسبل مواجهتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بورسعيد، كلية التربية، 2013م، ص 156.
- محمد عبد الحميد محمد إبراهيم: تصور مقترح لإعداد معلم المعاهد الأزهرية في ضوء التزايد العلمي والمعرفي، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ع 109، جامعة الأزهر، كلية التربية، يونيو 2002م، ص 233 - 268.
- إبراهيم أحمد السيد، ولاء عبدالعزيز عبد السميع: تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة، مجلة كلية التربية ببنها، ع (120)، ج (1)، جامعة بنها، كلية التربية، أكتوبر، 2019، ص 3.
- هويدا محمد الإترى: مقترح لتطوير مدارس المتفوقين في ضوء الاتجاهات العالمية دراسة ميدانية على مدارس STEM بمصر، مجلة تطوير الأداء الجامعي، العدد الأول، الجزء الثامن، 2019م.
- نادية معوض إبراهيم: استراتيجية لتحسين القيادة الإبداعية لمعلمي القدرات بالمعاهد الأزهرية في محافظة بورسعيد (دراسة حالة)، مجلة كلية التربية بدمياط، العدد 72، 2019م.
- مرح طاهر شكري: " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة من وجهات نظر المديرين أنفسهم"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية نابلس، كلية الدراسات العليا، 2016م.
- أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن: تطوير دور المجالس المدرسية في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء اتجاه الإدارة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، القاهرة، 2004م.
- أحمد عبد الفتاح الهنداوي: تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، القاهرة، 2013م.

- أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن: تصور مقترح لنظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، القاهرة، 2007م.

#### المراجع العربية المترجمة:

- Muhammad Hassanein Abdo Al-Ajmi: Community Participation Required to Activate the Entrance of Self-Management for Primary Schools in Dakahlia Governorate, **Journal of the College of Education in Mansoura**, Part (1), Issue (58), May 2005, p. 5.
- Marc Shaffer, De Villemot: Teacher education in the post-apartheid period in South Africa is a difficult path to effecting change, **Futures Journal, Cairo, UNESCO**, Vol. 42, No. (161), March 2012, pp. 57-79.
- Arab Republic of Egypt: Law No. (103) of 1961 regarding the organization of **Al-Azhar and its affiliated bodies**, Cairo, Amiri Press, Article (2).
- Specialized National Councils: **Al-Azhar Pre-University Education and the Requirements of the Twenty-first Century**, Session (26), A.M.A., June, 2000, p. 208.
- Specialized National Councils: **Developing School Administration, Twenty-seventh Session**, A.M.A., Specialized National Councils, 2000, p. 41.
- Mohsen Labib Abdel Razzaq and others: Developing the administration of Al-Azhar institutes in the light of the electronic administration approach, **Journal of the College of Education**, Al-Azhar University, No. 140, Part One, May 2009, p 62.
- Ahmed Gomaa Ahmed Ibrahim: The educational competencies necessary for Arabic language instructors at the Al-Azhar secondary stage and the extent of their practices in it - an evaluation study, **Journal of the College of Education**, p. 117, Al-Azhar University, Cairo, 2003, p. 239.
- Ashraf Abdel-Tawab Abdel-Majid Hassan: Developing the role of school councils in managing Al-Azhar secondary institutes in light of the trend of self-management, **unpublished MA thesis**, College of Education, Al-Azhar University, 2004, p. 10.
- Naglaa Muhammad Omar: Requirements for activating the sub-Azhar administrations in the central region in Dakahlia Governorate, "A field study", **Journal of University Performance Development**, Issue No. 4, Part 5, 2017, p. 120.
- Khaled Mohamed El-Sawy Abdel Rahim: A Proposed Perception for Improving Administrative Practices for the Leaders of Al-Azhar Institutes in the Light of Some Contemporary Administrative Trends, **unpublished Ph.D. thesis**, Ain Shams University, Girls' College of Arts, Sciences and Education, 2011, p. 16.



