

## الحكومة الرقمية مدخل لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر (دراسة تحليلية)

محمود علي محمد علي

معلم أول (أ) بالأزهر الشريف

أ.د/ أحمد نجر الدين عيادروس

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

### الملخص:

هدف البحث الحالي إلى: إرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحكومة الرقمية، حيث أضحت هذا المدخل يحظى بأهمية كبيرة لقدرته على رسم مكانة متميزة على خريطة المنافسة العالمية، وطبقاً لطبيعة الدراسة الحالية فقد استخدم الباحث: المنهج الوصفي، واشتمل البحث على الخطوات الرئيسية الآتية "الإطار العام للبحث، الإطار النظري الذي يحكم الحكومة الرقمية في المؤسسات التعليمية، الإطار النظري الذي يحكم عملية التدريب القيادي للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية، الوضعية الراهنة لتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر، نتائج البحث وأهم الآليات المقترحة لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحكومة الرقمية، ولقد توصل البحث لعدة نتائج لعل من أهمها ما يلي: هناك جوانب قصور وضعف تعتري واقع تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، كما أن هناك افتقار لاستخدام المداخل الإدارية الحديثة في برامج إعدادهم وتدريبهم، وأقترح البحث العديد من الأمور كان من أهمها: ضرورة عقد برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء المداخل الإدارية الحديثة ومنها مدخل الحكومة الرقمية، وهذا يتطلب العمل على نشر ثقافة الحكومة الرقمية وتوفير برامج تدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء هذا المدخل.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الرقمية- التدريب القيادي- قيادات المعاهد الأزهرية

**Digital governance , an approach to establish the culture of leadership training for the leaders of Al-Azhar institutes in Egypt (analytical study)**

**Abstract:**

The current research aimed to: establish the culture of leadership training for the leaders of Al-Azhar institutes in Egypt in the light of digital governance approach, as this approach has become of great importance for its ability to draw a distinguished position on the map of global competition, and according to the nature of the current research "the descriptive approach was used" and the research included the following main steps, "the general framework of the research, the theoretical framework that governs digital governance in educational institutions, the theoretical framework that governs the leadership training process for educational leaders in educational institutions, the current status of training leaders of Al-Azhar institutes in Egypt, the results of the research and the most important proposed mechanisms to establish the culture of leadership training for the leaders of Al-Azhar institutes in Egypt in the light of digital governance approach, The research has reached several results, most important of them are: There are deficiencies and weaknesses in the reality of training the leaders of Al-Azhar institutes and there is a lack of using modern administrative approaches in the programs for preparing and training them. The research suggested several issues, most important of them are: the need to hold training programs for the leaders of Al-Azhar institutes in Egypt in the light of modern administrative approaches including the approach of digital governance and this requires working to spread the culture of digital governance and providing training programs for these leaders in the light of this approach.

*Key words:* Digital governance- leadership training- leaders of Al-Azhar institutes.

## أولاً: الإطار العام للبحث:

### مقدمة:

يعيش عالمنا اليوم عصرًا تعصف به المتغيرات، دخلت فيه التكنولوجيا معظم المجالات، برزت فيه العديد من التحولات، منها التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، والتحول من المحلية إلى العالمية والتحول من الاعتماد على المؤسسات إلى الاعتماد على الذات، ومن المركزية إلى اللامركزية والتحول إلى ديمقراطية المشاركة، وفي عصر تغمره التحديات، ومنها تحدي المنافسة بين المنظمات والمؤسسات من أجل السيطرة والبقاء، أدى كل ذلك إلى أن جودة الخدمة فيه وامتلاك المهارات والجدارات التي تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات هي مقياس التقدم والتميز والازدهار لدى تلك المؤسسات والمنظمات ولا سيما التعليمية منها، تقودها نحو التحول من مؤسسات تقليدية تعتمد على الروتينية إلى مؤسسات رقمية تكنولوجية، ومن أداء تقليدي محلي إلى أداء تنافسي عالمي، ومن المحيط المدرسي إلى الفضاء الإلكتروني، ومن الأنماط الإدارية الكلاسيكية إلى الأنماط الرقمية الإلكترونية.

ولكي تصل تلك المؤسسات لأداء تنافسي فعال فإنه يجب عليها أن تمتلك من الموارد التكنولوجية والبشرية والمالية والموارد المادية وغير المادية ما يصعب على المؤسسات المنافسة تقليديها ومحاكاتها<sup>(١:٢)</sup>، وما يجعلها مصدرًا لإنتاج الطاقة المعلوماتية والمادية والتقنية المستدامة لعملائها من خلال النجاح في تحقيق أداء تنافسي وسط عالم رقمي<sup>(٢:٣٨١)</sup>.

وتعزيزًا للقضاء على الفجوة الرقمية ونشر الوعي وثقافة المشاركة والتفاعل مع المنصات الإلكترونية بات هناك ضرورة ملحة للاهتمام بتدريب وتطوير الكفاءات البشرية بمختلف القطاعات والمؤسسات الحكومية تعزيزًا للارتقاء بمستوى أداء العاملين بها وممارسة مهام الحياة الوظيفية بأحدث الأدوات التكنولوجية وفي ضوء أحدث المعايير الدولية التي تطالب بتحسين الكفاءة التشغيلية للأعمال الرقمية<sup>(٣:٢٣٥)</sup>.

من هنا أضحت القيادة التربوية للمؤسسات التربوية والتعليمية والتي تسعى لتحقيق التنافسية والانسجام مع المتغيرات الإقليمية والعالمية أمام صراع شديد يتطلب منها بذل الجهود الحثيثة، والارتقاء بكل كفاءة واقتدار لمواجهة تحديات فرضها الاقتصاد الرقمي العالمي، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إكساب تلك القيادات الجدرات المعرفية والرقمية من خلال برامج تدريبية تعقد وفق أحدث المستجدات العلمية والتكنولوجية (٣٤٨:٤ - ٣٤٩).

كما ينبغي على تلك المؤسسات إذا ما أرادت بناء قيادات ذوي شخصيات تنافسية يمكنها أن تغوص في غمار المستقبل، أن توفر من الظروف والآليات والتقنيات ما يمكنهم من تطوير قدراتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم وإمكاناتهم (٣٥٠).

وتأسيساً على ما سبق فإن تحقيق التنافسية للمعاهد الأزهرية يكمن في امتلاكها لمزايا تنافسية تتفوق بها على مزايا منافسيها من المؤسسات التعليمية الأخرى سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي، وهذا لن يتأتى إلا من خلال برامج تدريبية تكسب قياداتها التعليمية الجدرات المعرفية والرقمية التي تمكنهم من مواكبة أحدث المستجدات العلمية والتكنولوجية، ولن يتحقق ذلك كله إلا إذا سعى أصحاب القرار وصناع السياسات التعليمية لتلك المعاهد الأزهرية نحو إرساء ثقافة التدريب القيادي الفعال في ضوء مداخل إدارية وتقنية حديثة وهنا يتجلى دور الحكومة الرقمية كأحد أبرز المصطلحات الحديثة في علم الإدارة.

فإنطلاقاً من أن معظم الدول وحكوماتها ومؤسساتها قد أخذت في الانتقال نحو الفضاء الإلكتروني من أجل تقديم خدماتها عبر الانترنت وبمختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة، بشكل أسرع وبتكلفة أقل، وبما يحقق مفاهيم العدالة والمساواة والشفافية والمشاركة وتطبيق القوانين والأنظمة (٥٧:٦).

لذا فقد أصبحت التقنيات والبنى التحتية الرقمية أحد أهم ركائز ومكونات الأنماط المستقبلية للتعليم وأضحت الرقمنة أحد التوجهات الواعدة لإحداث تغيير كبير لمفهوم التعليم من حيث المحتوى والزمان والمكان لتصبح الخوارزميات والبيانات

والمنصات هي أحد أدوات السياسة الجديدة لحوكمة التعليم، وليصبح الأخذ بمفهوم الرقمنة والعمل على تطويرها له انعكاس إيجابي على تحسين الأداء التعليمي خاصة في ظل ما يعرف بالطوفان الرقمي للبيانات والمعلومات، والتحول من الاعتماد على الأدوات الورقية إلى التقنيات الرقمية، والدخول فيما يعرف بحقبة أو عصر الحوكمة الرقمية (٧:مقدمة).

من هنا تعرف الحوكمة الرقمية بأنها توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال أداء تنافسي فعال ومتميز للمؤسسات الحكومية الرقمية، بما يعزز سهولة الحصول على الخدمات العامة والحكومية والمعلومات والبيانات من قبل أفراد المجتمع والمستهلكين وأصحاب المنفعة عبر شبكات الانترنت أو غيرها من الوسائل الرقمية بشكل يمكن من خلاله تحقيق أهداف ومبادئ الحوكمة والتي من بينها المشاركة الفعالة والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات، وتحقيق الديمقراطية والمحاسبية وسهولة الحصول على المعلومات ومصداقيتها، ومن ثم تصبح الحوكمة الرقمية أداة فعالة للمؤسسات الحكومية الرقمية تحقق لها سبل اتصال فعال مع البيئة المحيطة سواء على الصعيد السياسي أو الاجتماعي أو الإداري (٣٧١:٨ - ٣٧٢).

وتقتضي الحوكمة الرقمية ضرورة توافر مجموعة من المبادئ منها (توافر قيادة رقمية فعالة تضع مجموعة من الأهداف، والاستراتيجيات تسعى نحو تحقيقها، وتوفر لها من الثقافة والقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية والمهام والمسئوليات، والقدرات والجدارات ما يتماشى مع أهداف وأغراض المؤسسة ويحقق لها التفوق المستدام وهذا لن يتحقق إلا من خلال مواكبة المستجدات التكنولوجية، والقدرة على إدارة المخاطر واستغلال الفرص وتحقيق الشراكة والاتصال الفعال من العملاء وأصحاب المصلحة) (٦:٩ - ٧).

يتضح مما سبق أن الحوكمة الرقمية أحد أهم الاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها إرساء ثقافة التدريب القيادي الذي يساعد المؤسسات

على امتلاك قيادات تتمتع بالمهارات والجدارات التي تواكب أحدث المستجدات، وإذا كان الأمر ذا أهمية بالنسبة لكافة القطاعات والمؤسسات فإنه بات أكثر أهمية داخل المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمعاهد الأزهرية بصفة خاصة، حيث إن الأزهر الشريف يمثل الهيئة العلمية الاسلامية الكبرى التي تقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتنقيحه ونشره وحمل أمانة الرسالة الإسلامية إلى كل الشعوب وتزويد العالم الإسلامي والوطن العربي بالمختصين وأصحاب الرأي، وتخريج علماء عاملين متفهمين في الدين يجمعون إلى الايمان بالله ثم الثقة بالنفس وقوة الروح، جدارات علمية ومهنية لتأكيد الصلة بين الدين والحياة، والربط بين العقيدة والسلوك والمشاركة في كل أسباب النشاط والانتاج والريادة (٢٠١٠).

### مشكلة البحث:

على الرغم من أن هناك ثمة جهود تبذل من أجل النهوض بمؤسسات التعليم قبل الجامعي الأزهرية بمصر لرفع مستوى قدرات قياداتها التربوية، وكفاياتها لتحسين أدائها، والارتقاء بنوعية التعليم، إلا أن هناك العديد من السلبيات وأوجه القصور والتي تقف كحجر عثرة في تحقيق مزايا تنافسية لتلك المعاهد ومواكبة المستجدات التكنولوجية، ولا تتماشى مع المبادئ العديدة للحكومة الرقمية، ولا مع إرساء "الثقافة الرقمية التي تعد أحد مهارات القرن الحادي والعشرين الذي وصف بأنه القرن الرقمي" Digital Age حيث لم يعد توظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية ترفاً وإنما أصبح ضرورة يتطلبها العصر، وأصبحت الثقافة الرقمية ضرورة للتحويل الرقمي ومواكبة التدفق العلمي والتكنولوجي على المستوى العالمي (١١: ١٣٢).

ولقد أشارت العديد من الدراسات والتقارير إلى وجود العديد من المشكلات المتعلقة بالمعاهد الأزهرية وخاصة الثانوية منها:

- ضعف الإقبال على عمليات التعلم والتدريب من قبل قيادات المعاهد الأزهرية متمثلة في شيوخ تلك المعاهد وعدم رغبتهم في مواكبة التغييرات السريعة في

التكنولوجيا، ومقاومتهم للتجديد والتغيير الذي تحتاجه الفترة الحالية للحاق بركب التقدم في مجال القيادة والإدارة، إضافة إلى وجود مشاكل إدارية وتنظيمية وبيروقراطية في اتخاذ وتنفيذ القرارات (٢٨:١٢).

- لا يزال الكثير من معلمي المعاهد الأزهرية، يجهلون استخدام الحاسب الآلي ويرجع ذلك لنقص تدريبهم أو انعدامه تماماً، على الرغم من أن الثورة التكنولوجية جعلت تكنولوجيا التعليم ذات أهمية كبيرة للمعلم، وتمثل جزءاً أساسياً من حياته المهنية والشخصية (٢٥٦:١٣).

- إن الإعداد والتدريب الذي يتلقاه الإداريين أو شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين، لم يرتق إلى مبتغاه وأن كل ما يتم من تدريب في مجال استخدام التكنولوجيا هو عبارة عن مجرد محو أمية حاسوبية، لذلك فالحديث عن توافر قاعدة بيانات أو نظام معلومات إداري أو حتى استخدام برمجيات حاسوبية متقدمة داخل تلك المعاهد الأزهرية غير ممكن (١٥٠:١٤).

