



## التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية ”رؤية مستقبلية“

### إعداد

<b>د/ محمود مصطفى أحمد أحمد</b> <b>أستاذ الإدارة والتخطيط</b> <b>والدراسات المقارنة،</b> <b>المساعد كلية التربية،</b> <b>جامعة الأزهر بالقاهرة</b>	<b>د/ أحمد عبد الفتاح حمدي النداوي</b> <b>أستاذ الإدارة والتخطيط</b> <b>والدراسات المقارنة المساعد،</b> <b>كلية التربية،</b> <b>جامعة الأزهر بالقاهرة</b>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية

### "رؤية مستقبلية"

أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي<sup>1</sup>، محمود مصطفى أحمد أحمد<sup>2</sup>  
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية، جامعة الأزهر  
<sup>1</sup>البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: AhmedAlhendawy471.el@azhar.edu.eg

### مستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مستقبلية للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية، واستخدمت الدراسة المنهج الاستشراقي واعتمدت على أسلوب دلفي بجولاته الثلاثة علي عينة بلغت (37) فرداً من الخبراء وثيقي الصلة بموضوع التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، ومن مسؤولي المعاهد الأزهرية الخارجية في النواحي الإدارية والفنية؛ من أجل تحديد متطلبات التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية، وتوصلت الدراسة إلى رؤية مقترحة للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية متضمنة خمسة أبعاد هي (البعد الاستراتيجي، البعد البشري، البعد التقني، البعد التفاعلي، البعد اللوجستي)، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المعاهد الأزهرية الخارجية لخطة وسياسة واضحة المعالم للتطوير التنظيمي، متضمنة الأهداف، والبرامج والمشروعات الفرعية، والجدول الزمني وممارسات التنفيذ والمتابعة والتقويم، مع مراعاة تغطيتها لأبعاد التطوير التنظيمي، بما يسهم في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي في إطار عالمي دينامي متغير، ونشر وإعلان أنشطة وجهود التطوير التنظيمي بالمعاهد الأزهرية الخارجية، عبر وسائل متعددة ومتنوعة (رقمية - غير رقمية)، بحيث توضح ما يتم إنجازه خلال كل فترة من الفترات، وما يُبذل من جهد في مواجهة العقبات والتحديات، والاستفادة من ذلك في وضع وتطوير الخطط المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: رؤية مستقبلية، التطوير التنظيمي، المعاهد الأزهرية الخارجية

---

## Organizational Development of Al-Azhar External Institutes "Future Vision"

Ahmed Abdel-Fattah Hamdi Al-Hindawy<sup>1</sup>, Mahmoud Mustafa  
Ahmed Ahmed<sup>2</sup>

Department of Management, Planning and Comparative Studies,  
Faculty of Education, Al-Azhar University

<sup>1</sup>E-mail: AhmedAlhendawy471.el@azhar.edu.eg

### ABSTRACT:

The study aimed to provide a future vision for the organizational development of the external Al-Azhar institutes. The study used the forward-looking approach and relied on the Delphi method in its three rounds on a sample of (37) experts closely related to the subject of organizational development in educational institutions, and among the officials of the external Al-Azhar institutes in the administrative and technical aspects. In order to determine the requirements for the organizational development of the external Al-Azhar institutes, the study reached a proposed vision for the organizational development of the external Al-Azhar institutes, which consisted of five dimensions: (the strategic dimension, the human dimension, the technical dimension, the interactive dimension, and the logistical dimension). A well-defined plan and policy for organizational development, including goals, programs and sub-projects, a schedule, implementation practices, follow-up and evaluation, taking into account its coverage of the dimensions of organizational development, in a way that contributes to achieving the strategic vision of Al-Azhar pre-university education within a dynamic and changing global framework, and publishing and announcing the activities and efforts of organizational development In Al-Azhar external institutes, through various and varied means (digital - non-digital), so that it clarifies what is being accomplished during each of the periods, and what efforts are being made in facing obstacles and challenges, and benefiting from that in setting and developing future plans.

*Keywords:* Future Vision, Organizational Development, Al-Azhar  
External Institutes

## مقدمة:

قام الأزهر الشريف وعلماءه الأجلاء على مدار القرون الماضية بدور رئيس وفاعل في نشر الثقافة الإسلامية والعربية في العالم الإسلامي؛ حيث امتدت جهوده إلى الذهاب بمنهجه وعلمائه في العالم الإسلامي، وذلك من خلال مبعوثيه ومعاهده الأزهرية في مختلف الدول الآسيوية والأفريقية، ومن أهم المؤسسات التي أنشأها الأزهر الشريف بالخارج "المعاهد الأزهرية الخارجية"، وهي المعاهد التي خضعت للإشراف الفني والتعليمي للأزهر الشريف من خلال اتفاقيات تم عقدها بين مشيخة الأزهر الشريف والمؤسسات الإسلامية بعدد من الدول الإسلامية في آسيا وأفريقيا، ويمدها الأزهر بكوادر على كفاءة عالية من المدرسين الأزهريين، كما يزودها بالكتب الدراسية والمناهج الأزهرية، ويمنح الطلاب المتخرجون فيها شهادات معتمدة من الأزهر الشريف ويوفر للطلاب المتفوقين منهم منحة دراسية لاستكمال الدراسة في جامعة الأزهر، ويسهم الأزهر الشريف من خلال هذه المعاهد في تحسين الأوضاع التعليمية في هذه الدول الشقيقة، ونشر المنهج الأزهرى الوسطي، ونشر الثقافة الإسلامية واللغة العربية وتعليم المسلمين أحكام شريعتهم، بعيدا عن التشدد أو التطرف أو التفريط، كما أسهم في نشر السلام ورفي الحضارة الإنسانية في القارتين الأفريقية والآسيوية". (عليو، 2021)

وقد أخذت المعاهد الأزهرية الخارجية تتزايد أعدادها عاماً بعد عام كما تزايدت أعداد الدول التي أنتشرت بها ووفقاً لإحصائيات عام 2021-2022م وصل عدد الدول التي توجد بها المعاهد الخارجية إلى (16) دولة، وبلغ عدد المعاهد بها (44) معهداً منهم (12) معهداً ابتدائياً، (18) معهداً إعدادياً، و(14) معهداً ثانوياً، وقد بلغ عدد الطلاب بالمعاهد الأزهرية الخارجية في المراحل المختلفة هو (15731) طالباً وطالبة، وفي فلسطين المحتلة يوجد (6) معاهد أزهرية ثلاثة منها للبنين وثلاثة للفتيات، موزعة بواقع أربعة معاهد بغزة ومعهدين في خان يونس، وقد بلغ عدد الطلاب في تلك المعاهد عام 2021م (1858) طالباً وطالبة من الصف الأول الإعدادي وحتى الصف الثالث الثانوي. (مجمع البحوث الإسلامية، 2021)

ومع تزايد الاقبال على المعاهد الخارجية، ولكي تواكب المتغيرات العالمية؛ تم إعادة النظر في لائحة نظام العمل بالمعاهد الخارجية الخاصة الصادرة عام 1993م من ثم صدر قرار فضيلة الإمام الأكبر أ.د/ أحمد الطيب شيخ الأزهر رقم (١٩٦) لسنة ٢٠١٤م بنظام العمل بالمعاهد الأزهرية في الخارج. (الأزهر الشريف، 2014)

والمنظمات الناجحة والمتميزة هي التي تكون قادرة على فهم واستيعاب البيئة سريعة التغيير، بمختلف أبعادها ومتغيراتها الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية وغيرها، والتي تفرض عليها اهتماماً متزايداً بالقدره على التغيير والتكيف معه، بل وقيادته، والوصول بأداء المنظمات إلى مستويات التفرد والتميز. بما يحقق أهدافها (عبدالصمد، العقون، 2022).

ويعد التطوير التنظيمي (O D) Organizational Development من أهم المداخل الحديثة المستخدمة في تجديد العمليات التنظيمية، وقد يشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه، ويتضمن دراسة منتظمة لمكونات المنظمة وظروفها، ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتحديث وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيقه، فهو تدخل مخطط ومستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، والاتصالات، الثقافة والعلاقات بين الأفراد والجماعات،

وأساليب إدارة الصراع، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها نجاح إدارة التطوير التنظيمي بدرجة كبيرة، ويستهدف زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع متغيرات ومستجدات بيئتها الداخلية أو الخارجية. (جبار، 2014: 1)

ويشير (Alejandro 2016) أن التطوير التنظيمي تطور بشكل واضح في السنوات الأخيرة ليثبت أنه نظام قائم على التغيير التنظيمي، لتحقيق تغييرات دائمة في المنظمة لتمكينها من التكيف والبقاء في البيئة الحالية، فهو يمثل نهجاً منظماً لفهم المنظمة بناءً على تصورات المستفيدين الداخليين والخارجيين، بحيث يمكن أن يحدث التغيير المنظم. وأوضح (Asumeng & Osae-Larbi 2015)، أنه منذ بداية التطوير التنظيمي في أوائل القرن التاسع عشر، تم اقتراح نماذج تغيير مختلفة لتخطيط وتنفيذ التغيير من أجل تعزيز الفعالية التنظيمية، وعلى الرغم من أن تلك النماذج قد لا تتناسب مع كل مواقف المؤسسة، إلا أنها توفر الأسس التي يمكن لصناع التغيير أن يشرعوا على أساسها في تصميم التغيير وتخطيطه وتنفيذه. وأنه خلال العشرين عاماً الماضية تقريباً ارتبط استخدام نماذج التغيير لتوجيه عملية التطوير التنظيمي لتحسين الفعالية التنظيمية من خلال اعتماد واحدة أو مجموعة من استراتيجيات التدخل للتغيير وهي: الاستراتيجيات القائمة على العمليات البشرية، والاستراتيجيات التقنية الهيكلية، والاستراتيجيات الاجتماعية، واستراتيجيات التحول التنظيمي.

ويساعد التطوير التنظيمي في التغلب على المشكلات التي تواجهها المنظمات بمختلف أنواعها في ممارساتها المتنوعة وتعميق تحقيق أهدافها، ويمكنها من إعادة النظر في بنيتها التنظيمية، وجماعات العمل، والأفراد بها، والوقوف على أوجه القصور بها وكيفية تصحيحها. (عبدالعاطي، 2022)، كما تظهر الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على أداء المنظمات التعليمية في المساعدة على رفع قدرات ومهارات العاملين، والدقة والسرية والفاعلية في أداء العمل، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة، وزيادة قدرة الأفراد على تحمل المسؤولية. (ضحوي، وآخرون، 2023)

وتعد المعاهد الأزهرية الخارجية أحد أهم أدوات الأزهر الشريف لنشر منهجه وتحقيق رسالته، كما أنها تتفرد بنقل خدمات الأزهر التعليمية والثقافية إلى المستفيدين في بلادهم فهي تمثل مؤسسة أزهرية متكاملة من (هيئة تدريس، وإدارة، وتمويل، وكتب دراسية، وامتحانات ... الخ) متنقلة، مع ضرورة الوضع في الاعتبار اختلاف الامكانيات والتحديات والعوامل المؤثرة التي تواجهها تلك المعاهد لاختلاف البيئات التي توجد بها، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على المعاهد الأزهرية الخارجية، من حيث تاريخها، وتطورها، وانتشارها، وأهدافها، وإدارتها، وكيف يمكن تطويرها تنظيمياً بما يمكنها من مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحقيق أهدافها بفعالية، وبدعم عالمية رسالة الأزهر الشريف.

### مشكلة الدراسة:

أبرزت الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي 2022-2030م بعض المشكلات وأوجه القصور المتعلقة بالمعاهد الأزهرية الخارجية. وقد صنفتها كالتالي: (الأزهر الشريف، الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي 2022-2030م، 217-218)



1. **مشكلات تتعلق بإتاحة المعاهد الخارجية:**
  - ضعف تناسب أعداد المعاهد الخارجية وتوزيعها مع عالمية الأزهر الشريف.
  - عدم انتظام العمل بتلك المعاهد وبعضها يتعرض للإغلاق.
2. **مشكلات تتعلق بالجودة بالمعاهد الخارجية:**
  - حاجة المعاهد الخارجية إلى تطوير مستمر للمناهج وربطها بالبيئات المحلية وطبيعة الطلاب واحتياجاتهم، مع الحفاظ على طبيعة المقررات الأزهرية.
  - توفير معلمين مميزين معرفيا ومهنيا وثقافيا، ولكن بحاجة التنمية المهنية المستدامة لهم.
  - ضرورة مراعاة البعد الثقافي للبلاد التي توجد بها المعاهد الخارجية.
  - ضرورة تطوير أساليب التقويم والامتحانات في منظومة المعاهد الخارجية مع الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في عمليات التقويم والامتحانات.
3. **مشكلات تتعلق بالنظم الإدارية بالمعاهد الأزهرية الخارجية:**
  - حاجة المعاهد الخارجية إلى التنسيق الدائم بين سفارات الدول المحتضنة لها والسفارة المصرية.
  - حاجة المعاهد الخارجية إلى عقد اتفاقيات التعاون المشترك بين الأزهر الشريف، والجهة المسؤولة بالدولة التي ينشأ بها المعهد.
  - ضرورة توحيد مصادر الإشراف الفني والإداري على المعاهد الخارجية لزيادة التنسيق والترابط في إدارتها.
  - الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في التعامل مع المعاهد الخارجية.

وقد بدأ إحساس الباحثين بمشكلة الدراسة خلال مشاركتهم ضمن فريق إعداد الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعى 2022-2030م والتي تضمنت برنامجاً متكاملًا حول تطوير المعاهد الأزهرية الخارجية، فقد لاحظ الباحثان حاجة هذا النوع من المعاهد إلى البحث والدراسة نظرا لندرة الدراسات التي تناولت التطوير الإداري والفنى والاستراتيجي واللوجستى لهذا المعاهد، خاصة مع الطبيعة الفريدة لها حيث تنوع البيئات التي تنتشر بها المعاهد الخارجية مما يفرض ضرورة مراعاة ظروف كل بيئة والتعامل معها وفق معطياتها، فضلا عما يفرضه من تنوع الجهات التي يتم التنسيق معها لإدارة ودعم تلك المعاهد.

وقد أجرى الباحثان مقابلة مفتوحة مع عدد من المسؤولين عن المعاهد الأزهرية الخارجية سواء بمجمع البحوث الإسلامية، أو بقطاع المعاهد الأزهرية ممن لهم صلة مباشرة بتلك المعاهد، ويسؤالهم حول أهم الصعوبات التي تواجه تلك المعاهد أشاروا إلى أن من أهم تلك الصعوبات<sup>(1)</sup>:

(1) مقابلة مفتوحة أجراها الباحثان مع (5) المسؤولين عن المعاهد الأزهرية الخارجية سواء بمجمع البحوث الإسلامية، أو بقطاع المعاهد الأزهرية ممن لهم صلة مباشرة بتلك المعاهد خلال شهر فبراير 2023م.

- ضعف استخدام تكنولوجيا الإدارة الحديثة في إدارة تلك المعاهد ومتابعتها خاصة مع انتشارها في أكثر من دولة وقارة حول العالم.
  - ضعف تسويق منظومة المعاهد الخارجية بين مختلف الأطراف المعنية.
  - قلة الاهتمام بإدارة الشراكة المجتمعية لتعزيز الاستفادة من الشراكات المختلفة في تطوير ودعم المعاهد الخارجية.
  - نقص الموارد المالية اللازمة لدعم منظومة المعاهد الأزهرية الخارجية سواء من حيث انتشارها وتوفير مستلزماتها ودعم جودة التعليم بها.
  - ضعف وجود نظام للمحاسبية وتقويم الأداء لمنظومة المعاهد الأزهرية الخارجية تعمل على تحقيق الرقابة الدورية والمنتظمة لها، ويقدم التغذية الراجعة المناسبة وفي التوقيت المناسب.
  - قلة الاهتمام بالتنمية المهنية للمبتعثين، وتنوعها بما يتلائم مع احتياجاتهم، ومتطلبات البعثات المبتعثين إليها، وأهداف تلك المعاهد.
  - ضعف الاهتمام بإعداد ونشر خطط لتطوير أداء المعاهد الأزهرية الخارجية.
- وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما الأسس الفكرية للتطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
2. ما الواقع الكيفي والكمي للمعاهد الأزهرية الخارجية وثائقياً؟
3. ما آراء الخبراء حول أبعاد التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية ومتطلباته؟
4. ما الرؤية المستقبلية للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مستقبلية للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- تعرف الأسس الفكرية للتطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر.
- رصد وتحليل الواقع الكمي والكيفي للمعاهد الأزهرية الخارجية وثائقياً.
- رصد وتحليل متطلبات التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية من وجهة نظر الخبراء.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أهمية المعاهد الخارجية باعتبارها أداة أساسية لتحقيق رسالة الأزهر العالمية، ونشر الثقافة الإسلامية، واللغة العربية ليس فقط باستقبال الوافدين، بل ونقل المنظومة التعليمية بأكملها إلى مختلف بلاد العالم.
- إفادة القيادات بالتعليم الأزهر قبل الجامعي بأبعاد التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية والمتطلبات اللازمة لتحقيق كل بُعد منها، من أجل تحسين مستوى أداء المنظومة التعليمية، وتحقيق مشاركتها الفعالة في تحقيق الرسالة العالمية للأزهر.

## منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الاستشراقي، حيث يتضمن عملية فحص وتدقيق ورصد منهجي منظم لفترة مستقبلية مقبلة، ولا يقتصر فقط على نقل المعلومات وتحليلها، بل بتكريس القدرة على التكيف والتجاوب مع التغيرات المستمرة، والمساهمة بفاعلية وإيجابية في تلبية حاجات الفرد والمجتمع المستقبلية، تزامناً وتكاملاً مع دراسة المشاكل وتحديد الحاجات والمهارات والأولويات المستقبلية، وتكوين صور مستقبلية محتملة الحدوث، من خلال تقديم بدائل مستقبلية قائمة على معطيات دقيقة، تساعد في تحفيز الموارد البشرية وتحررهم من أعباء الماضي، وبناء الخطط التنموية التي تقوم على نمط التفكير الاستراتيجي الذي يتوقع منه تغيرات جذرية في الحاضر والمستقبل على مدى فترات زمنية محددة. (الحضيف و العبيد، 2021م، 385-386)

واستخدمت الدراسة أسلوب دلفي Delphi Technique؛ باعتباره أحد الأساليب التي تستخدم في استشراف مستقبل النظم التعليمية وتطويرها، فهو أسلوب علمي منظم، يُمكن من خلاله التنسيق بين مجموعة من الخبراء والمتخصصين ذوي الصلة بقضية معينة، بما يساعد في الحصول على أكبر قدر ممكن من التصورات والبدايل المستقبلية التي توجه نحو تطويرها ومعالجة مشكلاتها مستقبلاً، استرشاداً بأرائهم وخبراتهم في تحسين المجال المراد تطويره؛ حيث إن الفكرة الأساسية لتطبيقه تكمن في تكامل أفكار ورؤى مجموعة من الخبراء في دراسة القضية أو المشكلة موضع الدراسة، من أجل الوصول إلى اتفاق في الرأي بينهم حول اقتراح الحلول المناسبة لها، انطلاقاً من أن نتائج تفكير الجماعة أفضل كثيراً من نتائج تفكير فرد واحد في تلك الجماعة. (فهبي، 2004م، 193)، (الساعدي، 2018م، 105)

وقد تم تطبيق استمارات أسلوب دلفي عبر ثلاث جولات بشكل متتابع، وقد تم إعداد هذه الاستمارات في ضوء الأسس المنهجية والعلمية لأسلوب دلفي، واستناداً إلى ما تم التوصل إليه من رؤى تنظيرية في الفكر الإداري التربوي المعاصر حول التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، واستناداً إلى ما تم رصده من واقع كمي وكيفي للمعاهد الأزهرية الخارجية، وذلك على عينة بلغت (37) فرداً من الخبراء وثقفي الصلة بموضوع التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، ومن مسئولو المعاهد الأزهرية الخارجية في النواحي الإدارية والفنية، من أجل تحديد متطلبات التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية.

## مصطلحات الدراسة:

### 1. التطوير التنظيمي: (OD) Organization development

التطوير مصدر طَوَّرَ، تطويراً، فهو مُطَوَّرٌ، والمفعول مُطَوَّرٌ، يُقال تَطَوَّرَ الصِّنَاعَةُ: تَغْدِيلُهَا وَتَحْسِينُهَا إِلَى مَا هُوَ أَفْضَلُ، وَطَوَّرَهُ: عَدَلَهُ وَحَسَّنَهُ، حَوَّلَهُ مِنْ طَوَّرٍ إِلَى طَوَّرٍ، وَهُوَ مُشْتَقٌّ مِنَ الطَّوَّرِ (معجم المعاني أ، 2023)، والتنظيم: مصدر نَطَّم، والجمع: تنظيمات يُقال تَنْظِيمٌ



العمل: ترتيبه وتدريبه ليأخذ نَسَقاً مُعَيَّناً، والتنظيمات الإدارية: الإجراءات التي يتخذها المسئولون لإصلاح الإدارة وتنظيم أمورها. (معجم المعاني ب، 2023).

وتعرف المنظمة بأنها فعل أو عملية التنظيم؛ الحالة أو طريقة التنظيم: وهي درجة عالية من التنظيم، وشيء تم تنظيمه أو تحويله إلى كل مرتب، وشيء مكون من عناصر ذات وظائف متنوعة تساهم في الوظائف الجماعية ككائن حي، وهي مجموعة من الأشخاص منظمين لغرض معين، وهيكل يتعاون الأفراد من خلاله بشكل منهجي لمزاولة الأعمال، وكما تشمل الاطار غير الرسمي أي موقف يتفاعل فيه شخصان أو أكثر في هدف أو أهداف مشتركة (McLean, 2005)

وتتعدد وتتنوع تعريفات التطوير التنظيمي، ومن أهمها:

- "عملية متكاملة تنطوي على ذلك المجهود المخطط الشامل بكل المؤسسة، وتستخدم الأساليب والأدوات المستمدة من العلوم السلوكية وذلك بغرض تحسين وتطوير الأداء التنظيمي، وتحقيق التوافق بين أهداف الأفراد العاملين في المؤسسة والأهداف التنظيمية". (إدريس، 2001: 428).
- "أي عملية أو نشاط لديه القدرة على تطوير المعرفة المعززة، والخبرة، والإنتاجية، والرضا، والدخل، والعلاقات بين الأشخاص، والنتائج المرجوة الأخرى، في إطار تنظيمي لصالح منظمة أو مجتمع أو أمة، أو منطقة، أو في النهاية البشرية جمعاء". (McLean, 2005, 431)
- "جهد طويل المدى لتطوير نظام متكامل للمنظمة، بغرض تحسين أداؤها وتجديد ممارستها بمساعدة التحليل الذاتي وبشكل مستمر، ويعتمد على مجهود تعاوني من الأطراف المرتبطة بالتطور، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل بها المنظمة، وعلى وجود أطراف خارجية تساعد في التطوير، وتحديد التدخلات المناسبة للتطوير، كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكية" (ماهر، 2007: 296)
- "تدخل يتم من خلال مجموعة الأنشطة المخططة والبرنامجية والمنهجية التي تهدف إلى مساعدة المنظمة على زيادة فعاليتها" (Cummings & Worley, 2009)
- "نشاط منهجي طويل الأمد ومستديم، يستند على-إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية، واستراتيجيات وعمليات ومناهج وتقنيات-منبثقة عن العلوم السلوكية، يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية-تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية- على المستوى الكلي للمنظمة، بهدف زيادة الأداء المنظمي-كفاءة، فاعلية، إنتاجية- وتنشيط قدرات مواردها البشرية، بنفذ من قبل أصحاب المصالح داخل المنظمة أو بتعاونهم مع المستشار الخارجي". (الغالي، صالح، 2010: 38)
- "مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتدخل، ويحدد المهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة وفعالية". (دودين، 2019: 21)

ويعرف التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية إجرائيا بأنه: "مجموعة من العمليات والأنشطة المستديمة والممنهجة وطويلة الأمد، والتي تستهدف إحداث تغيير إيجابي مقصود في منظومة المعاهد الأزهرية الخارجية، وفقاً لأبعاد خمسة أساسية، هي: (البُعد الاستراتيجي، البُعد البشري، البُعد التقني، البُعد التفاعلي، البُعد اللوجستي) من أجل تحسين فعالية وكفاءة المعاهد الأزهرية الخارجية".



## 2. المعاهد الأزهرية الخارجية

- أشارت المادة (1) من لائحة المعاهد الأزهرية الخارجية والصادرة بقرار فضيلة الإمام الأكبر أ.د/ أحمد الطيب شيخ الأزهر رقم (١٩٦) لسنة ٢٠١٤م أن المعاهد الأزهرية في الخارج هي "المعاهد التي تخضع للإشراف الفني للأزهر الشريف، ويصدر بالترخيص بها قرار من شيخ الأزهر أو من يفوضه إذا توفرت فيها الشروط والمواصفات والإجراءات المنصوص عليها في هذه اللائحة وفي نطاق الاتفاقيات الثقافية العلمية التي تعقد بين حكومة جمهورية مصر العربية من ناحية وبين حكومة الدولة التي ينشأ بها المعهد من ناحية أخرى، وفي حالة عدم وجود اتفاقية ثقافية علمية بين البلدين يؤخذ رأي وزارة الخارجية المصرية في شأن افتتاح المعهد، وذلك قبل الموافقة النهائية علي الترخيص بإنشائه". (الأزهر الشريف، 2014)

### حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** حددت الدراسة خمسة أبعاد للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية وهي: (البُعد الاستراتيجي، من حيث إدارة الاستراتيجية والثقافة وتوجيه السياسات - البُعد البشري، من حيث إدارة الموارد البشرية - البُعد التقني، من حيث إدارة العمليات والنتائج - البُعد التفاعلي، من حيث إدارة التصميم والهيكل التنظيمي - البُعد اللوجستي، من حيث إدارة التسويق والموارد المالية والعلاقات العامة) للمعاهد الأزهرية الخارجية.
- **حدود بشرية:** طبقت الدراسة أداها الميدانية على عينة بلغت (37) فرداً من الخبراء وثقبي الصلة بموضوع التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، ومن مسئولو المعاهد الأزهرية الخارجية في النواحي الإدارية والفنية.
- **حدود زمنية:** طبقت جولات دلفي الثلاث في الفصل الدراسي الثاني للعام 2022/2023م.

واتساقاً مع الهدف المنشود من الدراسة الحالية، وطبقاً لمنهجيتها المتبعة، يمكن عرض محاور الدراسة على النحو التالي:

### أولاً: التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

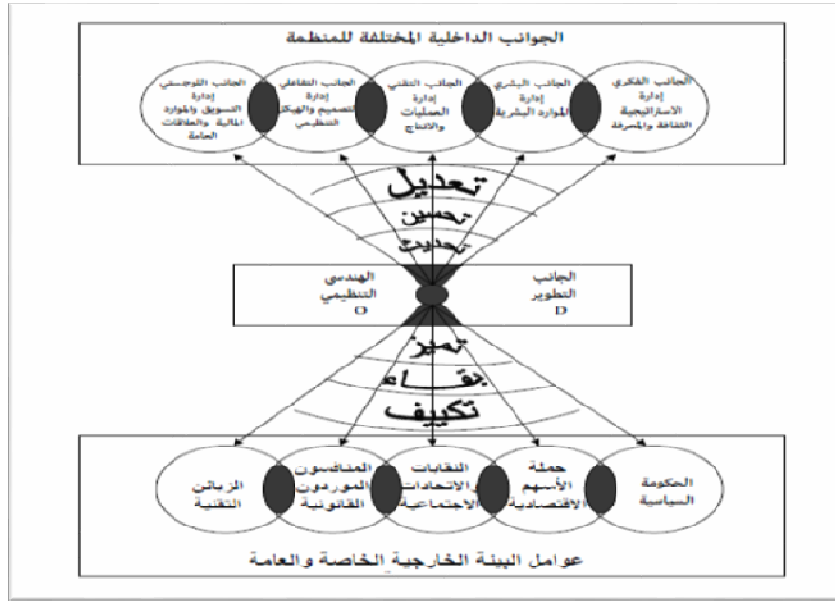
لقد أصبح واضحاً أن الدور السلبي لم يعد مجزئاً للتأقلم ومواجهة المتطلبات الجديدة (إدارة رد الفعل Reactive Management)، وأن الدور الإيجابي أصبح ضرورياً (إدارة التوقع Anticipative Management) حيث يقصد بالدور الإيجابي التدخل والتحكم في العلاقات بين المتغيرات المختلفة عن طريق التغيير المخطط Planned Change، وعلى الرغم من الإختلاف الكبير حول مفهوم ونظريات وتطبيقات التطوير التنظيمي Organizational Development بين المهتمين بهذا الحقل الحديث والذي يرمز إليه اختصاراً ب (O.D)، إلا أن الإتجاه المعاصر لإستخدام مصطلح التطوير التنظيمي يؤكد على التغيير المخطط الذي يتم في كفاءة عناصر المنظمات لتكون أكثر كفاءة وفعالة (الطجم، 2009)

وأكد دودين (2019) تعدد مفاهيم التطوير التنظيمي، وأنها لا تتبنى مضموناً موحداً، ولا تطرح منهجية محددة، ولا تركز على مدخل بعينه، وإنما تجمع هذه التعريفات بين الأهداف

والأدوات، وبين الغاية والوسيلة، وبين الكفاءة والفاعلية، وبين المنظمة والعاملين، فالتطوير هو تغيير Change عند أحدهم، والتطوير هو تحسين Improving عند بعضهم، والتطوير هو تجديد Renewal عند البعض، وهو تحديث Moderation عند البعض الآخر.

