

متطلبات تفعيل الإدارات الأزهرية الفرعية بالمنطقة المركزية

في محافظة الدقهلية "دراسة ميدانية"

نبلاء محمد عم

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري للامركزية والمركزية في الإدارات التعليمية الأزهرية وتحديد متطلبات تفعيل الإدارات التعليمية بالمنطقة الأزهرية بالدقهلية من خلال تحديد سلطات الإدارات الفرعية في المنطقة الأزهرية . واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي للوصول إلى أهداف الدراسة . وقامت الباحثة بتصميم استبانة للكشف عن واقع الإدارات التعليمية الأزهرية والعاملين بها من حيث أنوار الهيكل التعليمي ومتطلبات تحقيق اللامركزية بها . وطبقت أداة الدراسة على عينة العاملين في الإدارات المركزية بالمنطقة الأزهرية بالدقهلية وعددها (٢٠٠) والعاملين في الإدارات الفرعية وشيوخ المعاهد وعددها (٢٠٠) .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى زيادة عدد المعاهد الموجودة داخل نطاق الإدارات الفرعية وكثافة العمل داخل المنطقة الأزهرية وكثرة المترددين عليها وتكسب أعداد العاملين في الإدارات المركزية بالمنطقة الأزهرية ووجود كوادر الخبرات الإدارية القادرة على العمل داخل الإدارات الفرعية وعاملين داخل ديوان المنطقة الأزهرية ويقومون في المراكز والمدن المحيطة بالمنطقة مع ضرورة تحقيق التطوير الإداري للتعليم الأزهرى والتوسع في تطبيق الديمقراطية والمشاركة المجتمعية في اتخاذ القرار وضرورة متابعة المعلمين والعملية التعليمية بالمعاهد يوميا مع وجود دعم التوجيه الفني للمواد الشرعية وتفعيل التوجيه الفني للمواد العلمية والثقافية وتوفير مبنى مخصص لكل إدارة أزهرية ونظام اتصال اداري فعال بين الإدارات الفرعية والمنطقة الأزهرية ومنح الإدارة الفرعية السلطات الكافية لاتخاذ القرارات

ومن خلال ما أسفرت عنه نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي : ضرورة تنظيم دورات تدريبية للإداريين في المستويات الإدارية الثلاثة (المعهد والمنطقة التعليمية ، وقطاع المعاهد الأزهرية) لتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والأفكار المتعلقة بتطبيق الإدارة اللامركزية في الإدارات الفرعية بالمنطقة الأزهرية .

Abstract

The study aimed at identifying the intellectual framework of decentralization and decentralization in the Azhar educational departments and determining the requirements of activating educational administrations in the Azhar region in Dakahlia through determining the authorities of the sub-departments in the Azhar region. The researcher relied on the descriptive approach to reach the objectives of the study. The researcher designed a questionnaire to reveal the reality of the Azhar educational departments and their employees in terms of the roles of the educational structure and the requirements for decentralization. The study tool was applied to the sample of workers in the central departments of Al Azhar region in Dakahlia (200) and workers in the branch departments and the elders of the institutes (200).

The results of the study have led to an increase in the number of institutes within the sub-departments and the intensity of work within the Azhar region, and the frequent number of employees in the central departments of Al-Azhar region and the presence of cadres of administrative expertise capable of working within the sub-departments and employees within the Azhar Region Office. The need to achieve the administrative development of Azhari education and the expansion of the application of democracy and community participation in decision-making and the need to follow up the teachers and the educational process in the institutes daily with the support of guidance art Materials legitimacy and activating the technical guidance of scientific and cultural materials and the provision of a dedicated building for each Azharite management and administrative system effective communication between the departments and sub-region of Al-Azhar and the granting of adequate sub-management authorities to make decisions

The researcher recommends the following: The need to organize training courses for administrators at the three administrative levels (the Institute, the Educational Zone and the Azhar Institutes Sector) to provide them with the knowledge, information and ideas related to the implementation of decentralized administration in the sub-departments of the Azhar region.

مقدمة :

وتشابهها ، وتشكل المؤسسة التربوية واحدة من أضخم

المنظمات التي تحتاج إلى عناية إدارية سليمة لما

تضطلع به من مسؤوليات في بناء جيل المستقبل

والنهوض بالأمة وحضارتها ، وجمهورية مصر

تزايد الاهتمام في العصر الحاضر بالإدارة

بصورة عامة بسبب تضخم أجهزة الدولة وتعقدتها

للتصرفات المختلفة الواجب القيام بها من قبل الوحدات والوظائف المختلفة (عاصم أبو عطية ، ٢٠٠٩ ، ٥١) أما اللامركزية فهي مرتبطة بالإدارة الذاتية ، ولإدارة الذاتية سبل تفعيل مثل تشجيع السكان على المشاركة في صنع القرارات والمبادرة والإبداع ، ولكن قبل ذلك يجب أن يتقبلوا مبدأ المشاركة ، وأن يشارك المعلمون وغير المعلمين في المدرسة بشكل منظم في العملية التربوية ضمن الهيكلية الإدارية اللامركزية ، لتصبح إدارة المدرسة ذاتية منضبطة حيث يعد ذلك مدخلاً لتطوير الإدارة المدرسية ، فتصبح النظرة إلى المدرسة على أنها الوحدة الأساسية لاتخاذ القرار لكل ما يخص العملية التعليمية فيها ويعتمد التطوير الفعال على مشاركة كل الأعضاء المعنيين في المدرسة ، فالإدارة الذاتية للمدرسة بتأكيدا على اللامركزية والتفويض الإداري ، تحقق أهدافاً متعددة للمدرسة من خلال الانفتاح والتعاون المتبادل مع أعضاء المجتمع المحلي المهتمين بقضايا التعليم . (نجوى المسيري ، ٢٠١٣ ، ٢٢) .

ونتيجة لتأثر التعليم الأزهرى بالتطور الحادث في مجال الإدارة التعليمية فقد صدرت عدة قوانين لتنظيم شؤون الأزهر حتى ظهور القانون في عام ٢٠١٢ وصدرت اللائحة التنفيذية له في عام ٢٠١٣ وتتضمن ستة أبواب يختص الباب الخامس فيها المواد (٨٣-٩٣) بتنظيم شؤون المعاهد الأزهرية (الأزهر: قرار رئيس الجمهورية رقم ١٣ لسنة ٢٠١٢ باللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها) ولقد حدد القانون رقم (١٣) لسنة ٢٠١٢ مستويات الإدارة التعليمية للمعاهد الأزهرية في خمس مستويات ومسئوليات كل مستوى إداري على النحو التالي:

١. مشيخة الأزهر: وهي المشرف العام على التعليم الأزهرى وتختص بوضع الخطط العامة والاستراتيجية لنظام التعليم الأزهرى وهي المرجع الرئيسي لشؤون الأزهر بصفة عامة.

العربية كغيرها من الدول التي تشهد التقدم والازدهار تسعى لبناء نظام تعليمي يرقى إلى مستوى المسؤوليات المنوطة به ، لذا توجهت الأنظار لتؤكد على التنظيم الإداري والهيكل التنظيمية في الإدارة التربوية ، للتمكن من استيعاب الانتشار الكمي للتعليم ، ولتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين (رداد المطيري ، ٢٠١٤ ، ٢) .

وقد أظهرت كثير من الدراسات أن الإدارة المتمركزة حول المدرسة - والتي تعتبر أحد أهم أشكال اللامركزية - كان لها الأثر القوي في تحقيق نجاح المدرسة ، فقد كانت لهذا النوع قدرة على التكيف والمرونة والإنتاج تتلاءم مع الحاجات والتحديات الداخلية والخارجية ، كما اشتمل الأسلوب على علاقات ودية ومفتوحة واجتماعية بين أعضاء المدرسة مما أدى إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو العمل (Botha , 2006; Cheng & Cheung) (2004).