- تعاني المعاهد الأزهرية وخاصة الثانوية، من قلة الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية، وكثرة الأعمال الروتينية اليومية المطلوبة من شيوخ المعاهد، وضعف إلمامهم بنظم جودة التعليم والأساليب الحديثة في الإدارة، من حيث المفاهيم والمبادئ والتطبيقات بالقدر المطلوب، وقلة البرامج التدريبية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتدنى برامج التدريب لغياب الكوادر الفنية والكفاءات المهنية، وقلة الكفايات الإدارية لدى بعض شيوخ المعاهد، ووجود مركزية في اتخاذ القرارات، وقلة الوعي بنظم جودة التعليم والاعتماد، والأساليب الإدارية الحديثة، ووجود نقص كبير في البنية التحتية التكنولوجية (١٧٦:١٥ - ١٧٨).

- تقتصر أساليب ووسائل التدريب بمركز التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف على الأساليب التقليدية كالمحاضرات، وتفتقر للبحوث العلمية والأساليب والتقنيات التدريبية الحديثة (٩٤:١٦).

- وجود فجوة بين أعداد من تم تدريبهم من العاملين بالأزهر الشريف على الأساليب والتقنيات الحديثة وبين الأعداد الفعلية لهم، حيث يوجد العديد والعديد من بين هؤلاء لم يتم تدريبهم بالفعل كما يوجد فارق كبير بين تكلفة البرامج التدريبية وبين ميزانية إدارة التدريب الفعلية، وهذا يستدعى تطوير إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر، وزيادة ميزانيتها حتى تفي بمسئولياتها تجاه تدريب العاملين بالأزهر الشريف إدارياً وتواكب المستجدات والتغيرات التقنية الحديثة (١٠٧-١٠٣:١٧).

- ضعف الاستفادة من شبكة الإنترنت داخل المعاهد الأزهرية إضافة إلى تبنيها لأنظمة واللوائح والقوانين التي رسخت لاستخدام الطرق التقليدية في التعليم أكثر من تبنيها للأفكار والتطورات والطرق الحديثة التي طرأت على الساحة الدولية، ويعد هذا من المعوقات الإدارية التي حالت دون الاستفادة من شبكة الإنترنت في العملية التعليمية (١٣:١٨).

وفى ضوء ما أسفرت عنه نتائج التقارير والدراسات السابقة يتضح أن المعاهد الأزهرية بمصر يعتريها العديد من أوجه القصور والضعف التي لا تتفق مع مبادئ الحوكمة الرقمية ولا تتماشى مع ما يُعرف بالعصر الرقمي الأمر الذى ينعكس سلباً على تلك المعاهد، ومن ثم على كافة عناصرها ومخرجاتها ويفقدها الميزة التنافسية التي تمكنها من مواكبة التطورات والمتغيرات التي يشهدها عصرنا الحالي، ورسم مكانة متميزة على خريطة المنافسة المحلية والإقليمية والدولية، ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري الذي يحكم الحوكمة الرقمية في المؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما الإطار النظري الذي يحكم عملية التدريب القيادي للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية؟
- ٣- ما الوضعية الراهنة لتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر؟



٤- ما أهم الآليات المقترحة لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية؟

#### أهداف البحث :

تهدف الدراسة الحالية: إلى إرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية، وتحقيق هذا الهدف يستلزم تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- الوقوف على الإطار النظري الذي يحكم الحوكمة الرقمية في المؤسسات التعليمية.

٢- التعرف على الإطار النظري الذي يحكم عملية التدريب القيادي للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية.

٣- الوقوف على الوضعية الراهنة لتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر.

٤- التعرف على أهم الآليات المقترحة لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية؟

**أهمية البحث :** يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال ما يلي:

أهمية وحيوية المتغيرين الرئيسيين للبحث، فالحوكمة الرقمية تعد مدخلاً من المداخل الحديثة في الفكر الإداري المعاصر يمكن من خلاله إرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر وصولاً إلى اكتساب تلك القيادات للمهارات والجدارات المعرفية والرقمية التي تمكنهم من مواكبة كافة المستجدات العلمية والتكنولوجية ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية مستدامة يمكن من خلالها رسم مكانة متميزة لتلك المعاهد على خريطة التنافسية العالمية.

**منهج البحث :** طبقاً لطبيعة الدراسة الحالية فقد استخدم الباحث: المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية الملائمة لطبيعة البحث الحالي.

مصطلحات البحث:

الحكومة الرقمية: " يُعد مفهوم الحكومة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي لم تحظى بتعريف موحد، بينما تتعدد التعريفات التي تتناول هذا المفهوم ولعل من أهمها أن الحكومة الرقمية تشير إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحقيق الشراكة بين ما يعرف بالحكومة الرقمية والمواطنين، الذين يحظون بخدمات عالية الجودة تلبى احتياجاتهم وتضمن لهم تحقيق الديمقراطية الرقمية المرتكزة على وجود تشريعات رقمية تحقق مبادئ الحوكمة والتي منها المشاركة في وضع السياسات، واتخاذ القرارات، والشفافية والمحاسبية والديموقراطية بما يناسب متطلبات العصر الرقمي (٢٧:١٩ - ٢٩).

ويقصد بالحكومة الرقمية إجرائياً: توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق أهداف ومبادئ الحوكمة والسعي نحو إرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر وصولاً إلى اكساب تلك القيادات المهارات والجدارات المعرفية والرقمية التي تمكنهم من مواكبة كافة المستجدات العلمية والتكنولوجية ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية مستدامة يمكن من خلالها رسم مكانة متميزة لتلك المعاهد على خريطة التنافسية العالمية.

- التدريب القيادي: هو عملية التأثير في السلوكيات الإنسانية الفردية المطبقة للحصول على مهارات محددة ومرتبطة بالعمل، أو هو جهد منظم، ومخطط لتزويد الأفراد المتدربين بمعارف معينة جديدة، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بنّاء، وهو أسلوب يستخدم في ديناميكيات الجماعة، والهدف منه زيادة حساسية الفرد لما يراه الناس من أنماط سلوكهم وتنمية المهارات الشخصية المتعلقة بالسلوك بين الأفراد (٩٤:٢٠).

المعاهد الأزهرية: يعرفها الباحث إجرائياً لغرض الدراسة بأنها: "عبارة عن مؤسسة تربوية، تعمل على تطبيق المناهج الدينية والعلمية بوسائل عصرية متنوعة، ويمكن لخريجها الالتحاق بالتعليم الجامعي سواء الأزهرية منه أو العام".

الدراسات السابقة: توجد العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوع البحث من أهمها ما يلي:

- نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين(٢٠٢١): "تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية" تصور مقترح" (٢١): "هدفت هذه الدراسة إلى: تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الحوكمة الرقمية واليقظة الاستراتيجية وذلك لصياغة تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الرقمية بالجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج لعل من أهمها، أن تطبيق الحوكمة الرقمية بالجامعات يضمن تقديم الخدمات بطرق ذكية ومبتكرة تعزز جودة المخرجات الجامعية.

- سلوى ثابت مكي(٢٠٢١): "الإصلاح الهيكلي للمؤسسات والحوكمة الرقمية" (٢٢): "هدفت الدراسة إلى: عرض الملامح الأساسية لمكونات الإصلاح الهيكلي كمحرك رئيس نحو التنمية المستدامة وأكدت على أهمية تبني مفهوم الحوكمة الرقمية ليس فقط من منظور خدمي ولكن أيضاً كمنصة ذكية لدعم المشاركة المدنية واللامركزية، واستخدمت الدراسة منهج تحليل النظم ودراسة الحالة، وتوصلت لمجموعة من النتائج والتوصيات من أبرزها، أهمية مفهوم الحوكمة الرقمية والإدارة عن بعد، خاصة فيما يتعلق بآليات التنفيذ وتقييم الأثر من حيث الكفاءة والفاعلية في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

- (Fatima A. Algazo, et al.:2021): "نشأة الحوكمة الرقمية وأهميتها" (٢٣): "هدفت الدراسة إلى: الوقوف على مفهوم الحوكمة الرقمية والدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في تحويل الحكومات إلى حكومات رقمية يمكنها تقديم خدمات ذات جودة عالية لمواطنيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والرجوع إلى الأدبيات السابقة وتوصلت لمجموعة من النتائج كان

من أهمها ضرورة تفعيل الحكومة الرقمية في كافة القطاعات وخاصة قطاع التعليم لضمان التطوير ومواكبة المستجدات.

- (Ana-Maria Apostol, Maria-Isabella Stan:2021): الحكومة الرقمية في كل من رومانيا وبلغاريا "دراسة مقارنة"<sup>(٢٤)</sup> هدفت الدراسة إلى: تحليل واقع الحكومة الرقمية في كل من رومانيا وبلغاريا مقارنة بالاتحاد الأوروبي، مع تسليط الضوء على تطور الرقمنة في كلا البلدين خلال العقود الأخيرة، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة والرجوع لبعض التقارير والوثائق الصادرة من الاتحاد الأوروبي حول الدول الأعضاء، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج لعل من أهمها، ضرورة تفعيل الحكومة الرقمية من أجل تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق المشاركة الفعالة من قبل للمواطنين.

- دراسة فائقة الأمين أبو علامة (٢٠٢٠) بعنوان: دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ إدارة التغيير على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد<sup>(٢٥)</sup> هدفت الدراسة إلى: معرفة دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ إدارة التغيير على الولاء الوظيفي، والكشف عن واقع تأهيل وتدريب القيادات لإحداث التغيير ورفع مستوى الولاء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي، أهمية تدريب القيادات التعليمية كقادة للتغيير وضرورة امتلاكهم المهارات باعتبارهم أصحاب القرار.

- دراسة (Maricela Ruiz 2020) بعنوان: "تطوير المعلمين القادة"<sup>(٢٦)</sup> هدفت تلك الدراسة إلى: التعرف على الأساليب القيادية لدى قادة المؤسسات التعليمية ومدى أثرها في تحقيق التنمية والتطوير للمهارات القيادية لدى المعلمين داخل تلك المؤسسات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على أسلوب المقابلة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة وتوصلت إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي، يعد قادة المؤسسات التعليمية متمثلة في مديري تلك المؤسسات هم أكثر العناصر

والأفراد الضعالة والمؤثرة داخل تلك المؤسسات و التي لها أثر فعّال في تحقيق التنمية والتطوير للمعلمين القادة من خلال دعم وتنمية المهارات القيادية لديهم .

**التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أنه على الرغم من وجود أوجه اختلاف أساسية بينها وبين البحث الحالي إلا أن هناك ثمة قضايا مهمة تشترك فيما بينهما، مثل ما يتعلق منها بالوقوف على أهمية الحوكمة الرقمية كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة، وكذا أهمية تدريب القيادات التعليمية من أجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وكل ذلك في مجمله يفيد البحث الحالي في بناء إطاره النظري، وكذا في تفسير النتائج التي يتوصل إليها.

**خطوات البحث:** يسير البحث تحقيقاً لأهدافه وإجابة على أسئلته وفق الخطوات الآتية:  
**الخطوة الأولى:** الإطار العام للبحث من حيث المقدمة ومشكلة البحث والأهداف والأهمية والمنهج ومصطلحات البحث والدراسات السابقة.

**الخطوة الثانية:** الإطار النظري الذي يحكم الحوكمة الرقمية في المؤسسات التعليمية.  
**الخطوة الثالثة:** الإطار النظري الذي يحكم عملية التدريب القيادي للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية.

**الخطوة الرابعة:** واقع تدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر.

**الخطوة الخامسة:** نتائج البحث وأهم الآليات المقترحة لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية.

**ثانياً: الإطار النظري الذي يحكم الحوكمة الرقمية في المؤسسات التعليمية:**

تجدر الإشارة إلى أنه في ظل التحولات الرقمية لم يعد من الممكن إدارة وتصميم الخدمات في صوامع منعزلة عن بعضها، أو تطويرها وفق تصورات ورؤى القيادات المؤسسية التي لا تضع في اعتبارها أولويات ومضامين المبادرات الرقمية، ولم تعد الحكومات تمتلك الأريحية للعمل بنفس أنماط العمل التقليدية، بل إنها غدت

ملزمة لتبني عقلية إدارية حديثة تعمل بمفهوم التطوير والابتكار المستمر لتحقيق المتطلبات التنموية وبناء قدرات تنافسية، وتطوير نماذج مستقبلية أكثر كفاءة وفاعلية لتحقيق مكانة دولية على الخارطة العالمية في شتي المناحي الاقتصادية والسياسية والتعليمية، وهذا لن يتحقق إلا في ظل حكومة رقمية (٣٧: ٤٤ - ٨٢)، تتبنى مفهوم الحكومة الرقمية لتواكب تلك التطورات التكنولوجية التي تؤثر على كافة القطاعات والممارسات الإدارية وتسهم في صياغة الإجراءات واتخاذ القرارات (٣٠٨: ٣ - ٤).

من هنا أضحي مفهوم الحكومة الرقمية يشير إلى قدرة الحكومات والمؤسسات على استخدام تكنولوجيا المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المجتمعات، من خلال مشاركة فعالة من قبل أفراد المجتمع، فلم يعد المواطن مجرد متلقي سلبي للخدمات من المنظور التقليدي للحكومة، بل أصبح له دور ايجابي وفعال في تحديد معايير وجودة الخدمات بما يتناسب مع احتياجاته ومتطلباته، ومن خلال التأكيد على إرساء مبادئ الشفافية والمحاسبية (٢٩: ١٥ - ١٦).

وعلى صعيد المؤسسات التعليمية أضحت التقنيات الرقمية تشكل إدارة غير مرئية لأنظمتها التعليمية وأصبحت تمثل ركيزة أساسية في عمليات التعليم والتعلم اليومية التي لم تعد تعتمد فقط على العنصر البشري بل أصبح للجانب التقني دوراً فعال في تقديم خدمات تعليمية ذات صبغة تقنية تمكن تلك المؤسسات التعليمية في الانتقال من الأنماط الكلاسيكية إلى الفضاء الإلكتروني، وبناء مواطن رقمي يمكنه التعايش في ظل ذلك العالم الافتراضي (٣٠: ١١)، متمتعاً بحماية رقمية لحقوقه الإنسانية مع استبدال كافة بياناته ومعاملاته الشخصية المدونة في السجلات الورقية التقليدية بأخرى إلكترونية رقمية (٣١: ٤).