وفي ذات السياق أكد (Rothwell & Sullivan 2005) أنه مع وجود العديد من التعريفات ووجهات النظر حول التطوير التنظيمي، فليس من المستغرب أن نشعر بالارتباك بشأن ماهية التطوير التنظيمي، ومع ذلك هناك الكثير من النقاط المشتركة بين التعريفات، فمعظمها يؤكد أن التطوير التنظيمي هو نهج على مستوى الأنظمة يعتمد بشكل أساسي على العلوم السلوكية ويخطط لتغيير المنظمات وتحسين فعالية المنظمة وجودة حياتها، كما أن هو عملية مخططة وتعاونية لفهم المنظمات وتطويرها وتغييرها لتحسين صحتها وفعاليتها وقدراتها على التجديد الذاتي. كما بين (Egan 2002) أنه بمراجعته 27 تعريفاً لـ OD، حدد 10 مجموعات من المتغيرات التابعة (أو النتائج المرغوبة) الواردة في التعريفات والتي تتمثل في (1) التجديد التنظيمي المسبق (2) تغيير ثقافة المنظمة (3) تعزيز الربحية والقدرة التنافسية (4) ضمان صحة ورفاهية المنظمات والموظفين (5) تسهيل التعلم والتطوير (6) تحسين حل المشكلات (7) زيادة الفعالية (8) بدء و / أو إدارة التغيير (9) تعزيز النظام وتحسين العملية (10) دعم التكيف مع التغيير.

وتتعد مهام التطوير التنظيمي وذلك من خلال التفاعل الناجح مع الجوانب الداخلية للمنظمة وجوانبها الخارجية، والشكل التالي يوضح مهمة OD مع الجوانب الداخلية والخارجية للمنظمة



شكل (1) مهمة OD مع الجوانب الداخلية والخارجية للمنظمة (الغالي، صالح، 2010):



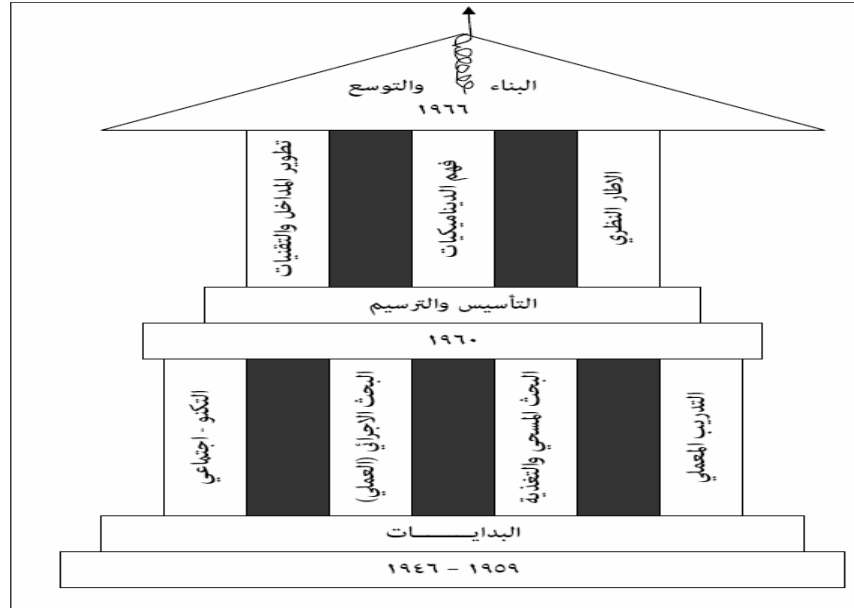
يتضح من الشكل السابق أن التطوير التنظيمي يأتي في ضوء الجوانب الداخلية والخارجية للمنظمة، وتمثل مهمته في تعديل وتحسين وتحديث الجوانب الداخلية للمنظمة والمتمثلة في (الجانب الفكري: إدارة الاستراتيجية الثقافية والمعرفة، والجانب البشري: إدارة الموارد البشرية، والجانب التقني: إدارة العمليات والانتاج، والجانب التفاعلي: إدارة التصميم والهيكلة التنظيمي، والجانب اللوجستي: إدارة التسويق والموارد المالية والعلاقات العامة) بما يتوافق مع عوامل البيئة الخارجية (الحكومة السياسية، حملة الأسهم الاقتصادية، النقابات والاتحادات الاجتماعية، المنافسون والموردون والقانون، الزبائن والتقنية) وذلك بما يحقق تكيف، وبقاء، وتميز المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن التطوير التنظيمي اعتمد ظهوره على أربعة تطبيقات منفصلة ولكن جميعها ذات صلة بالعلوم السلوكية: (1) التدريب المخبري، (2) أبحاث المسح والتغذية الراجعة، (3) نظم تافيسستوك الاجتماعية، (4) عملية التشاور، وهي كالتالي: (الغالب، صالح، (Rothwell, et al, 2015) (2010)

- **التدريب المخبري Laboratory Training**: ويعد من المقدمات المبكرة للتفكير في التطوير التنظيمي والتغيير، ويرتبط التدريب المخبري بجلسات غير منظمة ومجموعات صغيرة يشارك فيها المشاركون خبراتهم ويتعلمون منها تفاعلاتهم، ومختبر التدريب هو مجتمع مكرس لتحفيز ودعم التعلم التجريبي والتغيير، بحيث يتم اختراع أنماط جديدة من السلوك واختبارها في مناخ يدعم تغيير البيئية التنظيمية ويتم توفير سبل حماية التغيير وتيسيره، وعلى عكس جلسات تدريب الموظفين التي تركز على زيادة المعرفة أو المهارات الفردية بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة للمشاركة، تركز جلسات التدريب المخبري على عمليات المجموعة وديناميكيات المجموعة، ولذا فإن التدريب المخبري رائدًا مهمًا في التطوير التنظيمي لأنه ركز الانتباه على ديناميكيات تفاعل المجموعة أو الفريق.
- **البحوث المسحية والتغذية الراجعة Survey Research and Feedback**: ساهمت أبحاث المسح والتغذية الراجعة في تطور التطوير التنظيمي، وتم تطوير هذا النهج للتغيير من قبل مركز أبحاث المسح في جامعة ميشيغان تحت إشراف Rensis Likert، فق أدار ليكرت مركز أبحاث المسح من عام 1950 إلى عام 1970. وأصبح معروفًا على نطاق واسع لاستخدامه المبتكر لاستبيانات مكتوبة لجمع المعلومات حول المنظمة ومشكلاتها، وتقديم التغذية الراجعة لاستطلاع المشاركين، وتحفيز التخطيط المشترك للتحسين، وتسمى هذه التقنية بأبحاث المسح والتغذية الراجعة أو التطوير الموجه بالاستبيان، وكان محور نهج ليكرت تقنية تسمى المؤتمر المتشابك، يتم تقديم نتائج الاستطلاع إلى كبار المديرين خلال المؤتمر الأول، ثم عقد مؤتمرات أخرى لإبلاغ المستويات الأدنى للمنظمة على التوالي، وفي كل مؤتمر تعمل أعضاء المجموعة معًا لوضع خطة عمل لمعالجة المشكلات أو نقاط الضعف التي كشفت عنها الاستطلاع، ولقد ضمنت استراتيجية التغذية الراجعة وتخطيط الأداء هذه من أعلى إلى أسفل أن خطة العمل التي وضعتها كل مجموعة مرتبطة بتلك الموجودة في المستويات الأعلى، وكان لطريقة ليكرت تأثير عميق على التطوير التنظيمي، وأوضحت كيف يمكن جمع المعلومات من أعضاء منظمة ما واستخدامها كأساس لحل المشكلات التشاركي وتخطيط العمل

- نظم تافيستوك الاجتماعية (التكنواجتماعي) Tavistock Sociotechnical Systems: ظهر مدخل التكنواجتماعي في معهد تافيستوك، ويستند هذا المدخل (التكنو – اجتماعي) في عمله على تحليل المنظمة على أنها نظام (اجتماعي- تقني) يتفاعل مع البيئة الخارجية، ويشمل النظام الاجتماعي للمنظمة على شبكة من العلاقات بين الأفراد، أما النظام التقني فيتألف من المهمات والنشاطات والأدوات المستخدمة لتحقيق هدف المنظمة، والنظامين مترابطين ويعتمد كل منهما على الآخر، بوجود التغذية العكسية بين الأنظمة الفرعية المتعددة المكونة لهما، وكلاهما يجب أن يؤخذ في الاعتبار إذا أريد للتغيير أن ينجح.
- عملية التشاور: Process Consultation (PC) كان التأثير الأحدث على مجال التطوير التنظيمي هو عملية التشاور لإدغار شين (1999) والتي تقوم على افتراض أساسي بأن المشكلات ستحل بشكل أكثر فعالية وستظل تحل لفترة أطول إذا تعلمت المنظمة حل المشكلات بنفسها، وتستند عملية التشاور (PC) على إنشاء علاقة مع العميل تسمح للعميل بإدراك أحداث العملية التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للعميل وفهمها والتصرف وفقاً لها من أجل تحسين الوضع على النحو الذي يحدده العميل، مع التأكيد على أن العلاقة التبادلية قائمة على المساعدة يعمل فيها الاستشاري مع العميل وليس من أجله، ويشجع هذا النموذج العميل والمستشار على العمل على قدم المساواة.

ومن حيث مراحل التطور التاريخي للتطوير التنظيمي فالشكل التالي يبرز ذلك التطور



شكل (2) مراحل التطور التاريخي للتطوير التنظيمي (الغالي، صالح، 2010، 25)

يتضح من الشكل السابق أن التطوير التنظيمي بدأ منذ منتصف القرن الماضي تقريباً معتمداً على أربعة تطبيقات أساسية وكلها ذات علاقة بالعلوم السلوكية وهي (لتدريب العملي، والبحث المسحي والتغذية العكسية، البحث الإجرائي، والمدخل التكنواجتماعي)، ثم جاءت المرحلة الثانية للتطوير التنظيمي هي (التأسيس والتسجيل)، إعلان تأسيس هذا

الحقل وتحديد مهماته جاء عام (١٩٦٠) والمتمثلة في (الإطار النظري، فهم الديناميكيات، وتطوير المداخل والتقنيات)، بينما ركزت مرحلة البناء والتوسع والممتدة من عام ١٩٨٠ ولحد الآن، بضرورة تطوير تقنيات وأساليب التطوير التنظيمي، بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق المباشر على المنظمات، وظهرت تقنيات ومداخل جديدة ومنها: الإدارة بالأهداف، الهياكل المفلطحة، المنظمات الافتراضية، التمكين، إدارة الجودة الشاملة والتعلم التنظيمي.

وذكر (Arnold, et al 2013, 381) أن أهداف التطوير التنظيمي تتمثل في جعل المنظمة أكثر فاعلية، وأكثر قابلية للتغيير، وأكثر قدرة على تحقيق أهداف المنظمة ككيان وأهداف الأفراد داخل المنظمة، ونقل المعرفة العلمية السلوكية إلى التطوير والتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات التي تؤدي إلى فعالية المنظمة. وأوضح سلامة (2019) أن أهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تظهر في المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين والدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة، وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية، ويمكن التطوير التنظيمي القيادات التعليمية من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، وتوقع حدوث التغييرات في المستقبل، وكيفية مواجهتها من خلال تطوير قدرة المؤسسة على التجديد الذاتي والمستمر، واستثارة الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتحفيزها للانطلاق.

ويتميز التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص الأساسية، من أهمها: (McLean,

2005)

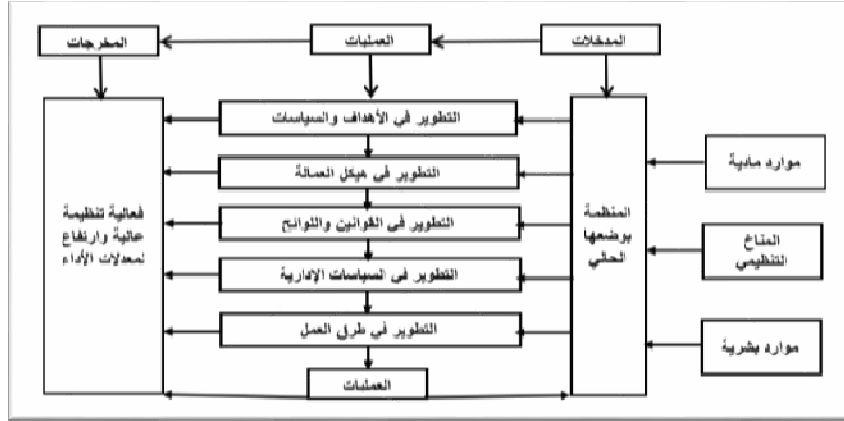
- يعد التطوير التنظيمي نهجًا متعدد التخصصات يعتمد في المقام الأول على العلوم السلوكية ويستمد من مجالات متعددة مثل، سلوك المنظمة، والأعمال التجارية، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، والأنثروبولوجيا، والاقتصاد، والتعليم، والاستشارة، والإدارة العامة.
- الهدف الأساسي، من التطوير التنظيمي هو تحسين الفعالية التنظيمية.
- الهدف من جهود التغيير هو المنظمة بأكملها، أو الإدارات، أو مجموعات العمل، أو الأفراد داخل المنظمة، وقد يمتد ليشمل المجتمع أو الأمة أو المنطقة.
- يدرك التطوير التنظيمي أهمية التزام الإدارة العليا ودعمها ومشاركتها، كما أنه يؤكد النهج التصاعدي عندما تدعم ثقافة المنظمة مثل هذه الجهود لتحسين المنظمة.
- يمثل التطوير التنظيمي استراتيجية مخططة وطويلة المدى لإدارة التغيير، مع الاعتراف أيضًا بأن البيئة الديناميكية التي نعيش فيها تتطلب القدرة على الاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة.
- ينصب التركيز الرئيسي للتطوير التنظيمي على النظام الكلي والأجزاء المترابطة.
- يستخدم التطوير التنظيمي نهجًا تعاونيًا يشرك جميع المتأثرين بالتغيير فيه: فهو برنامج قائم على التعليم مصمم لتطوير القيم والمواقف والمعايير والممارسات الإدارية التي تؤدي إلى مناخ تنظيمي صحي يكافئ السلوك الصحي فالتطوير التنظيمي مدفوع بالقيم الإنسانية.
- إنه نهج قائم على البيانات لفهم وتشخيص المنظمات.

- يسترشد بوكيل التغيير أو فريق التغيير أو الإدارة التنفيذية التي يتمثل دورها الأساسي في دور الميسر والمعلم والمدرّب.
  - يقر بالحاجة إلى متابعة مخططة للحفاظ على التغييرات.
  - إنها تتضمن تدخلات وتحسينات مخططة في عمليات وهيكل المنظمة وتتطلب مهارات في العمل مع الأفراد والجماعات والمنظمات بأكملها.
  - إنه مدفوع بشكل أساسي بالبحوث الإجرائية.
- وتتضمن مجالات التطوير التنظيمي ثلاثة أبعاد هي: الأفراد من خلال تنمية الدوافع والاتجاهات والسلوك والمعارف والمهارات، وجماعات العمل (ثقافة التنظيم) من خلال تنمية العلاقات وعمليات الاتصال والثقافة التنظيمية، والتنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وعمليات وهيكل، وفيما يلي عرض لهذه الجوانب: (أحمد، 1996)، (McLean, 2005)، (السعود، 2009)
- 1- **الأفراد** : حيث يحتل العنصر البشري موقعا مهما في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها ، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها ، ومن هنا يلاحظ أن تطوير أي منظمة يكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين لديها، من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم ؛ ذلك أن مقدرّة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، من أجور وحوافز ورضا وظيفي، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها وتتعدد أساليب تطوير الأفراد ومنها: مجموعات التدريب المخبري، التوجيه، التدريب، أدوات الوعي الذاتي، التفكير، تطوير القيادة، التغذية العكسية (360 درجة)، تصميم الوظيفة، توصيف الوظائف، مخطط المسؤولية، دليل السياسات ، توضيح القيم، إدارة الصراع، التعلم عن طريق العمل.
  - 2- **جماعات العمل**: ويقصد بجماعات العمل : مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة، ويركز التطوير التنظيمي على تنمية جماعات العمل من خلال : ( تحقيق التماسك والتفاهم السليم والتعاون المتبادل والهادف ) بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم ؛ لكي تقوم هذه الجماعة بأدوارها المطلوبة على أحسن وجه، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها، ومن أساليب تطوير الفرق وجماعات العمل جلسات الحوار، بناء الفريق، تطوير الفريق / الفعالية، تيسير الاجتماعات، اجتماعات إدارة الصراع / المواجهة، تقييم المحاذرة الاستراتيجية، التدخلات العملية (سته سيغما ، التحسين المستمر للعملية / إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات)، المقارنة بالأفضل، النظم الاجتماعية والتقنية.
  - 3- **التنظيم ذاته**: ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه، وتصميم المؤسسة، وتحقيق منظمة التعلم، والتعلم التنظيمي ، وتغيير الثقافة وأنظمة المساءلة والمكافآت، وتخطيط التعاقب، وتقدير الاختلافات / التنوع ، والتخطيط الاستراتيجي بما في ذلك المسح البيئي

وتخطيط السيناريو، والرسالة، والرؤية، وتطوير القيم، ورسم خرائط الأنظمة المفتوحة، والاستشراف المستقبلي .

4- **التدخلات العالمية:** مع انتقال المنظمات من المنظمات المحلية إلى الدولية إلى المنظمات العالمية، تحتاج محترفو التطوير التنظيمي إلى أن تكون على دراية متزايدة بكيفية العمل عبر العديد من الثقافات، ودمج الأفضل من جميع الثقافات، ففي عصر العولمة، تُجبر المنظمات على أن تصبح أكثر عالمية في وجهات نظرها ووظائفها، ومن الأساليب التي يمكنها مساعدة المنظمات على تبني مثل هذا المنظور: الفرق الافتراضية، والفرق متعددة الثقافات، والوعي الذاتي الثقافي، والتدريب عبر الثقافات، ورواية القصص / المشاركة، والمشاريع المشتركة، والتنوع الدولي، والتبادل الدولي، والمزج الثقافي .

وعندما ننظر إلى التطوير التنظيمي بمنطق النظم باعتباره منظومة متكاملة، فإن عملية التطوير تتضمن: (مدخلات): و تشمل الموارد البشرية والمادية والهيكل البنائي للمنظمة والقوانين والسياسات الإدارية وغيرها ؛ و (عمليات): تتضمن التفاعلات المختلفة المؤدية إلى تحسين الأداء وتجويد المنتج أو الخدمة ؛ و (مخرجات): تتمثل في هيكلية متطورة للمنظمة، وفعالية للأداء المتطورة وارتفاع في معدلاتها نحو المرغوب، والشكل التالي يوضح المنظومة المتكاملة للتطوير التنظيمي:



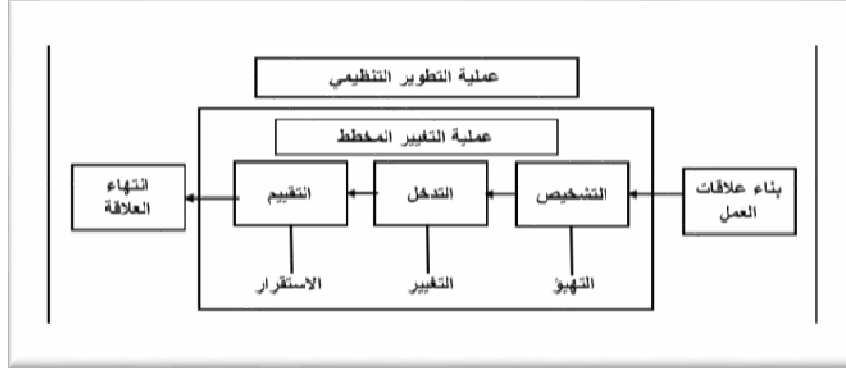
شكل (3) التطوير التنظيمي كمنظومة متكاملة (أحمد، 1996، 315)

ويظهر من الشكل السابق أن التطوير التنظيمي يمثل منظومة متكاملة تتمثل مدخلاتها في (موارد مادية وبشرية، المناخ التطبيقي) للمنظمة في وضعها الحالي، وتتشكل عملياته في التطوير في (الأهداف والسياسات، هيكل العمالة، القوانين واللوائح، السياسات الإدارية، طرق العمل) لتحقيق مخرجات تتمثل في فعالية تنظيمية عالية وارتفاع معدلات الأداء.

وتقوم عملية التطوير التنظيمي على التحليل العلمي للمشاكل، وتستخدم معظم برامج التطوير التنظيمي نموذج البحث العملي Action Research Model والذي يتم في عدة مراحل هي: بناء علاقات العمل ثم التشخيص (التهيؤ)، يليه التدخل (التغيير)، ثم التقييم



(الاستقرار). وتتميز مراحل التطوير التنظيمي بأنها متشابكة، وتتصف بطابع الإستمرارية وتجاول الانتقال بالتنظيم من (الوضع الراهن) بحسب ما تسفر عنه مرحلة التشخيص Diagnosis إلى ما يجب أن يكون، والشكل التالي يوضح مراحل عملية التطوير التنظيمي.



شكل (4) مراحل التطوير التنظيمي (الطجم، 2009، 90)  
نقلا عن (N.J. Prentice-Hall, Inc. 1973, 75)

ويظهر من الشكل السابق أن عملية التطوير التنظيمي تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية؛ الجزء الأول منها يمثل بناء علاقات عمل تسهم في قبول التطوير التنظيمي وتوضيح مهامه والاتفاق على أهدافه وادواته والموارد التي يحتاجها، ثم تأتي عملية التغيير المخطط لتشمل (التشخيص من أجل التهيؤ، والتدخل من أجل التغيير، والتقييم من أجل الاستقرار)، ويتمثل الجزء الثالث في انتهاء عملية التطوير التنظيمي.

ويواجه التطوير التنظيمي عدة معوقات منها: غموض أهداف التطوير، ضعف توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة للتطوير، ومقاومة التغيير من قبل العاملين، وضعف العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل والإدارة مثل فقدان الثقة، وضعف الانتماء، والترابط (إبراهيم، المعمرى، 2020). كما يحتاج التطوير التنظيمي إلى متطلبات منها: اعتماد رؤية صحيحة تحكم التطوير التنظيمي، مشاركة أكبر عدد من الأفراد في تحمل مسؤولية تطوير الأداء، واستثمار الطاقات الأفراد وتوجيهها نحو الاستفادة من الإمكانيات المتاحة، واستخدام لغة مؤثرة لحشد طاقات الأفراد، وشمول مبادرات تطوير الأداء واستمرارها، وإدراك لأفراد للفوائد العائدة عليهم، واتخاذ نتائج الأداء مرجعا أساسيا للتطوير بصورة مستمرة، وتوافر بيئة داعمة توفر النصح والدعم والمعلومات، والاعتماد على التجريب العلمي كأحسن مسار لتقييم الأداء وتطويره. (ضحوي، وآخرون، 2023)

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت أهمية وأبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ومنها دراسة (Mihaela, et, al. (2011) والتي قدمت تحليلاً مفصلاً للمؤسسة التعليمية من حيث المناهج الدراسية والحياة المدرسية والموارد البشرية والموارد المالية والمادية، شملت الدراسة جميع موظفي الوحدة والمعلمين وموظفي الدعم وأيضاً أولياء أمور الأطفال المسجلين، واستخدمت طريقة SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة من خلال معالجة المعلومات التي تم الحصول عليها من الدراسات الاستقصائية المتعلقة بالرضا

الوظيفي والتواصل التنظيمي واستبيانات أولياء الأمور حول الشراكة بين رياض الأطفال والأسرة، وقدمت الدراسة برنامجاً للتطوير التنظيمي تضمن التدخل في ثلاثة مجالات رئيسية هي: تعزيز صورة رياض الأطفال في المجتمع، وتطوير الشراكات التربوية وتدريب الموارد البشرية من أجل تطوير الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام كيفية إجراء التدريب ليكون فعالاً، وتطوير ثقافة إيجابية للمنظمة، والمساهمة في إدارة التغيير، من خلال توفير المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع المواقف الجديدة، وأكدت أن مستقبل المنظمات التعليمية ونجاحها إلى حد كبير يعتمد على وجود برامج التطوير التنظيمي هذه وبشكل خاص على إشراك القادة في التطوير التنظيمي.

وقدمت دراسة (Asumeng & Osae-Larbi 2015) مراجعة نقدية لنماذج التطوير التنظيمي وانعكاساتها على المنظمات التعليمية وأظهرت الدراسة أنه على مدار العشرين عاماً الماضية تقريباً تم استخدام النماذج لتوجيه عملية استشارات التطوير التنظيمي (OD) لتعزيز الفعالية، وكانت النماذج التي تم مراجعتها هي البحث الإجرائي، الاستفسار التقديري، ونموذج التغيير العام المخطط، وأبرزت الدراسة أن جميع النماذج تتداخل في الخصائص مثل إشراك المشاركين في عملية التغيير، وتوجد بينهم اختلافات مثل تنوع عناصر التركيز، واختلاف مراحل التغيير بين النماذج، وقدمت الدراسة مراجعة للنموذج العام للتطوير التنظيمي الذي يدمج النماذج الثلاثة الأخرى واقترحت الدراسة توسيع نطاقه لمعالجة فجوتين رئيسيتين الأولى هو عدم وجود مرحلة في عملية التغيير تركز على تقييم العوامل التنظيمية ذات الصلة والقدرة على التأثير على نجاح / فشل جهود التغيير المخطط لها، والثاني يتعلق بعدم وجود توضيح حول كيف يمكن للمنظمات أن تصبح منظمات متعلمة كجزء من عملية التغيير، وأوصت الدراسة أن جهود التطوير التنظيمي يجب أن تهتم بالعوامل التنظيمية المؤثرة على المنظمات، وأن تمكن العملاء من المشاركة في تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة.

وهدفت دراسة العلي (2016م) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لعمليات التطوير التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة المفرق والبالغ عددهم (345)، وتكونت عينة الدراسة من (253) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت استبانة تكونت من (40) فقرة موزعة على مجالات الدراسة وهي الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير، المجال الإجرائي في المدرسة، المجال الهيكلي في المدرسة، المجال الإداري والتنظيمي، مجال المهارات السلوكية، مجال الإنتاجية، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بعمليات التطوير التنظيمي لدى مدراء المدارس بعقد الدورات التدريبية وورش العمل المناسبة.