وتعد المركزية واللامركزية اتجاهين مختلفين من أنماط الإدارة ، ولا يمكن النظر إلى أي منهما على أنها مقبولة تماماً أو غير مقبولة كلياً بل لكل منها سلبيات وإيجابيات ، ويشير مصطلح الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية في التربية إلى درجة تفويض السلطة من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى (حسن حسان ، محمد العجمي ، ٢٠١٠ ، ٢٢) ، فالمركزية تقوم على مجموعة من الأركان من أهمها : تركيز السلطة وبذلك تنفرد وزارة التربية بالإشراف على التعليم وحدها ، وإصدار جميع القرارات سواء على المستوى القومي أم المحلي ، والتدرج الهرمي فيتكون السلم الإداري لوزارة التربية من درجات ، تبدأ بقاعدة عريضة للمعلمين ، وتتصاعد حتى تنتهي إلى أعلى درجة في السلم التي تكون مسؤولية الوزارة ممثلة بوزير التربية والتعليم ، إذ تصدر وزارة التربية القواعد والضوابط المحددة

ومعلمين وطلاب ومستخدمين بهدف تحقيق الأهداف العامة والخاصة لعملية التعليم والتعلم وتكون وظيفة شيخ معهد من بين العاملين شاغلي وظيفة معلم أول أعلى الأقل بالمعاهد الأزهرية ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد في إحدى وسائل الاعلام واسعة الانتشار.

ولقد تزايد عدد المعاهد الأزهرية العادية والنموذجية ومعاهد القراءات التي تتواجد داخل كل إدارة تعليمية في المنطقة الأزهرية بالدقهلية وبيوضها الجدول رقم (١) ، مما يتطلب بذل جهد كبير في متابعة العملية التعليمية ولقد حددت أن اللائحة التنفيذية للقانون رقم (١٣) لسنة ٢٠١٢ الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية الأزهرية في مستوى المناطق (أ)، (ب) وعلى الرغم من وجود نصوص تشريعية لعمل الإدارات الفرعية إلا أنه مازالت المنطقة الأزهرية تقوم بالوظائف الإدارية والمالية والإشرافية والأنشطة الاجتماعية والنفسية مما يشكل أعباء متزايدة على المناطق أو المشخبة الأزهرية ، وحيث أن الإدارات التعليمية الأزهرية تعاني من مجموعة معوقات تعوق قيامها بتحقيق الأهداف المنشودة منها وتحتاج إلى توفير متطلبات تفعيل هيكل إداري للإدارات التعليمية فعال مما ينعكس إيجابياً على أداء المعاهد الأزهرية من التطوير والتحديث.

٢. الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية: وتقوم برسم التشريعات والقوانين التربوية وتخطيط التعليم وتحديد الميزانيات وتعيين المعلمين والإداريين في المعاهد الأزهرية على مستوى الجمهورية وهي تتكون من عدة إدارات عامة.

٣. المناطق التعليمية: أو المشايخ الأزهرية في المحافظات حيث يوجد في كل محافظة منطقة تعليمية أزهرية تشرف على إدارة جميع المعاهد الأزهرية بأنواعها المتعددة داخل نطاق المحافظة وهي تتكون من عدة إدارات فرعية - تشرف على الشؤون الفنية والمالية والإدارية بجميع المراحل التعليمية.

٤. الإدارات التعليمية الأزهرية: وهي وحدات إدارية على مستوى المراكز أو الحى التابع للمنطقة الأزهرية بالمحافظة وتقوم بوظيفة الإشراف على العملية التعليمية بالمعاهد الأزهرية الواقعة في نطاق الإدارة التعليمية وتحديد الاحتياجات اللازمة لاستكمال المعاهد الأزهرية وتقديم مقترحاتها للمنطقة الأزهرية لذا تقوم الإدارات التعليمية الأزهرية بتحقيق أهدافها التعليمية في المتابعة الفنية من قبل الموجهين الفنيين وأهداف إدارية لتحقيق احتياجات المعاهد المالية والإدارية.

٥. الإدارة المدرسية في المعاهد الأزهرية (المستوى الإجرائي): وهي الإدارة بأنه على مستوى المعهد وهي المسؤولة مباشرة عن تنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة والمنتسبة إليها من إداريين،

جدول رقم (1): يوضح عدد المعاهد الأزهرية العادية والنموذجية والقراءات في كل إدارة تعليمية.

الإدارة	المعاهد الأزهرية العادية	المعاهد النموذجية	معاهد القراءات	المجموع
المنصورة	١١٠	٢	٤	١١٦
طلخا	٥٠	١	٠	٥١
نبروه	٤٧	٠	٠	٤٧
شربين	٣٩	٠	٢	٣٩
بلقاس	٦٦	٢	٢	٧٠
أجا	٧٨	٠	٠	٧٨
السنبلوين	٨٢	٢	٢	٨٦
تمي الأمديد	٣٢	٠	٠	٣٢
ميت غمر	٨٢	٢	٢	٨٦
دكرنس	٣٢	٠	٢	٣٤
بنى عبيد	١٦	٠	٠	١٦
منية النصر	٣٥	٠	٠	٣٥
ميت سلسيل	١٤	٠	٠	١٤
الجمالية	٨	٠	٠	٨
المنزلة	٢٥	١	٢	٢٨
المطرية	١٣	٠	٠	١٣
إجمالي عدد المعاهد الأزهرية والنموذجية ومعاهد القراءات				٧٥٣

وبحكم عمل الباحثة كموجهة للتربية الاجتماعية بالمنطقة الأزهرية بالدقهلية فقد قامت بزيارات للإدارات التعليمية الأزهرية الواقعة في النطاق الجغرافي لمحافظة الدقهلية واكتشفت أن بعض الإدارات التعليمية الأزهرية عبارة عن غرف ملحقة في إحدى المعاهد الأزهرية ليس بها هيكل تنظيمي للأقسام الإدارية وبها عدد محدود من موجهي المواد الشرعية والثقافية.

وبسؤال مديري الإدارات التعليمية الأزهرية عن الأعمال الإدارية داخل الإدارة كانت إجاباتهم أن جميع أعمالهم لا تتم إلا من خلال المنطقة الأزهرية الرئيسية نفسها. وهذا ما يؤكد على ضرورة البحث لتفعيل الإدارات التعليمية الأزهرية في المنطقة الأزهرية واستكمال الهيكل التنظيمي للأقسام الإدارية بالإدارات التعليمية الأزهرية لتحقيق العمل المنشود من إنشائها كمثيلتها من إدارات وزارة التربية والتعليم.

المصدر: (محافظة الدقهلية، منطقة المنصورة الأزهرية، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، بيان بعدد المعاهد الأزهرية في محافظة الدقهلية، العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥)

١ - مشكلة البحث

إن نجاح النظام التعليمي الأزهرى يتوقف بالدرجة الأولى على فاعلية الإدارات التعليمية الأزهرية ومدى توافر جهاز إداري وهيكل تنظيمي قادر على القيام بالمهام والإجراءات الإدارية واتخاذ القرارات المنظمة للعمل التعليمي في نظام المعاهد الأزهرية التي تقع في نطاقها الجغرافي. مما يتطلب عمل دراسة لأوضاع الإدارات التعليمية الأزهرية في المركز الستة عشر بهدف التعرف على مدى قدرتها على القيام بمسؤوليات التعليم الأزهرى وتحديد مشكلاتها ومتطلبات تفعيلها.

السلطة ، وتفويض السلطة ، والخصخصة (سلامة حسين وعبد الحميد شعلان ، ٢٠٠٨ ، ١٥) .
وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها : توزيع السلطات والمسئوليات وعمليات الإدارة على المستوى الإقليمي والمحلي والاجرائي بدلاً من تركيزها في المستوى القومي مع وجود دور قوي للمشاركة المجتمعية والرقابة الشعبية .

٥ - الدراسات السابقة

١ . دراسة أحمد على محمد حسن (٢٠١٤) بعنوان: "متطلبات تأهيل المعاهد الأزهرية الابتدائية لدى قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء مدخلي إدارة الأزمات وإدارة الجودة الشاملة"
هدفت الدراسة إلى ربط ميدان التعليم الأزهرى بالاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ومنها إدارة الأزمات وإدارة الجودة الشاملة، ومحاولة الاستفادة من مفاهيم واتجاهات كل منهما. واستخدمت الدراسة استبانة بهدف الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الأزهرية في ضوء مدخلي إدارة الأزمات وإدارة الجودة الشاملة.
وقد أسفرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية عن مجموعة من النتائج التي يمكن التعرض لأهمها على النحو التالي:

- ١ . اهمال قادة المعاهد والمنطقة التعليمية الأزهرية إعداد الخطط اللازمة للتدريب قبل وقوع الأزمة.
- ٢ . يتعامل قادة المعاهد الأزهرية مع الأزمة أثناء حدوثها فقط دون النظر إلى أسبابها أو حتى الاستفادة منها في المستقبل.
- ٣ . عدم وجود فرق لإدارة الأزمة في المعاهد والمناطق التعليمية الأزهرية.
- ٤ . انحسار الممارسات الإدارية لدى قيادات المعاهد الاعدادية والثانوية الأزهرية في نطاق التعامل مع الأزمة فقط دون الاهتمام بإعداد الترتيبات ووضع خطط لتجنب الأزمة ومواجهتها.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- ١ . ما الإطار الفكري للإدارة اللامركزية في المنطقة الأزهرية ؟
- ٢ . ما سلطات الإدارات الفرعية في المنطقة المركزية بالدقهلية ؟
- ٣ . ما متطلبات تفعيل الإدارات التعليمية بالمنطقة الأزهرية في محافظة الدقهلية؟

٢ - أهداف البحث

- ١ . التعرف على الإطار الفكري للامركزية والمركزية في الإدارات التعليمية الأزهرية.
- ٢ . تحديد متطلبات تفعيل الإدارات التعليمية بالمنطقة الأزهرية بالدقهلية من خلال تحديد سلطات الإدارات الفرعية في المنطقة الأزهرية .