من هنا بدأ ينتقل مصطلح الحكومة من منظوره التقليدي إلى مصطلح الحكومة الإلكترونية ليتماشى حينها مع ما يعرف بعصر الحكومة الإلكترونية، والتي كانت غاياتها فيما مضى هو تزويد المواطنين وقطاعات الأعمال من خلال الاستفادة بنظم المعلومات والاتصالات بالخدمات التي تلبى متطلباتهم، وتتسم

بالكفاءة والشفافية، وتمكينهم من المشاركة المباشرة والفعالة فيما يتعلق بالممارسات السياسية، وترسيخ مفهوم الديمقراطية الإلكترونية، أما الآن وفي ظل الاعتماد المتزايد على الخدمات المقدمة من خلال تكنولوجيا المعلومات الذكية ومواقع التواصل الاجتماعي فقد تزايد الطلب على ترسيخ مفهوم الحوكمة الرقمية ليتماشى مع ما يعرف بعصر الحكومة الرقمية<sup>(١٥:٣٢)</sup>.

من هنا يمكن القول بأن مفهوم الحوكمة الرقمية يعد عوضاً عن الحوكمة الإلكترونية، نظراً لأن الأساليب الرقمية في ذلك العصر أصبحت تشكل أداة أساسية للاتصال والتواصل بين أفراد المجتمع والمؤسسات في القطاعين العام والخاص، وأصبح المبدأ الرقمي يقوم على المشاركة الرقمية والتشارك في إنتاج الخدمات، مع تحديد استراتيجية رقمية واضحة، لتحسين الخدمات العامة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتوفرة، حتى غدت الرقمنة أسلوب حديث للحياة<sup>(١٧:٣٣)</sup>.

#### مفهوم الحوكمة الرقمية:

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الحوكمة الرقمية من خلال ما يلي:

- تم الإشارة سابقاً إلى أن مفهوم الحوكمة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي لم تحظى بتعريف موحد بينما تتعدد التعريفات التي تتناول هذا المفهوم، ولعل من أهمها أن الحوكمة الرقمية تشير إلى "تطبيق تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من قبل الحكومات الرقمية من أجل تقديم الخدمات الحكومية لأفراد المجتمع، والعمل على تحسينها وسهولة الحصول عليها بشكل يحقق العدالة والشفافية والفعالية الرقمية، الأمر الذي يتطلب من تلك الحكومات ضرورة توفير تشريعات رقمية وأن يتوافر لديها من الخبرات والكفاءات ما يمكنها من تحقيق ذلك"<sup>(٤٢:٣٤)</sup>.

- وتعرف أيضاً على أنها نسخة افتراضية من الحوكمة المادية ولكن في فضاء رقمي، وتعني قدرة المؤسسة على تهيئة وتقديم المعلومات والخدمات بصيغة رقمية إلكترونية في أي وقت وأي مكان وذلك لتسهيل خدمة المواطن بأسرع وقت وأقل تكلفة وجهد مع

ضمان سرية المعلومات وأمنها وأنها ليست هدفاً في حد ذاتها بل هي أداة ووسيلة لتحقيق أهداف يسعى إليها المجتمع والتي تتمثل بمجموعة المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات التنفيذية في المؤسسات للحفاظ على حقوق المواطنين بكل شفافية، وصولاً إلى جودة العلاقة بين الأفراد والحكومة لضمان التمثيل والفعالية والثقة والعدالة والمساواة والولاء<sup>(٦٨:٣٥)</sup>.

- تعد الحوكمة الرقمية والحكومة الرقمية هما وجهان لعملة واحدة، حيث تلقي الحوكمة الرقمية بظلالها على حجم المشاركة من قبل أفراد المجتمع، وترتكز على استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل الحكومات الرقمية بشكل يمكن مواطنيها من تحقيق المشاركة الفعالة، والتي تتيح لهم تلقي الخدمات العامة والحكومية بصورة أكبر وفي ظل ضمانات وتشريعات رقمية، ومن ثم فهي تصف مدى ارتباط الحكومات بأبعاد البيئة المحيطة بها سواء السياسية منها أو الاجتماعية والإدارية<sup>(٢٠:٣٦)</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الحوكمة الرقمية إجرائياً بأنها: توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات لتحقيق أهداف ومبادئ الحوكمة بحيث يتضمن ذلك تحويل المعاهد الأزهرية بمصر إلى مؤسسات رقمية تدعم البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتسير جنباً إلى جنب مع مبادئ وأهداف الحوكمة والتي من أهمها تحقيق التشاركية، الفعالية والكفاءة الاستثمار الأمثل للموارد والامكانات وتقليل الهدر والفاقد وتطبيق مبدأ المحاسبية وتحقيق العدالة والديموقراطية، وكذا تحقيق الشفافية ومصداقية المعلومات والوضوح والنزاهة في عرضها وتوافرها وسهولة الوصول إليها، وتوفير آليات وسبل إدارية حديثة ومبتكرة لحل المشكلات والحد من المركزية، وتقديم الخدمات التعليمية بصورة رقمية، إضافة إلى العمل على إرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات تلك المعاهد لاسابهم المهارات والجدارات المعرفية والرقمية بما يمكنهم من مواكبة مستجدات العصر ورسم مكانة متميزة لتلك المعاهد على خريطة المنافسة العالمية.



### أهداف الحوكمة الرقمية :

تسعى الحوكمة الرقمية إلى تحقيق العديد من الأهداف داخل المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، وفيما يلي عرض لبعض من هذه الأهداف<sup>(١٠٣٧)</sup>:

- تساعد الحوكمة الرقمية القيادات وصناع السياسات التعليمية في تحسين القدرات التشغيلية والوصول إلى أداء أكثر فعالية وتقديم التغذية الراجعة وغيرها من العمليات التي يمكن من خلالها تلبية احتياجات الطلاب وأصحاب المنفعة، وتزويدهم بكافة التسهيلات التي تجعل من العملية التعليمية أكثر متعة وفعالية.

- تسعى الحوكمة الرقمية إلى خلق بيئة تعليمية فعالة تركز على مبادئ الشفافية والمحاسبية لكافة العناصر المشاركة في تلك البيئة التعليمية، وبالصورة التي يمكن من خلالها الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وتحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الوصول إلى مخرجات ذات جودة عالمية.

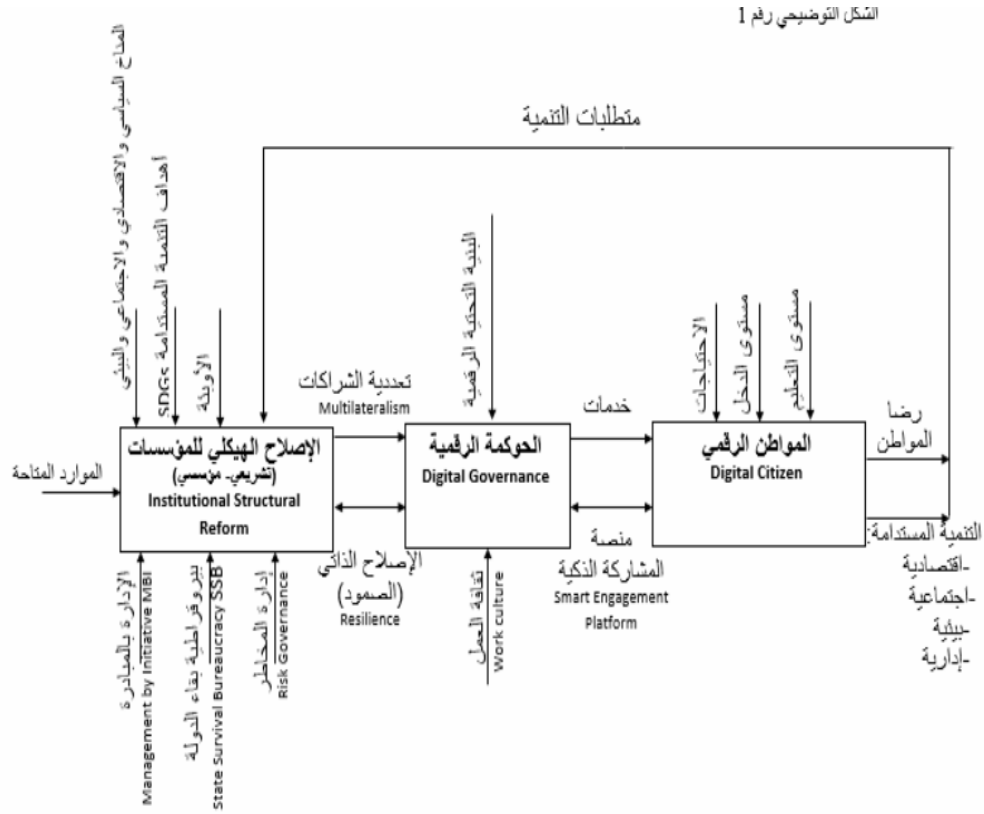
كما تهدف الحوكمة الرقمية أيضاً إلى:

- مساعدة المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية منها في الوقاية من المشكلات والأزمات المختلفة، وتعمل على تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري وتحقيق مبدأ الشفافية والعدالة، ومنح المستفيدين وأصحاب المصالح الحق في مساءلة الإدارة والحد من استغلال السلطة والنفوذ، وتفعيل نظم الرقابة الداخلية والخارجية لمراجعة الأداء، وكذا الالتزام بالنظم والقوانين والمعايير الأخلاقية بالمؤسسة بما يسهم في رفع كفاءتها وتحسين جودة أدائها<sup>(٦٩:٣٨)</sup>.

- ويرى البعض أن للحوكمة الرقمية أهداف داخلية منها، تقليل الوقت والجهد اللازمان لانجاز المعاملات، تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة الجهات المعنية، تقليل فرص الفساد وغيرها من الظواهر الاجتماعية السلبية، إضافة إلى تحقيق بعض الأهداف الخارجية ولعل من أهمها تحقيق الاتصال الفعال والتقليل من التعقيدات الإدارية<sup>(٣٩:٥٩ - ٦٠)</sup>.

الحكومة الرقمية مدخل لإنشاء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر (داسة تحليلية)  
 محمود علي محمد علي / د. أحمد نجم الدين عبيدواوس

ويوضح الشكل التالي أهداف الحوكمة الرقمية ودورها في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة (٢٠٢٠:٢٢).



- وبشكل عام فإن الحوكمة الرقمية تهدف إلى استخدام التكنولوجيا لتطوير وعولمة أداء المؤسسات وتطوير آليات جديدة للتفاعل المباشر مع المواطنين، وتقديم الخدمات لهم بصورة يمكن من خلالها تحسين جودة الحياة والأمن والاقتصاد والتعليم والبيئة، وتتيح الفرصة للحكومات من خلال استخدام التكنولوجيا لتمكين المشاركة المدنية، ودعم اللامركزية لإصلاح منظومة الخدمات واتخاذ قرارات أفضل من خلال تحويل المواطن إلى مواطن رقمي "Digital Citizen"، والحفاظ على استدامة بقاء وتنافسية المؤسسات، واكتساب القدرة على مواجهة الأزمات، وكل ذلك بغية تحقيق متطلبات التنمية المستدامة (٢٠٢٠:٢١).

### أبعاد ومتطلبات الحوكمة الرقمية :

تجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاث ركائز أساسية يبنى عليها مفهوم الحوكمة الرقمية وتلك الركائز هي الحوكمة الرقمية، وتوافر اللوائح والتشريعات الرقمية، وما يعرف بالديموقراطية الرقمية، وجميعها يهدف إلى تزويد المواطنين وأصحاب المصلحة بالبيانات والمعلومات والمعاملات والخدمات المختلفة عبر شبكات الانترنت مرتكزة في ذلك على المشاركة الفعالة والحيوية من أفراد المجتمع<sup>(٤٢:٣٧١)</sup>.

- كما تشمل الحوكمة الرقمية على أبعاد متعددة ومنها دور الحوكمة وممارساتها والتي ينبغي أن تتسم بالكفاءة والفعالية، الشفافية، الاستدامة، التكامل والشمولية، وتعزيز مشاركة المواطنين في وضع السياسات واتخاذ القرارات، وتحقيق التعاون بين الحكومات، وكل ذلك لن يتأتى إلا من خلال تفعيل الحوكمة الرقمية<sup>(٤٣:١٦-١٧)</sup>.

ولعل هناك العديد من المبررات التي تدعو إلى ضرورة تفعيل الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، ولعل من أهم تلك المبررات ما يلي<sup>(٤٤:٧٠-٧٤)</sup>:

- تأمين قاعدة بيانات فعالة، وتحسين العمليات الإدارية، وتوفير الوقت والجهد، وتمكين الطلاب من الحصول على الخدمات التعليمية بشكل يتسم بالسهولة والمرونة، وتلبية احتياجاتهم وحل المشكلات التي تواجههم.

- تحسين جودة النظام التعليمي من خلال تعزيز قيم الشفافية والمحاسبية والمراقبة لكافة الأنشطة التعليمية، إضافة إلى تقديم خدمات رقمية عالية الجودة.

- توفير التشريعات الرقمية التي تحافظ على المعايير الأخلاقية في التعاملات الرقمية وتوفير سبل التغذية الراجعة بشكل مستمر، والعمل على توفير بنية تحتية رقمية قادرة على توفير كافة البيانات عن المؤسسة التعليمية وأنشطتها.

- المراقبة الفعالة من قبل الحكومة وأصحاب المنفعة والمجتمع المدني وأولياء الأمور وتحقيق سبل المشاركة الرقمية الفعالة.

- إتاحة الفرصة لربط الأقسام أو الوحدات معاً وتعزيز التفاعلات، والمراقبة السريعة والمستمرة للأنشطة في مختلف الوحدات والمنشآت.