- Adel Fawzi Ragab Tayel: Developing decision-making in the Al-Azhar institutes sector in the light of contemporary administrative thought, **unpublished Ph.D.** thesis, Al-Azhar University, College of Education, 2014, pg. 48.
- Specialized National Councils: **The Role of Al-Azhar Education and its Policies in Community Service and Renewal**, Session (41), A.M.A., March, 2014, p. 78
- Specialized National Councils: **Al-Azhar Education and Confronting Social Phenomena in the Light of Islam Moderation**, Session (34), A.M.A., September-June, 2007, p. 31.
- Specialized National Councils: **The Role of Al-Azhar Education in Facing Societal Changes**, Session (40), A.M.A., February 2013, p. 59.
- Medhat Muhammad Abu Al-Nasr: **Planning for the Future in Smart Organizations**, Cairo, The Arab Group for Training and Publishing, 2014, p. 26.
- Magdy Aziz Ibrahim: **A Dictionary of Teaching and Learning Terms and Concepts**, Cairo, World of Books, 2009, pg. 46.
- Bayoumi Muhammad Dahawy, Arafat Abdel Aziz Suleiman: **Modern Educational Administration**, Cairo, Anglo-Egyptian Library, 1998, p. 16.
- Abdel-Ghani Abboud: **The Department of Education in a Changing World**, Cairo, Dar Al-Fikr Al-Arabi, 2000, p. 57.
- The Arabic Language Complex: **The Intermediate Lexicon**, Cairo, Al-Shorouk International Library, 2004, pg. 40.
- Farouk Abdo Falih, Ahmed Abdel Fattah Al-Zakki: **A Dictionary of Education Terminology**, Alexandria, Dar Al-Wafa for Donia Printing and Publishing, 2004, p. 31.
- Bilal Ahmed Odeh: **Supervision in Special Education**, Jordan, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, 2009, p. 33.
- Yaqoub Nashwan: **Educational Administration and Supervision**, Irbid, Al-Furqan Library, 1992, p. 225.
- Fatima Badr: **Fundamentals of Management**, Damascus, Al-Mashaa Al-Mubdaa Library, 2020, p. 139.
- Adly Daoud Muhammad Al-Shaer: A proposed strategy for developing educational supervision in public education in Palestine in the light of contemporary educational developments, **unpublished Ph.D.** thesis, Ain Shams University, College of Girls, 2012.
- Somaya Muhammad Salih Ahmed: The Effectiveness of a Computer Program Based on the Needs of Educational Supervisors in Islamic Education in the Kingdom of Bahrain and the Development of Their Professional Performance, **Unpublished Master's Thesis**, Cairo University, Institute of Educational Studies, 2012.

- Eman Muhammad Makkawi Youssef: Methods of educational supervision and their suitability for individual differences between middle school teachers in Alexandria Governorate schools (field study), **unpublished master's thesis**, Alexandria University, Faculty of Education, 2013.
- Fouad Ali Al-Ajeez: Obstacles to supervisory work in the governorates of the Gaza Strip as seen by educational supervisors, Al-Azhar University, **Journal of the College of Education, College of Education**, Issue (94), January 2000, pp. 219-248.
- The Arab Bureau of Educational Research for the Gulf States: **Educational supervision in the Arab Gulf States**, its reality and development, Riyadh, Press of the Bureau of Education for the Arab States of the Gulf, 1994, p. 45.
- Hussein Salama Abdel Azim, **Awad Allah Suleiman: Modern trends in educational supervision**, Amman, Dar Al-Fikr, 2006, p. 16.
- Khalid bin Muhammad Al-Shehri: **Renewing Educational Supervision**, Dammam, Indexing of King Fahd National Library for Publishing, 2014, p. 82.
- Ummiah Seif Al-Hadi: **Integration between administrative supervision and educational supervision in developing school performance**, Amman, Education Message, p. 294, 2010, pp. 57-98.
- Al-Jubouri Zahir: The concept of citizenship among university students, a field study for Babylon students, Babylon University **Journal for Human Sciences**, Volume (18), Issue (1), 2010, p. 5.
- Rafida Al-Hariri: **Educational Administration and Planning**, Dar Al-Fikr, Jordan, Amman, 2007, p. 73.
- Arafat Abdel Aziz Suleiman, Bayoumi Dahawy: **Modern Educational Administration**, Anglo-Egyptian Library, Cairo, 2001, p. 180.
- Tayseer Al-Dweik and others: **Foundations of educational and school administration and educational supervision**, Dar Al-Fikr for printing, publishing and distribution, Amman, 2009, pg. 97.
- Muhammad Abdel Moneim Khafagy, Ali Sobh: **Al-Azhar in a Thousand Years**, Cairo, Al-Azhar Heritage Library for Publishing and Distribution, 2012, p. 11.
- Walaa Al-Behairy: Al-Azhar's role and vision of the modern state in the light of Egypt's Future Document, **Al-Nahda Magazine**, Cairo University - Faculty of Economics and Political Science, Vol. 12, p. 4, 2011, pp 202-206.
- Mustafa Othman Ismail: Al-Azhar Al-Sharif and a new role after the Arab Spring revolutions, **Journal of Democracy**, Dar Al-Manthama, Vol. 12, p. 47, 2012, pp. 122-115.
- Al-Azhar Al-Sharif: Law No. 103 of 1961 organizing **Al-Azhar and the bodies it includes, and its executive regulations**, Part Four,