٣ - أهمية البحث

ترجع أهمية الدراسة إلى:

- ١ . تناول قضية تعليمية هامة وهي تحقيق اللامركزية في الإدارات التعليمية الأزهرية
- ٢ . حاجة الإدارات التعليمية الأزهرية إلى عملية التطوير والتحديث لمسايرة المفاهيم الإدارية الحديثة.
- ٣ . سوف يستفيد من نتائج الدراسة كل من: الادارات التعليمية الأزهرية - شيوخ المعاهد والموجهين والمعلمين في كل إدارة تعليمية أزهرية - المعاهد الأزهرية - طلاب البحث العلمي والتربوي
- ٤ . استقلالية الإدارات التعليمية الأزهرية وقدرتها على اتخاذ القرار وتحقيق العمل المنشود من إنشائها.

٤ - مصطلحات البحث

اللامركزية في الإدارة: Decentralization

عرفت اللامركزية بأنها عملية نقل الصلاحيات من مستويات اتخاذ القرار المركزية إلى مستويات تقديم الخدمة ، ولها أربعة مداخل هي توزيع

قبل الجامعي، وتناول الفصل الثالث دواعي اعتماد مؤسسات التعليم الأزهرية قبل الجامعي ومتطلباته، وتناول الفصل الثالث دواعي اعتماد مؤسسات التعليم الأزهرية قبل الجامعي ومتطلباته، وتناول الفصل الرابع ملامح إدارة التعليم الأزهرية قبل الجامعي في مصر من خلال ما نصت عليه القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإداري، وتناول الفصل الخامس الاطار الميداني للدراسة بعنوان واقع مشكلا إدارة التعليم الأزهرية قبل الجامعي في محافظة بورسعيد وسبل مواجهتها، أما الفصل السادس فتناول التصور المقترح الذي يمكن من خلاله مواجهة مشكلات إدارة التعليم الأزهرية قبل الجامعي داخل محافظة بورسعيد بما يتضمن فعالية الأداء المؤسسي بها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود مشكلات في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في التعليم الأزهرية قبل الجامعي في محافظة بورسعيد.

٤. دراسة حنان عبد الحليم أبو غزالة (٢٠١١)

بعنوان: "نظام مقترح للمحاسبية بالإدارات التعليمية المحلية في جمهورية مصر العربية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المحاسبية في الإدارات التعليمية المحلية بجمهورية مصر العربية والوصول إلى نظام مقترح للمحاسبية به. واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل النظام وقامت بإعداد استبيان للتعرف على آراء مديري الإدارات التعليمية بشأن النظام المتبع حاليا لمحاسبية الإدارات التعليمية ومديريها عن أدائهم، وكذلك التعرف على مقترحاتهم لتطويره. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، من أهمها: غياب ثقافة المحاسبية للأفراد محل المحاسبية، وتفشي السلبية واللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية، والاقتصر على رأي المدير المباشر وما يصاحبه من عدم الحيادية وعدم الموضوعية والمحسوبية والوساطة، اقتصر المحاسبية على المدير

٥. حرص قادة المعاهد الاعدادية والثانوية الأزهرية على إقامة علاقات إنسانية طيبة مع جميع العاملين بالمعهد.

٦. يوجد استعداد لدى قادة المعاهد الأزهرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢. دراسة عادل فوزي رجب طایل (٢٠١٤)

بعنوان: "تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر"

وهدفت الدراسة إلى ما يلي:

١. تعرف أسس ومراحل عملية صنع القرار
٢. تعرف صناعة القرار في ضوء بعض مداخل الفكر الإداري المعاصر والمتمثل في (الإدارة الاستراتيجية - الإدارة الالكترونية - إدارة التغيير)

٣. الكشف عن المشكلات التي تواجه صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية

٤. رصد آراء المسؤولين بالتعليم الأزهرية وتصورات بعض الخبراء نحو تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء بعض مداخل الفكر الإداري المعاصر

٥. التوصل إلى تصور مقترح لتطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية والمناطق التابعة له في ضوء بعض مداخل الفكر الإداري المعاصر

٣. دراسة سارة محمد حسين (٢٠١٣)

بعنوان: "بعض مشكلات ادارة التعليم الأزهرية قبل الجامعي وسبل مواجهتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد"

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع بعض المشكلات الإدارية التي تواجه التعليم الأزهرية قبل الجامعي في محافظة بورسعيد، وسبل مواجهتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد، وتكونت الرسالة من ستة فصول، تناول الفصل الأول الاطار العام للدراسة، وتناول الفصل الثاني الإطار النظري والفكري المنظم للجودة والاعتماد في التعليم الأزهرية

ومقراته ، كما لا يعني النظام اللامركزي تفويض السلطات والصلاحيات كافة إلى السلطات المحلية والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى ، ولكي تحقق الإدارة التربوية مهماتها لابد من الجمع بين النظامين المركزي واللامركزي وعلى وفق متطلبات الموقف والظروف المحيطة بالعمل من أجل ضمان تحقيق الأهداف التربوية بما يوفر قدراً مناسباً من الوقت والمال والجهد (راتب السعود ، ٢٠٠٩ ، ١٤٤)

ونظام اللامركزية بشكل عام هو أحد أساليب التنظيم الإداري ويقصد به تعدد مصادر النشاط الإداري في الدول ويتم على أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتعددة فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الإدارية في الإطار الذي تحدده السلطة المركزية والتي يعرف بالرقابة الإدارية وتتحدد هذه الاختصاصات إما على أساس جغرافي إقليمي (المحافظات أو الأقاليم التي تتضمن مديريات التربية والتعليم) أو على أساس تربوي وظيفي ويطلق على هيئاتها اسم الهيئات اللامركزية الإدارية الوظيفية أو الهيئات اللامركزية في الإدارة التربوية . (صلاح عبد العزيز ، ٢٠٠٣ ، ١١)

ولقد توجه العالم نحو الإدارة اللامركزية في التعليم مع بدايات القرن الحادي والعشرين ، ولكن هذا لا يعني أن المركزية في التعليم شر تام ، إذ أخذت بعض الدول بحكم تركيبها السياسية والإدارية ، وأيديولوجيتها بمبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ بحيث لم تترك للقواعد والمستويات الإجرائية تذكر في تصميم الخطط التربوية (يوسف مصطفى ، ٢٠٠٧ ، ٩٨) .

١ - مفهوم اللامركزية في الإدارة :

إن اللامركزية في الإدارة التربوية هي عبارة عن تنظيم إداري يمنح المناطق التعليمية - ممثلة بمديريات التربية في المحافظات - جميع أو بعض السلطات التي يمارسها الإداريون ، في قمة الهرم

المباشر والمديرية وغياب الجهات الأخرى وغياب المتابعة المستمرة.

وقدمت الدراسة بعض المقترحات، من أهمها:
تحديد أهداف معلنة وواضحة لمحاسبية الإدارات التعليمية من أداؤها، تحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية، التشخيص المستمر للمشكلات المرتبطة بأداء العمل وتحديد أسبابها وعلاجها، تحديث التوصيف الوظيفي، الاعتماد على معايير موضوعية وقابلة للقياس في تفويض ومحاسبية الإدارات التعليمية عن أداؤها.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تأصيل الإطار النظري بالأدبيات التربوية وصياغة أداة البحث.