في حين يرى البعض أن تفعيل الحوكمة الرقمية يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات التي تجعلها قابلة للتطبيق على أرض الواقع ولعل من أهمها ما يلي<sup>(٤٥)؛ ٦١</sup> :<sup>(٦٣)</sup>

- متطلبات تشريعية وتتمثل في تحديد الإطار القانوني للحوكمة الرقمية وبيان كيفية تنظيمها وتفعيلها، حيث إن اتخاذ الخطوات التشريعية التي تقوم بتنظيم هذا التحول الرقمي أمر في غاية الأهمية ذلك لضمان الحماية القانونية لهذه المعاملات وتحقيق الأهداف المرجوة منها وتفادي الوقوع في الثغرات القانونية، وهذا يتطلب مراجعة وتعديل التشريعات التقليدية المتعلقة بالخدمات العمومية لجعلها تواكب القواعد والمفاهيم المستحدثة الناتجة عن استخدام النظام الإلكتروني.

- متطلبات تنظيمية ومنها وضع وضع الاستراتيجيات والخطط ومتابعة وتنفيذ مشروع التحول نحو الحوكمة الرقمية وتوفير الدعم المادي، وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع المسجديات التكنولوجية وفي ضوء الحوكمة الرقمية.

- متطلبات تكنولوجية وبشرية وتتمثل في توفير البنية التحتية التقنية التي تساعد في تفعيل الحوكمة الرقمية إضافة إلى توفير الأفراد الذنب يتمتعون بالمهارات والجدارات التي تمكنهم من التعامل مع تلك المسجديات التكنولوجية، وهذا يستدعي إحداث تغييرات في العنصر البشري، وإعادة النظر في تدريب الأفراد داخل الهيئات والمؤسسات لتواكب تلك التحديات التكنولوجية، وكل ذلك يتطلب ضرورة نشر الوعي بأهمية وحتمية التحول نحو الحوكمة الرقمية.

### معوقات تطبيق الحوكمة الرقمية :

رغم الأهمية الكبيرة التي تؤديها الحوكمة الرقمية ودورها الكبير في تعزيز الشفافية والنزاهة والمساءلة والارتقاء بالمؤسسات والهيئات وخاصة التعليمية منها

لتكسبها الميزة التنافسية التي تجعلها ترسم لنفسها مكانة متميزة على خريطة التنافسية العالمية، إلا أن هناك ثمة معوقات تقف كحجر عثرة أمام التفعيل الأمثل للحكومة الرقمية داخل تلك الهيئات والمؤسسات و خاصة التعليمية منها، ولعل من بين أهم تلك المعوقات ما يلي (٦٩،٦٠-٧١) :

- معوقات سياسية وإدارية ومنها غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث التحول نحو الحكومة الرقمية وعدم اقتناع أصحاب القرار وصناع السياسات بدواعي التحول نحو الحكومة الرقمية إضافة إلى مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين بالهيئات والمؤسسات الحكومية نظراً لتخوفهم من فقد وظائفهم خاصة عقب تبسيط الاجراءات وإعادة توزيع الصلاحيات، بالإضافة إلى ضعف الاستثمار الفعلي في مجال الحكومة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- معوقات تقنية ومالية ومنها ضعف البنية التحتية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وضعف الموارد المالية اللازمة لتدريب العاملين لمواكبة المستجدات التكنولوجية.

- معوقات بشرية وتظهر في قلة الكوادر البشرية التي تتمتع بالمهارات والجدارات التي تؤهلها لمواكبة المستجدات التكنولوجية وقلة الحرص على نشر الوعي بأهمية تحقيق النمو المهني المستدام الذي يكسب القدرة على مواكبة هذه المستجدات.

- معوقات تشريعية وتتمثل في بطئ اتخاذ الاجراءات التشريعية التي تتماشى مع التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما ينتج عنه تخوف من قبل متلقي الخدمة فيما يتعلق بحماية المعلومات والبيانات.

في ضوء ما سبق يمكن القول بأنه على الرغم من هناك ثمة معوقات تقف كحجر عثرة أمام تفعيل الحكومة الرقمية إلا أنها أضحت أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها رسم مكانة متميزة لمؤسساتنا التعليمية بصفة عامة والمعاهد الأزهرية بصفة خاصة، واكسابها مزايا تنافسية تتفوق بها على منافسيها

سواء على الصعيد المحلي أو الاقليمي والدولي، وتجعلها قادرة على مواجهة كافة التحديات الحالية والمستقبلية، كما تساعد في إرساء ثقافة التدريب القيادي للقيادات التعليمية بصفة عامة وقيادات المعاهد الأزهرية على وجه الخصوص.

### ثالثاً: الإطار النظري الذي يحكم عملية التدريب القيادي للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية.

يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه وتنمي قدراته ومهاراته لرفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد، لذا أصبح التدريب يحتل أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيساً في عملية التنمية الإدارية، ومن ثم فإن نجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل (١٣٧:٤٧).

ونظراً لما يشهده العالم من تغييرات عالمية سريعة ومتلاحقة، وانضجار هائل في ثورة المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا حيث أصبحت المعرفة لا تقف عند حد معين من التطور والرقى، فالأنظمة التربوية والمعارف تتغير وتتطور حتى تتواءم مع متغيرات العصر وتستطيع أن تؤثر في الآخرين وتتأثر بهم، ولما كان التطور الإداري هو لب أي تطور حضاري، وأن تطور التعليم قوامه تطوير إدارته (١٢٥:٤٨)، لذا فلم يعد خافياً أن كثير من الدول قد اتجهت إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق التفكير في إيجاد قيادات تربوية فاعلة ومدربة تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر، وتتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها عالمنا اليوم، حيث لم تعد مهمة القائد التربوي في تحقيق أهداف منظمته تقليدية وروتينية، بل أصبح هذا القائد التربوي حجر الرقى في تحسين العملية التربوية وتطويرها، وأصبح نجاحه في تحقيق أهداف منظمته يتوقف على عدة عوامل في مقدمتها ما يتمتع به من قدرات (إمكانية أداء العمل)، ومهارات إدارية وقيادية (أداء العمل بسرعة وبدقة) (٥:٤٩).

ولما كانت القيادات التعليمية بصفة عامة وقيادات المعاهد الأزهرية على وجه الخصوص لها دور كبير في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي داخل مؤسساتهم التعليمية والتربوية، لذا أضحت أمر التدريب القيادي المستمر أثناء الخدمة ضرورة ملحة لتلك القيادات، من أجل مواجهة التحديات ومواكب عجلة التقدم في شتى مناحي الحياة ومن ثم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة لمؤسساتهم التعليمية.

### مفهوم التدريب القيادي للقيادات التعليمية:

حظى مفهوم التدريب في الأدب التربوي بعدد وافر من التعريفات ولعل من

أهمها ما يلي:

- التدريب Training: هو العملية التي من خلالها يتم تطوير المهارات، وتأمين المعلومات، وتعزيز المواقف لمساعدة العاملين في المنظمة ليصبحوا أكثر فعالية وكفاءة في أداء عملهم، وهو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله والجماعة أحياناً، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة- سلوكية وفنية وذهنية- لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يحتاجها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها (٩٤:٥٠-٩٥).

- ويعرف التدريب: بأنه أداة التنمية ووسيلتها في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج، كما أنه القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب، والمتطلبات المستقبلية لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية (١٠٠:٥١-١٣).

- كما يعرف التدريب: بأنه نشاط مخطط له يسعى إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من عدة نواحي تتمثل في اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يرفع من مستوى الأداء عندهم ويقودهم إلى

الأفضل عما كانوا عليه، وهو عملية مخطط لها تعمل على تصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية الهدف منها الوصول إلى أداء أكثر فاعلية<sup>(٣٠٦)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق يمكن للبحث الحالي أن يضع تعريفاً إجرائياً للتدريب القيادي بأنه "تلك الأنشطة والجهود المنظمة والمستمرة التي يتلقاها قيادات المعاهد الأزهرية وذلك أثناء الخدمة من أجل إمدادهم بالمعارف والخبرات والمعلومات والمهارات والجدارات التي تنمى قدراتهم وترفع من مستوى كفاياتهم الإدارية والقيادية وتوجه سلوكهم نحو النهوض بمعاهدهم الأزهرية بما يواكب مستجدات العصر".

### أهمية التدريب القيادي للقيادات التعليمية:

إذا كان التدريب يشكل ضرورة لازمة في جميع المهن والقطاعات، فإنه في مهنة التعليم يشكل ضرورة أكثر إلحاحاً وأشد خطورة حتى تستطيع المؤسسات التعليمية والتربوية أن تواكب العصر الحالي بما يشهده من تطورات واكتشافات مستمرة، من هنا فإن التدريب القيادي تتمحور أهميته في العديد من النقاط لعل منها ما يلي<sup>(٣٠٧)</sup>:

- رفع القدرات الإنتاجية وزيادة الأداء التنظيمي، حيث إن حصول العاملين وخاصة القيادات على المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة للقيام بأعمالهم يمكنهم من تنفيذ المهام المنوطة إليهم بكل كفاءة كما يساعد في إدارة الوقت بشكل فعال وكذا الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساعد التدريب القيادي على توفير الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل المنظم، كما يساعد بقوة في تحديد المعلومات بما يتلاءم مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يؤدي التدريب القيادي إلى الإفصاح عن السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين ويزداد الإنتاج كما يساعد في تطوير القدرات التي تمكن من شغل



المناصب القيادية على درجة من الروح المعنوية، وتكسب الفرد مهارات جديدة تزيد من ثقته في نفسه وتساعد على زيادة الإنتاج.

- لم يعد التدريب شرفاً تمارسه المنظمات متى وكيف شاءت، بل أصبح أمراً حيويًا لمواكبة التطورات والتحديات والمتغيرات المتعددة، حيث يساعد في حل المشاكل والصعوبات التي تواجه الأفراد والجماعات، ويقلل من التوتر الحاصل عن نقص في المعرفة أو المهارات، ويساعد التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والمشرفين والمدربين وجميع أفراد المنظومة.

**كما أن للتدريب القيادي أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي (٥٤: ٢٢٦):**

- تنمية المعرفة والمعلومات، وتنمية المهارات والقدرات، وتنمية السلوك والاتجاهات لدى القادة الإداريين.

- يساعد التدريب القيادي في تحقيق انجاز وظيفي أفضل كمًا ونوعًا، وزيادة في الإنتاجية وبالتالي خفض في التكاليف كما يساعد في تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة.

ويتضح مما سبق أن للتدريب القيادي أهمية كبيرة في العصر الذي نعيشه، حيث أن التطور العلمي والتكنولوجي بات سريعًا، لذا أصبحنا في حاجة ضرورية ومستمرة لتعلم مهارات وعلوم جديدة في مختلف المجالات، ومن ثم ينبغي على المؤسسات بصفة عامة وخاصة مؤسسات التعليم الأزهري العمل على تقديم برامج تدريبية منظمة ومصممة بشكل علمي دقيق بحيث تهدف إلى رفع كفايات العاملين داخلها وخاصة قياداتها.

#### **أهداف التدريب القيادي للقيادات التعليمية :**

يمكن القول بأن التدريب يسعى إلى تحقيق أهداف أساسية تتمثل فيما يلي (٥٥: ٥٦٧):

- تطوير معرفة المدربين وتحديثها لتتلاءم والمستجدات والتطورات العلمية في المجالات المقصودة بالتدريب.

- إكساب المتدربين مهارات محددة تساعدهم في أداء أعمالهم بشكل متقن، والعمل على إحداث تغييرات إيجابية في اتجاهاتهم نحو أعمالهم بما ينمي شعورهم بالرضا ويرفع أرواحهم المعنوية، كما يساعد في تحسين كفايات المتدربين في التعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة بأسلوب مبدع وخلق يساعدهم على التكيف مع أعمالهم ومواجهة تحديات المستقبل والتغلب عليها.

كما أن هناك بعض الأهداف التي يمكن الاعتماد عليها كأهداف خاصة لتدريب القيادات في المجال التربوي ومن هذه الأهداف ما يلي (١٧:٥٦ - ١٩):

- يسعى التدريب إلى إستخدام أساليب جديدة في بيئة العمل تتصل بأداء الأعمال داخل المنظمة، وذلك لمساعدة الموظف على أداء عمله بصورة ذاتية وبشكل تلقائي.

- يهدف التدريب إلى تأهيل الأفراد الذين اقتضت الضرورة أن تسند إليهم أعمالهم التي لم يسبق إعدادهم لها وليس لسابق دراستهم في معاهد التعليم صلة بالتزامات عملهم الوظيفية ووسائل أدائها، ويتطلب ذلك تزويدهم بالنواحي المعرفية اللازمة للارتقاء بمستوى ادائهم للأعمال المسندة إليهم.

- يهدف التدريب القيادي إلى ضمان عامل الاستقرار للعملية التعليمية حيث يوفر التدريب للقيادات التعليمية والعاملين والإداريين عنصر المرونة في مجال عملهم، والقدرة على مواجهة المشكلات المختلفة، كما يزيد من قدرتهم على التكيف مع المواقف المختلفة.

- يهدف التدريب إلى الوقوف على التقنيات والأساليب والطرق التربوية الحديثة في التعليم وإكساب الإداريين مهارات استخدامها، وما تحتمه على المخططين من إعادة النظر في البناء التربوي القائم وأطره ووسائله.

- كما يهدف التدريب إلى تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له للإسهام في عمليتي التجديد والتطوير.

