



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

# تطوير التنظيم الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر

"دراسة مستقبلية"

رسالة مقدمة

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
تخصص (إدارة تربوية)

إعداد الطالبة

مروه صلاح محمود عبد الوهاب

إشراف

د/ محمود محمد المهدى سالم

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة عين شمس

أ.د/ مرفت صالح ناصف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَعَلَمَكَ مَا لَمْ تَعْلَمْ

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

الْمُصَدِّقَةُ  
الْعَظِيمَ

سورة النساء (آية ١١٣ : ١١٣)

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،  
وبعد،

إحفاقاً للحق، واعترافاً مني بالتقدير والامتنان، يسعدني في البداية أن أنقدم بأسمى آيات الشكر، والتقدير، والعرفان، وأصدق معاني الإعزاز للأستاذة الدكتورة/ مرفت صالح ناصف أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، بكلية التربية جامعة عين شمس؛ فلم تخل عليَّ بأي وقت أو جهد في توجيهه هذا العمل إلى مساره الصحيح بشكل مستمر، فكان لعطائهما وعونها المتواصلين ولبصماتها الفنية الطيبة عظيم الأثر في إعداد هذه الرسالة والانتهاء منها، فما رأيت منها إلا تواضع العلماء الكرام، متعها الله بوافر الصحة، وجزاها الله عنى وعن جميع طلابها خير الجزاء.

كما يسعدني أن أنقدم بخالص شكري وتقديري إلى د/ محمود محمد المهدى سالم المدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس؛ فقد كان له الفضل في توجيهي لاختيار موضوع البحث، وتشجيعي منذ البداية على المضي قدماً في دراسته، كما كان لإشرافه المتميز، ورعايته العلمية لي، وتوجيهاته البناءة، ودقته العلمية بالغ الأثر في إنجاز هذه الرسالة، فله من الله تعالى خير الجزاء ومني خالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل.

كما أنقدم بخالص شكري وتقديري إلى الأستاذين الجليلين الأستاذ الدكتور/ شاكر محمد فتحي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، بكلية التربية جامعة عين شمس، والأستاذ الدكتور/ محمد صبرى حافظ الأستاذ بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية- بالقاهرة جامعة الأزهر، على قبولهما مناقشة هذا العمل المتواضع، والمساعدة في دعمه وخروجه إلى النور، وعلى مساهماتهم العلمية المتميزة في تطبيق الجانب الميداني للبحث فجزاها الله عنى خير الجزاء.

والشكر موصول لا ينقطع إلى كل من انتقعت بعلمه ومعرفته وخبرته من أعضاء هيئة التدريس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، كما أتوجه بأسمى آيات الشكر لكل من ساندني ودعمني في إتمام هذه الرسالة من الأزهر الشريف، وأخص بالذكر: أ/ مؤمن متولي (الأمين العام للمجلس الأعلى للأزهر)، و أ.د/ محمد أبو زيد الأمير (الرئيس السابق للقطاع)، أ/ صالح عباس (رئيس القطاع)، و د/ إسماعيل الحداد، د/ شيماء حسين، د/ محمد فخرى، كما أتوجه بشكري لمن أعتبرهم أخوتي: د/ محمد سعيد المدرس بالقسم، أ/ نجلاء محمود فهمي، أ/ نانسي حسن.

وأنقدم بخالص تقديرني وحبي إلى أمي الغالية نبع الحنان، ورمز العطاء المستمر، والحب الصادق، على ما شملتني به من رعاية واهتمام، شفاهها الله وعافاها وجزاها عنى خير الجزاء، كما أنقدم بالشكر لإخوتي وأفراد عائلتي على وقوفهم ودعمهم لي طوال الوقت.

أبي الغالي مصدر فخري واعتزازي بالحياة، وإن كنت شكرت الجميع لهذا واجبهم عليَّ، أما أنت فيعجز قلمي ولسانني عن شكرك وإنفائك حفاك مهما حاولت على مساندتك ودعمك لي طوال حياتي، فلا يسعني إلا الدعاء لك؛ بأن يمتعك المولى (عز وجل) بالصحة والعافية، ولني؛ بأن أكون بارة بك وبأمي الحبيبة.