وربطت دراسة أرنأؤوط (2016) بين خصائص المنظمة المتعلمة مديراً والتطوير التنظيمي باعتبارها مداخل التطوير في المنظمات التعليمية على المستوى الإداري والأكاديمي خاصة في ظل المتغيرات المعاصرة والثورة التكنولوجية والاقتصاد القائم على المنافسة، بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم كمنظمة باتت تواجه تغيرات وتحديات تتطلب منها التميز في تقديم خدماتها لأفراد المجتمع، لذا أصبح من الضروري توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها من خلال تبني خصائص المنظمة المتعلمة في توفير متطلبات التطوير التنظيمي، وهذا يتطلب توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مديرية التربية والتعليم، وتحاول مديرية التربية

والتعليم كغيرها من المنظمات التعليمية تطوير أداؤها من أجل مواجهة تلك التغيرات التي تقف عائقا في سبيل التطوير التنظيمي وقدمت الدراسة، تصورا مقترحا للتطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة.

وأوضحت دراسة (Smith & Mackinnon 2019) أنه بعد التحول الوطني بجنوب إفريقيا في عام 1994، تم الترحيب بعودة جنوب إفريقيا إلى الساحة السياسية والاقتصادية الدولية، وكان للانضمام إلى المجتمع العالمي، بما في ذلك الاقتصادات الناشئة آثار كبيرة على البلاد بما في ذلك نظامها المدرسي، فقد كان النظام المدرسي الذي كان مستقرًا نسبيًا ويمكن التنبؤ به، ولكنه غير عادل، وبحاجة إلى تغيير جذري. واقتراح استخدام تقديم التطوير التنظيمي (OD) كاستراتيجية تغيير من خلال البحث الإجرائي لموظفي المدرسة، وكانت النتيجة تغييرًا تدريجيًا في الثقافة التنظيمية للمدرسة، شمل المزيد من صنع القرار التعاوني، والتواصل المفتوح، وقيادة المعلمين، وزيادة الحماس بين المعلمين، وعملية مستمرة للتغيير التدريجي في المدرسة، وأكدت الدراسة أن التطوير التنظيمي هو إستراتيجية تغيير مجدية للمدارس وأنظمتها في السياقات الناشئة لمواجهة التغيير السريع والمستمر، ويزيد من قدرة المدارس على أن تتحمل مسؤولية متزايدة عن نفسها.

وبينت دراسة عدلي (2019م) أن التطوير التنظيمي يعد ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المؤسسات التعليمية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات في هذا العصر وزيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار؛ وسعت الدراسة إلي التعرف على مدى تحقق أبعاد التطوير التنظيمي (الأفراد- جماعات العمل- التنظيم ككل) بالمدارس المعتمدة بمحافظة المنيا، ولتحقيق هذا الهدف تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي حيث أنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، وتم إعداد استبانة بلغ عدد مفرداتها (56) مفردة تغطي ثلاثة أبعاد هي الفرد العامل، وجماعة العمل، والمدرسة ككل، وتكونت عينة الدراسة من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس المعتمدة، وتوصلت النتائج إلى تحقق أبعاد التطوير التنظيمي الثلاثة بدرجة عالية بالمدارس المعتمدة، مما يشير إلى أن المدارس المعتمدة يحدث بها تطوير للأفراد العاملين بالمدرسة، ونتيجة انتماء هؤلاء الأفراد لجماعات عمل يحدث تطوير لجماعات العمل، ونتيجة تطوير جماعات العمل يحدث تطوير بالمؤسسة ككل (المدرسة) مما يؤدي إلى الوصول إلى التطوير التنظيمي، أي أن الاعتماد يسهم في تحقيق أبعاد التطوير التنظيمي بالمدرسة.

وسعت دراسة (Nellitawati 2019) إلى بيان العلاقة بين التطوير التنظيمي وأداء المعلم، وحللت مساهمة التطوير التنظيمي للمدير في أداء المعلم، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة استبانتين أحدها للتطوير التنظيمي وأخرى لأداء المعلم على عينة بلغت 86 معلمًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن التطوير التنظيمي له تأثير إيجابي كبير على أداء المعلم، وأكدت دراسة الجندي (2020) أن التطوير التنظيمي ينطلق عبر التركيز على الجانب الأساسي في المؤسسة التعليمية على اعتبار أنه يتم بتغيير الاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي بالإضافة إلى الممارسات الإدارية من أجل تحسين أداء المؤسسة، ولا شك أن التطوير التنظيمي يحتاج إلى جهد حتى يحقق أهدافه والتي بدورها تنعكس على قدرة المؤسسة التعليمية، وعليه فإن التطوير التنظيمي يساعد المؤسسة التعليمية على مواجهة التعليمات من خلال مشاركة كافة الأطراف المعنية في حل مشكلاتها مع الالتزام بالمعايير العالمية المتعارف عليها في مجال التطوير.

وأظهرت دراسة مغاوري (2021) أنه تتسارع وتيرة التغيير في مختلف مجالات الحياة، والتي أدت إلى ظهور بيئة تنافسية تتطلب وجود قدرات تنافسية عالية للعديد من المؤسسات في المجالات المختلفة، لذلك تسعى مختلف المؤسسات إلى تطوير ممارساتها وأساليب العمل بها من خلال سعيها لتحقيق التطوير التنظيمي، وبالرغم من جهود وزارة التربية والتعليم في تطوير مختلف أوجه العملية التعليمية داخل المدارس المصرية، إلا أنها بحاجة إلى دعم من مختلف المؤسسات المهتمة بالتعليم في مصر، ومنها كليات التربية في الجامعات المختلفة، وذلك من خلال إنشاء تحالف استراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي بها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وضع خطة مقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية، من خلال التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية.

وبينت دراسة (Ririhena & Notanubun 2021) أن الغرض من التطوير التنظيمي، وفي خاصة المنظمات التعليمية، هو إعادة اختراعها وتشكيلها من خلال الانفتاح التنظيمي وتوليد الثقة للمعلمين ومجتمعهم، والتأكيد على تطبيق الاستراتيجيات التعاونية والشخصية والجماعية في الإجراءات المشتركة بين المنظمات بطريقة تنسيقية أو رأسية. وإعادة هيكلة المنظمات التعليمية لزيادة أنشطة وبرامج مكاتب التعليم في المقاطعات والمدن في تنفيذ الأنشطة الروتينية، وتخفيف البيروقراطية مع إعطاء دور كبير للمدارس في التغيير لتحقيق مستويات عالية من الابداع مما يسهم في تحسين جودة التعليم في المدرسة، وقدرتها التنافسية.

وأكدت دراسة حسنين (2022) أن التطوير التنظيمي يمثل ضرورة لمواكبة التغييرات السريعة في شتى المجالات، وتتعدد النماذج التي تناولت التطوير التنظيمي والتي أوضحت مجالات يمكن الانطلاق منها لإحداث التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة كالمجال المتعلق بالهيكلة التنظيمي، والأفراد والمهام الإدارية، والتكنولوجيا، وغيرها، ويعد التجديد الذاتي أحد المداخل الإدارية للتطوير التنظيمي، والذي يتطلب القيام بتقييم المؤسسة المعنية قبل حدوث التجديد، فضلا عن تحليل عمليات التجديد الذاتي (الاستغلال، والاستكشاف، والاستيعاب، والتكامل، والقيادة، والتكيف)، للاستفادة منها، وتطبيقها لإحداث التطوير المطلوب، وخرجت الدراسة بمقترحات لتطوير المدرسة المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي.

وسعت دراسة عبدالعاطي (2022) إلى أبرز مداخل التطوير التنظيمي التي يمكن الاستعانة بها عند تطبيق التطوير التنظيمي في الإدارة المدرسية، ولتحقيق ذلك أهداف تم توظيف المنهج الوصفي للتحليل النظري؛ ومحاولة الخروج بتعميمات نظرية يمكن الاستفادة منها، وخلص البحث إلى تحديد الإطار الفكري للتطوير التنظيمي، وتوضيح أبرز مداخله المعاصرة كما ورد في الأدبيات المتخصصة؛ وهي مدخل إعادة الهندسة الإدارية، ومدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتم تقديم بعض التوصيات المهمة عند تطبيق هذه المداخل لضمان نجاحها.

من خلال تحليل الدراسات السابقة يمكن إبراز مجموعة من المرتكزات التي قد تمثل أساساً تبني عليه الدراسة الحالية، ويمكن بيانها على النحو التالي:

- أن التطوير التنظيمي يعد ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المؤسسات التعليمية ويسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية ومقدرتها على البقاء والاستمرار، وهو ما أكدته دراسة دراسة عدلي (2019م)، كما أكدت دراسة (Ririhena & Notanubun 2021) أن الغرض من التطوير التنظيمي، خاصة المنظمات التعليبي هو إعادة اختراعها وتشكيلها.
- تتعدد النماذج التي تناولت التطوير التنظيمي وأن لهذه النماذج خصائص مشتركة، واخري مختلفة، وأن جهود التطوير التنظيمي يجب أن تهتم بالعوامل التنظيمية المؤثرة على المنظمات، وأن تمكن العملاء من المشاركة في تحويل المنظمات كما أظهرت ذلك دراسة (Ameng & Osae-Larbi 2015) ، كما تتعدد مجالات التطوير التنظيمي والتي يمكن الانطلاق منها لإحداث التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة فقد أشارت دراسة (Mihaela, et, al. 2011) إلى مجالات مثل تعزيز صورة المنظمة في المجتمع، وتطوير الشراكات التربوية ،وتدريب الموارد البشرية، وأبرزت دراسة الجندي (2020) أن التطوير التنظيمي يتم بتغيير الاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي، في حين ركزت دراسة حسين (2022) على مجالات الهيكل التنظيمي، والأفراد والمهام الإدارية، والتكنولوجيا.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة وصياغتها، وبناء الإطار النظري، وتحديد المنهجية الملائمة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في سعيها لوضع تصور مقترح للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية، كما أن المعاهد الأزهرية الخارجية من المؤسسات التي تقل الدراسات عنها ونأمل أن تكون هذه الدراسة لبنة في طريق الإهتمام بتلك المعاهد الأزهرية.

### ثانياً: الواقع الكيفي والكمي للمعاهد الأزهرية الخارجية:

تعود فكرة إنشاء المعاهد الدينية الخارجية منذ العقود الأولى من القرن العشرين، وذلك بإنشاء المعهد الديني بأم درمان بالسودان عام ١٩١٢م ، وفي عام ١٣٧٢هـ/ ١٩٥٣م صدر مرسوم ملكي بإنشاء معهد ديني بمدينة الخرطوم بالسودان على أن يكون تابعاً للأزهر وأن تسير نظم التعليم فيه وفق نظم التعليم بالمعاهد الأزهرية، كما تم في العام التالي (١٩٥٤م) إنشاء معهد أزهر في مدينة غزة بفلسطين وتم افتتاحه في ٢٤ شعبان ١٣٧٧هـ/ ١٥ مارس ١٩٥٨م على يد السيد محمد أنور السادات إنابة عن الرئيس جمال عبد الناصر رئيس الجمهورية العربية المتحدة وقتئذ، على أن يكون تابعاً للأزهر وأن تسير نظم التعليم فيه وفق نظم التعليم بالمعاهد الأزهرية-وهو تابع للأزهر حتى وقتنا الحاضر-(عليو، 2021، 2701).

وبعد صدور قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم (103) لسنة 1961م ، والذي كان مرحلة فارقة في تاريخ الأزهر وكان من مبررات صدوره - والتي ذكرت في المذكرة الايضاحية للقانون- أن العالم الإسلامي قد اتسع مداه وأطل على آفاق فكر جديد، وفي نفوس أهله آمال ضخمة لاستكمال أسباب تحرره ونهضته، والارتفاع بمستوى معيشتة، ومن ثم صدر القانون ليظل الأزهر كما كان منذ أكثر من ألف عام حصناً للدين والعروبة. (المذكرة الايضاحية لقانون 103 لسنة 1961، 31)

وقد نصت المادة (2) من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم (103) لسنة 1961م بأن الأزهر هو "الهيئة العلمية الإسلامية الكبرى التي تقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتجليته ونشره، وتحمل أمانة الرسالة الإسلامية إلى كل الشعوب، وتعمل على إظهار حقيقة الإسلام وأثره في تقدم البشرورقي الحضارة وكفالة الأمن والطمأنينة وراحة النفس لكل الناس في الدنيا وفي الآخرة، كما تهتم ببعث الحضارة العربية والتراث العلمي والفكري للأمة العربية، وإظهار أثر العرب في تطور الإنسانية وتقدمها، وتعمل على رقي الآداب وتقدم العلوم والفنون وخدمة المجتمع والأهداف القومية والإنسانية والقيم الروحية، وتزويد العالم الإسلامي والوطن العربي بالمختصين وأصحاب الرأي فيما يتصل بالشرعية الإسلامية والثقافة الدينية والعربية ولغة القرآن، وتخريج علماء عاملين متفقيين في الدين يجمعون إلى الإيمان بالله والثقة بالنفس وقوة الروح، كفاية علمية وعملية ومهنية لتأكيد الصلة بين الدين والحياة، والربط بين العقيدة والسلوك، وتأهيل عالم الدين للمشاركة في كل أسباب النشاط والإنتاج والزيادة والقدرة الطيبة، وعالم الدنيا للمشاركة في الدعوة إلى سبيل الله بالحكمة والموعظة الحسنة، كما تهتم بتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية الإسلامية والعربية والأجنبية". (جمهورية مصر العربية، 2014، 8)

ووفقا للقانون المذكور عاليًا أنشأ مجمع البحوث الإسلامية وأسند إليه مهمة المنوط به أداء رسالة الأزهر في الخارج، عبر إدارة الثقافة والبعوث الإسلامية والتي تمثل الجهاز الفني للمجمع، وقد نصت المادة (41) من الباب الثالث في قانون 103 لسنة 1961م على أنه تتولى إدارة البعث الإسلامية على وجه خاص: (جمهورية مصر العربية، 2014، 8)

1. الإشراف على الطلاب الوافدين للدراسة في الأزهر واستقبالهم واسكانهم وتسهيل التحاقهم بالأزهر.
2. تأهيل الطلاب الوافدين لغويًا وعلميًا وإعدادهم للالتحاق بالفرق المناسبة لهم في الكليات والمعاهد.
3. إيفاد البعث من المدرسين والوعاظ للخارج لنشر الثقافة الإسلامية والعربية.
4. تأهيل المرشحين للبعوث تمهيدًا لإيفادهم إلى الخارج.
5. الإشراف على طلاب الأزهر الموافدين للدراسة في الخارج ورعايتهم وتوجيههم.
6. متابعة نشاط المبعوثين بالخارج.
7. إعداد المناهج الدراسية والكتب التي تدرس في العالم الإسلامي باللغات المحلية.

ومن هنا بدأ عهد جديد في دور الأزهر في تعليم أبناء المسلمين في أوطانهم؛ بحيث ينتقل الأزهر إليهم بكوادره وعلومه ورسالته، وبدأت تبرم الاتفاقيات وبرتوكولات بين مختلف الدول والمؤسسات من جهة والأزهر الشريف من جهة أخرى، للترخيص لإنشاء المعاهد الخارجية وخضوعها لإشراف الأزهر الشريف، والتي كانت بوادرها في ظهور أول معهد أهري خارجي خاص وهو معهد ألورن بنيجريا سنة 1964م، ثم صدرت اللائحة الأولى لتنظيم العمل بالمعاهد الخارجية بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم 91 (أ) لسنة 1993م بنظام العمل في المعاهد الأزهرية الخاصة بالخارج في 21 من ذي القعدة 1413هـ/ 13 مايو 1993م، مشتملا على ست وعشرين مادة، تم النص فيها على التعريف بتلك المعاهد، والغرض من إنشائها، وكيفية إنشاء هذه المعاهد بالدول الأجنبية، والغرض منها، ونظام الدراسة والامتحانات، واللائحة الداخلية

التي تنظم العمل بها، والشروط التي يجب توافرها في هذه الدول التي تطلب إنشاء المعاهد بها، وكافة الأمور المتعلقة بالنواحي التعليمية والإدارية والمالية. (عليو، 2021، 2713).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المعاهد الخارجية تعود إلى العقود الأولى من القرن العشرين، وذلك بإنشاء المعهد الديني بأمر درمان بالسودان عام 1912م، وأن هذه المعاهد تزايد الاهتمام بها خاصة بعد صدور قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم (103) لسنة 1961م، ووفقاً لهذا القانون أنشأ مجمع البحوث الإسلامية وأسند إليه مهمة المنوط به أداء رسالة الأزهر في الخارج، عبر إدارة الثقافة والبعوث الإسلامية، ونتيجة لتزايد تلك المعاهد صدرت اللائحة الأولى لتنظيم العمل بها سنة 1993م، ثم صدرت اللائحة الثانية والحالية سنة 2014م.

وقد بذل الأزهر جهوداً في تطوير المعاهد الأزهرية فقد تم صياغة خطة استراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي 2022-2030م، حدد فيها التوجه الاستراتيجي والاستراتيجيات الحاكمة والسياسات العامة للإصلاح والتطوير على امتداد الإطار الزمني للخطة، حيث تمثلت الرؤية الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي في: (منظومة تربوية أزهرية ريادية PAES)، وتمثلت رسالة التعليم الأزهرى قبل الجامعي في: "إعداد وتأهيل طلاب المعاهد الأزهرية لغوياً وشرعياً وثقافياً، ورعايتهم صحياً واجتماعياً، بما يؤهلهم لمواصلة الدراسة بالتعليم العالي، ويُنبئ لديهم القدرة على التفكير العلمي الناقد الإبداعي، والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات، والقدرة على حل المشكلات، والتعلم المستمر، وتزويدهم بالمهارات التي تدفعهم نحو القيام بدور فعال في مجتمع عالمي دينامي متغير، واحترام الآخر". (الأزهر الشريف، الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي 2022-2030م)

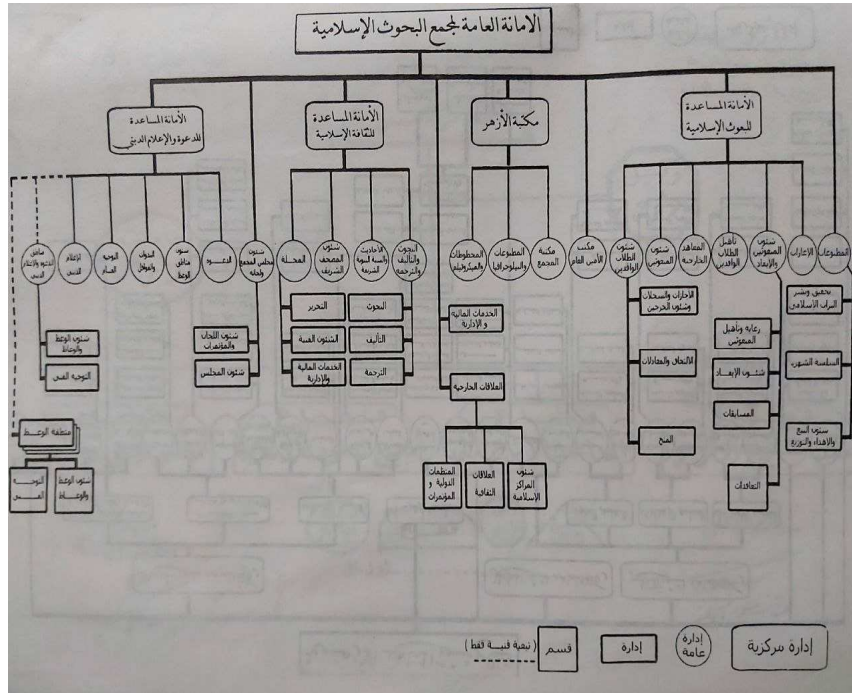
وتضمنت البرامج الرئيسة للخطة الاستراتيجية، برنامجاً متكاملًا لتطوير التعليم بالمعاهد الخارجية (موضوع الدراسة الحالية) علي مستوى منظومة التعليم الأزهرى قبل الجامعي، وتمثل الهدف العام للبرنامج في " تقديم التعليم الأزهرى لكل من يطلبه من أبناء الشعوب أو الجاليات الإسلامية خدمة للإسلام عقيدة وشرعية ولغة وحضارة وتاريخاً، وتعميق الروابط بين المسلمين في شتى بقاع الأرض، من خلال إعداد طلاب مختصين بالشريعة الإسلامية والثقافة الدينية والعربية، يجمعون إلى جانب الإيمان بالله والثقة بالنفس كفاية علمية وعملية ومهنية لتأكيد الصلة بين الدين والدنيا". (الأزهر الشريف، الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي 2022-2030م: 214)

وذكرت الخطة الاستراتيجية أنه في ضوء اهتمام الدولة بالقوة الناعمة للأزهر الشريف، فقد تضمن الدستور المصري 2014م - في مادته السابعة من الباب الثاني (المقومات الأساسية للمجتمع): الأزهر الشريف هيئة إسلامية علمية مستقلة، يختص دون غيره بالقيام على كافة شؤونه، وهو المرجع الأساسي في العلوم الدينية والشؤون الإسلامية، ويتولى مسئولية الدعوة ونشر علوم الدين واللغة العربية في مصر والعالم، وتلتزم الدولة بتوفير الاعتمادات المالية الكافية لتحقيق أغراضه، خاصة وأن المعاهد الخارجية تساعد في تقوية العلاقات المصرية مع مختلف دول العالم، وتستهدف الخطة الاستراتيجية تحقيق الأهداف التالية: (الأزهر الشريف، الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي 2022-2030م: 215)

1. التوسع في المعاهد الخارجية لتوفير منظومة التعليم الأزهرى.

2. توفير هيكل إداري متطور وفعال ويناسب توجهات المعاهد الأزهرية الخارجية.
3. توفير كوادر تدريسية وقيادية ذوي قدرات علمية ومهنية وثقافية متميزة إقليمياً وعالمياً تبرز صورة الأزهر وقيمه الوسطية.
4. تطوير المناهج والأنشطة الطلابية بما يتفق مع رسالة الأزهر الشريف وطبيعة الدول التي توجد بها المعاهد الخارجية.
5. تقديم خدمات تعليمية عابرة للحدود القومية تجمع كل طلاب المعاهد الخارجية على اختلاف دولهم لتعزيز الروابط بينهم.

ومن خلال ما سبق يتضح إهتمام الأزهر الشريف بالمعاهد الأزهرية الخارجية، وتقديم الدعم لها، ونشرها باعتبارها تمثل يد طولى للأزهر لدعم الدين الإسلامي واللغة العربية، وتعزيز الترابط بين الدول والشعوب الإسلامية وإبراز صورة الأزهر الوسطية، وإتاحة الخدمة التعليمية للمسلمين في أوطانهم. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لمجمع البحوث الإسلامية



شكل (5) الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لمجمع البحوث الإسلامية

(الأزهر الشريف، قطاع مكتب فضيلة شيخ الأزهر، الإدارة العامة للتدريب والإدارة، 2012/2011)

ويظهر من الشكل (5) أن الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لمجمع البحوث الإسلامية يتكون من أربع إدارات مركزية هي (الأمانة المساعدة للبحوث الإسلامية، مطبقة الأزهر، الأمانة



المساعدة للثقافة الإسلامية، الأمانة المساعدة للدعوة والإعلام الديني)، وأن الأمانة المساعدة للبعوث الإسلامية هي المختصة بكل شئون الابتعاث وتشمل ست إدارات عامة هي (الإعارات، شئون المبعوثين والإيفاد، تأهيل الطلاب الوافدين، المعاهد الخارجية، شئون المبعوثين، شئون الطلاب الوافدين)، كما أن بها ست إدارات؛ ثلاث منها ضمن الإدارة العامة لشئون المبعوثين والإيفاد وهي (رعاية وتأهيل المبعوثين، شئون الإيفاد، المسابقات)، وثلاث أخرى ضمن الإدارة العامة لشئون الطلاب الوافدين وهي: (الأجازات والسجلات وشئون الخريجين، الالتحاق والمعادلات، المنح)، ويوجد قسم واحد تابع للإدارة العامة لشئون المبعوثين والإيفاد وهو قسم التعاقدات. كما يظهر من الشكل أن الإدارة العامة للمعاهد الخارجية لا تشتمل على أية إدارات أو أقسام فرعية.

وفيما يلي عرضاً للواقع الكيفي للمعاهد الأزهرية الخارجية وذلك من خلال اللائحة المنظمة لتلك المعاهد وفقاً لقرار فضيلة الإمام الأكبر أ.د/ أحمد الطيب شيخ الأزهر رقم (١٩٦) لسنة ٢٠١٤ م عن نظام العمل بالمعاهد الأزهرية في الخارج. (الأزهر الشريف، 2014)

### أولاً: نظام العمل في المعاهد الأزهرية بالخارج:

#### جدول (1)

إنشاء المعاهد الخارجية (الطلب، الترخيص، الاشراف، الأهداف) بتصرف من الباحثين اعتماد على لائحة نظام العمل بالمعاهد الأزهرية في الخارج. (الأزهر الشريف، 2014)

الباب الأول: إنشاء المعاهد الأزهرية بالخارج	
أ. الإشراف الفني	- تنص مادة (1) المعاهد الأزهرية في الخارج هي المعاهد التي تخضع للإشراف الفني للأزهر الشريف، ويصدر بالترخيص بها قرار من شيخ الأزهر أو من يفوضه إذا توفرت فيها الشروط والمواصفات والإجراءات المنصوص عليها في هذه اللائحة وفي نطاق الاتفاقيات الثقافية العلمية التي تعقد بين حكومة جمهورية مصر العربية من ناحية وبين حكومة الدولة التي ينشأ بها المعهد من ناحية أخرى، وفي حالة عدم وجود اتفاقية ثقافية علمية بين البلدين يؤخذ رأي وزارة الخارجية المصرية في شأن افتتاح المعهد، وذلك قبل الموافقة النهائية علي الترخيص بإنشائه.
ب. أهداف المعاهد الخارجية	- مادة (٢) يهدف المعهد إلى تعليم الطلاب المسلمين بالخارج وفق المناهج الدراسية الشرعية والعربية المعمول بها بالمعاهد الرسمية بالأزهر الشريف والتي تتضمن في الأساس حفظ القرآن الكريم وتحصيل علومه والسنة النبوية المشرفة وعلوم اللغة العربية وما يتفرع عن هذه العلوم التي تتطابق محتوياتها مع المقررات التي تدرس بالمعاهد الأزهرية الرسمية بالأزهر، أما باقي المقررات في مجالات المعارف الإنسانية والعلوم الطبيعية والرياضيات فيتم الاتفاق حول محتوياتها بين الأزهر الشريف والجهة المسئولة بالدولة التي ينشأ بها المعهد، وذلك بمراعاة مطالب التأهيل للحصول على الشهادة الأزهرية بما يتواءم والنظم المعمول بها في الدولة التي ينشأ بها المعهد في هذا الشأن.
ج. مواصفات المعهد	- مادة (3) يكون موقع المعهد ومبناه ومرافقه وتجهيزاته مناسبة لمقتضيات رسالته وما تتطلبه العملية التعليمية، من قاعات للدراسة ومعامل وملاعب بموافقة شيخ الأزهر أو من يفوضه

<p>- مادة (4) يقدم طلب فتح المعهد الأزهرى في الخارج إلى شيخ الأزهر أو من يفوضه من الجهة التي يمثلها الطرف الثاني في الاتفاق المشار إليه في المادة (24) من هذه اللائحة، وعلى أن يضمن الطلب ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ اسم المعهد ومقره في الخارج.</li> <li>■ رسماً تفصيلياً لموقع المعهد مشتملاً على مبانيه ومرافقه، معتمداً من السلطة المحلية بالدولة التي ينشأ بها المعهد، وموثقا من السفارة المصرية بذات الدولة أو من يقوم مقامها.</li> <li>■ صورة من اتفاق التعاون الثقافي والعلمي مع حكومة الدولة التي ينشأ بها المعهد، إن وجد هذا الاتفاق.</li> <li>■ أغراض المعهد، وبصفة خاصة المراحل التعليمية التي يخطط المعهد لاستيعابها، وأعداد التلاميذ المتوقعة لكل الصفوف الدراسية بالمعهد، ومراحل التعليم.</li> </ul> <p>- وتنص المادة (5) على تشكيل لجنة بقرار من شيخ الأزهر أو من يفوضه للنظر في طلبات الترخيص بتشغيل المعهد الأزهرى في الخارج للوقوف على مدى توافر الشروط الخاصة بمنح الترخيص للمعهد الأزهرى في الخارج المنصوص عليها في هذه اللائحة، والمادة (6): تقرر بأنه يصدر الترخيص النهائي بتشغيل المعهد أو التوسع فيه بقرار من شيخ الأزهر أو من يفوضه بعد إستيفاء الشروط والإجراءات المنصوص عليها بهذه اللائحة، وبعد موافقة المجلس الأعلى للأزهر.</p>	<p>د. إن شاء المعاهد والترخيص لها</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

ويتضح من الجدول السابق أن المعاهد الأزهرية في الخارج تخضع للإشراف الفني للأزهر الشريف، ويصدر إذا توفرت فيها الشروط والمواصفات والإجراءات المنصوص عليها في لائحته الداخلية، وأن الهدف منها تهدف المعاهد الأزهرية الخارجية إلى تعليم الطلاب المسلمين بالخارج وفق المناهج الدراسية الشرعية والعربية المعمول بها بالمعاهد الرسمية بالأزهر الشريف، الأمر الذي يبين مما يؤكد على حرص الأزهر الشريف على تدويل تعليمه ومناهجه ونشر أفكاره مما يسهم في إحداث نهضة شاملة ومستدامة لدى البلاد الإسلامية، عن طريق إقامة معاهده الخارجية لتكون مراكز إشعاع وثقافة في قلب تلك البلاد، بل وقام الأزهر بتقديم سبل الدعم فنيًا وماديًا لها، وفتح أبوابه مبتعثًا علمائه حاملين مناهجه وفكره لشتى بقاع الدنيا، أمدها بالمكتبات والمصادر الثقافية والدينية.

