



**تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام مدخل القيادة
الذكية
”دراسة تحليلية“**

إعداد

عبد الرحيم محمد عبد العظيم

إشراف

د/ فاطمة السيد صادق

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

أ.د/سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

٢٠٢٤م

تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام مدخل القيادة الذكية ”دراسة تحليلية“

إعداد

عبد الرحيم محمد عبد العظيم

المستخلص باللغة العربية

استهدف البحث الحالي التعرف على وضع مجموعة من النتائج التي تعمل على تطوير المعاهد الأزهرية في مصر باستخدام مدخل القيادة الذكية، والتعرف على الأسس النظرية لمدخل القيادة الذكية بالمعاهد الأزهرية، والوقوف على الواقع الكيفي والكمي لإدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، والكشف عن ملامح الخطة الاستراتيجية لتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر باستخدام مدخل القيادة الذكية، واستعان البحث الحالي بالمنهج الوصفي، حيث يقوم على جمع البيانات والمعلومات دون زيادة أو نقصان ثم تحلل تلك المعلومات ويصل إلى نتائج للظاهرة الملموسة، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المعاهد الثانوية الأزهرية تمتلك رؤية واضحة للأهداف المستقبلية وتجاوز المعوقات التي تواجهها، لا توجد مؤشرات يمكن من خلالها معرفة مدى تحقق الأهداف، أن تأخذ آراء الطلاب في وضع القواعد التي يلتزمون بها أثناء اليوم الدراسي قلة السماح للعاملين بتقديم المبادرات والمقترحات التي تكون في صالح العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية - معاهد التعليم الثانوي - الأزهرية

كلمات مفتاحية: التعليم الإلكتروني - المهارات الرقمية - التعليم الجامعي.

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

تعيش المؤسسات بوجه عام في ظل بيئات تشهد تغيرات مستمرة سواء من الناحية السياسية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو الثقافية، وبطبيعة الحال فإن ذلك يضع القادة والمسؤولين في تلك المؤسسات أمام تحديات كبرى، حيث تبرز الحاجة إلى مواجهة تلك التحديات والتغيرات للمحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسة، وضمان فاعليتها، ونجاحها، ونموها.

والمؤسسات التعليمية باعتبارها أحد المؤسسات التي تتأثر بتلك التغيرات فقد أصبح لازماً عليها أن تواكب التطورات والتغيرات المتلاحقة والمتسارعة، وتحافظ على تقدمها وازدهارها، ويتوقف ذلك على مدى امتلاكها لموارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية من جهة، وقادة أذكياء يمتلكون القدرة على استثمار هذه المهارات والقدرات وتوفير الدعم اللازم لها من جهة أخرى، فقد أرغم التقدم التكنولوجي المؤسسات على تطوير نفسها وتجديدها، ولا يحصل التطوير والتجديد إلا من خلال تعلم المؤسسة سواء من الداخل أو من البيئة المحيطة بها، ولا يتم هذا التعلم إلا بتعلم أفرادها تحت قيادة ذكية توفر المناخ الملائم لعملية التعلم.

وتعمل القيادة الذكية على النهوض بمستوى المؤسسة بأسلوبها التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والقطاع لتسيطر على السلوكيات السلبية التي تعاني منها المؤسسة داخل بيئة العمل الداخلية والخارجية التي تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر على رفع جودة الانتاج، فهي ترسم السياسات الذكية التي تنمي الابتكار، وتطور البرامج الرائدة المتميزة عالمياً، وتستفيد من الخبرات المؤهلة داخل القطاعات في بيئة العمل لرسم الاستراتيجيات المستقبلية^(١).

كذلك توسع القيادة الذكية مجال التأثير من الأفراد إلى الفرق والمؤسسات، فهي تساعد الأفراد على تطوير أنفسهم بشكل شامل على المستوى العقلي والعاطفي والروحي، كذلك تدعم بناء المجتمعات الذكية، حيث يمكن دمج الاقتصاد والأخلاق والبيئة، فهي عملية مشتركة وتعاونية، إنها عملية لا يجب تعليمها للقادة فحسب، ولكن أيضاً للاتباع^(٢).

مشكلة البحث:

تعد المعاهد الأزهرية جزء لا يتجزأ من المنظومة التعليمية بمصر بكل ما تشتمل عليه من مشكلات ومعوقات بخلاف طبيعتها الدينية التي تميزها عن غيرها من مؤسسات التعليم قبل الجامعي، فبالإضافة إلى إعداد الطالب إعداداً تربوياً وعلمياً فإنها تعدّه إعداداً دينياً، ولكي تستمر المعاهد الأزهرية في القيام بدورها فهي تحتاج إلى تطوير بنيتها الأساسية بالشكل الذي يتناسب ومتطلبات العصر، خاصة وأن تحقيق أهداف التعليم قبل الجامعي الأزهرية يعد استثماراً حقيقياً للمستقبل مما يحتم إعادة النظر في النظم وتحويلها إلى نظم أكثر حداثة وعصرية، وبعد أن اتجهت العديد من دول العالم إلى تطوير نظمها التعليمية خاصة في مجال الإدارة وأصبح هذا التطوير هدفاً أساسياً، وعلى الرغم من الجهود التي يبذلها الأزهر من أجل تحسين جودة أدائه والارتقاء بمستوى خدماته التعليمية ومسؤوليته المجتمعية، من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية والحفاظ على مكانته وريادته على الصعيدين الإقليمي والدولي، إلا أنه مازالت هناك العديد من المشكلات وأوجه القصور التي تعوقه عن تحقيق أهدافه المنشودة. ومن أهم هذه المشكلات ما لاحظته الباحثة بصفته معلم ومدرّب بالمعاهد الأزهرية ما يلي:

- عدم معرفة الكثيرين من العاملين بالمعاهد الأزهرية باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية، سواء معلمين أو إداريين.
- أن الدورات التدريبية لا يتم القيام بها إلا عند الترقية كل خمس سنوات على الأقل، وتكون بصفة روتينية لا تلبي الاحتياجات الفعلية للمعلمين، أو الإداريين، أو حتى الشيوخ أنفسهم.
- استئثار غالبية شيوخ المعاهد بالعملية الإدارية دون إشراك العاملين معهم.
- عدم وجود الوسائل التكنولوجية اللازمة للانتقال للتعليم الرقمي إلا في بعض المعاهد.