وفي النهاية أسأل الله (عز وجل) أن يكون قد وفقني إلى السعي فيما يرضاه، وأن يعطيني من ثوابه ما يرضي، وأن يجعل أجرني في ميزان حسناتي ووالدي ومن عملني حرفًا إلى يوم الدين آمين، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## صفحة العنوان

مروه صلاح محمود عبد الوهاب	اسم الباحثة
دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص إدارة تربوية)	اسم الدرجة
التربية المقارنة والإدارة التعليمية	القسم التابع له
التربية	اسم الكلية
عين شمس	الجامعة
٢٠٠٦	سنة التخرج
	سنة الميلاد



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## رسالة دكتوراه

مروه صلاح محمود عبد الوهاب	اسم الباحثة
تطوير التنظيم الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر "دراسة مستقبلية"	عنوان الرسالة
دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص إدارة تربوية)	اسم الدرجة

### لجنة الإشراف على الرسالة

أ.د. مرفت صالح صالح ناصف كلية التربية-جامعة عين شمس	أ.د. محمود محمد المهدى سالم
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية-جامعة عين شمس	

تاريخ المناقشة: ٢٠١٧/١٣/٢٠١٧

الدراسات العليا:

هذه الإجازة:

أ.د. / م.

أ.د. / م.

موافقة مجلس الجامعة:

أ.د. / م.

موافقة مجلس الكلية:

أ.د. / م.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٢٤-١	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للبحث</b>
٢	• مقدمة
٦	• مشكلة البحث
٧	• حدود البحث
٨	• أهداف البحث
٨	• أهمية البحث
٩	• مصادر البحث وأدواته
١٠	• مصطلحات البحث
١٢	• الدراسات السابقة
٢٣	• منهج البحث
٢٤	• خطوات البحث
٨٩-٩٥	<b>الفصل الثاني</b> <b>التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية في الفكر التنظيمي المعاصر</b> <b>(إطار نظري)</b>
٢٦	تمهيد
٣٣-٣٦	أولاً: نشأة التنظيم الإداري وتطوره، وتشمل:
٢٧	١- المدخل الكلاسيكي (التقليدي) للتنظيم (١٩٣٠-١٩٠٠)
٢٨	٢- المدخل الكلاسيكي (الجديد) للتنظيم (١٩٦٠-١٩٣٠)
٣٣-٣٩	٣- المدخل المعاصر للتنظيم الإداري، ويتضمن:

رقم الصفحة	الموضوع
٢٩	أ- التنظيم الإداري الحديث (١٩٦٠-١٩٨٠)
٣٠	ب- التنظيم الإداري بمرحلة ما بعد الحادثة (١٩٨٠-٢٠٠٠)
٣١	ج- التنظيم الإداري بالقرن الحادي والعشرين
٣٩-٣٤	ثانياً: مبادئ التنظيم الإداري
٤٨-٤٠	ثالثاً: الأنماط المعاصرة للتنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية
٤٠	١- نمط التنظيم بالمشروعات
٤٢	٢- نمط التنظيم المصفوفي
٤٥	٣- نمط التنظيم الشبكي
٤٧	٤- نمط التنظيم بفرق العمل
٧٤-٤٩	رابعاً: عمليات التنظيم الإداري بالمؤسسات التعليمية المعاصرة
٤٩	١- تصميم الهيكل التنظيمي
٥٨	٢- التوصيف الوظيفي
٦٨	٣- تقييم الأداء التنظيمي
٨٥-٧٥	خامساً: العوامل المؤثرة على التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية، وتشمل:
٧٥	١- البيئة الخارجية
٨٥ -٧٨	٢- البيئة الداخلية، وتشمل:
٧٨	أ- الاستراتيجية
٨٣	ب- التكنولوجيا
٨٤	ج- الحجم

رقم الصفحة	الموضوع
١٤٠-٩٠	<b>الفصل الثالث</b> <b>واقع التنظيم الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية بمصر: دراسة تحليلية</b>
٩١	تمهيد
٩١	المحور الأول: واقع التنظيم الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية بمصر نظرياً، ويشمل:
٩٢	أولاً: نشأة التعليم الأزهري قبل الجامعي بمصر وتطوره التاريخي.
١٠٠-٩٦	ثانياً: الجهات الإدارية المسئولة عن التعليم الأزهري قبل الجامعي بمصر، وتشمل:
٩٦	أ- قطاع مكتب شيخ الأزهر
٩٦	ب- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للأزهر
٩٧	ج- قطاع المعاهد الأزهرية
٩٨	د- المناطق الأزهرية
٩٨	ه- الإدارات التعليمية
٩٩	و- المعاهد الأزهرية
١١٩-١٠١	ثالثاً: عمليات التنظيم الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية بمصر، وتشمل:
١٠١	أ- تصميم الهيكل التنظيمي
١٠٩	ب- التوصيف الوظيفي