إجراءات البحث :

تتضمن إجراءات البحث محورين :

- المحور الأول : ويتضمن الإطار النظري للبحث
- المحور الثاني : ويتضمن دراسة ميدانية
- المحور الثالث : النتائج والتوصيات

المحور الأول: الإطار النظري

أولاً : لامركزية الإدارة التعليمية

لقد تم تبني التوجه اللامركزي في الخدمات التربوية بنجاح في عدة دول من العالم خلال العقدين الآخرين من القرن المنصرم ، إذ يقوم هذا التوجه على مبادئ صنع القرارات الإدارية في المستويات الإدارية القاعدية في البنية التنظيمية ، كلما كان ذلك ممكناً ، ووضع المخصصات المالية لدى الجهات التي ستقوم بالعمل اللازم المتعلق بهذا المخصصات ، أي وضعها تحت تصرف العاملين المقتردين على صرفها بالطريقة المناسبة لتحسين الخدمة التربوية وتوفير التدريب اللازم (وجيه الفرع ، ٢٠١٠ ، ١٥) .

ولا يعني النظام المركزي في التربية إناطة جميع المسؤوليات بشخص واحد مهما كانت إمكاناته

هيئاتها اسم الهيئات المركزية الإدارية الوظيفية أو الهيئات اللامركزية في الإدارة التربوية. (صلاح غنيم ومحمد فتحي سالم ، ١١ ، ٢٠٠٦)

٢ - مبررات تطبيق الإدارة اللامركزية :-

أصبحت اللامركزية ضرورة أساسية بالنسبة إلى أي تطور حقيقي يجرى بلوغه في أي دولة من الدول، وبخاصة في ظل الظروف والتطورات المجتمعية والدولية الراهنة، وهذا دعي البعض إلى القول بأن أي دولة يصل عدد سكانها إلى نحو خمسة ملايين نسمة، في حاجة على تطبيق اللامركزية، وتتعدد الدواعي التي تدفع العديد من الدول مؤخراً للتوجه نحو اللامركزية في مجال التعليم.

وبالنسبة لتفعيل الإدارات التعليمية الفرعية لتطبيق لامركزية الإدارة فإن هناك العديد من الدواعي التي تدفع لذلك منها : (الرشيدى ، ٢٠٠٤ ، ١٥).

- ١) زيادة عدد المعاهد الموجودة داخل نطاق الإدارات الفرعية .
- ٢) كثافة العمل داخل المنطقة الأزهرية وكثرة المترددين عليها .
- ٣) تكسب أعداد العاملين في الإدارات المركزية بالمنطقة الأزهرية .
- ٤) كوارد الخبرات الإدارية القادرة على العمل داخل الإدارات الفرعية .
- ٥) يوجد عاملين داخل ديوان المنطقة الأزهرية ويقيمون في المراكز والمدن المحيطة بالمنطقة .
- ٦) ضرورة تحقيق التطوير الإداري للتعليم الأزهرى .
- ٧) التوسع في تطبيق الديمقراطية والمشاركة المجتمعية في اتخاذ القرار .

٣ - مستويات تحقيق اللامركزية في الإدارة :-

حيث توجد تطبيقات لامركزية يقتصر فيها على الاحتفاظ بالسلطة المركزية في اتخاذ القرارات في كافة المجالات، مع تكليف الوحدات التابعة بمهام التنفيذ والإدارة اليومية، دون أي صلاحيات للتخطيط أو

الإداري ممثلاً بالوزارة ، ويكون التخطيط ورسم السياسة التربوية من مسؤوليات مديريات التربية ، وأحياناً المدارس نفسها من غير تدخل من السلطة المركزية لأن السلطات التربوية المحلية هي المخولة بالإشراف على التعليم في ضوء الصلاحيات الممنوحة لها (راتب السعود ، ٢٠٠٩ ، ٢٢) . ويقصد بها توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات، حيث يجري العمل التنفيذي على مستوى المناطق المحلية والوحدات الإدارية. (أحمد إبراهيم احمد ، ٢٠٠٣ ، ١٤٧) .

المركزية واللامركزية ليستا متضادتان ولكنها نقطتان على متصل Continuum واحد، وبينهما توجد العديد من المراحل والمستويات التي تربط بينها وبينها وتتعلق اللامركزية السياسية بتطبيق درجة أكبر من الديمقراطية على المستويات المحلية، وبالتالي تتضمن درجة أكبر من المشاركة المجتمعية، ومشاركة أصحاب المصالح في اتخاذ القرار، فإن اللامركزية الإدارية تركز على تحويل السلطات والمسئوليات إلى المستويات الإدارية الأدنى (ليلي مصطفى البرادعي ، ٢٠٠٥ ، ١٨ : ١٩) وبذلك تسعى اللامركزية الإدارية داخل الحكومة إلى تمسك بالوظائف التشريعية والقضائية، وبالتالي تتعلق اللامركزية السياسية (الفيدرالية) بشكل الدولة، وتتعلق اللامركزية الإدارية بالتنظيم الإداري) .

ونظام اللامركزية بشكل عام هو أحد أساليب التنظيم الإداري، ويقصد به تعدد مصادر النشاط الإداري في الدولة ويتم على أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين الهيئات الإدارية المتعددة، فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الإدارية، وفي الإطار الذي تحدده السلطة المركزية، والذي يعرف بالرقابة الإدارية وتحدد هذه الاختصاصات إما على أساس جغرافي إقليمي والمحافظات أو الأقاليم التي تتضمن مديريات التربية والتعليم أو على أساس تربوي وظيفي ويطلق على

البيئات المختلفة ، لذلك تتبع سياسة موحدة على مستوى الدولة في التخطيط والتنفيذ على كافة مستويات الإدارة التعليمية، حيث تقوم وزارة التعليم المركزية بوضع الخطط الرئيسية والفرعية، وما على مستويات الإدارة التعليمية سوى تنفيذ تلك الخطط ونتيجة لذلك تظهر مشكلات عديدة عند تنفيذ تلك الخطط، وإغفال لبعض الحاجات المحلية، بسبب عدم اشتراك المستويات الإدارية في تلك الخطط. (أحمد إسماعيل حجي ، ٢٠٠٥ ، ٦٥).

أما التخطيط اللامركزي، فيكفل حرية العمل بشكل يتماشى مع ظروف البيئة المحلية وإمكاناتها وأوجه النشاط السائد فيها، ويساعد على التنبؤ بدقة في ظل مراعاته للتغيرات المحلية ، وبهذا يعتبر التخطيط في كل مستويات الإدارة التعليمية شرطاً أساسياً، فبدون التخطيط لا تفوض الصلاحيات، ولا تمنح الاستقلالية الذاتية للوحدات التعليمية، لذلك لا تتفرد جهة واحدة بالعمل التخطيطي، ولا تلتزم مستويات الإدارة التعليمية بسياسة معينة، فلكل مستوى إداري تنظيماته وأسلوب ممارسته الذي يناسب طبيعة عمله وظروفه المحلية. (أحمد إسماعيل حجي ، ٢٠٠٥ ، ٦٥).

٢- التنظيم:

بعد وضع أهداف العمل والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، لابد من وضع أصول التنظيم اللازم لكل ذلك، ويعتبر التنظيم العملية التي تحدد المنهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف، وتوزع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها، والتي يسير تنفيذها في شبكة اتصالات واضحة وفق إجراءات مبسطة تمكن العاملين في ظروف عمل مناسبة من الإنتاج بأكبر كفاية ممكنة. (صلاح الدين إبراهيم معوض وحنان عبد الحليم رزق ، ٢٠٠٣ ، ١١٨ : ١١٩).

وتحصر المركزية الوظيفة الإدارية في يد سلطة واحدة على رأسها شخص واحد، يليه أشخاص

التعديل وهناك تطبيقات أخرى تمتلك فيها السلطة المركزية بجميع جوانب السلطات مع تفويض بعضها من حين إلى آخر للسلطات التابعة، والاحتفاظ بحق حجب السلطات المفوضة وقتما شاعت وتطبيقات اللامركزية من خلال نقل مسؤوليات معينة إلى جهات تابعة لها مع كافة الصلاحيات المرتبطة بها بهذه المسئوليات.

إن اللامركزية الإدارية لها ثلاث مستويات

الأول عدم التركيز (Decentralization) والذي يعني نقل المهام والأعمال، وليس نقلاً للسلطة إلى وحدات أخرى داخل منظمة ما.

