



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر الشريف على ضوء بعض معايير إدارة الجودة

إعداد

د/ عبدالرحمن عطيه متولي محمد

حاصل على الدكتوراه في الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية بالقاهرة - جامعة الأزهر

تاريخ استلام البحث : ٢٥ أكتوبر ٢٠٢٢ م - تاريخ قبول النشر: ١٧ نوفمبر ٢٠٢٢ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

مستخلص

هدفت الدراسة إلى تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر الشريف في ضوء بعض معايير الجودة ، اعتمدت الدراسة على دراسة استطلاعية تم من خلالها استشراف واقع التدريب والثقافة الإدارية لدى العاملين بالأزهر ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبيان الذي طُبّق على عينة من بعض الخبراء في مجالي التدريب والجودة من هيئات مختلفة ، وقيادات الأزهر ، وأيضاً على عينة من المستفيدين من تلك الإدارة من العاملين بالأزهر الشريف من مناطق (القاهرة والشرقية وقنا الأزهرية) بلغ عددهم (٤١١) ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : ضحالة الثقافة الإدارية لدى العاملين بالأزهر ، وأن نسبة كبيرة من العاملين بالأزهر لم يحصلوا على تدريب لا قبل ولا بعد توليهم أعمالهم ، ضرورة إنشاء قاعات تدريبية بكافة المناطق الأزهرية مجهزة بأحدث الوسائل التدريبية ، وضرورة اعتماد مدربين على أسس ومعايير عالمية ، وأن جودة التدريب ضرورية لإعادة هيكلة نظام وآلية التدريب في ضوء المعايير العالمية للجودة ، وضرورة زيادة الاعتمادات المالية لرفع كفاءة العمليات التدريبية بالأزهر ، وقد جاءت درجة الموافقة كبيرة على إجمالي مقترحات تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض معايير إدارة الجودة من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.١٥) ، ويوجد تفاوت في المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على المحاور الفرعية الخاصة بمقترحات التطوير .

الكلمات الإفتتاحية : تطوير التدريب ؛ تنمية المهارت ؛ الإدارة العامة للتدريب وتنمية

المهارات بالأزهر؛ معايير إدارة الجودة .

Developing the General Administration for Training and Skills Development at Al-Azhar in the light of some quality management standards

Dr. Abdul-Rahman Attia Metwally Muhammad

PhD in Management, Planning and Comparative Studies - Faculty of Education, Al-Azhar University, 2021 AD

Extract

The study aimed to develop the General Administration for Training and Skills Development in Al-Azhar in light of some quality standards. And quality from different bodies, and the leaders of Al-Azhar And also on a sample of the beneficiaries of that administration among the employees of Al-Azhar Al-Sharif from the regions (Cairo, Sharkia and Qena Al-Azhar), their number reached (411). On training, neither before nor after they take up their jobs, the necessity of establishing training halls in all Al-Azhar regions equipped with the latest training methods, and the necessity of accrediting trainers on international foundations and standards, And that a large percentage of Al-Azhar employees did not receive training either before or after they assumed their jobs, the necessity of establishing training halls in all Al-Azhar regions equipped with the latest training methods, the necessity of accrediting trainers on international foundations and standards, and that the quality of training is necessary to restructure the training system and mechanism in light of international standards for quality, And the need to increase financial credits to raise the efficiency of training operations in Al-Azhar, and the degree of approval was great for the total proposals for the development of the General Administration of Training and Skills Development in Al-Azhar in the light of some quality management standards from the point of view of the study sample with a mean (2.81) and a standard deviation (0.15). There is a discrepancy in the arithmetic averages of the degree of approval of the sub-axes of development proposals.

Keywords: training development; skill development; The General Administration of Training and Skills Development at Al-Azhar, Quality Management Standards.

الإطار العام للبحث:

مقدمة

إن العالم اليوم يتعرض لتغيير دينامي في كافة مؤسساته ، مما يلقي بالعبء على المؤسسات التربوية لتواكب هذه التغيرات، ومن المعلوم أن الأزهر الشريف أعرق نظام تعليمي إسلامي (جامعاً وجامعة) ، ويمثل التعليم الأزهري أساساً للتعليم الإسلامي السني الواسطي في العالم ، وإدارة هذا التعليم لها أهمية خاصة على المستوى المحلي والعالمي ، وتطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر المنوط بها تنمية وتدريب الكوادر القائمة على قيادة وإدارة الأزهر الشريف والعاملين به ؛ مطلب ضروري تفرضه الحاجة الملحة لتطوير الأزهر الشريف بصفة عامة ، حفاظاً على التراث الإسلامي والعربي ، وعلى الهوية الإسلامية في عالم احتدم فيه صراع الهويات.

ويعتبر التدريب أثناء الخدمة أحد الأساليب التي استخدمت في تأهيل وإعادة تأهيل القوى البشرية في شتى مجالات العمل ، ومعنى ذلك أن التدريب أثناء الخدمة أصبح المحور الذي تدور حوله عملية تنمية المجتمع ، وأنه أداة للتنمية ووسيلتها ، وهو الأساس لشتى جوانبها ، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث ، يوماً بعد يوم ، حتى أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في شتى المجالات والمهن ، وقد وضع ذلك التطور الإنسان أمام مسؤوليات جديدة ، ومهام كثيرة ، وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها ، حتى يكون عضواً صالحاً في مجتمعه يؤدي وظيفته بكل كفاية واتقان. (الحازمي، ٢٠٠٣، ٦٩)

ويعتمد مدخل إدارة الجودة على معايير محددة مسبقاً يتم على أساسها تقييم الأداء ، بصفة مستمرة ، خلال مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية منعاً لتراكم الانحرافات في أي مؤسسة تسعى لرفع أدائها ، كما استخدمت الجودة في التنافس بين المؤسسات (حمود ، ٢٠٠٠، ٣٧) ، كما يُعد موضوع جودة التدريب أحد المحاور الأساسية لنجاح أي برنامج تدريبي ، وذلك للتأكد من تزويد المتدربين بالمهارات المطلوبة لممارسة المهنة بحرفية يتطلبها سوق العمل (البيحي، ٢٠٠٨ ، ٣٢) ، ففي دراسة بعنوان "معايير الجودة في أنشطة التعليم والتدريب في مجلس الإدارة بأوروبا " توصلت إلى أن جوهر الجودة في التدريب هي الوصول نحو الحد الأدنى من المعايير المتعلقة بأي نوع من الأنشطة

التدريبية ، وأن المعايير تشير إلى ما ينبغي أن تكون عليه الأنشطة التدريبية وما يتصل أيضاً بكيفية إعدادها ، وسلامتها وتقييمها (Education and Training, 2007) .

مشكلة البحث وأسئلته :

ثمة عدة أسباب تدعو لتطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر الشريف في ضوء بعض معايير إدارة الجودة والتي يمكن عرضها فيما يلي:
الدراسة الاستطلاعية :

نظراً لندرة الدراسات التي تناولت الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية ، طبقت على عينة من العاملين بالأزهر الشريف ؛ تم التعرف عليهم أثناء عمل الباحث مدرباً ، لدى قطاع المعاهد الأزهرية، والدراسة عبارة عن استمارة بحثية الهدف منها جمع معلومات عن تلك الإدارة ، للتعرف على واقعها وبعض المشكلات التي تعاني منها للعمل على تطويرها ، حيث طبقت على عينة من الخبراء من مسؤولي الإدارة (موضع الدراسة) (١) ، وعلى عينة من المتدربين (٢) ، وكان من أهم نتائجها " أن القوانين واللوائح تعيق عمليات التطوير، وأنه لا يتم الاستفادة من نتائج البحوث التربوية في مجال التدريب ، وأنه يقوم بإعداد البرامج التدريبية أفراد من قيادات المشيخة من غير المتخصصين ، وأن سنوات الخبرة في إدارة المعهد الأزهرية تغني عن الدورات التدريبية ، وأنه لم تتحسن سلوكيات المتدربين بعد الانتهاء من الدورة عن قلبها، وأن عدد مراكز التدريب لا يكفي وأماكنها بعيدة عن محل سكن المتدربين ، وقلة الاعتمادات المالية اللازمة لتطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ، وأنه لا يتم إشراك المتدربين في عملية إعداد البرامج التدريبية ، وأن المدربين يستخدمون الطرق التقليدية كالمحاضرة فقط ، ويتم اختيار المتدربين بشكل عشوائي ، وأن الحصول على الدورة التدريبية شرط للترقية والإعارة والعلو والمكافأة المالية فقط ، ولا يتم تقويم المتدربين بشكل جدي ، وأنه لا يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء الدورة التدريبية ، ولا يتم التدريب عن بُعد بالفيديو كونفرانس "

١ - بيان بأفراد عينة الخبراء (الاستمارة الأولى) وعددهم ١٦ فرداً كالاتي: ٦ من مسؤولي الإدارة موضع البحث ، ٨ من المدربين بها ، ٢ من المسؤولين عن التدريب بمنطقة شمال سيناء .

٢ - بيان بأفراد عينة المتدربين (الاستمارة الأولى) وعددهم ٣٧ فرداً من المتدربين ، من ١٤ محافظة ، كالاتي : ٦ الشرقية ، ٧ القاهرة، ٢ الفيوم ، ٢ المنيا، ٣ الوادي الجديد ، ٢ البحر الأحمر ، ٢ بني سويف ، ٢ السويس ، ٢ المنوفية ، ١ مرسى مطروح ، ١ كفر الشيخ ، ١ قنا ، ١ سوهاج ، ١ الدقهلية .

وقام البحث أيضاً بعمل الاستمارة بحثية ثانية هدفت التعرف على نسبة من تلقوا تدريباً من شيوخ المعاهد والمشرفين الفنيين (الموجهين) قبل وأثناء عملهم بالأزهر^(١) ، فطبقت على عينة من شيوخ المعاهد والموجهين بالأزهر الشريف ، جاءت نتائجها " بأن نسبة (٨٨%) من الموجهين ، ونسبة (٨٣.٣%) من شيوخ المعاهد الأزهرية لم يحصلوا على دورات تدريبية إدارية ، لا قبل ولا أثناء عملهم كمشرفين فنيين ، وكشيوخ للمعاهد الأزهرية " ، وقد أجرى الباحث مقابلة شخصية مع مدير عام الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر فكان من أهم نتائجها^(٢) " أن الاعتمادات المالية المتدنية تقف حجر عثرة أمام محاولات التطوير مع الأعداد الكبيرة للمتدربين التي تنوع بهم الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر " ، يتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر في حاجة إلى إعادة تطوير .

ومن خلال نتائج بعض الدراسات السابقة يتضح أن التدريب والتنمية المهنية بالأزهر الشريف يحتاج إلى تطوير ومن هذه الدراسات :

▪ دراسة (الهنداوي، ٢٠٠٣): " توصلت إلى مجموعة من النتائج منها : تُعد الجودة الشاملة من أهم وأشمل الصيغ الملائمة لإحداث التغيير والتطوير الشامل في أداء المؤسسات التعليمية - تمثل معايير الجودة أحد الأدوات الرئيسة في جميع نظم الجودة، وذلك لدورها في قياس التطوير أو التقدم الحادث في أداء النظام بطريقة إجرائية، وكذلك لتحديد متطلبات تطوير الأداء وآلياته، باعتبارها تمثل إطاراً مرجعياً مهماً لتطوير تلك النظم وتجويدها " .

▪ دراسة : (عبدالمولي، ٢٠٠٨): " توصلت إلى مجموعة من النتائج منها : " أن التدريب عن بُعد بوسائله المختلفة يُعد من الأساليب الحديثة المستخدمة في تدريب المعلمين في معظم دول العالم ، ويجب استخدام معايير موضوعية لتقييم ومساءلة المتدربين ، وجعل اجتيازهم للبرنامج التدريبي معياراً للترقية أو الإعارة أو العلاوة التشجيعية " .

١ - بيان بأفراد عينة الاستمارة الثانية : الموجهين عددهم ٢٥ : ٢١ القاهرة ، ٤ البحيرة - شيوخ المعاهد عددهم ٣٤ : ١٠ القاهرة ، ١٢ الشرقية ، ٤ البحيرة ، ١ المنوفية ، ٢ شمال سيناء ، ٣ سوهاج ، ٢ قنا .

٢ - مقابلة شخصية غير مقننة مع الأستاذ على فرج مدير عام الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر الشريف (السابق) .

■ دراسة : (المتولي، ٢٠١٧م): توصلت إلى مجموعة من النتائج منها : " أن التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الأزهرية تعاني من مشكلات كثيرة منها ، أن البرامج التدريبية سلسلة من المحاضرات النظرية ويغلب عليها الشكلية ، وقلة استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في التدريب ، وضعف التواصل بين وحدة التدريب والجودة بالمعهد والوحدات الأخرى ، وافتقار بعض شيوخ المعاهد لمهارة استخدام الحاسب الآلي".

■ دراسة : (حافظ، ٢٠١٧م): توصلت إلى مجموعة من النتائج منها : " قصور برامج التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الابتدائية الأزهرية، وغياب الرؤية والرسالة وندرة وجود خطط استراتيجية في المعاهد الابتدائية ، وصعوبة التعامل مع بعض النواحي الإدارية بسبب المركزية الشديدة .

مما سبق ؛ وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وخاصة ما يدور منها حول التنمية المهنية للعاملين بالأزهر ، وفي ضوء أدبيات جودة مراكز وإدارات التدريب والتنمية المهنية ؛ بات واضحاً ضرورة تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض

معايير إدارة الجودة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية :

- ١- ما الأطر النظرية والفكرية للتدريب والتنمية المهنية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟.
- ٢- ما الأطر النظرية والفكرية لمعايير إدارة الجودة في مجال التدريب في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟.
- ٣- ما واقع الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر: دراسة وثائقية؟.
- ٤- ما آليات تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض معايير إدارة الجودة من وجهة نظر عينة البحث؟.
- ٥- ما التصور المقترح لتطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض معايير إدارة الجودة؟.

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى " تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ؛ وذلك وفقاً لمعايير إدارة الجودة ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :
- ١- التعرف على الأطر النظرية والفكرية للتدريب والتنمية المهنية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
 - ٢- التعرف على الأطر النظرية والفكرية لمعايير إدارة الجودة في مجال التدريب في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .
 - ٣- التعرف على واقع الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر: دراسة وثائقية.
 - ٤- التعرف على آليات تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض معايير إدارة الجودة من وجهة نظر عينة البحث.
 - ٥- وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض معايير إدارة الجودة.

أهمية البحث:

- الأهمية النظرية
- تتضح أهمية الدراسة من أنها تتعرض لإدارة هامة مسؤولة عن التنمية المهنية والإدارية للعاملين بالأزهر.
- كما تتضح أهمية الدراسة أيضاً من أنها تُلقي الضوء على التدريب ، ومعايير إدارة الجودة في مجال التدريب، وواقع الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر.
- الأهمية التطبيقية
- تأتي أهمية الدراسة في أنها تقدم للمسؤولين بعض الرؤى التي يمكن الإستعانة بها في تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر الشريف .
- أيضاً تأتي أهمية الدراسة الحالية في أنها تتناول موضوعاً لم تتعرض إليه دراسات سابقة (على حد علم الباحث).

منهج البحث :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها ، وذلك بجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، عن الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ، كما اعتمدت على استبانة موجهة لعدد (٤١١) فرداً من العاملين بالأزهر .

حدود البحث :

الحدود الموضوعية : تلتزم الدراسة بالأسس النظرية للتدريب وأهميته ، والتدريب عن بُعد ، والتنمية المهنية ومعايير جودة التدريب ، وأهميتها ، والواقع الكمي والكيفي للإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ، وآراء عينة الدراسة الميدانية في تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ، ووضع تصور مقترح لتطوير تلك الإدارة في ضوء معايير الجودة .

الحدود الجغرافية : يتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة ممثلة من بعض الخبراء وكذلك من الموجهين ، وشيوخ ووكلاء ومعلمي وإداري المعاهد الأزهرية قدرها (٤١١) فرداً ، من مناطق (القاهرة، الشرقية ، وقنا الأزهرية) .

الحدود الزمانية : تقتصر الدراسة الحالية على الفترة الزمنية : أبريل ومايو ٢٠٢٢ م .

مصطلحات البحث :

- **التطوير Development :** التطوير لغة من مادة طور وتطور: تحول من طور إلى طور، واصطلاحاً: هو نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية ؛ نتيجة لتفاعل العديد من القوى مثل الأفراد والمنظمات المجتمعية والعادات الاجتماعية، وهو يعني تغيير يتصف بالنمو لبنية معينة أو لوظيفة أو مهارة معينة وهو يعتمد على مراحل متعددة (فليه ، وآخرون ٢٠٠٤ ، ١٠) .
- ويُعرف التطوير بأنه " تغيير مخطط ، طويل المدى ، لتحسين النظام فيما يتعلق بتحسين الأداء وحل المشكلات والاتصال والتشارك والثقة ، وكشف الصراعات ومواجهتها ، والتركيز على العمليات الإنسانية ، بهدف تحسين بعدي الإنجاز ونوعية الأفراد " (الطويل ، ٢٠٠١ ، ٢١٨) .

- ويقصد بالتطوير إجرائياً في هذه الدراسة: " هو التحديث الذي يمكن أن يجرى على الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ، بغرض الوصول بها إلى أحسن صورة لها ، عن طريق الإضافة أو التعديل أو التغيير المخطط والمقصود حتى يواكب معايير الجودة " .
- الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر : هي إدارة عامة تابعة للإدارة المركزية للموارد البشرية ؛ التابعة للأمانة العامة للمجلس الأعلى للأزهر الشريف ؛ التابعة لقطاع المجلس الأعلى للأزهر ، والذي يتبع بدوره قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر ، ومن أهم اختصاصاتها التدريب وتنمية المهارات للجهاز الإداري والعاملين بالأزهر الشريف عدا قطاع الجامعة ، ومقرها مشيخة الأزهر الشريف حديقة الخالدين ش صلاح سالم بالقاهرة .
- معايير الجودة : Standards Quality : " عرفت المعايير بأنها : " نمط أو حكم يستخدم كأساس للمقارنة الكمية والكيفية " . (فليه ، وآخرون ٢٠٠٤ ، ١٨)
- " هي عبارات تشير إلى الحد الأدنى من الكفايات المطلوب تحقيقها لغرض معين ، ويعتبر الحد الأدنى أقل الكفايات الواجب توافرها لدى الفرد/ المؤسسة ؛ كي تلحق بالمستوى الأعلى، ولكي تؤدي وظيفتها في المجتمع " . (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٠ ، ١٨)
- ويقصد بها في هذه الدراسة : "عبرة عن مجموعة مقاييس ومؤشرات جودة إدارات ومراكز التدريب ، التي وضعتها هيئات الجودة المحايدة الداخلية والخارجية ، والتي في ضوءها يمكن إحداث تطوير بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر " .

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرضاً موجزاً لبعض الدراسات التي أتيج للباحث الاطلاع عليها ، وقد تم ترتيب الدراسات السابقة عربية وأجنبية من الأقدم إلى الأحدث ، وسوف تتناول الدراسة هذه الدراسات على النحو التالي :

أولاً: الدراسات العربية :

١- دراسة (مركز ضمان الجودة والتدريب بقطاع المعاهد الأزهرية ٢٠١٤م): بعنوان " دليل المدرب في التقييم الذاتي للمعاهد الأزهرية الجانب النظري " (مركز ضمان الجودة، ٢٠١٤م)

تهدف الدراسة إلى نشر الوعي بثقافة الجودة وإعداد كوادر تدريبية قادرة على تهيئة المجتمع المدرسي وتنمية قدراته علي قيادة عمليات التقييم الذاتي والتخطيط المدرسي اللازمين لتطوير المنظومة التعليمية داخل المؤسسات التعليمية بما يساعد علي تحسين نواتج التعلم وبما يتمشى مع الإطار العام لسياسة الدولة وبما يتناسب مع المتغيرات العالمية وتحقيقاً للمتطلبات الإقليمية.

ولعل هذه الخطوة تعتبر الأولى من الأزهر للإهتمام بجودة التدريب رغم أنها لم تشمل الإدارة المسؤولة عن التدريب وتنمية المهارات بالأزهر .

٢- دراسة (راضي المتولي محمود عبد العزيز ٢٠١٧م): بعنوان " بعض مشكلات التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية "دراسة ميدانية " (المتولي، ٢٠١٧).
استهدفت الدراسة التعرف على مشكلات التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الأزهرية وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية لمديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الدراسة المسحية لتحليل المحتوى ومسح الرأي العام ، وتم أخذ عينة من شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية من محافظات القاهرة ، الدقهلية ، سوهاج ، بلغ عددها (٢٤٠) شيخاً ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الأزهرية تعاني من مشكلات كثيرة منها ، أن البرامج سلسلة من المحاضرات النظرية ويغلب عليها الشكلية ، قلة استخدام الأساليب الحديثة في التدريب مثل العصف الذهني ، وقلة استخدام التقنيات الحديثة ، ضعف التواصل بين وحدة التدريب والجودة بالمعهد والوحدات الأخرى ، افتقار بعض شيوخ المعاهد لمهارة استخدام الحاسب الآلي .

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الاستطلاعية للبحث الحالي بأن نسبة (٨٣.٣%) من شيوخ المعاهد الأزهرية لم يحصلوا على دورات تدريبية إدارية ، لا قبل ولا أثناء عملهم كشيوخ معاهد مما يؤكد ضرورة البحث الحالي.

٣- دراسة (عبد الله محمود محمد حمودة ٢٠١٨م) : بعنوان " تصور مقترح لاستخدام البحوث الإجرائية في التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية" (حمودة، ٢٠١٨)

استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لاستخدام البحوث الإجرائية في التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية، استخدمت المنهج الوصفي ، كما اعتمدت الاستبانة كأداة لها، طبقت على عينة عشوائية من معلمي المعاهد الثانوية الأزهرية بلغ عددهم (٤٠٤) معلماً، وتكونت الاستبانة من محور واحد تتضمن ستة أبعاد، كل بعد منها يقاس مدى توافر ومدى أهمية متطلبات استخدام البحوث الإجرائية في التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها : " يتميز البحث الإجرائي عن غيره بالعديد من الخصائص ، منها أنه بحث واقعي ، تعاوني ، تأملي ، نقدي ، منهجي ، وهناك بعض المتطلبات الهامة لاستخدام البحوث الإجرائية منها : تدريب المعلمين على البحوث الإجرائية بإدارة التدريب التربوي بقطاع المعاهد الأزهرية ، وبالأكاديمية المهنية للمعلمين .

رغم اهتمام هذه الدراسة بالتنمية المهنية لمعلمي الأزهر إلا أنها أغفلت دور الإدارة المسؤولة عن التدريب وتنمية المهارات للعاملين بالأزهر (موضوع البحث الحالي).

٤- دراسة (ماجد عبدالرحمن بن عبدالعزيز الحمود ٢٠٢١) بعنوان : " واقع تدريب المعلمين عن بُعد على استخدام منصة مدرستي الإلكترونية من وجهة نظرهم ومقترحات لتطويرها " (الحمود، ٢٠٢١)

استهدفت الدراسة تعرّف واقع تدريب المعلمين عن بُعد على استخدام منصة "مدرستي" الإلكترونية من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين التي تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخدمة)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، على عينة بلغ عددها (٨٦٧) معلماً ومعلمة، وزعت عليهم أداة الدراسة (الاستبانة)، وتوصلت الدراسة لنتائج منها: أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم نحو واقع تخطيط وتنفيذ وتقييم تدريب المعلمين عن بُعد على استخدام منصة "مدرستي" الإلكترونية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة عن متغير الدراسة ، وبناءً على هذه النتائج توصي بتوفير برامج التدريب عن

بُعد في أوقات متنوعة تتناسب مع ظروف المتدربين، وتوفير موقع إلكتروني يحتوي على شرح محتويات المنصة.

تؤكد هذه الدراسة ما توصل إليه البحث الحالي في ضرورة الاهتمام بالتدريب الإلكتروني بالأزهر (الفيديو كونفرانس) رغم قصورها على المعلمين فقط ، وإهمال باقي فئات العاملين ، ورغم اختلاف العينة .

ثانياً / الدراسات الأجنبية :

٥- دراسة (Hye Yoon Juny 2006 م) بعنوان : " التعليم عن بُعد وتحفيز المتعلم (Juny, 2006)"

استهدفت الدراسة معرفة أهمية المفاهيم النظرية ، والدوافع نحو التدريب عن بُعد ، تركزت مشكلة الدراسة حول أهمية المفاهيم النظرية ، والدوافع نحو التدريب عن بُعد ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٧٩) معلماً ، وذلك من خلال توفير وسائل الاتصال عن بُعد ، وتوصلت الدراسة إلى إيجابية المعلمين الذين حضروا برامج التدريب عن بُعد .أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية عن بُعد للمعلمين من خلال وسائله المختلفة ، وذلك للتغلب على العزلة الجغرافية بين المعلمين ، وكذلك لاطلاعهم على الحديث في المناهج والمعلومات .

تؤكد هذه الدراسة أيضاً ما توصل إليه البحث الحالي في ضرورة الاهتمام بالتدريب الإلكتروني بالأزهر (الفيديو كونفرانس) رغم قصورها على المعلمين فقط ، وإهمال باقي فئات العاملين ، ورغم اختلاف العينة .

٦-دراسة " معايير إدارة الشباب والرياضة لمجلس الإدارة بأوروبا ٢٠٠٧م " بعنوان : "معايير الجودة في أنشطة التعليم والتدريب " (مجلس الإدارة بأوروبا ، ٢٠٠٧).

هدفت الدراسة لبناء وثيقة معايير لتكون مرجعاً لجميع أولئك المشاركين ودفعاً لقلقهم من الأنشطة التعليمية والتدريب DYS ، بما في ذلك الموظفين والمدربين والاستشاريين والمشاركين والمنظمات الشريكة ، كما أنها تمثل التزامات مجلس أوروبا فيما يتعلق بأنشطة التعليم والتدريب مع الشباب ، وقد سعت تلك الوثيقة إلى وضع معايير للتعليم والتدريب في أوروبا ، والغرض من هذه المعايير هو التأكد من أن أنشطة التعليم والتدريب بإمكانها

الاستفادة من أفضل الظروف الممكنة وتدار وفقاً للكفاءة وأكثر استخداماً للموارد التعليمية والمالية والفنية وبشكل فعال .

تقدم هذه الدراسة وثيقة لمعايير جودة إدارات ومراكز التدريب بأوروبا ، وهو ما يسعى إليه البحث الحالي لتطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر الشريف .

٧- دراسة " 2018 Shouik samyal & Mohamed Wanique " بعنوان : " أثر

التدريب والتطوير في أداء العاملين في البنوك في سلطنة عمان " (Samyal-
Wanique, 2018)

هدفت الدراسة إلى مساعدة وتدعيم عملية التدريب والتطوير في البنوك العمانية ومساعدة قسم الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وأداته الاستبانة ، وطبقت على عينة من العاملين في البنوك في سلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ، أن عملية التدريب والتطوير ذات رابط وثيق بأداء العاملين في المؤسسة ، ولها تأثير كبير في أداء العاملين ، وأثبتت الدراسة أن التدريب والتطوير تساعد على زيادة الأداء في كل مستوياته ، وأوصت الدراسة بضرورة عدالة الفرص التدريبية في المنظمة لصفاء أكبر عدد من العاملين بالمهارات اللازمة ، وأن يكون هناك تدريب موجه حسب الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

توصلت هذه الدراسة لنتائج تؤكد أهداف البحث الحالي وهي ضرورة التدريب لرفع كفاءة أداء العاملين .

جوانب الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة :

التعليق على الدراسات السابقة: تناول البحث عدداً من الدراسات السابقة ذات الإرتباط بموضوع الدراسة الحالية بشكل مباشر وغير مباشر، ويمكن التعليق عليها من حيث :

أولاً : أوجه التشابه :

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في :

- تأكيدها على أهمية التدريب والتنمية المهنية والتدريب عن بعد للقيادات التربوية والإدارية .

- تأكيدها وجود مشكلات تواجه القائمين على التدريب ، أبرزها مشكلة الاعتماد على الأساليب التقليدية .
- تأكيدها على ضرورة الأخذ بمعايير الجودة في التدريب والتنمية المهنية (جودة التريب).
- التوسع في مفهوم التدريب ليصبح تنمية مهنية و بشرية .

ثانيا : أوجه الإختلاف : تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

- هدفها تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ، ولم تتعرض له الدراسات السابقة .
- تركز الدراسات السابقة على جودة المؤسسات التعليمية أما الدراسة لحالية فتركز على جودة مؤسسة الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر.
- تركز الدراسات السابقة على التنمية المهنية للمعلمين والإدارة التنفيذية ، أما الدراسة الحالية فتركز على تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر .

ثالثا : أوجه الاستفادة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :

- الحصول على المعلومات ذات الصلة بالمشكلات التي تواجه إدارات ومراكز التدريب بصفة عامة .
- بلورة بعض الأفكار المتعلقة بالبحث الحالي وخاصة التدريب الإلكتروني وجودة التدريب والتنمية المهنية .
- تحديد معايير جودة مؤسسات التدريب والتنمية المهنية مما أسهم في بناء أداة الدراسة الميدانية للبحث الحالي.
- اختيار وبناء أدوات الدراسة الميدانية الحالية .

خطوات السير في البحث :

اتساقاً مع أهداف الدراسة وطبقاً للمنهجية المتبعة سار البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية :

الخطوة الأولى : الإطار العام للبحث : ويشمل (مقدمة البحث ، مشكلة البحث ، أسئلة البحث ، أهداف البحث ، أهمية البحث ، منهج البحث ، حدود البحث ، مصطلحات البحث ، الدراسات السابقة والتعليق عليها ، و خطوات السير في البحث ، وتناولها المحور الأول .

الخطوة الثانية : وتتمثل في : الأطر النظرية والفكرية للتدريب والتنمية المهنية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ، وتناولها المحور الثاني .

الخطوة الثالثة : تناولت الأطر النظرية والفكرية لمعايير إدارة الجودة في مجال التدريب في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ، وتناولها المحور الثالث .

الخطوة الرابعة : عرضت لواقع الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ، وتناولها الفصل الرابع .

الخطوة الخامسة : عرضت لآليات تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض معايير إدارة الجودة من وجهة نظر عينة الدراسة (الدراسة الميدانية) وتناولها المحور الخامس .

الخطوة السادسة : تناولت التصور المقترح لتطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض معايير إدارة الجودة ، وتناولها المحور السادس .

الإطار النظري للبحث:

المحور الأول : أولاً : الأطر النظرية والفكرية للتدريب والتنمية المهنية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة :

أ: مفهوم وأهمية التدريب : التدريب لغة : يقال درّب فلان فلاناً بالشيء ودرّبه على الشيء :عوّده ومزّنه ، وهو " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرًا على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها (عقيلي، ٢٠٠١، صفحة ١٥)، وتشير بعض الدراسات الإدارية إلى ارتباط مفهوم التدريب بمفهوم التنمية المهنية ، باعتبار أن التدريب والتنمية المهنية تُعني " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد

القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء". (توفيق، ٢٠٠٢، ٣٩٤)

أهمية التدريب: يُعتبر التدريب وسيلة من وسائل التنمية وليس هدفاً لها .

وتنبثق أهمية عملية التدريب والتنمية من ضرورة الربط بين خطط التدريب والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ؛ لتسير هذه الخطط والبرامج متوازياً مع بعضها البعض ، ويجب العمل على تعميق الوعي التدريبي والتنموي لدى المستويات القيادية العليا ، ليعملوا بدورهم على تحفيز العاملين معهم للمشاركة في البرامج التدريبية والتنموية ، وغرس القيم والمهارات الوظيفية المتعلقة بتخصصاتهم . (عبدالنبى ٢٠١٠)

ويرى كل من (سهيلة ، وعلي: ٢٠٠٣) بأن أهمية التدريب والتنمية تكمن في :

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد. - تطوير إمكانات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات في المنظمة. - تمكين العلاقة بين الإدارة والأفراد . - يسهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

ويعتبر التدريب وسيلة لتحقيق ما يلي : (توفيق، ٢٠٠٤، ١٨)

١- على مستوى الدولة: يُعتبر التدريب وسيلة من وسائل توفير القوى العاملة بمختلف مستوياتها ويساعد على تحقيق أهداف العمالة إذا توافرت فرص العمل ، كما يُعتبر التدريب استثماراً للعنصر البشري لتحقيق أفضل إنتاج .

٢- وعلى مستوى المنشأة: يُعتبر التدريب أحد أساليب رفع إنتاجية الوحدة الاقتصادية إلى المستوى المطلوب والمناسب ، كما أنه وسيلة لرفع مستوى العاملين فيها ، بحيث يحققون أفضل إنتاج بأقل تكاليف في الزمن المناسب.

٣- وعلى مستوى الفرد: الفرد هو هدف التدريب وغايته ، كما أن النشاط التدريبي بمراحله وإجراءاته المختلفة بدءاً من تحديد الاحتياجات ووصولاً إلى تقييم التدريب يركز على الفرد فالتدريب أفضل وسيلة لرفع مستواه الفنى والاقتصادي مما يؤدي إلى تكوين المواطن الصالح القادر على المشاركة في بناء مجتمعه .

ب : أنواع البرامج التدريبية :

يمكن تقسيم التدريب كالتالي :

أ- من حيث مراحله ، إلى مرحلتين هما : ١- التدريب قبل دخول الخدمة : يركز التدريب في هذه المرحلة على تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات ، التي يتلقاها في مراحل التعليم ، وتدريبه على كيفية استخدامها لتهيئته للعمل قبل التحاقه به ، ٢- التدريب أثناء الخدمة : هو تدريب العاملين في أحد قطاع الخدمات أو القطاعات الإنتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية والمهارات العملية (توفيق، ٢٠٠٤، صفحة ٥٨).

ب- ومن حيث مكان التدريب إلى : ١- التدريب داخل المنظمة : ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ، ٢- التدريب خارج المنظمة: وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محددة ليلتحق أثناءها ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية. (توفيق، ٢٠٠٤، صفحة ٥٩)

ج : مراحل العملية التدريبية :

تتم عملية التدريب والتنمية المهنية في مراحل عدة يتم ذكرها فيما يلي:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية: تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب(عامر، ٢٠٠٠، ٦٠) ، وتنقسم الاحتياجات التدريبية إلى نوعين:الأول : احتياجات تدريبية من المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات (المادة التدريبية) التي يحتاجها المتدرب ، الثاني : احتياجات تدريبية من الأفراد (المراد تدريبهم) (مفكرة الإسلام ، ٢٠١٧).

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية: لتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية قصوى تتمثل في:

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع الخطط . - يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب .

- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج . - يحدد المستهدفين من التدريب . - يحدد نوعية التدريب .

خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

- ١- دراسة العوامل الخارجية المحيطة بوظيفة الفرد وتضم خصائص نشاط المنظمة وأسلوب ممارسة الاختصاصات.
- ٢- تحديد المعلومات والمهارات والسلوك اللازم لشغل الوظيفة حتى يمكن أداء العمل بكفاءة.
- ٣- التنبؤ بالمتغيرات التي قد تطرأ على أساليب العمل والتكليفات التي تستند لشغلها .
- ٤- التنبؤ بالمتغيرات التي قد تطرأ على أساليب العمل والتكليفات التي تستند لشغلها .
- ٥- دراسة دقيقة للمطلوب تدريبهم من حيث المستوى الحالي لهم وماذا يتوقع إكسابه لهم من معلومات ومهارات وسلوك.
- ٦- تحديد حجم الاحتياج كما ونوعا من معلومات ومهارات وسلوك.

٢ - تحديد وتصميم برنامج التدريب .

تصميم البرنامج التدريبي : تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بالخطوات التالية:

- ١- تحديد أهداف البرنامج ٢- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها . ٣- وضع المنهج التدريبي. ٤- اختيار أسلوب التدريب. ٥- اختيار المدربين. ٦- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي. ٧- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي ويحكمه عاملان هما: أ- مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المؤسسة، ب - مدى توافر أجهزة تدريب خارجية ٨- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي، ٩- تحديد كلفة البرنامج التدريبي . (الناصر، ٢٠١٣) .

تخطيط البرامج التدريبية :

شكل رقم (١) مخطط خطوات تصميم البرنامج التدريبي

- ٣- **تنفيذ البرنامج التدريبي** . وتتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كالاتي (الناصر، ٢٠١٣):

- **توقيت البرنامج** : ويتضمن : موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه - توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

- المرافق والتسهيلات التدريبية : اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج - تنظيم طريقة جلوس المتدربين .
- تجهيز المطبوعات : إعداد واستلام المطبوعات - إجراء الطباعة والتجليد -إجراء التوزيع على المتدربين.
- المتدربون :التأكد من وصول دعوات للمشاركين- إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم .
- المدرّبون : تذكير المدرّبين بالبرنامج والمواعيد- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرّب من مواد تدريبية وتقنيات.سمعية وبصرية- تقديم المدرّب- التدخل بلباقة وأدب إن خرج عن الأهداف المرسومة -دفع المخصصات.
- افتتاح البرنامج :افتتاح البرنامج في الوقت المناسب- شرح أهداف البرنامج - عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين.
- الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج : إدماج المتدربين في أنشطة البرنامج- جعل البرنامج التدريبي ذا طابع عملي .

٤ - الإشراف على التدريب.

التوجيه والرقابة على نشاط التدريب : تتضمن عملية الإشراف الخطوات التالية (الديق ،

(٢٠٠٨):

- الرقابة : التأكد من سلامة الأداء بالتعرف على الانحراف عن الاتجاه الصحيح عن المستهدف.
- المتابعة :- هي العملية المستمرة لمراقبة تنفيذ النشاط التدريبي لضمان أن التنفيذ يتم طبقاً للمخطط.
- التقييم :- يهدف لقياس مدى تأثيرالنشاط التدريبي على المشاركين المستهدفين والمنظمة .
- تقييم مستوى التدريب .يهدف تقييم البرامج التدريبية إلى تقرير قيمة أو أهمية التدريب المقدم :

• قياس مدى تحقيق أهداف التدريب .

• تحديد مواطن القوة والضعف في البرنامج التدريب .

- التعرف على مدى تطبيق المتدربين للمعارف والمهارات والخبرات .
- إبراز اقتصاديات التدريب من حيث مقارنة تكلفة البرنامج مع عائدته .

د - تحويل أثر التدريب إلى مواقع العمل:

نظراً لعدم تطبيق المتدربين للمهارات المكتسبة من برامج التدريب بصورة فعالة ودائمة فلقد ركز كثير من الباحثين اهتماماتهم بهذه الظاهرة ، وخلصوا إلى دراسات تشير إلى عمق المشكلة وضرورة التحرك السريع لتلافي مضاعفاتها فلقد بينت إحدى الدراسات أن المجال الصناعي في أمريكا ينفق مائة بليون دولار سنوياً على التدريب إلا أن الفائدة من تلك البرامج التدريبية لا تتجاوز (١٠%) وخلصت دراسة أخرى إلى أن (٤٠%) من محتويات التدريب تحولت إلى بيئة العمل بعد التدريب مباشرة وأن (٢٤%) منها تطبق بعد ستة أشهر من التدريب و(١٥%) تطبق بعد نهاية السنة. (تيشوري، ٢٠١٠، ١٠٠-٣١)

أ- شروط تحويل التدريب: يتم تحويل أثر هذا التدريب إلى العمل من خلال ما يلي:

- أن يكون محتوى التدريب قابلاً للتطبيق . - أن يعرف المتدرب المحتوى الخاص ببرنامجه التدريب .
- أن يحفز المتدرب لتغيير سلوكه في العمل حتى يطبق ما تعلمه في برنامج التدريب .
- ب - احتياطات تحويل التدريب : هناك عدد من الاحتياطات التي يلزم أن يتم الاهتمام بها لضمان تحويل التدريب من قبل المتدرب إلى واقع عملي وفعال ويشمل ذلك مراحل التدريب الثلاثة (تيشوري، ٢٠١٠، ١٠٠-٣١) :
- ١- احتياطات قبل التدريب - إشراك المتدرب في تخطيط برامج التدريب - الاكتشاف الفعال للخيارات التدريبية - مشاركة المتدرب التلقائية في الأنشطة التي تسبق برامج التدريب .
- ٢- احتياطات أثناء التدريب:- المحاورة مع متدرب آخر - تدوين الأفكار التطبيقية - التخطيط للتطبيق - توقع الإرتداد - التهيئة النفسية لمحاولة التغيير .
- ٣- احتياطات بعد التدريب : الحافز النفسي للتغيير - التطبيق المباشر بعد انتهاء التدريب - تعليم الآخرين على المهارات نفسها - استمرارية الاتصال مع المتدربين الآخرين .

هـ - موقوفات تحول دون نجاح الدورات التدريبية :

هناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية منها (الكردى: ٢٠١٤) : أن الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل - ونظرية جداً - المتدربون تم اختيارهم حسب أهواء المدير-

وليس لديهم رغبة في التعلم- المادة التدريبية سيئة- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات- المدرب ليس مهتماً بالتدريب- بيئة العمل لا تساعد على التطبيق.

ثانياً : التدريب عن بُعد Distance Training

مفهوم التدريب عن بُعد: Distance Training: (عبدالمولى، ٢٠٠٨، ٦٥) عرفه بأنه " نقل المعلومات والخبرات عن طريق التقنيات الحديثة " الإنترنت - الفيديو " نقلاً تكنولوجياً ، من مراكز إنتاجها إلى المناطق والمدن البعيدة التي لا تتوفر فيها وسائط المعرفة الضخمة والمتخصصة ، ويكون الاتصال فيها بين المتدرب المتلقي وبين المدرب إتصالاً فعالاً يتسم بالإيجابية من حيث الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق ، من خلال تبادل الرأي والحوار والمناقشة " ، أما (العيسى ، العمران ٢٠٢١ ، ٣٥٧) فعرّفناه بأنه العملية التفاعلية التي يتم خلالها نقل التدريب وإدارته عن بُعد، بين المدربين والمتدربين ، عبر وسائط اتصال مناسبة ، بهدف تدريب المستفيدين في أماكن تواجدهم.

مبررات استخدام التدريب عن بُعد:

يمكن إيجاز مبررات استخدام برامج التدريب الإلكتروني في النقاط التالية: (أمين ،

(٢٥ ، ٢٠١٢)

- القدرة على التدريب من المنزل أو العمل دون الحاجة إلى الانتقال لمكان التدريب .
- التحول من منهج جامد في التدريب إلى منهج مرن يسمح للمتدربين بأن يتقدموا بسرعات مختلفة كل حسب قدراته ، وبالتالي فإن التدريب الإلكتروني يراعي مبدأ الفروق الفردية بين المتدربين .

وأيضاً من مبررات استخدام برامج التدريب الإلكتروني (عطيه ، ٢٠١٤ ، ٣١-٣٢) - الانفجار المعرفي والتكنولوجي - ثورة الاتصالات وسرعة نقل المعلومات من الويب - الزيادة الكبيرة في أعداد المتدربين - القصور في توفير الكوادر التدريبية المؤهلة - عجز مؤسسات التدريب لظروف معينة .

أنماط برامج التدريب عن بُعد : فيما يلي أنماط برامج التدريب عن بُعد :

١- التدريب المتزامن : Synchronous : هو النشاط الذي يتم في الوقت الحقيقي ، تحت قيادة المدرب والمتدربين رغم البعد الجغرافي ، ووجود وسائل لنقل المعلومات مثل

المواد المطبوعة والإذاعة والتلفزيون والحاسوب والإنترنت (العيسى، العمران ٢٠٢١، ٣٥٧).

٢- التدريب غير المتزامن: **Asynchronous** : حيث يتفاعل المدرب مع المتدرب في غير الوقت الفعلي للتدريب ، فهو اتصال بين المدرب والمتدرب ، يمكن المدرب من وضع المادة التدريبية على الإسطوانة المدمجة CD على الموقع الإلكتروني بحيث يدخل المتدرب إلى هذا الموقع في الوقت المناسب ويتبع إرشادات المدرب في إتمام التدريب (أمين، ٢٠١٢، ٢٧-٢٩) .

المحور الثاني: الأطر النظرية والفكرية لمعايير إدارة الجودة في مجال التدريب في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

أولاً : مفهوم وأهمية جودة التدريب :

يُعتبر موضوع جودة التدريب أحد المحاور الأساسية لنجاح أي برنامج تدريبي ، وذلك للتأكد من تزويد المتدربين بالمهارات المطلوبة لممارسة المهنة بحرفية يتطلبها سوق العمل ، ومفهوم جودة التدريب متمثل في - تجويد وتحسين مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب ، كما أن الجودة في المؤسسات التدريبية: " تعني مدى مطابقة مخرجات التدريب للأهداف والمعايير الموضوعية " (اليحي، ٢٠٠٨، ٦٧-٦٨).

أ- **أهمية جودة التدريب** : تكمن أهمية وفائدة جودة التدريب في النقاط التالية (اليحي، ٢٠٠٨، ٧٠)

- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة الاحترام والتقدير والاعتراف المحلي والعالمي .
- التحسين المستمر لأداء المدربين وتأهيلهم للحصول على شهادات الاعتماد الوطني والعالمى للجودة .

- انخفاض التكاليف المادية نظرًا لانعدام تقريبي للأخطاء .

- إكساب المتدربين حب العمل في نفوسهم، وإشعارهم بأهميته في مجال الحياة العلمية.

ب- **فلسفة وأهداف الجودة في التدريب** :

لم تعد الجودة ولم يعد التدريب في الفكر الإداري الحديث مجرد استكمال الشكل الفني من مواصفات وتقنيات ومعلومات ، بل أصبحا من منظور أوسع وهو العائد والقيمة المضافة للعميل أو المتدرب .

تتمثل الوظيفة الرئيسة لإدارة الجودة : في أنها تستهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيق التميز على منافسيها عن طريق رضا العملاء عما تقدمه من خدمات .

وتتمثل الوظيفة الرئيسة للتدريب في : زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وهو الأصل في تحقيق هذا التميز من خلال التحسين والتطوير وتنمية المهارات والإبداع والإبتكار لدى المتدرب وهذا يدعم رضا المتدرب .

إن التدريب لا يخرج عن كونه حلقة هامة من حلقات إدارة الجود الشاملة ... لكي تتحقق الجودة لابد من التدريب ومتى تم الأخذ بنظم إدارة الجودة على نحو يشمل جميع المستويات الوظيفية ، يصبح دور أجهزة التنمية البشرية والتدريب دوراً هاماً للأطراف التنفيذية ، برفع قدرتها في مباشرة مسؤوليتها عن التنمية البشرية ، وعن زيادة القدرات ، وعن تعميق الخبرات وعن التنمية الذاتية (عرنوس ، ٢٠١٤ ، ١١١).

ج- العلاقة بين الجودة والتدريب : ثمت علاقة وطيدة بين الجودة والتدريب فالجودة لا تتحقق إلا من خلال التدريب والتدريب لا يوتي ثماره إلا من خلال الجودة ، ويلتقيا ويتفرقا في نقاط يمكن توضيحها في الجدول التالي (زكريا ، ١٠٤ ، ٢٠٠٣)

جدول (١)

يبين العلاقة بين الجودة و التدريب

م	وجه المقارنة	الجودة	التدريب
١	التعريف	الاستمرار في تحديث كافة العمليات المتعلقة بجودة المستهلك .	اكتساب المقدرة والمهارة والمعرفة والكفاءة في العمل .
٢	العميل	المستهلك .	المتدرب .
٣	الهدف الرئيس	إرضاء المستهلك عن طريق إشباع احتياجاته .	إرضاء المتدرب عن طريق إشباع احتياجاته التدريبية .
٤	تطور المفهوم	نظرية ضيقة : الجودة هي الخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي يدفع العميل نقود مقابل لها -نظرة شاملة : بناء على مفهوم التركيز على العميل -جودة التشطيب النهائي أو وقت التسليم أو الحجم أو التكلفة أو درجة الاعتماد أو أي عوامل أخرى تتطابق مع العميل . الجودة الشاملة	نظرية ضيقة: العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بمهام وظائفهم الحالية نظرة شاملة: تتمثل في تغييرات سلوكية وتغييرات في الأداء -إنتاجية عالية بأقل تكلفة -كفاءة أعلى للوفاء بمتطلبات وظائفهم الحالية والمستقبلية
٥	كيف يتم تحقيق	الجودة : لكي تتحقق لابد من التدريب .	التدريب : لكي تتحقق إنتاجية التدريب لابد من تحقيق الجودة وصولاً للكفاءة العالية .
٦	ما هو العائد على المنظمة	زيادة الأرباح .	زيادة الانتاجية .
٧	الوظيفة الأساسية	زيادة القدرة التنافسية من خلال قبول المستهلك للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة .	زيادة القدرة التنافسية عن طريق زيادة فاعلية التدريب والانتاج المتميز للمتدربين .
٨	مستوى الأداء	الوصول إلى المستويات العالية من الأداء وتجنب المشكلات التي يصعب حلها في المستقبل .	طبقاً للنظرية الشاملة للتدريب فهي الوصول إلى المستويات العالية من الأداء وزيادة الانتاجية .
٩	العمل في فريق	يجب أن تكون هناك (حلقات جودة) .	عند تطبيق مبادئ الجودة على التدريب يجب أن تكون هناك (فرق لتطوير

التدريب (
التحسين المستمر للمعارف والمهارات للوفاء باحتياجات المتدرب الوظيفية سواءً الحالية أو المستقبلية .	التحسين المستمر للوفاء باحتياجات المستهلك حاليًا ومستقبليًا .	الفلسفة	١٠
تمتية قدرات ومعارف ومهارات المتدربين للوصول إلى إنتاجية أعلى .	تمتية الموارد البشرية، وتوفير المتطلبات الإدارية والتقنية المناسبة واستخدام الأساليب الكمية .	السياسة	١١

د - الجودة كنظام في التدريب : الجودة كنظام في التدريب نظام يسعى إلى إنجاز الأعمال

التدريبية بكفاءة ويستمر ويقوم هذا النظام على أربعة أسس (الأيوبي، ٢٠١٨، ١٣) .

- إحساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.
- الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف على الأسباب الحقيقية لها.
- الوقاية من حدوث أية مشاكل أثناء العمل.
- التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعياً وراء إرضاء العميل.

معايير الجودة

مفهوم معايير الجودة : يعرف مصطلح Standards: بأنه " القاعدة التي تُستخلص من السوابق والممارسات أو الدراسة التحليلية وتوضع كأساس للمطابقة أو المقارنة في التنفيذ أو القياس عليها أو الحكم بمقتضاها على القدرة أو الكمية أو المدى أو القيمة أو النوع" (ابراهيم ، ٢٠٠٨ ، ١٥-١٨).

وجدير بالذكر أن مصطلح معيار يختلف عن مجموعة من المصطلحات الأخرى مثل :

مصطلح المؤشر Indicator وهو الصياغة الأبسط التي تنبثق إجرائياً عن المعيار ، فمن المتوقع أن يكون لكل معيار مجموعة من المؤشرات مصاغة بطريقة أكثر إجرائية ، وكذلك هناك مصطلح الوحدة القياسية Rubric وهو الذي يمكننا من أن نحكم على أن معياراً محددًا قد توافر فيه مؤشرات بدرجة محددة ، أما مصطلح الوحدة المرجعية Benchmark فله عدة معانٍ مختلفة ، والمعنى الشائع فيها هو أن تتكون من مجموعة معايير تكون مرجعاً تختار على أساسه (عبدالعزیز، عبدالعظیم، ٢٠٠٢ ، ٢٣٥) .

ثانياً: "معايير جودة إدارات ومراكز التدريب"

إن الجودة في التدريب عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات ، تهدف إلى تحقيق نقلة للنهوض بعملية التربية والتعليم عامة، والارتقاء بمستوى التدريب بشكل خاص ، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها ، فإدارة الجودة الشاملة في التدريب لها معنيان مرتبطان " أحدهما واقعي ، والآخر حسي ، والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التدريبية بإنجاز معايير ومؤشرات حقيقية متعارف عليها ، أما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التدريبية وهم المتدربين . (المحياوي، ٢٠٠٨هـ).

وقد نحتاج إلى المعايير المهنية في مجال التدريب لارتباطها بإنتاجية العمالة وبالتالي القدرة على المنافسة والجودة واختراق الأسواق المحلية والعالمية ، فنحن في حاجة إلى العمل طبقاً لمعايير نتيجة لانفتاح الأسواق والحدود وقواعد منظمة التجارة العالمية ، وانتقال العمالة عبر البلدان وبالتالي يجب ربط المعايير المهنية المحلية مع المعايير الدولية .(مهمل، ٢٠١١)

ويتطلب تحقيق جودة العمليات التدريبية بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر الشريف تحديد المرجعيات (المعايير القياسية والمستويات) التي يجب توافرها في كل عملية بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالرقابة والتقييم والمتابعة ، وهذه المعايير تساعد الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على قياس أدائها نحو تحقيق مستوى الجودة المطلوب . ومن هذه المعايير معايير دولية مثل : (معايير الجودة في أنشطة التعليم والتدريب الخاصة بإدارة الشباب والرياضة التابعة للمجلس الأوربي) (مجلس الإدارة بأوروبا ، ٢٠٠٧)، ومنها (معايير الجودة في المنظمة العالمية للمعايير والتي وضعت معايير تخص التدريب منها مجال اهتمام أيزو ISO 10015 في التدريب)(الطائي، ٢٠٠٣) ، ومنها (المعايير الدولية للحقائب التدريبية)(.training-standards,2012) ، ومنها(معايير التدريب الناجح للعاملين في الإدارات العامة شهادة (T.O.T) (تيشوري، ٢٠١٠)، ومن المعايير الإقليمية في مجال التدريب (معايير تقييم التدريب الإداري لدى الجمعية السعودية للإدارة) (القحطاني، القعيد : ٢٠٠٨)، ومن المعايير المصرية لجودة مراكز وإدارات التدريب والتنمية المهنية ، معايير

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني المصرية (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، ٢٠١٤) ، ومنها على سبيل المثال (معايير الأكاديمية المهنية للمعلم " لمراكز التنمية المهنية) :

ثالثاً : معايير الأكاديمية المهنية للمعلم " لمراكز التنمية المهنية " : وهي معايير

تخضع لنظام الجودة " أداء التقويم الخارجي لمراكز التنمية المهنية لهيئة التعليم "

جدول (٢)

معايير الأكاديمية المهنية للمعلم " أداء التقويم الخارجي لمراكز التنمية المهنية لهيئة التعليم (الأكاديمية المهنية للمعلم، ٢٠١٣، الصفحات ١٧-١٨)"

المجال الأول : الكفاءة المؤسسية		
المعيار الأول : الهيكل التنظيمي للمركز		١-١
محاكات تحقق المؤشر (الممارسات)	المؤشر	الكود
- يوجد للمركز رؤية ورسالة وأهداف معلنة . - يشكل التدريب أحد مكونات الهيكل التنظيمي للمركز - يتلأوم عدد الأفراد العاملين بكل وحدة مع مهام الوحدة . - يمتلك الأفراد المعارف والمهارات التي تمكنهم بالقيام بمهام الوحدة العاملين بها .	يوجد هيكل تنظيمي ملائم لطبيعة نشاط المركز	١-١-١
- يوجد توصيف معن لكل وظيفة في المؤسسة . - يبين التوصيف الوظيفي جميع المهام والمسئوليات المطلوبة للقيام بالوظيفة على نحو محدد	توجد توصيفات وظيفية واضحة	٢-١-١
- توجد إجراءات محددة ومعلنة لاختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف المعن عنها . - يتم تسكين العاملين في وظائف المركز وفقاً للتوصيف الوظيفي المعن لكل وظيفة .	يوجد نظام فعال لاختيار وتخصيص الوظائف	٣-١-١
- توجد قواعد بيانات لإدارة البرامج التدريبية ، تشمل البرامج (العاملين ، المتدربين ، ...) - يتم تحديث قواعد البيانات بشكل مستمر - توجد نسخة احتياطية من قواعد البيانات.	تتوافر قواعد بيانات للمركز	٤-١-١
المعيار الثاني : أمن المركز وسلامته		٢-١
- توجد تعليمات وإرشادات للأمن والسلامة معلنة وواضحة للعاملين والمتدربين .	يوجد نظام للأمن والسلامة بالمركز	١-٢-١

		- توجد خطة للإخلاء تفعل في حالات الطوارئ- يوجد نظام فعال لمتابعة الأمن والسلامة.
٢-٢-١	تتوافر الأجهزة والتجهيزات اللازمة للأمن والسلامة	- يوجد بالمركز ما يلزمه من أجهزة وأدوات لتحقيق الأمن والسلامة.- توجد آلية دورية لصيانة وتحديث الأجهزة وفقاً لمتطلبات المركز .
٣-٢-١	يستطيع العاملون استخدام أجهزة الأمن والسلامة.	- توجد خطة مفعلة لتدريب العاملين على استخدام أجهزة الأمن والسلامة . - تتوافر معلومات وسبل اتصال مفعلة بالجهات المعنية مثل المستشفيات والمطافئ .
٣-١	المعيار الثالث : الإعلام بالمركز وتسويق خدماته	
١-٣-١	توجد آلية للإعلام بالمركز بوسائل مختلفة	- توجد إجراءات محددة يتبعها المركز للتعريف به وبأنشطته بدقة .- تتوافر لدى المركز وسائل اتصال فعالة لتلقي تساؤلات واستفسارات هيئة التعليم والرد عليها .
٢-٣-١	توجد آلية لتسويق الخدمات	- توجد إجراءات محددة لتسويق الخدمات - توجد آلية لمتابعة تسويق خدمات المركز والترويج له .
٢	المجال الثاني : إدارة التدريب	
٢-١	المعيار الأول : تلبية الاحتياجات التدريبية لهيئة التعليم	
الكود	المؤشر	محكات تحقق المؤشر (الممارسات)
٢-١-١	يلتزم المركز بتقديم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية .	- تتوافق البرامج التي يقدمها المركز مع الاحتياجات التدريبية المطلوبة . - توجد آلية للتحقق من ملائمة محتوى البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية المطلوبة .
٢-٢	المعيار الثاني : إدارة البرامج التدريبية	
٢-٢-١	تتوافر القاعات التدريبية المناسبة .	- يتناسب عدد القاعات مع الأنشطة - توجد دورات مياة نظيفة لاستعمال المتدربين - تتسم قاعات التدريب بجودة التهوية والإضاءة .- يتوافر في القاعات التدريبية الهدوء وعدم الضوضاء .- قاعات التدريب مجهزة بوسائل التحكم في الإضاءة الطبيعية والصناعية .- يسمح تأثيث القاعات

<p>التدريبية بعقد جلسات تدريبية متنوعة - تسمح القاعات باستخدام استراتيجيات تدريبية متنوعة .</p> <p>- قاعات التدريب مجهزة بالوسائل التعليمية اللازمة للتدريب ؛ مثل السبورات ، وأجهزة العرض ، الخ توجد آلية للصيانة الدورية للقاعات التدريبية بما تشملها من تجهيزات .</p>		
<p>- توجد مكتبة تحتوي على كتب ونشرات دورية وبرامج إلكترونية ذات علاقة بالبرامج التدريبية - تتوفر المواد التدريبية والأدوات اللازمة للتدريب (مثل : الكمبيوتر ، والطابعات ، وماكينات التصوير ، والفاكس ، والتليفون ، والإنترنت) . - يتاح لجميع العاملين استخدام الأجهزة والأدوات التي يوفرها المركز . - توجد آلية للصيانة الدورية للأجهزة والأدوات الخاصة بالتدريب .</p>	<p>تتوافر المصادر والمواد والأدوات اللازمة للتدريب</p>	<p>٢-٢-٢</p>
<p>- يشمل نظام إدارة تنفيذ البرامج التدريبية الإجراءات التالية- وضع خطة زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية- تكوين فريق إشرافي لكل برنامج- اختيار المدربين المناسبين لكل برنامج</p>	<p>يوجد نظام لإدارة تنفيذ البرامج التدريبية .</p>	<p>٣-٢-٢</p>
<p>- يشمل نظام تقويم البرامج التدريبية الإجراءات التالية : - تقويم البرنامج التدريبي من قبل المتدربين (من حيث : إدارة التدريب ، ووسائل إعلام المتدربين بالتدريب) - تقويم تعلم المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي (التقويم النهائي) . - تحليل بيانات التقويم - تحديد أنواع الشهادات وإصدارها للمتدربين- اقتراح التوصيات المناسبة ورفعها للمعنيين (مثل تعديلات البرامج ، والمواد التدريبية ، والتطبيقات ، وورش العمل ، وجدول الأعمال ، واقتراحات برامج إضافية) .</p>	<p>يوجد نظام لتقويم البرامج التدريبية .</p>	<p>٤-٢-٢</p>

المحور الثالث: واقع الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر

أولاً : نشأة واختصاصات الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات ، وموقعها من الهيكل التنظيمي للأزهر

الشريف:

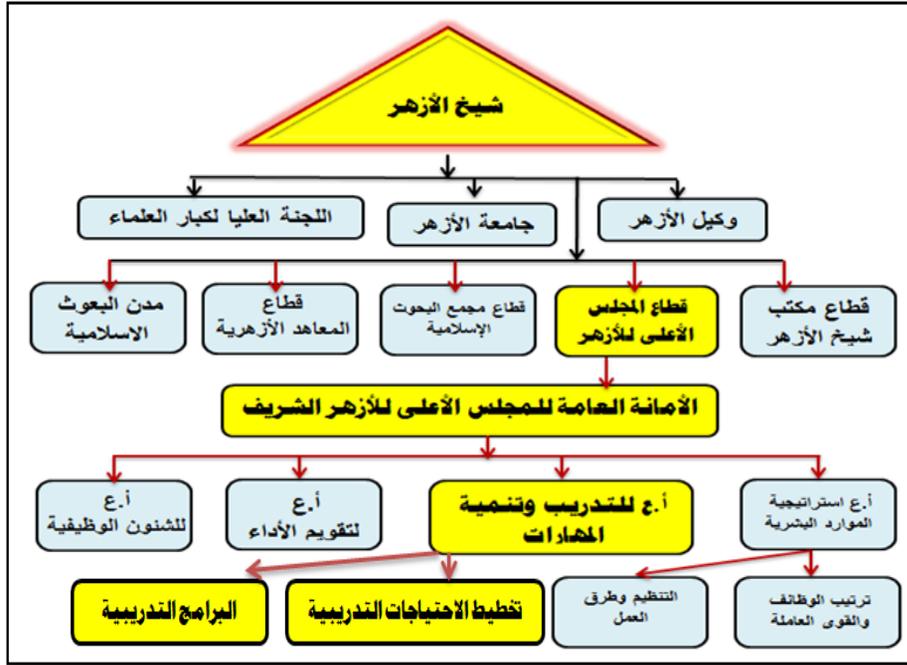
(الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة،، ٢٠١٥): نشأت بقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (٣١١) لسنة ٢٠١٥م (بشأن اعتماد هيكل تنظيمي ووظيفي للأزهر الشريف) والنابع من قانون الخدمة المدنية (رقم ١٨ لسنة ٢٠١٥م) . ، وقد أعاد هيكل الأزهر الشريف، وأنشأ مسمى الإدارة المركزية للموارد البشرية ؛ والذي جمع بها أربع إدارات عامة التابعة لها وهي (١) .

موقع الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات من الهيكل التنظيمي للأزهر الشريف: كما هو موضح بالشكل " هي إدارة عامة تابعة للإدارة المركزية للموارد البشرية ؛ التابعة للأمانة العامة للمجلس الأعلى للأزهر الشريف ؛ التابعة لقطاع المجلس الأعلى للأزهر ، والذي يتبع بدوره قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر ، ومقرها مشيخة الأزهر الشريف حديقة الخالدين ش صلاح سالم القاهرة ، ويمكن تحديد الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر (تنظيم داخلي) ، حيث يتبعها إدارتين هما : - إدارة تخطيط الاحتياجات التدريبية - وإدارة تنفيذ البرامج التدريبية .

إختصاصاتها : تختص الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر بالتنمية المهنية للعاملين بالأزهر الشريف عدا قطاع الجامعة ،حيث تقوم بإعداد الحقايب والبرامج التدريبية ، وإعداد المدربين وتجهيز القاعات التدريبية ، وتنفيذ البرامج التدريبية ، ولها فروع في جميع المناطق الأزهرية ، وتعتمد الإدارة العامة للتدريب اعتماداً كلياً على ماتقدمه لها الإدارة المركزية للموارد البشرية من تقارير عن معدلات أداء العاملين ، وتحدد لها أعداد وفئات من هم في حاجة إلى تدريب ، وأيضاً نوع البرامج التدريبية (٢).

١ - ١- الإدارة العامة لإستراتيجية الموارد البشرية (إدارة التنظيم والإدارة بالمشيخة) ، ٢- والإدارة العامة للتدريب (إدارة التدريب) وقد كانت تتبع الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، ٣- والإدارة العامة للشئون الوظيفية (إدارة شئون العاملين) ، ٤- الإدارة العامة لتقويم الأداء (إدارة تقويم الأداء) كانت تتبع الإدارة العامة لشئون العاملين بالحسين .

٢ - مقابلة شخصية مقننة مع : الأستاذ / علي فرج : مدير عام الإدارة العامة للتدريب بالأزهر (سابقاً) بمشيخة الأزهر الشريف.



شكل رقم (٢) مخطط موقع الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات من الهيكل التنظيمي للأزهر الشريف

ثانياً : أنواع التدريب بالأزهر الشريف (بوابة الأزهر الإلكترونية، ٢٠١٧) :

- ١- التدريب الإداري : وهو نوع من التدريب يخص الجوانب الإدارية ؛ كل حسب درجته الإدارية (إدارة عليا أو وسطى أو تنفيذية) وقد يكون داخلي أي يتم داخل الأزهر أو خارجي بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، ويهدف إلى رفع كفاءة الجهاز الإداري بالأزهر .
- ٢- تدريب الوعاظ : وهو نوع من التدريب الإداري يتلقاه الوعاظ ويتعامل مع الوعاظ على أنه موظف بالدولة من حقه أن يتعرف على حقوقه وواجباته الإدارية ، وقد يقدم له بعض التدريب الفني .
- ٣- تدريب التنمية البشرية : وهو نوع من التدريب يهدف إلى استخراج الطاقات وتنمية الذات للعاملين ، ويتم على يد مجموعة من المدربين من أبناء الأزهر الشريف ، ويتم عادة في مركز الخدمة والنشاط الاجتماعي بميامي بالاسكندرية .

- ٤- تدريب تربوي : وهو أكثر أنواع التدريب شيوعاً ، ويهدف إلى تنمية الجانب الفني لدي المعلمين بالأزهر الشريف في جميع التخصصات التدريسية ، ويتبعها عدة مراكز تدريبية أشهرها بيت الشباب بالعريش ، وبالإسماعيلية ، وبالإسكندرية .
- ٥- تدريب الجودة : يتبع تدريب الجودة " مجلس إدارة المركز بمشيخة الأزهر الشريف " والذي يتبعه بقطاع المعاهد الأزهرية " مركز ضمان الجودة " ويعتبر هو المركز التنفيذي للجودة بالأزهر الشريف ، ويتبع ذلك المركز إدرات الجودة بالمناطق الأزهرية ، وقد يكون داخلي " وفيه يتم الدعم الفني للمعاهد المرشحة للاعتماد ، أو خارجي " يتم بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد للحصول على دورات تدريبية في مجالات الجودة ، ويتم الاستعانة بالحاصلين على تلك الدورات في الدعم الفني والمراجعة الداخلية للمعاهد للحصول على الإعتماد.
- ٦- تدريب الحاسب الآلي : ، يهدف إلى تنمية المهارات الإلكترونية والحاسب الآلي لدي العاملين بالأزهر ، وقد يتم داخلي حيث تقدمه الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات أو خارجي يقدمه الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة حيث يعقد دورات تدريبية للحاسب الآلي ضمن خطته التدريبية السنوية.
- ٧- تدريب كادر المعلمين : تقدم الأكاديمية المهنية للمعلمين بالأزهر دورات تدريبية للحصول على شهادة (TOT إعداد مدرب) واعتمادهم كمدرسين لديها ، أو يتم تدريب العاملين بالأزهر ليتم حصولهم على الترقية على وظائف كادر المعلمين .
- ٨- الرواق الأزهرى (رواق التدريب بالجامع الأزهر): قام الأزهر الشريف باستحداث الرواق الأزهرى خدمة عامة للمصريين ولغير المصريين ، يقدم هذا الرواق كافة أنواع التدريب (لغات - تنمية بشرية - الفكر والثقافة الإسلامية - الإعلام - معالم المنهج الأزهرى...مجاناً ، وتتم تدريباته بمدينة البعوث الإسلامية^(١)) .

١ - مقابلة شخصية غير مقتنة مع د / اسماعيل الشربيني مسؤول الرواق الأزهرى بمدينة البعوث الإسلامية ، بالقاهرة .

ثالثاً: البرامج التدريبية ومراكز التدريب بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر :

ينقسم التدريب بالأزهر الشريف إلى قسمين :

القسم الأول : تدريب (داخلي): هذا النوع من التدريب يتم إعداده وتنفيذه داخل الأزهر الشريف ويختص بالتنمية المهنية للعاملين بالأزهر الشريف ويقدم فيها مجموعة من البرامج التدريبية التي تتناسب وطبيعة العمل بإدارات ومعاهد الأزهر الشريف ، ويمكن تقديم نموذج من البرامج التدريبية التي تقدم داخل الأزهر في مجال التدريب الإداري :

جدول (٣)

تصنيف بالبرامج التي تقدمها الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات في مجال التدريب الإداري

م	تخصصات المتدربين	م	تخصصات المتدربين
١	برنامج شيوخ المعاهد	٨	برنامج كتاب المعاهد
٢	برنامج وكلاء المعاهد	٩	برنامج كتاب الشئون المالية
٣	برنامج نظار المعاهد	١٠	برنامج كتاب الشئون الإدارية
٤	برنامج مشرفو المعاهد	١١	برنامج كتاب المشتريات والمخازن
٥	برنامج الأخصائيين الاجتماعيين	١٢	برنامج كتاب شئون العاملين
٦	برنامج مشرفو التغذية	١٣	برنامج العاملون الجدد
٧	برنامج الوعاظ		

بالإضافة إلى باقي أنواع التدريب سالفة الذكر.

مراكز التدريب الداخلية : (داخل الأزهر الشريف) : وهي مراكز تدريبية تابعة للإدارة العامة للتدريب بالأزهر الشريف بشكل مباشر وأهمها : مركز الخدمة والنشاط الاجتماعي بميامي بالإسكندرية (١) : ومدينة البعوث الإسلامية بالقاهرة، ووحدات التدريب بالمناطق الأزهرية (٢).

القسم الثاني :تدريب (خارجي): يتم بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة التابع لمجلس الوزراء ، ومركز إعداد القادة للقطاع الحكومي ينقسم إلى خمسة أنواع من حيث نوع البرامج التدريبية :

١ - يقع في : ٨٦ شارع أبو العرب - ميامي - الإسكندرية - خلف سنترال ميامي ، وقد قام الباحث بزيارة المركز أكثر من مرة من خلال دورات تدريبية .
٢ - راجع أنواع التدريب بالأزهر الشريف .

١ - مجموعة برامج الإدارة العليا، (يتم الترشيح للإلتحاق بالوظائف القيادية من قبل اللجنة الدائمة للوظائف القيادية وفقاً للأحكام الواردة باللائحة التنفيذية للقانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١م) (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة : ٢٠٠٦ ، ٣)

٢ - مجموعة برامج الإدارة الوسطى (التخصصية والإشرافية) ، ٣ - مجموعة البرامج النمطية والمكتبة ٤ - مجموعة برامج التدريب التحويلي ٥ - مجموعة برامج الدفاع المدني والحريق

وينقسم من حيث المكان إلى قطاعين :

الأول : قطاع القاهرة : ويتبعه مركزان : المركز الرئيسي (١) :

١ - مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي للإدارة العليا والقيادات ، ويختص بتدريب الإدارة العليا والقيادات .

٢ - مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي للإدارة الإشرافية والوسطى (٢) : ويختص بتدريب القيادات الإدارية الإشرافية والوسطى والتنفيذية.

الثاني : قطاع الإسكندرية : ويقع ضمن قطاع الإسكندرية المحافظات الواقعة ضمن اختصاصه الجغرافي وهذه المحافظات هي (الإسكندرية - البحيرة - الغربية - كفر الشيخ - مرسى مطروح) ويتبعه أيضاً مركزان :

١ - المركز الرئيسي مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي للإدارة العليا والقيادات (٣) ، ويختص بتدريب الإدارة العليا والقيادات.

٢ - مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي للإدارة الإشرافية والوسطى (٤) : ويختص بتدريب القيادات الإدارية الإشرافية والوسطى والتنفيذية.

ويمكن تقديم نموذج من البرامج التدريبية التي يقدمها مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي (تدريب خارجي):

١ - يقع في : (١٣ ش صلاح سالم - مدينة نصر رقم بريدي ١١٧٦٣)

<http://tceg.caoa.gov.eg/>

٢ - يقع في : ٢٢ ش عدلي القاهرة .

<http://www.gafrd.org/posts/134804>

٣ - يقع في : ١٣١ ش بور سعيد - الإبراهيمية - الإسكندرية .

<http://www.caoa.gov.eg/>

٤ - يقع في : عمارة برج الثغرس / صفية زغلول ، الإسكندرية .

جدول (٤)

ملخص البرامج التدريبية التي يقدمها مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بالقاهرة (مركز إعداد القادة،

(٢٠١٧)

اسم البرنامج
<p>أولاً : مجموعة برامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية من الدرجة العالية :</p> <p>١-برنامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية من الدرجة العالية. ٢- برنامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية من الدرجة مدير عام. ٣- تنمية مهارات شاغلي وظائف الإدارة العليا. ٤- برنامج الإدارة الإستراتيجية. ٥- برنامج مهارات التفاوض. ٦- برنامج إدارة الوقت وضغوط العمل. ٧- برنامج تقييم وتطوير أداء الوحدات. ٨- برنامج إدارة التغيير. ٩- برنامج الإبداع الإداري والتفكير الإبتكاري. ١٠- برنامج هندسة الذات .</p>
<p>ثانياً : مجموعة برامج الإعداد لشغل الوظائف الإدارية الإشرافية :</p> <p>١-برنامج الإعداد لشغل وظائف الإدارة الإشرافية (الوظائف التخصصية) . ٢- برنامج التأهيل لشغل وظائف الإدارة الإشرافية(الوظائف الفنية والمكتبية). ٣- برنامج تنمية مهارات الإدارة التنفيذية (مؤهلات عليا). ٤- برنامج تنمية مهارات الإدارة التنفيذية (مؤهلات متوسطة) . ٥- برنامج إدارة الموارد البشرية . ٦- برنامج إعداد مدربي الإدارة الحديثة . ٧- برنامج تنمية المهارات الإشرافية للعاملين بالكادرات الخاصة. ٨- برنامج التميز الإداري والإبداع المؤسسي. ٩- برنامج تقييم وتطوير أداء الخدمات الحكومية .</p> <p>برامج تنمية مهارات شاغلي وظائف الإدارة الوسطى والإشرافية :</p> <p>١-برنامج إدارة الأزمات. ٢- برنامج إدارة الجودة الشاملة. ٣- برنامج الأسلوب العلمي للتشخيص وحل المشكلات. ٤- برنامج بناء وإدارة فريق العمل. ٥- برنامج مراجعة نظم إدارة الجودة. ٦- برنامج إعداد مسنولي التنمية الإدارية "قطاع الإسكندرية "</p>
<p>ثالثاً : مجموعة البرامج التخصصية والمكتبية الحديثة :</p> <p>أ- البرامج التخصصية :</p> <p>١-برنامج أخصائي تنظيم. ٢- برنامج نظام التأمين الاجتماعي وقوانينه. ٣- أخصائي شئون التوظيف. ٤- برنامج أخصائي شكاوي وتفتيش. ٥- برنامج أخصائي تفتيش . ٦- برنامج أخصائي شئون قانونية . ٧- برنامج أخصائي تدريب. ٨- برنامج أخصائي شئون مالية. ٩- برنامج أخصائي تخطيط ومتابعة. ١٠- برنامج أخصائي علاقات عامة. ١١- برنامج أخصائي مكاتب. ١٢- برنامج النظام التأديبي للموظف العام. ١٣- برنامج إجراءات التقاضي . ١٤- برنامج العقود الإدارية. ١٥- برنامج موازنة البرامج والأداء .</p> <p>ب- البرامج المكتبية الحديثة</p> <p>١-برنامج الإدارة المكتبية الحديثة ٢- برنامج إجراءات شئون التوظيف. ٣- برنامج الإدارة المكتبية الحديثة . ٤- برنامج إدارة المخازن. ٥- برنامج إدارة المشتريات. ٦- برنامج إدارة الوثائق والأرشيف الإلكتروني. ٧- برنامج فن التعامل مع الجمهور ٨- برنامج أخصائي نظم المعلومات الإدارية .</p>
<p>رابعاً : برامج إدارة تكنولوجيا المعلومات والحاسب الإلكتروني- مجموع عدد الدورات ٨٦ دورة-</p>

مجموع أيام البرامج ٢٦٦ يوم
-- Power point Windows - أساسيات الحاسب - windows- Word- Excel - Power point- Excel - Word - أخصائي نظم المعلومات الإدارية- مهارات العروض - windows- Word- Intrnet- مهارات الإنترنت - الصيانة والشبكات- ACCESS - التطبيقات الأساسية للحاسب الآلي لشاغلي الوظائف العليا - Word- windows Power point Intrnet - قواعد بيانات M.S.S.SERVER- برامج برسوم تدريبية(شئون العاملين- المشتريات والمخازن باستخدام ACCESS - تطبيق ACCESS في مجال التدريب- Visual Basic.net - تصميم Intrnet- -Webqage مجموع عدد الدورات ١٨٧ دورة - مجموع أيام البرامج ٨٥١ يوم

رابعاً: القدرة الإستيعابية للإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر الشريف:

يوضح الجدول التالي القدرة الإستيعابية للإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر

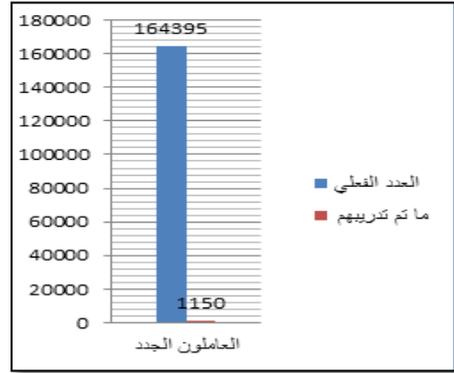
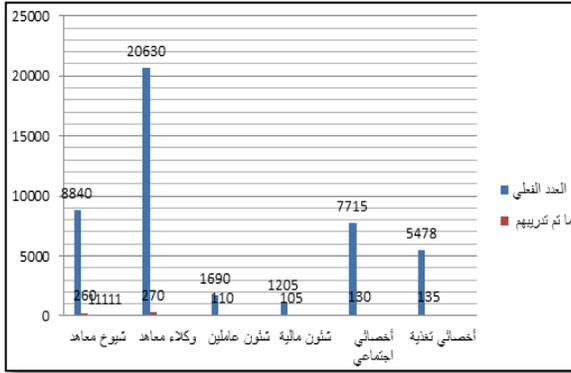
الشريف في مجال التدريب الإداري فقط:

جدول (٥)

أعداد و فئات من تم تدريبهم في العام التدريبي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ والعدد الفعلي لهم (١)

الإجمالي	شئون المناطق	أخصائي ومشرفي التغذية	أخصائيين اجتماعيين	الشنون المالية	شئون العاملين (المعلمون)	العاملون الجدد	وكلاء المعاهد	شيوخ المعاهد	
٢٩٦١٣ .	٨٦١٧٧	٥٤٧٨	٧٧١٥	١٢٠٥	١٦٩٠	١٦٤٣٩٥	٢٠٦٣٠	٨٨٤٠	العدد الفعلي
٢٦٥٠	٤٩٠	١٣٥	١٣٠	١٠٥	١١٠	١١٥٠	٢٧٠	٢٦٠	ما تم تدريبهم
٢٩٣٤٨ .	٨٥٦٨٧	٥٣٤٣	٧٥٨٥	١١٠٠	١٥٨٠	١٦٣٢٤٥	٢٠٣٦٠	٨٥٨٠	الفارق
%٠.٨٩	%٠.٥	%٢.٤٦	%١.٦	%٨.٧	%٦.٥٠	%٠.٦٩	%١.٣٠	%٢.٩	النسبة المئوية لمن تم تدريبهم

يتضح من الجدول السابق أن نسبة من تم تدريبهم لم تتجاوز (١٠%) الواحد في المائة وأن الفارق كبير جداً بين من تم تدريبهم بالفعل ومن لا يزالون في حاجة إلى تدريب ، وهذا يستدعي تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ، هذا وإذا أخذ في الاعتبار المديرين والعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية ؛ وأن هناك ثلاث قطاعات أخرى بالأزهر غير قطاع المعاهد الأزهرية .



شكل رقم (٣) رسم بياني يوضح العلاقة بين الاحتياجات التدريبية من المتدربين والقدرة الاستيعابية للإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر الشريف (١).

يتضح من الرسم البياني أن الفارق كبير جداً بين الاحتياجات التدريبية الفعلية من المتدربين وبين قدرة الإدارة العامة للتدريب الاستيعابية، وهذا يستدعي أنها تحتاج إلى مزيد من الاعتمادات المالية وخطة شاملة لتطويرها حتى تستوعب أعداد العاملين بالأزهر الشريف وتؤدي دورها على أكمل وجه.

الإطار الميداني للبحث : آليات تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض معايير إدارة الجودة من وجهة نظر عينة الدراسة (الدراسة الميدانية) :

أولاً : أهداف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية الحالية إلى معرفة آراء العينة المستفتاه حول تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ؛ ووضع تصور مقترح لتطويرها في ضوء بعض معايير إدارة الجودة ، من خلال محاور الدراسة الميدانية.

ثانياً : أداة الدراسة الميدانية :

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم إعداد (استبانة) ، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة ، والمقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين ، وتم تحديد محاور الاستبانة وصياغة عباراتها في صورتها الأولية ، وتم عرضها على بعض الأساتذة

(١)، للاستفادة من توجيهاتهم ، ثم تم إعادة صياغتها في ضوء هذه التوجيهات من أجل إعدادها للعرض على السادة المحكمين، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الصدق والثبات لها، على النحو الآتي:

جدول (٦)

محاور الاستبانة وعدد المقترحات في كل محور من المحاور السبعة

رقم المحور	إسم المحور	رقم المحور	المقترحات	رقم المقترحات
الأول	تنظيم التدريب بالأزهر الشريف	الخامس	٦	٩
الثاني	البيئة التدريبية بالأزهر الشريف	السادس	١٣	٩
الثالث	المديرون بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر	السابع	١٢	٤
الرابع	اختيار المتدربين للتدريب بالأزهر		٩	
مجموع عبارات الاستبانة ٦٢				

صدق وثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة؛ للقيام بتحكيماها ، فأبدوا ملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ، انتماء كل فقرة للمحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة، وسلامة صياغتها ودرجة أهميتها ، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء ، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملائمتها، وغير ذلك مما يراه مناسباً ، وبناءً على آراء السادة المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وإضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية لها، وتم استخدامها في عملية جمع البيانات، وتم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ .

^١ - من قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر بالقاهرة.

ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة :

اتساقاً مع أهداف الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على آراء أفراد العينة، حيث يتكون مجتمع الدراسة الميدانية البالغ عددهم (٢٥٢٨٦٩) فرداً يكفي عينة منه عددها (٣٨٤) فرداً فأكثر، لذا فإن حجم عينة الدراسة (٤١١) فرداً يعتبر ممثلاً للمجتمع الأصلي، وقد قام الباحث بتوزيع (٥٥٠) استبانة عادت منها (٤١١) استبانة وبالتالي تصبح النسبة المئوية للفقء ٢٥.٢٨% كنتيجة لعدم رجوع الاستبانات او عدم استكمال بنودها ، وتتكون عينة الدراسة من فئتين هما : (فئة الخبراء ، فئة المستفيدين).

جدول (٧)

توزيع فئات عينة الدراسة والمجتمع الأصلي والنسبة المئوية للعينة

م	الفئة	عدد أفراد العينة	عدد المجتمع الأصلي	النسبة المئوية
١	إجمالي فئة الخبراء	١٤٩	٣٢٢ تقريباً (١)	%٤٦.٢٧
٢	إجمالي فئة المستفيدين	٢٦٢	٢٥٢٥٤٧	%٠.١
	الإجمالي الكلي لعينة الدراسة	٤١١	٢٥٢٨٦٩	%٠.١٦

الفئة الأولى (الخبراء) (٢) : شملت بعض الأفراد من أساتذة الجامعة من كلية التربية جامعة الأزهر وبعض الجامعات الأخرى (كأكاديميين) ، وبعض القيادات بالأزهر الشريف ، من مشيخة الأزهر الشريف، وقطاع المعاهد الأزهرية ، (كمسؤولين عن الإدارة العامة للتدريب) ومنوط بها تدريبهم أيضاً - ومن الإدارة العامة للتدريب " موضوع البحث الحالي " (مدير عام الإدارة ، وست من العاملين بها) وذلك لأنهم أعلم بمشكلاتهم وكيفية حلها ، وكيفية تطويرها ، ومن مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي " التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة " ، ومن الأكاديمية المهنية للمعلمين (والأخيرين كخبراء في التدريب والإدارة) ، - ومن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، (كخبراء في الجودة "المتغير المستقل للدراسة") ، - وبعض الخبراء في مجال التنمية المهنية والبشرية ، وبعض المدربين من كافة الفئات ،

١ - من الصعوبة بمكان تحديد حجم المجتمع الأصلي لعينة الخبراء وذلك لتشتت العينة بين مجتمعات عدة ولعمل الكثير منهم في أكثر من مجال لذا تم تحديدهم تقريبياً .

٢ - يقصد بالخبراء في هذا البحث : هم الذين يعملون في مجال التدريب سواء كانوا : أكاديميين متخصصين في التدريب والتنمية المهنية ، أو قيادات أو عاملين في إدارات تعني بالتدريب ، أو من مركز إعداد القادة ، أو يعملون في مجال الجودة ، أو مدربين معتمدين حاصلين على شهادات (TOT) ، أو ممن لديهم خبره نظرية أو عملية في مجال التدريب والتنمية المهنية والبشرية .

وتم اختيار فئة الخبراء بهذا التنوع لتستفيد الدراسة من خبراتهم في مجالاتهم المختلفة (الأكاديمية - الإدارية - التدريبية - الجودة - التنمية المهنية والبشرية) والمتعلقة بموضوع الدراسة .

الفئة الثانية (المستفيدون) : اشتملت على عينة من بعض القيادات في بعض المناطق الأزهرية وبعض الموجهين وشيوخ ووكلاء المعاهد الأزهرية وبعض المعلمين والإداريين من ثلاث محافظات هي : منطقة القاهرة الأزهرية تمثل العاصمة ، ومنطقة الشرقية تمثل الوجه البحري وبها أكبر كثافة في التعليم الأزهرى ، و منطقة قنا لتكون ممثلاً لمحافظات الوجه القبلي ، " ليمثلوا الفئات المنوط بالإدارة العامة للتدريب تدريبهم ، ويمثلوا التوزيع الجغرافي للمعاهد الأزهرية على مستوى الجمهورية ."

١ - تحليل عينة الدراسة في ضوء متغير الفئة :

جدول (٨)

تحليل عينة الدراسة في ضوء متغير الفئة والنسبة المئوية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
٣٦.٣%	١٤٩	الخبراء
٦٣.٧%	٢٦٢	المستفيدون
١٠٠.٠%	٤١١	الإجمالي

٢ - تحليل عينة الدراسة بحسب الحصول على تدريب :

جدول (٩) تحليل العينة بحسب الحصول على تدريب والنسبة المئوية.

النسبة المئوية	التكرار	التدريب
٢١.٢%	٨٧	حاصل على تدريب
٧٨.٨%	٣٢٤	غير حاصل على تدريب
١٠٠.٠%	٤١١	الإجمالي

٣ - تحليل عينة الدراسة من فئة المستفيدين بحسب المنطقة (المحافظة) :

جدول (١٠)

تحليل عينة المستفيدين بحسب المنطقة.

النسبة المئوية	التكرار	المنطقة
٤٦.٢%	١٢١	منطقة القاهرة
٣٠.٩%	٨١	منطقة الشرقية
٢٢.٩%	٦٠	منطقة قنا
١٠٠.٠%	٢٦٢	الإجمالي

رابعاً : أساليب المعالجة الإحصائية :

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب التالية:

- ١- النسب المئوية في حساب التكرارات : حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً من الأرقام الخام .
- ٢- الوزن النسبي : ويساوى التقدير الرقمي على عدد أفراد العينة .

حيث يساعد الوزن النسبي في تحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبيان وترتيبها حسب وزنها النسبي ، وتم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاث وفقاً لطريقة (ليكرت Likert Method) . فالاستجابة (كبيرة او موافق بشدة) تعطى الدرجة (٣) والاستجابة (متوسطة أو موافق إلى حد ما) تعطى الدرجة (٢) والاستجابة (ضعيفة أو غير موافق) تعطى الدرجة (١) . ويمكن حساب التقدير الرقمي لكل عبارة كما يلي :

$$\text{الوزن النسب (التقدير الرقمي) = (١ × تكرار غير موافق) + (٢ × تكرار موافق إلى حد ما) + (٣ × تكرار موافق بشدة)}$$

عدد أفراد العينة

ويتحدد مستوى الموافقة من خلال العلاقة التالية: (عبد الحميد، وكاظم

: ١٩٨٦، صفحة ٩٦)

$$\text{مصري للوظائف} = \frac{١ - ٥}{٥}$$

حيث (ن) عدد الاستجابات ويساوى (٣) ويمكن تحديد قوة العبارة طبقاً لقوتها علي مقياس ثلاثي " قوية - متوسطة - ضعيفة " أي تحويل ليكرت إلى مقياس ثلاثي طبقاً للمعادلة التالية :

$$\text{مصري للوظائف} = \frac{١ - ٣}{٣} - \frac{٢}{٣} = ٠.٦٦ \text{ من الدرجة}$$

والجدول التالي يوضح مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة من الاستجابات السابقة .

جدول (١١)
مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة

المدى	قوة العبارة
من ١ وحتى (١+٠.٦٦) أي ١.٦٦	غير موافق
من ١.٦٧ وحتى (١.٦٧+٠.٦٦) أي ٢.٣٣	موافق إلى حد ما
من ٢.٣٤ وحتى (٢.٣٤+٠.٦٦) أي ٣ تقريباً	موافق بشدة

٣- اختبار مربع كاي (كا) χ^2 Person Chi Square : يستخدم اختبار مربع

كاي ٢ للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة لعدد أفراد أو استجابات العينة في أقسام المتغير والتكرارات المتوقعة (خيري، ١٩٩٩، ٢٢٨)، وبالكشف عن قيمة كا الجدولية عند درجة حرية (٥.٩٩١) عند مستوى (٠.٠٥)، وبذلك فإن قيمة كا المحسوبة التي تقل عن (٥.٩٩١) تكون غير دالة إحصائياً .

٤- اختبار التواء للفروق بين متوسطين غير معتمدين Independent Sample T

Test

وقد استخدم الباحث هذا الاختبار في المقارنة بين متوسطي (فئة الخبراء وفئة المستفيدين) وأيضاً (حاصل على تدريب وغير حاصل على تدريب) في الاستجابة على مجموع المحاور نظراً لكونهما متغيرين ثنائيين ومجموع الاستبانة، وذلك بهدف قياس الفروق بصورة إجمالية .

٥- الانحراف المعياري : لتحديد مدى تشتت استجابة أفراد العينة عن متوسطها

الحسابي .

خامساً : دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية**المهارات بالأزهر على ضوء بعض معايير إدارة الجودة :**

جدول (١٢)

يوضح الوزن النسبي والترتيب وقيمة كاي ٢ والدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥ حول عبارات المحور الأول .

المحور الأول : تنظيم التدريب بالأزهر الشريف:					
م	العبارة	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة كاي ٢	الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥
١	استحداث إدارة جديدة تجمع شتى أنواع التدريب بالأزهر الشريف (إداري - تربوي- حاسب - جودة- تنمية بشرية - وعظ - كادر.....).	٢.٨ ٥	٦	٢٤.٣ ٨	دالة ٠.٠٠٠
٢	وضع قوانين وتشريعات لتنظيم وتطوير التدريب بالأزهر الشريف .	٢.٩ ٢	٢	٨.٥١	دالة ٠.٠٠١
٣	إنشاء مراكز تدريبية بجميع المناطق الأزهرية تستخدم في شتى أنواع التدريب .	٢.٩ ١	٣	٨.٤٣	دالة ٠.٠٠١
٤	زيادة ميزانية التدريب لتكفي جميع أنواع التدريب وجميع الاحتياجات التدريبية .	٢.٩ ٠	٤	٧.٩٤	دالة ٠.٠٠٢
٥	الاهتمام بالتدريب الإلكتروني بالأزهر الشريف (الفيديو كونفرانس)	٢.٨ ٨	٥	٨.٤١	دالة ٠.٠٠١
٦	وضع آلية لضمان جودة التدريب بالأزهر الشريف .	٢.٩ ٤	١	١١.٣ ٦	دالة ٠.٠٠٠

١- العبارة (٦) : سجلت أعلى موافقة : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية وضع آلية لضمان جودة التدريب بالأزهر الشريف ، وقد يرجع ذلك إلى تأثر الخبراء والمستفيدين بطبيعة نظام الجودة وما وضعتة الهيئة القومية من التقويم الذاتي للمؤسسة ، ثم التقويم الخارجي من الهيئة مما يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة ويجعلها جديرة بالاعتماد ، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في اعتماد مبدأ التقويم والرقابة الذاتية لدى إدارة التدريب بالأزهر .

٢- العبارة (٢): حصلت على الترتيب الثاني : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول وضع قوانين وتشريعات لتنظيم وتطوير التدريب بالأزهر وقد أظهرت عينة الخبراء تحمساً أكثر لهذا المقترح من المستفيدين ، وقد يرجع ذلك لإدراك الخبراء لأهمية وجود قوانين جديدة تعمل على إعادة تنظيم العمليات التدريبية بما يحقق طفرة في عالم التدريب بالأزهر

ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في ضرورة استحداث قوانين تعمل على تطوير التدريب بالأزهر الشريف .

٣- العبارة (٣): جاءت في الترتيب الثالث : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول مقترح إنشاء مراكز تدريبية بجميع المناطق الأزهرية تستخدم في شتى أنواع التدريب، وقد يرجع هذا الاتفاق إلى ما يعانيه المستفيدون من السفر من شتى أنحاء الجمهورية إلى القاهرة أو الإسكندرية، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في أن وجود مراكز تدريبية موزعة على المناطق الأزهرية أضحت ضرورة ملحة لخدمة العاملين بالأزهر الشريف.

٤- العبارة (٤) : جاءت في الترتيب الرابع: مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول مقترح زيادة ميزانية التدريب لتكفي جميع أنواع التدريب وجميع الاحتياجات التدريبية ، وقد يرجع هذا الإتفاق إلى شعور أفراد العينة بأهمية العامل الإقتصادي في تطوير التدريب بالأزهر الشريف .

٥- العبارة (٥) : جاءت في الترتيب الخامس : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول مقترح الاهتمام بالتدريب الإلكتروني بالأزهر الشريف (الفيديو كونفرانس) ويرجع هذا الإتفاق إلى مركزية التدريب بالأزهر مما يلقي بالعبء على العاملين بالمناطق الأزهرية وخاصة البعيدة عن القاهرة والإسكندرية والذين يتكبدون عناءً شديداً في السفر للحصول على الدورات التدريبية ، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في العمل على إنشاء شبكة الفيديو كونفرانس بالأزهر الشريف .

٦- العبارة (١) جاءت في الترتيب السادس والأخير : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول مقترح استحداث إدارة جديدة تجمع شتى أنواع التدريب بالأزهر الشريف. ولعل سبب أن هذا المقترح جاء في الترتيب الأخير ؛ أن هذا المقترح ووجه بالرفض والمعارضة من بعض أفراد العينة وخاصة الخبراء منهم لكونه عوداً إلى المركزية التي قد تعيق الإدارات الفرعية عن الابداع والتقدم لذا جاءت الموافقة عليه ضعيفة .

جدول (١٣)

يوضح الوزن النسبي والترتيب وقيمة كاي ٢ والدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥ حول عبارات المحور الثاني .

م	العبارة	الوزن الذ ن سبي	رتبة	قيمة كاي ٢	الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥
١	وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة لدى الإدارة العامة للتدريب بالأزهر الشريف .	٢.٨ ٨	٤	٢٢.١ ٧	دالة ٠.٠٠
٢	وجود قواعد بيانات إلكترونية لإدارة البرامج التدريبية لدى الإدارة العامة للتدريب .	٢.٨ ٨	٤	١٢.٤ ٠	دالة ٠.٠٠
٣	توافر دليل إجراءات لمسئوليات وواجبات الهيئة الإدارية والفنية للإدارة العامة للتدريب بالأزهر الشريف .	٢.٨ ٤	٦	٢٨.١ ٤	دالة ٠.٠٠
٤	اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف بالإدارة العامة للتدريب بالأزهر الشريف .	٢.٩ ١	١	٢.٣١	غير دالة ٠.٣٢
٥	تلائم الهيكل الوظيفي لإدارة التدريب مع حجم المتدربين والبرامج التدريبية .	٢.٨ ٦	٥	١٧.٨ ٦	دالة ٠.٠٠
٦	وجود عدد كافي من مراكز التدريب موزعة جغرافيا على المناطق الأزهرية .	٢.٨ ٩	٣	٥.٧٢	غير دالة ٠.٠٦
٧	القاعات التدريبية تسمح باستخدام استراتيجيات تدريبية متنوعة وفعالة .	٢.٨ ٤	٦	١٨.٢ ٩	دالة ٠.٠٠
٨	توافر المواد التدريبية والأدوات اللازمة للتدريب (مثل: الكمبيوتر ، - الداتا شو- الطابعات - ماكينات التصوير - الفاكس - التليفون - الإنترنت ، - وسائل التحكم في الإضاءة) .	٢.٩ ١	١	٢.٨٠	غير دالة ٠.٢٥
٩	توافر مكتبة بمركز التدريب الإداري تحتوي على كتب ونشرات دورية وبرامج إلكترونية ذات علاقة بالبرامج التدريبية .	٢.٩ ٠	٢	١٠.٣ ١	دالة ٠.٠١
١٠	توافر التجهيزات والتعليمات اللازمة للأمن والسلامة بمراكز التدريب .	٢.٩ ١	١	١٤.٠ ٠	دالة ٠.٠٠
١١	وجود آلية للإعلام بوسائله المختلفة بالإدارة العامة للتدريب بالأزهر الشريف .	٢.٨ ٨	٤	١٥.٨ ٥	دالة ٠.٠٠
١٢	وجود آلية لتسويق خدمات الإدارة العامة للتدريب بالأزهر الشريف .	٢.٨ ٣	٧	١٤.٧ ٩	دالة ٠.٠٠

١- العبارات (٤، ٨، ١٠) : سجلت أعلى نسبة موافقة :

العبارة (٤): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية اختيار أفضل المتقدمين لشغل

الوظائف بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة

لأهمية وجود هيئة معاونة عالية الكفاءة من مشرفين فنيين وإداريين في نجاح العملية

التدريبية ، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في العمل على اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر .

العبارة (٨) : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية توافر المواد التدريبية والأدوات اللازمة للتدريب بمراكز التدريب بالأزهر ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة وخاصة الخبراء الذين يعملون في التدريب لأهمية وجود المعينات التدريبية في تيسير العمل التدريبي ، وأيضا المستفيدون ومنهم معلمون يدركون أهمية تلك المعينات .

العبارة (١٠) : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية توافر التجهيزات والتعليمات اللازمة للأمن والسلامة بمراكز التدريب ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة وخاصة الخبراء الذين يعملون بالتدريب والجودة لأهمية الجانب الأمني في تيسير العمل التدريبي

٢- العبارة (٩): سجلت الموافقة الثانية مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية توافر مكتبة بمراكز التدريب ، وذلك لأهمية الثقافة بالنسبة للمتدربين ، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في العمل على توفير مكتبات بمراكز التدريب التابعة للأزهر الشريف .

٣- العبارة (٦) : جاءت في الترتيب الثالث: مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية وجود عدد كافي من مراكز التدريب موزعة جغرافياً على المناطق الأزهرية ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة وخاصة المستفيدون والذين يعانون أشد المعاناه في الانتقال إلى مركز التدريب بالقاهرة والإسكندرية، وما يتكبده من مصاريف مادية وما يترتب عليه من آثار سيئة على العملية التعليمية بمعاهدهم ،كل ذلك دفعهم للموافقة على تلك العبارة .

٤- العبارات (١-٢-١١) : جاؤا في الترتيب الرابع :

العبارة (١): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة لدى الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة

وخاصة الخبراء الذين يعملون بالتدريب والجودة لأهمية وضوح رؤية مركز التدريب المستقبلية ووجود رسالة لتحقيق تلك الرؤية .

العبارة (٢) : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية وجود قواعد بيانات إلكترونية لإدارة البرامج التدريبية ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة وخاصة الخبراء الذين يعملون بالتدريب والجودة لأهمية العمل على تسجيل البيانات بطريقة إلكترونية حديثة لتيسير العمل بها .

العبارة (١١): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية وجود آلية للإعلام بوسائله المختلفة لدى إدارة ومراكز التدريب بالأزهر الشريف ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة وخاصة الخبراء الذين يعملون بالتدريب والجودة لأهمية الإعلام عن البرامج التدريبية بالوسائل الحديثة كقوابة الأزهر الإلكترونية ، وجريدة صوت الأزهر ، بما يحقق الدعاية الكافية لتلك البرامج التدريبية .

٥- العبارات (٥-١٣) : جاءت في الترتيب الخامس :

العبارة (٥) : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية تلاؤم الهيكل الوظيفي لإدارة التدريب مع حجم المتدربين والبرامج التدريبية ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية أن يوجد تناسب بين العاملين بإدارة التدريب من إداريين وفنيين مع أعداد المتدربين وأيضاً أعداد البرامج المقدمة ، وهذا لا يتفق مع الهيكل الوظيفي بالإدارة العامة لتدريب الأزهر الشريف .

العبارة (١٣) : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية توافر الخدمات مثل (كافتيريا - جراج - إعاشة) بمركزالتدريب ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة وخاصة المستفيدين لأهمية توافر الخدمات مثل (كافتيريا - جراج - إعاشة) بمركزالتدريب .

٦- العبارتان (٣-٧) : جاءتا في الترتيب السادس :

العبارة (٣) : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية توافر دليل إجراءات لمسئوليات

وواجبات الهيئة الإدارية والفنية لإدارة التدريب بالأزهر ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد

العينة لأهمية وجود لوائح ودليل إجراءات واضح لجميع أعمال الإدارة العامة للتدريب .

العبارة (٧) : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية توافر القاعات التدريبية تسمح

باستخدام استراتيجيات تدريبية متنوعة وفعالة بمراكز التدريب بالأزهر الشريف ، وقد يرجع

ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية أن تكون القاعات التدريبية متسعة وتسمح للتدريب

باستخدام الإستراتيجيات الحديثة في التدريب .

العبارة (١٢) جاءت في الترتيب الأخير : ولعل سبب ذلك يرجع إلى أن فكرة التسويق مرتبطة

بالمؤسسات الاستثمارية وليس الحكومية ، لذا حصلت على أقل موافقة .

جدول (١٤)

يوضح الوزن النسبي والترتيب وقيمة كاي ٢ والدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥ حول عبارات المحور الثالث .

المحور الثالث : المدربون بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر :					
م	العِبارة	الوزن النسبي	رتبة	قيمة كاي ٢	الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥
١	يقوم بالتدريب بمراكز التدريب مجموعة من كبار الموظفين بالأزهر الشريف.	١.٥٠	٨	٢١.٦٠	دالة ٠.٠٠
٢	الاستعانة بأساتذة الجامعات في عملية التدريب بمراكز التدريب بالأزهر الشريف.	٢.٨٢	٧	٢٢.٣٩	دالة ٠.٠٠
٣	وجود تناسب بين عدد المدربين إلى المتدربين بواقع (١ مدرب إلى ٢٥ متدرب) .	٢.٨٦	٦	٢١.٨٠	دالة ٠.٠٠
٤	المدربون بإدارة التدريب حاصلون على دورات تدريبية في تخصصاتهم.	٢.٩١	٣	١.٧٣	غير دالة ٠.٤٢
٥	المدربون بإدارة التدريب حاصلون على دورات (TOT إعداد مدرب).	٢.٩٠	٣	١١.٧٧	دالة ٠.٠٠
٦	استخدام المدربين أساليب مشوقة لتقديم الجلسة التدريبية ،	٢.٩١	٢	٠.٥٤	دالة ٠.٧٦
٧	استخدام المدربين ورش العمل خلال الجلسات التدريبية .	٢.٨٩	٤	١٢.١٣	دالة ٠.٠٠
٨	استخدام المدربين الوسائل التكنولوجية ببراعة واتقان .	٢.٨٧	٥	٠.٩٠	غير دالة ٠.٦٤
٩	استفادة المدربين من التغذية الراجعة في تطوير العملية التدريبية .	٢.٩١	٢	٤.٩٤	غير دالة ٠.٠٨
١٠	استخدام المدربين أساليب المراجعة في نهاية الجلسة التدريبية .	٢.٩١	٢	٢.٨٤	غير دالة ٠.٢٤
١١	تحقيق المدربين لأهداف الدورة التدريبية .	٢.٨٩	٤	١.٥٧	غير دالة ٠.٤٦
١٢	تحقيق المدربين للمعايير العالمية في التدريب .	٢.٩٥	١	٣.٨٥	غير دالة ٠.١٥

١- العبارة (١٢) حصلت على أعلى موافقة: مما يدل على اتفاق أفراد العينة (خبراء

ومستفيديون) حول أهمية أن يحقق المدربون للمعايير العالمية ، وقد يرجع ذلك إلى

إدراك أفراد العينة لأهمية دور المدرب في العملية التدريبية وأيضاً تطلع أفراد العينة

لمدرب على المستوى العالمي.

٢- العبارات (٤-٦-٩-١٠) : جاءت في الترتيب الثاني :

العبارة (٤): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية أن يكون المدربون حاصلين على دورات تدريبية في تخصصاتهم ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية تمكن المدرب من مادته العلمية مما يعطيه ثقلاً ووزناً في مجال التدريب.

العبارة (٦): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية أن يستخدم المدربون أساليب مشوقة لتقديم الجلسه التدريبية ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية أن تكون الأساليب المستخدمة في التدريب جاذبة ومشوقة للمتدربين .

العبارة (٩): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية استفادة المدربين من التغذية الراجعة في تطوير العملية التدريبية ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية أن يستفيد المدربون من التغذية الراجعة في تطوير العملية التدريبية .

العبارة (١٠): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية استخدام المدربين أساليب المراجعه في نهاية الجلسة التدريبية لتثبيت المعلومات والمهارات التي اكتسبها المتدربون.

٣- العبارة (٥): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية أن يكون المدربون حاصلين على دورات (TOT إعداد مدرب) ولديهم الخبرة التدريبية ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة وخاصة الخبراء لعمل أكثرهم بالتدريب لأهمية حصول المدربين على دورات إعداد مدرب من جهات معتمدة في تطوير العملية التدريبية .

٤- العبارتان (٧-١١) : جاءتا في الترتيب الرابع :

العبارة (٧): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية أن استخدام المدربين ورش العمل خلال الجلسات التدريبية في تطوير العملية التدريبية ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة وخاصة الخبراء لعمل أكثرهم بالتدريب لأهمية استخدام ورش العمل خلال الجلسات التدريبية في تطوير العملية التدريبية.

العبارة (١١): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية أن يحقق المدربون أهداف الدورة التدريبية ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة وخاصة الخبراء لعمل أكثرهم بالتدريب

والجودة لأهمية أن يعمل المدربون على تحقيق أهداف الدورات التدريبية مع الأخذ في الاعتبار اختلاف أهداف البرامج التدريبية تبعاً لنوعها والفئة المستهدفة منها.

٥- العبارة (٨) : جاءت في الترتيب الخامس :مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية استخدام المدربين الوسائل التكنولوجية ببراعة واتقان في تطوير العملية التدريبية ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة وخاصة الخبراء لعمل أكثرهم بالتدريب لأهمية استخدام المدربين الوسائل التكنولوجية ببراعة واتقان ويؤدي ذلك إلى تطوير العملية التدريبية ، وكذلك المعلمون للتشابه بين عمليتي التدريب والتدريس.

٦- العبارة (٣) : جاءت في الترتيب السادس :مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية وجود تناسب بين عدد المدربين إلى المتدربين بواقع (١مدرب إلى ٢٥ متدرب) في تطوير العملية التدريبية ، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية تناسب عدد المتدربين إلى المدربين ، حيث لا يزيد عدد المتدربين فيصعب استخدام استراتيجيات التدريب الحديثة أو يقل العدد عن ٢٥ فيمثل ذلك هدرا لمخصصات التدريب ، ويؤدي العمل بهذا إلى تطوير العملية التدريبية.

٧- العبارة (٢) : جاءت في الترتيب السابع : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية الاستعانة بأساتذة الجامعات في عملية التدريب ويؤدي ذلك إلى تطوير العملية التدريبية ، وقد يرجع تأخر هذه العبارة في الترتيب لاختلاف آراء العينة حولها فبعض أفراد العينة ترى أن في الاستعانة بأساتذة الجامعة يؤدي إلى تطوير العملية التدريبية ، ويرى البعض الآخر أن كبار الموظفين أفضل في العملية التدريبية لخبرتهم في التخصص.

٨- العبارة (١) : جاءت في الترتيب الثامن والأخير :وقد يرجع تأخر هذه العبارة في الترتيب وتأخر نسبة الموافقة عليها إلى اتفاق الفئتين على عدم قبول العبارة الأولى بشكل كبير ، إلا أنها تمثل واقع يحدث الآن في إدارة التدريب ، قصد الباحث أن يتعرف على رأي عينة الدراسة فيه ، وهذا يؤكد رفض عينة الدراسة لهذا الواقع ، وموافقتها على مقترحات التطوير ، وقد ترتبت استجابات أفراد العينة على اختيار المدربين على النحو

التالي: من المتخصصين ثم من أساتذة الجامعة ثم من كبار الموظفين حسب نوع البرنامج.

جدول (١٥)

يوضح الوزن النسبي والترتيب وقيمة كاي ٢ والدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥ حول عبارات المحور الرابع .

م	العبارة	الوزن النسبي	ترتيب	قيمة كاي ٢	الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥
١	تفويض المناطق الأزهرية في اختيار المتدربين حسب روية كل منطقة .	١.٤٥	٩	١٤.٧٦	دالة ٠.٠٠٠
٢	جعل التدريب الإداري شرط للحصول على الترقية لدرجة وظيفية أعلى .	٢.٦٣	٨	١٩.٦٤	دالة ٠.٠٠٠
٣	عمل إحصاء للعاملين بالأزهر واختيار المتدربين من بينهم حسب المستوى الوظيفي :مثال (إدارة عليا - وسطى - تنفيذية) وتدريب المستوى الوظيفي الذي يحتاجه العمل .	٢.٨١	٣	٢٤.٢٣	دالة ٠.٠٠٠
٤	اختيار المتدربين حسب التخصص الوظيفي العام : مثال (شيوخ معاهد - شئون عاملين - تخصصات مالية ...) وتدريب التخصص الذي يحتاجه العمل .	٢.٨٢	٢	١٢.٦٥	دالة ٠.٠٠٠
٥	اختيار المتدربين حسب المؤهل الأساسي : مثال (كلية تربية - كلية علوم - كلية شريعة) وتدريب المؤهلات التي يحتاجها العمل .	٢.٨٣	١	١٢.٥٨	دالة ٠.٠٠٠
٦	اختيار المتدربين حسب المؤهلات الإضافية : من حيث كونها (تفيد العمل - أو لا تفيد) وتدريب من لديهم مؤهلات إضافية لا تفيد العمل .	٢.٧١	٧	٦.٥٧	دالة ٠.٠٠٤
٧	اختيار المتدربين حسب التدريب السابق : (أفراد تلقوا تدريباً - أو لم يتلقوا تدريباً) وتدريب من لم يتلقوا تدريباً من قبل .	٢.٧٩	٤	٢.٤٦	دالة ٠.٢٩ غير
٨	اختيار المتدربين حسب تقديرات الكفاءة : (وتدريب ذوي الكفاءة الأقل) .	٢.٧٧	٥	٢.٦٣	دالة ٠.٢٧ غير
٩	اختيار المتدربين حسب العمر : (عاملين جدد - عاملين قدامى) وتدريب العاملين الجدد.	٢.٧٢	٦	١٦.٦٥	دالة ٠.٠٠٠

١- العبارة (٥) : حصلت على أعلى موافقة : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية اختيار المتدربين حسب المؤهل الأساسي لكل متدرب وتدريب التخصص الذي يحتاجه العمل، ويرجع السبب في ذلك إلى تأثر أفراد العينة بالتدريب التربوي ، وقد يرجع السبب في ذلك أيضاً لأن نسبة كبيرة من العينة من العاملين بالمعاهد الأزهرية لا يتعرضون لباقي البدائل بشكل يومي.

٢- العبارة (٤): حصلت على الترتيب الثاني: مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية اختيار المتدربين حسب التخصص الوظيفي العام، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن أفراد العينة وخاصة المستفيدين يعملون بالمعاهد الأزهرية وتلك التخصصات منتشرة لديهم في المعاهد لذا وقع إختيارهم عليها .

٣- العبارة (٣): حصلت على الترتيب الثالث : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية عمل إحصاء للعاملين بالأزهر واختيار المتدربين من بينهم حسب المستوى الوظيفي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن أفراد العينة وخاصة الخبراء يرون أن هذا النوع من التقسيم يفيد أثناء إجراء الدورات التدريبية في إعداد البرامج والمدربين والقاعات.

٤- العبارة (٧) : حصلت على الترتيب الرابع: مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية عمل إحصاء للعاملين بالأزهر واختيار المتدربين من بينهم حسب التدريب السابق ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أنه من الأفضل تدريب من لم يتلقوا تدريباً من قبل وإرجاء من تلقوا تدريباً حسب حاجة العمل.

٥- العبارة (٨): حصلت على الترتيب الخامس : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية عمل إحصاء للعاملين بالأزهر واختيار المتدربين من بينهم حسب تقديرات الكفاءة ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أنه من الأفضل الاستناد إلى تقارير الكفاءة الإنتاجية في اختيار المتدربين وتدريب الأقل كفاءة ، ويرى بعض الخبراء أن هذه التقارير لا تعبر عن الكفاءة الحقيقية للعاملين لأن المديرين يعطون جميع العاملين ما بين تقدير كفو (إمتياز) أو جيد جداً.

٦- العبارة (٩) التاسعة : حصلت على الترتيب السادس: مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية عمل إحصاء للعاملين بالأزهر واختيار المتدربين حسب العمر (عاملين جدد - عاملين قدامى) وتدريب العاملين الجدد ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أنه من الأفضل تصنيف المتدربين حسب العمر وتدريب الأقل عمراً (عاملين جدد) لإكسابهم خبرة ، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في حصر العاملين على أساس العمر وتدريب العاملين الجدد لدى الإدارة العامة للتدريب بالأزهر الشريف.

٧- العبارة (٦): حصلت على الترتيب السابع : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية عمل إحصاء للعاملين بالأزهر واختيار المتدربين حسب المؤهلات الإضافية ، وقد يرجع السبب في

ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أنه من الأفضل تصنيف المتدربين حسب المؤهلات الإضافية (ماجستير - دكتوراه ...) وتدريب وتأهيل الحاصلين على تلك المؤهلات التي لا تتناسب مع طبيعة العمل.

٨- العبارة (٢): حصلت على الترتيب الثامن : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية جعل التدريب شرط للحصول على الترقية لدرجة وظيفية أعلى ، وقد يرجع السبب في تأخر ذلك المقترح في الترتيب إلى أن معظم أفراد العينة من المستفيدين يخشون من أن تتحول تلك العبارة إلى قانون يعيقهم عن نيل ترقياتهم الإدارية في موعدها نظراً لأن نسبة كبيرة منهم لم يحصلوا على تدريب بعد .

٩- العبارة (١) : حصلت على الترتيب الأخير : وقد يرجع تدني نسبة الموافقة على هذه العبارة إلى اتفاق الفئتين على عدم قبول أن تفوض المناطق الأزهرية في اختيار المتدربين حسب رؤية كل منطقة بشكل كبير ، إلا أنها تمثل واقعاً يحدث الآن في إدارة التدريب ، قصد الباحث أن يتعرف على رأي عينة الدراسة فيه ، وهذا يؤكد رفض عينة الدراسة لذلك الواقع ، وموافقتها على مقترحات التطوير.

جدول (١٦)

يوضح الوزن النسبي والترتيب وقيمة كاي ٢ والدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥ حول عبارات المحور الخامس .

المحور الخامس : المادة التدريبية (الحقيبة التدريبية) بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر .				
الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥	قيمة كاي ٢	ت	الوزن النسبي	العبرة
٠.٠٠ دالة	٢٨.٦٧	٨	١.٥٣	١ يقوم بوضع المادة التدريبية مجموعة من كبار الموظفين بالأزهر الشريف.
٠.٠٠ دالة	١٣.٨٦	٢	٢.٩٤	٢ قيام مجموعة من المختصين بوضع المادة التدريبية.
٠.٠٠ دالة	١٨.١٠	٥	٢.٩٠	٣ تحليل الوظائف بالأزهر الشريف وتحديد الاحتياجات من المادة التدريبية.
٠.٦٧ غير دالة	٠.٨١	٤	٢.٩٢	٤ المادة التدريبية تراعي حقوق وواجبات العاملين بالأزهر الشريف .
٠.٠٧ غير دالة	٥.٣٤	٣	٢.٩٣	٥ المادة التدريبية مبنية على احتياج فعلي وتناسب مع الواقع العملي للمتدربين.
٠.١١ غير دالة	٢.٥٩	٦	٢.٨٨	٦ المادة التدريبية تحقق أهداف الدورة التدريبية وتناسب مع المعايير العالمية .
٠.٠٧ غير دالة	٥.٢١	٥	٢.٩٠	٧ توافر المادة التدريبية بشكل إلكتروني وعلى شبكة الإنترنت يمكن عرضها وتناقلها بين المدربين والمتدربين والعاملين بالأزهر الشريف .
٠.٢١ غير دالة	٣.١٦	٧	٢.٨٧	٨ مراعاة خصوصية الأزهر الشريف عند إعداد المادة التدريبية .
٠.٠٦ غير دالة	٥.٧٦	١	٢.٩٥	٩ سلامة لغة المادة التدريبية ووضوحها وسهولتها .

١- العبارة (٩) حصلت على أعلى موافقة مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية سلامة لغة المادة التدريبية ووضوحها وسهولتها ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة يغلب عليهم الطابع الأزهرى الذي يرى في صياغة المادة التدريبية بشكل لغوي صحيح شيئاً ضرورياً.

٢- العبارة (٢) حصلت على الترتيب الثاني : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية قيام مجموعة من المختصين بوضع المادة التدريبية، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة يدركون أهمية أن يقوم بإعداد الحقيبة التدريبية متخصصين مما يجعلها أكثر عمقا وفائدة .

٣- العبارة (٥) حصلت على الترتيب الثالث : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية أن تكون المادة التدريبية مبنية على احتياج فعلي وتناسب مع الواقع العملي للمتدربين

- ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة من المستفيدين يدركون أهمية أن تتناسب المادة التدريبية مع احتياجاتهم التدريبية وحاجتهم لتلك المادة التدريبية .
- ٤- العبارة (٤) حصلت على الترتيب الثالث : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية أن تراعي المادة التدريبية حقوق وواجبات العاملين بالأزهر ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة وخاصة المستفيدين يدركون أهمية أن تركز المادة التدريبية على حقوقهم وواجباتهم الوظيفية حتى يؤدون أعمالهم وفق واجباتهم ، ويعرفون حقوقهم فيحرصون على نيلها والمطالبة بها .
- ٥- العبارتان (٣-٧) حصلتا على الترتيب الخامس :
- العبارة (٣): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية إجراء تحليل للوظائف بالأزهر الشريف وتحديد الاحتياجات من المادة التدريبية وفق ذلك التحليل ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة وخاصة الخبراء يدركون جيدا قيمة تحليل الوظائف وبناء المادة التدريبية خادمة لتلك الوظائف معينة لشاغلها على آدائها على أحسن وجه .
- ٦- العبارة (٧): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية توافر المادة التدريبية بشكل إلكتروني وعلى شبكة الإنترنت يمكن عرضها وتناقلها بين المدربين والمتدربين ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة وخاصة من المستفيدين لا يجدون مرجعاً للأمر التي يحتاجونها خلال عملهم اليومي .
- ٧- العبارة (٦) حصلت على الترتيب السادس :مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية أن تحقق المادة التدريبية أهداف الدورة التدريبية وأن تتناسب مع المعايير العالمية ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة وخاصة الخبراء يدركون أهمية أن تحقق المادة التدريبية أهداف الدورة التدريبية ، وأن تصل إلى المعايير العالمية .
- ٨- العبارة (٨) حصلت على الترتيب السابع :مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية مراعاة خصوصية الأزهر الشريف عند إعداد المادة التدريبية ، وقد يرجع السبب في ذلك

لأن نسبة كبيرة من العينة يدركون خصوصية الأزهر الشريف وطابعة الإسلامي والذي من أهم أهدافه الحفاظ على الهوية الإسلامية .

٩- العبارة (١) حصلت على الترتيب الأخير: وقد يرجع تدني نسبة الموافقة على هذه العبارة إلى اتفاق الفئتين (الخبراء- المستفيدين) على عدم قبولهم بشكل كبير لأن يقوم بوضع المادة التدريبية مجموعة من كبار الموظفين بالأزهر الشريف ، إلا أنها تمثل واقع يحدث الآن ، قصد الباحث أن يتعرف على رأي عينة الدراسة فية ، وهذا يؤكد رفض عينة الدراسة لهذا الواقع ، وموافقتها على مقترحات الدراسة للتطوير .

جدول (١٧)

يوضح الوزن النسبي والترتيب وقيمة كاي ٢ والدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥ حول عبارات المحور السادس .

المحور السادس : التقويم الذاتي والخارجي بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر .				
العبارة	الوزن النسبي	كاي ٢	قيمة الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥	
عمل تقويم دوري لأداء كافة العاملين بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر.	٢.٨٧	٥	٧.٦١	٠.٠٢ دالة
وضع خطة لتقويم الإجراءات الإدارية للبرامج التدريبية.	٢.٩١	٢	٢٢.٦٧	٠.٠٠ دالة
وضع خطة لتطوير البرامج التدريبية ، بناءً على نتائج تقويمها.	٢.٩٢	١	٧.٤٤	٠.٠٢ دالة
خضوع المادة التدريبية لكل دورة تدريبية للمراجعة مرة واحدة على الأقل سنوياً.	٢.٨٢	٦	٢.٣٦	٠.٣١ غير دالة
وضع خطة لمتابعة وتطوير البيئة التدريبية بمراكز التدريب .	٢.٨٧	٥	٧.١٢	٠.٠٣ دالة
عمل تقويم دوري للمدربين بناءً على معايير محددة .	٢.٩١	٢	٩.٧٤	٠.٠١ دالة
تقويم المتدربين بشكل جدي يتوقف عليه اجتياز المتدرب للدورة التدريبية .	٢.٩٠	٣	٧.٥٩	٠.٠٢ دالة
يتم متابعة المتدربين بعد الدورة التدريبية للتأكد من نجاح الدورة.	٢.٩١	٢	٦.٠٥	٠.٠١ دالة
يتم إجراء تقويم دوري شامل للإدارة العامة للتدريب من قبل هيئة مستقلة خارجية .	٢.٨٩	٤	١١.٤٣	٠.٠٠ دالة

١- العبارة (٣) حصلت على أعلى موافقة: مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية تطوير البرامج بناءً على تقويمها ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة وخاصة من الخبراء يدركون أهمية تقويم البرامج التدريبية باستمرار.

٢- العبارات (٢-٦-٨) حصلن على الترتيب الثاني :

العبارة (٢) : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية وضع خطة لتقويم الإجراءات الإدارية للبرامج التدريبية ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة وخاصة الخبراء يدركون جيداً أهمية الجانب الإداري في تيسير العمليات التدريبية.

العبارة (٦) : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية عمل تقويم دوري للمدربين بناءً على معايير محددة ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة - وخاصة الخبراء - يعملون في مجال التدريب والجودة ويدركون أهمية تقويم المدربين لضمان تحسن مستوياتهم العلمية وقدراتهم التدريبية.

العبارة (٨) : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية متابعة المتدربين بعد الدورة التدريبية للتأكد من نجاح الدورة ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة وخاصة الخبراء يعملون في مجال التدريب ويدركون أهمية متابعة المتدربين بعد الدورة التدريبية لضمان تحول أثر التدريب إلى مواقع العمل لنجاح البرنامج التدريبي .

٣- العبارة (٧) حصلت على الترتيب الثالث : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية تقويم المتدربين بشكل جدي يتوقف عليه اجتياز المتدرب للدورة التدريبية ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة يعلمون أن عمليات تقويم المتدربين تتم بشكل روتيني وغير جدي مما يجعل جميع المتدربين يجتازون الدورة بنجاح ولا يمكن لهذه الاختبارات أن تصلح للتمييز بين المتفوقين وغيرهم .

٤- العبارة (٩) حصلت على الترتيب الرابع : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية أن يتم إجراء تقويم دوري شامل لإدارة التدريب من قبل هيئة مستقلة خارجية ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة وخاصة الخبراء يعملون في مجال التدريب والجودة ويدركون أهمية المراجعة الخارجية من قبل هيئة الجودة لضمان تحسن الأداء بما تجريه من عمليات التقويم الذاتي وخطط التحسين للوصول لدرجة الاعتماد .

٥- العبارتان (١-٥) حصلتا على الترتيب الخامس :

العبارة (١): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية أن يتم عمل تقويم دوري لأداء كافة العاملين بالإدارة العامة للتدريب ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة وخاصة الخبراء يعملون في مجال التدريب والجودة ويدركون أهمية مراجعة وتقويم أداء كافة العاملين من إدارة ومشرفين فنيين وإداريين في إنجاح البرامج التدريبية.

العبارة (٥): مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية وضع خطة لمتابعة وتطوير البيئة التدريبية بمراكز التدريب ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة وخاصة الخبراء يعملون في مجال التدريب والجودة ويدركون أهمية البيئة التدريبية من قاعات وتجهيزات ووسائل ومعينات وإضاءة وتهوية وخدمات وإعاشة وسكن ... في إنجاح العملية التدريبية.

٦- العبارة (٤) حصلت على الترتيب السادس والأخير : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية مراجعة المادة التدريبية مرة واحدة على الأقل سنوياً، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة يدركون أهمية مراجعة المادة التدريبية باستمرار لتغير الظروف واللوائح والقوانين ولتساير التطور التكنولوجي وقد يرجع السبب في حصول ذلك المقترح على الترتيب الأخير رغم أهميته خاصة لفئة المستفيدين لأن نسبة كبيرة منهم لم يحصلوا على تدريب قبل .

جدول (١٨)

يوضح الوزن النسبي والترتيب وقيمة كاي ٢ والدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥ حول عبارات المحور السابع .

المحور السابع : التنمية المهنية والبشرية بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر :				
الدلالة الإحصائية عند ٠.٠٥	قيمة كاي ٢	الترتيب	الوزن النسبي	العبارة
دالة ٠.٠٠	١٨.٤٠	٢	٢.٩٢	١ تنمية الكوادر الإدارية بالتدريب يُعد استثماراً يعود بالنفع على النظام الأزهرى ككل .
دالة ٠.٠٢	٨.١٨	٣	٢.٩١	٢ التدريب ضروري للقضاء على البطالة المقنعة داخل الأزهر الشريف.
غير دالة ٠.٢١	١.٥٨	٢	٢.٩٢	٣ الاهتمام بجميع جوانب الشخصية (الدينية - النفسية - الصحية - الاجتماعية ...) للعاملين بالأزهر يفيد في تطوير الأزهر ككل .
دالة ٠.٠٠	١٥.١٨	١	٢.٩٣	٤ للإدارة العامة للتدريب دور مهم في إحداث تنمية بشرية مستدامة تتعدى الحاضر إلى الأجيال القادمة .

١- العبارة (٤) حصلت على أعلى موافقة : مما يدل على اتفاق أفراد العينة (خبراء ومستفيديون) حول أهمية الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر في إحداث تنمية بشرية مستدامة تتعدى الحاضر إلى الأجيال القادمة ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة وخاصة الخبراء يعملون في مجال التدريب والجودة ويدركون أهمية الإدارة العامة للتدريب في إحداث تنمية بشرية مستدامة.

٢- العبارتان (١-٣) :حصلتا على الترتيب الثاني في الموافقة :

العبارة (١) : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية التدريب الإداري في تنمية الكوادر الإدارية بالتدريب وذلك يُعد استثمارًا يعود بالنفع على النظام الأزهرى ككل.

العبارة (٣) :مما يدل على اتفاق أفراد العينة (خبراء ومستفيديون) حول أهمية الاهتمام بجميع جوانب شخصية العامل الأزهرى (الدينية - النفسية -الصحية - الاجتماعية ... ، وذلك يفيد في تطوير الأزهر ككل .

٣- العبارة (٢) حصلت على الترتيب الرابع : مما يدل على اتفاق أفراد العينة حول أهمية التدريب للقضاء على البطالة المقنعة داخل الأزهر .

سادساً : النتائج الإجمالية لمقترحات تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض

معايير إدارة الجودة.

يوضح الجدول (١٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة الموافقة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول مقترحات تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض معايير إدارة الجودة.

جدول (١٩)

النتائج الإجمالية لمقترحات تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض معايير إدارة الجودة

الترتيب ب	درجة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥%		المتوسط ط الحسابي	المحور
				الحد الحد	الحد		
٢	كبيرة	٦.٨٤%	٠.٢٠	٢.٩٢	٢.٨٨	٢.٩٠	تنظيم التدريب
٤	كبيرة	٨.٢٨%	٠.٢٤	٢.٩٠	٢.٨٥	٢.٨٨	البيئة التدريبية
٥	كبيرة	٦.٥٩%	٠.١٨	٢.٧٩	٢.٧٦	٢.٧٨	المدرسون
٧	كبيرة	١١.٢٨	٠.٣٠	٢.٦٤	٢.٥٩	٢.٦٢	اختيار
٦	كبيرة	٦.٧٧%	٠.١٩	٢.٧٨	٢.٧٤	٢.٧٦	المادة التدريبية
٣	كبيرة	٧.٠٣%	٠.٢٠	٢.٩١	٢.٨٧	٢.٨٩	التقويم الذاتي
١	كبيرة	٦.٧٢%	٠.٢٠	٢.٩٤	٢.٩٠	٢.٩٢	التنمية البشرية
—	كبيرة	٥.٤٠%	٠.١٥	٢.٨٢	٢.٧٩	٢.٨١	الإجمالي

يتضح من نتائج الجدول (١٩) ما يلي:

جاءت درجة الموافقة كبيرة على إجمالي مقترحات تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض معايير إدارة الجودة من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.١٥)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (٢.٧٩) و(٢.٨٢)، وهو ما يؤكد أن درجة الموافقة كبيرة على إجمالي المقترحات من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى اتفاق أفراد العينة (خبراء ومستفيدين) على ضرورة إحداث تطوير في الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر وخاصة من فئة الخبراء .

يوجد تفاوت في المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على المحاور الفرعية الخاصة بمقترحات تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ، على النحو التالي :

- حيث جاء محور (التنمية البشرية والمهنية) في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٢.٩٢):

مما يدل على اتفاق أفراد العينة (خبراء ومستفيدين) حول أهمية الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر في إحداث تنمية بشرية مستدامة تتعدى الحاضر إلى الأجيال القادمة ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة وخاصة الخبراء يعملون في مجال التدريب والجودة ويدركون أهمية الإدارة العامة للتدريب في إحداث تنمية بشرية مستدامة ، ويتفق ذلك مع الدراسات السابقة خاصة دراسة (ابراهيم ، ٢٠٠٥) حيث خلصت

إلى مجموعة من النتائج من بينها ؛ ضرورة ، " تفعيل دور الجامعة في التنمية البشرية بصفة عامة " ، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في وضع خطة للتنمية المهنية والبشرية بالأزهر الشريف .

• بليه محور (تنظيم التدريب) في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٢٠٩٠):

مما يدل على اتفاق أفراد العينة (خبراء ومستفيدين) حول ضرورة وضع قوانين وتشريعات لتنظيم وتطوير التدريب بالأزهر الشريف وقد أظهرت عينة الخبراء تحمساً أكثر لهذا المقترح بنسبة (٢٠٩٧) من المستفيدين بنسبة (٢٠٨٩) ، وقد يرجع ذلك لإدراك الخبراء لأهمية وجود قوانين جديدة تعمل على إعادة تنظيم العمليات التدريبية بما يحقق طفرة في عالم التدريب بالأزهر الشريف ، ويتفق ذلك مع الدراسات السابقة خاصة دراسة (الحسيان، ٢٠٠٥) حيث خلصت إلى نتائج منها " إشراك القيادات الوسطى في عملية رسم وتطبيق وتنفيذ مبادئ الإدارة واتخاذ القرارات ، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في ضرورة استحداث قوانين تعمل على تطوير التدريب بالأزهر الشريف .

• بليه محور (التقويم الذاتي والخارجي) في المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٢٠٨٩):

مما يدل على اتفاق أفراد العينة (خبراء ومستفيدين) حول أهمية تطوير البرامج والإجراءات بناء على نتائج تقويمها ، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة وخاصة من الخبراء الذين يعمل جهم في الجودة يدركون أهمية (التقويم الذاتي والخارجي) للبرامج التدريبية والإجراءات باستمرار مما يعمل على تصحيح المسار ، ويتفق ذلك مع الدراسات السابقة خاصة دراسة (القحطاني / القعيد، ٢٠٠٨) معايير تقييم التدريب الإداري لدى الجمعية السعودية للإدارة " ، حيث تم وضع مجموعة من المعايير لتقييم العملية التدريبية ، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في العمل على وضع خطة لتطوير البرامج التدريبية ، بناءً على نتائج تقويمها لدى الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر .

• بليه محور (البيئة التدريبية) في المرتبة الرابعة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٢٠٨٨):

مما يدل على اتفاق أفراد العينة (خبراء ومستفيدين) حول أهمية توافر المواد التدريبية والأدوات اللازمة للتدريب بمراكز التدريب بالأزهر الشريف، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة وخاصة الخبراء الذين يعملون في التدريب لأهمية وجود المعينات التدريبية في تيسير العمل التدريبي وأيضاً المستفيدين ومنهم معلمون يدركون أهمية تلك المعينات في العملية التدريسية، ويتفق ذلك مع الدراسات السابقة خاصة دراسة (مصطفى، ٢٠٠٠) حيث خلصت إلى نتائج منها " يجب استخدام المزيد من الوسائل التعليمية والتكنولوجية في العملية التدريبية"، ودراسة (المتولي، ٢٠١٧م): حيث خلصت إلى نتائج منها " قلة استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في التدريب " ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في العمل على استخدام المزيد من الوسائل التعليمية والتكنولوجية بمراكز التدريب بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر.

• يليه محور (المدرّبون) في المرتبة الخامسة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٢.٧٨) :

مما يدل على اتفاق أفراد العينة (خبراء ومستفيدين) حول أهمية أن يحقق المدرّبون للمعايير العالمية في التدريب بمراكز التدريب بالأزهر الشريف، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية دور المدرّب في العملية التدريبية وأيضاً تطلع أفراد العينة لمدرّب على المستوى العالمي، ويتفق ذلك مع الدراسات السابقة خاصة دراسة (الفحطاني / القعيد، ٢٠٠٨) معايير تقييم التدريب الإداري لدى الجمعية السعودية للإدارة"، حيث تم وضع مجموعة من المعايير لتقييم المدرّب وأيضاً دراسة (العاظمي، ٢٠٠٢) حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج منها " ضرورة الاستعانة بالمدرّبين المتميزين " ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في العمل على توفير مدرّبون على مستوى عالٍ من الكفاءة يصل لحد العالمية لدى الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر .

• يليه محور (المادة التدريبية) في المرتبة السادسة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٢.٧٦) :

مما يدل على اتفاق أفراد العينة (خبراء ومستفيدين) حول أهمية قيام مجموعة من المختصين بوضع المادة التدريبية وتطويرها حسب معايير الجودة، وقد يرجع السبب في ذلك لأن نسبة كبيرة من العينة من الخبراء والمستفيدين يدركون أهمية أن يقوم بإعداد الحقبة التدريبية متخصصون مما يجعلها أكثر عمقاً وفائدةً وتحقق احتياجات المتدربين والعمل،

ويتفق ذلك مع الدراسات السابقة خاصةً دراسة (عامر، ٢٠٠٠) حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج منها " ضرورة تحليل مجالات التدريب بحيث توفر المادة التدريبية المناسبة للمتدرب وتقدم بالأسلوب وفي التتابع اللذين يحققان أقصى درجة من الفائدة " ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في الاستعانة بالمتخصصين الذين لديهم خبرة في المجالات المختلفة والتدريبية في إعداد الحقائب التدريبية لدى الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر .

• ويأتي في المرتبة الأخيرة محور (اختيار المتدربين) بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٢.٦٢) :

مما يدل على اتفاق أفراد العينة (خبراء ومستفيديون) حول أهمية اختيار المتدربين حسب الترتيب التالي: ١- المؤهل الأساسي: مثال (كلية تربية - كلية علوم - كلية شريعة) وتدريب التخصص الذي يحتاجه العمل) ، ٢- اختيار المتدربين حسب التخصص الوظيفي العام مثال (شيوخ معاهد - شئون عاملين - تخصصات مالية ...) ، ٣- اختيار المتدربين حسب التدريب السابق : (أفراد تلقوا تدريباً - أو لم يتلقوا تدريباً) وتدريب من لم يتلقوا تدريباً من قبل ، ٤- اختيار المتدربين حسب تقديرات الكفاءة : وتدريب ذوي الكفاءة الأقل ، ٥- اختيار المتدربين حسب العمر : (عاملين جدد - عاملين قدامى) وتدريب العاملين الجدد ، ٦- اختيار المتدربين حسب المؤهلات الإضافية : من حيث كونها (تفيد العمل - أو لا تفيد العمل) وتدريب من لا تفيد العمل ، ويتفق ذلك مع الدراسات السابقة خاصةً دراسة (معايير مجلس الإدارة بأوروبا ، ٢٠٠٧)، حيث وضعت معايير الجودة في أنشطة التعليم والتدريب في مجلس الإدارة بأوروبا ، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في وضع آلية لاختيار المتدربين حتى لا يتلقى التدريب من ليس العمل في حاجة لتدريبهم ويحرم منه من إن العمل في حاجة لتدريبهم لدى الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر .

• تشير قيم معاملات الاختلاف لمحاوَر الإجمالي إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول محور المدربين حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٦.٥٩%) ، ولعل ذلك التقارب يرجع إلى اتفاق أفراد العينة وخاصةً من الخبراء (الذين يعمل جلهم مدربين) على عبارات ذلك المحور والتي تعني بطرق اختيار المدربين على أسس علمية .

- بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول محور اختيار المتدربين حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (١١.٢٨%)، وهو ما قد يرجع إلى اختلاف أفراد العينة وخاصة من المستفيدين (الذين يقع كلهم كمتدربين) على عبارات ذلك المحور والتي تعني بطرق اختيار المتدربين على أسس علمية، وذلك لمصالح شخصية لك فرد منهم .

نتائج الدراسة :

(أ) نتائج الدراسة النظرية:توصلت الدراسة النظرية إلى عدة نتائج منها:

- ١- أن التدريب وسيلة من وسائل التنمية وليس هدفاً لها ، فهو تنمية للفرد ذاته ، وهو وسيلة لمواجهة احتياجات التنمية والنمو معاً في مجالات الإنتاج والخدمات ، بما يوفره من عمالة ذات مهارة وقدرات وكفاءة عالية .
- ٢- حتى يتحول التدريب إلى بيئة العمل لابد من أن يكون محتوى التدريب قابلاً للتطبيق ، وأن يحفز المتدرب لتغيير سلوكه حتى يطبق ما تعلمه في برنامج التدريب .
- ٣- لتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة في نجاح العملية التدريبية .
- ٤- هناك مبررات لاستخدام التدريب الإلكتروني ، التدريب عن بُعد (Video Conferenc) منها : القدرة على التدريب دون الحاجة إلى الانتقال لمكان التدريب ، والتحول من الأساليب التقليدية إلى أساليب المشاركة الفعالة .
- ٥- من أهداف الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات تحديد وتصنيف الاحتياجات التدريبية والاتصال بأجهزة التدريب المختلفة والإعلام عن البرامج التدريبية .
- ٦- هناك فجوة كبيرة بين أعداد العاملين بالأزهر الشريف الذين هم في حاجة لتدريب وبين من تم تدريبهم بالفعل .
- ٧- جودة التدريب ضرورية لإعادة هيكلة نظام وآلية التدريب في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة وربطه بمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لتحسين العملية التدريبية .

(ب) نتائج الدراسة الميدانية :

- جاءت درجة الموافقة كبيرة على إجمالي مقترحات تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر على ضوء بعض معايير إدارة الجودة من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.١٥)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط

الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (٢.٧٩) و(٢.٨٢)، وهو ما يؤكد أن درجة الموافقة كبيرة على إجمالي المقترحات من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

- يوجد تفاوت في المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على المحاور الفرعية الخاصة بمقترحات تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر ، حيث جاء محور التنمية البشرية والمهنية في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢.٩٢)، يليه محور تنظيم التدريب في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢.٩٠)، يليه محور التقويم الذاتي والخارجي في المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢.٨٩)، يليه محور البيئة التدريبية في المرتبة الرابعة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢.٨٨)، يليه محور المدربين في المرتبة الخامسة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢.٧٨)، يليه محور المادة التدريبية في المرتبة السادسة بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، ويأتي في المرتبة الأخيرة محور اختيار المتدربين بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢.٦٢) .
- تشير قيم معاملات الاختلاف لمحاور الإجمالي إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول محور المدربين حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٦.٥٩%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول محور اختيار المتدربين حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (١١.٢٨).

إجراءات مقترحة لتطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر (التصور المقترح) :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم وضع التصور المقترح ، حيث تضمن فلسفة وأهداف وعناصر ومعوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها ، وفيما يلي عرضاً للتصور المقترح :

(أ) الفلسفة التي يستند عليها التصور المقترح: يستند التصور المقترح على:

١- أن تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر والمنوط بها تدريب الكوادر الإدارية والعاملين بالأزهر الشريف سوف يستتبع ذلك بالضرورة تطوير الأزهر الشريف

ككل ، ويؤدي ذلك إلى الحفاظ على الهوية الإسلامية والعربية والحفاظ على مكانة مصر والأزهر الحضارية .

٢- أن التطوير لا يعني تغييراً كاملاً لجميع مكونات تلك الإدارة ، وإنما هو عملية إدخال تحسينات على الوضع القائم من أجل التغلب على أوجه القصور التي تم الكشف عنها في الدراسة النظرية.

٣- الأخذ بنظام الجودة في تطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات يستلزم الوصول بها إلى معايير محددة تم وضعها من قبل خبراء مختصين في مجال التدريب والجودة .

(ب) أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح لتطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر إلى:

١- إعطاء المسؤولين والقيادات في الأزهر الشريف تصوراً عن تطوير تلك الإدارة وبالتالي العمل على تدعيم نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف .

٢- الاستفادة من معايير الجودة في التطوير ، والاستفادة من آراء خبراء التدريب والجودة في الحصول على أفضل صورة لتطوير الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر .

٣- التعرف على آراء المستفيدين من الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات من العاملين بالأزهر الشريف (قيادات - وشيوخ ووكلاء ومعلمين وإداريين بالمعاهد الأزهرية) في تطوير تلك الإدارة.

٤- المساهمة في حل بعض المشكلات التي تواجه الإدارة العامة للتدريب والتي تعيقها عن الاضطلاع بعملها في إكساب العاملين بالأزهر معارف ومهارات وسلوكيات تساعد على أداء أعمالهم ببراعة وإتقان .

(ج) معاور التصور المقترح (خطوات التصور المقترح):

المحور الأول: إعادة تنظيم التدريب بالأزهر الشريف : (يجب توافر ما يلي):

١- وضع آلية لضمان جودة التدريب وذلك باستحداث إدارة لقياس أثر التدريب والمتابعة والتقييم والتطوير .

٢- وضع قوانين ولوائح لتنظيم وتطوير التدريب بالأزهر الشريف بشكل مستمر .

٣- إنشاء مراكز تدريبية مجهزة بأحدث الوسائل بجميع المناطق الأزهرية تستخدم في شتى أنواع التدريب .

٤- زيادة ميزانية التدريب لتكفي جميع أنواع التدريب ، مع ضمان الاستخدام الأمثل لتلك الميزانية .

٥- الاهتمام بالتدريب الإلكتروني بالأزهر الشريف ، بعمل شبكة الفيديو كونفرانس للتغلب على (مشكلة الأعداد الكبيرة ، والاستفادة من المدربين الأكفاء ، وتقليل التكلفة ، وللتغلب على الإرباك الذي يسببه تغيب الموظف عن عمله مدة الدورة التدريبية) .

المحور الثاني : البيئة التدريبية بالتدريب بالأزهر الشريف: (يجب توافر ما يلي):

١- اختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر .

٢- توافر المواد التدريبية والأدوات للتدريب ، وتوافر التجهيزات والتعليمات اللازمة للأمن والسلامة.

٣- وجود عدد كاف من مراكز التدريب موزعة جغرافياً على المناطق الأزهرية .

٤- وجود رؤية ورسالة وأهداف وقواعد بيانات إلكترونية لإدارة البرامج التدريبية ووجود آلية للإعلام .

٥- تلاؤم الهيكل الوظيفي لإدارة التدريب مع حجم المتدربين والبرامج التدريبية .

٦- توافر الخدمات مثل (كافتيريا - جراج - إعاشة) بمراكز التدريب بالأزهر .

المحور الثالث : المدربون بالإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر: (يجب توافر ما يلي):

١- تحقيق المدربين للمعايير العالمية في التدريب واستخدام المدربين أساليب المراجعة في نهاية الجلسة التدريبية.

٢- المدربون بإدارة التدريب حاصلون على دورات تدريبية في تخصصاتهم ودورات (TOT إعداد مدرب) .

٣- تحقيق المدربين لأهداف الدورة التدريبية واستخدام المدربين الوسائل التكنولوجية ببراعة واتقان .

٤- الاستعانة بأساتذة الجامعات في عملية التدريب بمراكز التدريب .

٥- القاعات التدريبية تسمح باستخدام استراتيجيات تدريبية متنوعة وفعالة .

٦- وجود آلية لتسويق خدمات الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر .

٧- وجود تناسب بين عدد المدربين إلى المتدربين بواقع (١مدرب إلى ٢٥ متدرب) .

المحور الرابع : اختيار المتدربين للتدريب بالأزهر الشريف : (يجب توافر ما يلي):

- ١- اختيار المتدربين حسب المؤهل الأساسي : وتدريب التخصص الذي يحتاجه العمل .
- ٢- اختيار المتدربين حسب التخصص الوظيفي العام:مثال (شيوخ معاهد - شئون عاملين...)(وتدريب الذي يحتاجه العمل.
- ٣- اختيار المتدربين حسب المستوى الوظيفي: مثال (إدارة عليا - وسطي ...) وتدريب المستوى الذي يحتاجه العمل.
- ٤- اختيار المتدربين حسب المؤهلات الإضافية :من حيث كونها (تفيد العمل - أو لا تفيد العمل)(وتدريب من تفيد العمل.
- ٥- اختيار المتدربين حسب التدريب السابق : (أفراد تلقوا تدريباً - أو لم يتلقوا تدريباً) وتدريب من لم يتلقوا تدريباً.
- ٦- اختيار المتدربين حسب تقديرات الكفاءة : وتدريب ذوي الكفاءة الأقل .
- ٧- اختيار المتدربين حسب العمر : (عاملين جدد - عاملين قدامى) وتدريب العاملين الجدد .

المحور الخامس : المادة التدريبية (الحقيقية التدريبية) للتدريب بالأزهر الشريف. (يجب توافر ما**يلي):**

- ١- التأكد من سلامة لغة المادة التدريبية ووضوحها وسهولتها وقيام مجموعة من المختصين بوضعها.
- ٢- المادة التدريبية مبنية على احتياج فعلي وتناسب مع الواقع العملي للمتدربين ،وتراعي حقوق وواجبات العاملين.
- ٣- تحليل الوظائف بالأزهر الشريف وتحديد الاحتياجات من المادة التدريبية.
- ٤- توافر المادة التدريبية بشكل إلكتروني وعلى شبكة الإنترنت.
- ٥- المادة التدريبية تحقق أهداف الدورة التدريبية وتناسب مع المعايير العالمية .
- ٦- مراعاة خصوصية الأزهر الشريف عند إعداد المادة التدريبية .

المحور السادس : التقييم الذاتي والخارجي للإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات بالأزهر الشريف:**(يجب توافر ما يلي):**

- ١- وضع خطة لتطوير البرامج التدريبية ، بناءً على نتائج تقييمها ولتقويم الإجراءات الإدارية للبرامج التدريبية.
- ٢- عمل تقويم دوري للمدربين بناءً على معايير محددة ومتابعة المتدربين بعد الدورة للتأكد من نجاح الدورة.
- ٣- تقويم المتدربين بشكل جدي يتوقف عليه اجتياز المتدرب للدورة التدريبية .
- ٤- يتم إجراء تقويم دوري شامل للإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات من قبل هيئة مستقلة خارجية.

المحور السابع : التنمية البشرية والمهنية بالأزهر الشريف : (يجب توافر ما يلي):

- ١- للإدارة العامة للتدريب دور مهم في إحداث تنمية بشرية مستدامة تتعدى الحاضر إلى الأجيال القادمة .
- ٢- تنمية الكوادر الإدارية بالتدريب يُعد استثمارًا يعود بالنفع على النظام الأزهرى ككل .
- ٣- الاهتمام بجميع جوانب الشخصية (الدينية - النفسية -الصحية - الاجتماعية ...) للعاملين بالأزهر .

(و) متطلبات تطبيق التصور المقترح: يتطلب تطبيق التصور المقترح ما يلي:

- ١- نشر الوعي بثقافة جودة التدريب في الأزهر الشريف .
- ٢- الاستعانة بخبراء التدريب والتنظيم والإدارة والجودة والتنمية المهنية والبشرية في إحداث عملية التطوير المنشودة ومتابعتها لتطويرها كلما لزم الأمر لمواكبة المتغيرات المحلية والعالمية المعاصرة .
- ٣- التخطيط للإستثمار الأمثل للموارد البشرية من الكوادر التدريبية ، وذلك عن طريق انتقاء الكوادر المتميزة للعمل بالجهاز الفني والإداري ، وكذا عن طريق التدريب والتأهيل للقيادات والعاملين بإدارة التدريب .
- ٤- التوسع في إجراء الدراسات العلمية التي تتعلق بتطوير العملية التدريبية والإدارية والفنية بالأزهر الشريف .

٥ - الاهتمام بالتدريب الإلكتروني بالأزهر الشريف (الفيديو كونفرانس) .

(ح) موقوفات تنفيذ التصور المقترح:

- ١- تأثير المخصصات المالية المتدنية لموازنة التدريب بالأزهر .
- ٢- التنوع الكبير في أنواع البرامج التدريبية مما يستلزم وجود الكوادر المؤهلة فنيا وإدارياً .
- ٣- التشريعات والهياكل التنظيمية شديدة المركزية والتي تكون عائقاً أمام الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .
- ٤- نظرة كثير من المسؤولين بالأزهر لأسلوب الجودة على أنها درب من تستيف الأوراق ولا جدوى منها .
- ٥- الأعداد الهائلة للمتفعين والذين يتحتم على الإدارة العامة للتدريب وتنمية المهارات النهوض بهم وتدريبهم .
- ٦- المدى الجغرافي الواسع للمتدربين على مستوى المناطق الأزهرية على مستوى الجمهورية .
- ٧- الثقافة السائدة والتي لا تلقي للبحث العلمي قيمة ولا أهمية في عملية النهوض بالمجتمع ، بل إن القرار الإداري النابع من المسؤول مباشرة دون الرجوع للبحث العلمي هي ثقافة إدارية منتهجة في دول العالم الثالث بشكل عام .

(ط) مقترحات لدراسات أخرى:

- دراسة عن الاحتياجات التدريبية للعاملين بالأزهر الشريف في ضوء معايير الجودة .
- دراسة الهيكل الوظيفي للعاملين بالأزهر وتحديد بطاقات وصف جديدة بناءً على معايير العمل المحلية والعالمية .
- تصور مقترح لتطوير تقارير الكفاءة الإنتاجية وأهميتها في تحديد الاحتياجات التدريبية .

مراجع الدراسة

أولاً : المراجع العربية.

- ١- إبراهيم أحمد السيد إبراهيم(٢٠٠٥م) : " تطوير دور جامعة الأزهر فى التنمية البشرية فى ضوء التحديات العالمية المعاصرة " رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة الأزهر .
- ٢- إبراهيم رمضان الديب (٢٠٠٨): " متابعة وتقييم التدريب " (الأكاديمية العربية المفتوحة فى الدنمارك)، كلية الاداره والاقتصاد- الدراسات العليا، موسوعة التدريب ، فبراير ، TRAINING . FOLLOW UP & EVALUATION
- ٣- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (٢٠٠٦): (وكتاب دوري الجهاز رقم (٦) لسنة ٢٠٠٦م ، والقواعد الواردة بكتاب دوري الجهاز رقم ٩ لسنة ٢٠١٠ بشأن ضوابط تنفيذ قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٨١ لسنة ٢٠١٠ بتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١).
- ٤- (٢٠١٤)" كتاب دوري " رقم ١" بشأن القواعد المنظمة لمركز التدريب الإداري بوحدة الجهاز الإداري للدولة والمراكز الخاصة" قرار/ رئيس مجلس الوزراء، وزير القوى العاملة والهجرة رقم ٨١٦ ٢٠١٣م.
- ٥- (٢٠١٥م): " قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم (٣١١) لسنة ٢٠١٥ (بشأن اعتماد هيكل تنظيمي ووظيفي للأزهر الشريف)" المصدر: مشيخة لأزهر الشريف ، الإدارة المركزية للموارد البشرية .
- ٦- أحمد السيد الكردي (٢٠١٤):"أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية " موقع كنانة 26224 kenanaonline.com/users/PioneersAcademy/posts/
- ٧- أحمد عبد الفتاح الهنداوي (٢٠١٣):" تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة ": رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة الأزهر ، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة.
- ٨- أحمد محمد سيد أمين (٢٠١٢م) : " فاعلية برنامج تدريبي في تنمية مهارات تصميم وإنتاج الكتاب الإلكتروني لدى طلاب شعبة تكنولوجيا التعليم " رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم مناهج وطرق تدريس ، كلية التربية جامعة الأزهر .
- ٩- الأكاديمية المهنية للمعلم (٢٠١٣): " دليل اعتماد مراكز التنمية المهنية لهيئة التعليم " اصدار ٢٠١٣ إهداء من - USAIP ، برنامج دعم التعليم.
- ١٠- إلهام الناصر (٢٠١٣/١٢/٣) : " تصميم البرنامج التدريبي -" المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

- ١١- بوابة الأزهر الإلكترونية <http://www.azhar.eg/Jobs>
- ١٢- جابر عبد الحميد ، احمد خيرى كاظم (١٩٨٦م) : " مناهج البحث فى التربية وعلم النفس " ، القاهرة ، دارالنهضة العربية.
- ١٣- حافظ عبدالفتاح حافظ منصور (٢٠١٧) : " ظاهرة انخفاض أعداد التلاميذ بالتعليم الابتدائي الأزهرى من وجهة نظر القيادات الأزهرية " رسالة ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة الأزهر .
- ١٤- حسام الدين السيد محمد إبراهيم (٢٠٠٨) : " تصور مقترح للتقويم الذاتى لأداء مدارس التعليم الأساسى فى مصر فى ضوء معايير جودة التعليم " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة الزقازيق.
- ١٥- حميد عبد النبي الطائي (٢٠٠٣) : إدارة الجودة الشاملة والإيزو " ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن).
- ١٦- خضر كاظم حمود (٢٠٠٠) : " إدارة الجودة الشاملة " ، دار الميسرة ، عمان.
- ١٧- دليل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنمية المجتمعات المحلية : <http://www.hrdiscussion.com/hr49708.html#sthash.dsxr42Qo.dpuf>
- ١٨- راضى المتولى محمود عبد العزيز (٢٠١٧م) : " بعض مشكلات التنمية المهنية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية " دراسة ميدانية " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بالقاهرة ، جامعة الأزهر ، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة.
- ١٩- سالم بن سعيد القحطاني / إبراهيم القعيد (٢٠٠٨م-١٤٢٧هـ) : " معايير تقييم التدريب الإداري لدى الجمعية السعودية "الإدارة" الرياض ، www.hrdiscussion.com/hr789.html ،
- ٢٠- سعيد عامر (٢٠٠٠م) : " تحديد الاحتياجات التدريبية " القاهرة : مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير .
- ٢١- السيد محمد خيرى (١٩٩٩م) : "الإحصاء فى البحوث النفسية " ، (القاهرة : دار الفكر العربى).
- ٢٢- صالح اليجبى وآخرون (٢٠٠٨م) : " الدليل الإجرائي للمدرب نحو تحسين جودة التدريب " ، المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني ، الإدارة العامة لتقويم التدريب ، المملكة العربية السعودية.
- ٢٣- صفاء عبدالعزيز ، سلامة عبدالعظيم (٢٠٠٢) : " ضمان الجودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي فى مصر ، تصور مقترح " ، (بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث عشر ، الاعتماد و ضمان جودة المؤسسات التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية بيني سوف ، جامعة القاهرة ، ٢٤-٢٥ يناير).

- ٢٤- الطيب محمد إبراهيم عبدالمولى (١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م) : " دراسة تقويمية لبرامج التدريب عن بُعد لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء إحتياجاتهم " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة .
- ٢٥- عباس ، سهيلة، وعلي ، حسن (٢٠٠٣): "إدارة الموارد البشرية " ط٣، عمان ، دار وائل للنشر .
- ٢٦- عبد الرحمن توفيق(٢٠٠٤): "،المناهج التدريبية المتكاملة،" (مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر،).
- ٢٧- عبد الرحمن تيشوري(٢٠١٠): " معايير التدريب الناجح للعاملين في الإدارات العامة " شهادة عليا بالإدارة (شهادة T.O.T) الحوار المتمدن-العدد: ٣٠٩٦ -١٦/٨/ ٢٠١٠ م - www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=225925
- ٢٨- عبد الله محمود محمد حمودة (٢٠١٨م) : بعنوان " تصور مقترح لاستخدام البحوث الإجرائية في التنمية المهنية لمعلمي المعاهد الثانوية الأزهرية" رسالة ماجستير غير منشورة ، في التربية تخصص (إدارة وتخطيط ودراسات مقارنة).
- ٢٩- عبدالباري درة ، وزهير الصباغ (١٩٨٦ م): " إدارة القوى البشرية ، منحى تنظيمي " عمان : دار الندوة للنشر والتوزيع.
- ٣٠- عبدالرحمن الطويل (٢٠٠١): " الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، سلوك الأفراد والجماعات في النظم " دار وائل للنشر ، ط٢، عمان
- ٣١- عبدالرحمن توفيق (١٩٩٤): " العملية التدريبية " مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.
- ٣٢- عبدالعزيز بن سليمان محمود الحازمي (٢٠٠٣م): " تقويم برامج تدريب مديري المدارس الإبتدائية أثناء الخدمة بالمملكة العربية السعودية "رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر .
- ٣٣- عبدالنبي ، محمد (٢٠١٠) : "إدارة الموارد البشرية " عمان ، زمزم للنشر والتوزيع .
- ٣٤- عمر وصفي عقيلي(٢٠٠١) : " مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " ، (وجهة نظر)، دار وائل للنشر ، الأردن، عمان.
- ٣٥- غزيل بنت سعد العيسى ، أفنان بنت محمد العمران (٢٠٢١): "التدريب الإلكتروني (التدريب عن بعد) مبرراته ، متطلباته ، وعوقاته ، من وجهة نظر المدربات والمتدربات " المجلة العربية للإدارة مج ٤١ ، ع ٢٤ ، يونيو .
- ٣٦- فاروق عبده فليح، أحمد عبد الفتاح الزكي(٢٠٠٤): " معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً " دار الوفاء للنشر ، الإسكندرية .

- ٣٧- فهيم مصطفى (٢٠٠٥م): " مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بُعد واستخدام الإنترنت في المدارس والجامعات وتعليم الكبار " ، القاهرة : دار الفكر العربي .
- ٣٨- قاسم نايف علوان المحياوي(٢٠٠٨): " إدارة الجودة في الخدمة مفاهيم وعمليات وتطبيقات " ، (دار الشروق،عمان).
- ٣٩- ماجد عبدالرحمن بن عبدالعزيز الحمود: (٢٠٢١)" واقع تدريب المعلمين عن بُعد على استخدام منصة مدرستي الإلكترونية من وجهة نظرهم ومقترحات لتطويرها "، مجلة كلية التربية (أسبوط) ، مج ٣٧ ، ع ١ ، يناير .
- ٤٠- محمد هزاع الحسيان (٢٠٠٥م):" التطوير الإداري في مؤسسات التعليم العام في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة اليرموك.
- ٤١- مركز ضمان الجودة والتدريب قطاع المعاهد الأزهرية (٢٠١٤م): " دليل المدرب في التقييم الذاتي للمعاهد الأزهرية الجانب النظري " إعداد مركز ضمان الجودة والتدريب قطاع المعاهد الأزهرية.
- ٤٢- المصدر الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة :مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي " خطة البرامج التدريبية للعام التدريبي ٢٠١٦/٢٠١٧ م " (مفصلة)
<http://www.bu.edu.eg/BUnews/18554>
- ٤٣- <http://www.islammemo.cc/fan-> " أهمية التدريب الإداري " : (٢٠١٢):
<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Slook-Edary/2012/10/16/157275>.
- ٤٤- منصور محمد على الأيوبي (٢٠١٨): " جودة التدريب - مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية " (كلية فلسطين التقنية / دير البلح غزة / فلسطين) - المقدمة
www.giem.info/article/details/ID/74
- ٤٥- منى عبدالعزيز زكريا (٢٠٠٣م): " تقييم إنتاجية التدريب طبقا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (بالتطبيق على قطاع البترول) " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة .
- ٤٦- ناهد محمود عرنوس (٢٠١٤): " أخصائي تدريب " CD المادة العلمية لدورة تدريبية بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي ٢٢ش عدلي القاهرة ، التابع للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، حضرها الباحث .
- ٤٧- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد (٢٠١٠ م - ١٤٣١ هـ): " وثيقة معايير ضمان جودة واعتماد المديرية والإدارات التعليمية والمناطق الأزهرية " .

- ٤٨- وائل شعبان عبدالستار عطيه (٢٠١٤م): "فاعلية برنامج تدريبي قائم على الرحلات المعرفية عبر الويب في تنمية مهارات تصميم وإنتاج صفحات الويب التعليمية لدى معلمي الحاسب الآلي بالمرحلة الابتدائية الأزهرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم تكنولوجيا التعليم والمعلومات " مناهج وطرق تدريس " ، كلية التربية ، جامعة الأزهر .
- ٤٩- ياسر مصطفى مهلل (٢٠١١م): "التدريب الإداري وعايير الجودة" ورقة عمل مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية " نحو بناء معايير للتدريب "
- ٥٠- يوسف عبد المعطي مصطفى (٢٠٠٠م): "برنامج تدريب القادة (وكلاء- نظار- مديرين) " ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية) ، المجلد (٢) ، العدد (١) ، فبراير .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 51- Education and Training" (2007) " Quality standards in education and training activities of the Directorate of Youth and Sport of the Council of Europe Europe 12
- 52- Hye Yoon Juny (2006): Transqctional , Distance and Teacher Motivation : Teacher Motiotion in Distance Trining West Virginia University .
- 53- INTRODUCTION (2007) : "Quality standards in education and training activities of the Directorate of Youth and Sport of the Council of Europe DJS" /G 12 EDJS / G 12 E.
- 54- Shouik samyal & Mohamed Wanique , (2018), impact of training& development on the performance of employees- Acomperative study on banks in Saltanat Oman.
- 55- (2012)training-standards.com/?page_id=756
- 56- Yeung- Vincent- W-S, Armstrong-Robert-W: Op.cit