كما يهدف تدريب القيادات التعليمية إلى تحسين المناخ التعليمي داخل المؤسسات والأنظمة التعليمية حيث تساعد البرامج التدريبية في تلبية احتياجات الأفراد داخل المؤسسة التعليمية متمثلة في قيادات تلك المؤسسات وباقي أفرادها وتزويدهم بالمعارف والمهارات والكفايات التي تساعدهم في تطوير العملية التعليمية داخل تلك المؤسسات، وبالتالي تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة واعداد وتدريب قيادات تستطيع قيادة مواكبة التغييرات والتحديات التي تواجهها تلك المؤسسات التعليمية وذلك من خلال قيادة تعليمية تتسم بالإبداع وتتوفر المناخ التعليمي الملائم<sup>(٥٧:٥٩ - ٧٥)</sup>؛

ويتضح مما سبق أن للتدريب بصفة عامة والتدريب القيادي بصفة خاصة له أهداف عديدة جميعها يسعى نحو تزويد الأفراد المتدربين بالمعارف والخبرات والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي تمكنهم من رفع قدراتهم وتحسين كفاياتهم للقيام بالمهام المنوطة إليهم داخل مؤسساتهم، ولعل الأمر يصبح أكثر أهمية إذا كان يتعلق بقيادات المعاهد الأزهرية لما يقع على عاتقهم من مهام عديدة تهدف جميعها إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية داخل مؤسسات التعليم الأزهرية ومن ثم مواكبة مستجدات ذلك العصر الذي يتسم بالسرعة والتطور في شتى المجالات.

**تصنيف برامج تدريب القيادات التعليمية وبعض الأساليب المستخدمة في برامج التدريب:**

ويمكن إجمال بعض أنواع برامج التدريب كما يلي<sup>(٥٨:٢٦٧ - ٢٦٩)</sup>:

- من حيث الأفراد المتدربين: تدريب فردي، وتدريب جماعي.
- من حيث المكان الذي يتم فيه التدريب: تدريب في موقع العمل، وتدريب خارج موقع العمل، وتدريب بمعرفة جهة خارجية.
- من حيث التوقيت في إجراء التدريب ويتضمن الأنواع التالية: تدريب قبل الالتحاق بالوظيفة، وإعادة التأهيل وتدريب بعد التعيين مباشرة وينقسم إلى: تدريب أساسي، وتدريب تمهيدي لتمكين الأفراد المتدربين من التكيف مع بيئة العمل الجديدة، وتدريب

أثناء الخدمة وينقسم إلى عدة أنواع فرعية هي: تدريب لرفع المستوى وتدريب تجديدي تنشيطي، وتدريب إضافي، وتدريب تحللي أو تبادلي، وتدريب متقدم ويتضمن الأنواع التالية: تدريب إداري، وتدريب إشرافي، وتدريب تخصصي، وتدريب مهني.

وتأسيساً على ما سبق فإن نجاح قيادات المعاهد الأزهرية في أداء أعمالهم سوف يعتمد بشكل كبير على مستوى برامج التدريب المقدمة لهم، ونظراً لتنوع هذه البرامج كان لا بد من وجود تكامل فيما بينها إذ أنه لا يمكن الاكتفاء بنوع واحد نظراً لأن قيادات المعاهد الأزهرية مثلها مثل باقي القيادات تحتاج إلى تزويدها بالمعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات والكفايات الإدارية والقيادية التي تؤهلها لمواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يتسم بها ذلك العصر حتى تستطيع القيام بأدوارها بدرجة عالية من الكفاءة.

#### أساليب تدريب القيادات التعليمية:

للتدريب بصفة عامة والتدريب القيادي بصفة خاصة أساليب كثيرة ومتعددة وتتنوع هذه الأساليب حسب خبرة المتدرب وثقافته التدريبية وحسب الإمكانيات المادية المتوفرة، وفيما يلي بعض الأساليب المستخدمة في تدريب القيادات التعليمية وهي تتنوع ما بين أساليب تدريب نظرية وأخرى عملية وذاتية، وهو ما تم توضيحه على النحو التالي (٢٥:٥٩ - ٣٣):

- العصف الذهني: وهو أحد الأساليب التدريبية التي يتم فيها استخدام المناقشات الجماعية والتي يشجع فيها أفراد المجموعة عن طريق رئيس تلك المجموعة أو ممثلها على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والمقترحات خلال أقل فترة زمنية ممكنة.
- الورش التعليمية: وهو أسلوب من المناقشات الهادفة لمجموعات صغيرة يتم العمل فيها بشكل تعاوني من أجل انجاز مشروع معين أو الوقوف على مشكلات تقابل المتدربين خلال القيام بمهامهم ومسئولياتهم الإدارية والقيادية.

- الزيارات الميدانية: وتعد من أنسب الأساليب التدريبية لما لها من أثر في إكساب الأفراد المتدربين المهارات و المعارف والمعلومات والوسائل بصورة مباشرة.
- القوافل التدريبية: ويبنى هذا الأسلوب على أساس نقل الخدمة التدريبية للأفراد للمتدربين في مواطنهم، ومن ثم يتميز هذا الأسلوب التدريبي بقدرته في التغلب على بعض المشكلات التي تواجه هؤلاء الأفراد مثل بعد أماكن التدريب.
- التدريب الموجه نحو العمل: حيث يرتبط هذا الأسلوب في أهدافه ومحتواه ومواده التعليمية وأساليب التقويم بالمهارات المهنية للفئة التي تم إعداد البرنامج التدريبي من أجلها، وبمتطلبات تلك المهام الإدارية والقيادية من كفاءات واحتياجات تدريبية.
- التعليم المبرمج: ويتميز بتوفير الوقت اللازم للتدريب، كما أنه يساعد على تدريب العاملين في مواقع عملهم وتأهيلهم مهنيًا وتربويًا.
- التدريب باستخدام أسلوب المحاكاة: ويتميز بإتاحة الفرصة للمتدربين للتعليم الذاتي والاكتشاف الحر التلقائي للأمور عبر التجربة والخطأ بعيداً عن أسلوب التلقين والتوجيه.
- أسلوب تمثيل الأدوار: حيث يساعد في بناء المهارات والثقة وتحديد احتياجات التدريب الفردي.
- ويتضح مما سبق أن هناك أساليب متنوعة للتدريب، وكل هذه البرامج والطرق والأساليب تساعد الأفراد المتدربين وخاصة قيادات المعاهد الأزهرية من اكتساب المهارات والمعارف والكفايات الإدارية التي تمكنهم من تأدية أعمالهم بشكل يلبي حاجة المؤسسة التعليمية والمجتمع ككل، وبما يواكب عجلة التقدم الذي يشهده عالمنا المعاصر.

متطلبات نجاح برامج تدريب القيادات التعليمية، وبعض معوقات نجاح هذه البرامج:

**أولاً: متطلبات نجاح برامج تدريب القيادات التعليمية:**

إن هناك بعض الأسس والمتطلبات الهامة التي يجب أن توضع في عين الاعتبار عند تصميم البرنامج التدريبي حتى يتسنى لهذا البرنامج أن يأتي بثماره لتدريب قيادات تعليمية تكون على درجة عالية من الكفاءة ولديهم قدر وافر من المهارات والمعارف والخبرات والكفايات الإدارية بما يمكنهم من تأدية أعمالهم بصورة أكثر فاعلية وتواكب المستجدات التكنولوجية ومن هذه الأسس والمتطلبات ما يلي<sup>(٣٠٨:٦٠)</sup>:

- ينبغي اختيار الكوادر التدريبية وفق معايير وضوابط معينة من أهمها الكفاءة وحسن الأداء، كما ينبغي مشاركة الأفراد المتدربين في وضع خطط البرنامج التدريبي وإعداد مادته العلمية قبل انعقاده، من أجل تلبية احتياجاتهم التدريبية، وينبغي أيضاً اختيار التقنيات التدريبية المناسبة مع تصميم بيئة تدريبية تتناسب معها، واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في مجال التدريب، وجعل حضور برنامج التدريب أو الدورة التدريبية من الضروريات.

- ينبغي ضرورة الاستفادة من المستجدات التربوية وأساليب التعلم الذاتي وتحقيق مبدأ الشمولية في عملية التقويم ومتابعة المردود الفعلي الذي يتركه البرنامج في الفئة التي استفادت منه.

- تدعيم أجهزة التدريب وتزويدها بالكوادر البشرية المناسبة، وتوفير الإمكانيات المادية والمالية بحيث تتيح فرص التدريب أمام الجميع ولا يقتصر ترشيح المتدربين على فئة معينة فقط.

**ثانياً: معوقات نجاح برامج تدريب القيادات التعليمية:**

تواجه عملية التدريب القيادي مجموعة من المعوقات لعل منها ما يلي<sup>(٢٠:٦١ - ٢٨)</sup>:

يمكن اعتبار القناعات والممارسات السلوكية الخاطئة التي تصدر من قبل الإدارات العليا نحو التدريب من أهم المعوقات وأكبرها والتي تقف حائلاً دون نجاحه ومن أهمها:

- ضعف القناعة بدور التدريب: فعلى الرغم من وجود كثير من الإدارات التي تراعى التدريب وتؤمن بأهميته إلا أنه توجد الكثير أيضاً من الإدارات التي لا تقتنع بدور التدريب وأهميته.

- ضعف الإمكانيات المادية والمالية للمنظمة: حيث تلجأ الإدارات أحياناً إلى خفض من الإنفاق وذلك لمعالجة ضعف ميزانية المنظمة.

- تدريب الأشخاص غير المناسبين: قد تهتم المنظمات بالتدريب وتنفق عليه من الأموال ولكنها تقع في الخطأ عندما تخفق في اختيار أشخاصاً مناسبين للاشتراك في دورات تدريبية.

- نقل المتدرب من موقع إلى آخر: يهدف التدريب إلى سد الفجوة في أداء الموظف ليرتقي بأدائه إلى مستوى أفضل وتسعى الإدارات إلى الاستفادة من معارف ومهارات وقدرات الفرد المتدرب بعد انتهاء التدريب لتحسين أدائه في وظيفته التي يمارسها، إلا أن الإدارات تقع في الخطأ عندما تقوم بنقل الموظف إلى وظيفة أخرى ليست لها علاقة بموضوع الدورة التدريبية التي تلقاها.

يتضح من خلال ما سبق أن هناك ثمة معوقات تحول دون أن تؤتي البرامج التدريبية للقيادات التعليمية بصفة عامة وقيادات المعاهد الأزهرية بصفة خاصة بالنتائج المرجوة، لذا ينبغي أن تتضافر الجهود من أجل التغلب على تلك المعوقات.

**رابعاً: واقع تدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر.**

**- ظهور وتطوير برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر:**

تبدل القيادات المعنية بالتعليم الأزهرى جهوداً مستمرة من أجل تحسين جودة التعليم الأزهرى والارتقاء بمستواه ويظهر ذلك في عمليات التطوير المستمر لجميع

مدخلات النظام التعليمي، مثل الاهتمام بقضية جودة التعليم عن طريق إنشاء وحدات متخصصة لضمان الجودة والاعتماد وغيرها من عمليات التطوير، خاصة وأن التعليم الأزهرى يحتاج أكثر من غيره إلى تطوير بنيته الأساسية بشكل يتناسب ومتطلبات العصر، إلى جانب أن تحقيق أهداف التعليم قبل الجامعي الأزهرى يعد استثماراً حقيقياً للمستقبل، وإدارة المعاهد الأزهرية من الإدارات التي تحتاج إلى تغيير وتطوير وتبنى أساليب جديدة في الإدارة خاصة بعد أن أشارت العديد من الدراسات إلى وجود العديد من المشكلات الإدارية والتعليمية في إدارة المعاهد الأزهرية<sup>(٦٢)</sup>؛

وتتنوع الجهات المسؤولة عن برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، وفيما يلي عرض لأهم هذه الجهات:

#### ١- إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف:

بعد تطوير الأزهر والهيئات التي يشملها بمقتضى القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م، والذي شمل إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، أصبحت إدارة التنظيم والإدارة التي من أقسامها "قسم التدريب" من ضمن الإدارات التابعة لشيخ الأزهر مباشرة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للأزهر الشريف من أربع قطاعات أساسية وهي (قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قطاع المعاهد الأزهرية، قطاع مجمع البحوث الإسلامية وقطاع المجلس العلى للأزهر، إضافة إلى مكتب وكيل الأزهر، وجامعة الأزهر) ويتكون قطاع مكتب الإمام الأكبر من خمسة عشر إدارة مختلفة، إحداها إدارة التنظيم والإدارة، ويتبع الإدارة العامة للتنظيم والإدارة الإدارات التالية: إدارة التنظيم وطرق العمل، إدارة ترتيب الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، إدارة التدريب الإداري<sup>(٦٣)</sup>.

٨- ٩.

#### بعض مهام واختصاصات إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف<sup>(٦٤)</sup>:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد المدربين، وكذا تحديد الإمكانيات التدريبية ووضع خطة التدريب، ويعاونها في ذلك إدارات أخرى مثل إدارة شؤون



العاملين، والتفتيش والمتابعة ومكاتب خدمة المواطنين، وذلك في دراسة وتحليل تقارير كفاءة العاملين للتعرف على احتياجاتهم التدريبية.

- الاتصال بأجهزة التدريب المختلفة داخلياً وخارجياً، وتبادل الخبرات والبحوث والإحصاءات والدراسات.

- وضع خطة لتوزيع المنح والبعثات وحوافز التدريب، مع مراعاة تكافؤ الفرص وتحقيق العدالة بين جميع العاملين، وتحديد أماكن ومراكز تنفيذ البرامج التدريبية وما يلزمها من وسائل وإمكانات.

- إعداد الخطط والأنشطة التدريبية التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية للأفراد المتدربين وذلك في ضوء الاحتياجات الفعلية لهم، و في ضوء الأهداف والسياسة العامة للأزهر والإشراف على تنفيذ برامج التدريب ومتابعة أعمال المتدربين، والسعي نحو تطوير تلك البرامج في ضوء تقييمها.