الثاني التفويض (Delegation) والذي يعني نقل سلطة اتخاذ القرار من الوحدات العليا إلى الوحدات الأدنى بصورة مؤقتة، وهذه السلطة يمكن سحبها حسب تقدير الوحدة الناقلة.

الثالث نقل السلطة (Devolution) والذي يعني نقل السلطة إلى وحدة تستطيع أن تعمل مستقلة أو إلى وحدة تستطيع أن تعمل دون أن تأخذ تصريحاً مسبقاً وبهذا يعتبر نقل السلطات والمسئوليات من المركزية إلى المحلية أو إلى وحداتها التي لديها سلطة تعبئة وانفاق الموارد المالية، هو المستوى الأكثر جدية والأسلوب المكتمل في تطبيق اللامركزية. (Nada , 2001)

٤ - سلطات الإدارات الفرعية الأزهرية :-

تحدد أهداف تطبيق اللامركزية في الإدارات الفرعية التعليمية الأزهرية من خلال العمليات الإدارية التالية:

١- التخطيط:

ومن مبررات التخطيط المركزي، أنه يعمل على توزيع الموارد المتاحة بشكل متكافئ، ويحقق التوازن والتكامل والتنسيق بين الخطط المختلفة، ويضمن وجود أسلوب يتسم بالتكامل العلمي والعملية لتحقيق الأهداف المحددة بوضوح وواقعية، ويساعد على التصدي للمشكلات القومية العامة التي تنتشر في

تعتبر عملية صنع القرار لب وجوهر العملية التعليمية الإدارية، حيث تعتمد اللامركزية على فرضية أن القرارات تصبح أفضل ما يكون إذا ما صنعت واتخذت وتوبعت وروجعت بواسطة أولئك الذين هم أقرب انشغالاً أو أكثر تأثراً بتلك القرارات لذلك تعمل على نقل سلطة صنع واتخاذ القرارات من الإدارة المركزية للتعليم إلى المستويات الإدارية الأدنى، وتقلل من الإجراءات الإدارية التي تتخذ عند إصدار القرارات، وتتمتع الإداريين من المحليين صلاحيات يستطيعون بها صنع واتخاذ قرارات جديدة، وتعمل على معرفة آراء وأفكار جميع المستفيدين من القرارات. (Denial Haag, 2001, 94)

وتحقق اللامركزية المشاركة المجتمعية في صنع واتخاذ القرار، حيث تمنح أعضاء المجتمع أو من يمثلهم السلطة النهائية للقرار فيما يخص كافة جوانب العملية التعليمية حتى فيما يخص تعيين المعلمين، وتحديد المناهج في بعض الأوقات، وذلك عن طريق تمثيلهم في تشكيلات مجالس التعليم المحلية، ومجالس إدارة المدارس، ومجالس الأمناء. (Hawkins, John, 2000, N)

٥- الرقابة والمحاسبية:

تتعلق عملية الرقابة بكافة نشاطات الإدارة "النشاطات الفنية، والنشاطات غير الفنية، وتهدف إلى إصلاح الأخطاء قبل وقوعها، والوقوف على معوقات العملية التعليمية، تلك المعوقات التي تؤثر في كفاءتها وكفاءتها، وعلاج هذه المعوقات، وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات الفنية والمالية وفقاً لما هو مقرر من أصول فنية وإدارية، ويمكن القول بأن هناك نوعيين من الرقابة على الأجهزة الإدارية التعليمية هما "الرقابة من خارج النظام التعليمي، والرقابة من داخل النظام التعليمي". (أحمد إسماعيل حجي، ٢٠٠٥ ، ١٧٢).

لذلك توضع الأهداف القومية للتعليم من أجل تقويم أداء المدارس، وتوضع المعايير والمستويات

آخرين ينظموا على نظام السلم الإداري، ويخضعوا للسلطة الرئاسية، وتوجد فروع لتلك السلطة في كافة أنحاء البلد الواحد، ولكن تحت الإشراف الكامل لتلك السلطة، ولذلك نجد وزارة التعليم في يدها جميع السلطات ويقودها وزير يصدر جميع القرارات، أما فروع الوزارة المنتشرة في أنحاء الدولة، فإنها تتبع الوزارة في جميع القرارات الصادرة منها، حتى أن الهيكل التنظيمي لها يشبه الهيكل التنظيمي للوزارة، أما اللامركزية فتقوم على إيجاد تنظيمات محلية مستقلة معترف لها بالشخصية القانونية والمعنوية، تحت رقابة السلطة المركزية، وتتولى تلك التنظيمات إدارة الشؤون التعليمية المحلية طبقاً للظروف المحلية الخاصة، وبذلك تتمتع تلك التنظيمات المحلية بالسند القانوني والمجتمعي، وتحديد واضح لأدوارها ومهامها بعد هيكلة وتوصيف أدوار ومسئوليات وزارة التعليم، ووضع أطر محددة للعلاقة بين الوزارة وتلك التنظيمات.

وتقدر تلك التنظيمات العمل بروح الفريق، وتحتوي على أعضاء من المجتمع، ويظهر هذا من تشكيلات مجالس التعليم، وحتى مجالس إدارة المدارس، والتي تتكون من مدير المدرسة، المعلمين، أولياء الأمور، وأعضاء من المجتمع، وأحياناً الطلاب، والتي يقودها قائد يشجع على المشاركة، والعمل بروح الفريق في شكل لجان مدرسية (Vincent, phil & Johnson, Debra, 2000, 22)

٣- التمويل:

تعتبر المركزية الاعتمادات المالية والقيام بتمويل التعليم من مسؤوليات الدولة، ولذلك تضم الميزانية العامة للدولة نصيب التعليم، وتقوم وزارة التعليم المركزية بإعداد ميزانية التعليم، وتعد اللوائح والتنظيمات والبنود المالية التي سوف تسري على جميع الوحدات الإدارية التعليمية. (عرفات عبد العزيز سليمان، ٢٠٠١، ١٤٨).

٤- صنع القرار:

البحث في الفصول النظرية ودراسة ميدانية للتعرف على المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في الإدارات التعليمية الأزهرية.

٣ - أداة البحث :

قامت الباحثة بتصميم استبانة من محورين :
المحور الأول : يتضمن مجموعة عبارات حول مسؤوليات الإدارات الفرعية.

المحور الثاني : يتضمن مجموعة عبارات حول متطلبات تفعيل الإدارات الفرعية .

٤ - عينة البحث :

تم تطبيق الاستبانة على عينة البحث من مجموعتين :
• العاملين في الإدارات المركزية بالمنطقة الأزهرية بالدقهلية وعددها (٢٠٠)
• العاملين في الإدارات الفرعية وشيوخ المعاهد وعددها (٢٠٠) .

٥ - نتائج البحث:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميع الاستجابات وتحليلها إحصائياً يمكن عرض نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي :

١. استجابات عينة البحث لسلطات الإدارة الأزهرية الفرعية:

المحددة لمحاسبة القائمين على العملية التعليمية والمسؤولين عنها بالمدارس، من خلال هيئة مسئولة عن مراقبة الجودة، ومراجعة ومحاسبة جميع المسؤولين عن العملية التعليمية، ومن ثم فإن توفير المعلومات حول أداء المدارس يعد أمراً ضرورياً لتحقيق المحاسبية التعليمية مثل جداول الأداء المدرسي التي تسمح بمقارنة أداء المدارس المختلفة.

بعد عرض الإطار المفاهيمي للامركزية في الإدارات الأزهرية المتفرعة من المنطقة الأزهرية . وتطلب الأمر عمل دراسة ميدانية لتحديد متطلبات تفعيل الإدارات الأزهرية المتفرعة من المنطقة الأزهرية .

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية

١ - أهداف الدراسة الميدانية :

الوقوف على آراء عينة البحث حول السلطات الإدارية للإدارات الفرعية للمنطقة الأزهرية ومتطلبات تفعيلها .