- Chapter Five, General Administration of Al-Azhar Institutes, Cairo, Arab Thought House, 2014, Article (91), p. 119.
- Al-Azhar Al-Sharif: Law No. 103 of 1961 AD **regarding the reorganization of Al-Azhar and the bodies** it includes and its executive regulations, 4th edition, Cairo, Amiri Press, Article (88), p. 121.
- Presidency of the Republic: **Specialized National Councils, Report of the National Council for Education**, Scientific Research and Technology, Administration of Al-Azhar Institutes between Central and Decentralization, Twenty-sixth Session, 1998-1999, pp. 226-227.
- Al-Azhar Al-Sharif: Presidency of the Azhar Institutes Sector, **General Administration of Coordination, a statement of the total Al-Azhar regions** at the level of the Republic according to the census of the academic year 2017/2018.
- Presidency of the Republic: **Specialized National Councils, Report of the National Council for Education**, Scientific Research and Technology, Twenty-sixth Session, previous reference, p. 229.
- Al-Azhar Al-Sharif: **Office of the Grand Imam**, Sheikh of Al-Azhar, Sheikh Al-Azhar Decision No. (250) for the year 2013 AD, job description card.
- Al-Azhar Al-Sharif: **General Administration of Al-Azhar Institutes**, Bylaws of Al-Azhar Institutes, previous reference, Articles (16), (17), (18), pp. 16-17.
- Abdulaziz Masoud Al-Muhailbi, Sultan Ghaleb Al-Dajani: Patterns of Leadership Behavior for the First Teacher of Islamic Education in the State of Kuwait, **Journal of Education for Educational, Psychological and Social Research**, Volume 1, p. 131, Al-Azhar University, College of Education, December 2006, pp. 232-252.
- Abdel Moneim Kamal Muhammad: Fundamentals of Follow-up, Sector of the Office of the Grand Imam, Sheikh of Al-Azhar, **General Administration for Organization and Administration**, Training Department, 2006/2007 AD, pp. 123-125.
- Marwan Ahmed Muhammad: Requirements for the application of total quality management in public and model Azhar institutes, **unpublished PhD thesis**, Al-Azhar University, College of Education, 2015, p. 45.
- Ahmed Abdel Hamid El Shafei: Parents and Teachers' Councils in Al-Azhar Primary Institutes and the extent to which their objectives are achieved and the practice of their competencies, **Journal for Educational Research**, 2011, p. 59.
- Specialized National Councils: Al-Azhar Pre-University Education: **Its Reality and Future, Report of the National Council for**