## جدول (2)

نظام الدراسة والامتحانات (مدة الدراسة، شروط القبول والقيود، الخطط والمناهج، الامتحانات، الكتب الدراسية) بتصريف من الباحثين اعتماد على لائحة نظام العمل بالمعاهد الأزهرية في الخارج. (الأزهر الشريف، 2014)

الباب الثاني : نظام الدراسة والامتحانات	
أ. مدة الدراسة بالمعاهد الخارجية	- مادة (7) تكون الدراسة قبل الجامعية بالمعهد الأزهرى في الخارج على ثلاث مراحل تعليمية، هي (المرحلة الابتدائية وتشمل ستة صفوف دراسية، المرحلة الإعدادية، وتشمل ثلاثة صفوف دراسية، المرحلة الثانوية، وتشمل ثلاثة صفوف دراسية).
	- وتعد كل مرحلة من هذه المراحل الناجحين من التلاميذ للحصول على شهادة المرحلة التي تليها، والوصول بها إلى مستوى المقبولين في الصف الأول من هذه المرحلة. ويجوز أن يتضمن المعهد الأزهرى في الخارج مرحلة أو أكثر في نطاق المراحل التعليمية الثلاث.
	- مادة (8) تبدأ الدراسة بالمعهد بالمرحلة الابتدائية أولاً، ثم ينظر في استكمال المراحل الأعلى بموافقة المجلس الأعلى للأزهر بناء على طلب الجهة المختصة بالدولة التي ينشأ بها المعهد
ب. شروط القبول والقيود	- مادة (9) يقيد بالصف الدراسي بأية مرحلة تعليمية بالمعهد الأزهرى في الخارج التلاميذ الناجحون بالصف الذي يسبقه بذات المعهد، أو المحولون من خارج المعهد، بعد النجاح في اختبار تحديد المستوى وفقاً للنظ المعمول بها بمعهد البحوث الإسلامية بالأزهر
ج. الخطط والمناهج الدراسية	- مادة (10) مع مراعاة حكم المادة (2) من هذه اللائحة، تكون الخطط والمناهج الدراسية والامتحانات في المعهد مماثلة للنظم المعمول بها في المعاهد الرسمية المناظرة لها بالأزهر الشريف، عدا اللغات غير العربية والمواد الثقافية فيتم الاتفاق على محتوياتها وعدد الحصص المخصصة لها بين الجهة المسئولة بدولة المقروءين الأزهر الشريف. وفي جميع الأحوال يتعين أن تكون اللغة العربية هي لغة التدريس والامتحانات في جميع المقررات العربية والعلوم الإسلامية.
ج. الامتحانات	- مادة (11) يعد قطاع المعاهد الأزهرية بالأزهر الشريف أسئلة امتحانات النقل للمواد الشرعية والعربية بالمعاهد الأزهرية في الخارج بمراحلها المختلفة (ابتدائي / إعدادي / ثانوي)، ويرسلها إلى هذه المعاهد، ويتم تصحيح أوراق الإجابة لهذه المواد، وترصد الدرجات بمعرفة مدرسي العلوم الشرعية والعربية الموفدين من الأزهر لهذه المعاهد عدا المرحلة الثانوية التي ترسل أوراق الإجابة لتصحيح بقطاع المعاهد الأزهرية.
	- ويكون استخراج نتائج امتحان الشهادة الابتدائية والإعدادية والثانوية للمعاهد الابتدائية والإعدادية الأزهرية بالخارج لجميع مواد الامتحان، وإعداد استمارات الطلبة الناجحين، بمعرفة مدرسي الأزهر بهذه المعاهد وبتوقيع شيخ المعهد، ويتم إرسالها إلى قطاع المعاهد الأزهرية لاعتمادها وإعادتها إلى المعهد



إعلاناتها للطلاب.	
د. الكتائب الدراسية	- تنص المادة (13) على أن يتولى الأزهر تزويد المعهد الأزهرى في الخارج بالكتب الدراسية المتعلقة بالمواد الشرعية والعربية، وتحمل الجهة المسؤولة بالدولة التي ينشأ بها المعهد تكاليف هذه الكتب.

ويتضح من الجدول السابق أن مجمع البحوث الإسلامية بإدارات المختصة به يقوم بالاشرف الإداري على المعاهد الأزهرية الخارجية، بينما يقوم قطاع المعاهد الأزهرية بالأزهر الشريف بالمهام المتعلقة بالمنهج والمقررات والامتحانات وإصدار الشهادات، كما يتعين أن تكون اللغة العربية هي لغة التدريس والامتحانات في جميع المقررات العربية والعلوم الإسلامية، وهو ما يتفق مع رسالة الأزهر الشريف في حفظ اللغة العربية ونشرها، وهو كما جاء في المادة (2) من القانون رقم 103 لسنة 1961م والتي أكدت على أن الأزهر كمؤسسة من ضمن رسالته ".... كما تهتم ببعث الحضارة العربية والتراث العلى والفكرى للأمة العربية، وإظهار أثر العرب في تطور الإنسانية وتقدمها....".

### جدول (3)

التنظيم الإداري والفني للمعهد (إدارة المعهد، مجلس الإدارة، المدير الإداري للمعهد) بتصرف من الباحثين اعتماد على لائحة نظام العمل بالمعاهد الأزهرية في الخارج. (الأزهر الشريف، 2014)

الباب الثالث: التنظيم الإداري والفني للمعهد	
أ. إدارة المعهد	- مادة (16) يقوم على إدارة المعهد: (مجلس الإدارة، شيخ المعهد، المدير الإداري للمعهد)
	- مادة (17) يشكل مجلس إدارة المعهد على النحو الآتي:
	1. رئيس بعثة الأزهر في الدولة التي أنشأ فيها المعهد. أو شيخ المعهد في حالة عدم وجود رئيس للبعثة (رئيساً)
	2. شيخ المعهد أو أقدم وكلاء المعهد في حالة تولي شيخ المعهد رئاسة المجلس. (نائباً للرئيس)
	3. عضو من سفارة جمهورية مصر العربية في الدولة التي ينشأ بها المعهد إن وجدت.
	4. المدير الإداري للمعهد.
	5. وكيل أو وكلاء شيخ المعهد للمراحل المختلفة متى وجدوا.
	6. عضوان من هيئة التدريس بالمعهد يجري اختيارهما بطريق القرعة الشرعية، وعند تكامل المرحل يصبحون ثلاثة، لكل مرحلة عضو.
	7. اثنان من أولياء أمور طلاب المعهد يختارهما رئيس المجلس في كل عام دراسي، وفي حال تكامل المراحل الدراسية الثلاث يمثل كل مرحلة واحد من أولياء أمور طلبتها.
	8. ويقوم نائب الرئيس بأعمال الرئيس في حال غيابه أو عدم وجود رئيس لبعثة الأزهر في الدولة التي أنشئ بها المعهد.

<p>ب. اختصاصات مجلس إدارة المعهد</p> <p>مادة (19) مجلس إدارة المعهد هو السلطة المهيمنة على شؤنه تصريف اموره الادارية والفنية والمسئول عن متابعة العملية التعليمية به توجيهها للوصول الى تحقيق الاغراض المنشودة التي يقوم عليها المعهد للارتفاع للمستوى العلمي والثقافي والاجتماعي للطلاب.</p> <p>ويتولى على وجهه الخصوص على ما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. رسم السياسة العامة للمعهد للنواحي الفنية والمالية والإدارية ومتابعة تنفيذها.</li><li>2. وضع نظام تقييم أداء المدرسين المحليين بالمعهد وتحصيل الطلاب وتقويمه</li><li>3. تقرير الخدمات الاضافية التي تؤدي للطلاب.</li><li>4. قبول التبرعات والهبات والوصايا والتي ترد للمعهد وتتفق مع أهدافه، ويفرض لهذه الهبات حساب خاص لسجلات المعهد ويتم الصرف منه وفقا لنظام الذي يضعه مجلس الإدارة ويقره شيخ الأزهر أو من يفوضه.</li><li>5. وضع لائحة داخلية لنظام العمل بالمعهد تبين قواعد العمل بمجلس الإدارة، وتعيين وتأديب العاملين المحليين بالمعهد وواجبات ومسؤوليات اعضاء هيئته التدريس بالمعهد سواء كانوا من الأزهريين أو المحليين كما تبين اللائحة قواعد قبول ونقل وتحويل الطلاب واجازاتهم ونظام تأديبهم وأوجه الأنشطة الدينية والرياضية والثقافية والاجتماعية التي تؤدي اليهم بما يضمن تحقيق للهداف التي أنشئ من أجلها المعهد ويصدر بهذه اللائحة قرار من شيخ الأزهر أو من يفوضه.</li></ol>	
<p>ج. شيخ المعهد</p> <p>مادة (20): يكون للمعهد شيخ واحد حاصل على مؤهل عالي ويختاره شيخ الأزهر أو من يفوضه ولشيخ المعهد عند استكمال المرحلة الاعدادية والثانوية للمعهد أن يختار ما بين اعضاء هيئة التدريس الموقدة من الأزهر الشريف للمعهد وكيلا لكل مرحلة. وفي هذه الحالة يتولى وكيل المرحلة اختصاصات شيخ المعهد بالنسبة لهذه المرحلة على أن يكون ذلك تحت اشراف شيخ المعهد ومتابعته.</p> <p>مادة (21) يختص شيخ المعهد بكل ما يتعلق بانتظام العملية التعليمية والتربوية والانشطة الطلابية المختلفة بالمعهد بما يكفل تحقيق الاهداف التي من اجلها انشى المعهد ويوجه خاص:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. تنفيذ قرارات مجلس إدارة المعهد في كل ما يتعلق بالعملية التعليمية والتربوية.</li><li>2. قبول الطلاب المستجدين والمحولين وإعادة القيد وفقا للقواعد التي يقرها مجلس إدارة المعهد وبما لا يتعارض الاحكام الواردة للترخيص بأنشاء المعهد وأحكام هذه اللائحة.</li><li>3. التوقيع على شهادات امتحانات النقل في مراحل المعهد المختلفة، توطنه لإعتمادها من رئيس قطاع المعاهد الأزهرية</li><li>4. اقتراح نقل وندب اعضاء هيئة التدريس بالمعهد والموافقة على إجازاتهم.</li><li>5. توزيع الجداول الدراسية على مدرسين المعهد وتقييم الاداء بالنسبة لهم.</li><li>6. عقد اجتماع دوري كل اسبوعين يضم مدير المعهد واعضاء هيئة التدريس لدراسة سير العمل بالمعهد ومناقشة ما يعترضه من مشكلات، وايجاد الحلول لها وضع الخطط اللازمة لحسن سير العمل بالمعهد وتجويدها.</li><li>7. تقرير حوافز الطلاب وتأديبهم وفقا للائحة الداخلية للمعهد التي يقرها مجلس</li></ol>	



<p>الإدارة.</p> <p>8. إعداد تقريرين عن سير العمل بالمعهد احدهما في ختام النصف الأول من العام الدراسي، والآخر في ختام العام الدراسي، مع تضمينهما اقتراحاته وعرضهما على مجلس ادارة المعهد ليقرر ما يراه في شأنهما.</p> <p>9. إعداد التقارير السنوية عن سير العمل في المعهد واحتياجاته من المدرسين والكتب الدراسية وفقا لإعداد الطلاب المقيدون في كل صف دراسي في كل مرحلة تعليمية وارسالها إلى الأمانة العامة لمجمع البحوث الإسلامية لأعمال شئونها نحوها.</p> <p>10. إعداد التقارير الفنية السنوية عن كل مبعوث من الأزهر من العاملين بالمعهد وارسالها للإدارة العامة للبعوث الإسلامية لمجمع البحوث الإسلامية لعرضها على الشرطة المختصة بالأزهر للنظر في اقرارها.</p> <p>11. إبلاغ الادارة العامة للبعوث الإسلامية بما هو منسوب إلى أعضاء هيئة التدريس للمعهد من الموفدين من الأزهر من مخالفات تتعارض مع مقتضيات واجبهم الوظيفي.</p>	
<p>ج. المدير الإداري للمعهد</p> <p>– مادة(22): يكون للمعهد مدير إداري تختاره الجهة التي أنشئ للمعهد من ذوي الكفاءة والخبرة، ويشترط فيه مقومات القيادة الصالحة، ويكون بوجه خاص مسؤولا عما يلي:</p> <p>1. إعداد مبني المعهد للدراسة وانتظام العمل به، ونظافته، وصيانته، وما قد يكون به من اجهزة.</p> <p>2. استكمال الامكانيات المادية والبشرية اللازمة للمعهد اداريا.</p> <p>3. تدبير ما يلزم للطلاب من خدمات في الدراسة والنشاط الرعاية الصحية والاجتماعية.</p> <p>4. إعداد تقريرين عن سير العمل في المعهد من النواحي المالية والإدارية، حدهما في ختام النصف الاول للعام الدراسي، والآخر في ختام العام الدراسي، مع تضمينهما اقتراحاته وعرضها على مجلس الادارة لتقرير ما يراه بشأنهما.</p> <p>5. تنفيذ قرارات مجلس إدارة المعهد في كل ما يتعلق بالأمور المالية والادارية بإشراف شيخ المعهد.</p> <p>6. توقيع الجزاءات على العاملين الإداريين بالمعهد وفقا لللائحة الداخلية للمعهد</p> <p>7. متابعة توفير اجتياحات المعهد المختلفة مع الجهة التي انشئت المعهد.</p>	

ويتضح من الجدول السابق تزايد مساحة التمكين الإداري للمعاهد الأزهرية الخارجية حيث يتولى مجلس إدارة المعهد هو السلطة المهيمنة على شؤنه تصريف اموره الادارية والفنية والمسئول عن متابعة العملية التعليمية به توجيهها للوصول الى تحقيق الاغراض المنشودة التي يقوم عليها المعهد للارتقاء للمستوى العلمي والثقافي والاجتماعي للطلاب.

#### جدول (4)

الموارد البشرية والمادية للمعاهد الأزهرية الخارجية بتصرف من الباحثين اعتماد على لائحة نظام العمل بالمعاهد الأزهرية في الخارج. (الأزهر الشريف، 2014)

الموارد البشرية والمادية	
أ. الموارد البشرية	<p>- تنص المادة (13) على أن يتولى الأزهر توفير المدرسين بالقدر الكافي لتدريس العلوم الشرعية والعربية بالمعهد طبقاً للمراحل الدراسية وعدد الطلاب، كما يجوز له أن يوفد للمعهد مدرسين لتدريس المقررات الثقافية الأخرى التي تدرس بالمعهد بناءً على طلب الجهة المسئولة بالدولة المنشأ بها المعهد.</p> <p>- مادة (23): يكون اختيار وتعيين مدرسين مواد غير الشرعية والعربية بالمعهد وفقاً للقواعد التي يحددها مجلس إدارة المعهد، بشرط أن تتوفر فيهم المؤهلات التربوية والعلمية اللازمة لتدريس هذه المواد وفقاً للقواعد المعمول بها بالمعاهد المناظرة لها في الدولة المنشأ بها المعهد.</p>
ب. الأجر والمصروفات	<p>- مادة (13) ويتم تحديد المستحقات المالية للموفدين للعمل بالمعاهد الأزهرية بالخارج من رواتب وبدلات وخلافه طبقاً للقواعد المالية المقررة في هذا الشأن سواء أكانوا موفدين على نفقة الأزهر أم على نفقة الجهات الموفدين إليها.</p> <p>- مادة (15) تتحمل الجهة التي انشئت المعهد كافة النفقات والمصروفات الخاصة لإنشاء مبني المعهد والمنشآت الملحقة به والمصروفات اللازمة لصيانتها واستمرار كفاءتها وتحقيق الأهداف التي انشئ المعهد من أجلها، وكذلك المصروفات الإدارية والتعليمية الأخرى والتي يحتاج المعهد إليها.</p>

ويتضح من الجدول السابق أن الأزهر الشريف هو المسؤول عن توفير معلمي المعاهد الأزهرية للمواد الشرعية والعربية، كما أنه يجوز له أن يوفد للمعهد مدرسين لتدريس المقررات الثقافية الأخرى التي تدرس بالمعهد بناءً على طلب الجهة المسئولة بالدولة المنشأ بها المعهد، الأمر الذي يحتاج إلى الاهتمام بالاستقطاب للعناصر المتميزة والتي تدعم صورة الأزهر، وتدريبها وتقييم أدائها ومحاسبتها. كما أنه من حيث تمويل تلك المعاهد فالأمر يتم حسب ما يتفق عليه فقد يقدم الأزهر الشريف المستحقات المالية للموفدين أو يكون ذلك على نفقة الجهات الموفد إليها، ولكن تلك الجهات تتحمل كافة النفقات والمصروفات الخاصة لإنشاء مبني المعهد والمنشآت الملحقة به والمصروفات اللازمة لصيانتها، الأمر الذي يعزز الحاجة إلى دعم الشراكة من جهات مختلفة وتسويق تلك المعاهد الخارجية.



جدول (5)

أحكام عامة لإدارة المعاهد الأزهرية الخارجية (الأزهر الشريف، 2014)

الباب الرابع: أحكام عامة	
أ. الاتفاقيات	<p>– مادة (24): تبرم اتفاقية بين الأزهر الشريف والجهة المسئولة بالدولة التي ينشئ بها المعهد في إطار هذه اللائحة تتضمن الالتزامات على كل من طرفي هذه الاتفاقية، ومدة سريانه، واحوال اجراءات الغاها أو وقف العمل بها، كما تتضمن ملاحق توضح فيها المقررات الدراسية للمراحل التعليمية، وعدد الحصص لكل منها، والنهايات الصغرى والعظمي وشروط النجاح لكل مقرر، والخطة الدراسية بالمعهد، وجداول مرتبات مبعوثي الأزهر على حساب الطرف الاخر، مع مراعاة الفقرة الاخيرة للمادة 13 من هذه اللائحة.</p> <p>– مادة (25) تسري القواعد والشروط المنصوص عليها في هذه اللائحة ويجوز عند الاقتداء ولضرورات يقدرها الأزهر الاستثناء من بعض الشروط الواردة بهذه اللائحة للقرار يصدر من شيخ الأزهر أو من يفوضه بعد موافقة المجلس الأعلى للأزهر</p>

يتضح مما سبق أن :

- المعاهد الخارجية توفر نقطة قوة وفرص للأزهر الشريف تمكنه من دعم الدين الإسلامي واللغة العربية والمسلمين في شتى بقاع العالم، ونشر مذهبه الوسطى، وعم قضايا المسلمين، وتخرج كوادر في قلب البلاد نفسها، ونقل النظام التعليمي بكامله إليهم، ولذا فإن الأزهر الشريف يعطى اهتماما كبير لتلك المعاهد ويدعمها لتؤدى رسالتها وتحقق أهدافها.
- مجمع البحوث الإسلامية تشرف إداريا على المعاهد الخارجية، بينما يشرف قطاع المعاهد الأزهرية عليها فنيا.
- مجلس إدارة المعهد هو السلطة المهيمنة على شؤونه تصريف اموره الادارية والفنية والمسئول عن متابعة العملية التعليمية به توجيهها للوصول الى تحقيق الاغراض المنشودة التي يقوم عليها المعهد للارتقاء للمستوى العلمي والثقافي والاجتماعي للطلاب.
- لكل معهد من المعاهد الخارجية بجانب شيخ المعهد ومجلس إدارته ووكليه، له أيضا مدير إداري تختاره الجهة التي أنشئ للمعهد من ذوى الكفاءة والخبرة، ويشترط فيه مقومات القيادة الصالحة، ويكون مسؤولا عن النواحي المالية والإدارية للمعهد، و تنفيذ قرارات مجلس إدارة المعهد في كل ما يتعلق بالأمور المالية والادارية بإشراف شيخ المعهد.
- تتحمل الجهة التي انشئت المعهد كافة النفقات والمصروفات الخاصة لإنشاء مبني المعهد والمنشآت الملحقة به والمصروفات اللازمة لصيانتها واستمرار كفاءتها وتحقيق الاهداف التي



انثى المعهد من اجلها، وكذلك المصروفات الإدارية والتعليمية الأخرى والتي يحتاج المعهد إليها، ويتحمل الأزهر الشريف نفقات الموفدين للعمل بالمعاهد الأزهرية.

والجداول التالية توضح الواقع الكمي للمعاهد الأزهر الخارجية

### ثانياً: الواقع الكمي للمعاهد الخارجية:

جدول (6)

بيان بعدد الطلاب في جميع المراحل بالمعاهد الخارجية للعام الدراسي 2021 م / 2022 م (مجمع البحوث الإسلامية، 2022).

م	الدولة	المعهد	المرحلة الابتدائية													
			الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	الأول	الثاني	الثالث	الأول				
1.	تنزانيا	دار السلام	40	160	100	62	50	31	70	37	42	54	39	32	ادبي	شافعى البعوث انجليزى
2.	الصومال	قرضو الأزهرى	30	29	28	28	25	99	22	33	34	50	51	52	على	شافعى مصر انجليزى
3.	النيجر	جوتا الأزهرى	91	146	95	80	82	70	66	63	40	19	18	15	أدبي	مالكى مصر فرنساوى
4.	جنوب أفريقيا	أوترى الأزهرى	71	62	59	55	50	45	---	---	---	---	---	---	شافعى	مصر انجليزى مخفف
		أتلون الأزهرى	---	---	---	---	---	---	---	160	455	105	---	---	شافعى	مصر انجليزى مخفف
		درين الأزهرى	55	50	45	40	35	30	45	40	35	---	---	---	شافعى	مصر انجليزى مخفف
		دار العلوم	35	30	25	23	22	20	20	20	17	---	---	---	شافعى	مصر انجليزى مخفف
		بورث الزبابيث														
																تم رفع الاشراف مؤقتا

م	الدولة	المعهد	المرحلة الابتدائية													
			الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	الأول	الثاني	الثالث	الأول				
5.	العراق	أربيل الأزهرى	---	---	---	---	---	---	---	---	---	50	50	50	أدبي	شافعى البعوث
		أزهر بيروت														
6.	لبنان	أزهر عكار														تم وقف الاشراف مؤقتا
7.	أندونيسيا	الأزهر الحكومى	84	55	61	91	89	89	178	146	154	62	51	54	دبي	على شافعى مصر
		المعهد الإسلامى	496	523	480	164	202	161	746	758	618	369	280	172	دبي	على شافعى مصر
8.	كينيا	العرفان الإسلامى														ضم حديثاً للإشراف الفنى من الأزهر الشريف بداية من العام الدراسى 2022 م / 2023 م
		الفلاح الإسلامى														ضم حديثاً للإشراف الفنى من الأزهر الشريف بداية من العام الدراسى 2022 م / 2023 م
9.	رومانيا	المركز الإسلامى بمؤسسة الهلال														ضم حديثاً للإشراف الفنى من الأزهر الشريف بداية من العام الدراسى 2022 م / 2023 م
10.	ماليزيا	أكاديمية سهلة														ضم حديثاً للإشراف الفنى من الأزهر الشريف بداية من العام الدراسى 2022 م / 2023 م



11. بنجلاديش	مدرسة دار السلام الكامل	ضم حديثاً للإشراف الفنى من الأزهر الشريف بداية من العام الدراسى 2022 م / 2023 م		
12. بنين	المركز البنين للثقافة والعلوم	ضم حديثاً للإشراف الفنى من الأزهر الشريف بداية من العام الدراسى 2022 م / 2023 م		
جملة 16	30	5606	5824	4301

ويظهر مما سبق أن:

- عدد الدول التي تنتشر بها المعاهد الأزهرية الخارجية (سواء ما زالت تعمل أو أغلقت مؤقتاً) هو 16 دولة تتوزع في ثلاث قارات هي (9) دول بقارة إفريقيا وهي دول (تنزانيا الصومال، النيجر، جنوب أفريقيا، نيجيريا، أوغندا، تشاد، كينيا، بنين)، و (6) دول بقارة آسيا، ودولة واحدة بقارة أوروبا وهي (رومانيا) وهي دولة غير إسلامية، وهو ما لا يتناسب مع قيمة الأزهر وتاريخه ولا مع عدد الدول الإسلامية والتي يصل عددها إلى (57) دولة (منظمة التعاون الإسلامي، تاريخ المنظمة (oic-oci.org) ، ولكن مع ملاحظة ان تلك الأعداد الواردة لا تضم أعداد معاهد ولا طلاب المعاهد الأزهرية الخارجية بقلسطين المحتلة.
- إجمالي عدد المعاهد الخارجية وفقاً للمراكز الموجودة بها هي (30) مركزاً سواء كان المركز يضم المراحل الثلاثة، أو بعضها، أو مغلق مؤقتاً، أو رفع من الإشراف مؤقتاً، أو وضع تحت الإشراف خلال العام 2022 / 2023م.
- إجمالي عدد المعاهد الخارجية وفقاً للمراحل هي: (12) معهداً ابتدائياً، و (18) معهداً إعدادياً، و (14) معهداً ثانوياً.
- يوجد (7) معاهد ثانوية تخصص أدبي فقط، ومعهد ثانوي واحد تخصص علمي فقط، و (6) معاهد ثانوية تجمع بين تخصصي الأدبي والعلمي.
- يوجد (11) معهد شافعي المذهب، و (9) معاهد مالكية المذهب.
- إجمالي عدد الطلاب بالمعاهد الأزهرية الخارجية في المراحل المختلفة هو. (15731) طالباً وطالبة.
- إجمالي عدد الطلاب وفقاً للمراحل هو: (5606) طالباً وطالبة بالمرحلة الابتدائية، و (5824) طالباً وطالبة بالمرحلة الإعدادية ، و (4301) طالباً وطالبة بالمرحلة الثانوية.
- أكبر دولة بها عدد طلاب هي دولة اندونيسيا، ويوجد بها مركزان للتعليم الأزهرى يضمان (6083) طالباً وطالبة في لمراحل المختلفة، بنسبة 38.66% من إجمال عدد طلاب وطالبات المعاهد الأزهرية الخارجية.
- أن كل المعاهد بدولة نيجيريا لا يوجد بها طلاب في المرحلة الابتدائية، وكذلك معهد أثلون الأزهرى بجنوب إفريقيا، ومعهد أربيل بالعراق.
- توجد (3) معاهد تم رفع الإشراف مؤقتاً وهي معهد بورث اليزابيث بجنوب إفريقيا، ومعهدى أزهر بيروت، وأزهر عكار بلبنان.
- يوجد معيدين أغلقوا لأسباب أمنية وهما معهد ميدوغرى بنيجيريا، ومعهد كابول بأفغانستان.