٢ - منهج البحث

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات وذلك من خلال دراسة نظرية لتأصيل المفاهيم والمتغيرات التي يشملها

جدول (٢): استجابات عينة الدراسة ككل لسلطات الإدارة الأثرية الفرعية والأهمية النسبية والترتيب

الترتيب	الأهمية النسبية	البيانات						العبارة	م
		غير موافق		متردد		موافق			
		%	ك	%	ك	%	ك		
9	76.33	24.8	99	21.5	86	53.8	215	متابعة المعلمين والعملية التعليمية بالمعاهد يوميا	1
3	81.91	17.0	68	20.3	81	62.8	251	دعم التوجيه الفني للمواد الشرعية	2
1	84.66	13.3	53	19.5	78	67.3	269	تفعيل التوجيه الفني للمواد العلمية والثقافية	3
2	83	13.8	55	23.5	94	62.8	251	متابعة الامتحانات الدورية بالمعاهد	4
4	80.75	17.8	71	22.3	89	60.0	240	تنظيم شؤون الموظفين بالمعاهد	5
5	80.25	17.3	69	24.8	99	58.0	232	تنظيم أعمال شؤون الطلاب	6
8	78.41	20.3	81	24.3	97	55.5	222	متابعة المرافق واحتياجات المعاهد	7
11	71.41	33.8	135	18.3	73	48.0	192	القيام بأعمال الشؤون المالية في الأطر القانونية	8
10	75.16	23.0	92	27.8	111	49.0	196	متابعة نشاط التربية الاجتماعية	9
7	79.41	19.0	76	23.8	95	57.3	229	تقويم أداء المعلمين بالمعاهد	10
6	79.83	19.3	77	22.0	88	58.8	235	التنمية المهنية للعاملين بالإدارة	11

٥. جاءت العبارة رقم (١) (متابعة المعلمين والعملية التعليمية) بأهمية نسبية لها (٧٦,٣٣ %).

٦. جاءت العبارة رقم (٨) (القيام بأعمال الشؤون المالية في الأطر القانونية) في المرتبة الحادية عشرة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١,٤١ %).

وتؤكد النتائج الاحصائية لسلطات الإدارات الفرعية في اختيارات عينة البحث للعبارة التي تهتم بالتوجيه الفني فقط بعيداً عن الأعمال الإدارية والمالية الأخرى، وهي النظرة القاصرة للإدارات الفرعية حيث جاءت الأعمال المالية والإدارية في نهاية ترتيب العبارات وهذا الأمر ويحتاج إلى نوعية العاملين بالإدارات الفرعية وتدريبهم على الأعمال المالية والإدارية.

ب - استجابات عينة البحث على سلطات الإدارات الفرعية في مجموعتين من حيث مكان العمل :

يتضح من الجدول السابق وجود فرق دال احصائياً لصالح البديل (موافق) وذلك بالنسبة إلى استجابات عينة البحث لسلطات الإدارات الفرعية الأثرية.

ترتيب العبارات وفقاً للأهمية النسبية:

١. جاءت العبارة رقم (٣) (تفعيل التوجيه الفني للمواد العلمية والثقافية) في المرتبة الأولى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٤,٦٦ %).

٢. جاءت العبارة رقم (٤) (متابعة الامتحانات الدورية بالمعاهد) في المرتبة الثانية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٣ %).

٣. جاءت العبارة رقم (٢) (دعم التوجيه الفني للمواد الشرعية) في المرتبة الثالثة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١,٩١ %).

٤. جاءت العبارة رقم (٩) (متابعة نشاط التربية الاجتماعية) في المرتبة العاشرة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٥,١٦ %).

يتضح من الجدول الاتي استجابات عينة البحث حول مكان العمل في الجدول الآتي:
سلطات الإدارات الفرعية للمنطقة الأزهرية حسب

جدول (٣) :استجابات عينة الدراسة ككل حول سلطات الإدارة الأزهرية الفرعية من حيث مكان العمل

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	٢كا	البدائل												الترتيب		
				العاملين في المنطقة المركزية						العاملين في الإدارات الفرعية								
				غير موافق		متردد		موافق		غير موافق		متردد		موافق				
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
7	10	41.083	35.25	دالة	17.526	17	34	19.5	39	63.5	127	32.5	65	23.5	47	44	88	1
3	5	43.25	38.66	دالة	12.950	11.5	23	17.5	35	71	142	22.5	45	23	46	54.5	109	2
1	1	43.75	40.91	دالة	7.853	8.5	17	20.5	41	71	142	18	36	18.5	37	63.5	127	3
5	2	42.5	40.5	غير دالة	3.978	12.5	25	20	40	67.5	135	15	30	27	54	58	116	4
2	7	43.66	37.08	دالة	26.382	10	20	18	36	72	144	25.5	51	26.5	53	48	96	5
4	6	42.916	37.33	دالة	19.169	10.5	21	21.5	43	68	136	24	48	28	56	48	96	6
6	8	41.41	37	دالة	14.879	12.5	25	26.5	53	61	122	28	56	22	44	50	100	7
11	11	37.25	34.16	دالة	24.013	25	50	26.5	53	48.5	97	42.5	85	10	20	47.5	95	8
10	9	39.41	35.75	دالة	20.225	14.5	28	34	68	51.8	103	32	64	21.5	43	46.5	93	9
8	4	40.58	38.83	غير دالة	1.843	17	34	22.5	45	60.5	121	21	42	25	50	54	108	10
9	3	39.91	39.91	غير دالة	5.078	21.5	43	17.5	35	61	122	17	34	26.5	53	56.5	113	11

- جاءت العبارة رقم (٤) (متابعة الامتحانات الدورية بالمعاهد) في المرتبة الثانية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٠,٥%).
- جاءت العبارة رقم (١١) (التتمة المهنية للعاملين بالإدارة) في المرتبة الثالثة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٣٩,٩١%).
- جاءت العبارة رقم (٩) (متابعة نشاط التربية الاجتماعية) في المرتبة التاسعة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٣٥,٧٥%).
- جاءت العبارة رقم (١) (متابعة المعلمين والعملية التعليمية بالمعاهد يوميا) في المرتبة العاشرة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٣٥,٢٥%).
- جاءت العبارة رقم (٨) (القيام بأعمال الشئون المالية في الأطر القانونية) في المرتبة الحادية عشرة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٣٤,١٦%).

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم كا^٢ جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة إلى العبارات (١، ٢، ٣، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١١)، وهذا يعني عدم وجود علاقة بين متغير مكان العمل واستجابات عينة البحث حول هذه العبارات، بينما جاءت قيم كا^٢ غير دالة إحصائيا بالنسبة إلى العبارات رقم (٤، ١٠)، وهذا يعني عدم وجود علاقة بين متغير مكان العمل واستجابات عينة البحث حول هذه العبارات، كما يوجد فرق دال احصائيا لصالح البديل (موافق) وذلك بالنسبة إلى استجابات عينة البحث حول هذا المحور من حيث النوع.

ترتيب العبارات من حيث الأهمية النسبية:

- بالنسبة إلى العاملين في الإدارات الفرعية:
- جاءت العبارة رقم (٣) (تفعيل التوجيه الفني للمواد العلمية والثقافية) في المرتبة الأولى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤٠,٩١%).

عشرة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٣٧,٢٥) %.

ينضح من مقارنة استجابات مجموعة العاملين في الإدارات الفرعية والمنطقة المركزية أن العاملين في المنطقة الأثرية المركزية بالدقهلية يرون أن الإدارات الفرعية ستساعد في تنظيم شؤون الموظفين في المعاهد التابعة لها ، بينما اتفقت المجموعتين على تأكيد (التوجيه الفني للمواد الشرعية والمواد الثقافية وهي النظرة الفاصلة لدور الإدارات الفرعية .