## ٢- إدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية :

بدأ المعنيين بشئون التعليم الأزهرى بالسعي نحو إنشاء إدارة تقوم بتدريب القائمين بالعمل التعليمي فقط وتحقق لهم ذلك الأمر من خلال القرار الذي صدر عن طريق رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (١٥٠) لسنة ١٩٨٥م<sup>(٦٥)</sup>، وبصدور هذا القرار تم استحداث وظيفة مدير إدارة التدريب التربوي ليكون ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمعاهد الأزهرية والتي استقلت إدارياً وفتحياً ومالياً عن إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر، وذلك بصدور قرار شيخ الأزهر الصادر في (١٤) فبراير ١٩٨٦م<sup>(٦٦)</sup>.

وتهدف برامج التدريب التربوي بالأزهر الشريف إلى أمور عديدة لعل من أهمها ما يلي<sup>(٦٧-١٢)</sup> :

- التدريب على أساليب البحث العلمي والتفكير الإبداعي، والتعلم الذاتي، والاطلاع المستمر على أحدث الأساليب التربوية، وطرق التدريس، والوسائل التعليمية وأساليب الاستفادة منها.

- إعداد الأفراد المتدربين لتولى مهام قيادية تعليمية عن طريق التدريب عليها علمياً ونظرياً، والاهتمام بالجانب التطبيقي والعملي بالإضافة إلى الجانب النظري.
- كما أن هناك مهام ومسئوليات لإدارة التدريب التربوي ومنها ما يلي<sup>(٦٨)</sup>:
- العمل على حصر الاحتياجات التدريبية التربوية للأفراد المرشحين للتدريب والقائمين على العملية التعليمية بمختلف المناطق الأزهرية، والاشتراك في اختيار الأفراد المرشحين للتدريب التربوي.
- متابعة تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم نتائجها والسعي نحو تطويرها، وتحقيق الاتصال الفعال بأجهزة التدريب التربوي المختلفة.

### ٣- وحدات التدريب والجودة داخل الإدارات التعليمية الأزهرية والمعاهد التابعة لها :

مع بداية إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في عام ٢٠٠٦م واعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية والمجتمع، وعن تنمية المعايير القومية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية، كما ورد في دليل الاعتماد الصادر عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: تم إنشاء قطاع خاص بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد يختص بالتعليم الأزهرية والذي يرأسه أحد نائبي رئيس الهيئة، كما تعتمد الهيئة المعاهد الأزهرية وفقاً لمعايير الاعتماد السارية على مؤسسات التعليم قبل الجامعي غير الأزهرية، وذلك طبقاً لمعايير الهيئة وطبقاً لوثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ودليل التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي<sup>(٦٩:٣٨)</sup>.

وبناءً على ما سبق قامت المعاهد الأزهرية ممثلة بشيخ الأزهر وطبقاً للقرار رقم (٣٥٩) لسنة ٢٠١٠م بإنشاء مركز لضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية، مهمته وضع خطة استراتيجية لضمان جودة التعليم بالمعاهد الأزهرية وخططاً للتحسين والتنمية المهنية المستدامة للعاملين بما لا يتعارض مع خصوصية الأزهر الشريف، كما تضمن القرار وحدة للتدريب، والجودة تتبع المكتب الفرعي لضمان

الجودة والتدريب بالمنطقة<sup>(٧٠)</sup>، وتضم الوحدة شيخ المعهد، وأحد الوكلاء بالمعهد، ومنسق الجودة بالمعهد، والمعلمون الأوائل المشرفون على المواد الدراسية، واثنين من المعلمين والأخصائيين المشهود لهما بالنشاط، وإداري واحد، ونائب رئيس مجلس الآباء والمعلمين، وخمسة من أولياء الأمور، وخمسة من المتعلمين من الصفوف العليا بالمعهد<sup>(٧١)</sup>.

#### ٤- الأكاديمية المهنية للمعلمين:

نصت اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها الصادر بالقانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م المضاف إلى القانون رقم (١٥٦) لسنة ٢٠٠٧م المعدل بالقانون رقم (٧) لسنة ٢٠١٣م على أن تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بعقد دورات تدريبية للسادة المرشحين لشغل وظائف قيادية بالمعاهد الأزهرية الذين اجتازوا اختبارات التعيين<sup>(٧٢:١-١٦)</sup>، وهذا أيضاً ما نصت عليه بطاقات الوصف الوظيفي لتلك القيادات حيث جعلت اجتياز الأفراد المرشحين لتولى مهام قيادية داخل المعاهد الأزهرية، للبرامج التدريبية المؤهلة للوظيفة بهدف تمكينهم من أداء وظيفتهم على الوجه الأكمل طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين شرطاً أساسياً من شروط شغل تلك الوظائف<sup>(٧٣:١-٢١)</sup>.

#### ثانياً: مراحل العملية التدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية:

تمر عملية تدريب القيادات بالمعاهد الأزهرية بالعديد من المراحل والخطوات، وفيما يلي عرض لمراحل العملية التدريبية من أجل الوقوف على كيفية تدريب قيادات المعاهد الأزهرية بمصر:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية: ولمعرفة الكيفية المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية، نجد أن اللائحة الداخلية لإدارتي التدريب الإداري والتدريب التربوي بالأزهر قد أشارت إلى ذلك من خلال ما يلي<sup>(٧٤)</sup>:

- تقوم الإدارات التعليمية بالمناطق الأزهرية وذلك بموافقة الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية بالاحتياجات التدريبية للأفراد المرشحين لتولى مهام قيادية أو من يمارسون تلك المهام على أرض الواقع، وذلك من خلال تقارير توضح جوانب القوة والضعف في أداء تلك القيادات.

- تقوم كل من إدارتي التخطيط والتوجيه الفني بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية بالوقوف على ما ورد في تلك التقارير، والسعي نحو تقديم ما تراه مناسباً من مقترحات وتوصيات تهدف لرفع مستوى التدريب الإداري والتربوي لقيادات المعاهد الأزهرية.

- يتم إخطار إدارتي التدريب الإداري والتربوي بالأزهر بما أسفرت عنه نتائج الدراسة من تقدير للاحتياجات التدريبية للأفراد المرشحين للعملية التدريبية، ثم تقوم تلك الإدارتين بدورهما للعمل من أجل تنفيذ البرامج التدريبية، وذلك في ضوء الإمكانيات المادية والمالية المتاحة، وفي ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

من خلال ما سبق نجد أن الكيفية التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية يشوبها العديد من أوجه القصور، وهذا ما أشارت إليه إحدى الدراسات، والتي أوضحت أن برامج التنمية المهنية التي تقوم بها إدارة التدريب التابعة للإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالأزهر يعثرها ضعف في تحديد الأهداف وعدم مشاركة الأفراد المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وبالتالي فهي لا تفي بتلبية تلك الاحتياجات<sup>(٦١٧٥)</sup>.

وبناءً على ذلك، ينبغي على القائمين على إعداد وتصميم تلك البرامج من إتباع الأساليب العلمية عند تحديد الاحتياجات التدريبية، من خلال مشاركة الأفراد المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية في تحديد احتياجاتهم التدريبية، حيث أنهم أكثر دراية بتلك الاحتياجات.

## ٢- أنواع البرامج التدريبية المقدمة لقيادات المعاهد الأزهرية:

وتتعدد برامج التدريب التي تعقد من خلال إدارتي التدريب الإداري بمشيخة الأزهر والتدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية، وتحتوى الخطة التدريبية على أنواع البرامج التدريبية وأهدافها والمحتوى وعدد ساعات الدورات التدريبية وعدد المرشحين لحضور تلك البرامج وأماكن تنفيذ تلك البرامج ونحوها، وفيما يلي عرض لبعض من أنواع تلك البرامج:

نجد أن إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر تقدم عدد من أنواع البرامج التدريبية منها ما يلي<sup>(٧٦)</sup>:

- برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية متمثلة في شيوخ المعاهد بمختلف المراحل التعليمية (الابتدائية- الإعدادية- الثانوية).

- برامج تدريبية لمشرفي المعاهد الأزهرية، برامج تدريبية للعاملين الجدد، برامج تدريبية للقائمين على شئون الإحصاء، برامج تدريبية للوعاظ وبرامج تدريب تعرف باسم برامج تدريب الكتاب، بالإضافة إلى برامج تدريب الأخصائيين الاجتماعيين.

بينما تقدم إدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية أيضاً أنواعاً متنوعة من البرامج التدريبية منها ما يلي<sup>(٧٧)</sup>:

- بالاتفاق مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يتم تقديم برامج تدريبية للمرشحين للترقية إلى بعض الوظائف الفنية والإدارية.

- برامج تجديدية للمعلمين القدامى، وبرامج لتدريب المعلمين الجدد، برامج تحويلية وهى عبارة عن برامج تقدم للمعلمين الزائدين عن حاجة التدريس في تخصصاتهم الأصلية ليقوموا بتدريس تخصصات مواد أخرى في حاجة إليهم.

والمدقق في أنواع البرامج المقدمة من خلال إدارتي التدريب الإداري والتربوي يجد أن هناك ثمة تداخل في الاختصاصات بين قسمي التدريب الإداري التابع للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر وقسم التدريب التربوي التابع للإدارة المركزية بقطاع المعاهد

الأزهرية، وهذا ما أشارت إليه إحدى الدراسات السابقة حيث أوضحت أن محتوى البرامج التدريبية المقدمة للأفراد المتدربين لا تأخذ في اعتبارها الاختلاف بينهم، حيث يشترك شيوخ المعاهد الابتدائية والإعدادية والثانوية في تلك البرامج رغم اختلاف أهداف كل مرحلة تعليمية داخل تلك المعاهد الأزهرية<sup>(٤٧٠:٧٨)</sup>.

### ٣- اختيار المدربين :

وتحدد اللائحة الداخلية لنظام العمل في إدارتي التدريب التربوي والإداري المؤهلات العلمية والوظيفية التي ينبغي أن يتحلى بها المحاضرون في برامج التدريب التربوي والإداري، وهو ما يمكن إجماله فيما يلي<sup>(٧٩)</sup> :

- أن يكون المحاضرون في المواد التربوية من الحاصلين على درجة الدكتوراه أو الماجستير في التربية، أو من الحاصلين على (دبلوم عام ودبلوم خاص في التربية وعلم النفس).

- أن يكون المحاضرون في التخصصات الشرعية والعربية من بين مستشاري المواد الدراسية، أو مديري إدارتي الخطة والمناهج والتوجيه الفني بالمراحل التعليمية بالإدارة أو مديري المراحل التعليمية الأزهرية أو من بين مديري الإدارات العامة بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية، بينما يكون المحاضرون في تخصصات المواد الثقافية من مستشاري المواد الثقافية بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية، أو من المتخصصين الحاصلين على درجة الدكتوراه أو الماجستير بالكلية النظرية والعملية، كما ينبغي أن يوافق رئيس الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية على كل من ينتدب من خارج الأزهر.

- أن يكون المحاضرون في المواد الخاصة بالتدريب هم مدير التدريب الإداري ومدير التدريب التربوي أو من العاملين بأجهزة التدريب المماثلة، وأن يكون المحاضر في الموضوعات الخاصة بنشأة الأزهر وتنظيماته ورسالته من بين القيادات الإشرافية العليا ورؤساء الإدارات العامة أو من في مستواهم من العاملين بالإدارة العامة للتنظيم بمشيخة الأزهر أو بالإدارة المركزية لقطاع المعاهد الأزهرية<sup>(٨٠)</sup>.

إلا أن الواقع الفعلي لاختيار المدربين في برامج إعداد و تدريب قيادات المعاهد الأزهرية بعيد إلى حد ما عما سبق، فمن خلال الاطلاع على البرامج التدريبية المقدمة لتلك القيادات نجد أنها تعتمد بشكل كبير على العاملين في الإدارات المختلفة بالأزهر، وذلك في إعدادها وتدريب محتواها للمدربين من قيادات المعاهد الأزهرية، مع قلة الاستعانة بأساتذة الجامعات المتخصصين في مجال التدريب والإدارة التعليمية، وهو ما تمت الإشارة إليه مسبقاً<sup>(٨١: ١٧ - ٣١٧)</sup>، كما أشارت إحدى الدراسات السابقة إلى أن إدارات التدريب تعاني من مشكلات كثيرة منها نقص القوى البشرية التي تسهم في النشاط التدريبي، كما أن القائمين على التدريب في حاجة إلى تحديث معلوماتهم وخبراتهم مع ضعف ميزانية التدريب، وقلة الأبنية الخاصة بتنفيذ البرامج التدريبية وصعوبة الحصول على الإحصاءات اللازمة لوضع خطط التدريب أثناء الخدمة وضعف أساليب التقويم<sup>(٨٢: ١٥٧)</sup>.

ومن خلال ما سبق، ينبغي على المسؤولين عن برامج إعداد و تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، أن يضعوا نصب أعينهم أن المدربين هم العناصر الفاعلة في تحقيق الغايات المنشودة من تلك البرامج، لذا ينبغي اختيارهم وفق أسس وأساليب علمية تهدف إلى انتقاء الأكفاء منهم، بحيث يكونوا مؤهلين ومزودين بأحدث المعارف والمهارات والاتجاهات والكفايات التربوية والتعليمية والإدارية والتي تؤهلهم لتوصيل المحتوى التدريبي للأفراد المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية بصورة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة من تلك البرامج.

#### ٤- تحديد المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية:

يتم ترشيح المتدربين من قيادات المعاهد الأزهرية وذلك من خلال المناطق التعليمية الأزهرية وقطاع المعاهد الأزهرية<sup>(٨٣)</sup>، إلا أن هناك ثمة أوجه قصور تعترى الأساليب المتبعة في اختيار الأفراد المرشحين للتدريب من قيادات المعاهد الأزهرية، وهو ما أشارت إليه إحدى الدراسات، والتي أوضحت أنه يتم ترشيح الأفراد المتدربين بطريقة عشوائية مع عدم مراعاة الفروق الفردية بينهم، وقلة عدد الأفراد المرشحين للتدريب

مقارنة بالواقع الفعلي لأعدادهم مما يجعل هذه الدورات التدريبية لا تفي بالحاجة ولا تتواكب مع الأعداد المتزايدة<sup>(١٤٥:١٥٧)</sup>.