- توجد (6) معاهد أنضمت للإشراف حديثا بداية من العام 2022/2023م وهي: معهد العرفان الاسلامي، و الفلاح الإسلامية) بكينيا، و المركز الاسلامي بمؤسسة الهلال برومانيا، و أكاديمية سهلة بماليزيا، و مدرسة دار السلام الكامل ببنجلادش، و المركز البنيني للثقافة والعلوم ببينين.
- يوجد عدد (10) معاهد تدرس المناهج وفقا لما هو موجود بمدينة البعوث، و(4) معاهد وفقا لما هو موجود بالمعاهد الأزهرية العادية بمصر، و عدد (3) معاهد تدرس مناهج مصرية مخففة.

### ثالثاً: تصورات الخبراء حول متطلبات التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية.

تم توجيه استمارات أسلوب دلفي على مجموعة من الخبراء وثيقي الصلة بمجال التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، ومن مسئولو المعاهد الأزهرية الخارجية في النواحي الإدارية والفنية، والذين تم تحديدهم من الفئات الآتية: أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي في كليات التربية بالجامعات المصرية – القيادات الإدارية والفنية بقطاع المعاهد الأزهرية – معلمون بالمعاهد الأزهرية الخارجية (حاصلون علي درجة الدكتوراه) – مسئولو الإشراف الإداري للمعاهد الخارجية بمجمع البعوث الإسلامية، وذلك من أجل تحديد متطلبات التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية. ويمكن توضيح فئات عينة الدراسة من الخبراء وأعدادهم من خلال الجدول التالي:

#### جدول (7)

#### عينة الدراسة

م	الفئة	استمارات تم تسليمها	استمارات تم استردادها	الفاقد
1	أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي في كليات التربية بالجامعات المصرية	14	12	2
2	القيادات الإدارية والفنية بقطاع المعاهد الأزهرية	13	13	-
3	معلمون بالمعاهد الخارجية (حاصلون علي درجة الدكتوراه)	5	5	-
4	إشراف الإداري للمعاهد الخارجية بمجمع البعوث الإسلامية	7	7	-
	الإجمالي	39	37	2

يتضح من الجدول السابق أن عدد (37) من الخبراء وثيقي الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ومن الفئات المتنوعة التي تم تحديدها؛ قد قدموا العديد من التصورات والأفكار والبدائل المهمة، والتي يمكن الاسترشاد بها بشكل كبير في التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية. وقد تم تطبيق استمارات أسلوب دلفي خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022-2023م، عبر ثلاثة جولات متتالية ومتتابعة، كانت كل جولة بمثابة تغذية راجعة للجولة السابقة لها، وذلك علي النحو الآتي:



## أ - الجولة الأولى

تم بناء استمارة الجولة الأولى استناداً إلى الرؤى التنظيرية في الفكر الإداري التربوي المعاصر حول التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، ومقومات الواقع الكمي والكيفي للمعاهد الأزهرية الخارجية، وقد أوضحت الاستمارة في مقدمتها تعريفاً بالهدف منها ومضمونها، وأنها تمثل جزءاً من بحث بعنوان: التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية "رؤية مستقبلية"، كما أوضحت الاستمارة أهمية وسرية آراء الخبراء، وأنها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وتضمنت الاستمارة: التعريف ببعض البيانات الشخصية للخبراء والمتمثلة في (الاسم/ الدرجة الوظيفية وجهة العمل/ عدد سنوات الخبرة/ البريد الإلكتروني) لسهولة التواصل خلال تطبيق جولات دلفاي.

وقد تم توجيه مجموعة من الأسئلة المفتوحة للسادة الخبراء، متضمنة العديد من الرؤى والأفكار التي يمكن الاسترشاد بها في بناء الرؤية المستقبلية، ودارت هذه الأسئلة حول: ما أهم المتطلبات والآليات اللازمة للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية، وذلك في الأبعاد التالية: (البُعد الاستراتيجي، من حيث إدارة الاستراتيجية والثقافة وتوجيه السياسات - البُعد البشري، من حيث إدارة الموارد البشرية - البُعد التقني، من حيث إدارة العمليات والنتائج - البُعد التفاعلي، من حيث إدارة التصميم والهيكل التنظيمي - البُعد اللوجستي، من حيث إدارة التسويق والموارد المالية والعلاقات العامة) للمعاهد الأزهرية الخارجية؟

وبعد تجميع استمارات الجولة الأولى البالغ عددها (37) استمارة، تم تفريغها وتصنيفها، من خلال نظام الحزم والتكرارات، والتوفيق بين الاستجابات المتشابهة من ناحية واستبعاد الاستجابات التي ابتعدت عن موضوع الدراسة من ناحية أخرى، وقد احتوت استمارة الجولة الأولى- نظراً لكونها استبانة مفتوحة - على العديد من الآراء والتصورات المستقبلية التي رأى الخبراء أنها مهمة في التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية، وقد أشارت الإجابات الواردة حول عناصر الرؤية المستقبلية إلى العديد من الأفكار والآراء المهمة التي لم يصل أي منها إلى حد الإجماع.

## ب- الجولة الثانية

تم استطلاع آراء الخبراء مرة أخرى حول ما تم طرحه في الجولة الأولى من أفكار وتصورات، للوصول إلى اتفاق في الرأي حول محاور الاستمارة، فبعد تحليل استمارة الجولة الأولى وتصنيف الاستجابات التي تم الحصول عليها، تم تصميم استمارة شبه مغلقة، متضمنة أسئلة يُجاب عليها من حيث درجة الموافقة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، بوضع علامة (√) أمام الاستجابة التي تتفق مع آرائهم، وأسئلة مفتوحة في نهاية كل محور من محاور الاستمارة تركت فيها الحرية للخبراء، وتم حساب تكرار الاستجابات عن كل سؤال ونسبتها المئوية، والمتوسط الحسابي، لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستمارة، وتم حساب المتوسط الحسابي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة، وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (كبيرة) تعطى الدرجة (3)، والاستجابة (متوسطة) تعطى الدرجة (2)، والاستجابة (ضعيفة) تعطى الدرجة (1)، وهكذا يكون المتوسط الحسابي لكل عبارة كالآتي:  $3 \times$

تكرار "كبيرة" + 2 × تكرار "متوسطة" + 1 × تكرار "ضعيفة" ÷ عدد الخبراء. وتم اعتبار العبارة الإيجابية أو شديدة التأييد هي العبارة التي تحصل على تمرکز متوسط الاستجابة (80% فأكثر).

### ج- الجولة الثالثة

وقد استهدفت الجولة الثالثة من جولات أسلوب دلفي؛ التوصل إلي الاتفاق بين الخبراء، وخاصة فيما يتعلق بالعبارات التي لم تصل إلي نسبة موافقة (80%) في الجولة الثانية والعبارات التي أضافها أفراد العينة. ويمكن عرض نتائج استجابات الخبراء عبر تطبيق جولات أسلوب دلفي الثلاثة على النحو التالي:

#### 1. البُعد الاستراتيجي للمعاهد الأزهرية الخارجية

يتمثل البُعد الاستراتيجي في عملية التخطيط التي تقوم بها إدارة المعاهد الأزهرية الخارجية للاستجابة لمتطلبات التغيير في البيئة الخارجية والمستفيدين، وتوجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية فيها لرؤية المستقبل، وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل، ويظهر البُعد الاستراتيجي من خلال استخدام المعاهد الأزهرية الخارجية لكافة الإمكانيات المتاحة في اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر، وتنمية الفكر الشامل لدى أعضائها عبر بناء رؤية مشتركة ومتابعة تنفيذها. (الكيلاني، 2022م، 612-613)

وتأتي هذه الدراسة في محاولة للتوجيه نحو دعم وتعزيز جهود قطاع المعاهد الأزهرية في تطوير المعاهد الخارجية، من حيث رصد وتحليل أهم المتطلبات اللازمة للتطوير التنظيمي لهذه المعاهد، والمتعلقة بتفعيل البُعد الاستراتيجي علي مستوى هذه المعاهد، فلنحقق الخطة الاستراتيجية أهدافها المنشودة؛ فلا بُد من الاهتمام بتحليلها ومراجعتها وتطويرها بما يدعم قدرتها على مواكبة التغييرات والتطورات العالمية المتسارعة، من حيث مدى ملاءمة أهداف الخطة وعملياتها وإجراءاتها للغايات والأهداف الاستراتيجية لهذه المعاهد في بيئتها، حيث إن عدم إخضاع سياسات الخطة للتحليل والمراجعة سواء (قبل أو أثناء أو بعد تنفيذها) يؤدي إلى غياب التغذية الراجعة للمخططين وصانعي القرار، وبالتالي عدم التأكد من تحقيق الخطة لأهدافها.

وفي هذا الإطار؛ أظهرت استجابات السادة الخبراء عبر تطبيق استمارات الجولة الأولى من جولات دلفي حول البُعد الاستراتيجي للمعاهد الأزهرية الخارجية، متضمنة العديد من الأفكار والمقترحات كمتطلبات لتعزيز البُعد الاستراتيجي، والتي تراوحت نسب تكرارها بين (42,4% - 77,9%)، وقد تمثلت هذه المتطلبات فيما يلي: (مراجعة ودراسة الفرص والمخاطر في بيئة المعاهد الأزهرية الخارجية ومتابعة تطوراتها - استمرارية إجراء مسح للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المعاهد الأزهرية الخارجية - توفير الدعم الفني لمجلس إدارة المعهد في توجيه عملية التخطيط نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي للتعليم الأزهرى قبل الجامعي - مراجعة خطط التحسين بالمعاهد الأزهرية الخارجية في إطار المنهجية العلمية للتخطيط الاستراتيجي - تحديد إطار زمني واضح لتنفيذ أنشطة ومبادرات الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي بالمعاهد الخارجية - رصد وتحليل احتياجات الفئات المستفيدة (داخل المعاهد وخارجها) واعتبارها ضمن أولويات العمل - توجيه عمليات

تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي كمنهجية منظمة للتغيير والتحسين وليس للقياس فقط - الاهتمام بترجمة الأهداف الاستراتيجية والإجرائية إلى ممارسات عملية يومية علي مستوى كل معهد أزهرى بالخارج).

وجاءت استجابات السادة الخبراء في الجولة الثانية، حول ما طرحوه من آراء وأفكار خلال تطبيق استمارات الجولة الأولى؛ بدرجة موافقة كبيرة، حيث تراوحت بين متوسط حسابي (2,67 - 3,00)، كما حصلت هذه الآراء علي نسبة موافقة أعلي من (80%). باستثناء العبارة رقم (4) والتي تنص علي "مراجعة خطط التحسين بالمعاهد الأزهرية الخارجية في إطار المنهجية العلمية للتخطيط الاستراتيجي"، حيث أشار البعض إلي أهمية أن تكون المراجعة لخطط التحسين بالمعاهد الأزهرية الخارجية بشكل دوري، ومن الضروري توجيهها نحو تحقيق التوازن المتكامل بين أهدافها والأهداف الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي، كما أظهرت الاستجابات إضافة بعض المتطلبات المتمثلة في (تقديم الحوافز لكافة المشاركين في أنشطة المعاهد الأزهرية الخارجية وفقاً لمعدلات ومستويات الأداء بالخطة الاستراتيجية، ونشر وإعلان نتائج ومؤشرات إنجاز الأهداف الاستراتيجية والإجرائية علي الموقع الإلكتروني لكل معهد أزهرى بالخارج)، مما أدى لترحها علي أفراد العينة في الجولة الثالثة.

وجاءت استجاباتهم في الجولة الثالثة حول ما تم التوصل إليه في الجولة الثانية من متطلبات متعلقة بالبعد الاستراتيجي للمعاهد الأزهرية الخارجية، كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (8)

#### استجابات السادة الخبراء حول المتطلبات المتعلقة بالبعد الاستراتيجي للمعاهد الأزهرية الخارجية

م	العبارة	درجة الموافقة								
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	متوسط حسابي	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة			
								ك	ك	ك
1	مراجعة ودراسة الفرص والمخاطر في بيئة المعاهد الأزهرية الخارجية ومتابعة تطوراتها.	35	94,6	1	2,7	1	2,7	94,6	كبيرة	5
2	استمرارية إجراء مسح للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المعاهد الأزهرية الخارجية.	36	97,3	1	2,7	-	-	97,3	كبيرة	3
3	توفير الدعم الفني لمجلس إدارة المعهد في توجيه عملية التخطيط نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي للتعليم الأزهرى قبل الجامعي.	35	94,6	2	5,4	-	-	94,6	كبيرة	5

م	العبارة	درجة الموافقة									
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	متوسط حسابي	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة				
								ك	ك	ك	ك
4	المراجعة الدورية لخطط التحسين بالمعاهد الأزهرية الخارجية لتحقيق التوازن المتكامل بين أهدافها والأهداف الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي.	35	94,6	1	2,7	1	2,7	2,92	94,6	كبيرة	5
5	تحديد إطار زمني واضح لتنفيذ أنشطة ومبادرات الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي بالمعاهد الخارجية.	34	91,9	3	8,1	-	-	2,92	91,9	كبيرة	8
6	رصد وتحليل احتياجات الفئات المستفيدة (داخل المعاهد وخارجها) واعتبارها ضمن أولويات العمل.	37	100	-	-	-	-	3	100	كبيرة	1
7	توجيه عمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي كمنهجية منظمة للتغيير والتحسين وليس للقياس فقط.	36	97,3	1	2,7	-	-	2,97	97,3	كبيرة	3
8	الاهتمام بترجمة الأهداف الاستراتيجية والإجرائية إلى ممارسات عملية يومية علي مستوى كل معهد أزهرى بالخارج.	37	100	-	-	-	-	3	100	كبيرة	1
9	تقديم الحوافز لكافة المشاركين في أنشطة المعاهد الأزهرية الخارجية وفقاً لمعدلات ومستويات الأداء بالخطة الاستراتيجية.	34	91,9	3	8,1	-	-	2,92	91,9	كبيرة	8
10	نشر وإعلان نتائج ومؤشرات إنجاز الأهداف الاستراتيجية والإجرائية علي الموقع الإلكتروني لكل معهد أزهرى بالخارج.	34	91,9	3	8,1	-	-	2,92	91,9	كبيرة	8

من خلال الجدول السابق يتضح أن استجابات عينة الدراسة من السادة الخبراء حول المتطلبات المتعلقة بالبعد الاستراتيجي للمعاهد الأزهرية الخارجية؛ جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وتراوحت بين متوسط حسابي (2,92 - 3,00)، ونسب مئوية للموافقة (91,9 - 100)، الأمر الذي يعني تأكيد موافقة الخبراء علي تلك المتطلبات، في سبيل توجيه وتعزيز البعد الاستراتيجي للمعاهد الأزهرية الخارجية بما يتوافق مع التوجه الاستراتيجي للمنظومة، وهو ما يتفق مع دراسة (محمد وآخرون، 2022) في توفير كافة السبل لمواكبة التطورات العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي، والعمل وفق خطط مبنية على أسس علمية، تهدف إلى تنمية شاملة لمهاراتهم في التفكير

الاستراتيجي، وتحديد أولويات العمل، ووضع سياسات عامة وواضحة ومحددة للعمل وفقاً للرؤية الاستراتيجية للمنظومة، ويتفق مع دراسة (Adesh Ram Lal, 2020) في أهمية متابعة وتفعيل البعد الاستراتيجي وتوفير متطلباته الإدارية والتنظيمية والبشرية والتقنية علي كافة المستويات، حيث إن مسئولية إدارة المؤسسات التعليمية الذين يخططون وينفذون ويراقبون من خلال استراتيجيات إدارية واضحة ومحددة، هم رواد عمليات التغيير، مع أهمية التقييم المستمر لجودة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات منخفضة الأداء، وذلك لتحسين قدرة القيادات التعليمية على التخطيط الاستراتيجي الفعال.

## 2. البُعد البشري بالمعاهد الأزهرية الخارجية

ازداد الاهتمام بالعنصر البشري في أي منظومة تعليمية كأحد مداخل الإبداع الذي يرتقي وينمو بالقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية والعملية بها، وتؤدي إدارة الموارد البشرية العديد من الأنشطة التي تتضمن (الوظائف، المهام) والممارسات المختلفة، وتشتمل علي أبعاد تتمثل في: تقدير احتياجات المنظومة التعليمية، والعمل علي تدريب وتنمية الموارد البشرية بها، وتهيئة مناخ عمل تنظيمي ومادي واجتماعي ملائم، وتحفيز الموارد البشرية وتحقيق أهدافها وتطلعاتها وحل مشكلاتها، وزرع حب العمل والولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة، وتوفير السلامة والصحة في مكان العمل، وتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي لها. (الحارثي وآخرون، 2023م، 412)

وتهدف إدارة الموارد البشرية لبناء قوة عمل حقيقية مؤهلة تأهيلاً عالياً وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة وتحقيق رؤيتها المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال ربط مهام وواجبات الموارد البشرية بالأهداف والأغراض والنتائج المرغوبة، وتقوية ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وتحقيق أعلى درجات الرضا والارتياح ورفع الروح المعنوية للعاملين، ومراعاة التكاليف والنفقات للحد منها في ضوء العوامل المتحققة، وتحتاج أي منظمة إلى اختيار الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية في ضوء واقعها وإمكاناتها. (التيجاني، 2022م، 208)

وفي هذا الإطار: أظهرت استجابات السادة الخبراء عبر تطبيق استمارات الجولة الأولى من جولات دلفي حول البُعد البشري بالمعاهد الأزهرية الخارجية، متضمنة العديد من الأفكار والمقترحات كمتطلبات لتحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية بها، والتي تراوحت نسب تكرارها بين (55,3% - 87,9%)، وقد تمثلت هذه المتطلبات فيما يلي: (استخدام منهجية علمية في تدريب معلمي المعاهد الأزهرية الخارجية والجهاز الإداري بها حول تحديد المشكلات ومعالجتها - دعم وتعزيز البرامج التدريبية لدى معلمي المعاهد الأزهرية الخارجية والجهاز الإداري بها في ضوء احتياجاتهم التدريبية - تصميم برامج لتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي بالمعاهد الخارجية للتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية - توفير الاشتراك لمعلمي المعاهد الأزهرية الخارجية وأعضاء الجهاز الإداري في قواعد البيانات العالمية - تنمية



الشعور بالمسئولية لدى معلمي المعاهد الأزهرية الخارجية والجهاز الإداري بها نحو تحقيق رسالة الأزهر العالمية - ربط نتائج تقويم أداء الموارد البشرية بالحوافز المقدمة لهم بما يعزز من الممارسات المتميزة لتحقيق رسالة الأزهر - اعتماد أسلوب الجداريات الوظيفية ليكون أساساً للترقيات والحوافز المادية والمعنوية - توفير قاعدة بيانات إلكترونية شاملة عن خصائص إدارة الموارد البشرية داخل المعاهد الأزهرية الخارجية وخارجها).

وجاءت استجابات السادة الخبراء في الجولة الثانية، حول ما طرحوه من آراء وأفكار خلال تطبيق استمارات الجولة الأولى؛ بدرجة موافقة كبيرة، حيث تراوحت بين متوسط حسابي (2,69 - 3,00)، كما حصلت هذه الآراء علي نسبة موافقة أعلي من (80%). باستثناء العبارة رقم (2) والتي تنص علي "دعم وتعزيز البرامج التدريبية لدى معلمي المعاهد الأزهرية الخارجية والجهاز الإداري بها في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، حيث أشار البعض إلي ضرورة توجيه التمكين الإداري للعاملين بالمعاهد الخارجية، وبالتالي تظهر أهمية دعم وتعزيز برامج التعلم الذاتي لدى معلمي المعاهد الأزهرية الخارجية والجهاز الإداري بها في ضوء احتياجاتهم التدريبية، كما أظهرت الاستجابات

إضافة بعض المتطلبات المتمثلة في (تحقيق الاتساق بين عمليات إدارة الموارد البشرية بالمعاهد تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً بالخطة الاستراتيجية لقطاع المعاهد الأزهرية، وتصميم وتبني أنظمة فعالة لبرامج السلامة المهنية بما تزيد من كفاءة الخطة الاستراتيجية لقطاع المعاهد الأزهرية). مما أدى لترحها علي أفراد العينة في الجولة الثالثة.

وجاءت استجاباتهم في الجولة الثالثة حول ما تم التوصل إليه في الجولة الثانية من متطلبات متعلقة بالبعد البشري بالمعاهد الأزهرية الخارجية، كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول (9)

## استجابات السادة الخبراء حول المتطلبات المتعلقة بالبعد البشري بالمعاهد الأزهرية الخارجية

م	العبارة	درجة الموافقة								
		متوسط حسابي	نسبة الموافقة	متوسط			الترتيب			
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة				
%	ك	%	ك	%	ك					
1	استخدام منهجية علمية في تدريب معلمي المعاهد الأزهرية الخارجية والجهاز الإداري بها حول تحديد المشكلات ومعالجتها	2,92	91,9	-	-	8,1	3	91,9	34	7
2	دعم وتعزيز برامج التعلم الذاتي لدى معلمي المعاهد الأزهرية الخارجية والجهاز الإداري بها في ضوء احتياجاتهم التدريبية.	2,97	97,3	-	-	2,7	1	97,3	36	4



م	العبارة	درجة الموافقة									
		متوسط حسابي	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة	الترتيب	ضعيفة		متوسطة		كبيرة	
						ك	%	ك	%	ك	%
3	تصميم برامج لتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي بالمعاهد الخارجية للتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية.	35	94,6	2	5,4	-	-	-	-	-	-
4	توفير الأشتراك لمعلمي المعاهد الأزهرية الخارجية وأعضاء الجهاز الإداري في قواعد البيانات العالمية	35	94,6	1	2,7	1	2,7	-	-	-	-
5	تنمية الشعور بالمسئولية لدي معلمي المعاهد الأزهرية الخارجية والجهاز الإداري بها نحو تحقيق رسالة الأزهر العالمية.	34	91,9	3	8,1	-	-	-	-	-	-
6	ربط نتائج تقويم أداء الموارد البشرية بالحوافز المقدمة لهم بما يعزز من الممارسات المتميزة لتحقيق رسالة الأزهر.	37	100	-	-	-	-	-	-	-	-
7	اعتماد أسلوب الجدارات الوظيفية ليكون أساساً للترقيات والحوافز المادية والمعنوية.	37	100	-	-	-	-	-	-	-	-
8	توفير قاعدة بيانات إلكترونية شاملة عن خصائص إدارة الموارد البشرية داخل المعاهد الأزهرية الخارجية وخارجها.	37	100	-	-	-	-	-	-	-	-
9	تحقيق الاتساق بين عمليات إدارة الموارد البشرية بالمعاهد تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً بالخطة الاستراتيجية لقطاع المعاهد الأزهرية.	34	91,9	3	8,1	-	-	-	-	-	-
10	تصميم وتبني أنظمة فعالة لبرامج السلامة المهنية بما تزيد من كفاءة الخطة الاستراتيجية لقطاع المعاهد الأزهرية.	34	91,9	3	8,1	-	-	-	-	-	-

من خلال الجدول السابق يتضح أن استجابات عينة الدراسة من السادة الخبراء حول المتطلبات المتعلقة بالبعد البشري بالمعاهد الأزهرية الخارجية؛ جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وتراوحت بين متوسط حسابي (2,92 - 3,00)، ونسب مئوية

للموافقة (91،9 - 100)، الأمر الذي يعني تأكيد موافقة الخبراء علي تلك المتطلبات، في سبيل تحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية بالمعاهد الأزهرية الخارجية بما يتوافق مع التوجه الاستراتيجي للمنظومة، وهو ما يتفق مع دراسة (علي، 2022، 259-260) في ضرورة العمل علي تضافر الجهود من أجل تطوير برامج تنمية الموارد البشرية بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي، ومواكبتها لأحدث التطورات الإدارية والتكنولوجية التي يشهدها عصرنا الحالي، وتوفير كافة السبل التي تزيد من دافعية الأفراد في الحرص علي تحقيق التنمية المهنية المستدامة، حيث تفتقر برامج الإعداد والتدريب للأساليب والمداخل العلمية الحديثة، بالإضافة إلي قلة الاهتمام بإعداد قيادات المعاهد الأزهرية قبل توليهم لمهامهم الإدارية والقيادية، مما ينتج عنه العديد من المشكلات التي تواجههم أثناء الاضطلاع بتلك المهام.

### 3. البُعد التقني بالمعاهد الأزهرية الخارجية

في ظل التقدم العلمي وظهور ما يسمى بالتقنية الرقمية، كان لابد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات، بما في ذلك المجالات الإدارية، وتلعب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال دوراً كبيراً في العمل الإداري المعاصر، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح العمل الإداري، وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة، بالإضافة إلى أنها إحدى الأسلحة الاستراتيجية للهياكل الإدارية للتغلب على الصعوبات البيروقراطية من جهة والتكيف مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى، وكما تسعى العديد من المؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم قبل الجامعي إلى التحول للإدارة الذكية، والوصول إلى أفضل أداء إداري وتطوير الخدمات وسرعة الإنجاز لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل. (عبدالعزیز، 2022، 868)

وتؤكد العديد من الوثائق والتقارير الرسمية، ومنها: "رؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة" على تعزيز التحول الرقمي والاستمرار في تبني السياسات والبرامج الداعمة، بما يؤدي إلى تسريع وتيرة العمل وتحقيق الغايات المستهدفة، وتسعى مصر في إطار تبنيها للقوانين الداعمة للتحول الرقمي، وضمان الاستخدام الآمن للإنترنت، وتعزيز الاستثمار، إلى النظر في قضية التحول الرقمي باعتبارها جزءاً من إطار أكبر، هو الشمول الرقمي، لضمان أن جميع الأفراد، بمن فيهم الأفراد الأكثر احتياجاً، يملكون القدرة على الوصول إلى الخدمات الرقمية، ولديهم المهارات اللازمة للتعامل مع هذا النوع من الخدمات واستخدامها بصورة يسيرة والاستفادة منها. (جمهورية مصر العربية، 2021، 245-246)

ونظراً للأهمية المتزايدة لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير وتنفيذ مهام المنظومة الإدارية؛ فقد أصدر فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر القرار رقم 183 لسنة 1981 بإنشاء مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بالأزهر الشريف ومخصصاً تبعية هذا المركز لفضيلته وعلى التقسيمات التنظيمية التالي: (أبو خطاب، 2007، 47)

- إدارة التوثيق والمكتبة.
- إدارة المعلومات والإحصاء.
- إدارة الحاسبات.

- إدارة النشر.

- إدارة دعم اتخاذ القرار

ويهدف مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بالأزهر الشريف إلي تجميع البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف الأزهر سواء من داخله أو من خارجه، وتسجيل وتحليل وتنظيم وفهرست هذه المعلومات والبيانات وتحديثها وتعديلها أولاً بأول للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، وتتمثل أهمية إدارة المعلومات والإحصاء بإدارة الأزهر فيما يلي: (أبو خطاب، 2007، 47)

- التعرف مقدماً على احتياجات الجهة من البيانات والمعلومات المطلوبة لها وبما يحقق أغراضها.
- جمع البيانات المطلوبة للجهة في ضوء نماذج إحصائية تصمم لهذا الغرض مع مراعاة تطوير هذه النماذج بصفة مستمرة ومع إعداد التعليمات التي تكفل كيفية استيفاء هذه النماذج طبقاً لبرامج زمنية محددة.
- مراجعة البيانات فور الحصول عليها للتأكد من صحتها وسلامتها تمهيداً لتبويبها وتصنيفها مع ضرورة تحديث هذه البيانات أولاً بأول.
- تصميم السجلات والبطاقات الإحصائية التي يتم تخزين البيانات والمعلومات بها مع تطوير هذه السجلات والبطاقات وحفظها بطريقة يسهل الرجوع إليها.
- تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها بهدف التوصل إلى مؤشرات إحصائية يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة فيما يختص بنشاط الجهة.
- إعداد الدراسات والبحوث الإحصائية المتعلقة بنشاط الجهة وعلى الأخص المتعلقة منها بالعمالة وما يفيد في مجالات تخطيط القوى العاملة سواء على مستوى الجهة أو على المستوى القومي.
- إعداد تقارير ومعلومات دورية عن نشاط الجهة طبقاً لأحداث البيانات المتوفرة والمسجلة في هذا المجال.
- موافاة الجهات الأخرى بالبيانات والمعلومات المطلوبة طبقاً للتوقيتات المحددة.
- الاستعداد المستمر لتلقي البيانات طبقاً لنظام إحصائي يتبع من اختصاصات الجهة ويكفل تدفق البيانات والمعلومات في مساراتها بانتظام وبالسرية والدقة المطلوبتين.

الأمر الذي يتطلب استثمار هذه الجهود من خلال التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات التعليمية، وتقديم البرامج التدريبية المناسبة لها، وإعادة النظر في المواد التعليمية المختلفة، ومجالات الدراسة، بالإضافة إلى مراجعة المناهج لغرس مهارات حل المشكلات، وتحقيق توافق أفضل بين مخرجات المؤسسات التعليمية ومتطلبات سوق العمل على كافة المستويات، ووضع مبادرات غير تقليدية، واستخدام آلية لرصد احتياجات سوق العمل والإعلان عنها، وقيام الإدارة التعليمية بدور فعال في التوجيه والتقويم والمتابعة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة في إطارها العالمي.

وفي هذا الإطار؛ أظهرت استجابات السادة الخبراء عبر تطبيق استمارات الجولة الأولى من جولات دلفي حول البُعد التقني بالمعاهد الأزهرية الخارجية، متضمنة العديد من الأفكار

والمقترحات كمتطلبات لتحقيق فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إجراءات العمل بها، والتي تراوحت نسب تكرارها بين (48,2% - 88,7%)، وقد تمثلت هذه المتطلبات فيما يلي: (توظيف برامج التقنية الحديثة والمنصات الإلكترونية خلال عقد الاجتماعات الموجهة لبحث مشكلات المعاهد الخارجية وسُبل مواجهتها- تدريب الجهاز الإداري بالمعاهد الخارجية على تقنيات الرقابة والمتابعة إلكترونياً من خلال دورات تدريبية حول القيادة الإلكترونية - التوظيف الفعال للمستحدثات التكنولوجية في نظم وعمليات وإجراءات العمل (الإدارية والفنية) بالمعاهد الخارجية - تنوع الوسائل الإلكترونية التي تُساعد علي توثيق الروابط والتواصل مع المؤسسات المجتمعية بالدولة مقر المعهد - تسويق الخدمات التعليمية بما يُسهم في جذب المستفيدين - تعزيز التواصل الرقمي بين كليات التربية بجامعة الأزهر والمعاهد الأزهرية الخارجية في دعم التطبيقات العلمية والعملية والتقنية بها - نشر وإعلان الممارسات التربوية المتميزة بالمعاهد الأزهرية الخارجية علي مواقع التواصل الإلكتروني).

وجاءت استجابات السادة الخبراء في الجولة الثانية، حول ما طرحوه من آراء وأفكار خلال تطبيق استمارات الجولة الأولى؛ بدرجة موافقة كبيرة، حيث تراوحت بين متوسط حسابي (2,63 - 3,00)، كما حصلت هذه الآراء علي نسبة موافقة أعلي من (80%). باستثناء العبارة رقم (5) والتي تنص علي "تسويق الخدمات التعليمية بما يُسهم في جذب المستفيدين"، حيث أشار البعض إلي الأهمية المتزايدة لتحقيق الاستفادة من أساليب تسويق وترويج الخدمات التعليمية في النظم التعليمية الأخرى لجذب المستفيدين بما يُسهم في نشر المنهج الأزهرية الوسطي بين أبناء العالم الإسلامي، كما أظهرت الاستجابات إضافة بعض المتطلبات المتمثلة في (توفير الدعم الفني لقواعد البيانات الإلكترونية بالمعاهد الخارجية وأنظمة الحماية المناسبة لها، وتبني البرامج الإلكترونية التي تُسهم في تيسير العمل وإجراءاته وتقديم التدريب المناسب لتوظيفها بالمعاهد الأزهرية الخارجية، والاستفادة من تجارب المدارس (المحلية - الدولية) في مجال التحول الرقمي وفي التوظيف الفعال لنظم المعلومات بالمعاهد الأزهرية الخارجية)، مما أدى ل طرحها علي أفراد العينة في الجولة الثالثة.

وجاءت استجاباتهم في الجولة الثالثة حول ما تم التوصل إليه في الجولة الثانية من متطلبات متعلقة بالبعد التقني بالمعاهد الأزهرية الخارجية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (10)

## استجابات السادة الخبراء حول المتطلبات المتعلقة بالبعد التقني بالمعاهد الأزهرية الخارجية

م	العبارة	درجة الموافقة								
		متوسط كبيرة	متوسط	ضعيفة						
		ك %	ك %	ك %						
1	توظيف برامج التقنية الحديثة والمنصات الإلكترونية خلال عقد الاجتماعات الموجهة لبحث مشكلات المعاهد الخارجية وسُبل مواجهتها.	36	1	2,7	-	-	2,97	97,3	كبيرة	5



م	العبارة	درجة الموافقة							
		متوسط نسبة حسابي الموافقة	متوسط نسبة الموافقة	كبيرة		متوسطة			
				ك	%	ك	%		
1	كبيرة	100	3	-	-	-	-	100	37
2	تدريب الجهاز الإداري بالمعاهد الخارجية على تقنيات الرقابة والمتابعة إلكترونياً من خلال دورات تدريبية حول القيادة الإلكترونية.	100	3	-	-	-	-	100	37
3	التوظيف الفعال للمستحدثات التكنولوجية في نظم وعمليات وإجراءات العمل (الإدارية والفنية) بالمعاهد الخارجية.	91,9	2,92	-	-	8,1	3	91,9	34
4	تنوع الوسائل الإلكترونية التي تُساعد علي توثيق الروابط والتواصل مع المؤسسات المجتمعية بالدولة مقر المعهد.	94,6	2,92	2,7	1	2,7	1	94,6	35
5	الاستفادة من أساليب تسويق وترويج الخدمات التعليمية في النظم التعليمية الأخرى لجذب المستفيدين بما يُسهم في نشر المنهج الأزهرى الوسطي بين أبناء العالم الإسلامى.	91,9	2,92	-	-	8,1	3	91,9	34
6	تعزيز التواصل الرقمي بين كليات التربية بجامعة الأزهر والمعاهد الأزهرية الخارجية في دعم التطبيقات العلمية والعملية والتقنية بها.	100	3	-	-	-	-	100	37
7	نشر وإعلان الممارسات التربوية المتميزة بالمعاهد الأزهرية الخارجية علي مواقع التواصل الإلكتروني.	91,9	2,92	-	-	8,1	3	91,9	34
8	توفير الدعم الفني لقواعد البيانات الإلكترونية بالمعاهد الخارجية وأنظمة الحماية المناسبة لها.	100	3	-	-	-	-	100	37
9	تبني البرامج الإلكترونية التي تُسهم في تيسير العمل وإجراءاته وتقديم التدريب المناسب لتوظيفها بالمعاهد الأزهرية الخارجية.	91,9	2,92	-	-	8,1	3	91,9	34
10	الاستفادة من تجارب المدارس (المحلية - الدولية) في مجال التحول الرقمي وفي التوظيف الفعال لنظم المعلومات بالمعاهد الأزهرية الخارجية.	100	3	-	-	-	-	100	37

من خلال الجدول السابق يتضح أن استجابات عينة الدراسة من السادة الخبراء حول المتطلبات المتعلقة بالبعد التقني للمعاهد الأزهرية الخارجية؛ جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وتراوحت بين متوسط حسابي (2,92 - 3,00)، ونسب مئوية للموافقة (91,9 - 100)، الأمر الذي يعني تأكيد موافقة الخبراء علي تلك المتطلبات، في سبيل تحقيق فعالية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إجراءات العمل بالمعاهد الأزهرية الخارجية بما يتوافق مع التوجه الاستراتيجي للمنظومة، وهو ما يتفق مع دراسة (علي، 2022، 201-259) في الأهمية المتزايدة لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي في تحديث وتطوير العمليات الإدارية والفنية، والقضاء علي مشكلاتها التقليدية، وتحسين أداء العمل داخل المؤسسات التعليمية، من خلال أساليب تقنية جديدة تنسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة في تقديم الخدمات التعليمية وإتاحتها، حيث إنها تعمل علي تحقيق المزي من المرونة الإدارية في التخطيط والتنظيم والمتابعة، وكذلك التفويض ولتمكين الإداري، وتحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار.

#### 4. البعد التفاعلي بالمعاهد الأزهرية الخارجية

إن طبيعة الأجواء التي يتم فيها العمل بالمؤسسات التعليمية، وموقع كل وظيفة، والوقت المطلوب لأدائها، والحرية أو المسئولية المرتبطة بها، كلها عوامل تؤثر في تأدية الوظائف وتميزها عن بعضها البعض، ومن ثم تؤثر في الشكل الهائي للبيكل التنظيمي الي تتبناه المنظومة ككل، ذلك أن البيكل التنظيمي يتأثر بعدد الموظفين، وعلاقة القيادات بالأفراد وفرق العمل، وتوزيع السلطات والصلاحيات والمسئوليات، ونظام الرقابة علي الأداء، وعلاقة الأقسام بالإدارة العليا، وتحديد عدد الأفراد في كل قسم حسب النشاط الذي يقوم به. (دياب، 2001، 128)

وقد أدى النمو المضطرد في حجم المؤسسات، وازدياد التخصص المهني للأفراد والوسائل؛ إلي زيادة تعقيد العمل، وضرورة تنظيم هذه العلاقات علي أسس علمية وعملية متطورة، ومن هنا فقد تزايدت أهمية الإدارة في العمل المؤسسي كوظيفة - يُشكل التنظيم الإداري أحد أهم أعمدتها - ويترجم التنظيم الإداري عن طريق تشكيل البيكل التنظيمي وما يتبعه من وصف وتقييم للوظائف والاحتياجات الوظيفية من موارد مالية وبشرية وتقنية، ولا بد أن يتمتع بالمرونة في تصميمه بما يخدم أهداف المؤسسة، حيث يؤثر علي حجم العمل ونوعيته، وعلي أداء العاملين وشعورهم بالرضا الوظيفي. (عواج و بن أحمد، 2021، 18-27)

ويعد قطاع المعاهد الأزهرية هو الجهة المسئولة عن إدارة المعاهد الأزهرية، وبناء الأهداف العامة والفرعية لها، وتوفير الوسائل المادية والبشرية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد موقع التعليم الأزهرى قبل الجامعي داخل وخارج المجتمع، وكذلك الدور التنافسي لهذا النوع من التعليم. (عبد الرزاق، 2009، 65)

وقد تم تحديد اختصاصات قطاع المعاهد الأزهرية في الإشراف علي التعليم بالمعاهد الأزهرية داخل البلاد وخارجها، مع وحداته الفرعية، وتحسين نوعية الخدمات التعليمية بالإضافة إلي اتخاذ إجراءات عرض الخطة الخاصة به علي المجلس الأعلى للأزهر للموافقة عليها، وبحث ودراسة ما قد يعترض الخطط من معوقات عند التنفيذ وتطوير المناهج

الدراسية، وتحسين خبرة العاملين ورفع مستوى الأداء، وإمداد الوحدات الفرعية باحتياجاتها من الموارد. (إدارة الأزهر، 1994)

ويصدر القانون رقم 103 لسنة 1961م بشأن تطوير الأزهر والهيئات التي يشملها أنشئت إدارة عامة تحددت مهمتها في الإدارة والإشراف على التعليم من الناحيتين الفنية والإدارية وكانت تسمى الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية، واستمرت على ذلك حتى تغير مستوياتها التنظيمي من إدارة عامة إلى إدارة مركزية عام 1980م، وفي عام 1993م صدر قرار شيخ الأزهر رقم (35) بشأن تعديل الهيكل التنظيمي لإدارة المعاهد يتضمن ما يلي: تعديل مستوى رئيس المعاهد من رئيس إدارة مركزية إلى قطاع. جعل للإدارة ثلاثة وكلاء لشئون التعليم والخدمات والمناطق بدرجة مدير إدارة مركزية. تعديل بعض الإدارات من إدارة عامة إلى إدارة مركزية لكل من التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي، ورعاية الطلاب، والمكتبات، والمعامل، والوسائل، والكتب الدراسية، والإدارة العامة لشئون الطلاب والامتحانات وشئون الخريجين. (إدارة الأزهر، 1994)

ويتألف قانون التطوير رقم (103) لسنة 1961م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، من ستة أبواب تتضمن (101) مادة، يختص الباب الأول بالأحكام العامة، ويتناول الباب الثاني تنظيم المجلس الأعلى للأزهر، ويتناول الباب الثالث تنظيم مجمع البحوث الإسلامية وإدارة الثقافة والبعوث الإسلامية، ويختص الباب الرابع بتنظيم جامعة الأزهر، أما الباب الخامس - يضم المواد من (83-93) - فهو خاص بالمعاهد الأزهرية من حيث أنواعها، والغرض منها، ومدة الدراسة بها، وشروط الالتحاق بمستوياتها المختلفة، أما الباب السادس فهو خاص بالأحكام الانتقالية، وتوضح المذكرة التفسيرية لقانون التطوير هذا الدوافع والبواعث الداعية إلى إعادة تنظيم الأزهر، والهيئات التابعة له (ومن بينها معاهدة وجامعته) فيما يلي: (الأزهر الشريف، 1994)

- أن الوضع التعليمي للأزهر يكسب الخريجين حظا كبيرا من علوم الدين لكنهم في الوقت نفسه لا يؤهلون للعمل والإنتاج مما يحرمهم من صفة المواطنين المشاركين في نهضة البلاد .
- ترتب على عدم مشاركة الخريجين في الإنتاج تعطلهم وانعزالهم عن المجتمع، لذا كان من الضروري تحطيم الحواجز بين الأزهر والمؤسسات الأخرى، من أجل القضاء على العوامل المسببة للبطالة وعزل الخريجين عن مجتمعاتهم .
- حان الوقت لكي يجد الأزهر الوسائل الملائمة التي تعينه على التجديد، والمواءمة بينة وبين عصره مع احتفاظ بخصائصه .
- كان الأزهر مصدر كثير من التقاليد في الجامعات شرقا وغربا ولا يعقل أن يحرم نفسه من تقاليد كان هو مصدرها .
- الإسلام يجمع بين علوم الدين وعلوم الدنيا، بل يفرض على كل مسلم أن يأخذ نصيبه من الدنيا والدين، وسيلته الاتصال بعلوم الدنيا اتصال النفع والانتفاع .
- للأزهر دور عظيم في تاريخ العالم، وتاريخ الكفاح السياسي، ويعلق الكثيرون في الأقطار الإسلامية عليه في أن يأخذ بيدهم، ويرفع مستواهم.



وقد صدر قرار شيخ الأزهر رقم (359) لعام 2010م، ويختص القرار باستحداث هيكل تنظيمي لضمان جودة التعليم بالمعاهد الأزهرية سواء على مستوى الإدارة العليا والوسطى (بالمناطق الأزهرية) وكذا الإدارة المباشرة (بالمعاهد الأزهرية) وتحديد اختصاصات هذا الهيكل في المستويات الثلاث وكذلك ما يخص التدريب وتشكيل بعض اللجان الداعمة، لذا يعد هذا القرار نقلة نوعية في مجال ضمان جودة التعليم الأزهرية من حيث استحداث هيكل تنظيمي بالمستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وتحديد اختصاصات هذا الهيكل في مستوياته الإدارية الثلاث، وكذا وضع خطة استراتيجية لضمان جودة التعليم الأزهرية قبل الجامعي.

وقد أكدت دراسة كل من (الهنداوي، 2013، 164) و (عبد اللاه، 2018، 122) علي حاجة الهيكل التنظيمي بالتعليم الأزهرية قبل الجامعي إلي تطوير مستمر ليتواءم مع التغيرات المعاصرة، نظراً لأنه يعاني من العديد من المشكلات؛ أهمها: قلة وضوح الأهداف والاختصاصات، وقلة الاهتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الإدارة، وقلة توافر المهارات الإدارية، وقلة عدد الأعضاء الممثلين للإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية بالمجلس الأعلى للأزهر.

وفي هذا الإطار؛ أظهرت استجابات السادة الخبراء عبر تطبيق استمارات الجولة الأولى من جولات دلفي حول البُعد التفاعلي بالمعاهد الأزهرية الخارجية، متضمنة العديد من الأفكار والمقترحات كمتطلبات لتحقيق فعالية إدارة التصميم والهيكل التنظيمي لها، والتي تراوحت نسب تكرارها بين (50,2% - 85,3%)، وقد تمثلت هذه المتطلبات فيما يلي: (التنسيق بين الإدارات المختصة بالإشراف الإداري للمعاهد الأزهرية الخارجية في تنفيذ الأدوار والمسئوليات - مراجعة القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالمعاهد الأزهرية الخارجية بشكل دوري - التحديد الواضح لصلاحيات ومسئوليات العمل بكل وظيفة بما يقلل من ازدواجية وتضارب الأداء - مرونة الهيكل التنظيمي في مواجهة التغيرات التي تحدث ف البيئة الداخلية و الخارجية و التعامل معها - انفتاح قنوات الاتصالات رأسياً وأفقياً بما يسمح بتبادل المعلومات بين العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة - توجيه العاملين بالمعاهد الأزهرية الخارجية نحو القيام بمراجعات ومتابعات ما بعد النشاط لتحديد العمليات الفعالة وغير الفعالة - إتاحة كافة البيانات والمعلومات والمعارف (إدارية وفنية) للأعضاء والمستفيدين بكل شفافية ووضوح).

وجاءت استجابات السادة الخبراء في الجولة الثانية، حول ما طرحوه من آراء وأفكار خلال تطبيق استمارات الجولة الأولى؛ بدرجة موافقة كبيرة، حيث تراوحت بين متوسط حسابي (2,70 - 3,00)، كما حصلت هذه الآراء علي نسبة موافقة أعلي من (80%). باستثناء العبارة رقم (1) والتي تنص علي "التنسيق بين الإدارات المختصة بالإشراف الإداري للمعاهد الأزهرية الخارجية في تنفيذ الأدوار والمسئوليات"، حيث أشار البعض إلي أن الأمر يتطلب تحديد آليات للتنسيق بين الإدارات المختصة بالإشراف الفني والإداري للمعاهد الأزهرية الخارجية في تنفيذ التوجه الاستراتيجي للتعليم الأزهرية قبل الجامعي، كما أظهرت الاستجابات إضافة بعض المتطلبات المتمثلة في (دعم القيم التي تيسر وجود مناخ تنظيمي صحي، وتنمية وعي العاملين بالمعاهد الأزهرية الخارجية بثقافة الاستفادة من الأخطاء السابقة وتشجيع المبادرة والمخاطرة في تطوير القدرات والمهارات لديهم، وتدعيم مبدأ الرقابة الذاتية لدى الأفراد وفرق العمل بالمعاهد الأزهرية الخارجية)، مما أدى لطرحها علي أفراد العينة في الجولة الثالثة.



وجاءت استجاباتهم في الجولة الثالثة حول ما تم التوصل إليه في الجولة الثانية من متطلبات متعلقة بالبعد التفاعلي بالمعاهد الأزهرية الخارجية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (11)

استجابات السادة الخبراء حول المتطلبات المتعلقة بالبعد التفاعلي بالمعاهد الأزهرية الخارجية

م	العبارة	درجة الموافقة									
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	تحديد أليات للتنسيق بين الإدارات المختصة بالإشراف الفني والإداري للمعاهد الأزهرية الخارجية في تنفيذ التوجه الاستراتيجي للتعليم الأزهرى قبل الجامعي.	37	100	-	-	-	-	3	100	كبيرة	1
2	مراجعة القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالمعاهد الأزهرية الخارجية بشكل دوري.	34	91,9	3	8,1	-	-	2,92	91,9	كبيرة	7
3	التحديد الواضح لصلاحيات ومسئوليات العمل بكل وظيفة بما يقلل من ازدواجية وتضارب الأداء.	34	91,9	3	8,1	-	-	2,92	91,9	كبيرة	7
4	مرونة الهيكل التنظيمي في مواجهة التغيرات التي تحدث ف البيئة الداخلية و الخارجية و التعامل معها.	37	100	-	-	-	-	3	100	كبيرة	1
5	انفتاح قنوات الاتصالات رأسيا وأفقيا بما يسمح بتبادل المعلومات بين العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة.	36	97,3	1	2,7	-	-	2,97	97,3	كبيرة	5
6	توجيه العاملين بالمعاهد الأزهرية الخارجية نحو القيام بمراجعات ومتابعات ما بعد النشاط لتحديد العمليات الفعالة وغير الفعالة.	37	100	-	-	-	-	3	100	كبيرة	1

م	العبارة	درجة الموافقة											
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
7	إتاحة كافة البيانات والمعلومات والمعارف (إدارية وفنية) للأعضاء والمستفيدين بكل شفافية ووضوح.	34	91,9	3	8,1	-	-	-	-	2,92	91,9	كبيرة	7
8	دعم القيم التي تيسر وجود مناخ تنظيمي صحي	37	100	-	-	-	-	-	-	3	100	كبيرة	1
9	تنمية وعي العاملين بالمعاهد الأزهرية الخارجية بثقافة الاستفادة من الأخطاء السابقة وتشجيع المبادأة والمخاطرة في تطوير القدرات والمهارات لديهم.	34	91,9	3	8,1	-	-	-	-	2,92	91,9	كبيرة	7
10	تدعيم مبدأ الرقابة الذاتية لدى الأفراد وفرق العمل بالمعاهد الأزهرية الخارجية.	35	94,6	1	2,7	1	2,7	2,7	1	2,7	94,6	كبيرة	6

من خلال الجدول السابق يتضح أن استجابات عينة الدراسة من السادة الخبراء حول المتطلبات المتعلقة بالبُعد التفاعلي بالمعاهد الأزهرية الخارجية؛ جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وتراوحت بين متوسط حسابي (2,92 - 3,00)، ونسب مئوية للموافقة (91,9 - 100)، الأمر الذي يعني تأكيد موافقة الخبراء علي تلك المتطلبات، في سبيل تحقيق فعالية إدارة التصميم والهيكل التنظيمي بالمعاهد الأزهرية الخارجية بما يتوافق مع التوجه الاستراتيجي للمنظومة، وهو ما يتفق مع دراسة (عبد اللاه، 2018، 122) من حيث المراجعة الدورية للهيكل التنظيمي للتعليم الأزهرى قبل الجامعي، لمواكبة المستجدات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، مع تأكيدها علي أهمية التعرف علي المشكلات التنظيمية وتقصيها وبحثها وجمع المعلومات والبيانات بشأنها والتعامل الإيجابي معها، والاستفادة من الاقتراحات التنظيمية التي يقدمها مديرو الوحدات التنظيمية عن المشكلات التي تواجههم في عملهم..

## 5. البُعد اللوجستي بالمعاهد الأزهرية الخارجية

يعتبر الأداء اللوجستي من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات ومتغيرات العصر الاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، وهو يعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة لمزيج من الأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة، وتتكامل أنشطة الإمداد والتوزيع المادي معاً لتشكيل ما يعرف بالأداء اللوجستي، والذي تجسدت أهميته في الاستجابة السريعة للمستفيدين في المجتمع، من خلال الالتزام بالتوقيت المناسب في توفير الخدمة المتميزة وتقديمها، والتي تتفق مع حاجات ورغبات المستفيدين في المجتمع، فهو مزيج بين الأداء والإنتاج من الأنشطة المتداخلة والمتفاعلة ذات العلاقات المتبادلة بينها وبين بعضها ومع الأطراف الأخرى ذات العلاقة معها في

الهيئة وفي المكان والوقت المناسب، تلبية لمتطلباتهم، من خلال الإدارة الجيدة للأعمال اللوجستية ودوره في عملية إضافة القيمة. (أحمد، 2023، 182-187)

وفي هذا الإطار؛ أظهرت استجابات السادة الخبراء عبر تطبيق استمارات الجولة الأولى من جولات دلفي حول البُعد التفاعلي بالمعاهد الأزهرية الخارجية، متضمنة العديد من الأفكار والمقترحات كمتطلبات لتحقيق فعالية إدارة العمليات اللوجستية لها، والتي تراوحت نسب تكرارها بين (39,8% - 69,4%)، وقد تمثلت هذه المتطلبات فيما يلي: (تعزيز العلاقات بين إدارة كل معهد والمؤسسات المجتمعية في مقره لإنشاء شبكة متكاملة من الخدمات اللوجستية، في إدارة التسويق والموارد المالية والعلاقات العامة - تحقيق التكامل بين إدارة المعاهد الأزهرية الخارجية والمؤسسات الحكومية في الدول ذات الصلة "صحية، نقل، مالية، رياضية" وغيرها في تقديم الدعم اللازم - رصد المشكلات المناخية التي قد تعيق أداء المعاهد الأزهرية الخارجية عن تحقيق أهدافها - توفير برامج تدريبية للعاملين بالمعاهد الأزهرية الخارجية حول الإدارة اللوجستية وأبعادها - اتخاذ الإجراءات اللازمة لترشيد تكاليف العمليات اللوجستية بالمعاهد الأزهرية الخارجية - توفير نظام معلوماتي لأغراض تخطيط العمليات اللوجستية، من شركات وعمليات تسويق ودعم فني وعلاقات عامة وإدارة الموارد المالية بطريقة سريعة ودقيقة - الاهتمام بتحليل البيانات والمعلومات اللوجستية اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية باستخدام التطبيقات الرقمية الحديثة في إطار البيئة الداخلية والخارجية للمعاهد).

وجاءت استجابات السادة الخبراء في الجولة الثانية، حول ما طرحوه من آراء وأفكار خلال تطبيق استمارات الجولة الأولى؛ بدرجة موافقة كبيرة، حيث تراوحت بين متوسط حسابي (2,68 - 3,00)، كما حصلت هذه الآراء علي نسبة موافقة أعلي من (80%). باستثناء العبارة رقم (1) والتي تنص علي "رصد المشكلات المناخية التي قد تعيق أداء المعاهد الأزهرية الخارجية عن تحقيق أهدافها"، حيث أشار البعض إلي أن الأمر يتطلب الرصد والتتبع المستمر للأوضاع المناخية والسياسية والاجتماعية التي قد تعيق أداء المعاهد الأزهرية الخارجية عن تحقيق أهدافها، كما أظهرت الاستجابات إضافة بعض المتطلبات المتمثلة في (تعظيم الاستفادة من تطبيقات التحول الرقمي في توجيه وإدارة العمليات اللوجستية بالمعاهد الأزهرية الخارجية، وتفعيل الربط والتنسيق بين المعاهد الأزهرية الخارجية والإدارات المختصة في تنفيذ أنشطة الدعم اللوجستي وإجراءاته، وتوفير الرقابة والمتابعة المستمرة لعمليات الدعم اللوجستي للمعاهد الأزهرية الخارجية من أجل الكشف عن المعوقات والتحديات والعمل علي مواجهتها)، مما أدى لظرحها علي أفراد العينة في الجولة الثالثة.

وجاءت استجاباتهم في الجولة الثالثة حول ما تم التوصل إليه في الجولة الثانية من متطلبات متعلقة بالبُعد اللوجستي بالمعاهد الأزهرية الخارجية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (12)

استجابات السادة الخبراء حول المتطلبات المتعلقة بالبُعد اللوجستي بالمعاهد الأزهرية الخارجية

م	العبارة	درجة الموافقة									
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	تعزيز العلاقات بين إدارة كل معهد والمؤسسات المجتمعية في مقره لإنشاء شبكة متكاملة من الخدمات اللوجستية (إدارة التسويق والموارد المالية والعلاقات العامة)	35	94,6	1	2,7	1	2,7	2,92	94,6	كبيرة	6
2	تحقيق التكامل بين إدارة المعاهد الأزهرية الخارجية والمؤسسات الحكومية في الدول ذات الصلة (صحية - نقل - مالية - رياضية) وغيرها في تقديم الدعم اللازم.	34	91,9	3	8,1	-	-	2,92	91,9	كبيرة	7
3	الرصد والتتبع المستمر للأوضاع المناخية والسياسية والاجتماعية التي قد تعيق أداء المعاهد الأزهرية الخارجية عن تحقيق أهدافها.	37	100	-	-	-	-	3	100	كبيرة	1
4	توفير برامج تدريبية للعاملين بالمعاهد الأزهرية الخارجية حول الإدارة اللوجستية وأبعادها.	34	91,9	3	8,1	-	-	2,92	91,9	كبيرة	7
5	اتخاذ الإجراءات اللازمة لترشيد تكاليف العمليات اللوجستية بالمعاهد الأزهرية الخارجية.	37	100	-	-	-	-	3	100	كبيرة	1
6	توفير نظام معلوماتي لأغراض تخطيط العمليات اللوجستية (من شركات وعمليات تسويق ودعم فني وعلاقات عامة وإدارة الموارد المالية) بطريقة سريعة ودقيقة.	34	91,9	3	8,1	-	-	2,92	91,9	كبيرة	7
7	الاهتمام بتحليل البيانات والمعلومات اللوجستية اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية باستخدام التطبيقات الرقمية الحديثة في إطار البيئة الداخلية والخارجية للمعاهد.	37	100	-	-	-	-	3	100	كبيرة	1



م	العبارة	درجة الموافقة									
		كبيرة ك	متوسطة ك	ضعيفة ك	متوسط حسابي	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة				
								%	%	%	%
8	تعظيم الاستفادة من تطبيقات التحول الرقمي في توجيه وإدارة العمليات اللوجستية بالمعاهد الأزهرية الخارجية.	36	97,3	1	2,7	-	-	2,97	97,3	كبيرة	5
9	تفعيل الربط والتنسيق بين المعاهد الأزهرية الخارجية والإدارات المختصة في تنفيذ أنشطة الدعم اللوجستي وإجراءاته.	37	100	-	-	-	-	3	100	كبيرة	1
10	توفير الرقابة والمتابعة المستمرة لعمليات الدعم اللوجستي للمعاهد الأزهرية الخارجية من أجل الكشف عن المعوقات والتحديات والعمل على مواجهتها.	34	91,9	3	8,1	-	-	2,92	91,9	كبيرة	7

من خلال الجدول السابق يتضح أن استجابات عينة الدراسة من السادة الخبراء حول المتطلبات المتعلقة بالبعد اللوجستي بالمعاهد الأزهرية الخارجية؛ جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وتراوحت بين متوسط حسابي (2,92 - 3,00)، ونسب مئوية للموافقة (91,9 - 100)، الأمر الذي يعني تأكيد موافقة الخبراء علي تلك المتطلبات، في سبيل تحقيق فعالية إدارة العمليات اللوجستية بالمعاهد الأزهرية الخارجية بما يتوافق مع التوجه الاستراتيجي للمنظومة، وهو ما يتفق مع دراسة (مصطفى وآخرون، 2021، 126) في دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات المستفيدين، في ضوء الغايات الرئيسة للمنظمة، وتحقيق جودة العمليات، وتطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل الجماعي التعاوني، وخلق بيئة تدعم وتحافظ علي التحسين المستمر، وتوجيه الجهود والإجراءات والأنشطة المتكاملة، بما يسهم في تحسين جودة المخرجات وتلبية رغبات المستفيدين وأصحاب المصلحة.

#### رابعاً: رؤية مستقبلية للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية:

انطلاقاً من أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية في التغيير المخطط والموجه والمتسق مع المتغيرات المجتمعية المعاصرة المتلاحقة والمتزايدة، للتوصل إلى أهدافها المنشودة، وتوسيع مفهوم التطوير ليشمل جميع جوانبها الإدارية والفنية، في نسق تطوير متكامل بين أجزائه وعملياته ونواتجه، وتأسيساً علي ما سبق عرضه من أسس فكرية للتطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر، وفي ظل التدابير والجهود المبذولة بالأزهر الشريف من أجل الارتقاء بأداء المعاهد الأزهرية داخل مصر وخارجها، وبناءً علي تصورات الخبراء حول أهم المتطلبات اللازمة للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية؛ يمكن تقديم الرؤية المستقبلية للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية، وذلك علي النحو التالي:

## أ- أهداف الرؤية المستقبلية

تستهدف الرؤية المستقبلية تحقيق ما يأتي:

- تحديد الآليات التي تدعم التنسيق بين الجهات المسئولة عن التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية، بما يكفل التوحيد والتكامل والانسجام والتزامن لجهود العاملين بتلك المعاهد، وإيجاد فهم مشترك للنقاط التي تحتاج إلي تحسين في كافة مجالات العمل بها، وتحديدها بوضوح، وتنمية الوعي بها، من أجل توفير وحدة العمل في السعي لتحقيق الرؤية الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي.
- توجيه عمليات المراجعة والتطوير المستمر بالمعاهد الأزهرية الخارجية نحو التطورات الهامة في الأنشطة المجتمعية التي تؤثر على أداء هذه المعاهد، بما في ذلك التغييرات في نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعمليات النشاط، والتغييرات في الاستراتيجيات الإدارية، والتغييرات في اللوائح، وغيرها، وصولاً لبدائل أكثر مناسبة، تُسهم في صنع القرار وترشيده، ومتابعة تنفيذه في سبيل مواكبة التغييرات والتطورات العالمية المعاصرة.
- إفادة القيادات الأزهرية والعاملين بالمعاهد الأزهرية الخارجية بأبعاد التطوير التنظيمي (الاستراتيجية، والبشرية، والتقنية، والتفاعلية، واللوجستية) ومتطلباتها الإدارية والفنية، ومساعدتهم علي تكوين رؤية شاملة للتطوير التنظيمي بالمعاهد الأزهرية الخارجية، وما يمكن أن تحققه من فوائد لتلك المعاهد، ومن ثم تحديد الموارد والإمكانات اللازمة، للعمل علي توفيرها، وتقديم الدعم الفني المناسب.
- تقديم تصور مستقبلي - قائم علي أسس علمية - للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية، في محاولة لوصف وتحديد نطاق العمل الرئيسي الذي ينبغي أن تقوم به تلك المعاهد، في تكامل مستويات (الأفراد - جماعات/ فرق العمل - التنظيم ككل)، وتوجيهها نحو المساهمة بفعالية في ضبط جودة أدائها وتميزها.

## ب- منطلقات الرؤية المستقبلية

تستند الرؤية المستقبلية للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية على عدد من المنطلقات الأساسية، والتي يمكن توضيحها علي النحو التالي:

- **رسالة الأزهر الشريف**، كونه الهيئة العلمية الإسلامية الكبرى التي تقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتنقيته ونشره، وحمل أمانة الرسالة الإسلامية إلى كل الشعوب، حيث قدّم ويُقدّم التعليم الأزهرى لمصر والعالم الإسلامي خدماته التربوية في ضوء رسالته العالمية، باعتباره منظومة تعليمية لها خصوصيتها، فهو تعليم ديني، يدعم ويُعزّز التنشئة الخلقية والدينية لطلابه، وتزويدهم بالثقافة الإسلامية والعربية.
- **الثورة الصناعية الرابعة**، وما تفرضه علي منظومة التعليم الأزهرى من ضرورة التكيف مع مستجداتها العلمية والتقنية والاستفادة من تجاربها المتميزة عند النظر في تطوير مؤسساتها التعليمية، في سبيل إعداد نوعية جديدة من خريجي الأزهر الشريف، مزودين بقدرات وكفاءات تمكنهم من مواجهة التغييرات المستمرة والتكيف مع المستجدات، الأمر الذي يتطلب توفير خدمة تعليمية تربوية متميزة يكون للتطوير التنظيمي دور فاعل وجاد فيها.

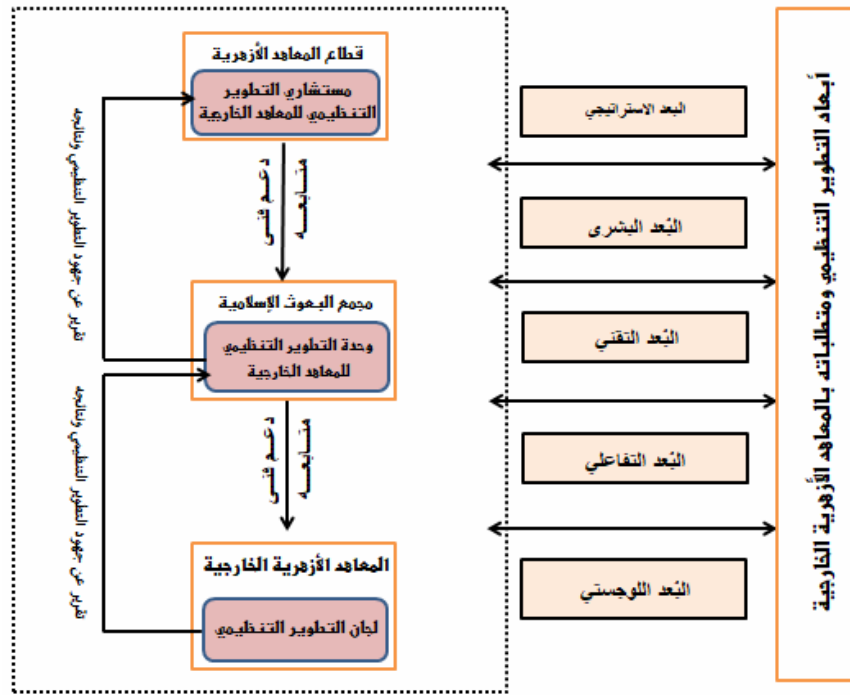


- العديد من المشكلات التي تعاني منها النظم التعليمية بشكل عام، والتعليم الأزهرى بشكل خاص: هي مشكلات تنظيمية تنبع من ضرورة التعاون والتكامل والتنسيق بين الإدارة وأعضاء المجتمع التعليمي، وأيا كان مستوى هذه المشكلات، فإن العمل علي مواجهتها يتطلب عمل جماعي تعاوني يشارك فيه كافة المستويات، ويلعب التطوير التنظيمي دوراً هاماً في التغلب على الكثير من هذه المشكلات، وخاصة في الجوانب (الاستراتيجية، والبشرية، والتقنية، والتفاعلية، واللوجستية) بما ينعكس إيجاباً علي جودة الخدمة التعليمية المقدمة.
- أهمية التطوير التنظيمي كمنهجية تطويرية، موجّهة نحو التغيير المُخطط في المنظومة التعليمية، علي مستوى (الأفراد/ فرق العمل/ التنظيم ككل)، والتحول الإيجابي في عمليات الاتصال وفي الهيكل التنظيمي الداعم، ودراسة سلوك الأفراد من أجل فحص ومراقبة بيئة العمل وتوقع التغيير والتكيف مع المستجدات العالمية.
- اهتمام القيادات الأزهرية بتطوير المعاهد الخارجية، ودعم وتعزيز الخدمات التعليمية التي تقدمها لأبناء العالم الإسلامي وانتشارها، من خلال ما تبذله من جهود مستمرة نحو الارتقاء بمستواها، ومن بينها: إعداد الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي 2022-2030م، والتي تتضمن تحديد التوجه الاستراتيجي وبرامج التطوير بالمعاهد الأزهرية - بما فيها المعاهد الخارجية - والتي تسعى إعداد وتأهيل الطلاب لغوياً وشرعياً وثقافياً، ورعايتهم صحياً واجتماعياً، بما يؤهلهم لمواصلة الدراسة بالتعليم العالي، ويُنمي لديهم القدرة على التفكير العلمي الناقد الإبداعي، والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات، والقدرة على حل المشكلات، والتعلم المستمر، وتزويدهم بالمهارات التي تدفعهم نحو القيام بدور فعال في مجتمع عالمي دينامي متغير، واحترام الآخر.
- اتساق التوجه الاستراتيجي للتعليم الأزهرى قبل الجامعي مع خطة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030م، والأجندة الوطنية للتنمية المستدامة ورؤية مصر 2030م، والتي تتميز بوجود نظام متكامل يضمن القيمة التنموية للابتكار والمعرفة، ويربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأهداف والتحديات الوطنية وذلك من خلال العديد من الآليات، والتي من بينها: تهيئة بيئة محفزة لتوطين وإنتاج المعرفة، وتعظيم الإنتاج المعرفي من خلال تهيئة البيئة التشريعية، الاستثمارية والتمويلية والبنية التحتية، وربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأولويات.

### ج- أبعاد الرؤية المستقبلية

يمكن توضيح السياق العام لأبعاد الرؤية المستقبلية للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية من خلال الشكل التالي:





شكل (6) أبعاد الرؤية المستقبلية للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية  
(من إعداد الباحثين)

من خلال الشكل السابق؛ يتضح أنه من المهم لتحقيق أبعاد التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية (الاستراتيجية، والبشرية، والتقنية، والتفاعلية، واللوجستية) وتحقيق متطلباتها الإدارية والفنية؛ فإنه ينبغي تحديد أدوار الجهات المسؤولة عن تنفيذ تلك المتطلبات سواء على مستوى قطاع المعاهد الأزهرية بإداراتها ووحداتها التنظيمية المختلفة (كل فيما يخصه)، أو على مستوى مجمع البحوث الإسلامية، أو على مستوى المعاهد الأزهرية الخارجية، مع وضوح هذه الأدوار وتكاملها، وتوفير قنوات اتصال فعالة بينها، واستحداث الوحدات اللازمة للتطوير التنظيمي، وتوفير المعلومات اللازمة حول المهام والصلاحيات، والتنوعية بهذه الأبعاد ومتطلباتها ومضمونها بطريقة سليمة ومناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة، وتوضيح الهيكل التنظيمي للعلاقات المتبادلة والمتداخلة بين مختلف الوحدات التنظيمية، وتحديد إجراءات الدعم الفني وآليات تقييم النتائج والإنجازات المتحققة، وتشجيع العمل الجماعي والتعاوني لدى كافة المشاركين. ويمكن عرض أبعاد الرؤية المستقبلية للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية، وذلك على النحو الآتي:



### البعد الأول: البُعد الاستراتيجي للمعاهد الأزهرية الخارجية

ويتضمن هذا البعد إدخال تعديلات جوهرية هادفة على سياسات المعاهد الأزهرية الخارجية، بما يمكنهم من التطوير التنظيمي، واعتبار إجراءاته وأنشطته فرصة جديدة لاكتساب الكثير من المعارف، والتمكن من كثير من المهارات بما ينعكس إيجاباً على أداء هذه المعاهد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المتطلبات الآتية:

- مراجعة ودراسة الفرص والمخاطر في بيئة المعاهد الأزهرية الخارجية ومتابعة تطوراتها.
- استمرارية إجراء مسح للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المعاهد الأزهرية الخارجية.
- توفير الدعم الفني لمجلس إدارة المعهد في توجيه عملية التخطيط نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي للتعليم الأزهرى قبل الجامعي.
- المراجعة الدورية لخطط التحسين بالمعاهد الأزهرية الخارجية لتحقيق التوازن المتكامل بين أهدافها والأهداف الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي.
- تحديد إطار زمني واضح لتنفيذ أنشطة ومبادرات الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي بالمعاهد الخارجية.
- رصد وتحليل احتياجات الفئات المستفيدة (داخل المعاهد وخارجها) واعتبارها ضمن أولويات العمل.
- توجيه عمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي كمنهجية منظمة للتغيير والتحسين وليس للقياس فقط.
- الاهتمام بترجمة الأهداف الاستراتيجية والإجرائية إلى ممارسات عملية يومية علي مستوى كل معهد أزهرى بالخارج.
- تقديم الحوافز لكافة المشاركين في أنشطة المعاهد الأزهرية الخارجية وفقاً لمعدلات ومستويات الأداء بالخطة الاستراتيجية.
- نشر وإعلان نتائج ومؤشرات إنجاز الأهداف الاستراتيجية والإجرائية علي الموقع الإلكتروني لكل معهد أزهرى بالخارج.

### البعد الثاني: البُعد البشري بالمعاهد الأزهرية الخارجية

ويعتمد هذا البعد على ربط مهام وواجبات العاملين في المعاهد الأزهرية الخارجية بالأهداف والغايات والنتائج المرغوبة، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للأزهر الشريف، وتحقيق أعلى درجات الرضا والارتياح ورفع الروح المعنوية لديهم، ومراعاة التكاليف والنفقات في ضوء الإنجازات المتحققة، حيث يتطلب الأمر اختيار الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية في ضوء واقع المعاهد الخارجية وإمكاناتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المتطلبات الآتية:

- استخدام منهجية علمية في تدريب معلمي المعاهد الأزهرية الخارجية والجهاز الإداري بها حول تحديد المشكلات ومعالجتها
- دعم وتعزيز برامج التعلم الذاتي لدى معلمي المعاهد الأزهرية الخارجية والجهاز الإداري بها في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

- تصميم برامج لتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي بالمعاهد الخارجية للتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية.
- توفير الاشراف لمعلمي المعاهد الأزهرية الخارجية وأعضاء الجهاز الإداري في قواعد البيانات العالمية
- تنمية الشعور بالمسئولية لدي معلمي المعاهد الأزهرية الخارجية والجهاز الإداري بها نحو تحقيق رسالة الأزهر العالمية.
- ربط نتائج تقويم أداء الموارد البشرية بالحوافز المقدمة لهم بما يعزز من الممارسات المتميزة لتحقيق رسالة الأزهر.
- اعتماد أسلوب الجداريات الوظيفية ليكون أساساً للترقيات والحوافز المادية والمعنوية.
- توفير قاعدة بيانات إلكترونية شاملة عن خصائص إدارة الموارد البشرية داخل المعاهد الأزهرية الخارجية وخارجها.
- تحقيق الاتساق بين عمليات إدارة الموارد البشرية بالمعاهد تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً بالخطة الاستراتيجية لقطاع المعاهد الأزهرية.
- تصميم وتبني أنظمة فعالة لبرامج السلامة المهنية بما تزيد من كفاءة الخطة الاستراتيجية لقطاع المعاهد الأزهرية.

### البعد الثالث: البُعد التقني بالمعاهد الأزهرية الخارجية

ويستند هذا البعد إلي الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة في التطور الإداري المعاصر، والتي ينبغي تعظيم الاستفادة منها لصالح العمل الإداري بالمعاهد الأزهرية الخارجية، باعتبارها أحد أهم الموارد الأساسية للهيكل الإداري في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة، والتغلب على المشكلات البيروقراطية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المتطلبات الآتية:

- توظيف برامج التقنية الحديثة والمنصات الإلكترونية خلال عقد الاجتماعات الموجهة لبحث مشكلات المعاهد الخارجية وسُبل مواجهتها.
- تدريب الجهاز الإداري بالمعاهد الخارجية على تقنيات الرقابة والمتابعة إلكترونياً من خلال دورات تدريبية حول القيادة الإلكترونية.
- التوظيف الفعال للمستحدثات التكنولوجية في نظم وعمليات وإجراءات العمل (الإدارية والفنية) بالمعاهد الخارجية.
- تنوع الوسائل الإلكترونية التي تُساعد علي توثيق الروابط والتواصل مع المؤسسات المجتمعية بالدولة مقر المعهد.
- الاستفادة من أساليب تسويق وترويج الخدمات التعليمية في النظم التعليمية الأخرى لجذب المستفيدين بما يُسهم في نشر المنهج الأزهرى الوسطي بين أبناء العالم الإسلامي.
- تعزيز التواصل الرقمي بين كليات التربية بجامعة الأزهر والمعاهد الأزهرية الخارجية في دعم التطبيقات العلمية والعملية والتقنية بها.
- نشر وإعلان الممارسات التربوية المتميزة بالمعاهد الأزهرية الخارجية علي مواقع التواصل الإلكتروني.
- توفير الدعم الفني لقواعد البيانات الإلكترونية للمعاهد الخارجية وأنظمة الحماية المناسبة لها.



- تبني البرامج الإلكترونية التي تُسهّم في تيسير العمل وإجراءاته وتقديم التدريب المناسب لتوظيفها بالمعاهد الأزهرية الخارجية.
- الاستفادة من تجارب المدارس (المحلية - الدولية) في مجال التحول الرقمي وفي التوظيف الفعال لنظم المعلومات بالمعاهد الأزهرية الخارجية.

#### البعد الرابع: البُعد التفاعلي بالمعاهد الأزهرية الخارجية

ويتضمن هذا البعد مراجعة الهيكل التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية، وما يتبعه من وصف وتقييم للوظائف والاحتياجات الوظيفية من موارد مالية وبشرية وتقنية، ولا بد أن يتمتع بالمرونة في تصميمه بما يُسهّم في تحقيق التوجه الاستراتيجي للتعليم الأزهرى قبل الجامعي، حيث يؤثر الهيكل التنظيمي علي حجم العمل ونوعيته، وعلي أداء العاملين بتلك المعاهد وشعورهم بالرضا الوظيفي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المتطلبات الآتية:

- تحديد آليات للتنسيق بين الإدارات المختصة بالإشراف الفني والإداري للمعاهد الأزهرية الخارجية في تنفيذ التوجه الاستراتيجي للتعليم الأزهرى قبل الجامعي.
- مراجعة القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالمعاهد الأزهرية الخارجية بشكل دوري.
- التحديد الواضح لصلاحيات ومسئوليات العمل بكل وظيفة بما يقلل من ازدواجية وتضارب الأداء.
- مرونة الهيكل التنظيمي في مواجهة التغيرات التي تحدث ف البيئة الداخلية و الخارجية و التعامل معها.
- انفتاح قنوات الاتصالات رأسيا وأفقيا بما يسمح بتبادل المعلومات بين العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة.
- توجيه العاملين بالمعاهد الأزهرية الخارجية نحو القيام بمراجعات ومتابعات ما بعد النشاط لتحديد العمليات الفعالة وغير الفعالة.
- إتاحة كافة البيانات والمعلومات والمعارف (إدارية و فنية) للأعضاء والمستفيدين بكل شفافية ووضوح.
- دعم القيم التي تيسر وجود مناخ تنظيمي صحي
- تنمية وعي العاملين بالمعاهد الأزهرية الخارجية بثقافة الاستفادة من الأخطاء السابقة وتشجيع المبادرة والمخاطرة في تطوير القدرات والمهارات لديهم.
- تدعيم مبدأ الرقابة الذاتية لدى الأفراد وفرق العمل بالمعاهد الأزهرية الخارجية.

#### البعد الخامس: البُعد اللوجستي بالمعاهد الأزهرية الخارجية

ويستند هذا البعد إلي تكامل أنشطة الإمداد والتوزيع المادي للمعاهد الأزهرية الخارجية، لتشكل ما يعرف بالأداء اللوجستي، والذي تجسدت أهميته في الاستجابة السريعة للمستفيدين من أبناء العالم الإسلامي، من خلال الالتزام بالتوقيت المناسب في توفير الخدمة المتميزة وتقديمها، والتي تتفق مع حاجات ورغبات المستفيدين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المتطلبات الآتية:

- تعزيز العلاقات بين إدارة كل معهد والمؤسسات المجتمعية في مقره لإنشاء شبكة متكاملة من الخدمات اللوجستية (إدارة التسويق والموارد المالية والعلاقات العامة)
- تحقيق التكامل بين إدارة المعاهد الأزهرية الخارجية والمؤسسات الحكومية في الدول ذات الصلة (صحية - نقل - مالية - رياضية) وغيرها في تقديم الدعم اللازم.
- الرصد والتتبع المستمر للأوضاع المناخية والسياسية والاجتماعية التي قد تعيق أداء المعاهد الأزهرية الخارجية عن تحقيق أهدافها.
- توفير برامج تدريبية للعاملين بالمعاهد الأزهرية الخارجية حول الإدارة اللوجستية وأبعادها.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لترشيد تكاليف العمليات اللوجستية بالمعاهد الأزهرية الخارجية.
- توفير نظام معلوماتي لأغراض تخطيط العمليات اللوجستية (من شركات وعمليات تسويق ودعم فني وعلاقات عامة وإدارة الموارد المالية) بطريقة سريعة ودقيقة.
- الاهتمام بتحليل البيانات والمعلومات اللوجستية اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية باستخدام التطبيقات الرقمية الحديثة في إطار البيئة الداخلية والخارجية للمعاهد.
- تعظيم الاستفادة من تطبيقات التحول الرقمي في توجيه وإدارة العمليات اللوجستية بالمعاهد الأزهرية الخارجية.
- تفعيل الربط والتنسيق بين المعاهد الأزهرية الخارجية والإدارات المختصة في تنفيذ أنشطة الدعم اللوجستي وإجراءاته.
- توفير الرقابة والمتابعة المستمرة لعمليات الدعم اللوجستي للمعاهد الأزهرية الخارجية من أجل الكشف عن المعوقات والتحديات والعمل علي مواجهتها.

#### د- صعوبات تنفيذ الرؤية المستقبلية وسبل التغلب عليها

توجد بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ الرؤية المستقبلية للتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية، وبالتالي يمكن أن تشكل عائقاً أمام تحقيق فعالية الاستفادة منها، ومن أهم هذه الصعوبات ما يأتي:

- قلة مراعاة التجانس بين الأفراد داخل جماعات العمل، وبين جماعات العمل وبعضها البعض، بالمعاهد الأزهرية الخارجية، الأمر الذي يتطلب تطوير الفهم والكفاءة الثقافية لدى كافة المشاركين في إجراءات العمل بتلك المعاهد، وتنمية قدرتهم على فهم بعضهم، وتحقيق التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض بشكل فعال، وعدم التفريق بين الأفراد، كي يتمكن الجميع من العمل والابتكار في بيئة صحية وفي ظل الامتثال للتشريعات المنظمة، ومراعاة العدالة والمساواة، وبث مشاعر الاحترام والتفاعل الإيجابي مع الاختلافات الثقافية.
- نقص البيانات والمعلومات البيئية الداخلية والخارجية للمعاهد الأزهرية الخارجية أو عدم دقتها، مما يؤثر على دقة القرارات المتخذة، وبالتالي يجب العمل على بناء قاعدة بيانات متكاملة ومحدثة باستمرار لكل ما هو متعلق بتلك المعاهد بما يسمح من اتخاذ قرارات صائبة وفي الوقت المناسب .
- تباعد قيم وأهداف الأفراد وجماعات العمل عن الأهداف والقيم التنظيمية للمعاهد الأزهرية الخارجية، ويمكن التغلب علي ذلك من خلال تركيز البرامج التدريبية المقدمة لهم علي تكوين شخصيات متماسكة، وتنمية القيم المشتركة بين كافة العاملين في التواصل

- وفي المعاملات، وتحري كل ما هو إيجابي منها، وتجنب السلبيات، مع التوجيه والتدريب النفسي والممارسة والقدوة الحسنة في إطار المجتمع الأزهرى الوسطي المسلم.
- قلة إدراك العاملين بالمعاهد الأزهرية الخارجية والمسؤولين عن إدارتها للفجوة الاستراتيجية بين الحالة الراهنة والحالة المنشودة بالخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي، مما يتطلب توعيتهم بمستوى الفجوة الاستراتيجية وتوجيههم نحو تحليلها وتفسيروها وتقديم الإجراءات المقترحة للحد منها وسدها، وذلك من خلال الحلقات النقاشية علي مستوى المعاهد، وإجراء اجتماعات دورية عبر المنصات الإلكترونية علي مستوى الإدارة العامة لتلك المعاهد.
- جمود التشريعات التي توجه وتدعم أنشطة التطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية وتنفيذ برامجها، ومن ثم ينبغي العمل على مراجعة التشريعات وتطويرها وتحقيق مرونتها بما يدعم تحقيق التطوير التنظيمي لأغراضه المرجوة.
- ضعف مهارات وقدرات العاملين بالمعاهد الأزهرية الخارجية في تنفيذ أبعاد التطوير التنظيمي المقترحة ومتطلباتها، ومن ثم يجب العمل على تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين، وترجمتها في صورة برامج تدريبية، وتقديم التغذية الراجعة لتنفيذها بشكل مستمر.
- ضعف التنسيق بين الأزهر من ناحية، ومؤسسات الدول التي توجد بها المعاهد الأزهرية الخارجية أو المتوقع انشائها وفقا لهدف التوسع، ومن ثم ينبغي العمل على التنسيق المستمر بين مختلف الأطراف المعنية، مما يساهم في تلافي المشكلات المختلفة، ويوفر الدعم اللوجستي من أجل تحقيق الرؤية المقترحة.
- مقاومة بعض الأفراد بالمعاهد الأزهرية الخارجية لإجراءات التطوير التنظيمي وأنشطته، نتيجة رؤيتهم بأن تنفيذ هذه الإجراءات والأنشطة ستشكل أعباء إضافية عليهم، ويمكن التغلب على ذلك من خلال العمل على تنفيذ هذه الرؤية المستقبلية بشكل تدريجي، وإجراء مناقشات مستمرة بين كافة المشاركين ببرامج التطوير التنظيمي والقيادات، حتى يمكن التأكد من تغيير القيم والمفاهيم وقبول الأفكار الجديدة، وتنفيذها.
- ضعف وجود نظام متكامل للمحاسبية وتقويم الأداء بالمعاهد الأزهرية الخارجية بما يدعم جودة أدائها وتحقيق أهدافها، ومن ثم ينبغي العمل علي توفير نظام للمحاسبية الداخلية والخارجية لكافة الأطراف المعنية بها، بما يساعد علي ربط الحوافز المقدمة للأفراد والجماعات سواء كانت (مادية أو معنوية) وسواء كانت (إيجابية أو سلبية) بمستوى جودة الأداء بالمعاهد الأزهرية الخارجية، في ضوء معايير واضحة ومحددة.
- قلة الموارد المادية المخصصة لبرامج وأنشطة التطوير التنظيمي بالمعاهد الأزهرية الخارجية خاصة في ظل الرغبة في التوسع فيها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال العمل على وضع سياسات تؤدي إلى زيادة الموارد المالية، وتسويق منظومة المعاهد الخارجية دولياً، وتفعيل الشراكة المجتمعية اقليمياً وعالمياً لتشجيع المبادرات المختلفة، وإزالة الصعوبات والعراقيل أمام الجهود الذاتية، والتعاون مع المؤسسات المختلفة للاستفادة من إمكاناتها وخبراتها في توفير الإمكانيات المادية للمعاهد الخارجية.

## توصيات الدراسة:

في إطار الهدف من الدراسة الحالية، والنتائج التي توصلت إليها، وفي إطار حجم وخصائص عينة الدراسة من الخبراء؛ يمكن تقديم عدداً من التوصيات التي يمكن أن تُسهم في التطوير التنظيمي بالمعاهد الأزهرية الخارجية، وذلك على النحو الآتي:

- تبني إدارة المعاهد الأزهرية الخارجية لخطة وسياسة واضحة المعالم للتطوير التنظيمي، متضمنة الأهداف، والبرامج والمشروعات الفرعية، والجدول الزمني وممارسات التنفيذ والمتابعة والتقويم، مع مراعاة تغطيتها لأبعاد التطوير التنظيمي، بما يُسهم في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي في إطار عالمي دينامي متغير.
- توجيه اهتمام الباحثين نحو إجراء بحوث ومشروعات علمية تطبيقية، تُعنى بقضايا التطوير التنظيمي بالمعاهد الأزهرية الخارجية (الاستراتيجية، والبشرية، والتقنية، والتفاعلية، واللوجستية) واحتياجاتها الإدارية والفنية.
- تنمية وعي كافة المعنيين بالتطوير التنظيمي للمعاهد الأزهرية الخارجية بالأثار السلبية المترتبة على عدم الاهتمام بقضايا وأبعاد التطوير التنظيمي (الاستراتيجية، والبشرية، والتقنية، والتفاعلية، واللوجستية)، وتوجيههم نحو التنفيذ الفعال لإجراءاتها وأنشطتها.
- المتابعة المستمرة لتنفيذ أنشطة وجهود التطوير التنظيمي بالمعاهد الأزهرية الخارجية، لتشخيص وتحديد ما يواجهها من عقبات ومشكلات، وتقديم التغذية الراجعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمواجهتها، كي لا تصبح هذه الجهود مجرد آمال ووعود بعيدة المنال.
- نشر وإعلان أنشطة وجهود التطوير التنظيمي بالمعاهد الأزهرية الخارجية، عبر وسائل متعددة ومتنوعة (رقمية - غير رقمية)، بحيث توضح ما يتم إنجازه خلال كل فترة من الفترات، وما يُبذل من جهد في مواجهة العقبات والتحديات، والاستفادة من ذلك في وضع وتطوير الخطط المستقبلية.
- التأكيد على تكامل وتنوع مهارات العاملين بالمعاهد الأزهرية الخارجية وخبراتهم داخل فرق العمل، وتقديم الدعم والتوجيه نحو سيادة روح التعاون والتفاهم وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم، ومناقشة الآراء والأفكار والمعلومات والملاحظات بين الأعضاء بشكل تعاوني، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لهم.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، المعمري، نصر بن حمد بن محمد. (2020). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 120(120)، رابطة التربويين العرب، 219-246.
- أبو خطاب، علي حسيني إبراهيم. (2007). *أهمية مراكز المعلومات*. الأزهر، قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، "إدارة التدريب"، 2006 / 2007م.
- أحمد، شاكور محمد فتحي. (1996). *إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة*. دار المعارف، القاهرة.
- أحمد، إحسان حسنى. (2023). *الذكاء الاصطناعي وعلاقته بتحسين الأداء اللوجستي وتطوير الأداء المالي بالتطبيق على مديريات الشباب والرياضة بمحافظة شمال الصعيد*. مجلة *بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية*، 6 (11)، جامعة بني سويف، 180-214.
- إدارة الأزهر. (1994). *مشروع الهياكل التنظيمية وجدول وظائف الأزهر*. الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، مكتب شيخ الأزهر.
- إدريس، ثابت عبدالرحمن. (2001). *المدخل الحديث في الإدارة العامة*. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أرناؤوط، أحمد إبراهيم. (2016). *متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية*. مجلة *الإدارة التربوية*، العدد 10، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 177-282.
- الأزهر الشريف. (1994). *القرار رقم 250 لسنة 1975 بشأن المذكرة التفسيرية للقانون رقم 103 لسنة 1961م*. المطابع الأميرية، القاهرة، المقدمة.
- الأزهر الشريف، قطاع مكتب فضيلة شيخ الأزهر، الإدارة العامة للتدريب والإدارة. (2011/2012) *التدريب الإداري، محاضرات العام التدريبي 2011/2012م*.
- الأزهر الشريف، قطاع المعاهد الأزهرية، الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعى 2022/2030م.
- الأزهر الشريف، مكتب شيخ الأزهر. (2014). *قرار شيخ الأزهر رقم (196) لسنة 2014م بنظام العمل بالمعاهد الأزهرية في الخارج، بتاريخ 27 المحرم 1436هـ / 20 نوفمبر 2014م*.
- الأزهر الشريف. (د. ت). *المذكرة الإيضاحية للقانون رقم (103) لسنة 1961م، بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها*. القاهرة، مطبعة الأزهر.
- التيجاني، مدثر حماد الشيخ. (2022). *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال*. مجلة *القلزم للدراسات الأمنية والاستراتيجية*، (7)، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة سليمان الدولية بتركيا، 201-234.



- جمهورية مصر العربية. (2014). قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم 103 لسنة 1961 ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم 250 لسنة 1975، والقوانين المكملة له. مادة (2)، سلسلة القوانين والتشريعات المصرية (36)، إعداد ومراجعة أسامة انور، دار العربي للنشر والتوزيع.
- جمهورية مصر العربية. (2021م). عقد جديد للإنجاز - مسار مصر 2030 لتعزيز التنمية المستدامة. تقرير التنمية البشرية في مصر 2021، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، القاهرة.
- الجندي، ياسمين السيد، أحمد، إبراهيم أحمد، شعلان، عبد الحميد. (2020). محددات التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية ورؤية عصرية. مجلة كلية التربية بينها، العدد 123، الجزء 2 (202)، 705-732
- الحارثي، مها سعود وآخرون. (2023). إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديرات المدارس. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (31)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 409-456
- حسنين، منال سيد يوسف. (2022). التطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي بمحافظة الإسكندرية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، مج 46، ع 1، 177-326
- الحضيف، نجلاء محمد، و العبيد، إبراهيم عبد الله. (2021). تصورات خبراء التربية لمتطلبات تفعيل الدراسات المستقبلية في البحوث التربوية - دراسة باستخدام أسلوب دلفاي. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 5 (23)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 383-422
- دودين، أحمد يوسف. (2019). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دياب، عبد الحميد بن أحمد. (2001). العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة*، 15 (2)، جامعة الملك عبدالعزيز، 127-164
- الساعدي، رحيم محمد. (2018م). إصلاح التعليم في العراق وتطبيق تقنية دلفاي في الدراسات المستقبلية. *مجلة الفلسفة*، (18)، كلية الآداب، الجامعة المستنصرية، 105-132
- السعود، راتب السعود. (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت ( نظام 1 – نظام 4 ) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مجلد 5، عدد 3، جامعة اليرموك عمادة البحث العلمي و الدراسات العليا، 249-262.
- سلامة، أحمد زايد عودة. (2019). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعميمية بشمال سيناء على ضوء مدخل التطوير التنظيمي. *مجلة كلية التربية جامعة العريش*، السنة 7، العدد 20، الجزء 2، 179-212.
- ضحوي، بيومي محمد. وآخرون (2023). دراسة تقييمية لدور القيادة الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش. *مجلة كلية التربية جامعة العريش*، العدد (34)، المجلد (11)، 1-23.

- الطجم، عبدالله بن عبدالغني. (2009). *التطوير التنظيمي المفاهيم- النماذج - الاستراتيجيات*. ط 5، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- عبد الرزاق، محسن لبيب وآخرون. (2009). *تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية*. *مجلة التربية*، 1 (140)، جامعة الأزهر.
- عبد اللاه، محمد أبو الحمد (2018). *تطوير التنظيم الإداري بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي باستخدام مدخل إدارة التغيير*. ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- عبدالصمد، سميرة. و العقون، سهام (2022). *الأداء التنظيمي وضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية*. *مجلة ربحان للنشر العلمي*، العدد (19)، مركز فكر للدراسات والتطوير، 114-98.
- عبدالعاطي، حماده رشدي. (2022). *مداخل التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية*. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، 37 (1)، كلية التربية، جامعة المنيا، 653-674.
- عبدالعزیز، جيهان عبدالعزيز رجب. (2022). *ممارسات تطبيق الإدارة الذكية في بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي*. *المجلة التربوية*. (104)، كلية التربية، جامعة سوهاج، 904-865.
- عدلي، أمنية مصطفى. (2019). *أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا "دراسة ميدانية"*. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، مجلد 34، الجزء 2، العدد 1، كلية التربية، جامعة المنيا، 101-64.
- علام، محمد تركي موسي. (2022). *رؤية مستقبلية لاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب*. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية*، العدد 58، الجزء 2، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 272-234.
- علي، محمود علي محمد وآخرون. (2022). *إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية*. *دراسات تربوية ونفسية*، (118)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، 279-197.
- العلي، يسري. (2016). *درجة ممارسة مديري المدارس لعمليات التطوير التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الأردنية*. *مجلة الطفولة والتربية جامعة الإسكندرية*، 28 (3)، 330-289.
- عليو، الحسيني حسن حماد. (2021). *المعاهد الأزهرية الخارجية الخاصة: النشأة ونظم التعليم في الفترة (1384-1436 هـ/ 1964-2014 م)*. دراسة تاريخية. *مجلة كلية اللغة العربية بالقاهرة*، (39) 1 كلية اللغة العربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، 2828-2693.
- عواج، بن عمر و بن أحمد، دليلة. (2021). *إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي*. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 7 (1)، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان - مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والأنثروبولوجية، 28-9.
- الغالي، طاهر محسن، صالح، أحمد علي. (2010). *التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، والاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات*. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغنام، عبدالحميد محمد السيد سيد أحمد. (2020). *البعثات المتبادلة بين الأزهر والمالديف*. *مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية*، ع 35، كلية الآداب، جامعة المنيا، 186-214.

- فهيمى، محمد سيف الدين. (2004). *التخطيط التعليمي - أسسه وأساليبه ومشكلاته*، الطبعة الثامنة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الكيلاني، نسرین خالد. (2022). *واقع التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بإدارة المخاطر والأزمات التعليمية في الأردن*. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث التربوية والنفسية*، 7 (2)، جامعة عمان العربية، 610-633.
- ماهر، أحمد. (2007). *تطوير المنظمات ؛ الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير*، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مجمع البحوث الإسلامية. (2022). *بيان بعدد الطلاب في جميع المراحل بالمعاهد الخارجية للعام الدراسي 2021 م / 2022 م*.
- محمد، صباح سيد عبدالرحمن وآخرون. (2022). *متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم*. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 9 (16) كلية التربية، جامعة الفيوم، 1326-1364.
- مصطفى، عبير محمد عبد الدايم وآخرون. (2021). *إدارة التميز كمدخل لتحسين الأداء بالمعاهد الثانوية الأزهرية- دراسة تحليلية. دراسات تربوية ونفسية*، (111)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، 93-136.
- مغاوري، هالة أمين. (2021). *التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية*. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 22 (5)، كلية البنات للاداب والعلوم التربوية ، جامعة عين شمس، 1-27.
- موقع معجم المعاني. (2023 أ). *معنى كلمة تطوير*، متاح على الرابط التالي <https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1> تم الدخول على الموقع 12/ أبريل 2023م
- موقع معجم المعاني ب. (2023 ب). *معنى كلمة تنظيم*، متاح على الرابط التالي <https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85> تم الدخول على الموقع 12/ أبريل 2023م
- منظمة التعاون الإسلامي، *تاريخ المنظمة (oic-oci.org)* تم الدخول على الموقع 26 أبريل 2023م
- النعيم، عبداللطيف بن صالح. (2003). *قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي*. *مجلة جامعة الملك سعود*، 15م، العلوم الإدارية (1)، الرياض، 157-203.
- الهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي (2013). *تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة*. ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- ياسين، جبار. (2014). *التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)*. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، 1-13.



---

## Arabic References Translated Into English

- Abdel Samad, Samira. And Al-Aqoun, Siham (2022). Improving the quality of working life. *Rehan Journal for Scientific Publishing*, Issue (19), Fikr Center for Studies and Development, 98-114.
- Abdel-Aty, Hamada Rushdy. (2022). Introductions to the organizational development of school work. *Journal of Research in Education and Psychology*, 37 (1), Faculty of Education, Minia University, 653- 674.
- Abdel-Razzak, Mohsen Labib, and others. (2009). Developing the administration of Al-Azhar institutes in the light of the introduction to electronic management, *Journal of Education*, 1 (140), Al-Azhar University.
- Abdulaziz, Jihan Abdulaziz Ragab. (2022). Smart Management Application Practices in Some Public Education Schools in the Middle East, *Educational Journal*, (104), Faculty of Education, Sohag University, 865-904
- Abdullah, Muhammad Abu Al-Hamad (2018). *The Development of Administrative Organization in Al-Azhar Education, Al-Tagheer Mosque*. MA in a publication, Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.
- Abu Khattab, Ali Hosseini Ibrahim. (2007). *The Importance of Information Centers*. Al-Azhar, Sector of the Office of His Eminence the Grand Imam, Sheikh of Al-Azhar, General Administration for Organization and Administration, "Training Administration",
- Adly, Omnia Mostafa (2019). Dimensions of organizational development in the schools of the first cycle of basic education accredited in the governorate of Minya, a field study. *Journal of Research in Education and Psychology*, Volume 34, Part 2, Issue 1, Faculty of Education, Minia University, 64-101.
- Ahmed, Ehsan Hosni. (2023). Artificial intelligence and its relationship to improving logistical performance and developing financial performance by applying it to the directorates of youth and sports in North Upper Egypt Governorate, *Beni Suef Journal of Physical Education and Sports Sciences*, 6 (11), Beni Suef University, 180-214
- Ahmed, Shaker Mohamed Fathy. (1996). *Management of educational organizations - a contemporary vision of public assets*. Dar al-Ma'arif, Cairo.

- Al Azhar Al-Sharif (1994). *Resolution No. 250 of 1975 regarding the explanatory memorandum of Law No. 103 of 1961 AD*, Amiri Press, Cairo, preface.
- Al Harthy, Maha Saud and others. (2023). Human resource management in general education schools from the point of view of school principals. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, (31), Arab Foundation for Education, Science and Arts, 409-456
- Al-Ali, Yousry (2016). The degree of school principals practicing organizational development processes in the Jordanian Ministry of Education. *Journal of Childhood and Education*, University of Alexandria, 28 (3), 289- 330.
- Al-Azhar administration. (1994). *Al-Azhar Organizational Structures and Jobs Schedule Project*. General Administration of Organization and Administration, Sheikh Al-Azhar Office.
- Al-Azhar Al-Sharif, Al-Azhar Institutes Sector, *Al-Azhar Pre-University Education Strategic Plan 2022/2030 AD*.
- Al-Azhar Al-Sharif, Office of the Sheikh of Al-Azhar. (2014). *Decision of the Sheikh of Al-Azhar No. (196) for the year 2014 CE*, regulating work in Al-Azhar institutes abroad, on Muharram 27, 1436 AH / November 20, 2014 CE.
- Al-Azhar Al-Sharif, Sector of the Office of His Eminence Sheikh Al-Azhar, General Administration for Training and Administration. (2011/2012) administrative training, *lectures for the training year 2011/2012*
- Al-Ghalbi, Taher Mohsen, Saleh, Ahmed Ali. (2010). *Organizational development is an analytical approach to "concepts and relationships, strategies and processes, approaches and techniques"*. Dar Wael for publishing, Amman, Jordan.
- Al-Ghannam, Abdel-Hamid Mohamed El-Sayed Sayed Ahmed. (2020). Mutual missions between Al-Azhar and the Maldives. *Journal of the College of Arts and Humanities*, p. 35, College of Arts, Minia University, 186-214.
- Al-Hindawi, Ahmed Abdel-Fattah Hamdy (2013). *A proposed vision for the accounting system in Al-Azhar institutes in the light of quality standards*. unpublished MA, Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.



- Al-Hudhaif, Naglaa Muhammad, and Al-Obaid, Ibrahim Abdullah. (2021). Education experts' perceptions of the requirements for activating future studies in educational research - a study using the Delphi method, *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5 (23), The Arab Foundation for Education, Science and Arts, 383-422
- Aliyu, Al-Husseini Hassan Hammad. (2021). Al-Azhar Private Foreign Institutes: Establishment and Education Systems in the Period (1384-1436 AH./1964-2014 AD.): A Historical Study. *Journal of the College of Arabic Language in Cairo*, (39) 1 College of Arabic Language in Cairo, Al-Azhar University, 2693-2828
- Al-Kilani, Nisreen Khaled. (2022). The reality of strategic planning in government secondary schools, and its relation to higher education, *educational fields and crises in Jordan*, Amman Arab University *Journal of Research, Educational and Psychological Research Series*, 7 (2), Amman Arab University, 610-633
- Allam, Muhammad Turki Musa (2022). A future vision for the use of organizational development as an input for the development of human resources working in youth centers. *Journal of Studies in Social Work and Human Sciences*, No. 58, Part 2, Faculty of Social Work, Helwan University, 234-272.
- Al-Naim, Abdul Latif bin Saleh. (2003). Measuring the attitudes of leaders of Saudi private sector organizations towards organizational development, *King Saud University Journal*, Issue 15, Administrative Sciences (1), Riyadh, 157-203.
- Al-Saadi, Rahim Muhammad. (2018 AD). Education reform in Iraq and the application of Delphi technology in future studies, *Journal of Philosophy*, (18), College of Arts, Al-Mustansiriya University, 105-132
- Al-Saud, Ratib Al-Saud (2009). Patterns of administrative behavior of public secondary school principals in Jordan according to Rehns Likert's theory (System 1 - System 4) and its relationship to the level of organizational loyalty for teachers of their schools. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, Volume 5, Number 3, Yarmouk University Deanship of Scientific Research and Graduate Studies, 249- 262
- Al-Tajam, Abdullah bin Abdul Ghani. (2009). *Organizational development concepts - models - strategies*. 5th Edition, Dar Hafez for Publishing and Distribution, Kingdom of Saudi Arabia.

- Al-Tijani, Muddassir Hammad Al-Sheikh. (2022). The impact of the human resources management strategy on achieving strategic integration in business organizations, *Al-Qalzum Journal for Security and Strategic Studies*, (7), *Center for Research and Studies of the Red Sea Basin Countries and Suleiman International University in Turkey*, 201-234
- Arab Republic of Egypt. (2014). *Law regulating Al-Azhar and the bodies covered by it No. 103 of 1961 and its executive regulations issued by Presidential Decree No. 250 of 1975, and its complementary laws. Article (2), Series of Egyptian Laws and Legislations (36)*, prepared and reviewed by Osama Anwar, Dar Al-Arabi for Publishing and Distribution.
- Arnaout, Ahmed Ibrahim. (2016). The requirements of organizational development in the Directorate of Education in North Sinai in the light of the characteristics of the learning organization, a field study. *Journal of Educational Administration*, No. 10, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, 177-282.
- Awaj, Ben Omar and Ben Ahmed, Dalila. (2021). Redesigning the organizational structure as a requirement for organizational change . *Al-Riwaq Journal for Social and Human Studies*, 7 (1), Ahmed Zabana University Relizane Center - Social, Psychological and Anthropological Studies Laboratory, 9-28
- Dahawy, Bayoumi Muhammad. and others (2023). An evaluation study of the role of university leadership in achieving the requirements of organizational development at the University of Arish. *Journal of the College of Education*, Issue (34), Volume (11), Al-Arish University, 1-23.
- Diab, Abdul Hamid bin Ahmed. (2001). The relationship between job design and the form of the organizational structure, *King Abdulaziz University Journal. Economics and Administration*, 15 (2), King Abdulaziz University, 127-164
- Dodin, Ahmed Youssef (2019). *Change management and organizational development*. Al-Yazuri Scientific House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- El-Gendy, Yasmine El-Sayed, Ahmed, Ibrahim Ahmed, Shaalan, Abdel-Hamid (2020). Determinants of the organizational development of the educational institution, an analytical study and a modern vision. *Journal of the College of Education in Benha*, Issue 123, Part 2 (202), 705-732
- Fahmy, Mohamed Seif El-Din. (2004). *Educational planning - its foundations, methods and problems*. eighth edition, Anglo-Egyptian Bookshop, Cairo



- Hassanein, Manal Sayed Youssef. (2022). Organizational development of the Egyptian Japanese schools in the light of self-renewal in Alexandria Governorate. *Journal of the College of Education in Educational Sciences*, Vol. 46, p. 1, 177-326
- Holy Azhar. (D.T). *The explanatory memorandum of Law No. (103) of 1961 AD*, regarding the reorganization of Al-Azhar and the bodies it includes. Cairo, Al-Azhar Press.
- <https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85/> Accessed on April 12, 2023 AD
- Ibrahim, Hossam El-Din El-Sayed Mohamed, El-Maamari, Nasr bin Hamad bin Mohamed. (2020). Obstacles facing the school administration in organizational development in basic education schools in Al Sharqiyah South Governorate in the Sultanate of Oman. *Arab Studies in Education and Psychology*, 120 (120), Association of Arab Educators, 219-246.
- Idris, Thabet Abdel-Rahman (2001). *Modern entrance in public administration*. University House, Alexandria.
- Islamic Research Academy. (2022). *Statement of collector's data at all levels in the country's foreign institutes, academic year 2021 AD / 2022 AD*.
- Lexicon of meanings website. (2023a). The meaning of the word development is available at the following link <https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1/> Accessed April 12, 2023 AD
- Lexicon of meanings B website (2023b). The meaning of the word organization is available at the following link <https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85/> Accessed April 12, 2023
- Maghawry, Hala Amin. (2021). The strategic alliance between the Ministry of Education and the Faculties of Education and Organizational Development in Egyptian schools. *Journal of Scientific Research in Education*, 22 (5), Girls College of Arts and Educational Sciences, Ain Shams University, 1-27.
- Maher, Ahmed (2007). organization development; Primer's Guide, Discrimination, E, Change, Change, University, Alexandria.
- Mostafa, Abeer Mohamed Abdel-Dayem, and others. (2021). Analytical Study. *Educational and Psychological Studies*, (111), Faculty of Education, Zagazig University, 93-136



- Muhammad, Sabah Syed Abdul-Rahman et al. (2022). Requirements for applying the strategic planning approach to the administrative performance of technical mentors in educational departments in Fayoum Governorate, *Fayoum University Educational and Psychological Journal*, 9 (16) Faculty of Education, Fayoum University, 1326-1364
- Organization of Islamic Cooperation, History of the Organization (oic-oci.org), accessed April 26, 2023 AD
- Salama, Ahmed Zayed Odeh (2019). A proposed vision to develop the performance of education leaders in North Sinai in the light of the organizational development approach. *Journal of the College of Education*, University of Arish, Year 7, Issue 20, Part 2, 179-212.
- The Egyptian Arabic Republic. (2021). *A New Decade for Achievement - Egypt's Path 2030 to Promote Sustainable Development, Egypt's Human Development Report 2021*, Ministry of Planning and Economic Development, Cairo.
- The website was accessed on April 12, 2023 AD
- Yassin, Jabbar. (2014). *Organizational development and change management in government organizations (requirements and constraints)*. The international scientific conference on managing change in a changing world, Amman: Center for Research and Human Resources Development - Ramah, 1-3

#### المراجع الأجنبية

- McLean, G. (2005). *Organization development: Principles, processes, performance*. Berrett-Koehler Publishers
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Leonard, H. S., Lewis, R., Freedman, A. M., & Passmore, J. (2013). The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development. In *Transformational Leadership and Psychological Well-being: Effects on Followers and Leaders*. (pp. 175-194). John Wiley & Sons, Ltd.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organization Development and Change*. 9th edition. Cincinnati, OH: South-Western.
- Rothwell, W. J., & Sullivan, R. L. (Eds.). (2005). *Practicing organization development: A guide for consultants* (Vol. 27). John Wiley & Sons
- Alejandro ,S.G. (2016).History and Fundaments of Organizational Development. *Journal of Global Economics*. 4(4), 1-5.



- 
- Asumeng, M. A., & Osae-Larbi, J. A. (2015). Organization development models: a critical review and implications for creating learning organizations. *Eur J Train Dev Stud*, 2, 29-43
- Egan, T. M. (2002). Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*, 20(2), 59–70.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L. (Eds.). (2015). *Practicing organization development: Leading transformation and change*. John Wiley & Sons.
- Mihaela, S., Adela, M., Adriana-Elena, T., & Monica, F. (2011). An organizational development program in the preschool educational institution. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 998-1002.
- Asumeng, M. A., & Osae-Larbi, J. A. (2015). Organization development models: a critical review and implications for creating learning organizations. *Eur J Train Dev Stud*, 2, 29-43.
- Ririhena, R. L., & Notanubun, Z. (2021). Organizational Development and Change Along with the Reinventing in Education. *JURNAL PENDIDIKAN PROFESI GURU INDONESIA (JPPGI)*, 1(1), 21-27.
- Nellitawati, N. (2019). The relationship between organizational development and teacher performance?. *COUNS-EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 4(4), 157-162.
- Smith, C., & Mackinnon, M. (2019). Organisation development: The argument still stands. *Journal of Education (University of KwaZulu-Natal)*, (77), 115-137.
- Adesh Ram lal .(2020). Principals' Experiences Leading Strategic Planning in High- Performing Primary Schools in Trinidad and Tobago, Ph.D Texas University, *Journal of Instructional Pedagogies*, (24), Jul 2020