ج- استجابات عينة البحث في مجموعتين من حيث مكان العمل :

تتضح استجابة عينة البحث حول سلطات الإدارات الفرعية للمنطقة الأثرية حسب مكان العمل في الجدول رقم (٤)

٢ - نتائج الدراسة الميدانية لمتطلبات تفعيل الإدارات الفرعية الأثرية :

تتضح نتائج الدراسة الميدانية لمتطلبات تفعيل الإدارات التعليمية المتفرعة من الأزهر في الجدول الآتي:

جدول (٤): استجابات عينة الدراسة ككل حول متطلبات تفعيل الإدارات الأثرية الفرعية

الترتيب	الأهمية النسبية	البدائل				العبارة			
		غير موافق		متردد		موافق			
		%	ك	%	ك	%	ك		
12	81	18.8	75	19.5	78	61.8	247	1	توفير مبنى مخصص لكل إدارة أثرية
4	84.16	14.0	56	19.5	78	66.5	266	2	توفير نظام اتصال اداري فعال بين الإدارات الفرعية والمنطقة الأثرية
16	76.41	24.5	98	21.8	87	53.8	215	3	منح الإدارة الفرعية السلطات الكافية لاتخاذ القرارات
8	83.25	18.3	73	13.8	55	68.0	272	4	منح الجهاز الإداري بالإدارات الفرعية الصلاحيات الكاملة
6	83.91	13.0	52	22.3	89	64.8	259	5	إنشاء الأقسام الإدارية حسب الهيكل التنظيمي للإدارات الفرعية
3	85.5	9.8	39	24.0	96	66.3	265	6	توفير نظام للمحاسبة بالإدارة الأثرية
1	86.16	9.0	36	23.5	94	67.5	270	7	توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية

الترتيب	الأهمية النسبية	البدائل						العبارة	
		غير موافق		متردد		موافق			
		%	ك	%	ك	%	ك		
								للعاملين	
2	85.5	11.8	47	20.0	80	68.3	273	توفير التجهيزات المكتبية للعمل الإداري	8
5	84.08	14.5	58	18.8	75	66.8	267	توفير الدعم المالي للإدارات الفرعية	9
7	83.75	17.0	68	14.8	59	68.3	273	إعادة توزيع الهيكل الإداري بالمنطقة على الإدارات الفرعية	10
10	81.66	64.8	259	15.5	62	64.8	259	التدقيق في اختيار مديري الإدارات الفرعية	11
9	83.41	15.3	61	19.3	77	65.5	262	الاهتمام بالتدريب اللازم للإدارات الفرعية	12
11	81.41	17.3	69	21.3	85	61.5	246	تعيين موظفين جدد بالإدارات الفرعية	13
17	75.91	26.3	105	19.8	79	54.0	216	نقل بعض الموظفين من المنطقة الأزهرية الى الإدارات الفرعية	14
18	75.33	24.3	97	25.5	102	50.3	201	تحديد مبنى مستقل لكل إدارة فرعية	15
15	77.33	23.3	93	21.5	86	55.3	221	تكوين شبكة اتصالات بين الإدارات الفرعية والمنطقة الأزهرية	16
13	78.08	22.5	90	20.8	83	56.8	227	إنشاء هيكل إداري مناظر للهيكل الإداري للمنطقة (ب)	17
14	77.58	22.0	88	23.3	93	54.8	219	تخصيص ميزانيات خاصة لكل إدارة فرعية	18

٤. جاءت العبارة رقم (٣) (منح الإدارة الفرعية السلطات الكافية لاتخاذ القرارات) في المرتبة السادسة عشرة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٦,٤١%).

٥. جاءت العبارة رقم (١٤) (نقل بعض الموظفين من المنطقة الأزهرية الى الإدارات الفرعية) في المرتبة السابعة عشرة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٥,٩١%).

٦. جاءت العبارة رقم (١٥) (تحديد مبنى مستقل لكل إدارة فرعية) في المرتبة الثامنة عشرة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٥,٣٣%).

جـ استجابات عينة البحث حول متطلبات تفعيل الإدارات الأزهرية الفرعية من حيث مكان العمل:

يتضح من الجدول السابق وجود فرق دال احصائيا لصالح البديل (موافق) وذلك بالنسبة إلى استجابات عينة البحث ككل حول متطلبات تفعيل الإدارات الفرعية المتفرعة من المنطقة الأزهرية. ترتيب العبارات وفقا للأهمية النسبية:

١. جاءت العبارة رقم (٧) (توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية للعاملين) في المرتبة الأولى، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٦,١٦%).

٢. جاءت العبارة رقم (٨) (توفير التجهيزات المكتبية للعمل الإداري) في المرتبة الثانية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥,٥%).

٣. جاءت العبارة رقم (٦) (توفير نظام للمحاسبة بالإدارة الأزهرية) في المرتبة الثالثة، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٥,٥%).

يوضح الجدول الآتي استجابات عينة البحث حول حيث مكان العمل :
متطلبات تفعيل الإدارات الأزهرية الفرعية من

جدول (٥) استجابات عينة الدراسة ككل حول متطلبات تفعيل الإدارات الأزهرية الفرعية من حيث مكان العمل والأهمية النسبية والترتيب وكأً ودلالاتها

الترتيب	الأهمية النسبية				مستوى الدلالة	٢٤	البيانات												الترتيب
	الفرعية		المركزية				عاملين في المنطقة المركزية						العاملين في الإدارة الفرعية						
							غير موافق		متردد		موافق		غير موافق		متردد		موافق		
	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
11	10	39.41	39.5	دالة	11.210	19	38	13	26	68	136	18.5	37	26	52	55.5	111	1	
1	12	44.79	39.25	دالة	22.692	8	16	14.5	29	77.5	155	20	40	24.5	49	55.5	111	2	
14	17	38.25	36.5	غير دالة	5.461	20	40	21	42	59	118	29	58	22.5	45	48.5	97	3	
4	11	43.95	39.33	دالة	12.887	11.5	23	23.5	27	75	150	25	50	14	28	61	122	4	
3	9	44	40.58	دالة	8.895	8	16	24	48	68	136	18	36	20.5	41	61.5	123	5	
2	5	44.29	42.91	دالة	19.173	6	12	32.5	65	61.5	123	13.5	27	15.5	31	71	142	6	
5	1	42.87	43.75	غير دالة	1.659	10	20	25.5	51	64.5	129	8	16	21.5	43	70.5	141	7	
6	3	42.12	43.25	غير دالة	1.715	12	24	22.5	45	65.5	131	11.5	23	17.5	35	71	142	8	
8	8	39.87	41.33	غير دالة	2.477	17	34	19.5	39	63.5	127	12	24	18	26	70	140	9	
16	2	37.45	43.5	دالة	10.668	23	46	12.5	25	64.5	129	11	22	17	34	72	144	10	
17	7	37.37	41.91	غير دالة	2.658	22.5	45	16.5	33	61	122	17	34	14.5	29	68.5	137	11	
9	4	39.66	43.08	دالة	10.272	16.5	33	25	50	58.5	117	14	28	13.5	27	72.5	145	12	
15	6	38.04	42.33	دالة	10.021	19.5	39	26.5	53	54	108	15	30	16	32	69	138	13	
18	13	36.5	37.25	غير دالة	1.636	23.5	47	21	42	55.5	111	29	58	18.5	37	52.5	105	14	
13	18	39.16	35.33	دالة	11.739	17.5	35	25	50	57.5	115	31	62	26	52	43	86	15	
12	16	39.29	36.75	دالة	7.756	18	36	20.5	41	61.5	123	28.5	57	22.5	45	49	98	16	
7	15	40	36.75	دالة	11.633	17	34	18	36	65	130	28	56	23.5	47	48.5	97	17	
10	14	39.62	37	دالة	7.058	17	34	22.5	45	60.5	121	27	54	24	48	49	98	18	

يتضح من الجدول أن مجموعة العاملين بالإدارات الفرعية جاءت اختياراتهم غير متوافقة من اختيارات العاملين في المنطقة الأزهرية المركزية التي جاءت اختياراتهم تؤكد على أهمية الاتصال بين الإدارات الفرعية والمنطقة المركزية وإنشاء الأقسام الإدارية حسب الهيكل التنظيمي وتوفير نظام للمحاسبة بالإدارات الفرعية بينما ركزت مجموعة العاملين بالإدارات الفرعية على توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية للعاملين بهم وتوزيع الموظفين من المنطقة المركزية الأزهرية على الإدارات الفرعية وتوفير التجهيزات الكلية .

يتضح من الجدول السابق أن قيم كاً جاءت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة إلى العبارات رقم (١، ٢، ٤، ٥، ٦، ١٠، ١٢، ١٣، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨)، وهذا يعني وجود علاقة بين متغير مكان العمل واستجابات عينة البحث حول هذه العبارات، بينما جاءت قيم كاً غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة إلى العبارات رقم (٣، ٧، ٨، ٩، ١١، ١٤)، وهذا يعني عدم وجود علاقة بين متغير مكان العمل واستجابات عينة البحث حول تلك العبارات، كما يتضح وجود فرق دال إحصائياً لصالح البديل (موافق) وذلك بالنسبة إلى استجابات عينة البحث من الذكور والإناث حول تلك العبارات.

المحور الثالث : النتائج والتوصيات :

أسفرت نتائج البحث عن ما يلي :

(١) مفهوم اللامركزية في الإدارة التعليمية : فيمكن الإشارة إليه على أنه توزيع السلطات والمسئوليات وعمليات الإدارة على المستوى الاجرائي بدلاً من تركيزها في المستوى المركزي مع وجود دور قوي للمشاركة المجتمعية والرقابة الشعبية.

(٢) مبررات ودواعي تطبيق اللامركزية في الإدارة

التعليمية الأزهرية : زيادة عدد المعاهد الموجودة داخل نطاق الإدارات الفرعية وكثافة العمل داخل المنطقة الأزهرية وكثرة المترددين عليها وتكدس أعداد العاملين في الإدارات المركزية بالمنطقة الأزهرية ووجود كوادر الخبرات الإدارية القادرة على العمل داخل الإدارات الفرعية وعاملين داخل ديوان المنطقة الأزهرية وقيمون في المراكز والمدن المحيطة بالمنطقة مع ضرورة تحقيق التطوير الإداري للتعليم الأزهرى والتوسع في تطبيق الديمقراطية والمشاركة المجتمعية في اتخاذ القرار وضرورة متابعة المعلمين والعمليّة التعليمية بالمعاهد يوميا مع وجود دعم التوجيه الفني للمواد الشرعية وتفعيل التوجيه الفني للمواد العلمية والثقافية وتوفير مبنى مخصص لكل إدارة أزهرية ونظام اتصال اداري فعال بين الإدارات الفرعية والمنطقة الأزهرية ومنح الإدارة الفرعية السلطات الكافية لاتخاذ القرارات

(٣) إن سلطات الإدارات الأزهرية الفرعية لا تختلف

عن سلطات المنطقة الأزهرية إلا في نطاق المعاهد الموجودة في الحدود الجغرافية لكل إدارة فرعية .

(٤) تتحد السلطات الإدارية من خلال التحليل العلمي

لعميات الإدارة : وتخطيط المتابعة ، التمويل ، الإشراف .

(٥) إن تفعيل الإدارات الفرعية الأزهرية يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات المادية مثل توفير المكان والتسهيلات اللازمة والمتطلبات البشرية ، توفير الموظفين في الأقسام الإدارية المتخصصة والمتطلبات التنظيمية مثل توفير لوائح ونظم العمل ونظم الحوافز التشجيعية ونظم المحاسبة .

توصيات البحث :

من خلال ما أسفرت عنه نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي :

(١) ضرورة تنظيم دورات تدريبية للإداريين في المستويات الإدارية الثلاثة (المعهد والمنطقة التعليمية ، وقطاع المعاهد الأزهرية) لتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والأفكار المتعلقة بتطبيق الإدارة اللامركزية في الإدارات الفرعية بالمنطقة الأزهرية.

(٢) إجراء دراسة للتعرف على معوقات تطبيق الإدارة اللامركزية في المناطق التعليمية في جمهورية مصر العربية .

(٣) تبني قطاع المعاهد الأزهرية النظام الإداري اللامركزي من خلال تفويض السلطات للمستويات الإدارية في المناطق التعليمية .

(٤) عمل مؤتمر علمي عن الإدارة التعليمية الأزهرية لمناقشة مشكلات ومعوقات وصعوبات التي تواجه العملية الإدارية في المعاهد الأزهرية المنتشرة في جمهورية مصر العربية والتأكيد على أهمية تطبيق اللامركزية في الإدارات التعليمية الأزهرية .

المراجع :

١- إبراهيم محمد أبو فروة (٢٠٠١): الإدارة والتخطيط التعليمي (المفهوم، المقومات، الأهداف) دراسة مقدمة للحلقة الدراسية الوطنية لكبار المسؤولين عن التخطيط والإدارة في التعليم العالي بمدينة طرابلس بالجمهورية العظمى،

- المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة،
مديرية التربية.
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): الإدارة المدرسية
في مطلع القرن الحادي والعشرين ، القاهرة،
دار الفكر العربي .
- ٣- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٥): الإدارة التعليمية
والإدارة المدرسية، جديدة مزيدة ومنقحة،
القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٤- أحمد الرشيد (٢٠٠٤): الإطار القانوني
لسياسات اللامركزية في مصر، برنامج
اللامركزية وقضايا المحليات، مركز دراسات
واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد
والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٥- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية
المتخصصة، تقرير المجلس القومي للخدمات
والتنمية الاجتماعية، الدورة الخامسة والعشرون
(٢٠٠٤-٢٠٠٥)، نحو تطوير نظام الإدارة
المحلية.
- ٦- سمير عبد الوهاب والسيد عبد المطلب غانم
وحسن العلواني، (٢٠٠١): اللامركزية والتنمية
المحلية في ضوء التطورات المعاصرة في
الإصلاح المؤسسي بين المركزية واللامركزية،
منتدى السياسات العامة، مركز دراسات
واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد
والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٧- صلاح الدين إبراهيم معوض وحنان عبد الحليم
رزق (٢٠٠٣): الإدارة التعليمية بين النظرية
والتطبيق، القاهرة، العالمية للنشر والتوزيع.
- ٨- صلاح الدين عبد العزيز غنيم ومحمد فتحي سالم
(٢٠٠٣م): تطوير أداء القيادات المدرسية
بالتعليم العام في مصر في ضوء التنمية المهنية
المستدامة، بحث مقدم إلى مؤتمر التنمية المهنية
للعاملين في حقل التعليم قبل الجامعي، رؤى
- مستقبلية، القاهرة، المركز القومي للبحوث
التربوية والتنمية.
- ٩- عرفات عبد العزيز سليمان (٢٠٠١)، استراتيجية
الإدارة في التعليم (ملاحم من الواقع المعاصر)،
القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية .
- ١٠- ليلي مصطفى البرادعي (٢٠٠٥): لا مركزية
التعليم قبل الجامعي في مصر جامعة القاهرة
مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة
،برنامج اللامركزية وقضايا المحليات .
- ١١- محمد الطعمنة (٢٠٠٢م)، إشكالية المركزية
واللامركزية الإدارية في نظم الإدارة المحلية في
دول العالم الثالث، المنظمة العربية للتنمية
الإدارية، القاهرة .
- ١٢- السعود ، راتب (٢٠٠٩) الإدارة التربوية مفاهيم
وأفاق ، عمان ، شركة طارق وشركاؤه .
- ١٣- الفرح ، وجيه (٢٠١٠) : قضايا في الإدارة
التربوية والمدرسية والصفية ، عمان : مؤسسة
الوراق للنشر والتوزيع .
- ١٤- رداد مرزوق المطيري (٢٠١٤): درجة تطبيق
الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق
التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري
المدارس ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم
التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- ١٥- حسن حسان ، محمد العجمي (٢٠١٠) : الإدارة
التربوية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ١٦- عاصم أبو عطية (٢٠٠٩) : تطبيق اللامركزية
في إدارة التعليم الجامعي ، كفر الشيخ : العمل
والإيمان للنشر والتوزيع .
- ١٧- نجوى المسيري (٢٠١٣) : الإدارة الذاتية
للمدرسة بين النظريات والتطبيق ، المكتب
الجامعي الحديث، معهد الدراسات التربوية،
جامعة القاهرة .

- 24- Hawkins, John N. (2000) Centralization-Decentralization, Decentralization: Educational Reform in China, The World Bank Group, Global Education Reform, Electronic Conference on Educational Decentralization.
- 25- Nada, Abisamro (2001), Educational Decentralization in Mexico. Available at: <http://www.nadas/itripod.com/mexco.htm>.
- 26- UK. Local Government Alliance For Internal Development, Local Government International Bureau (2004) Decentralization and Poverty Reduction, London, P. (3).
- 27- Vincent, phil & Johnson, Debra (2000) Implementing Site-Based Management to Support Student Achievement, North Central Regional Education laboratory, on line, available at: <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/envrnmnt/go/go700/htm>
- ١٨- سلامة حسين، عبد الحميد شعلان (٢٠٠٨) اللامركزية في التعليم رؤية جديدة ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة.
- ١٩- راتب السعود (٢٠٠٩): الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق ، عمان ، شركة طارق وشركاؤه .
- ٢٠- يوسف مصطفى (٢٠٠٧) : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، القاهرة : دار الفكر العربي .
- 21- Botha , N (2006) Leader in School-based management , A case study in selected schools , Journal of Education , south Africa 26 , (3) , 341-354.
- 22- Cheng, Y., Cheung, W(2004): Four types of school environment multilevel self-management and educational quality , educational reasech , evalitoin , v.10, issue 1, 71-100.
- 23- Denial Haag (2001) The right to Education: What Kind of Management?, Paris, UNESCO, P. (94).