رقم الصفحة	الموضوع
١١٥	ج- تقييم الأداء التنظيمي
١٣٤-١٢٠	رابعاً: العوامل المؤثر على التنظيم الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية، وتشمل:
١٢٠	١- البيئة الخارجية
١٣٢ - ١٢٥	٢- البيئة الداخلية، وتشمل:
١٢٥	أ- الاستراتيجية
١٣٠	ب- التكنولوجيا
١٣١	ج- الحجم
١٣٨ - ١٣٢	المحور الثاني: واقع التنظيم الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية بمصر ميدانياً، ويشمل:
١٣٣	أولاً: اختيار العينة
١٣٣	ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية
١٧٧-١٤١	<p style="text-align: center;"><b>الفصل الرابع</b></p> <p>تصور بعض الخبراء حول تطوير التنظيم الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر</p>
١٤٢	تمهيد
١٤٤	أولاً: اختيار مجموعة الخبراء.
١٧٤-١٤٤	ثانياً: تطبيق جولات أسلوب دلفاي، والنتائج المرتبطة بها:
١٤٤	١- الجولة الأولى لأسلوب دلفاي وتحليل نتائجها
١٥٥	٢- الجولة الثانية لأسلوب دلفاي وتحليل نتائجها
١٦٧	٣- الجولة الثالثة لأسلوب دلفاي وتحليل نتائجها
١٧٤	ثالثاً: الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء تطبيق أسلوب دلفاي

رقم الصفحة	الموضوع
٢١٢-١٧٦	<p style="text-align: center;"><b>الفصل الخامس</b></p> <p style="text-align: center;">تصور مقترح لتطوير التنظيم الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية</p> <p style="text-align: center;">بمصر</p> <p style="text-align: center;"><b>في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر</b></p>
١٧٧	<p style="text-align: right;">• تمهيد</p>
١٧٧	<p style="text-align: center;"><b>أولاً: منطلقات التصور المقترن</b></p>
٢١١ - ١٧٨	<p style="text-align: center;"><b>ثانياً: عناصر التصور المقترن، وتشمل:</b></p>
١٧٨	<p style="text-align: center;">١- تصميم الهيكل التنظيمي</p>
١٩١	<p style="text-align: center;">٢- التوصيف الوظيفي</p>
٢٠١	<p style="text-align: center;">٣- التقييم الأداء التنظيمي</p>
٢٠٥	<p style="text-align: center;">٤- متطلبات تطوير التنظيم الإداري</p>
٢١١	<p style="text-align: center;"><b>ثالثاً: الصعوبات المتوقعة عند تطبيق التصور المقترن وآليات التغلب عليها</b></p>
٢١٢	<p style="text-align: center;"><b>رابعاً: دراسات وبحوث مقترنة</b></p>
٢٣٢-٢١٤	<p style="text-align: center;"><b>قائمة المراجع</b></p>
٢١٤	<p style="text-align: center;"><b>أولاً: المراجع العربية</b></p>
٢٢٣	<p style="text-align: center;"><b>ثانياً: المراجع الأجنبية</b></p>
٢٦٩ - ٢٣٣	<p style="text-align: center;"><b>ملحق البحث</b></p>