#### ٥- تحديد أماكن برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية ومدتها تلك البرامج:

وبالنسبة لأماكن تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، فإن الجهات الأساسية المنوط بها إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية هي (الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر، وإدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية وفروعهم بالمناطق التعليمية الأزهرية)، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أن مراكز إعداد وتدريب العاملين بالأزهر تتنوع ما بين مراكز تدريب داخلية (وهي مراكز تدريب تابعة لإدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر بشكل مباشر، وأهمها مركز الخدمة والنشاط الاجتماعي بميامي بالإسكندرية بالإضافة إلى البرامج التدريبية التي تتم من خلال إدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية، وقد تعقد بعض من هذه البرامج داخل المناطق التعليمية الأزهرية، وقد تشمل على سبل إعاشة)، ومراكز تدريب خارجية (حيث تعقد برامجها التدريبية خارج الأزهر الشريف، من خلال الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وتتبع رئاسة مجلس الوزراء وتشمل قطاعين (قطاع القاهرة ويتبعه مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي للإدارة العليا والقيادات ويختص بتدريب الإدارة العليا والقيادات ومركز إعداد القادة للقطاع الحكومي للإدارة الأشرافية والوسطى، ويختص بتدريب القيادات الإدارية الإشرافية والوسطى والتنفيذية، كما يوجد قطاع آخر وهو قطاع الإسكندرية ويتبعه أيضاً نفس المركزين بنفس المسمى ونفس المهام والمسئوليات ويقع تحت اختصاصه القطاعات التابعة لمحافظة الإسكندرية، البحيرة، كفر الشيخ مرسى مطروح والغربية)<sup>(١٥٥)</sup>.

ويتم التدريب من خلال المراكز الخارجية على النحو التالي<sup>(١٥٦)</sup>:

تعقد البرامج التدريبية بمراكز إعداد القادة التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة التابع لرئاسة مجلس الوزراء بالتنسيق مع الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر على النحو التالي:



- يتم الإعلان عن الوظائف العليا والقيادية، وذلك من خلال الجريدة الرسمية وكذا من خلال كلاً من بوابة الأزهر الإلكترونية ومجلة صوت الأزهر.
- يتم تقديم استمارة الترشيح بناءً على موافقة جهة العمل المباشرة ويرفق بها ملف به جميع الأوراق المطلوبة.
- يتم اجراء مقابلة شخصية مع المرشحين والراغبين في شغل هذه الوظائف القيادية وتتكون اللجنة من القيادات العليا بالأزهر الشريف مثل وكيل الأزهر، والأمين العام للمجلس الأعلى للأزهر، ورئيس قطاع المعاهد الأزهرية الأمين العام لمجمع البحوث الإسلامية.
- بعد اختيار المرشح، تقوم الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر من خلال إدارة التدريب الإداري بإرسال استمارة المرشحين لتولى تلك الوظائف العليا والقيادية إلى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والذي بدوره يتم توجيههم لمراكز إعداد القادة للقطاع الحكومي التابع له، حيث يتم تحديد موعد التدريب، وإخطار المتدربين بهذا الموعد، وعقب اجتياز الدورة التدريبية بنجاح يصدر قرار من رئاسة الوزراء بترقية المتدرب للدرجة المرشح لها.
- وبالنسبة للقيادات الإدارية الوسطى والإشرافية فيقوم الجهاز المركزي بإرسال خطته السنوية إلى وحدات التنظيم والإدارة على مستوى الدولة، والتي من بينها الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بمشيخة الأزهر، حيث تقوم إدارة التدريب الإداري بمخاطبة المناطق التعليمية الأزهرية والقطاعات بإرسال الاحتياجات التدريبية وترشيح المتدربين، ثم تقوم الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بتصنيف المرشحين وفقاً للبرامج التدريبية المقدمة على أن تقوم إدارة التدريب الإداري بالاختيار من بين المرشحين طبقاً لأولوية الترشيح والأقدمية ثم يتوجه المرشحون لحضور الدورة التدريبية التي تعقد من خلال مراكز إعداد القادة للقطاع الحكومي التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وعقب اجتياز الدورة التدريبية يتم إخطار المتدرب بما يفيد

نجاحه أو رسوبه على أن يقوم المدرب بإرسال صورة إلى إدارة التدريب الإداري، ويرفق أصل الإفادة في ملف خدمة المدرب.

#### ٦- تنفيذ برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية :

تأتى عملية تنفيذ برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية عقب تصميم تلك البرامج حيث تقوم الإدارات المسؤولة عن التدريب بتحديد أسماء المشرفين والفنيين والإداريين، الذين يقومون بالتخطيط والإعداد والمتابعة على أن يكون لكل برنامج تدريبي مشرف تنفيذي خاص به، ويفوض أقدم المشرفين من قبل المدير العام للتنظيم والإدارة بالإشراف العام على الفترة التدريبية، ثم تقوم إدارة التدريب بملء خانات نموذج معد بعنوان "مشروع تنفيذ برنامج التدريب التربوي والإداري"، حيث تحدد خانات هذا النموذج المحتوى التدريبي ونوعية المتدربين وأعدادهم وأماكن تنفيذ تلك البرامج ومقر الإقامة التي تتوافر في بعض المحافظات دون الأخرى، ومدة التدريب وتاريخ التنفيذ، وبدلات السفر، ونفقات الإقامة، وقيمة أجور الخاصة بالمحاضرين ومكافآت المشرفين والمنفذين وغيرهم من المشاركين في تنفيذ البرنامج، كما يتم تحديد الوسائل التعليمية التي يتم استخدامها، وعقب إخطار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على إقامة موسم تدريبي خلال العام الدراسي القائم، وبعد الموافقة على صرف المبالغ المستحقة لإقامة البرامج التدريبية خلال العام التدريبي، وعقب موافقة وزارة المالية على صرف الميزانية المخصصة للتدريب، يتم إعداد مذكرة ترفع لشيخ الأزهر أو الأمين العام، ويقوم معد البرنامج التدريبي بإخطار الأفراد المتدربين بموعد وأماكن التدريب<sup>(٨٧)</sup>.

#### خامساً: نتائج البحث وأهم الآليات المقترحة لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحكومة الرقمية.

وبعد الانتهاء من خطوات البحث، يمكن الخروج بمجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي ما يلي:

- يوجد جوانب قصور وضعف تعترى واقع تدريب قيادات المعاهد الأزهرية لتولى مهامهم الإدارية والقيادية، كما يوجد إغفال كبير لأهمية تدريبهم قبل توليهم لمهامهم الإدارية والقيادية، مما ينتج عنه العديد من المشكلات التي تواجههم أثناء الاضطلاع بتلك المهام.

- تتسم المدة الزمنية المحددة للبرامج التدريبية المقدمة لقيادات المعاهد الأزهرية بقصرها، مما يجعلها غير كافية لتزويد تلك القيادات بالمعارف والمهارات والاتجاهات والأساليب التكنولوجية الحديثة التي تمكنهم من القيام بمهامهم الإدارية والقيادية على أكمل وجه، كما يوجد تداخل في بعض مهام ومسئوليات واختصاصات بعض الجهات المسؤولة عن برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية.

- تفتقر برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية للأساليب والمداخل العلمية الحديثة، إضافة إلى افتقارها لاستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة، وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف تلك البرامج، كما تفتقر العديد من المعاهد الأزهرية لوجود وحدة تدريب وجودة.

- الافتقار لوجود بنية تحتية تكنولوجية حديثة تساعد في تفعيل مدخل الحوكمة الرقمية، ومن ثم إرساء ثقافة التدريب القيادي لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها عصرنا الحالي.

- تفتقر برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية للأساليب العلمية في تقييم تلك البرامج ومن ثم معرفة مردودها على الأفراد المتدربين، كما يوجد فجوة كبيرة بين أعداد الأفراد من قيادات المعاهد الأزهرية الذين في حاجة إلى إعداد وتدريب وبين من تم تدريبهم بالفعل، بالإضافة إلى قلة الامكانيات المادية والتقنية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي الأزهرية.

وفي ضوء النتائج السابقة يقدم البحث الحالي بعض الآليات المقترحة لإرساء ثقافة التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية.

- السعي نحو وضع آلية من أجل ضمان جودة تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، وذلك عن طريق استحداث إدارة جديدة لقياس أثر ومردود برامج تدريب تلك القيادات بحيث تكون مهامها ومسئولياتها هي المتابعة والتقييم والتطوير.

- العمل على تضافر الجهود من أجل إنشاء مراكز إعداد وتدريب، مجهزة بأحدث الوسائل والتقنيات التي تساعد على نجاح برامج تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، وتجعلها قادرة على مواكبة أحدث التطورات الإدارية والتكنولوجية التي يشهدها عصرنا الحالي، والسعي نحو توفير تلك الجهات والمراكز في جميع المناطق الأزهرية على مستوى جمهورية مصر العربية لتقليل الأعباء المادية والمعنوية، وتوفير كافة السبل التي تزيد من دافعية تلك القيادات للحرص على حضور تلك البرامج التدريبية وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.

- السعي نحو توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لنجاح برامج التدريب القيادي لقيادات المعاهد الأزهرية، مع وجود آلية لضمان الاستخدام الأمثل لها، حتى يمكن من خلالها تحفيز تلك القيادات وتشجيعهم على تحقيق التنمية المهنية المستدامة، كما يمكن من خلالها سد الفجوة الواضحة بين أعداد من تم إعدادهم وتأهيلهم وكذا تدريبهم من تلك القيادات وبين من هم في حاجة فعلية إلى إعداد وتدريب.

- السعي نحو تجهيز أماكن لتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بأحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية والتي تحقق نواتج تدريبية يمكن من خلالها تزويد تلك القيادات بأحدث المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات والجدارات الإدارية والقيادية التي تمكنهم من تحقيق الجودة والتميز في إدارتهم لتلك المعاهد.

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

- 
- 
- العمل على توفير البنية التحتية التي تساعد في تفعيل مدخل الحوكمة الرقمية لتدريب قيادات المعاهد الأزهرية.
  - السعي نحو توفير نظام معلوماتي متطور بالمعاهد الأزهرية، والعمل على نشر الوعي بأهمية مدخل الحوكمة الرقمية، وتوفير برامج تدريبية لقيادات المعاهد الأزهرية في ضوء هذا المدخل.
  - توفير المتطلبات التشريعية والمادية والبشرية والتكنولوجية التي تساعد في تفعيل مدخل الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمعاهد الأزهرية بصفة خاصة.

### المراجع

- (1) Patrick Mikalef, et al. (2020): " Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The meditating roles of dynamic and operational capabilities", Information & Management Journal, Vol.57, December, P.2.
- (2) Muhammad Sabbir Rahman, et al.(2020): "Optimizing competitive performance of service firms in data-rich environment", Journal of Service Theory and Practice, Vol.30, No.6, October, P.681.
- (٣) هدى محمد عبدالعال محمد (٢٠٢٢): "إنعكاس أثر تقنيات التحول الرقمي على كفاءة منظومة العملية التدريبية المعاصرة" المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مج(٣)، ع(٢)، ج(٣)، يوليو، ص ٢٣٥.
- (٤) بسام أبو حشيش، منير شقورة (٢٠٢١): "الجدارات الرقمية الواجب تضمينها في برامج تدريب القيادات الإدارية بالمدارس الحكومية في ضوء التوجه نحو التعليم الإلكتروني بفلسطين- دراسة مستقبلية"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج(١١)، ع(١) نوفمبر، ص٣٤٩،٣٤٨.
- (٥)Valentina B. Salakhova, et al. (2021): "Competitive Teacher for Higher Education: Risk- Based Models of its Development", (EURASIA) Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 17(10), June, P.3.
- (٦) نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١): "تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (تصور مقترح)"، مجلة

البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين

شمس، مج (٢٢)، ع (٩)، سبتمبر، ص٥٧

(7)Paolo Landri (2020): Digital Governance of Education: Technology, Standards and Europeanization of Education, Bloomsbury Academic, 1385Broadway, NewYork, P. Preface.

(8)Hemant Garg (2016): "Digital Governance", International Journal of Humanities and Management Sciences(IJHMS), Vol.4, Issue.4, P.371,372.

(٩) Jeremy Swinfen Green, Stephen Daniels (2020): Digital Governance (Leading and Thriving In a World of Fast-Changing Technologies , Routledge, London, PP.6-7.

(١٠) جمهورية مصر العربية: القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم (٢٥٠) لسنة ١٩٧٥م وفقاً لآخر التعديلات، مادة ٢، ط٥، الهيئة العامة للمطابع الاميرية، القاهرة، ص٢.

(١١) أسماء عبد الفتاح نصر (٢٠٢١): "متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٩٠)، ج (١)، ابريل، ص ١٣٢.

(١٢) محمود سعد محمد (٢٠٢١): "تصور مقترح لبرنامج تدريبي للقيادات التربوية بالمعاهد الأزهرية الابتدائية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، ع (٧٧)، ابريل، ص ٢٨.

(١٣) السيد عاقل عبدالله البنان (٢٠٢١): "معوقات التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الابتدائية الأزهرية وسبل التغلب عليها"، مجلة كلية التربية، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع (٤٩)، يناير، ص ٢٦٥.