- Education**, Scientific and Technological Research, 31st Session, A.M.A., 2003-2004, p. 237.
- Maysara Abdel-Raouf Ali Al-Waraq: A proposed conception for the development of organizational conflict management methods in Al-Azhar secondary institutes in the light of some modern administrative trends, **unpublished Ph.D. thesis**, Al-Azhar University, Faculty of Human Studies, 2017, pg. 149.
- Sarah Muhammad Hussein Abu Hijab: Some problems of the management of pre-university Azhar education and ways to confront them in the light of quality and accreditation standards, **unpublished master's thesis**, Port Said University, College of Education, 2013, p. 156.
- Muhammad Abd al-Hamid Muhammad Ibrahim: A Suggested Perception for Preparing the Teacher of Al-Azhar Institutes in the Light of the Scientific and Knowledge Increase, **Journal of Educational, Psychological and Social Research** n109, Al-Azhar University, College of Education, June 2002, pp. 233-268.
- Ibrahim Ahmed El-Sayed, Walaa Abdel-Aziz Abdel-Sami': Developing the Administrative Performance of the High School Principal and Sheikh of the Azhar Institute in the Light of the Principles of Governance, **Journal of the Faculty of Education in Benha**, p. (120), part (1), Benha University, Faculty of Education, October, 2019, p.3.
- Howayda Muhammad Al-Etrebi: A proposal to develop outstanding schools in the light of global trends, a field study on STEM schools in Egypt, **Journal of University Performance Development**, Issue One, Part VIII, 2019.
- Nadia Moawad Ibrahim: A strategy to improve the creative leadership of capacity teachers in Al-Azhar institutes in Port Said Governorate (case study), **Journal of the College of Education in Damietta**, No. 72, 2019.
- Marah Taher Shukri: "Administrative Control and its Relationship to Job Performance for Principals of Basic Governmental Schools in the Northern Governorates of the West Bank from the Perspectives of the Principals themselves", **published Master's thesis**, An-Najah National University, Nablus, College of Graduate Studies, 2016.
- Ashraf Abdel-Tawab Abdel-Majid Hassan: Developing the role of school councils in managing Al-Azhar secondary institutes in the light of the trend of self-management, **unpublished master's thesis**, Al-Azhar University, Faculty of Education, Cairo, 2004 AD.
- Ahmed Abdel-Fattah Al-Hindawi: A proposed perception of the accounting system in Al-Azhar institutes in the light of quality standards, **unpublished master's thesis**, Al-Azhar University, College of Education, Cairo, 2013.
- Ashraf Abdel-Tawab Abdel-Majeed Hassan: A Proposed Perception of the Educational Supervision System in Pre-University Education in Al-Azhar in the Light of Contemporary Administrative Thought,



---

**unpublished Ph.D. thesis**, Al-Azhar University, Faculty of Education, Cairo, 2007 AD.

**المراجع الأجنبية:**

- Alharbi, Hawazen; Jacobsen, Michele: "Educational Development for Quality Graduate Supervision", **Papers on Postsecondary Learning and Teaching**, v1, 2016, p41-46.
- Kuru Cetin, Saadet": Alternative Observation Tools for the Scope of Contemporary Education Supervision: An Action Research", **European Journal of Educational Research**, v7 n2, 2018, p329-340.
- Ergün, Hüsnü: "The Effect of School Transparency on Attitude towards Supervision", **International Journal of Contemporary Educational Research**, v7 n1, 2020, p114-126.
- Zepeda, S. J.: The principal as instructional leader: A practical handbook(3rded.). Larchmont, NY: **Eye on Education**, 2013, p76.
- Streshly, W. A., Gray, S. P., & Frase, L. E. (2012). The new School Management by wandering around. Thousand Oaks, CA: **Corwin Press**, 2012, p4.
- Walker, Daniel W.; Conrey, Meredith: Preparing New Professionals for Administrative Leadership in Higher Education: Identifying Specific Skills for Training, Perspectives: **Policy and Practice in Higher Education**, v23 n2-3, 2019, p54-60.
- Winslow, Robin D.; Eliason, Meghan; Thiede, Keith: Comparing the Effect of Two Internship Structures on Supervision Experience and Learning, **Journal of Organizational and Educational Leadership**, v1 n2, 2016, p26.
- Senicar, Maruška Željeznov, The Challenges of Planning Individualized Programmes for Gifted Students, **Research in Pedagogy**, v6 n2, 2016, p138-153.
- Mhunpiew, Nathara: A Supervisor's Roles for Successful **Thesis and Dissertation**, US-China Education Review A v3 n2, Feb2013, p119-122.
- Winslow, Robin D.; Eliason, Meghan; Thiede, Keith: Comparing the Effect of Two Internship Structures on Supervision Experience and Learning, **Journal of Organizational and Educational Leadership**, v1 n2, 2016, p26.