كيف يمكن تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام مدخل القيادة الذكية؟
ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما أهم مبررات الاهتمام بالقيادة الذكية في المعاهد الأزهرية؟
- ٢- ما أهم عناصر القيادة الذكية وأبعادها في المعاهد الثانوية الأزهرية؟
- ٣- ما أهم النتائج والتوصيات الخاصة بتطوير المعاهد الثانوية الأزهرية؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي الوصول إلى وضع مجموعة من النتائج التي تعمل على تطوير المعاهد الأزهرية في مصر باستخدام مدخل القيادة الذكية، والتعرف على الأسس النظرية لمدخل القيادة الذكية بالمعاهد الأزهرية، والوقوف على الواقع الكيفي والكمي لإدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، والكشف عن ملامح الخطة الاستراتيجية لتطوير المعاهد الأزهرية الثانوية في مصر باستخدام مدخل القيادة الذكية

أهمية البحث:

١. يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية موضوعه (مدخل القيادة الذكية - وأسلوب التعلم التنظيمي) بوصفهما مهمين لتطوير المعاهد الأزهرية وباعتبارهما من المسائل التي تشغل تفكير إدارات المؤسسات المعاصرة، كما تشغل فكر الباحثين المهتمين بالمجال في كثير من دول العالم لأن النقاش الفكري حولهما مازال حديثاً ويحتاج لمزيد من البحث والدراسة.
٢. في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة وعلى التعلم المستمر تمثل القيادة الذكية عامل أساسي في تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية.
٣. إن دراسة مدخل القيادة الذكية يعد خطوة مهمة على طريق إحداث التغيير وتطوير الأداء، من خلال التغذية الراجعة التي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذه الدراسة.

منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حيث يهتم بوصف الظواهر موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد، ويهتم بها ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً وذلك من خلال الاطلاع والبحث في أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة، وحيث إن استخدام البحث الحالي المنهج الوصفي البحث يقوم بمعالجة هذه المشكلة، بالإضافة إلى التحليل والنقد والتفسير وتوضيح العلاقات.

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- القيادة الذكية (Smart Leadership):

تعرف القيادة الذكية على أنها الحوار المشترك بين القائد وأتباعه من أجل تحقيق الرؤية المشتركة لمستقبل المؤسسة ووضع الأهداف على نحو فاعل، هذه العملية تتم ضمن فريق واحد منظم يتقاسم القيم والثقافة التنظيمية نفسها، كما وتتأثر هذه العملية بالبيئة العامة المحيطة بالمؤسسة.

وتعرف أيضا على أنها التفاعل التكيفي لخصائص أو سلوكيات القائد استجابة لخصائص أو وجهات نظر المؤسسة، ويتم ذلك عندما يقوم القائد بمسح المؤسسة، ويفسر ما يمكن رؤيته من خلال منظور الأنظمة، ويتفاعل كرد فعل^(٣).

وتعرف القيادة الذكية على أنها مزيج من المهارات والقدرات المادية وغير المادية، ومزيج من العمل الجاد والذكاء، وهي عملية تحديد الأهداف، والتأثير على العاملين، والقدرة على بناء فرق عمل فعالة، وتحفيز العاملين، وتوجيه طاقاتهم وجهودهم نحو الأهداف التنظيمية من خلال استغلال المهارات والقدرات المادية وغير مادية^(٤).

وهناك من يعرفها على أنها حوار بناء بين القادة والأتباع، مما يسهل الجمع بين ما لديهم لتحقيق رؤية مشتركة، مثل هذه العملية ممكنة إذا كانت المؤسسة تدعم بعض القيم المؤسسية وثقافة صيغت في بيئة كلية صناعية واجتماعية^(٥).

ومما سبق يمكن تعريف القيادة الذكية في المعاهد الثانوية الأزهرية إجرائياً بأنها قدرة شيخ المعهد على أن يمزج بين المعرفة والمهارة والذكاء بأنواعه أثناء ممارسة العمليات القيادية، بما يحقق الحوار المشترك بينه وبين المرؤوسين، وتكوين رؤية مستقبلية للمؤسسة، ووضع استراتيجيات جديدة تتكيف مع التغيرات البيئية، بما يؤدي إلى تميزها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

٢- المعاهد الثانوية الأزهرية: -

هي مؤسسات تعليمية تتبع إدارة وإشراف الأزهر الشريف، وتقبل الطلاب المتخرجين من المعاهد الأزهرية الإعدادية، ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات، وتنقسم الدراسة بها إلى قسمين:

أدبي، وعلمي (علوم - رياضة)، وتتضمن مواد الدراسة علوم الدين والثقافة، بحيث يمكنهم الالتحاق بالتعليم الجامعي الأزهري^(٦).

ثانيًا: الأسس النظرية القيادة الذكية في المعاهد الأزهرية

ويندرج تحتها:

١. مفهوم القيادة الذكية:

القيادة هي نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانيات المادية المتاحة. وهي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم وبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها^(٨).

وتعرف القيادة الذكية بأنها تلك القيادة التي لديها القدرة المركبة التي تميز الإدارة المتكيفة بفاعلية والتحولية والموقفية في بيئة سريعة التغير، وهي القدرة المرنة التي تميز الإدارة الناجحة في تحقيق أهداف المؤسسة في الظروف الهادئة أو ظروف التحدي، وهي القيادة التي تثبت الحيوية والنشاط في عمليات المؤسسة من خلال امتلاكها قدرات ذكائية تمكنها من إيجاد أو تكوين ثقافة تنظيمية قوية مشجعة على التعلم والإبداع، والمشاركة الفعلية للتابعين في العملية القيادية، والعمل كفريق واحد نحو بناء طاقة تنظيمية قادرة على تحقيق التميز والتكيف السريع مع تغيرات بيئة الأعمال المعاصرة وتعقيدها

كما أنها القدرة على خلق منتجات فاعلة من خلال مجموعة من المهارات والمعارف التي يمتلكها القادة، وهي مزيج من المهارات والقدرات المادية وغير المادية، ومزيج من العمل الجاد والذكاء، وهي عملية تحديد الأهداف، والتأثير على العاملين، والقدرة على بناء فرق عمل فعالة، وتحفيز العاملين، وتوجيه طاقاتهم وجهودهم نحو الأهداف التنظيمية من خلال استغلال المهارات والقدرات المادية وغير مادية^(٩)،)

ويرى Wu & Lee أن القيادة الذكية تدور حول مرونة القائد ورشاقته في إيجاد رؤية مثيرة ومقنعة وإلهام الفريق لتحقيقها من خلال تنشيطهم وتشجيعهم على إطلاق العنان لمواهبهم واستغلالها عن طريق التركيز على اكساب الفريق الحكمة من الخبرة والمعرفة، واتباع سلوك هادئ وعقلاني في مواجهة الأزمات والتقلبات وعدم اليقين^(١٠).

كما يرى Banahan أن القيادة الذكية هي مزيج من الكفاءات التكميلية، التي تعمل في بيئة موزعة، وتعتمد على أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لتسهيل التفاعل، في السعي لتحقيق هدف مشترك^(١١)

ومهما تعددت التعريفات يمكن القول أن القيادة الذكية مفهوم يقوم على الذكاء، والمعرفة، والمهارة، والمشاركة، بما يحقق القدرة على التكيف، والاستباقية، واكساب المؤسسة التميز، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وبذلك يمكن تعريف القيادة الذكية في المعاهد الثانوية الأزهرية إجرائياً بأنها: قدرة شيخ المعهد على أن يمزج بين المعرفة والمهارة والذكاء بأنواعه أثناء ممارسة العمليات القيادية، بما يحقق الحوار المشترك بينه وبين المرؤوسين، وتكوين رؤية مستقبلية للمؤسسة، ووضع استراتيجيات جديدة تتكيف مع التغيرات البيئية، بما يؤدي إلى تميز المعاهد الثانوية الأزهرية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

٢- مبررات الاهتمام بالقيادة الذكية في المعاهد الأزهرية:

لم يعد ينظر إلى القيادة على أنها سمة اجتماعية فقط، ولكن فُسرت أيضاً في ضوء كونها قدرة ومهارة معرفية تتضمن قدرة القائد على استخراج ما لدى الآخرين من إمكانيات وتهئية مناخ إيجابي يثير الحماس للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، وعلى هذا الأساس فإن من أبرز مبررات الاهتمام بالقيادة الذكية ما يلي:

١. الحاجة إلى ضرورة الدمج بين البعدين القياديين، الفردي والتنظيمي، فالقيادة الذكية هي القدرة التي تطورها المؤسسة ككل لتشكيل مستقبلها بنجاح، فهي مقياس للاحتمال وفي نفس الوقت القدرة للنجاح في المستقبل على غرار معدل الذكاء الشخصي، تؤدي درجة عالية من القيادة الذكية بهذا المعنى إلى قدرة عالية للمؤسسة على إنشاء مستقبلها بنجاح، وهذا يشمل أيضاً القدرة على التعلم التنظيمي^(١٢).
٢. هناك دعوة لمقاربات مشتقة من مصادر أخرى غير التقاليد والثقافة الأنجلو أمريكية. نشأت جميع النظريات السابقة تقريباً في الولايات المتحدة.
٣. لقد تغيرت بيئة عمل القادة بشكل كبير خلال الفترة الأخيرة، لكننا ما زلنا نستخدم مناهج مطورة للمنظمات الصناعية.

٤. علينا أن ننتقل من النموذج الصناعي إلى النموذج ما بعد الصناعي وأن نعيد تحديد دور العمل والعامل والتنظيم.
٥. عادة ما تكون النظريات الحالية مجزأة للغاية؛ لذا علينا أن ندرك العناصر الأساسية الخاصة بهم ونتعلم منها.
٦. تغير النموذج العلمي أيضا. النموذج البنائي هو استبدال النموذج السلوكي. بالإضافة إلى ذلك، تضيف فيزياء الكم وأنظمة التنظيم الذاتي ونظرية الفوضى وجهات نظر مثيرة للاهتمام للقيادة.
٧. يجب أن نحاول الانتقال من "نهج واحد صحيح" إلى منظور "كلاهما"؛ ويجب أن نحاول دمج أفضل ميزات المناهج القديمة واستخدام الأجزاء التي لا تزال صالحة فقط.
٨. يجب أن نضيف التفكير العاطفي والروحي إلى تفكيرنا العقلاني والعملية. يجب أن نتجاوز مجرد الإدارة العقلانية.
٩. علينا أن نحاول دمج قيادة الناس وإدارة الأشياء
١٠. يجب أن نكشف عن البساطة الحقيقية والعملية للقيادة. يجب ألا نجعل القيادة أكثر تعقيداً مما هي عليه في الواقع^(١٣).

٣- عناصر القيادة الذكية في المعاهد الثانوية الازهرية::

تشتمل القيادة الذكية على مجموعة من العناصر تتمثل في الرؤية، القيادة التشاركية، التابعين، التفاعل، فرق العمل، الموقف، النتائج، الثقافة التنظيمية، المؤسسة، الصناعة والمجتمع والعالم

١. القائد:

يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو الشخص الذي يعمل على الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها وأغراضها الخاصة، وفي سبيل تحقيق هذا فإن القائد يعمل دائماً على تعديل سلوك الجماعة بما يضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

٢. ذكاء القائد:

ذكاء القائد يعني قدرته على استخدام أنواع مختلفة من الكفاءات في مجالات مختلفة من الجسد والعقل والعاطفة والروحانية من أجل حل المشكلات أو إنشاء منتجات في بيئة ثقافية

معينة، وذكاء القائد نظام كامل ينظر إليه على أنه عملية تفاعل بين خصائص الفرد وخصائص البيئة، فهو يشمل القدرات الفردية المعروضة كسلوكيات قيادية وعلاقة هذه السلوكيات داخل المنظمة كنظام اجتماعي، وتشمل هذه السلوكيات: أن القائد يفكر من حيث الأنظمة، ويغذي العلاقات وشبكات الاتصال، ويجسد الرؤية والقيم، ويدعم التعلم التنظيمي، ويعمل ضمن مفارقة التحكم والإبداع^(١٤).

٣. الفريق:

لا يمكن أن يكون هناك قيادة دون أن يكون هناك من يُقادون، فلا بد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة ويقوم القائد بالتنسيق بين تلك الجهود والنشاطات وصولاً للأهداف المحددة، تحدث القيادة دائماً أيضاً في بيئة الفريق، فالقيادة هي مجموع كل تفاعل بين جميع القادة والأتباع في تلك العلاقة، وليس فقط التفاعل الفردي بين قائد واحد وتابع واحد في تلك العلاقة. القيادة هي علاقة جماعية في الواقع، في كثير من الأحيان تكون الوحدة التعليمية والأداء الأكثر أهمية في المؤسسة هي الفريق. يجب أن نكون قادرين على قيادة الفرق والقيادة داخل الفرق بكفاءة، الفريق كنظام اجتماعي هو عنصر مهم للغاية في القيادة الذكية.

٤. الأهداف:

تعتبر الأهداف المرغوب تحقيقها السبب الرئيسي لوجود أي مؤسسة؛ وتعتبر عنصراً رئيسياً من عناصر القيادة حيث تعد بمثابة نقطة اهتمام القائد في تيسير جهود الأفراد وتسخيرها نحو هذه الأهداف لتحقيقها بالشكل المطلوب، وتبرز صعوبة هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها وهنا يظهر دور القائد في ترتيب الأهداف بشكل يرضي جميع الأطراف^(١٥).

٥. التأثير:

وهو الكيفية التي يتبعها القائد لإحداث أثر إيجابي على المرؤوسين وتوجيههم وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولاً للأهداف المرجوة، فالتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة وهو المحرك الأساسي في القيادة و ناتج عن السلوك الي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه^(١٦).

٦. ظروف الموقف:

فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد؛ فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرارا في موقف ما.

٧. النتائج Results:

يسعى القادة والأتباع إلى تحقيق نتائج حقيقية أو إحداث تغيير، هذا النوع من التوجه نحو النتائج هو سمة نموذجية للقيادة الذكية، فيجب إعطاء التغذية الراجعة لكل وحدة / متغير في هذه العملية، فالتغذية الراجعة هي المطلب الأساسي للتعلم والنمو والتطور، ويمكن تقييم جودة القيادة على مستوى التفاعل وعلى مستوى النتيجة، على مستوى النتيجة يمكن أن نكون ناجحين أو غير ناجحين، يمكن أن تكون النتائج الناجحة فعالة أو غير فعالة، مثال على ذلك هو الحالة التي يتم فيها تحقيق النتائج المقصودة على حساب حافز المتابعين.

٨. الحوار (التفاعل) Dialogue:

الحوار يعني أن أعضاء الفريق (القادة والتابعون) قادرون على التعليق والدخول في تفكير وتعلم حقيقيين معًا. كلا الطرفين نشيطين ويعرفان أدوارهما، فالتفاعل متعدد الاتجاهات عملية القيادة تفاعلاً رأسياً وأفقياً وقطرياً ودائرياً. هذا يعني أنه يمكن لأي شخص أن يكون قائداً أو تابعاً ويقنع الأتباع القادة والأتباع الآخرين كما يفعل القادة، هناك العديد من أنواع العلاقات المختلفة التي تشكل العلاقة الشاملة التي تسمى القيادة، يمكن أن تكون هذه العلاقات قائمة على الفريق (صغيرة أو كبيرة)، أو على مستوى الأقسام، أو تنظيمية، أو مجتمعية، أو عالمية. فالغرض من الحوار هو محاولة تجاوز فهم أي فرد. في الحوار، يكتسب الأفراد رؤى لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، خط الحوار يتضمن تعلم التعرف على أنماط تفاعل الفريق التي قد تعزز التعلم أو تؤكد عليه... الحوار هو الوسيلة الحاسمة للاتصال وابتكار وتنسيق التعلم والعمل في مكان العمل، فالحوار يدل على مستوى عالٍ من الاستماع والتواصل بين الناس. يتضمن الاستكشاف الحر والإبداعي للقضايا الدقيقة، والاستماع بعمق إلى الآخر والاستعداد لتعليق آرائه.

٩. القيم والثقافة Values and Culture:

القيم والثقافة لها دور حاسم للغاية في القيادة الذكية، فللقادة بعد أخلاقي، يجب أن تستند دائماً إلى بعض المبادئ العالمية مثل الاحترام والخدمة والعدالة والصدق والمجتمع،

يجب على القائد اتباع هذه المبادئ وأيضاً مساعدة الأتباع على تقييم قيمهم واحتياجاتهم من أجل رفعها إلى مستوى أعلى، يجب ربط القيم بـ (الغرض والرؤية والأهداف، ثقافة المنظمة، قادة وأتباع، عملية التفاعل، نتائج)، في ثقافة القيادة الذكية^(١٧).

١٠. التنظيم Organization:

كل منظمة لها قيمها وثقافتها وهيكلها. يجب أن يكون القائد مرناً بما يكفي لتطبيق سلوكه القيادي على ميزات المنظمة أو ذكياً بما يكفي لفهم أن منظمة معينة ليست مناسبة له / لها. يجب أن يكون هناك توافق معين بين القائد والبيئة التنظيمية كما تؤكد القيادة الذكية أيضاً على أهمية المستويات المختلفة للقيادة، وهي فردية، وجماعية، ومنظمة، ومجتمعاً. على المستوى الفردي، يجب أن نركز على تحقيق الذات، وعلى مستوى الفريق يكون التركيز على التآزر الاجتماعي، وعلى المستوى التنظيمي ينصب التركيز على التعلم التنظيمي وعلى مستوى المجتمع يكون التركيز على التنمية المستدامة.

١١. الصناعة والمجتمع والعالم Industry, Society, World:

تحدث عملية القيادة في مؤسسة هي جزء من صناعة أو فرع. المؤسسات هي جزء من المجتمعات والبلدان والقارات، وهي النظام الأكبر الذي نعمل فيه، في القيادة الذكية، من المهم رؤية الصورة الكبيرة. وأن تكون القيادة بطريقة مبسطة وشاملة، وأن تشمل العوامل المالية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والبيئية والروحية، فجميع الأنظمة الفرعية تنتمي إلى هذا النظام العالمي الواحد، أي أن الجميع يعمل في مؤسسة واحدة.

وبالتالي فلا يمكن للفرد أن يصبح قائداً دون أن تكون هناك جماعة، والموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج إليها، والدور الذي يقوم به القائد في التنسيق بين جهود أفراد الجماعة وتأثيره عليهم والمساهمة في تحقيق أهداف مشتركة محرك أساسي للقيادة، وعلى ذلك فالقائد هو فرد من الجماعة فحيثما توجد الجماعة توجد القيادة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن القيادة الذكية تركز على تنفيذ العمل والاهتمام بالأفراد والتغيير والتطوير، فالقيادة الذكية هي التي تجعل الإدارة أكثر تنظيماً وفاعلية لما لها من تأثير كبير في العملية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، لذا يحتاج المديرين والقادة إلى الاهتمام بتطوير فلسفتهم القيادية التي توجه سلوكهم، ولا يتم ذلك إلا من خلال

إدراكهم لمجموعة من النظريات والمفاهيم المرتبطة بمجال القيادة والتي تعد كإطار نظري يسترشد به القائد في مجال عمله.

٤- أبعاد القيادة الذكية في المعاهد الثانوية الازهرية:

١- الرؤية الاستراتيجية:

الرؤية هي قوة إدراك تصويرية أو هي الفكر السليم اتجاه شيء ما، فهي تعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المؤسسة^(١٨).

والرؤية الاستراتيجية هي التي تحدد المسار الرئيسي الذي تم اختياره بين عدة اختيارات أخرى لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة على ضوء تحليل نقاط القوة والضعف وذلك في ضوء تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة

وهي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع عليها المؤسسة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة من جانب هذه الصورة، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ وتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر ما وراء الأحداث لتشتمل على الفهم والادراك

فالرؤية والأهداف هي نقطة الانطلاق في عملية القيادة: فهي تعطي المبرر لعملية القيادة. يجب أن تعطي القيادة هدفاً ومعنى للعمل وأن توجه سلوك القيادة الملموس، في بعض الأحيان، يمكن النظر إلى الأهداف والغايات على أنها مفاهيم عقلانية للغاية وضيقة وقصيرة المدى للغاية، لذلك من المهم أن ترتبط المشاعر بالرؤى، فالقيادة لها علاقة أكثر برؤية أوسع وتفكير طويل المدى فهي تتعلق بما نحن عليه أكثر من ارتباطها بما نقوم به فقط. يجب أن يكون لدى القائد عادة رؤية قوية ويجب أن يكون قادراً على تسويقها للآخرين، يمكن للقائد والأتباع أيضاً تطوير الرؤية والأهداف معاً. في كل حالة من المهم أن تكون الرؤية مشتركة وأن يلتزم الجميع بها. بدون التزام حقيقي فمن الصعب جداً جعل مجموعة من الأشخاص تعمل بكفاءة معاً بدون رؤية واضحة^(١٩)

كما تعني الرؤية **Vision** تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً:

وتعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المؤسسة التعليمية، وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، ومن خلال تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، والاستفادة من نقاط القوة، وتقليل أثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية، مع تلافي وتقليل أثر المخاطر، وكذلك تحديد الاستراتيجيات البديلة

كما تمتاز الرؤية الاستراتيجية الناجحة بمجموعة من الخصائص نذكر منها^(٢٠).

- التركيز على المستقبل: فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفاً.
- الوضوح: فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جداً بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفاً معقداً لفلسفة المؤسسة .
- تعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: لا بد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تتسم بالطموح والتحدى: من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال وأن يكون هناك جهداً استثنائياً من قبل العاملين لتحقيق التميز في الأداء.
- القدرة على الإلهام: يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهاب حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيس للمنظمة.
- تتسم بالثبات النسبي والاستقرار: بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما تتغير باستمرار، فافتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي الذي يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد.
- التناغم والانسجام مع ثقافة المؤسسة: يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل فيها. فالرؤية الإبداعية على سبيل المثال، لا يمكن أن تتناغم مع الثقافة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة. وتتميز بما يلي

- عبارة موجزة تخاطب القلب والروح والوجدان.
- تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة تجلب الانتباه.
- تشد وتجذب العاملين وتشحن الهمم لتحقيق تلك الرؤية.
- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق

٢- الأهداف الذكية SMART Goals :

يعتبر تحديد الأهداف وتحقيقها أحد المهارات الأساسية للقيادة الذكية، حيث يشكل "الهدف" البوابة الرئيسية لتحقيق المهمة، فكلما كان الهدف واضحاً وصريحاً ازدادت فرصة تحقيقه والوصول إليه.

إن تحديد الأهداف هي نقطة البداية لتحقيق كل الإنجازات في أي مؤسسة، فالأهداف المحددة لها قوة كبيرة في تحريك الأفكار في العقل مقارنة بحمل أفكار غير واضحة وبالتالي ينتج عنها أهداف غير واضحة أو أهداف ضبابية، ولتحديد أهداف محددة، من المهم تضمين إجابات للأسئلة التالية: من الذي يحقق الأهداف (هل يمكن أن يكون أفراداً أو فرقاً)؟ ما الذي يجب تحقيقه من هذه الأهداف؟ وأين وصلت هذه الأهداف؟ لماذا يجب تحقيق هذه الأهداف وما الفائدة من تحقيقها؟ وما هي الطريقة التي ينبغي اتباعها للعمل على تحقيق هذه الأهداف مع مراعاة المتطلبات القانونية وغيرها؟ متى يجب الانتهاء من الأهداف المحددة؟ وهذا يعني أن الهدف واضح ومحدد ودقيق. فهو يقسم الأهداف طويلة المدى إلى أهداف قصيرة المدى حيث تكون أصغر وأكثر تحديداً

إذ لا يمكن تحديد الأهداف عشوائياً دون دراسة دقيقة، بل لابد أن تقوم العملية على معايير محددة بدقة؛ تجعل من الأهداف المنشودة أهدافاً ذكية (SMART)؛ وتشكل هذه الأهداف القاعدة الرئيسة التي يتم الاعتماد عليها في توضيح التفاصيل الدقيقة، والعمليات، والإجراءات التي سيتم اعتمادها؛ لأنها تشكل المسار الذي يحدد آلية سير العمل، وبناءً عليها يتم تخصيص الموارد من: وقت وجهد ومادة.

وتعرّف الأهداف الذكية بأنها مجموعة من الأهداف التي تم وضعها ضمن معايير محددة تساهم في زيادة فرصة نجاح تحقيق هذه الأهداف وضمان وصول الأشخاص إلى وجهتهم الصحيحة، بحيث لا تترك هذه الأهداف مكاناً للتخمين والتوقعات التي من الممكن أن

تؤثر بشكل سلبي على كفاءة هذه الأهداف، كما ويتم تحديد جداول زمنية من شأنها المساعدة في تتبع التقدم وكيفية سير التقدم في طريق تحقيق هذه الأهداف، والأهداف الذكية (S.M.A.R.T Goals) هي اختصار لعدد من الكلمات

{Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-related}

٣- المشاركة sharing :

من أبعاد القيادة الذكية المشاركة أو القيادة التشاركية، ففي عملية المشاركة: يقوم القادة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم وتفويض السلطة لهم وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف وحاجات العاملين في آن واحد^(٢١). والتشاركية من أبرز الاتجاهات القيادية الحديثة التي يتم من خلالها تطوير ورفع مستوى الأداء الإداري، من خلال تقاسم السلطات بين القائد والعاملين معه، والعمل من خلال فرق العمل عبر المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، حيث يتم التكامل في المعرفة والخبرة بين أعضاء الفريق، ومن ثم المشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.

وتقوم عملية المشاركة على عدة مقومات أهمها:

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار

إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح مؤثرة بمعلومات وخبرات متنوعة كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه

ومن أهم مقومات عملية المشاركة تشاور القائد مع مرؤوسيه والاستماع لآرائهم من خلال الحوار البناء والمناقشات الهادفة حول كيفية حل المشكلات التي قد تواجههم وعن كيفية إتمام الأعمال بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة والاهتمام بمقترحاتهم حول تطوير أساليب العمل المختلفة داخل المؤسسة.

ثانياً: تفويض السلطة

يقوم القائد الذكي تمشياً مع مبدأ المشاركة في القيادة بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق مع استعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.

فالتفويض عبارة عن: قيام القائد بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة^١.

فالتفويض يؤدي الى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهام أكبر وفرص الثبات القدرات، ويؤدي الى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعورا بالرضا عن توائم السلطة مع المسؤولية، ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يسهم في حفز المرؤوسين واشباع حاجاته الانسانية كحاجة الاحترام والتقدير واثبات الذات^٢.

ثالثا: التمكين الإداري للعاملين:

فالتمكن الإداري للعاملين داخل المؤسسة التعليمية يحقق سرعة الأداء والفعالية ويشجع الابتكار في إنجاز الأعمال، كما يعزز لديهم شعور الثقة والاستقلالية عند مواجهة المواقف المختلفة، وينمي بداخلهم شعور بأنهم جزء من المؤسسة التعليمية، ويسعون جاهدين لتطويرها والعمل على تقدمها وجعلها الأفضل بين مثيلاتها

رابعا: تشارك المهام من خلال فرق العمل:

فمن المهم تشجيع المرؤوسين على التشارك معا في أداء المهام من خلال العمل الجماعي في فرق عمل متكاملة، كما أن من المهم أن يتشارك القائد معهم باعتباره عضو أساسي في تلك الفرق لمتابعتهم وتذليل العقبات التي قد تواجه عمل الفريق^(٣)

خامسا: توفير مناخ تنظيمي يشجع على إنجاز العمل:

تعمل المشاركة على إيجاد مناخ عمل يسوده الود والاحترام والثقة المتبادلة، وينمي العلاقات الإنسانية ويوطد العلاقات الاجتماعية بين المرؤوسين وبعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين قائدهم من جهة أخرى، مناخ عمل يسمح بمشاركة المعلومات والمعارف وتبادل الأفكار والمقترحات الجديدة والمبدعة ويشجعها، ويسعى لسد احتياجاتهم بقدر الإمكان، مما

^١ محمد معمري: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون، رسالة

دكتوراه، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ٢٠١٨، ص ٢٦- ٢٧

^٢ زروخي فيروز، انساعد رضوان : التمكين الإداري كمدخل جودة الخدمة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف،

مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر، الجزائر مج ٧، ١٤، ص ١٨٥، ٢٠١٨، ص ١٨١-١٩٤.

يسهم في تعزيز شعورهم بالانتماء التنظيمي للمؤسسة التعليمية، ويحفزهم لبذل المزيد من الجهد نحو تحقيق أفضل النتائج بفعالية وتحقيق الالتزام التنظيمي (٢٣).

سادسا: العلاقات الإنسانية:

هي التعامل الإنساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة على الفضائل ومكارم الأخلاق والقيم التي تعكس الترابط والتلاحم، وتنتشر المحبة والتعاطف والتآلف في جو يسوده الوئام والود ويبعث على الطمأنينة والراحة ويشجع على الإنتاجية وحسن الأداء.

وتقوم عملية المشاركة على العلاقات الإنسانية والتعاون والتفاوض والمشاركة في القرارات الإدارية بهدف توفير مناخ مؤسسي ايجابي بما يكفل تحقيق أهداف المرؤوسين (٢٤).

والمشاركة تقوم على مجموعة من الأسس، منها ما يلي:

- ١- الإقرار بالفروق الفردية لدى العاملين وتشجيعها، بحيث يسمح لكل فرد بتنمية ما يخصه من قدرات، وميول واتجاهات واستعدادات.
- ٢- التحديد الواضح لكل وظيفة في المعهد ومهامها وصلاحياتها، بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات.
- ٣- تنسيق جهود العاملين في المعهد الأزهرى، وتشجيع التعاون بينهم، بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الذاتية والأنانية.
- ٤- إشراك العاملين في إدارة المعهد من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
- ٥- تكافؤ السلطة مع المسؤولية، حيث يقوم شيخ المعهد تمشياً مع مبدأ المشاركة في القيادة، بتفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، ويمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم، وتوفير فرص النجاح لهم.
- ٦- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المعهد، قوامها احترام شخصية الفرد.
- ٧- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة فيه عند إسناد العمل للعاملين في المعهد الأزهرى، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للعاملين.
- ٨- الاعتماد على الترغيب والإقناع والابتعاد عن أسلوب العقاب والترهيب وتوظيف الحوافز المادية والمعنوية من أجل العمل على تحقيق الأهداف المرجوة.

٤ - الذكاء العاطفي Emotional intelligence

تبنى عملية القيادة على التفاعل بين القائد والتابعين لتحقيق الأهداف، وعندما تتوفر لدى القائد القدرة على التفاعل الاجتماعي، وإدراك وضبط انفعالاته وانفعالات التابعين الآخرين، وكذلك القدرة على إدارة ذاته وإدارة الآخرين يصبح مؤهلاً لعملية القيادة الذكية بشكل فعال. وإن كان للمهارات الفنية والذكاء المعرفي دور بارز في نجاح القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة، فإن الذكاء العاطفي يمثل أهمية قصوى أيضاً في تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة، حيث إنه يساعد القائد على بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المؤسسة، كما أن الذكاء العاطفي يزود القائد بمزيد من المرونة والقدرة على التغييرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة بالمؤسسة وخارجها^(٢٥)

والذكاء العاطفي هو المكان الذي يتم فيه إثراء وتعميق الحافز الفكري للاتجاه الأول من خلال الشعور ورد الفعل العاطفي، يركز القادة في هذا الذكاء على الأشخاص وقيمون علاقات قوية وداعمة بالنسبة لهم، فإن كيفية إنجاز الأشياء لا تقل أهمية عما يتم القيام به، إنهم قادرون على التعرف على مشاعرهم وعواطفهم ومشاعر الآخرين وإدارتها، إنهم يهتمون بالناس ولديهم مهارات اجتماعية: مستمعون جيدون، ومتواصلون، وشبكات، ويعملون كفريق، إنهم يهتمون أيضاً بمساعدة الآخرين وتمكينهم ليكونوا في أفضل حالاتهم.

إن القادة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي يمتلكون المهارة على مواجهة حالات الإحباط والفشل بعزيمة عالية والسيطرة على الاندفاعات وتنظيم نفسية العاملين بما يسهم في تجنب الحزن والقلق كي لا يؤثر في عملية التفكير، إن مفهوم الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على إدراك مشاعره وتوجهاته مما يساعده على إدراك مشاعر وتوجهات الآخرين وقيادتهم والتأثير فيهم

والذكاء العاطفي هو قدرة الفرد في التعرف على الانفعالات لديه ولدى الآخرين، وتحديدتها والقدرة على إظهار الاستجابات الملائمة إزاء المثيرات البيئية، فالذكاء العاطفي يدور حول فهم الفرد ووعيه بمشاعره وانفعالاته والتحكم فيها وإدارتها والوعي بمشاعر وانفعالات الآخرين والتعاطف معهم، وأنه قدرة مكتسبة ومتعلمة، وأنه ينطوي على مهارات نوعية ومحددة يمكن تعلمها واكتسابها^(٢٦).

ويقوم جوهر الذكاء العاطفي على أن نجاح الأفراد في حياتهم الاجتماعية أو الوظيفية لا يعتمد فقط على ذكائهم المعرفي (قدراتهم العقلية)، بل يعتمد أيضاً على امتلاكهم للمهارات التي تساعدهم على إدراك وفهم وتقويم وإدارة عواطفهم وعواطف الآخرين، مما يزيد من فرص نجاح الأفراد في التعامل على المستوى الشخصي والاجتماعي.

ثالثاً: نتائج البحث وتوصياته:

نتائج البحث:

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية: -
- تعمل إدارة المعهد على توجيه العاملين نحو تحقيق رؤية المعهد.
- تعكس الرؤية القيم الأخلاقية للمعهد.
- تعمل إدارة المعهد على توضيح الرؤية لجميع العاملين.
- تجسد الرؤية ثقافة المعهد وأهدافه.
- تهتم إدارة المعهد بمشاركة جميع العاملين في صياغة الرؤية.
- في حين أن المعاهد الثانوية الأزهرية أهملت الأمور الآتية:
 - أن تصيغ رؤية تتناسب مع التحديات المستقبلية.
 - أن تمتلك رؤية واضحة للأهداف المستقبلية وتجاوز المعوقات التي تواجهها
 - أن تتسم الرؤية بروح المبادرة والاستباقية لمواجهة التغيرات.
 - عند صياغة الرؤية لا تقوم بعملية فحص دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.
 - أن تركز الرؤية على التميز والابداع.
 - أن تركز على الرؤية طويلة الأجل ولا على استباق التغيرات البيئية.
- البعد الثاني: الأهداف:
 - وضع أهداف تتماشى مع ثقافة وقيم المعهد.
 - توضيح الأهداف بكل دقة وموضوعية لجميع العاملين.
 - ملائمة الأهداف مع رؤية ورسالة المعهد.
 - تحديد الأهداف في بداية كل عام دراسي.
 - في حين أن المعاهد الثانوية الأزهرية أهملت الأمور الآتية:

- أن تضع أهدافا تؤدي إلى تطوير المعهد.
- أن تضع أهدافا قصيرة الأجل لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- أن تضع مؤشرات يمكن من خلالها معرفة مدى تحقق الأهداف.
- أن تضع خطة زمنية محددة لتنفيذ الأهداف.
- أن تنفيذ المهام والأنشطة خلال الأوقات المحدد.
- أن توفر الدعم والمساندة لفريق العمل أثناء خطوات تنفيذ الأهداف.
- تضع أهدافا يمكن تحقيقها حسب الامكانيات المتاحة.

■ البعد الثالث: المشاركة:

- تكوين فرق عمل حسب التخصصات.
- تأخذ آراء واقتراحات العاملين على محمل الجد وتسعى للاستفادة منها.
- توفر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمهام المفوضة للعاملين.
- تشارك العاملين في صياغة الرؤية
- في حين أن المعاهد الثانوية الأزهرية أهملت الأمور الأتية:
- أن تشارك العاملين في اتخاذ القرار.
- أن تعطي صلاحيات واسعة للمشرفين بما يتناسب مع عملهم.
- أن تأخذ آراء الطلاب في وضع القواعد التي يلتزمون بها أثناء اليوم الدراسي.
- أن تسمح للعاملين بأخذ أدوار قيادية حسب ما يوكل اليه.
- أن تمنح العاملين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم.
- أن تشارك العاملين في تحديد الأهداف.
- تفوض إدارة المعهد بعض الأعمال للمعلمين والإداريين كلا حسب اختصاصه وكفاءته.
- تشجع إدارة المعهد العاملين على المشاركة فيما بينهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

■ البعد الرابع: الذكاء العاطفي:

- التعاون مع العاملين ومراعاة مشاعرهم وتوجهاتهم.
- العلاقات الجيدة مع العاملين.
- الاستماع إلى مشاكل العاملين والعمل على إيجاد حلول لها.
- الحرص على جعل العاملين يشعرون بالمسؤولية تجاه العمل.

- في حين أن المعاهد الثانوية الأزهرية أهملت الأمور الأتية:
- أن تحرص على إعطاء رد فعل بناء للعاملين.
 - أن تسمح للعاملين بتقديم المبادرات والمقترحات التي تكون في صالح العمل.
 - أن تخلق الحماس لدى العاملين لإنجاز المهام بطريقة غير اعتيادية.
 - أن تتفهم حاجات العاملين داخل المعهد.
 - أن تعمل على نشر الثقة في نفوس العاملين معه.
 - أن تساعد على بناء علاقات جيدة بين العاملين.
 - أن تحقق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين.

مراجع البحث وهوامشه

١. أحمد صالح أحمد الأثري (٢٠١٥): الذكاء الاجتماعي وأثره في سلوكيات الإدارة الذكية بقطاعات وإدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، مجلة دراسات في التعليم العالي، جامعة أسيوط، مركز تطوير التعليم الجامعي، ٩٤، ص ٢٠٢
2. Pentti Sydänmaanlakka (2003): Intelligent Leadership and Leadership Competencies: Developing a leadership framework for intelligent organizations, PhD Thesis, Department of Industrial Management Laboratory of Work Psychology and Leadership, Helsinki University of Technology, p2.
3. Pentti Sydänmaanlakka (2003): Op Cit, p76.
4. Patricia A. Girczyc (2008): Toward a Theory of Intelligent Leadership as Adaptive Action, PhD, College of Education and Organizational Leadership, University of La Verne, California, p86.
5. Rao, M (2013): Smart leadership blends hard and soft skills: and emphasizes the importance of continuous learning, Human Resource Management International Digest, Vol.21, No.4, pp.38-40.
6. Aleme Keikha, et al (2017): Th Development of an Intelligent Leadership Model for State Universities, Foresight and STI Governance, vol.11, No.1, p67.
٧. جمهورية مصر العربية: القانون ١٦٤ لسنة ١٩٩٨، تعديل بعض أحكام القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، الجريدة الرسمية، ع ٢٤٤ مكرر، ١٤ يونيو ١٩٩٨.
٨. مصطفى حسين باهي، منى احمد الأزهرى: "معجم المصطلحات التربوية"، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ٢٠١٥، ص ٤٨٨.
9. MP Singh, Jyotsna Sinha (2013): Impact of Spiritual Intelligence on Quality of Life, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol.3, N.5, Pp 1-5.
10. Wei-Li Wu, & Yi-Chih Lee (2017): Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange

- theory and positive organizational behavior perspective, Journal of Knowledge Management, Vol.21, No.2, P477.
11. Eoin Banahan,(2020): Smart Leadership for Smart Organisations-D5, p.3., https://www.researchgate.net/publication/346675852_Smart_Leadership_for_Smart_Organisations-D5.
 12. Pentti Sydänmaanlakka: Intelligent leadership and creativity: Supporting creativity through intelligent leadership, An International Conference on Creativity and Innovation Management Integrating Inquiry and Action The 2nd community meeting, May 28-30, Buffalo, New York, 2008, P4.
 13. Stefan Guldenberga & Heinz Konrathb : Intelligent Leadership in Knowledge-Based Organizations: An Empirical Study. Paper presented at the 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC), Innsbruck, 2004, P.5.
 ١٤. أحمد إبراهيم أحمد: "نحو تطوير الإدارة المدرسية والنظارة والإشراف الفني"، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص٣٦.
 15. Sydänmaanlakka: Intelligent Leadership and Leadership Competencies: Developing a leadership framework for intelligent organizations, PhD Thesis, Department of Industrial Management Laboratory of Work Psychology and Leadership, Helsinki University of Technology, 2003, p88.
 16. Ala'a Fahad Al-shakha: "The Perception of Female Leadership: Impact of Gender and Leader's Qualification on Leader's Effectiveness ", PhD., College of Education and Human Services, University of North Florida, 2019, pp. 4.
 17. Pentti Sydänmaanlakka,: Intelligent leadership and leadership competences developing a leadership framework for intelligent organizations, PhD Thesis, Helsinki: Helsinki University of Technology, 2003, p.78.
 ١٨. شوقي ناجي جواد (٢٠٠٠): الإدارة الاستراتيجية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص٢٩.
 19. Pentti Sydänmaanlakka, : Intelligent leadership and leadership competences developing a leadership framework for intelligent

- organisations, PhD Thesis, Helsinki: Helsinki University of Technology, 2003 p.78
٢٠. سلامة عبد العظيم حسين، وآخرون : الإدارة الاستراتيجية ودورها في الارتقاء بالمؤسسة التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة بينها، ع.١١٦، ج.١، ٢٠١٨، ص.٦.
21. Gihan Nabil Ahmed, al et : Evaluating the role of management by objectives in enhancing five-star hotel operations, Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, Vol. 6, Issue. 1, 2022, p. 87. Pp. 84 – 95.
٢٢. بسام سمير الرميدي: دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسينة بن بو علي الشلف، الجزائر، ع.٢٠، ص.٤٧، ٢٠١٨، صص ٤٤-٥٤.
٢٣. حمدي بن سالم الرويثي: درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، جمهورية مصر العربية، مج ٥٥، ع ٥٥، ص ٢٢٨، ٢٠١٨، صص ٢١٧-٢٥٣.
٢٤. إيمان بن تاسة، رباب بيتور: القيادة التشاركية ودورها في تحسين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بولاية غرداية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، ٢٠٢٢، ص ٧
٢٥. سلامة عبدالعظيم حسين، وطه عبدالعظيم حسين :الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، ٢٠٠٦، ص ٢٢٠.
٢٦. سعدية راغب راشد أحمد: أثر الذكاء العاطفي في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الطائف، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٣٨(١)، ٢٠١٨.