- (١٤) سهيلة بسطامي سليمان شعبان (٢٠١٨): "تطوير العمليات الإدارية بالتعليم الثانوي الأزهرى باستخدام مدخل الإدارة الالكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ١٥٠.
- (١٥) المرجع السابق، ص ١٧٦ - ١٧٨.
- (١٦) عبدالرحمن عطية متولى محمد (٢٠١٧): "تصور مقترح لتطوير إدارة التدريب الإداري بمشيخة الأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ٩٤.
- (١٧) المرجع السابق، ص ١٠٣ - ١٠٧.
- (١٨) محمد أحمد محمد الحداد (٢٠١٧): "اتجاهات معلمي ومعلمات المعاهد الأزهرية نحو استخدام شبكة الإنترنت بمحافظة سوهاج"، مجلة مكتبات نت لعلوم المكتبات، والمعلومات والتطورات التكنولوجية، ايبس كوم، جمهورية مصر العربية، مج (١٨)، ع (١)، مارس، ص ١٣.
- (19) Fernando Figueiras, Virgilio Almeida (2021): "Governance for the Digital World "Neither more State nor More Market, Palgrave macmillan, Springer Nature, Switzerland AG, PP.27-29.
- (٢٠) حسن شحاته و زينب النجار (٢٠٠٣): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص ٩٤.
- (٢١) نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١): "تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية (تصور مقترح)"، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مج (٢٢)، ع (٩)، سبتمبر.



(٢٢) سلوى ثابت مكي (٢٠٢١): "الإصلاح الهيكلي للمؤسسات والحوكمة الرقمية"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، مج (١٢)، ع (١١)، يوليو.

(23) Fatima A. Algazo, et al., (2021): "Digital Governance Emergence and Importance", Journal of Information System and Technology Management (JISTM), Global Academic Excellence, Vol.6, Issue 24, December.

(24) Ana-Maria Apostol, Maria-Isabella Stan(2021): "Comparative Study on The Analysis of Digital Governance in Romania and Bulgaria", Technium Social Sciences Journal, Vol.24, October.

(٢٥) فائقة الأمين العوض أبو علامة (٢٠٢٠): "دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ إدارة التغيير على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ع (٤٣).

(26) Maricela Ruiz(2020): "Developing Teacher Leaders", A Dissertation Submitted to The University of St. Francis. College of Education In Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Education, College of Education, St. Francis.

(٢٧) علي محمد الخوري (٢٠٢١): الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية، ص ٨٢ - ٤٤.

(28) Choong-sik Chung (2020): Developing Digital Governance; South Korea as A Global Digital Government Leader, Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology, London , PP.3-4.

- (29) Ibid , PP.15-16.
- (30) Paolo Landri (2020): Digital Governance of Education: Technology, Standards and Europeanization of Education, Bloomsbury Academic, 1385Broadway, NewYork, P. 11.
- (31) Rebekah Dowd (2022): The Birth of Digital Human Rights: Digitized Data Governance as a Human Rights Issue in the EU, Series of Information Technology and Global Governance, Palgrave macmillan, Springer Nature, Switzerland AG, P.4.
- (32) Choong-sik Chung (2020): Developing Digital Governance; South Korea as A Global Digital Government Leader, Op.cit , P.15.
- (٣٣) نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١) : مرجع سابق، ص٦٧.
- (34) Gajendra Sharma (2020): " Digital Governance in Nepal", Journal of Management Research, Vol.12, No.3, P.42.
- (٣٥) نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١) : مرجع سابق، ص٦٨.
- (36)Fatima A. Algazo, et al., (2021): "Digital Governance Emergence and Importance", Journal of Information System and Technology Management (JISTM), Global Academic Excellence, Vol.6, Issue 24, December, Op.cit, P.20.
- (37) Khadija Aftab (2020): "Effect of Digital Governance on The Quality of Higher Education: The Case of Central European University" A thesis Submitted to Central European University, School of Public Policy for The Degree of Master of Arts in Public Policy, Central European University.P.1.
- (٣٨) نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١) : مرجع سابق، ص٦٩ .

(٣٩) رؤوف بوسعدية (٢٠٢٢): "أثر الحوكمة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري"، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المركز الجامعي سي الحواس بريكه، جامعة سطيف2، الجزائر، مج(٥)، ع(١)، يونيو، ص ص٥٩ - ٦٠.

(٤٠) سلوى ثابت مكي (٢٠٢١): "الإصلاح الهيكلي للمؤسسات والحوكمة الرقمية"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، مج (١٢)، ع (١١)، يوليو. ص٢٢.

(٤١) المرجع السابق، ص ص٢٠ - ٢١.

(42) (Hemant Garg (2016): "Digital Governance", International Journal of Humanities and (42)

Management Sciences(IJHMS), Vol.4, Issue.4, Op.cit, P.371.

(43)Yu-Che Chen (2017) : Managing Digital Governance : Issues, Challenges and Solutions, Routledge, London, PP16-17.

(٤٤) نجاح رحومة أحمد، مصطفى أحمد أمين (٢٠٢١) : مرجع سابق، ص ص٧٠ - ٧٤.

(٤٥) رؤوف بوسعدية (٢٠٢٢): مرجع سابق، ص ص٦١ - ٦٣.

(٤٦) المرجع السابق، ص ص٦٩ - ٧١.

(٤٧) على يونس وآخرون (٢٠٠٩) : "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج٣١، ع١٤، ص١٣٧.

(٤٨) على بن فهد بن فهد الشريف (٢٠١٦) : تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع (١٦٩)، ج (٤)، يوليو٢٠١٦، ص ١٢٥.

(٤٩) راتب السعود (٢٠١٥) : "اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية : القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة)" ، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية) ، كلية التربية ، جامعة الباحة ، المملكة العربية السعودية، ص ٥.

(٥٠) حسن شحاته و زينب النجار(٢٠٠٣): مرجع سابق ، ص٩٤ - ٩٥ .

(٥١) محمد صادق إسماعيل (٢٠١٤): تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص ص ١٠ - ١٣ .

(٥٢) هنية أبو بكر المديني (٢٠١٤) : " مفهوم التدريب بين الأهمية والأهداف " ، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، بنى وليد ، جامعة الزيتونة ، ليبيا ، س٢، عدد٤، سبتمبر ٢٠١٤ ، ص ٣٠٦ .

(٥٣) المرجع السابق، ص ٣٠٧ .

(٥٤) حامد كريم الحدراوى (٢٠١٥) : "تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، مج (٩) ، ع (٣٣) ، ص ٢٢٦ .

(٥٥) أيمن محمد عمرو، غازي خضر العواودة (٢٠١٦): "مدى فاعلية برامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة في وكالة الغوث الدولية بالأردن: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مج (١٧)، ع (٢)، يونيو، ص٥٦٧ .

(٥٦) محمد صادق إسماعيل (٢٠١٤): تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص ص ١٧ - ١٩ .

(57) Olcay Yavuz, Quintin L. Robinson (2018): "Exploring Aspiring School Leaders' Perception of preparedness on four Leadership Domains", Educational Reform Journal , Vol (3), No( 2), Pp. 59-75.

(٥٨) عبد الله عطا حمائل (٢٠١٢): القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة، رام الله - فلسطين، ص ص ٢٦٧ - ٢٦٩ .

(٥٩) محمد صادق إسماعيل (٢٠١٤): مرجع سابق، ص ص ٢٥ - ٣٣ .

(٦٠) أحمد فتحي أبو كريم (٢٠١٦): "تقويم برامج مركز تدريب القيادات التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع (٥)، ص ٣٠٨ .

(٦١) باسم الحميري (٢٠٠٩) : التدريب الفعال - منهجا وتطبيقا ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ص ٢٠ - ٢٨ .

(٦٢) محسن لبيب عبدالرازق، وآخرون (٢٠٠٩) : "تطوير إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية"، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٤٠)، ج (١) مايو، ص ٦٢ .

(٦٣) الأزهر الشريف، قطاع مكتب فضية الإمام الأكبر شيخ الأزهر: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، إدارة التدريب الإداري، كتاب التدريب الإداري تحت عنوان محاضرات في التدريب الإداري لعام (٢٠٠٥م) ، ص ص ٨ - ٩ .

(٦٤) \_\_\_\_\_ : اللائحة الداخلية للتدريب الإداري بالأزهر الصادرة بالقرار رقم (٦٠١) لسنة ١٩٨٤م ، مادة ٣ .

(٦٥) جمهورية مصر العربية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (١٥٠) لسنة ١٩٨٥م ، بشأن إعادة تقييم وظائف الأزهر الشريف الصادر في ١٥/٦/١٩٨٥م ، مادة رقم (٢) .

(٦٦) الأزهر الشريف: قرار شيخ الأزهر الصادر في ١٤ فبراير ١٩٨٦م بشأن استقلال إدارة التدريب التربوي مالياً، إدارياً وفنياً .

- (٦٧) —: مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (٥٦٩) لسنة ١٩٧٨م بشأن العمل بإدارة التدريب التربوي بالإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية، مادة رقم (٨)، ص ص ١١ - ١٢.
- (٦٨) —: قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتدريب التربوي: اللائحة التنفيذية الصادرة بقرار شيخ الأزهر رقم (٢٠٤) لسنة ٢٠١١م، مادة رقم (٤).
- (٦٩) عصام جابر رمضان (٢٠١٥): "تصور مقترح للتقويم المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الاتجاهات الحديثة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع (٣٥)، ربيع الثاني، فلسطين، ص ٣٨.
- (٧٠) الأزهر الشريف: كتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (٣٥٩) لسنة ٢٠١٠م بشأن إنشاء مركزاً لضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية.
- (٧١) —: كتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (٣٥٩) لسنة ٢٠١٠م بشأن إنشاء مركزاً لضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية، المرجع السابق.
- (٧٢) —: مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر (٢٠١٣): قرار فضيلة شيخ الأزهر الشريف رقم (٢٥٠) لسنة ٢٠١٣م بإصدار اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها الصادر بالقانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م المضاف إليه بالقانون رقم (١٥٦) لسنة ٢٠٠٧م المعدل بالقانون رقم (٧) لسنة ٢٠١٣م، ص ص ١ - ١٦.
- (٧٣) —: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، كتاب رئيس قطاع المعاهد الأزهرية رقم (٣٥٩) بتاريخ ٢٠/١٢/٢٠١٥م والذي يتضمن طلب مدير عام الإدارة العامة للتنسيق لبطاقات الوصف الوظيفي للسادة المخاطبين بالقانون رقم (١٥٦) لسنة ٢٠٠٧م وتعديلاته بالقانون رقم (٧) لسنة ٢٠١٣م، ص ص ١ - ٢١.

(٧٤) —: مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر رقم (٧٦) لسنة

٢٠١٥م بشأن نظام إدارة العمل ببرامج التأهيل التربوي بالأزهر، مادة (٧).

(٧٥) عاصم محمد أحمد عبدالرحمن (٢٠١٠): "تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات

الإدارية بالمناطق الأزهرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير

غير منشورة، قسم البحوث والدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية،

جامعة الدول العربية، ص ٦.

(٧٦) الأزهر الشريف: اللائحة الداخلية للتدريب الإداري بالأزهر الصادرة بالقرار رقم

(٦٠١) لسنة ١٩٨٤م، مادة ٥.

(٧٧) —: قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتدريب التربوي، اللائحة

التنفيذية الصادرة بقرار شيخ الأزهر رقم (٢٠٤) لسنة ٢٠١١م، مادة رقم (٩).

(٧٨) أسامة محمد سيد على (٢٠٠٤): "نظام مقترح لتدريب شيوخ المعاهد الأزهرية

بمصر في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية

التربية، جامعة حلوان، مج (١٠)، ع (٤)، أكتوبر، ص ٤٧٠.

(٧٩) الأزهر الشريف: مكتب الإمام الأكبر شيخ الأزهر، قرار شيخ الأزهر

رقم (٥٦٩) لسنة ١٩٧٨م بشأن العمل بإدارة التدريب التربوي بالإدارة المركزية

للمعاهد الأزهرية، مادة رقم (٩).

(٨٠) —: قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتدريب التربوي، مشروع تنفيذ

برنامج تدريبي، خطاب وارد إلى رئيس الإدارة المركزية بجميع المناطق الأزهرية

بناء على موافقة رئيس قطاع المعاهد الأزهرية على إقامة برامج تدريبية خلال

شهر يونيه ٢٠١٩م.

(٨١) الأزهر الشريف: قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة

للتنظيم والإدارة، إدارة التدريب الإداري، محاضرات في التدريب الإداري

لعام (٢٠٠٥م)، ص ١٧ - ٣١٧.

(٨٢) أشرف عبدالنواب عبدالمجيد (٢٠٠٧): "تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص ١٥٧.

(٨٣) الأزهر الشريف: الإدارة المركزية لقطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتدريب التربوي، مشروع تنفيذ برنامج التدريب التربوي المعتمد وفقاً للقانون رقم (٥٦٩) لسنة ١٩٧٨م، مادة رقم (٩).

(٨٤) أشرف عبدالنواب عبدالمجيد (٢٠٠٧): "تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي بالتعليم قبل الجامعي بالأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص ١٤٥ - ١٥٧.

(٨٥) الأزهر الشريف : مشيخة الأزهر، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، مقابلة غير مقننة مع مدير الإدارة العامة للتدريب الإداري حول الأماكن التي تعقد فيها برامج إعداد وتدريب قيادات المعاهد الأزهرية بتاريخ ٢٢/١١/٢٠٢٠م.

(٨٦) \_\_\_\_\_: اللائحة الداخلية للتدريب الإداري بالأزهر الصادرة بالقرار رقم (٦٠١) لسنة ١٩٨٤م، مرجع سابق.

(٨٧) \_\_\_\_\_: قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتدريب التربوي، مشروع تنفيذ برنامج تدريبي، خطاب وارد إلى رئيس الإدارة المركزية بجميع المناطق الأزهرية بناء على موافقة رئيس قطاع المعاهد الأزهرية على إقامة برامج تدريبية خلال شهريونيه ٢٠١٩م، مرجع سابق.