



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 تربية)

إعداد الطالبة
مروه صلاح محمود عبد الوهاب

إشراف

أ.د/ مرفت صالح ناصف

د/ محمود محمد المهدي سالم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

كلية التربية - جامعة عين شمس

١٤٣٩هـ - ٢٠١٧م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ﴾

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴿١١٣﴾

صَلَّى
الْعَظِيمِ

سورة النساء (آية : ١١٣)

شكر وتقدير

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

إحقيقاً للحق، واعترافاً مني بالتقدير والامتنان، يُسعدني في البداية أن أتقدم بأسمى آيات الشكر، والتقدير، والعرفان، وأصدق معاني الإعزاز للأستاذة الدكتورة/ **مرفت صالح ناصف** أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، بكلية التربية جامعة عين شمس؛ فلم تبخل عليّ بأي وقت أو جهد في توجيه هذا العمل إلى مساره الصحيح بشكل مستمر، فكان لعطاؤها وعونها المتواصلين ولبصماتها الفنية الطيبة عظيم الأثر في إعداد هذه الرسالة والانتهاه منها، فما رأيت منها إلا تواضع العلماء الكرام، متعها الله بوافر الصحة، وجزاها الله عني وعن جميع طلابها خير الجزاء.

كما يُسعدني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى د/ **عبد محمد المهدي 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 ومنى خالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى الأستاذين الجليلين الأستاذ الدكتور/ **شكر محمد فتي** أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، بكلية التربية جامعة عين شمس، والأستاذ الدكتور/ **محمد صبري 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 فجزاهما الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول لا ينقطع إلى كل من انتفعت 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 فخري، كما أتوجه بشكري لمن أعتبرهم أخوتي: د/ محمد سعيد المدرس بالقسم، أ/ نجلاء محمود فهمي، أ/ نانسي حسن.

وأنتقدم بخالص تقديري وحيي إلى أمي الغالية نبع الحنان، ورمز العطاء المستمر، والحب الصادق، على ما شملتني به من رعاية واهتمام، شفاها الله وعافاها وجزاها عني خير الجزاء، كما أتقدم بالشكر لإخوتي وأفراد عائلتي على وقوفهم ودعمهم لي طوال الوقت.

أبي الغالي مصدر فخري واعتزازي بالحياة، وإن كنت شكرت الجميع فهذا واجبهم عليّ، أما أنت فيعجز قلبي ولساني عن شكرك وإيفائك حقك مهما حاولت على مساندتك ودعمك لي طوال حياتي، فلا يسعني إلا الدعاء لك؛ بأن يمتعك المولى (عز وجل) بالصحة والعافية، ولي؛ 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 يرضى، وأن يجعل أجري في ميزان حسناتي ووالدي ومن عملني حرقاً إلى يوم الدين اللهم آمين،، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

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



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

رسالة دكتوراه

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

لجنة الإشراف على الرسالة

١ - أ.د. مرفت صالح صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ كلية التربية - جامعة عين شمس
٢ - د. محمود محمد المهدي سالم	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس

تاريخ المناقشة: ٢٠١٧/١٣/١٧

الدراسته العليا:

ختم الإجازة:

أجازة الرسالة بتاريخ:

١ / ١ / ٢٠١٧

١ / ١ / ٢٠١٧

موافقة مجلس الجامعة:

١ / ١ / ٢٠١٧

موافقة مجلس الكلية:

١ / ١ / ٢٠١٧

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول الإطار العام للبحث	٢٤-١
• مقدمة	٢
• مشكلة البحث	٦
• حدود البحث	٧
• أهداف البحث	٨
• أهمية البحث	٨
• مصادر البحث وأدواته	٩
• مصطلحات البحث	١٠
• الدراسات السابقة	١٢
• منهج البحث	٢٣
• خطوات البحث	٢٤
الفصل الثاني التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية في الفكر التنظيمي المعاصر (إطار نظري)	٨٩-٢٥
تمهيد	٢٦
أولاً: نشأة التنظيم الإداري وتطوره، وتشمل:	٢٦-٣٣
١- المدخل الكلاسيكي (التقليدي) للتنظيم (١٩٠٠-١٩٣٠)	٢٧
٢- المدخل الكلاسيكي (الجديد) للتنظيم (١٩٣٠-١٩٦٠)	٢٨
٣- المدخل المعاصر للتنظيم الإداري، ويتضمن:	٢٩-٣٣

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

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

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	الفصل الرابع تصور بعض الخبراء حول تطوير التنظيم الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر
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

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الخامس تصور مقترح لتطوير التنظيم الإداري لقطاع المعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر	١٧٦-٢١٢
• تمهيد	١٧٧
أولاً: منطلقات التصور المقترح	١٧٧
ثانياً: عناصر التصور المقترح، وتشمل:	١٧٨ - ٢١١
١- تصميم الهيكل التنظيمي	١٧٨
٢- التوصيف الوظيفي	١٩١
٣- التقييم الأداء التنظيمي	٢٠١
٤- متطلبات تطوير التنظيم الإداري	٢٠٥
ثالثاً: الصعوبات المتوقعة عند تطبيق التصور المقترح وآليات التغلب عليها	٢١١
رابعاً: دراسات وبحوث مقترحة	٢١٢
قائمة المراجع	٢١٤ - ٢٣٢
أولاً: المراجع العربية	٢١٤
ثانياً: المراجع الأجنبية	٢٢٣
ملاحق البحث	٢٣٣ - ٢٦٩

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 الطلاب المحولين من الأزهر إلى التربية والتعليم والعكس خلال الفترة: ٢٠٠٨/٢٠٠٩ - ٢٠١٥/٢٠١٦	٣
١٢٧	إجمالي أعداد المعاهد الأزهرية في الفترة من عام ٢٠١٠/٢٠١١ وحتى عام ٢٠١٦/٢٠١٧	٤
١٣٣	أعداد وتوزيع مسئولي التعليم الأزهرى ممن تم معهم إجراء المقابلة الشخصية	٥
١٤٦	أعداد الاستبانات 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 الاستبانات 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 الاستبانة	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	موضوعات البرنامج التدريبي المقترح 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 الأزهرى قبل الجامعي بمصر	٥
١٧٩	الهيكل التنظيمي المقترح للإدارة المركزية لشؤون التعليم	٦
١٨٠	الهيكل التنظيمي المقترح للإدارة المركزية لشؤون 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 الأزهرى	١١

قائمة الملاحق

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

الفصل الأول

الإطار العام للبحث