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٥٨	الفروق بين تصميم الهيكل التنظيمي بالأنماط التنظيمية (المشروعات، والمصفوفي، والشبكي، وفرق العمل).	١
٨٢	أهم ملامح التنظيم الإداري باستراتيجيات التطوير	٢
١١٨	إجمالي أعداد الطالب المحولين من الأزهر إلى التربية والتعليم والعكس خلال الفترة: ٢٠١٦/٢٠١٥ - ٢٠٠٩/٢٠٠٨	٣
١٢٧	إجمالي أعداد المعاهد الأزهرية في الفترة من عام ٢٠١١ /٢٠١٠ حتى عام ٢٠١٦ /٢٠١٧	٤
١٣٣	أعداد وتوزيع مسئولي التعليم الأزهري ممن تم معهم إجراء المقابلة الشخصية	٥
١٤٦	أعداد الاستبيانات الموزعة والمجمعة بالجولة الأولى	٦
١٤٨	استجابات السادة الخبراء حول تصميم الهيكل التنظيمي بالجولة الأولى	٧
١٤٩	استجابات السادة الخبراء حول التوصيف الوظيفي بالجولة الأولى	٨
١٥١	استجابات السادة الخبراء حول تقييم الأداء التنظيمي بالجولة الأولى	٩
١٥٣	استجابات السادة الخبراء حول متطلبات تطوير التنظيم الإداري بالجولة الأولى	١٠
١٥٦	أعداد الاستبيانات الموزعة والمجمعة بالجولة الثانية	١١
١٥٧	يوضح قيمة الوزن المقابل لكل استجابة للسادة الخبراء	١٢
١٥٧	يوضح النسبة المئوية لمتوسط الوزن النسبي المقابل لكل عبارات من عبارات الاستبيانة	١٣

## تابع قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٥٧	استجابات السادة الخبراء حول تصميم الهيكل التنظيمي بالجولة الثانية	١٤
١٦٠	استجابات السادة الخبراء حول التوصيف الوظيفي بالجولة الثانية	١٥
١٦٣	استجابات السادة الخبراء حول تقييم الأداء التنظيمي بالجولة الثانية	١٦
١٦٤	استجابات السادة الخبراء حول متطلبات تطوير التنظيم الإداري بالجولة الثانية	١٧
١٦٧	استجابات السادة الخبراء حول تصميم الهيكل التنظيمي بالجولة الثالثة	١٨
١٦٨	استجابات السادة الخبراء حول التوصيف الوظيفي بالجولة الثالثة	١٩
١٧٠	يوضح استجابات السادة الخبراء حول تقييم الأداء التنظيمي بالجولة الثالثة	٢٠
١٧٢	استجابات السادة الخبراء حول متطلبات تطوير التنظيم الإداري بالجولة الثالثة	٢١
١٩٧	م الموضوعات البرنامج التدريسي المقترن للقيادات العليا لقطاع المعاهد الأزهرية	٢٢

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل والرسم التوضيحي	رقم الشكل
٥٥	الهيكل التنظيمي بنمط التنظيم بالمشروعات	١
٥٦	الهيكل التنظيمي بنمط التنظيم المصفوفي	٢
٥٧	الهيكل التنظيمي بنمط التنظيم الشبكي	٣
٨٥	العلاقة بين عمليات التنظيم الإداري والعوامل الأساسية المؤثرة عليها	٤
١٠٠	العلاقة بين المستويات الإدارية المسؤولة عن التعليم الأزهري قبل الجامعي بمصر	٥
١٧٩	الهيكل التنظيمي المقترح للإدارة المركزية لشئون التعليم	٦
١٨٠	الهيكل التنظيمي المقترح للإدارة المركزية لشئون المناطق والخدمات	٧
١٨٢	الهيكل التنظيمي المقترح للإدارة المركزية لتعليم الطلاب الوافدين والتعاون الدولي	٨
١٨٣	الهيكل التنظيمي المقترح للإدارة المركزية للتطوير الإداري والشئون الإدارية	٩
١٨٥	الهيكل التنظيمي المقترح للإدارة المركزية للتطوير والمشروعات	١٠
١٩٠	الهيكل التنظيمي المقترح لوزارة التعليم الأزهري	١١

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
٢٣٥	استمارة المقابلة مع القيادات العليا للتعليم الأزهري قبل الجامعي بمصر	١
٢٤٠	الصورة النهائية لاستبانة الجولة الأولى	٢
٢٤٥	موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء على تطبيق أدوات البحث	٣
٢٤٧	أسماء السادة الخبراء المشاركين في الجولة الأولى	٤
٢٥٠	الصورة النهائية لاستبانة الجولة الثانية	٥
٢٥٨	أسماء السادة الخبراء المشاركين في الجولة الثانية	٦
٢٦١	الصورة النهائية لاستبانة الجولة الثالثة	٧
٢٦٨	أسماء السادة الخبراء المشاركين في الجولة الثالثة	٨

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث