

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية
لأبعاد القيادة الاستراتيجية

إعداد:

د/ حيات عبد الله حسن عبد الله
مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية الدراسات الإنسانية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

د/ أمل فخر الدين الحنفي
مدرس التربية الإسلامية
بكلية الدراسات الإنسانية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

حيات عبد الله حسن عبد الله*، أمل فخر الدين الحنفي
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية الدراسات الإنسانية بتفهننا
الأشراف، جامعة الأزهر، مصر.

البريد الإلكتروني: (hiatabdalaa@gmail.com)

ملخص البحث:

هدف البحث رصد واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (تحديد التوجه الاستراتيجي، تنمية رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية الفعالة، التأكيد على (الممارسات الأخلاقية) من وجهة نظر المعلمين، والمعوقات التي تحول دون هذه الممارسات، وكان من نتائج البحث ما يلي: الدرجة الإجمالية لواقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية جاءت في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٨٨). درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (١,٨٩). درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد تنمية الموارد البشرية بمتوسط حسابي (١,٨٠). درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (١,٩١). درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد الرقابة التنظيمية الفعالة بمتوسط حسابي (١,٩٢). درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية بمتوسط حسابي (١,٨٥). جاءت درجة الموافقة كبيرة لإجمالي محور معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢,٥١). وفي ختام البحث وُضع تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية، بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء الإداري.

كلمات مفتاحية: القيادة الاستراتيجية-القيادة في الإسلام-معوقات-القيادة الاستراتيجية.

A Proposed Concept to Improving the Practice of Al-Azhar Elementary School Sheikhs on the Dimensions of Strategic Leadership

Hayat Abdullah Hassan Abdullah*, Amal Fakhr al-Din al-Hanafi
Department of Management, Planning and Comparative Studies,
Faculty of Humanities, Tefna El Ashraf, Al-Azhar University,
Egypt.

E-mail: (hiatabdalaa@gmail.com)

Abstract:

The aim of the research was to monitor the reality of Al-Azhar primary school sheikhs' practice of the dimensions of strategic leadership (defining strategic direction, developing human capital, enhancing organizational culture, effective organizational oversight, and emphasizing ethical practices) from the teachers' perspectives, as well as the obstacles that hinder these practices. The research findings included the following: The overall score for the reality of Al-Azhar primary school sheikhs' practice of the dimensions of strategic leadership was at the "medium" level, with an arithmetic mean of (1.88). The score for the overall dimension of determining strategic direction was average, with an arithmetic mean of (1.89). The score for the overall dimension of human resource development was average, with an arithmetic mean of (1.80). The score for the overall dimension of enhancing organizational culture was average, with an arithmetic mean of (1.91). The score for the overall dimension of effective organizational oversight was average, with an arithmetic mean of (1.92). The score for the overall dimension of emphasizing ethical practices was average, with an arithmetic mean of (1.85). The degree of agreement was high for the overall axis of obstacles to practicing strategic leadership, with an arithmetic mean of (2.51). At the conclusion of the study, a proposed vision was developed to improve the practice of Al-Azhar elementary school sheikhs regarding the dimensions of strategic leadership, in order to achieve efficient and effective administrative performance.

Keywords: Strategic leadership-leadership in Islam-obstacles to strategic leadership.

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

الإطار العام للبحث

تمهيد:

تشهد المؤسسات تطورات متلاحقة وسريعة بشكل مستمر أثرت على وضعها ومكانتها، حيث يُطلب منها أن تتواكب في أدائها مع ما تفرضه هذه المتغيرات من متطلبات، حيث لم يعد البقاء للمؤسسات الأصلح فقط، بل لمن حققت التميز والقدرة التنافسية.

وتمشياً مع هذا التغيير فإن المؤسسات تسعى إليه حتى تتمكن من الاستجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية، بشرط أن يرتبط التغيير باستراتيجيتها، وأن تتصف بالمرونة المتمثلة في قدرتها على تبديل طريقتها في العمل، لمواجهة حاجاتها على المستوى الداخلي والخارجي، والتقليل من جوانب التعقيد وتحقيق الإنتاجية التنظيمية. (الهلال، ٢٠٠٦: ٥٥، ٥٦).

وتعد القيادة أساس أي تطوير في المؤسسات التربوية والتعليمية وتنفيذ أهدافها ورسم خططها، من خلال الاهتمام بتهيئة الإمكانيات المادية والبشرية وإشباع احتياجات العاملين النفسية والمعنوية والإنسانية التي تساعد على تحقيق معدلات الإنجاز ونجاح العملية التعليمية، ولها تأثير كبير على سلوك العاملين لزيادة معدلات الأداء، وتحقيق الأهداف الموضوعة. (بن طالب، ٢٠٢٣: ١١٦).

وتتسم القيادة الاستراتيجية بأنها من أكثر المداخل الإدارية أهمية، فقد ثبتت فعاليتها في المنظمات؛ لما لها من دور كبير في إنجاز المهام بسهولة ويسر، ومواجهة التغيرات البيئية المحيطة، وتؤدي إلى سرعة الأداء وتحسين الوضع المؤسسي. (عبد الرحيم، ٢٠١٩: ١٤٦).

كما أنها تركز على التخطيط للمستقبل ومواجهة التحديات البيئية، وتوظيف مواهب العاملين ومهاراتهم، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التطوير المستمر، وتحسين أداء النظام التعليمي وتطويرة وتحقيق الكفاءة والفاعلية، وزيادة مرونة المؤسسة وقدرتها التنافسية، وإزالة العقبات التي تقف في سبيل تحسين الأداء لتحقيق التميز الإداري. (شحاتة، النجار، ٢٠٠٣: ٣١٨).

ولا يوجد نموذج قيادي يعتبر الأفضل في طرق إدارة المؤسسات؛ بل إن نجاح القائد مرهون بالظروف والمواقف التي تتعرض لها المؤسسة، ويعتبر أفضل قيادة وأنجحها هي تلك التي تستطيع أن تتكيف في سلوكها القيادي مع الظروف المحيطة بها، حتى تواجه حاجات التابعين والمواقف التي تتعرض لها، وهذا لا يوجد إلا في القيادة التي أمر الله عز وجل بها، وعمل بها رسولنا الكريم عليه الصلاة والسلام في تسيير أمور الدولة وخلفاؤه من بعده، وجعلهم يستحقون المدح والإشادة من العدو قبل الصديق، وهذا الأمر لا يقتصر على تسيير أمور الدولة والجيش والرعية فقط، بل هو مجال يسعى فيه القائد للتأثير على تابعيه من أجل توجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (حميمدات ، سلايمي، ٢٠١٦: ٦٥).

ويعد الرسول محمد ﷺ النموذج القيادي الأول الذي يُحتذى به، فقد جاء الإسلام برسالاته التنويرية التي غيرت المجتمع الجاهلي من الظلام إلى الانفتاح والانطلاق نحو التغيير والعلم والمعرفة، وكان لإدارته وقيادته وحنكته السديدة التي أسهمت في الاستفادة من الأفواج التي دخلت في الإسلام لإرساء البنى التحتية للإنسان المسلم، وتوجيهاته البناءة والفعالة دور كبير في القضاء على الأمية، حيث أمر كل أسير في الحرب أن يعلم عشرة من المسلمين القراءة والكتابة مقابل إطلاق سراحه. (الندوي، ١٤٢٥هـ: ٣١٤)، وبذلك استطاع عليه الصلاة والسلام بهذا القرار الرشيد أن يبني مجتمعاً علمياً وتربوياً قائم على أسس ودعائم ثابتة هي العلم والمعرفة والتنوير. (كتاب، ٢٠١٥).

ومن منهجيته وحكمته ﷺ تعلم القادة والمديرين في العصر الحديث أساليب العمل الإداري، من تنفيذ الخطط والإجراءات والبرامج والمشروعات التعليمية والتربوية وفق الأنظمة والسياسات واللوائح الموضوعية، وتحديد الأولويات في العملية التعليمية والتربوية للوصول إليها بنجاح، ولا يقتصر دور المديرين على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بل يمتد إلى تحقيق النجاح والفاعلية من خلال كفاءة العمليات الإدارية والاستجابة للتطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية ومواكبتها، وتحقيق الجودة في نظم وأساليب الإدارة وإبراز نقاط القوة وتعزيزها، والتعرف على نقاط الضعف وتحسينها. (محمددين، حشمت وآخرون، ٢٠١٨: ٢)، فالقائد المتميز الناجح في

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

إدارة مؤسسته كلما زاد علمه قويت شخصيته وكان واعياً وفعالاً وقادراً على المشاركة في بناء مجتمعه، وتقوم القيادات التربوية بدور مهم في تنفيذ المسئوليات التنظيمية، ويسند إليهم مهام إدارية تتعلق بإنجاز الأهداف الموضوعة للمؤسسة بنجاح وفاعلية؛ ولذا فقد أكدت معايير اعتماد المؤسسات التعليمية على ضرورة الاهتمام بالأداء الجيد والقيم السلوكية والأخلاقية والالتزام بقوانين ولوائح العمل، بما يتناسب مع حجم وطبيعة أنشطة المؤسسة، مما يحقق لها رسالتها وأهدافها. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥: ٣٥).

ونظراً للدور المهم للأزهر ومكانته الدينية والتربوية والتعليمية، فإنه لمن الضروري أن يقوم على إدارة المعاهد الأزهرية نظم إدارية فعالة تسعى جاهدةً لحفاظ على مكانته وكيونته والارتقاء به، وأن ترتبط عوامل النجاح في أدائها لرسالتها بتنفيذ المهام التنظيمية بأساليب إدارية فعالة والاهتمام بالموارد البشرية، لأنهم القوة الأساسية الحقيقية للمؤسسات ورأس مالها الفاعل، وأن يقبل القادة والمؤوسسين للتغيير؛ لأن المؤسسات اليوم تتجه نحو تطوير نظمها الإدارية بالاعتماد على معايير التميز والجودة؛ حتى يتحول الأداء المتميز إلى ممارسة وثقافة معتادة في المنظمة التي تسعى إلى تحقيق القدرة التنافسية. (الصعيدى، ٢٠١٨: ٢٢٩).

وتسهم القيادة الفعالة في نجاح التعليم الابتدائي الأزهرى في تحقيق أهدافه المتمثلة في إعداد الأجيال للخروج للعمل والإنتاج، وتزويد الأفراد بالمعارف المختلفة في كافة التخصصات، والقدرة على تحقيق التنمية الشاملة وتحقيق التنافسية المحلية والإقليمية والعالمية، والحفاظ على كينونة المجتمع وتماسكه من محاولات التفتيت والانحيار وتجنب الانقياد وراء الانحرافات السلوكية. (عيسى، وآخرون، ٢٠٢٢: ٤٦، اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الأزهر رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١، مادة ٤٤: ٦).

ونظراً لما يواجه القادة والمديرين بمؤسسات التعليم من التحديات والمشاكل التنظيمية مثل مشاكل الموظفين، وتغيير أساليب الإدارة لتحسين بيئة العمل، وإحداث التغييرات الهيكلية، بالإضافة إلى المشاكل التعليمية، وقلة كفاية الميزانية، والتغيرات البيئية، فمما لا شك فيه أن القيادة مطالبة بتهيئة بيئة العمل المناسبة لأداء المهام على أكمل وجه، ونشر ثقافة تنظيمية تشجع التغيير وتسعى إليه، حيث يوجد ارتباطٌ

وثيق بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وثقافة المؤسسة بهدف إنجاز المهام الإدارية. (kikir. 2019 :34).

ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به المديرين والشيخوخ في تحمل المسؤولية وتخطيط سياسات العمل وصناعة القرارات التي يتوقف عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فإن الأمر يتطلب نبذ التقاليد الإدارية الموروثة التي لا تعتمد على الفكر الإداري المتطور، ولا تتلاءم مع التطورات التقنية المتسارعة، والاهتمام بتجديد وتنمية مهارات هذه القيادات ودعمها بالمنهجية العلمية المستجدة في الفكر الإداري والتجارب الناجحة للممارسات القيادية التطبيقية، بما يمكنها من تملك الرؤية الواضحة لاحتياجات البيئة المتغيرة، وتوفير وسائل ابتكارية وإدارة تنموية مستدامة لزيادة الإنتاجية والتوجه نحو الأداء المؤسسي المتميز؛ لذا بات لزاماً على المنظمات التعليمية مواكبة هذه التغيرات، واستخدام نظم إدارية فعالة تمكنها من تحقيق الأداء المتميز والمكانة المرموقة. وتعد القيادة الاستراتيجية نقطة للانطلاق نحو تحسين الأداء بشكل ثابت ومنتظم، ويتطلب نجاحها وضع معايير خاصة لاختيار القيادات، وإعداد قيادات الصف الثاني، واكتشاف من تتوافر فيهم مهارات القيادة وإعدادهم وتجهيزهم وإمدادهم بمختلف المهارات والأساليب والمداخل الإدارية الحديثة التي تساعدهم في إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح.

مشكلة البحث:

لقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود مشكلات إدارية وتنظيمية تواجه التعليم الابتدائي الأزهري تعوق دون تحقيقه لأهدافه المنشودة، وتمنع شيخوخ المعاهد من التمكن من ممارسة القيادة الاستراتيجية في العمل، وهي على النحو التالي:

- كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق شيخوخ المعهد؛ لأنه يعد المسؤول الأول أمام القطاع الأزهري والتوجيه الفني عن كل ما يدور داخل المعهد، وندرة الموارد المالية التي تلبي احتياجات المعهد واللازمة لتوفير الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية التعليمية، بالإضافة إلى كثرة تنقلات المعلمين، كل هذه المشكلات تتطلب جهداً كبيراً من المديرين لمحاولة التصدي لها ومواجهتها. (ياسين ٢٠١٠).

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- ضعف الاهتمام بتطوير التعليم الأزهرى قبل الجامعي بالرغم من الجهود المبذولة لتطويره، فمن أهم المشكلات التي تواجه التعليم الأزهرى قبل الجامعي ضعف قدرته على التكيف مع المتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية. (الشحات ٢٠١١).
- إهمال الخطط اللازمة لتدريب شيوخ المعاهد والمعلمين، ونقص المعلمين في تخصصات وتكديسهم في تخصصات أخرى. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ٢٠١٥).
- وجود شيوخ معاهد غير مؤهلين وغير متخصصين، لكونهم حاصلين على دبلوم معلمين ويتم اختيارهم حسب الأقدمية وليس حسب الكفاءة، ويعمل تحت قيادتهم معلمين من خارج جامعة الأزهر من ذوي المؤهلات العليا، وهذا يوضح انخفاض مستوى الأداء لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية. (حافظ ٢٠١٧).
- محدودية الدور الإداري للمديرين، واقتصار العمليات الإدارية والتنظيمية على تنفيذ اللوائح والقوانين فقط، وعدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للمديرين، وكذلك غلبة النمط المركزي على أداء المهام، ووجود فجوة بين التخطيط للتعليم ومتطلبات التنمية، وافتقاد عمليات التطوير والإصلاح إلى رؤية واضحة، بالإضافة إلى ضعف اهتمام المسؤولين والباحثين بتناول مشكلات التعليم الأزهرى والاهتمام بدراساتها ووضع الحلول لها. (الحادي ٢٠١٨).
- ضعف الاهتمام بأساليب القيادة لدى شيوخ المعاهد الأزهرية، وهذا يستدعي التحسين والتطوير بهدف الارتقاء بمستوى خدماته التعليمية وجودته وتحقيق مسؤوليته المجتمعية. (الرفاعي ٢٠٢٢، الحلواني وآخرون ٢٠٢٣).
- نقص مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التعليمية، وقلة برامج التقويم الذاتي لهم. (عبدالقادر ٢٠٢٤).

ولمواجهة هذه الصعوبات والمشكلات؛ فإن ذلك يتطلب تضافر الجهود وتطوير الإجراءات الإدارية والتنظيمية التي يقوم بها المسؤولون عن مؤسسات التعليم الابتدائي الأزهرى، ومواجهة المشكلات والعقبات التي تعترض سبل تطويره، من أجل الوصول إلى التعليم الجيد كمأ وكيفاً، والارتقاء بمستواه وتحقيق جودته وزيادة قدرته على التفاعل مع متغيرات العصر ومستجداته ومواجهة التحديات.

ومن المداخل الإدارية المرجو تبنيها في المؤسسات التعليمية مدخل القيادة الاستراتيجية بهدف تحسين الممارسات الإدارية لشيخو المعاهد الابتدائية الأزهرية، من أجل تطوير العمل الإداري وتنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية وتحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح، وهذا ما يهدف إليه البحث الحالي.

تساؤلات البحث:

ما التصور المقترح لتحسين ممارسة شيخو المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية؟

ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

١. ما الإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية؟
٢. ما المسؤوليات الإدارية المُسندة لشيخو المعاهد الابتدائية الأزهرية من خلال الدراسات السابقة واللوائح المنظمة؟
٣. ما واقع ممارسة شيخو المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)؟
٤. ما درجة توافر معوقات ممارسة شيخو المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات الدراسة (النوع، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في العمل)؟
٦. ما الآليات المقترحة لتحسين ممارسة شيخو المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية؟

هدف البحث:

هدف البحث رصد واقع ممارسة شيخو المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ومعوقات ممارستها، ثم وضع تصور مقترح لتحسين تلك الممارسات.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية التي يتم

تناولها فيما يلي:

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

أولاً: الأهمية النظرية:

- مدخل القيادة الاستراتيجية يعد أحد المداخل الإدارية التي تهدف إلى تحسين الممارسات الإدارية لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية، من أجل تطوير العمل الإداري وتنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية وتحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح.
- التعليم الابتدائي له أهمية خاصة من حيث كونه قاعدة للانطلاق التعليمي لباقي المراحل التعليمية بالأزهر الشريف.
- التعليم الابتدائي يتبوأ مكانة عظيمة عند القاعدة الشعبية العريضة بالنسبة لهيكل التعليم؛ فهو يحتل المركز المهم ويحظى بعناية أكثر من غيره من المراحل التالية من جانب المسؤولين وأفراد المجتمع، لأنه مرحلة تأسيسية للتلميذ في كافة المهارات التعليمية والحياتية.
- يظهر الاهتمام بالتعليم الابتدائي من اهتمام الدولة بمراحل التعليم المختلفة وبشكل خاص اهتمامها بالتعليم الابتدائي، وتقديراً لقيمتها ودورها المهم لكافة فئات المجتمع على اختلاف طبقاته.
- التعليم الابتدائي الأزهرى له أهمية كبيرة في إعداد النشء اعداداً دينياً وعلمياً وخلقياً وثقافياً واجتماعياً.
- يمثل التعليم الأزهرى قبل الجامعي وخاصة المرحلة الابتدائية أهم المراحل في بناء شخصية الطالب وتكوين الاتجاهات ومعايير السلوك لديه.
- الاهتمام بتطوير التعليم الأزهرى وأنماط الإدارة لدى شيوخ المعاهد الأزهرية يمثل أهمية كبيرة في الحفاظ على مكانة الأزهر على المستوى المحلي والعالمي والإقليمي، ويجعل لديه القدرة على جذب واستقطاب الطلاب للتعلم بمؤسساته.
- الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة داخل المعاهد الأزهرية لتحقيق التطوير الكامل لمؤسسات التعليم الأزهرى.
- نجاح التعليم الابتدائي الأزهرى في تحقيق أهدافه؛ يتطلب وجود شيوخ ومديرين مؤهلين وعلى علم وممارسة للنظم الإدارية الفعالة ومنها القيادة الاستراتيجية، لضمان نجاح الأهداف التعليمية والمؤسسية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- توجيه القائمين على التعليم الأزهري إلى أهمية المداخل الإدارية التي تسهم في تطوير أداء شيوخ المعاهد الأزهرية، ومن هذه المداخل القيادة الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق التميز التنافسي للمعاهد الأزهرية والريادة العلمية.
- توجيه نظر الباحثين والدارسين إلى الاهتمام بمراحل التعليم الأزهري المختلفة وتناولها بالدراسة والبحث، وضرورة الإعداد الإداري والتنظيمي للقيادة المزود بأساليب القيادة المتنوعة.

منهج البحث:

- استخدم البحث المنهج الأصولي للاستدلال على مفهوم القيادة الاستراتيجية وأبعادها بما جاء في كتاب الله وسنة رسوله، والاستفادة من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، وما تتضمنه من أحكام تشريعية، وتوجيهات تربوية يتصف بها القائد في أدائه لأعماله ومسئولياته، بالإضافة إلى المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث أنه اعتمد على وصف الحقائق الراهنة والمتعلقة بطبيعة الظاهرة، وذلك للوصول إلى استنتاجات ذات دلالة ومغزى بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث، حيث تناول شرحاً وتوضيحاً للإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية، يليه عرضاً لمسئوليات الإدارة المسندة لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية، ثم رصد واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، ومعوقات ممارستها في الجزء الميداني، ثم عرض تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية .

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- حدود موضوعية: تتمثل في رصد الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية والمسئوليات الإدارية المسندة لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية من خلال الدراسات السابقة واللوائح المنظمة، ثم رصد واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (تحديد التوجه

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية الفعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) من وجهة نظر المعلمين، ومعوقات ممارستها، ثم عرض تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية.

- **حدود بشرية:** المعلمين التابعين لرئاسة قطاع المعاهد الأزهرية بالشرقية، والذين يعملون بالمعاهد الابتدائية الأزهرية بإدارة فاقوس التعليمية والبالغ عددهم (٢٨٠) معلماً من مختلف التخصصات، من خلال استبانة تم توزيعها على العينة سألقة الذكر.
- **حدود مكانية:** المعاهد الابتدائية الأزهرية بإدارة فاقوس التعليمية التابعة لرئاسة قطاع المعاهد الأزهرية بالشرقية.
- **حدود زمانية:** خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٥ م.

مصطلحات البحث:

تناول البحث المصطلحات الآتية:

الممارسة: Practice

يقصد به سلوكيات إدارية يتبعها شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية في مهامهم الوظيفية داخل المعاهد الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (تحديد التوجه الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية الفعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) من أجل نجاح العمل المؤسسي وكفاءة وفاعلية الأداء الإداري.

مفهوم القيادة Leadership

كلمة قيادة في اللغة: مشتقة من القَوَد، كما جاء في قاموس لسان العرب لابن منظور، وضدها السوق. يقال قاد الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها. (ابن منظور، ٢٠٠٠: ٣١٥).

كما اشتقت كلمة قيادة Leadership باللغة الإنجليزية من الفعل اليوناني Archenin بمعنى يقوم بفعل شيء، كما تتشابه مع الفعل اللاتيني Agree بمعنى يقود أو يحرك. (الغزاوي، كرار، ٢٠٢١: ٢٨).

كلمة قيادة في الاصطلاح يقصد بها: التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف، من خلال توجيه وتنسيق أنشطة الأعضاء أو جعل الناس يعملون من أجل هدف معين، ويمكن للقائد تغيير سلوكيات الموظفين بما يتلاءم مع استراتيجية المؤسسة، وينبغي أن يمتلك القائد المعرفة والمهارات التي تساعد في تحقيق الهدف المقصود، وأن يتكيف مع التغيرات المختلفة في المجتمع مثل العولمة، التقدم التكنولوجي، الاتجاهات الاجتماعية والديموقراطية والقانونية، وإعادة هيكلة أسلوبه ونهجه بما يتماشى مع قيم العصر الجديد. (Mustafa Topark et. al,2015:19).

مفهوم استراتيجية strategy

هي في الأصل مصطلح عسكري تعني فن قيادة الجيش ضد عدو لتحقيق هدف معين. (إبراهيم، ٢٠٠٩: ٧٣)، ثم استخدمت تربوياً بمعنى التخطيط للوصول إلى نتيجة محددة، مع وضع أهداف لتحقيقها والتفكير في وسائل لبلوغها. (بدوي، ١٩٨٠: ٢٤٣).

كما يقصد بها: عملية تتصور بها المؤسسة مستقبلها فتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل، وعليه فإن الاستراتيجية أكبر من مجرد محاولة توقعات المستقبل، بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها، وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة، والعمل على تحقيقها في إطار زمني محدد. (الجهوية وآخرون، ٢٠٠٩: ١٠٤).

مفهوم القيادة الاستراتيجية Leadership Strategy

تنوعت الرؤى والاتجاهات التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية على النحو التالي:

- هي عملية تبادلية بين القائد والتابعين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهي بذلك تركز على ثلاثة عناصر: القائد، التابعين، الأهداف، وفيها يهتم القائد بنظرة طويلة المدى للأهداف التي يسعى لتحقيقها مستقبلاً، مع الوضع في الاعتبار كافة التحديات التي تواجه المؤسسة. (Hester Duursema,2013:9)
- هي قدرة القيادة على التخطيط طويل المدى الأكثر أهمية واتخاذ القرارات الأكثر عمقاً، وتحقيق فائدة أكبر للمؤسسة. (Michael w. Guillot,2003:10).

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

■ هي وضع استراتيجيات من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي توجد فيها المنظمة، وتطبيق الاستراتيجيات الصحيحة في الوقت المناسب، وتقييم بيئة العمل وفقاً لها، والقدرة على صياغة رؤية مستقبلية للمنظمة، والتفكير الاستراتيجي، وتوفير المرونة في العمل مع الآخرين (Ucar, Rezzan; Dalgic, Servet 2021:107).

■ القيادة الاستراتيجية من المنظور الإسلامي يقصد بها: مجموعة من القيم الأخلاقية الإسلامية المستمدة من الشرع القويم (القرآن الكريم والسنة المطهرة) يستطيع القائد من خلالها التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الهدف المنشود، لخدمة مصالحهم ومصالح المؤسسة، بحيث يحصل على ثقتهم واحترامهم وتعاونهم المخلص. (الخصاونة، الجمال، ٢٠١٢: ٩١).

ويقصد بالقيادة الاستراتيجية اجرائياً في البحث:

معرفة مدى امتلاك شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لمهارات ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في ((تحديد التوجه الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية الفعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في العمل الإداري، بما يساهم في تنفيذ الأهداف المؤسسية بنجاح..

المقصود بالتعليم الابتدائي الأزهرى: Al-Azhar primary Education

المعاهد التابعة للإدارة العامة للمعاهد الأزهرية والتي يلتحق بها التلميذ لمدة ست سنوات يمنح بعد اجتيازها شهادة اتمام الدراسة الابتدائية الأزهرية التي تؤهله فيما بعد للالتحاق بالتعليم الإعدادي الأزهرى. (اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الأزهر رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١، مادة ٥٦).

شيخ المعهد الأزهرى: Director of Al-Azhar Institute

هو الشخص الذي يسند إليه مهام ومسئوليات يقوم بها من خلال موقعه الوظيفي واللوائح والقوانين المنظمة للعمل، تتمثل في اجراءات وعمليات فنية هدفها تحسين سير العملية التربوية والتعليمية بالمعهد، وغرس القيم الإدارية لدى العاملين بالمعهد، وتنفيذ اللوائح والقوانين الصادرة من الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية في حدود اختصاصاته الإدارية، وما يحدده له الوصف الوظيفي الخاص بتحديد

الواجبات والمسؤوليات المفوضة إليه. (دليل مهام شيخ المعهد، ٢٠١٩: ١٥).

ويقصد بشيخ المعهد الأزهرى اجرائياً في البحث:

هو الشخص الذي يعين في منصب مدير المعهد، والذي يُخول إليه العديد من المهام وتنفيذ التعليمات بمساعدة المعلمين وأفراد الجهاز الإداري وكافة العاملين بالمعهد، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في ضوء التعليمات واللوائح الرسمية، وذلك يتطلب إعدادهم على قدر كبير من المهارة والخبرة الإدارية بنظم وأساليب العمل الإداري الفعال، وتبني مداخل إدارية تسهم في تحقيق الأهداف التعليمية والمؤسسية، منها القيادة الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للتعليم الأزهرى على المدى البعيد.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

بمراجعة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة الاستراتيجية، تبين أنه لم يوجد منها ما تناول بالبحث والدراسة واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في

(تحديد التوجه الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية الفعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، وكذلك المعوقات التي تحول دون ممارستها من وجهة نظر المعلمين، وتم عرض تلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

دراسة الخلفي (٢٠١٤)

هدفت الدراسة عرض الصفات القيادية الناجحة في (قصة سليمان عليه السلام نموذجاً)، واتبعت المنهج الوصفي مستدلة بما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وكتب التفاسير والشروح عن صفات القيادة الناجحة لسيدنا سليمان عليه السلام، من خلال جمع الآيات التي جاء فيها ذكر لسيدنا سليمان، مع توضيح الصفات فيها والاستدلال عليها، ومن نتائجها انصاف سيدنا سليمان بصفات قيادية عديدة جعلته مثلاً يُحتذى به، ونبراساً لنجاح القائد في الوصول لأهدافه بكل نزاهة وعدالة وقدوة حسنة لكل من أراد الاقتداء بنورها، ومن أهم الصفات التي تحلى بها التواضع، الحزم، العدالة، الصبر، اللجوء إلى الله، العفو عن المسيء، تحديد الهدف،

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

وضوح الرؤية، الإبداع واحترام الآخرين، وغيرها من الصفات.

دراسة حميمدات وسلايمي (٢٠١٦)

هدفت الدراسة معرفة مدى مساهمة الصفات القيادية الإسلامية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق ميزة تنافسية، واستخدمت منهجية التفكير والتركيب؛ وذلك يتضح من خلال تحليل المضامين التربوية للقيم الإسلامية والصفات القيادية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال تبني قيم (التمكين، الالتزام، المرونة، الثقافة، القيادة، التعلم)، أما التركيب فيقصد به جمع الأجزاء المبعثرة وإيجاد العلاقات بين العناصر، وكذلك استخدم المنهج التاريخي، ليس بهدف التأريخ ولكن بغرض استخراج المعنى، وربط الأحداث بالواقع الاجتماعي الذي سيطبق فيه البحث، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، من خلال الاستبيانات الموجهة لعينة البحث، ومن نتائجها أن القيادة في الإسلام وسطية في الأسلوب تهتم بالأفراد، وترعى حقوق الفرد والجماعة، ومن أهم مقومات القيادة في الإسلام الإيمان والفصاحة والعلم واللين والعفو والجرأة في الحق، كذلك من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد العدالة والمساواة والمبادأة بالأعمال والشورى واختيار العاملين، كما تحقق القيادة الإسلامية دوراً مهماً في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ من خلال تفجير طاقات العاملين والاستفادة من المبدعين للوصول إلى ميزة تنافسية.

دراسة القلال (٢٠١٧)

هدفت الدراسة توضيح مفهوم القيادة التربوية في الإسلام وسماتها وشروط وطرق توليها وأنماطها واستراتيجيات بناء التعليم في الإسلام، واستخدم البحث المنهج الكمي مستعيناً بالمنهج الاستنباطي، ومن نتائجها أن القائد هو الشخص الذي يتولى شؤون الأفراد والتابعين لتحقيق الأهداف، وهناك العديد من الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد من أهمها الأمانة والصبر والعدالة والثقة والتواضع، كما أن هناك شروط لتولي القيادة في الإسلام هي الكفاءة والقوة والأمانة وبعد النظر والشجاعة والحزم والعفو، بالإضافة إلى أن هناك صفات ينبغي على القائد اجتنابها وعدم التمسك بها وهي الحسد والوقوع في مواطن التهم، ومن أساليب اختيار القائد الترشيح والانتخاب والعهد والشورى والبيعة، وهناك أنماط قيادية متنوعة تتمثل في نمط الشورى،

النمط المستبد، النمط الحر، كما أن هناك استراتيجيات تعليمية وتربوية متنوعة استخدمها النبي صلى الله عليه وسلم في تربيته لأصحابه منها (التربية بالقودة، التربية بالقصة، سرد الأحداث، ضرب الأمثال).

دراسة (2018) Siti, Noor Ismail .et.al

هدفت الدراسة تحديد ما إذا كان تعاون المعلمين وسيطاً بين القيادة الاستراتيجية وجودة التدريس في المدارس، وشملت هذه الدراسة (٣٠٠) معلم في المدارس الثانوية المرموقة في (كلنتن، ماليزيا)، حيث تم استخدام منهج المسح المقطعي باستخدام استبيان قياسي، وتم تصميم أداة القيادة الاستراتيجية والأداة التعاونية لقياس جودة التدريس بين المعلمين، وأظهرت النتائج أن تعاون المعلمين هو وسيط للقيادة الاستراتيجية وجودة التدريس، وقد أوصت الدراسة بأن يواصل قادة المدارس تعزيز الممارسات التعاونية بين المعلمين لتحسين جودة التدريس في مدارسهم المعنية، الأمر الذي سيساعد بدوره على تحسين التميز المدرسي.

دراسة (٢٠١٨) Russelell, Gregg

هدفت الدراسة التعرف على الأدوار الاستراتيجية التي يقوم بها قادة المدارس لتحسين وتعزيز الأداء المدرسي باستخدام التقنيات التكنولوجية المستحدثة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى المقابلات الشخصية والاتصالات الهاتفية، وشملت العينة (١٨٥) معلماً ومديراً في المدارس الأمريكية، وركزت على ثلاثة أبعاد للقيادة الاستراتيجية هي تحسين أساليب العمل، التطوير المهني، الممارسات التكنولوجية، وتمثلت نتائجها في أن القادة الاستراتيجيين هم الذين لديهم القدرة على وضع الرؤية الاستراتيجية للمدرسة تتصف بالمرونة، ويقومون بتوفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك الرؤية، وتوفير وسائل اتصال قوية بين جميع العاملين، ويديرون عملية التغيير بشكل مناسب، كما يحرصون على نشر ثقافة داعمة للابتكار والتطوير والتعليم، ويحرصون على وضع خطة دورية لتطوير الموارد البشرية.

دراسة العريفان (٢٠١٩)

هدفت الدراسة التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٣)

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

مديرًا ومديرة بمدارس التعليم العام الكويتية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلة المقننة والمؤلفة من أربع فقرات موزعة على جزأين: الأول القيادة الاستراتيجية والثاني تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية، وتمثلت نتائجها في أن درجة تمثل القيادة الاستراتيجية من قبل مديري مدارس التعليم العام الكويتية جاءت بنسبة عالية بناءً على نسبة استخدام نمط القيادة الاستراتيجية في المنظمات التعليمية، كما جاءت درجة تأثير القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع مستوى تحقيق الأهداف المنشودة في مدارس التعليم العام الكويتية مرتفعة، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بضرورة نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية بوجه عام والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، وتدريب القيادات التعليمية والتربوية على أساليب القيادة الاستراتيجية الفعالة في منظماتهم التعليمية.

دراسة الرقاد (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة التعرف على القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدرسة الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظري المديرين، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال أداتين للدراسة وهما أداة القيادة الاستراتيجية وأداة القدرة التنافسية وتكونت عينة الدراسة من (١٦٩) مساعداً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة، ودرجة التحقق من القدرة التنافسية لديهم مرتفعة، وتوجد فروق احصائية بين متوسطات استجابة مساعدي المديرين لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق القدرة التنافسية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير الجنس وسنوات الخدمة، في حين كان هناك فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة ماجستير فأعلى، وأوصت الدراسة بما يلي: ضرورة قيام قادة المدارس بصياغة رؤية ورسالة طويلة الأجل للمؤسسات التعليمية شاملة أهداف استراتيجية وواقعية وقابلة للتطبيق والقياس والتعديل للتوصل لأفضل المخرجات

التربوية والتعليمية، وإنشاء نظم لإدارة المخاطر والأزمات والتحديات، وضع خطط مرنة وقابلة للتعديل والتطوير وفقاً للتغيرات المعاصرة، وتشكيل فرق عمل لتقديم الدعم والمساعدة لقادة المؤسسات التعليمية.

دراسة (Ozdemir, Servet; et.al) (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة توضيح العلاقة بين مهارات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس وقيادتهم الاستراتيجية وفقاً لآراء المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد أجريت الدراسة في أنقرة على عينة من المعلمين بلغ عددهم (٤٢٤) معلماً، وللحصول على البيانات من المعلمين، تم استخدام مقياسين: الأول مقياس مهارات مديري المدارس في القرن الحادي والعشرين والثاني مقياس القيادة الاستراتيجية، ومن أجل تحديد مستوى مهارات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس وقيادتهم الاستراتيجية، تم استخدام التحليل الوصفي وكذلك تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار، ومن نتائجها أن هناك علاقات إيجابية مهمة بين جميع أبعاد مهارات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس وسلوكيات القيادة الاستراتيجية، إلى جانب ذلك تُعد مهارات القرن الحادي والعشرين لدى مديري التعليم مؤشراً مهماً لسلوكياتهم القيادية الاستراتيجية، كما أظهرت نتائج البحث أن محو الأمية المعلوماتية والتكنولوجية والمساءلة والمسؤولية مؤشرات مهمة لسلوك القيادة الاستراتيجية الناجحة، ويحتاج مديرو المدارس إلى زيادة مستويات محو الأمية المعرفية ومحو الأمية التكنولوجية وتبني مهارات المسؤولية والمساءلة من أجل تحسين سلوكياتهم القيادية الإدارية.

دراسة حسين، لمياء (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للقيادة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال تحليل الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على عدد من المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ وتقسيمها إلى خمسة أبعاد هي (الممارسات الأخلاقية، قيادة موارد المدرسة، الضوابط التنظيمية المتوازنة، القيادة التنظيمية الفعالة، التوجه الاستراتيجي)، وتمثلت نتائجها

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

في: أن مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة، الجنس، والمؤهل العلمي، ومن ثم أوصت الدراسة بضرورة تطوير العلاقات التنظيمية بين العاملين مع احترام آراء وحقوق الآخرين والشفافية، وضرورة التزام القيادة التربوية والعاملين بمؤسسات التعليم بأخلاقيات المهنة في السلوكيات والممارسات، وأن يتم اختيار قيادات المدارس والعاملين وفق معايير تستند إلى الكفاءة والجدارة والسلوك الأخلاقي السليم.

دراسة (Ucar, Rezzan; Dalgic, Servet) (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين خصائص القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، وتكونت عينة البحث من (٣٦٤٨) معلماً يعملون في مؤسسات التعليم الثانوي في مقاطعة فان، واختير منهم (٥٥٨) معلماً، تم تحديدهم بطريقة العينة الطبقية، وتمثلت نتائج البحث فيما يلي: يعتقد المعلمون أن مديري المدارس يظهرون صفات القيادة الاستراتيجية في بُعد القيادة الاستراتيجية والتطبيقات التحويلية والتطبيقات الإدارية والتطبيقات السياسية بدرجة متوسطة، ومن حيث التطبيقات الأخلاقية، فإنهم يظهرون دائماً خصائص القيادة الاستراتيجية بدرجة عالية، وقد وجد أن الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كان متوسطاً ومنخفضاً في بعد (الامتثال والاستيعاب)، كذلك توجد علاقة إيجابية متوسطة الدلالة بين خصائص القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وهذا يعني أن مديري المدارس أكثر ميلاً إلى تطوير خصائص القيادة الاستراتيجية التي من شأنها تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

دراسة (Neyisci, N. & Erdogan, A.) (2022)

هدفت الدراسة التعرف على الدور البارز للقيادة الاستراتيجية في كيفية مواجهة المخاطر والتحديات المحيطة بالمؤسسة التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية والنمو المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى تأكيد الدور المهم للقيادة الاستراتيجية في تحويل التحديات المحيطة بالمؤسسة التعليمية إلى فرص

لصالحها، وكذلك أهميتها في تحقيق التكيف والموائمة في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية المحيطة، والتأكيد على دور القيادة الاستراتيجية في رفع مستوى التفكير التنظيمي للعاملين في المؤسسة، مما يترتب عليه النجاح في تحقيق استراتيجية تنافسية للمؤسسة.

دراسة الفطيمان والشمري (٢٠٢٣)

هدفت الدراسة تعرف القيم القيادية في الإسلام وكيفية الاستفادة من تطبيقاتها التربوية في الأسرة المسلمة لحماية الأبناء من تحديات التحول الرقمي، واستخدمت المنهج الوصفي والأصولي، وتوصلت لنتائج من أهمها: تعدد قيم التسامح والعدالة والنزاهة وتحمل المسؤولية، العدل والشورى من أهم القيم التي يتصف بها القائد في الإسلام، وأيضاً من أبرز التطبيقات التربوية التي تغرسها الأسرة في نفوس أبنائها القيم التالية (حماية المال ورعايته، ترشيد استهلاك المال، الحث على العمل الصالح، الإحسان في العمل، التأكيد على اتمام العمل وأدائه على أكمل وجه، التحفيز، استخدام الحوار والنقد البناء، التوجيه للاستخدام السليم للتكنولوجيا الرقمية، تعزيز المواطنة الرقمية لدى الأبناء).

دراسة العدوان (٢٠٢٤)

هدفت الدراسة استخدام المنهجية الإسلامية في القيادة التربوية، واستخلاص بعض تطبيقاتها في الواقع المعاصر، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، وكان من أهم نتائجها أن القائد الناجح يتصف بسمات شخصية وإنسانية وتنظيمية، كما يمتلك العديد من المهارات الفنية والإدراكية والإنسانية التي تساعد على النجاح في تحقيق أهدافه المؤسسية، وتبرز أهمية القيادة في كونها محورياً أساسياً لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة، من أجل الوصول بالمؤسسة لوضع تنافسي يفوق المؤسسات المناظرة لها، ومن أبرز المهارات التربوية الإسلامية للقائد تحمل المسؤولية، التعاون، القدوة الحسنة، وغيرها من الصفات التي تساعد على بقاء المؤسسة وتماسكها ونجاحها في الوصول للأهداف المنشودة.

دراسة (شرعي، هنداي) (٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه ممارسة القيادة

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

الاستراتيجية لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية في سلطنة عمان، وتتمثل أبرز هذه التحديات في التحديات الإدارية والمالية والفنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة إلى مدخل البحوث الكمية، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة من مديري المدارس للكشف عن التحديات التي تواجه ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان ومستوى توافرها، وتوصل البحث إلى أن أقوى التحديات التي تواجه هذه المدارس هي التحديات المالية يليها التحديات الإدارية ثم التكنولوجيا وأقلها التحديات الفنية، وكان أبرز نقاط هذه التحديات قصر نظام الحوافز وقلة الموارد المالية عند تطبيق القيادة الاستراتيجية في المدرسة، وكثرة الإجراءات الروتينية المعقدة بين المستويات الإدارية المختلفة، وتركز السلطة في أيدي الجهات الإدارية العليا؛ مما يعوق أداء القيادة الاستراتيجية مع المستوى التنفيذي في المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة الاستراتيجية من عدة زوايا مختلفة، منها أهميتها، علاقتها بجودة التدريس، درجة الممارسة لأبعادها (التحويلي، الإداري، السياسي، الأخلاقي) ودورها في تحقيق الأهداف التعليمية وتعزيز الأداء التدريسي، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وجودة الأداء، ومتطلبات تعزيزها (تنظيمية- بشرية - مادية)، ودراسات تناولت صفات القيادة في الإسلام وغيرها، وقد تنوعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وتشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في وضع الجزء النظري الخاص بالقيادة الاستراتيجية واستخدام المنهج الوصفي، واختلفت عنهم في الهدف والعينة، حيث هدف البحث الحالي إلى رصد واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (تحديد التوجه الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية الفعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، وكذلك المعوقات التي تحول دون ممارستها من وجهة نظر المعلمين، من أجل الوصول لتصور مقترح لتحسين تلك الممارسات، بالإضافة إلى أن الدراسات التي تناولت القيادة في الإسلام، لم تشير صراحة إلى القيادة الاستراتيجية، بل أشارت إلى مواصفات القائد في الإسلام، وهي صفات ينبغي

الاتصاف بها على الدوام، لا تقتصر على زمن دون آخر؛ لذا فالتمسك بتلك الصفات يضمن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، ويمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على المراجع والدوريات العلمية ومصادر البحث التي يمكن الاستعانة بها في وضع الإطار النظري، واستخدام المنهج الملائم للدراسة وتصميم أدواتها وتدعيم نتائجها.

الإطار النظري للبحث:

- تناول البحث المحاور الآتية:
- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لقيادة الاستراتيجية.
- المحور الثاني: المسؤوليات الإدارية المُسندة لشيخو المعاهد الابتدائية الأزهرية من خلال الدراسات السابقة واللوائح المنظمة.
- المحور الثالث: رصد واقع ممارسة شيخو المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، ومعوقات ممارستها (دراسة ميدانية).
- المحور الرابع: التصور المقترح لتحسين ممارسة شيخو المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية.

والآن سيتم تناول تلك المحاور بالشرح والتوضيح.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لقيادة الاستراتيجية:

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية The concept of strategic leadership

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة في الأدب الإداري على يد (Kotter1982& Mintzberg1984) كدلالة على ظهور منصب رئيس الشركة أو القائد التنفيذي فيها، وجاء بعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية بسنوات متعددة. (الغزاوي، كرار، ٢٠٢١: ٣٠)، ولم تمر الاستراتيجية بتطور كبير إلا في الثمانينيات حيث ظهرت لها مفاهيم متنوعة مثل إعادة هيكلة الشركات والقرارات والإجراءات المؤثرة على الحجم التنظيمي والتمويل والتقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال والنقل، وأصبح منذ ذلك الحين التفكير الاستراتيجي نمطاً إدارياً لا غنى عنه في قيادة وإدارة المؤسسات الربحية وغيرها، حيث تربط بين المنظمة داخلياً والبيئة الخارجية المحيطة بها. Joao

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

(J.M.Ferreira. et. al, 2014)، ويتضح دور القيادة الاستراتيجية في تنسيق نشاط الإدارة في اطار استراتيجية شاملة واتخاذ منظور طويل الأجل عند التطلع إلى المستقبل، وهيكلية استراتيجية موجهة نحو التطوير والتميز. (Stadeler Anita, 2009)، وتعد القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المدبرون والتي توجه مناخ المنظمة ذات تأثير على أداء المؤسسات بشكل كبير، وبالتالي فإن الموظفين يتصرفون وفقًا لهذه القرارات، ويتبعون الرؤية التي يطرحونها بشأن المستقبل وعليه؛ فإن القرارات التي يتخذها القادة الاستراتيجيون، والرؤية التي يقدمونها تؤثر على المؤسسة والموظفين بشكل إيجابي أو سلبي. (Ozdemir, Servet; et.al, 2020:204).

وتنوعت الرؤى التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية على النحو التالي:

- هي ممارسة استراتيجيات متنوعة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي توجد فيها المنظمة، وتطبيق الاستراتيجيات الصحيحة في الوقت المناسب، وتقييم بيئة العمل، وأن يتوافر لدى القائد رؤية وتفكير استراتيجي واضح، وتوفير المرونة والعمل مع الآخرين، ورؤية مستقبلية متميزة للمنظمة، وتهدف إلى القدرة على تشكيل المستقبل من خلال توجيه الموظفين نحو الأهداف بما يتماشى مع رؤية المنظمة، وضمان التغيير الاستراتيجي السريع إذا لزم الأمر في بيئة تنافسية عالمية معقدة. (Malewska & Sajdak, 2014)
- هي مزيج من الوظائف الاستراتيجية والقيادية التي تشمل تحديد الرؤية والأغراض الأخلاقية للمنظمة وترجمتها إلى عمل، لتشكيل قدرة المنظمة والاتجاه الذي يجب أن تتخذه لتحقيق التحول أو التغيير نحو الهدف المطلوب، من خلال اتخاذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل وتنفيذها وتطبيقها بما يضمن كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التنافسية، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع بأكمله. (الرقاد، ٢٠٢٠: ١٣).
- هي تلك الممارسات المتعلقة بتحديد وتنفيذ الرؤية المستقبلية والتوجه طويل المدى في ضوء عوامل البيئة الداخلية والخارجية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالمنظمة، بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعة لها والا رتقاء بها والحفاظ على بقائها واستمرارها. (العامر، اللؤلؤ ٢٠٢٣: ٤).

■ هي قدرة القيادة على التفكير بمرونة وبطريقة استراتيجية تسمح بتمكين العاملين والاستفادة من الأفكار المبتكرة التي يقدمونها؛ حتى يتم الوصول إلى مستوى أداء عال و متميز. (Alex A & Vincent N, 2018: 127).

ويتضح مما سبق أن القيادة الاستراتيجية هي: الوسيلة التي يمكن من خلالها التخطيط لبلوغ أهداف معينة تخدم أغراض المؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها والتفكير المستقبلي في النتائج، وتحقيق ال أهداف المؤسسة بنجاح والوصول لمستوى التميز والمنافسة.

كما ورد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المنظور الإسلامي بمعنى قدرة القائد على التأثير في سلوك الأتباع بما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد على حد سواء، مع مراعاة العوامل والظروف المؤثرة في العملية الإدارية وفق شريعة وقيم الإسلام، وهنا تركز على خاصيتين يجب توافرهما في القائد وهما القوة بمعنى القدرة على اتخاذ القرار دون تردد، والأمانة بمعنى الحرص على أداء الواجبات الوظيفية بكل دقة ونزاهة وحيادية. (حميدات، سلايمي، ٢٠١٦: ٦٨).

والمتمعن في الفكر الإسلامي يدرك أن كلمة القيادة بمفهومها اللفظي لم تستخدم ولم تذكر في القرآن الكريم صراحة، ولم تستخدم لأي شخص بالتحديد، ولكن على مستوى المعنى توجد الأدلة من القرآن والسنة النبوية الشريفة على ذلك؛ فهي تعني كلمة الإمامة ومشتقاتها، ويدل على ذلك قوله تعالى (وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا) (سورة الفرقان: آية ٧٤)، كما تأتي بمعنى الحكم في قوله تعالى (وَلَقَدْ آتَيْنَا بَنِي إِسْرَءِيلَ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى الْعَالَمِينَ). (سورة الجاثية: آية ١٦)، وتأتي أيضاً بمعنى الخلافة ويدل على ذلك قوله تعالى (يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ). (سورة ص: آية ٢٦)،

وكذلك جاءت بمعنى القدوة، ويدل عليها ما جاء في الحديث الشريف حين قال الرسول ﷺ «أَنَا قَائِدُ الْمُرْسَلِينَ وَلَا فَخْرَ، وَأَنَا خَاتَمُ النَّبِيِّينَ وَلَا فَخْرَ، وَأَنَا أَوَّلُ شَافِعٍ وَأَوَّلُ مُشَفِّعٍ وَلَا فَخْرَ» (الدارمي، ٢٠٠٠، ح: ١٩٧).

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

واستشعاراً لأهمية القائد فقد أمر النبي ﷺ الصحابة بتعيين قائد من بين أفراد الجماعة حين يسافرون في أمر من الأمور فقال «إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ» (أبو داود، د.ت، ح، ٢٦٠٨: ١٣٦)، فالقيادة يقصد بها أيضاً أمانة التوجيه والقدرة على تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف المتعلقة بالأمور الدينية والدنيوية (الخصاونة، الجمال، ٢٠١٢: ١٠٨)، مصداقاً لقوله تعالى (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْ لَهُمِ بِآيَاتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُنْتَدِينَ). (سورة النحل: آية ١٢٥)، فتشير الآية إلى التزام القائد والموجه والناصح باللين في القول والمعاملة الحسنة عند الدعوة إلى الله، وارشاد الناس لما فيه الخير. (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٤: ٥٢٦)، ولقد كان أمر الله سبحانه وتعالى واضحاً في دلالتها على الحكم والقضاء حين أشار في قوله تعالى (فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّى يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنْفُسِهِمْ حَرَجًا مِمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا). (سورة النساء: آية ٦٥).

أهداف القيادة الاستراتيجية Strategic leadership objectives

تعتبر القيادة الاستراتيجية معياراً مهماً لنجاح المؤسسات وتميزها عن غيرها، حيث تهدف إلى القدرة على تشكيل المستقبل من خلال توجيه العاملين بالمنظمة نحو الأهداف بما يتماشى مع رؤيتها ورسالتها، والتوجه نحو التغيير الاستراتيجي السريع إذا لزم الأمر في بيئة تنافسية عالمية معقدة (Ucar, Rezzan; Dalgic, Servet 2021: 108). كما تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التفوق على منافسيها، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتعزيز نقاط القوة، ومواجهة نقاط الضعف وتطوير أنشطة البحث واستثمار موارد المؤسسة باستمرار. (محي الدين، العامري، ٢٠٢٣: ٤٩٢).

أهمية القيادة الاستراتيجية The importance of strategic leadership

تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية فيما يلي:

- تساهم في تحديد هدف المنظمة ورؤيتها وتجعل للقادة القدرة على تصور المستقبل وخلق مناخ استراتيجي فعال، ويعد الرسول ﷺ والصحابة رضوان الله عليهم من بعده خير نماذج يقتدي بها القادة في العصور الحديثة، لما اتبعوه من خطى إدارية

فعالة ناجحة في قيادة مؤسساتهم، وفقاً لما تعلموه من رسول الله وتمسكاً بما جاء من تعاليم في القرآن الكريم، ومن أشهر الأدلة والنماذج على ذلك عمر بن الخطاب رضي الله عنه الذي استطاع التخطيط لدولة اسلامية مترامية الأطراف، حيث إن دولة الإسلام في عهد الرسول كانت أقل اتساعاً وانتشاراً من تلك التي كانت في عهده، فاتسعت الفتوحات وتوسعت رقعة الإسلام، فكان عليه كقائد تربوي مسلم أن يضع نظاماً إدارياً تنظيمياً يُسير أمور تلك الدول، فكان متمسكاً بكتاب الله وسنة نبيه عليه السلام، وترجم هذا الفهم إلى واقع في إدارته. (القلال، ١١٧: ٢٠١٧).

- تسهم في تحقيق الموائمة بين الموظفين والموارد التنظيمية من خلال تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد والقدرات الموجودة بالمنظمة من أجل الحفاظ على بيئة تنافسية وزيادة دافعية العاملين لبذل أقصى جهودهم لتميز المنظمة ونجاحها. (العامر، اللؤلؤ ٢٠٢٣: ٥، ٦).
- كما تظهر أهميتها في أنها تمثل حلقة الوصل بين الإدارة والعاملين، وتساعد في تسهيل ومرونة تحقيق الأهداف، تدعيم الجوانب الإيجابية والتقليل من الجوانب السلبية، مواجهة المشكلات والتصدي لها من خلال وضع الخطط لحلها، تنمية الأفراد وتدعيم مبدأ القدوة لديهم، تحقيق التغيير الشامل الذي يهدف إلى تنفيذ الأهداف بموضوعية. (الشمري، منيرة، ٢٠٢٠: ٢٧٦).
- كذلك تتضح أهميتها في بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل وتحسين الفاعلية التنظيمية، تعزيز الحوار والمشاركة وتبني القيم الأخلاقية في محيط العمل، الإدراك الواعي والمستنير للبيئة الداخلية والخارجية والاستجابة المرنة لتحديات البيئة. (السنهوتي، امباركة، ٢٠٢٢: ٢٢٣).
- كما أنها ذات تأثير فعال على مجالات العمل الوظيفي ونتائجها ملموسة على فترات طويلة، وتحدث تغيير جوهري في المؤسسات، وتهدف إلى تشجيع التعليم المستمر، وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين. (الزهراني، ٢٠٢٠: ٦).

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

■ ويتضح مما سبق أن القائد الاستراتيجي الناجح هو الذي ينجح في تلبية احتياجات المنظمة في أوقات التغيير التي تتعرض لها، ويطور الرؤية والرسالة الخاصة بها، ويؤكد على الابتكار، ويؤسس ثقافة تنظيمية فعّالة، ويمارس الاجراءات الأخلاقية ويركز على الدور الذي يلعبه الأفراد في الاستراتيجية ويوضح كيفية الوصول للأهداف الاستراتيجية، ويعد من أهم الخصائص المطلوبة في القائد الاستراتيجي الإدارة الفعّالة والكفاءة للموارد البشرية وحسن استخدام الموارد المتاحة.

أبعاد القيادة الاستراتيجية Dimensions of strategic leadership

تنوعت أبعاد القيادة الاستراتيجية في أدبيات الفكر التربوي، حيث عرض (Thompson 1997) أنموذجاً يشتمل على عدة ممارسات يقوم بها القائد الاستراتيجي تتمثل في: الرؤية الاستراتيجية، الواقعية، الهيكل والسياسات، شبكة الاتصالات. (المغربي، رامي، ٢٠١٥: ٢٠).

وهناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أبعاد القيادة الاستراتيجية والمتمثلة في ما يلي:

البعد الأول: توضيح الرؤية الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي) Strategic vision (determining strategic direction)

ويُقصد بها أن تكون هناك أهدافاً محددة لكل مؤسسة، حتى يكون أداؤها فعالاً، وتدرج الأهداف من طويلة المدى إلى قصيرة المدى، كما يكون هناك أهدافاً عامة تتفرع منها أهدافاً تفصيلية، وقبل تحديد الأهداف لابد من التعرف على مطالب المؤسسة والإمكانيات المتاحة لمقابلة هذه المطالب، وكذلك التنبؤ بالمنافسة المرتقبة من مؤسسات جديدة قد تدخل في نفس الميدان. (الشنواني، ٢٠٠٠: ٣٩)، وتتضمن الرؤية الاستراتيجية تحديد الاتجاه العام للمؤسسة، وفهم تاريخها والوضع الحالي لها، وكيفية مواجهة الأزمات مستقبلاً، من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية. (Barbara Davies, & Brent Davies, 2004: 14).

ويعد تحديد الهدف الاستراتيجي وكيفية الوصول إليه من أهم خصائص القائد الناجح، لأن تحديد الهدف هو الخطوة الأولى للنجاح، وجميع القادة الناجحون في عملهم يقومون بذلك قبل الابتداء في العمل، وذلك لوضوح الرؤية والسير على خطى صحيحة متزنة؛ حتى تكون النتائج موفقة وناجحة. (الخليفي، ٢٠١٤: ٢٦، ٢٧)، ويتطلب من القادة عند قيامهم بعملية تحديد الأهداف الاستراتيجية أن تحدد الوظائف المطلوبة للمؤسسة عن طريق تحديد الواجبات والمسؤوليات اللازمة لتحقيق الأهداف وعمل الترتيبات اللازمة لتنسيق العمل، وتوضيح العلاقات بين مختلف الوظائف وتحديد الاختصاصات والسلطات تفادياً للخلط والتكرار، ثم ربط الوظائف المختلفة بشبكة من الاتصالات تكفل سير الإجراءات بكفاءة وفعالية. (عشبية، ٢٠٠٩: ١٥).

ويدل على أهمية تحديد الهدف الاستراتيجي ما جاء في قوله تعالى (وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى * وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى). (سورة النجم: آية ٤٠، ٣٩)، وتوضح الآية أن الإنسان لا يحصل إلا على نتيجة سعيه، ومن دعا إلى هدى كان له مثل أجر من اتبعه، من غير أن ينقص من أجورهم شيئاً، مما يؤكد أهمية تحديد الهدف والعمل بجهد لتحقيقه. (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٧: ٤٣٢).

وغياب التوافق بين القادة والعاملين في وضع الاهداف، وقلة وضوحها وترتيبها، يؤدي إلى سيطرة بعض العاملين على أنشطة المؤسسة، مما يترتب عليه غموض المهام والصلاحيات الخاصة ببعض العاملين. (عبد الفتاح، ٢٠١١: ١١٣).

ولتحديد الأهداف الاستراتيجية ينبغي على القائد امتلاك مجموعة من المهارات والقدرات التي تجعله قادراً على التفكير فيما يخص المؤسسة لأمدٍ بعيدٍ بحثاً عن الفرص والمزايا التنافسية التي تمكّنها من تحقيق الريادة والتميز، ويتضمن التوجه الاستراتيجي قيام القائد بتحديد اتجاه واضح لمستقبل المنظمة، وتشير الدراسات إلى أن القادة ذوي التوجه الاستراتيجي قادرون دائماً على التفاعل بشكل إيجابي مع البيئة المحيطة وينخرطون في أنشطة مبتكرة، ويقومون بمشاريع محفوفة بالمخاطر ويتنافسون بشكل استباقي، ثم يقوم القادة بترجمة الاستراتيجيات إلى عمل من خلال التعبير الصريح عن الاستراتيجيات متبوعاً ببناء فهم مشترك، من خلال الحوار الذي

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

ينطوي على عملية تعزيز المشاركة لفهم ضرورة التغيير، ثم يقوم القادة بتحديد الممارسات والأنشطة التي ينبغي تنفيذها. (النجار، رضوى وآخرون، ٢٠٢٤: ٣٦٣).

كما ينبغي أن يتوافر لدى القائد القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وتجهيز المؤسسة لما ستكون عليه في المستقبل، والتعامل مع المستجدات بشكل فعال، لضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها. (شويحة، بشير، ٢٠١٨: ٢٦).

كذلك لابد أن يتميز القائد بنظرة بعيدة المدى للأمور، والجرأة والشجاعة في اتخاذ القرار والتفكير المستقبلي لحل المشكلات، وترقب ما سوف يحدث في المستقبل، من أجل الاستعداد التام لمواجهة الأمور المفاجئة وقت حدوثها، ويدل على ذلك ما حدث في غزوة مؤتة حين استشهد القادة الثلاثة الذين عينهم النبي ﷺ فاتفق المسلمون على أن يتولى خالد بن الوليد قيادة الجيش، فلما تولى القيادة فكر في حيلةٍ لينجو بالجيش، لأنه لا يمكنه التغلب على قوات الروم الكثيرة بهذا العدد القليل من المسلمين، فغير أماكن الجنود، وأمر بعض الكتائب أن تبتعد عن ساحة القتال، ثم يأتون مندفعين أثناء المعركة وهم يكبرون، ويثيرون التراب بخيولهم، وفي الصباح فوجئ جنود الروم بوجوهٍ جديدةٍ من الجنود المسلمين لم يروها من قبل في الأيام الماضية، ثم جاءت الكتائب الأخرى فظنها الروم مددًا لجيش المسلمين، فدب الرعب في قلوبهم، وفي الليل سحب خالد جيشه من المعركة تدريجيًا حتى لا يلاحقهم الروم، وهكذا استطاع أن ينقذ جيش المسلمين. (عبد الرحمن، ٢٠٠٧: ٦).

كما استفاد الرسول ﷺ من مشورة أم سلمة ونظرتها المستقبلية وبُعد نظرها الكبير حين أشارت عليه ﷺ بشأن الحجيج، بما يدل على نظرتها لما سيحدث في المستقبل، وبذلك وفرت العناء واحتمال دروب المشقات على مئات الألوف من حجاج بيت الله الحرام. (القلال، ٢٠١٧: ١٤٣).

كذلك من أروع النماذج على التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية الناجحة في مواجهة المشكلات المستقبلية وطرح الحلول لها، ما جاء في قصة يوسف عليه السلام حين استطاع برشاده وحسن تصرفه وحكمته ورؤيته المستقبلية حل مشكلة المجاعة التي كانت سوف تتعرض لها مصر لأمحالة ؛ لولا تصرفه الحكيم ورؤيته الناقبة ونظرفته المستقبلية للأمور التي هداه الله إليها، حيث استطاع أن يستغل

سبع سنوات من الخير والوفرة في الرزق لتخزين الحنطة لسبع سنوات من القحط، كما كان تفسيره لرؤيا الملك سبباً في خروجه من السجن (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٤: ٣٣٥)، وفي ذلك جاء قوله تعالى (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ) . (سورة يوسف: آية ٤٧-٤٩)، وذلك من القيم التربوية التي تشير إلى حسن التصرف ومواجهة المشاكل المحتمل حدوثها في المستقبل. (الحديثي والمطيري، ٢٠١٩).

البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري (تنمية الموارد البشرية): Human capital development human resources development)

تعتبر الموارد البشرية أهم أساس لنجاح أي عمل، ويقصد بهم كل العاملين في المؤسسة في المستويات الإدارية والتشغيلية ووجودهم مهم جداً في المنظمة، إذ بدونهم لا تتحقق أية نتائج، ويتوقف على أدائهم النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، ولهذا ينبغي العناية والاهتمام باختيارهم وتدريبهم وحفزهم والإشراف عليهم؛ فهم المحور الرئيس الذي يتوقف عليه تحقيق الأهداف. (السنواتي، ٢٠٠٠: ٤٣).

ويتم تطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، بهدف الإسهام في أدائهم للمهام وال مسؤوليات بكفاءة وفاعلية واستقطاب ذوي الكفاءة والمتميزين والاستفادة منهم. (النجار، رضوى وآخرون، ٢٠٢٤: ٣٦٣).

ويمكن تطوير الأفراد عن طريق تفهم وإدراك سلوكياتهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها بما يتلاءم مع متطلبات وأدوار المؤسسة، فالأداء الناجح للأفراد داخل المؤسسة يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد (أهدافهم، دوافعهم، شخصياتهم، قدراتهم، مهاراتهم وأمالهم) من ناحية وبين المؤسسة (أعمال، وظائف، أهداف، تكنولوجيا، إجراءات وعملاء) من ناحية أخرى، فكل من الأفراد والمؤسسة يتغيران بصورة دائمة، وسبب هذا التغيير هو عدم توافق الأفراد في المؤسسة، مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل، وهنا ينبغي إجراء بعض التعديلات في الممارسات الإدارية المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي يتم التوافق والالتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة المؤسسة من جهة أخرى، وعلى المؤسسات أن تراعي مجموعة

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد إلى الأحسن منها (أنماط شخصيتهم، أهدافهم، دوافعهم، قدراتهم، مهاراتهم، اتجاهاتهم، فرص مشاركتهم في القرار، وحل المشكلات). (رسمي، ٢٠٠٤: ٣٣، ٣٤)، ويستطيع القائد تطوير وتنمية قدرات العاملين من خلال توجيههم نحو تجنب مخالفة شريعة الله سبحانه وتعالى، واتباع ما هو حلال، والانتفاء عما هو حرام، فلا ينبغي أن ينهاتهم عن أمر ويرتكبه. (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٤: ٢٩٦)، ويدل على ذلك قول الله تعالى (وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْهَكُمْ عَنْهُ إِنَّ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ). (سورة هود: آية ٨٨)، كما يرشداهم إلى الإصلاح وتعديل الأمور، ويدل على ذلك قوله تعالى (وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلَحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَىٰ فَفَقِّلُوا لَهُمَا مَا أَنْهَكُم عَنْهُ إِنَّ أُرِيدُ إِلَّا تَفِيءَ إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلَحُوا بَيْنَهُمَا بِأَعْدِلٍ وَأَفْسُطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ). (سورة الحجرات: آية ٩)، فهذه الآية توجه القائد إلى أهمية الإصلاح بين العاملين، حتى لاتتزايد الخصومات ويتسع نطاق المشاكل. (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٧: ٣٤٩)، ومن وسائل نجاح عملية تنمية العاملين وتوجيههم نحو الأداء الأفضل، أن يكون القائد حريصاً على أتباعه ويسعى لفضاء مصالحهم ويكون رؤوفاً ورحيماً بهم، ويتصف بقيم التسامح والعفو والصفح والتجاوز عن الإساءة، وحريصاً على هدايتهم؛ لما لها من دور مهم في توليد المحبة واحترام الآخر، وحماية النسيج الاجتماعي والتماسك وتحقيق السلم والأمن النفسي والقضاء على الخلافات، وعدم اتاحة الفرص لظهور الصراعات والمشاكل التنظيمية.

(الفطيمان والشمري، ٢٠٢٣: ١٦٥)، (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٤: ٢١١)، وفي ذلك يقول الله سبحانه وتعالى في وصف رسول الله الكريم ﷺ (لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ). (سورة التوبة: آية ١٢٨).

كما ينبغي أن يهتم القائد بشؤون العاملين وتدير أمورهم، والحفاظ على وحدتهم وتماسكهم، ويضع لهم أسس التعامل فيما بينهم، والابتعاد عن الريبة والحفاظ على التماسك ونشر المحبة والاحترام وبناء جذور الثقة فيما بينهم، والتخلص من النزاعات التي تؤدي إلى فساد العمل المؤسسي وانتشار المشاكل

التنظيمية. (الفطيمان والشمري، ٢٠٢٣: ١٧٣)، وبذلك يحتفظ بمحبتهم وانتمائهم لمؤسستهم، مما يجعلهم لا يدخرون جهداً في سبيل عملهم.

كذلك من أساليب تنمية العاملين قيام القائد بتفويض المهام لبعضهم وإعطائهم جزءاً من العمل لتنفيذه، وعملية التفويض تفيد الرئيس والمرؤوسين، وتوضح أوجه إفادتها للرئيس في توفير الوقت لديه للقيام بمهام أخرى، والتركيز على تخطيط وسير العمل بوجه عام، وتحفيز الموظفين لبذل المزيد من الجهود لتنفيذ المهام والمشروعات وتخفيف الضغط والشد العصبي، وتنفيذ العمل على أكمل وجه في حالة غياب الرئيس لأي سبب طارئ، واكتساب احترام أعضاء فريق العمل والتخفيف من المهام الروتينية وغير المهمة، وتسليم العمل في المواعيد المحددة والتفرغ لأداء المزيد من المهام، أما أوجه إفادتها للمرؤوسين فتتمثل في تطوير أداء الموظفين واستخدام المهارات الكامنة لديهم للاستفادة منها، واستعدادهم لتعلم مهارات جديدة، وشعورهم بالانتماء، ومن ثم يصبحون أسعد حالاً في عملهم، بالإضافة إلى توفير الوقت لأنهم سيؤدون العمل دون انتظار موافقة الرئيس، كما يتحملون المسؤولية وتحسن ثقتهم بأنفسهم وتقديرهم إياها، مما يزيد من دافعيتهم للعمل وتطوير أدائهم. (جولي أن آموس، ٢٠٠٦: ١٥).

وتنجح عملية التفويض عند اختيار من تتوافر فيه الكفاءة حرصاً على تطبيق منهج إعداد قيادات الصف الثاني، كما جاء في استخلاف موسى لأخيه هارون، وأوصاه بالإصلاح وعدم الفساد مع أنه نبي لا تصدر منه معصية، وهذا من قبيل التنبيه على القائد بمسئولية اصلاح الآخرين وتوجيههم للخير، (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٣: ٤٢١). وفي ذلك جاء قوله تعالى (وَقَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ أَخْلُقْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ). (سورة الأعراف: آية ١٤٢)، كما كان الرسول ﷺ يفوض أصحابه رضي الله عنهم، فقد أرسل أصحابه لنشر الدين الإسلامي وتلقين العرب تعاليم الإسلام وأخذ الصدقات منهم، كما فعل مع معاذ ابن جبل حين أوفده لليبس، وكان إذا وفد عليه وافد من رؤوس القبائل يسند إليه جباية الفيء ويأمره أن يبشر الناس بالخير ويعلمهم القرآن ويفقههم في الدين. (أبو سن، ٢٠٠٦: ١١٦).

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

ومما يدل على ذلك قول معاذ بن جبل رضي الله عنه: بَعَثَنِي رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَأَبُو مُوسَى الْأَشْعَرِيُّ إِلَى الْيَمَنِ، فَقَالَ: «ادْعُوا النَّاسَ، وَبَشِّرُوا وَلَا تُنْفِرُوا، وَبَشِّرُوا وَلَا تُعَسِّرُوا»، قَالَ: فَقُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَفْتِنَا فِي شَرَاتَيْنِ كُنَّا نَصْنَعُهُمَا بِالْيَمَنِ الْبَيْتُغَ وَهُوَ مِنَ الْعَسَلِ، يُبَدُّ حَتَّى يَشْتَدَّ، وَالْمَرْزُ وَهُوَ مِنَ الدُّرَّةِ وَالشَّعِيرِ، يُبَدُّ حَتَّى يَشْتَدَّ، قَالَ: وَكَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَدْ أُعْطِيَ جَوَامِعَ الْكَلِمِ بِخَوَاتِمِهِ، فَقَالَ: «أَنْتَهَى عَنْ كُلِّ مُسْكِرٍ أَسْكَرَ عَنِ الصَّلَاةِ». (صحيح مسلم، باب بيان أن كل خمر مسكر وكل مسكر حرام، ٢٠١٠، ١٥٨٦: ٣).

البعد الثالث: تعزيز الثقافة التنظيمية: Enhancing organizational culture

يقصد به نشر مجموعة من القيم والاتجاهات والتقاليد وأساليب أداء المهام بين العاملين، حيث تؤثر تلك الثقافة في طريقة تنفيذ الأعمال وضبط وتوجيه سلوك العاملين، وتعد عاملاً مؤثراً على الأداء الفعال.

(العوامي، ٢٠١٥: ٧٦)، والثقافة التنظيمية القوية تجعل الأفراد يتميزون بالالتزام التنظيمي والانتماء للمنظمة، لأن الإجماع على القيم والاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم، ويؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، ويعتبر من خصائص المنظمات متميزة الأداء أن تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة قوية تسمح بتحفيز العاملين، وتخلق لديهم نوعاً من الرضا عن العمل يجعلهم يبذلون طاقاتهم للعمل على تحسين مؤسساتهم، وهذا يمثل ميزة تنافسية مهمة للمؤسسة تعود بالنتائج الإيجابية عليها، كما أنها توجد نوعاً من الرقابة الداخلية لدى الأفراد، وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد (السكرانة، ٢٠١٣: ٣٧٤، ٣٧٥).

وللثقافة التنظيمية الناجحة عدة ممارسات تسهم في نجاح العمل المؤسسي تتمثل فيما يلي:

- التحفيز: هو امتلاك القائد لعدد من المهارات التي تتمثل في تحفيز العاملين ذوي الأداء المتميز، وممارسة استراتيجيات الاتصال والتكامل والمشاركة في صنع القرار، الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء والتخطيط للقوى العاملة التي يتم تعيينها مستقبلاً قبل إعادة هيكلة المؤسسة، وتدريبهم على العمليات التشاركية ومهارات القيادة

الفعالة، ويسهم التحفيز في دعم الموظفين وتطويرهم المهني حتى يتمكنوا من المشاركة والمساهمة في نجاح المؤسسة، وإشعارهم أن المؤسسة ملكٌ لهم، وتبني شعار الجماعة أقوى من الفرد.

■ (Hilary Abell, Cofounder, 2018: 3,4)، وتعد المكافئة وسيلة لتطوير أداء الأفراد من خلال وجود نظام عادل لتوزيعها وعدم التحيز لبعض الأفراد عند توزيعها، وإشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب. (الجنابني، ٢٠١٥: ٤٢٦ - ٤٣٧)، ويوضح ذلك قوله تعالى (إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا). (سورة الكهف: آية ٣٠)، ويتضح في هذه الآية أن المخلص في عمله يثاب عليه في الدنيا والآخرة. (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٥: ١٤١)، ويؤيده قوله ﷺ « مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ، فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ ». (أبوداود، د.ت، ح ٢٦٢: ١٢٨).

■ الأخذ بمبدأ الشورى ومشاركة العاملين في تنفيذ الأعمال: وهي أن يتسم القائد بالديموقراطية مع العاملين ويتشارك معهم ويشاورهم ويفتح لهم المجال للتداول وإبداء الرأي وغير ذلك من الأمور التي تستجد في العمل. (الفطيمان والشمري، ٢٠٢٣: ١٥٩)، وفي ذلك يقول الله تعالى (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ). (سورة الشورى: آية ٣٨)، وقوله تعالى أيضاً (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ). (سورة آل عمران: آية ١٥٩)، وقد كان النبي ﷺ نعم المثل في تدعيم قيم المشاركة، حيث يتشاور مع الصحابة ويتيح لهم إبداء الرأي في كل أمر يتعلق بالدولة، (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٢: ١٣٠)، كما اشترك صلوات الله عليه وتعاون مع الصحابة في حفر الخندق، وكذلك ذو القرنين تعاون مع أهل القرية في بناء السد. (العدوان، ٢٠٢٤: ٩٨)، وفي ذلك جاء قوله تعالى (قَالَ مَا مَكِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا). (سورة الكهف: آية ٩٥).

■ العزيمة وعدم التردد: ويقصد بها التوكل على الله في أداء الأعمال، وأن يكون القائد متوجه لله سبحانه وتعالى ويتصف بحسن النوايا، من أجل بناء علاقات

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

إنسانية قائمة على الود والاحترام والثقة. (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٢: ١٣٠)، وفي ذلك يقول الله تعالى (فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ). (سورة آل عمران: آية ١٥٩)، وبذلك يستطيع القائد أن ينشر بين العاملين الإصرار والثبات على المبدأ والجرأة في اتخاذ القرارات المهمة التي تتعلق بمصير المؤسسة. (الخصاونة، الجمال، ٢٠١٢: ١١٠).

■ **الاتصال:** ينبغي أن يتوافر في القائد مهارات الاتصال مع العاملين، والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة منهم من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع امكاناتهم، ويكون لديه القدرة على معالجة الأخطاء والخلافات والصراعات واتخاذ القرار في الوقت المناسب، وأن يكون لديه الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية. (هاغستروم، ٢٠٠٩: ٣٠)، وعلى القائد الناجح أن يوفر مناخ للعمل يتميز بثقافة الانفتاح والثقة والاستقرار، والاهتمام بالعاملين، وتخفيف البيروقراطية والمركزية والمرونة في الجوانب الرسمية والقواعد والتعليمات. (أحمد، ٢٠٠٠: ١٨١).

■ **ويدعم عملية التواصل بين القائد والعاملين، اتباع أساليب اللين في توجيههم وإرشادهم نحو تحقيق الاهداف، (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٤: ٥٢٦)، مصداقاً لقوله تعالى (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْ لَهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ). (سورة النحل: آية ١٢٥)، ويعد إرسال الرسل عليهم الصلاة والسلام إلى البشرية أمر موجه من الله سبحانه وتعالى في تعيينهم لقيادة الأمم لتبليغ الرسالة وإخراج الناس من الظلمات إلى النور، (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٤: ٤٨٩)، وفي ذلك يقول الله تعالى (وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ فَمِنْهُمْ مَّنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَّنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكْذِبِينَ) (سورة النحل: آية ٣٦)، وتمثل الدور القيادي لرسول الله ﷺ حين جاء لنشر تعاليم الإسلام في المدينة المنورة، وقام بتأسيس الدولة الإسلامية، فلم يكن دوره يقتصر على مهام تنفيذية فحسب؛ إنما كانت سيادته كاملة في حكمه للجماعة الإسلامية، فهو النبي والرسول والحاكم والقائد والقاضي ورئيس الدولة، ويرشد الناس إلى ما ينفعهم في دينهم ودنياهم، والرسول محمد ﷺ هو**

النعمة والقُدوة لاتباعه فهو الذي اتصف بالصدق والخلق، (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٨: ٢٠٣)، مصداقاً لقوله تعالى (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ)، (سورة القلم: آية ٤)، كما كان مشرعاً وسياسياً عظيماً وخطيباً مفوهاً وقائداً محنكاً، بالرغم من أنه لم يدخل جامعة من الجامعات ولم يتعلم في مؤسسة تعليمية؛ بل علمه ربه فأحسن تعليمه وأدبه ربه فأحسن تأديبه، وتمسك بالعدد من القيم قولاً وعملاً، والتي ينبغي على القادة اتباعها والامثال بها داخل مؤسسات التعليم (بطيخ، ١٩٩٣: ٣٢٣).

البعد الرابع: ايجاد رقابة تنظيمية فعالة: Finding effective regulatory oversight

ويقصد بها اتباع أساليب وأنماط مختلفة من الرقابة والمسائلة تتسم بالمرونة والاستمرارية لمتابعة معدلات الأداء، والتعرف على مشاكل العمل والوقاية منها، والتصدي لها قبل أن يتفاقم أثرها. (العوامي، ٢٠١٥: ٧٦)، وتتنوع أساليب الرقابة إلى نمطين، النمط الأول: الرقابة الداخلية (الضمير الحي أو وعي الضمير)، ويشير معناها إلى القيام بالأشياء بشكل صحيح وسليم لمصلحة المؤسسة وليس للمصلحة الشخصية من خلال الاستخدام الفعال للوقت وجودة الأداء، والنمط الثاني هو الرقابة الخارجية التي تشير إلى سلوك الأفراد نحو المؤسسة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات العمل وزيادة مستويات الأداء، والانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل واحترام اللوائح والأنظمة. (قهوجي وآخرون، ٢٠٢١: ٣٨٠).

وتوجد أساليب متنوعة لضبط سلوك العاملين تشتمل على الثواب والعقاب، فالعامل المجتهد والذي ينجز عمله يحصل على مكافأة، أما العامل المقصر يقع عليه العقاب. (أحمد، ٢٠٠٠: ١٧٨).

ونظام الرقابة الأمثل هو الذي يتدارك وقوع الخطأ ويقضي على أسبابه، وتعتبر الرقابة من العمليات الإدارية الضرورية بسبب تضخم حجم التنظيمات وتعدد نشاطها وعدد الأفراد العاملين بها، وهي تكون بصورة متكررة وتبدأ في مرحلة التخطيط للأهداف وتسمح برصد النتائج والعمليات والخبرات ليتم توثيقها واستخدامها كأساس لتوجيه عملية صنع القرار. (Loris, 2011: 98)

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

وتبدأ عملية الرقابة بعد أن يكون كل فرد قد انتهى من إنجاز ما حدد له من أدوار، وذلك للتعرف على ما تم التوصل إليه من نتائج، ويمثل التقييم الذي يصدر من الفرد وسيلة للتعرف على نقاط القوة والضعف في تنفيذها، لتدعيم نقاط القوة، وتلاشي نقاط الضعف مستقبلاً، وذلك لتحقيق النجاح في تنفيذ ما اتفقوا على تحديده من أهداف أو عدم نجاحه. (الزاوي، ٢٠٠١: ١٦١).

وفي تدعيم قيم المسؤولية عن أداء المهام وانجازها بصورة أفضل يقول ﷺ «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ فِي أَهْلِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ فِي مَالِ سَيِّدِهِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ» (البخاري، ١٤٢٢هـ، ح ٢٥٥٨: ١٥١)، لأن من لا يتحمل مسؤولياته ويقوم بها بشكل صحيح لا ينال رضا الله، وفي ذلك يقول ﷺ «مَا مِنْ وَالٍ لِي رَعِيَّةٍ مِنَ الْمُسْلِمِينَ، فَيَمُوتَ وَهُوَ غَاشٌّ لَهُمْ، إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ»، (البخاري، ١٤٢٢هـ، ح ٧١٥١: ٦٤).

ويقصد بالمسؤولية الأمر المطلوب الوفاء به والمحاسبة على التقصير عند عدم فعله. (الجمال، ٢٠٠٨: ٢٧٧)، كما وردت المسؤولية ومشتقاتها في القرآن الكريم في قوله تعالى (وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنََّّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا). (سورة الإسراء: آية ٣٤) وفي قوله تعالى (إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا). (سورة الإسراء: آية ٣٦) أي كل عمل يقوم به الفرد هو مسئول عنه صالحاً أو غير صالح، ومحاسباً عليه. (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٥: ٦٨، ٦٩).

وتتطلب المسؤولية عدة أمور ينبغي توافرها في الشخص منها الحكمة والتبصر بالأمور، وتوجب على القائم بالأمر والمسؤول عنه ألا يخدع غيره، ولا يورد أتباعه موارد الهلاك من أسرة ومجتمع ودولة، ومن المتعارف عليه أن المسؤولية ليست خاصة بطرف دون آخر، ولا بفرد دون فرد، وإنما هي مسئولية جماعية. (الجليند، د. ت: ٢١٥)، وجاءت منهجية عمر بن الخطاب رضي الله عنه في مراقبة عامليه ومروؤسيه مثلاً يُحتذى به، فكان يُضرب به المثل في الرقابة على نفسه رقابة ذاتية نابعة من خشيته لله سبحانه وتعالى، ومما يدل على ذلك " أَخْبَرَنَا أَبُو عَبْدِ اللَّهِ الْحَافِظُ، أَنَّ أَبَا عَبْدِ اللَّهِ الصَّنْعَانِيَّ، ثَنَا إِسْحَاقُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ الدَّبَرِيِّ، أَنَّ أَبَا عَبْدِ الرَّزَّاقِ، عَنْ مَعْمَرٍ، عَنْ

ابن طائوس، عَنْ أَبِيهِ، أَنَّ عُمَرَ بْنَ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، قَالَ: "أَرَأَيْتُمْ إِنْ اسْتَعْمَلْتُ عَلَيْكُمْ خَيْرَ مَنْ أَعْلَمُ، ثُمَّ أَمَرْتُهُ بِالْعَدْلِ، أَقْضَيْتُمْ مَا عَلَيَّ؟ قَالُوا: نَعَمْ، قَالَ: لَا حَتَّى أَنْظُرَ فِي عَمَلِهِ، أَعْمَلَ بِمَا أَمَرْتُهُ أَوْ لَا". (البيهقي، ٢٠٠٣، ٢٨٢: ٨)، فهذا يوضح منهجية عمر رضي الله عنه في مراقبة العاملين، ويؤكد على أنه يحثهم على المراقبة الذاتية من أنفسهم ثم يقوم هو بالمراقبة الخارجية لأداء أعمالهم هل قاموا بأدائها أم لا. (حميمدات، وسلايمي، ٢٠١٦: ٧٦).

وعن المسؤولية ودور القائد فمن المعلوم أن الراعي عليه حفظ من استرعى وحمايته والتماس مصالحه، وكذلك عليه تأديبه وتعليمه، وبذلك تكون حياتهم الشخصية والاجتماعية في مأمن من الهزات والأزمات. (الناصر، ١٩٨٥: ٢٦٦).

وبذلك فمن الضروري وجود ضمير داخل الفرد يمنعه ويقف حاجزاً أمام كل التجاوزات اللاأخلاقية في أداء الأعمال المسندة إليه، حتى تستطيع المؤسسات تحقيق الأهداف المرجوة من ها، وذلك يؤكد على الإخلاص في العمل والالتقان لأداء المطلوب منه.

البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية: **Emphasis on ethical practices**

يقصد بها المبادئ والقيم والسلوكيات المتبعة التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، بالإضافة إلى المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين الأطراف الخارجية ذات الصلة مثل العدالة بين الموظفين، الالتزام والانضباط، الرقابة الداخلية. (Al ayoubi .et. al,2020:16.17)

وتتوافر الممارسات الأخلاقية في بيئة العمل، عندما يسود المناخ التنظيمي علاقات العمل الجيدة التي تتصف بأن تكون إنسانية متمثلة في الأخلاق الفاضلة، والاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والعاملين، وبذلك تتحقق أفضل النتائج وتؤدي المهام والأهداف بنجاح، ولا تسود الممارسات الأخلاقية إلا في جو ديمقراطي يحققه القائد من خلال تعامله مع الأفراد، مما يشعرهم بالولاء والالتزام والاستقرار الوظيفي، مما يترتب عليه زيادة الأداء وتحقيق الأهداف ودفع عجلة العمل إلى الأمام. (حلاوة، ٢٠١٢: ٢٤٩)، وتساعد الممارسات الأخلاقية على سد احتياجات الفرد النفسية

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

والاهتمام بمطالبه الشخصية والاجتماعية والمهنية، فتجعله أكثر شعوراً بالرضا عن العمل، وأقدر على التعاون من أجل تحقيق أهداف العمل، وأكثر إقبالاً على العطاء والبذل وأقل ضجراً وتوتراً، لأن الإنسان بطبيعته النفسية أكثر حاجة للشعور بالأمن والطمأنينة وسط المكان الذي يعمل به والمجتمع الذي يعيش فيه. (البريكي، ٢٠١٤: ١١١)، كما تسهم تلك الممارسات الأخلاقية في تحقيق التعاون والتفاهم والمحبة، وزيادة دافعية الأفراد للعمل وحفزهم لبذل المزيد من الجهد والعمل المثمر المنتج، مما يعد مؤشراً على نجاح الإدارة في أداء أهدافها. (حسين، ٢٠١٦: ٣٨٣).

ومن أهم الممارسات الأخلاقية التي ينبغي توافرها في القائد ما يلي:

- العلم والحكمة والرشاد والابتعاد عن الهوى أو أي مصالح شخصية وشهوات وملذات دنيوية: بمعنى أن يتخذ القائد القرار الصحيح الذي يتناسب مع جميع العاملين ويكون لصالح المؤسسة، ويكون قراراً مدعوماً بالموافقة والقبول من الآخرين، ولا يكون ذلك إلا بخبرته وعلمه الذي اكتسبه، والذي يسانهه في أعماله واتخاذ قراراته، لأن القرار المبني على الدراسة والتفكير في النتائج تكون فرص النجاح فيه أكبر من القرارات العشوائية غير المدروسة. (الخليفي، ٢٠١٤: ١٣-٢٣)، كما قال الله سبحانه وتعالى (يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ). (سورة ص: آية ٢٦)، وقد وصف الله نبيه سليمان بالحكمة والعلم، (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٥: ٣١١)، في قوله تعالى (فَقَهَّمَهَا سُلَيْمَنٌ وَكُلًّا ءَاتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا وَسَخَّرْنَا مَعَ دَاوُدَ الْجِبَالَ يُسَبِّحْنَ وَالطَّيْرَ وَكُنَّا فَاعِلِينَ (سورة الأنبياء: آية ٧٩)، كما أن التابعين من الواجب عليهم طاعة القائد في كل ما أمر الله به وتجنب ما نهى الله عنه، (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٢: ٢٩٩)، وفي ذلك يقول الله سبحانه وتعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا)، سورة النساء: آية ٥٩).
- القدوة الحسنة: ويقصد بها الانصياع لأوامر الله والعمل بما أمر الله به والابتغاء عما نهى الله عنه، وأن يكون القائد نموذجاً ومثالاً يحتذى به الآخرون في فعل

الخيرات وتجنب المنهيات، وخير قدوة في ذلك رسول الله ﷺ حيث وصفه الله تعالى بالأسوة الحسنة لغيره في القول والفعل، (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٦: ٣٥٠)، وفي ذلك يقول الله تعالى (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا). (سورة الأحزاب: آية ٢١)، ويتضح من هذه الآية الصفات الحسنة التي ينبغي أن تتوفر في القائد وهي الأسوة والقدوة لغيره في الثبات والصبر على الشدائد وتحمل المخاطر، والعمل من أجل الصالح العام للمؤسسة وليس من أجل المصالح الشخصية. (العدوان، ٢٠٢٤: ٩٧).

- **الأمانة:** ومعناها: أن يكون القائد حريصاً على أداء مصالح الناس ورد الأمانات لأصحابها، وإعطاء كل ذي حق حقه، وكذلك الأمانة في القول والحفاظ على أسرار التابعين والوفاء بالعهود، (العدوان، ٢٠٢٤: ٩٢، بن كثير، ١٩٩٨، ج ٢: ٢٩٨)، ويدل عليها قوله تعالى (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا). (سورة النساء: آية ٥٨). ومن المهم أن يكون الإنسان أميناً في قوله وفعله، حتى لا نوصف بمن قال الله عنهم يقولون مالا يفعلون، ويستحقون غضب الله وعدم رضاه. (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٨: ١٣٢). وفي ذلك يقول الله تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ). (سورة الصف: آية ٢).
- **العدالة:** وتعني أن يتبع القائد العدل والمساواة في الحكم بين الناس وعدم القياس بمكيالين وتجنب الظلم بين الناس، فعلى القائد أن يكون عادلاً مع أتباعه، ويلتزم بالعدل في الأخذ والعطاء (بن كثير، ١٩٩٨، ج ٣: ٣٢٧)، لأن ذلك يبعث على الألفة والمودة والتوحد وعدم التفرقة وتجنب الخلافات والمشكلات. (العدوان، ٢٠٢٤: ٩٤). وقد ورد العدل ومشتقاته في القرآن الكريم، حيث يقول الله تعالى (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ). (سورة النحل: آية ٩٠)، فمرجع تفاصيل العدل (٩٤) أدلة الشريعة، وهي كلمة جامعة مناسبة لأحوال المسلمين حين كانوا بمكة. (ابن عاشور، ١٩٨٤: ٢٥٥)، ويشير إلى ذلك قوله تعالى (وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا). (سورة النساء: آية ٥٨). وقوله تعالى أيضاً (وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

اللَّهُ أَوْفُوا ذِكْرَكُمْ وَصِفَتَكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ). (سورة الأنعام: آية ١٥٢). وجاء في مدح صفة العدل وعلو منزلته قوله ﷺ (أرفع الناس يوم القيامة إمامٌ عادلٌ). (الهروي، ١٩٨٥: ٢٩٧). ويحقق استخدام العدالة أهدافاً عديدة مهمة بين القائد والتابعين، منها: تقليل التحيزات، ضمان المساواة، الشفافية والمساءلة، وبناء الثقة. (طاهر، ٢٠٢٤: ٧٤).

■ التماسك والتوحد وعدم التفريق ولين القلب: من الصفات المهمة للقائد اللين لأن ذلك يقلل الرهبة والخوف بين التابعين، وتجنب الفظاظة والكلام السيئ الذي يؤدي مشاعر الآخرين، من أجل بناء علاقة قائمة على الود والاحترام المتبادل، والابتعاد عن غلظة القلب والعفو عن المسيء لأن قسوة القائد تولد الكراهية والنفور من أداء المهام، والتمسك بهذه الصفات الفاضلة يولد جو للعمل ملئ بالمحبة والمودة والتفاني في العمل، بخلاف التمسك بعكس تلك الصفات يخلق المشاكل والصراعات التنظيمية ويعرقل المنظمة عن تحقيق أهدافها. ((بن كثير، ١٩٩٨، ج ٢: ١٣٠)، وفي ذلك يقول الله تعالى (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ) (سورة آل عمران: آية ١٥٩)، كما أن التماسك والوحدة يحافظ على قوة الأفراد ويقوي الارتباط الروحي بينهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة المشكلات حين ظهورها، لأنهم يشعرون بأن المؤسسة ملكاً لهم، وعليهم مسئولية الحفاظ عليها، (الخصاونة، الجمال، ٢٠١٢: ١٠٩)، وفي ذلك يقول الله تعالى (وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ). (سورة آل عمران: آية ١٠٣).

يتضح من العرض السابق أن: أبعاد القيادة الاستراتيجية، والمتمثلة في تحديد التوجه الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، ايجاد نظام الرقابة التنظيمية الفعال، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إذا تمسك بها المديرين في أساليب الإدارة وتنظيم الأعمال وتوزيع المهام ، أسهمت بدور كبير في تحقيق فاعلية الأداء المؤسسي ونجاح العمل وأداء المهام بكفاءة وفاعلية، وتخفيف

ضغوط العمل، وخلو المناخ التنظيمي من الصرعات والمشاكل، لأن القائد الاستراتيجي الذي يتمسك بهذه الصفات وينتهجها مع رؤوسيه يضمن بذلك ولائهم، وانتمائهم المؤسسي، ويكون لديهم الدافع القوي لبذل المزيد من الجهود للنهوض بمؤسستهم ورفعتها وعلو شأنها، وبذلك يتحقق التميز والتنافسية للمؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى أن الممارسات الإدارية والقيم والسمات التي يتحلى بها القادة والمديرين والشيوخ في المؤسسات التعليمية ويمارسونها في المهام الإدارية، إنما هي منبثقة من الشرع الإسلامي الحنيف ممثلاً في كتاب الله وسنة رسوله، وانتهاجهم لها علماً وسلوكاً يعد أقوى الدعائم في الحفاظ على قيم الإسلام الصحيحة، وامتنثال ما أمر الله به وتجنب ما نهي عنه، وتعد المداخل الإدارية الحديثة ومنها على سبيل المثال لا الحصر القيادة الاستراتيجية، وهي أحد المداخل التي تسهم في تفعيل وممارسة تلك الأدوار والقيم على أرض الواقع في ميدان هام ألا وهو التعليم الأزهري، لما لها من عظيم الأثر في نجاح العمل المؤسسي والتنظيمي، وبما تسهم به في التميز والازدهار التعليمي والإداري، وذلك لأن أبعادها مستمدة من مقومات وصفات القيادة في الاسلام.

وهذه الأبعاد سوف يستند إليها البحث الحالي في الجزء الميداني الخاص بمحاور الاستبانة.

أنماط القيادة الاستراتيجية Strategic leadership styles

تتكون القيادة الاستراتيجية من أربعة أنماط تسمى الإجراءات التحويلية والإدارية والأخلاقية والسياسية؛ وفيما يلي عرض توضيحي لكل نمط . Michael A.Hitt (et. al. , 2010: 338)

النمط الأول: الإجراءات التحويلية Transformational procedures

يقصد به تحديد اتجاه المنظمة من خلال التأثير على الإجراءات والأفكار من أجل خلق ثقافة مستمرة من التعلم والتبادل في المنظمة، ويظهر نمط القيادة التحويلية عندما يمنح القائد السلطة والمسؤولية للموظفين للوصول إلى الرؤية المشتركة للمؤسسة، ويقوم القائد بتحويل ثقافة المؤسسة بما يتماشى مع الرؤية المشتركة للإدارة ككل.

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

النمط الثاني: الإجراءات الإدارية Administrative procedures

تستخدم الإجراءات الإدارية للحفاظ على الاستقرار داخل المنظمة من أجل الحفاظ على فعالية الأهداف الحالية، وفيها يجب على القائد الإداري أن يضمن الاستقرار والنظام، ويركز على إنجاز الأنشطة اليومية والأهداف المحددة.

النمط الثالث: الإجراءات الأخلاقية Ethical procedures

تهدف الإجراءات الأخلاقية إلى خلق بيئة من الثقة بين القادة والعاملين لإظهار التزامهم بقيم وأهداف المنظمة، وتتضمن الإجراءات الأخلاقية أن يؤسس القائد قراراته على المعايير والقيم والمبادئ الأخلاقية، ويمكنه أخذها في الاعتبار في القرارات والنتائج المستهدفة.

النمط الرابع: الإجراءات السياسية: Political measures

تشمل الإجراءات السياسية تطوير الشراكات مع الأشخاص الذين لديهم القوة والنفوذ داخل وخارج المنظمة من أجل تقديم الدعم والموارد للمنظمة، وإعطاء وسائل لتحسين فعالية العلاقة وتطوير الشراكة المؤسسية، وفي الإجراءات السياسية تكون أهداف ومصالح المؤسسة في المقدمة، ويتفاوض القائد ويناقش ويتوصل إلى اتفاق ويتصرف على أساس مبدأ الفوز للجميع، ويعزز القائد العمل الجماعي في المؤسسة ويخطط للأنشطة المستدامة، والقائد الاستراتيجي الناجح هو القائد الذي ينجح في تلبية توقعات ورضا الجميع في أوقات التغيير في المنظمة، ويطور رؤية فعالة للمنظمة، ويؤكد على الابتكار، ويؤسس لثقافة تنظيمية فعالة، ويقوم بالممارسات الأخلاقية قولاً وعملاً.

خصائص القيادة الاستراتيجية Characteristics of strategic leadership

تُصنف خصائص القيادة الاستراتيجية وفقاً لقدرات القائد الاستراتيجي إلى ما

يلي:

أولاً: القدرات التنظيمية: Organizational capabilities

يشير مصطلح القدرة إلى مزيج من المهارات والكفاءات التي يمتلكها الأشخاص في المنظمة والتي تعد ضرورية لإنجاز مهمة معينة، ويستخدم هذا المفهوم لممارسة

المهارات الاستراتيجية في تطبيق وتكامل الكفاءات، ويحتاج القادة الاستراتيجيون إلى أن يكونوا على قدر من اللباقة وذوي رؤية ومجهزين تجهيزاً جيداً في الجوانب التالية (التوجيه وإدارة الكفاءات، والقدرة على ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال، والقدرة على مواءمة القوى العاملة مع رؤية المنظمة ورسالتها، والقدرة على نشر ثقافة التغيير الاستراتيجي في المؤسسة). (Barbara Davies & Brent Davies, 2004:23).

كما تتضمن المهارة في تحديد النتائج المرجوة ووضع الخطط لتحقيقها، وبذل المزيد من الجهود من قبل الجميع، مما يترتب عليه تحسين القدرة الاستراتيجية للمؤسسة. (Hairuddin bin Mohd Ali, & Inas Binti Zulkipli, 2019:22).

كما أن القدرات التنظيمية ترتبط بالنشاط التنظيمي المتمثل في القدرة على تحديد التوجه الاستراتيجي، ترجمة الاستراتيجية إلى أعمال، تنظيم الأفراد وتحديد المهام، تحديد نقاط العمل الفعالة، تطوير المهارات والقدرات الاستراتيجية. (المشهداني، ٢٠١٩: ٣٤).

ثانياً: القدرات الشخصية: Personal abilities

تتمثل القدرات الشخصية في أربعة عناصر يجب على القائد تطبيقها وهي (القلق، الامتناع، التكيف، الحكمة).

كما تتمثل في القدرة الاستيعابية؛ التي تضم القدرة على التعلم والإبداع المعرفي، إدراك المعلومات الجديدة واستيعابها وتوظيفها واستخدامها، والقدرة على التكيف، ويركز القائد الاستراتيجي على الدور الذي يلعبه الأفراد في المؤسسة، ومن أهم الخصائص المطلوبة في القائد الاستراتيجي هي الإدارة الفعالة والناجحة للموارد البشرية؛ وبالتالي فإن القادة يجب أن يركزوا على تطوير الأنشطة المستقبلية الاستراتيجية للمؤسسة، بدلاً من التركيز فقط على القضايا الإدارية الحالية، كما يجب أن يعملوا على تحسين الأداء، وفي نفس الوقت الحرص على بناء القدرة الاستراتيجية داخل المؤسسة، وهذا يؤكد أن القيادة الاستراتيجية عنصر جوهري في بناء المؤسسات الناجحة. (باديس، ٢٠١٤: ٣٦، ٣٧، الزهراني، ٢٠١٨: ٢٠٨).

كما تتطلب القيادة الاستراتيجية أن يتوافر في القائد تسعة عناصر للقيادة

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

الاستراتيجية ي تم إدراجها ضمن مكونات القدرات التنظيمية والقدرات الشخصية، وتتمثل هذه العناصر في (التوجه الاستراتيجي، الترجمة الاستراتيجية، المحاذرة الاستراتيجية، التدخل الاستراتيجي، القدرة الاستراتيجية)، ومن أجل الحصول على قيادة استراتيجية فعالة؛ ينبغي على القادة أن يدعموا ممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات، وأن يكونوا قادرين على بناء إطار للتفاهم والتعاون بين العاملين. (Siti, Noor Ismail, et.al, 2018: 487.488)

متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية: Strategic leadership application requirements

تتطلب القيادة الاستراتيجية من القائد أن يتميز بالتفكير الدقيق الواع بالأنظمة الإدارية ونظرة واسعة للمهام ورؤية شاملة للمواقف والتركيز على النتائج أكثر من الأساليب والأهداف. (Michael W.Guillot, 2003:8)

كما تتطلب القيادة الاستراتيجية أن يتوافر في القائد القدرة على خلق روح الابتكار والإبداع لدى العاملين، التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين داخل المؤسسة، التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، استيعاب الأفكار الجديدة والاستفادة منها، أن يكون لديه رؤية مستقبلية للمؤسسة يسعى لتحقيقها، الاستفادة من القدرات الإبداعية داخل المؤسسة، أن يمتلك مجموعة من الممارسات الإدارية التي تسهم في نجاح العمل المؤسسي مثل تحديد الأهداف طويلة الأجل، إدارة الأصول البشرية، تبني ثقافة التغيير، التأكيد على قيم وأخلاقيات المهنة. (Alex A & Vincent N, 2018: 128)

نشر ثقافة التغيير بين أفراد المنظمة:

لا يمكن للقادة إجراء تغييرات إلا عندما يكون الأفراد في المنظمة مستعدين لمثل هذه التغييرات أو التحولات ومعرفة ماذا وكيف يتم التغيير، ولكن أيضاً في معرفة متى يتم إجراء التغييرات؛ وبالتالي هناك حاجة إلى الكفاءات الاستراتيجية لتطوير المؤسسات وضمان استدامتها لمواجهة التحديات الجديدة. (Hairuddin bin Mohd, Ali, & Inas Binti Zulkipli, 2019: 23).

نشر القيم الأخلاقية بين العاملين: ومن هذه القيم التي ينبغي على القائد نشرها بين

الموظفين العمل الجماعي والنزاهة المؤسسية والقدرة على التعامل بنجاح مع القوى الخارجية، حماية العاملين، وتحقيق الرضا النفسي لهم (Yanchen Zhang. et.al, 2022:7)

امتلاك القائد مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي.

وهي تتطلب امتلاك القائد للإجراءات الإدارية والتحويلية والسياسية والأخلاقية بالمؤسسة، وتحقيق الطمأنينة للعاملين وتوفير الدافع للإنجاز والتحسين وحسن استخدام الموارد، كما تتطلب أن يتصف سلوك القائد بكونه ودود، وداعم، ومنفتح، ومساوٍ، وغير توجيهي ولا مقيد وقادر على الضغط من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة والتأثير بشكل إيجابي على سلوك العاملين.. (Omur Coban, 2019: 132)

أدوار ومهام القائد الاستراتيجي: Roles and tasks of the strategic leader

للقيادة الاستراتيجية تأثير بالغ الأهمية في نجاح المنظمة وتحقيق التنمية الفعالة، ويجب على القادة الاستراتيجيين تحديد الهدف الأعلى، ثم يجب عليهم عرض نموذج يوضح الطريق للموظفين للوصول إلى هذا الهدف الأعلى، كما يجب على القائد الاستراتيجي وضع معايير أداء عالية للموظفين والاعتقاد والثقة بهم في تحقيق هذه المعايير، كما يجب على القادة الاستراتيجيين إنشاء رؤية والمضي في هذا الاتجاه مع الموظفين لتحقيق هذا الهدف المشترك بثقة وإيمان، وتوضح تلك الأدوار في تحديد أهداف المنظمة واستراتيجيتها، تطوير هياكل المنظمة وعملاتها الداخلية، ضبط وتنظيم العمل، تهيئة الموظفين لقبول التغيير، تدعيم القيم السلوكية والأخلاقية المرغوبة، التكيف مع المتغيرات البيئية، وتحديد الوقت المناسب للمهام، توزيع الأدوار وتحديد المسؤولية، الصدق في عرض المعلومات، واتخاذ القرارات التي تسهم في نجاح العمل المؤسسي. (Abdurazak. et.al, 2023:3-6)

كما يجب أن يتمتع القادة الاستراتيجيون بمهارة التفكير الاستراتيجي للتغلب على العقبات أثناء التوجه نحو تنفيذ الرؤية المشتركة وأن يكون لديهم خطة جيدة في التفكير الاستراتيجي، وتكمن أهمية التفكير الاستراتيجي في القدرة على الاختيار بين المهم جداً والهام والأقل أهمية وتحديد العوائد طويلة الأجل، ورؤية المكاسب طويلة الأجل بدلاً من المكاسب قصيرة الأجل واتخاذ خيار المكاسب طويلة الأجل.

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

وتتمثل أدوار ومهام القادة الاستراتيجيين في خمسة أنشطة رئيسية يقومون بها،
وتتضح فيما يلي:

١. تحديد الاتجاه: لا يركز القادة الاستراتيجيون على إدارة الحاضر فحسب، بل
يهتمون أيضاً بوضع رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل،
وتحديد اتجاهها على المدى البعيد.

٢. ترجمة الاستراتيجية إلى عمل: تتمثل وظيفة الاستراتيجية في ترجمة الهدف
والرؤية إلى واقع.

٣. مواءمة الأشخاص والمنظمة مع الاستراتيجية: الاستراتيجية هي الوسيلة لربط
هذا النشاط الواسع بالتخطيط التشغيلي قصير الأجل، وغرس الاستجابات
للأحداث الفورية بعناصر من النظام الثقافي والقيمي، ويتطلب تنفيذ
الاستراتيجية حشد الموارد والنظرة المستقبلية المتميزة والاستفادة من إمكانيات
المنظمة.

٤. تحديد نقاط التدخل الفعالة: إن الاستراتيجية هي خطة عمل واعية، يتم
اتخاذها في ضوء المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة، وهي تأخذ أشكالاً مختلفة
وفقاً للأحداث الراهنة والمستقبلية، وتتعلق بالمكان والسبب الذي تتجه إليه.

تطوير القدرات الاستراتيجية:

تنوعت المصطلحات التي تناولتها، فأحياناً يقصد بها "الكفاءات الأساسية"،
كما يقصد بها أيضاً "القدرات الاستراتيجية"، والمؤسسات دائماً تحتاج إلى تطوير
القدرات الاستراتيجية بها، ويقصد بها تطوير الموارد البشرية والاحتفاظ بالكفاءات
والاستفادة من المبدعين وتنويع مصادر الدعم المادي والأكاديمي بالمؤسسة، ومن
الأمثلة على ذلك نشر ثقافة حل المشكلات بدلاً من ثقافة إلقاء اللوم على الموظفين،
وتبني قيم العمل الجماعي، والتخفيف من الضغوط؛ لأنه يمكن أن يؤدي لتحقيق
أهداف قصيرة المدى وتأجيل التطورات الأكثر أهمية على المدى الطويل، كل هذه
قدرات استراتيجية راسخة. (Barbara Davies, & Brent Davies, 2004:22)

مهارات القائد الاستراتيجية: Strategic Leader Skills

أشارت الأدبيات التربوية إلى أن هناك العديد من المهارات التي ينبغي توافرها في

القائد الاستراتيجي، وتمثل فيما يلي: (العريفان، ٢٠١٩: ١٢٩-١٣٠، الفطيمان والشمري، ٢٠٢٣: ١٥٤).

- مهارات فنية: وتشتمل على الأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في ممارسته لعمله، ومعالجة المواقف التي يتعرض لها، وأن يتوافر لديه قدر من المعلومات والأصول العملية ما يساعده في نجاح العمل الإداري والتعامل مع مختلف الشخصيات الذين يعملون تحت قيادته ورئاسته.
- مهارات تنظيمية وإدارية: يتطلب من القائد الاستراتيجي توافر المهارات التنظيمية والإدارية متمثلة في الإشراف على أداء العاملين، ومتابعة الأمور المالية الخاصة بالمنظمة، وأن يكون حلقة وصل بين المؤسسة والعاملين وبين من يفدون إليها من مسئولين عن التعليم أو أولياء الأمور أو غير ذلك.
- مهارات فكرية: تتعلق بمدى كفاءة القائد في ابتكار الأفكار والاستفادة من المبدعين وأصحاب المواهب، والتعرف على المشكلات والإحساس بها، والتوصل إلى حلول لمعالجتها، وتسهم هذه المهارات في تخطيط العمل وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، وتقليل الخطر الناتج عنها أو تحقيق الفائدة المرجوة.
- مهارات إنسانية: توضح المهارات الإنسانية التي يمتلكها القائد والتي تساعده في التعامل مع الآخرين بنجاح، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في عملهم وبذل المزيد من الجهود لتحقيق الانتاج والعطاء، كما تتضمن التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

كما يعد من تلك المهارات: أن يمتلك القائد مهارات وصفات من أجل نجاح المؤسسة، تتمثل في القوة بدون وقاحة، الأداء الجيد، التواضع وليس الخجل، الفخر بدون تعجرف، الديمقراطية (Hassan R.H Elkhedr, 2019:60) روح الدعابة بدون حماقة

ومن ضمن المهارات أيضاً: العقلية الاستراتيجية، القدرة على التعلم، القدرة على التغيير، الحكمة، بناء ثقافة تنظيمية تساعد على تنفيذ الاستراتيجية، القدرة على التكيف مع المتغيرات، التركيز على الممارسات الأخلاقية في محيط العمل - (عبد الرحيم،

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

محمد، ٢٠١٩، ١٥٠، ١٥١).

معوقات القيادة الاستراتيجية Obstacles to strategic leadership

تواجه القيادة الاستراتيجية العديد من المعوقات، والتي تتمثل في القيود التنظيمية والإدارية والبيئية التي تمنع القائد من تحقيق الأهداف الموسوعة، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي: ، (المربع ٢٠١٢: ٥٢). (Alex & Vincent N, 2018: 129). (الشمري ٢٠٢٠: ٢٨٣، ٢٨١)،

التعليمات الصارمة الجامدة التي تقف حجر عثرة أمام تنفيذ كل تطور وتقدم، حيث ينفرد القائد أو المدير بالتعليمات واتخاذ القرارات ولا يسمح للعاملين بمشاركتها فيها، الأنظمة واللوائح حيث يسير المديرين على ضوء اللوائح والتعليمات المتراكمة والالتزام بها في العمل ولا يتم تطويرها وتعديلها لتواكب التطورات والتغيرات البيئية السائدة، المركزية الشديدة وعدم التفويض حيث تستقل الإدارة بصياغة التعليمات ونشرها بين جميع العاملين في القطاعات التابعة لها، ولا تمنح الفرصة للعاملين بتفويض السلطات أو يسمح لهم بالتمكين الإداري، عدم الاستقرار الإداري وفقدان الأمن الوظيفي، وذلك أمر يعاني منه الكثير من العاملين داخل المؤسسات بسبب تغير نظم العمل إلى التخصص والتعاقدات والتقاعد المبكر لكثير من العاملين، ذلك يمنع من القدرة على اعداد وتأهيل العاملين للمشاركة في صياغة استراتيجيات مستقبلية ناجحة. غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية، حيث إن كثيراً من القادة يرتضون في عملهم بالواقع الحالي ولا يواكبون التغير ولا يهتمون به ولا يسعون إليه ويقاومون أي محاولة للتغيير، ولا يضعون مؤسستهم في موضع مقارنة مع المؤسسات المتميزة؛ مما يضعف عملية ايجاد قيادة استراتيجية ناجحة، الضغوط الداخلية والخارجية والتي يقوم بها الزملاء داخل مؤسسة العمل أو القائد تجاه العاملين والتي تسبب ضغوطاً كثيرة تؤثر على تفكيرهم الإبداعي ومساهمهم الوظيفي، عدم كفاءة القيادة الإدارية، والتي تتضح في أن القادة يظلون في ممارساتهم الإدارية على الوضع الراهن الحالي ولا يتجهون لتنمية أنفسهم مهنيّاً في مجال القيادة، وليس لديهم الدافعية لأي ممارسات إدارية فعالة، كذلك هناك معوقات تنظيمية تتمثل في أسلوب عمل المنظمة وكيفية تحقيق الأهداف ودرجة المركزية السائدة فيها، غياب التنسيق والتكامل بين الإدارة

والعاملين، قلة توافر الإمكانيات اللازمة لعملية التطوير، غياب سياسة الإفصاح عن المعلومات داخل المؤسسة، عدم تحديد التوصيف الوظيفي بشكل ملائم، هناك أيضاً معوقات إدارية متمثلة في التغيير المستمر للأنظمة، افتقار القيادات للمهارات الإدارية اللازمة، ضعف مستوى مشاركة القيادات في عملية تطوير الخطة الاستراتيجية، وهناك معوقات بشرية متمثلة في فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين، مقاومة العاملين للتطوير والتغيير، نقص الكوادر البشرية المؤهلة، انشغال القيادات بالأعمال الروتينية، قلة الدراية باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

المحور الثاني: المهام الإدارية المُسندة لشيخو المعاهد الابتدائية الأزهرية من خلال الدراسات السابقة واللوائح المنظمة.

اهتم الأزهر الشريف بتعليم أبناء الشعب المصري والعالم الإسلامي، ويعد الأزهر الشريف هو منارة العلم والدين، نظراً لأهمية دوره في المجتمع المصري وباعتباره منظومة تعليمية ذات طابع ديني خاص، تهتم بالتنشئة الخلقية والدينية لطلابها، والعمل على نشر رسالة الأزهر في جميع ربوع مصر، وترتب على زيادة الطلب على التعليم الأزهرى نتيجة الزيادة السكانية المرتفعة في مصر اهتمام أولياء الأمور ورغبتهم في تعليم أبنائهم تعليماً دينياً ووسطياً بدون مغالاة أو تفريط، كما يساعد التعليم الأزهرى أولياء الأمور بضمان مستقبل أبنائهم للالتحاق بالجامعات بكل سهولة ويسر، وتتمثل أهداف التعليم الأزهرى في تزويد الطالب المسلم بتربية روحية وخلقية وعقلية واجتماعية ودينية وقومية، واكتشاف قدرات الطالب والعمل على تنميتها. (عثمان، سمية، ٢٠٢٤: ١٢٠)، ويعد المعهد الأزهرى مؤسسة اجتماعية تعليمية تضم في داخلها عددًا من الأفراد المكلفين بتنفيذ مجموعة من المهام وإدارة مسؤولية عن توجيه العاملين لتنفيذ المهام في ضوء مجموعة من العمليات التي يحدث فيها تفاعل بين الإدارة والمعلمين ليظهر أثر ذلك جلياً وواضحاً في المنتج التعليمي لهذه المؤسسة. (رجب، وآخرون، ٢٠٢٠: ٤٢).

ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية الأزهرية وخاصة ما قبل التعليم الجامعي على توافر شيخو للمعاهد عقلاء وذوي كفاءة عالية وخاصة في ظل التغيرات المجتمعية المتلاحقة التي نشهدها الآن، فلم يعد دور شيخ المعهد مجرد مسيطر وحافظ للنظام

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

ومنفذ للتعليمات فقط، بل أصبح ميسراً ومرشداً وموجهاً وقائداً ومنمياً للتفكير والإبداع داخل المعهد الأزهرى، كما أصبح له دور آخر يتمثل في كونه محفزاً لطاقات المعلمين ومنسقاً للأنشطة وداعماً للحوار والتواصل وقادراً على تهيئة المناخ الإيجابي الذي يشجع الجميع على المشاركة والتعاون الفعال لأداء المهام بكفاءة. السيد، شعبان ٢٠٠٩: ١٧)، لذا فمن الضروري أن يتسم شيوخ المعاهد الأزهرية بالتجديد والإبداع مع مراعاة التوجهات والمبادئ التي تدعم وتوجه جميع عناصر المنظومة التعليمية نحو إقامة مجتمع متقدم، كما أنهم مطالبون بتطوير الأداء وتحسين طرق العمل وزيادة الكفاءة والإنتاجية. (عبدالله، ٢٠١٦ : ١٢١)، ويستلزم لنجاح العمل الإداري بالمعهد الأزهرى أن يتصف أداء شيوخ المعاهد بالمرونة، فدوره لا يظل جامداً أو ثابتاً بل عليه أن يواكب المتغيرات التي تظهر في المجتمع من ناحية والتطورات التكنولوجية الحادثة في مجال التعليم من ناحية أخرى. (بكر، عبد الجواد وآخرون، ٢٠٢٠ : ٧١)، كذلك يعتمد نجاح شيوخ المعاهد الأزهرية على تبني أساليب إدارية ناجحة في العمل الإداري، فلم يعد يقتصر دورهم على أساليب إدارية تقليدية تعتمد على العمل المكتبي الذي يظهر على أثره العديد من المشكلات مثل الافتقار إلى خطط تنفيذية للتعامل مع الأزمات والحالات الطارئة وغياب الخطط الوقائية لتفادي المشكلات قبل حدوثها، كما تمثل قلة مشاركة شيخ المعهد للعاملين معه في عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار أحد معوقات التطوير الإداري، بالإضافة إلى غياب نظم الاتصال الفعال داخل المعاهد الأزهرية وغياب المشاركة بفاعلية من جانب المرؤسين، كما لا يوجد تحديد واضح للمعايير التي تتم في ضوءها عملية الرقابة (الحلواني، حنان، ٢٠٢٣ : ٢٠٩ ، ٢١٠).

❖ نبذة عن شيخ المعهد الأزهرى

وظيفة شيخ المعهد: تعد وظيفة شيخ المعهد إحدى وظائف الإدارة التعليمية التي تقع ضمن المجموعة النوعية لوزارة التعليم، وتقع هذه الوظيفة في المعاهد الأزهرية بالمراحل التعليمية المختلفة، ويقوم أداؤه من قبل مدير الإدارة التعليمية التابع لها، وهو مسؤول عن المهام الآتية:

- يخضع شاغل هذه الوظيفة للمتابعة من الإدارة، ويقوم بتسهيل كافة متطلبات العملية التعليمية والتنظيمية والتنفيذية والتقويمية والتطويرية ومتابعتها، ودراسة كافة التحديات التي تواجه المعهد في الجوانب الإدارية والمالية والفنية والعمل على حلها.
- الإشراف العام على جميع العاملين والطلبة وكافة المرافق بالمعهد.
- يعد شاغل هذه الوظيفة مسؤولاً عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية لجميع العاملين والطلاب في المعهد، ويشرف على تنفيذ البرامج والأنشطة بالمعهد ويقوم بدراساتها طبقاً للسياسات واللوائح التي يضعها الأزهر الشريف.
- يتم اختيار شيخ المعهد لمدة سنتين قابلة للتجديد. (دليل مهام شيخ المعهد، ٢٠١٩: ١٥).

❖ شروط شغل وظيفة شيخ المعهد:

- يشترط فيمن يشغل وظيفة شيخ المعهد الشروط الآتية:
- الحصول على مؤهل أزهرى تربوي عالي أو مؤهل أزهرى عالي مناسب، بالإضافة إلى شهادة إجازة التأهيل التربوي، ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى أن يكون من بين شاغلي وظيفة معلم أول "أ" على الأقل.
- الحصول على شهادة صلاحية لمزاولة وظيفة شيخ معهد، والحصول على تقرير تقويم الأداء بمرتبة فوق المتوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة على الترشيح لشغل هذه الوظيفة.
- توافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهله لشغل هذه الوظيفة والقدرة على القيادة والتوجيه. (دليل مهام شيخ المعهد، ٢٠١٩: ١٦).

❖ شروط وواجبات عامة لشيخ المعهد:

- يلتزم شيخ المعهد بأخلاقيات المهنة والقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل سلوكاً وعملاً، ويتابع التزام العاملين بتنفيذها.
- يلتزم مع جميع العاملين بالمعهد بالضوابط والتعليمات الخاصة بمواعيد الحضور والانصراف.

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- يضع برنامج زمني لتنفيذ واجباته الوظيفية ومسؤولياته في خطة المعهد بإشراف مدير الإدارة التعليمية.
- يعد خطة العمل بالمعهد بمشاركة العاملين معه والمستفيدين من خدماته ويتابع تنفيذها ويقومها ويطورها.
- يشرف على إعداد الجدول الدراسي، ويقوم بتحديد احتياجات المعهد من الكوادر التدريسية والفنية والإدارية والخامات والأجهزة اللازمة ومتابعتها ويعمل على التنسيق مع المعنيين لتوفيرها.
- يشرف على تنفيذ الخطة السنوية للمنهج الدراسي والإعداد اليومي للدروس من قبل المعلمين، ويتأكد من مدى توافق الإعداد اليومي مع الخطة السنوية.
- التنسيق مع المعنيين على دوام انتظام العاملين والطلبة بالمعهد، وإعداد السجلات والملفات بالمعهد ومراعاة تنظيمها وتوظيفها وحفظها الإلكتروني والورقي.
- إعداد السجلات والملفات ذات العلاقة بمجال عمله، بما يضمن تجويد الأداء ويشرف عليها قطاع المعاهد الأزهرية.
- يعقد اجتماعات دورية مع الهيئة التدريسية والإدارية لتطوير العمل بالمعهد.
- يشرف على أعمال الامتحانات وعملية التقويم وتحليل النتائج وتنفيذ البرامج الإثرائية والعلاجية مع المعلمين الأوائل لمساعدة الطلاب بمختلف فئاتهم.
- يشارك الوكيل ومشرف المواد والمعلمين الأوائل في تنفيذ زيارات إشرافية لأعضاء الهيئة التعليمية والوظائف المرتبطة بها، ويزود الجهة المختصة بصورة تفصيلية بأهم نقاط القوة وأهم جوانب التطوير المقترحة.
- يشارك في التخطيط لبرامج الإنماء المهني للهيئة التعليمية والوظائف المرتبطة بها وتنفيذها، ويتابع أثر هذه البرامج على أدائهم بالتنسيق مع المشرفين والمعلمين الأوائل، ويجري التنسيق والاتصالات لتحقيق أهداف المعهد.
- يشرف على سلامة منشآت المعهد وصيانتها ونظافتها وحسن توظيفها.
- يشرف على وسائل النقل الخاصة بالمعهد وحصر احتياجات المعهد.

- يشرف على إدارة الموارد المالية للمعهد بالتعاون مع الكوادر المعنية، ويخطط وينفذ المشاريع التطويرية التي تسهم في تطوير الأداء الإداري والفني، والرقى بالتحصيل الدراسي وفق الضوابط الصادرة في هذا الشأن.
- يشرف على سير العمل في الفصول الدراسية داخل المعهد، واعتماد الفواتير المالية واعتماد الجرد السنوي للعهد.
- يعد تقارير تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمعهد بالتنسيق مع المختصين، ويرشح الهيئة التعليمية والوظائف المرتبطة بها للدراسات التخصصية لخدمة العملية التربوية والتعليمية.
- يشارك في إعداد البحوث والدراسات الميدانية وتوظيف نتائجها في مجال عمله.
- يعمل على تطوير معرفته المهنية وتعزيز خبراته العملية، ويلتزم بالفعاليات واللقاءات ذات العلاقة بمجال عمله.
- يشرف على عملية التقويم الذاتي لأداء المعهد ويعمل على تعزيز الانتماء والولاء الوطني والوظيفي ويعمل على تقويم أدائه ذاتياً.
- يؤدي ما يسند إليه من أعمال وواجبات ومسؤوليات في ضوء اللوائح المنظمة للعمل.
- توفير المناخ المناسب للطلاب والمعلمين على نحو يتيح لهم استثمار قدراتهم ويشجعهم على الإبداع وتحرير العقل، والعمل على توفيرها بمخاطبة الجهات المختصة.
- متابعة مشكلات العاملين معه، والعمل على معالجتها بما يراعي ظروفهم ويشعرهم بالطمأنينة والاستقرار الوظيفي.
- الحرص على تحقيق العدالة في التعامل مع العاملين، وعدم التمييز بينهم في الحقوق والواجبات.
- رفع وعي المعلمين نحو كيفية استخدام أساليب التهذيب الإيجابي داخل الفصول بدلاً من العقاب البدني أو النفسي. (دليل مهام شيخ المعهد، ٢٠١٩: ٢٠١٦).

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

مهام شيخ المعهد في العملية التعليمية:

أوضحت موسوعة القرارات الإدارية الخاصة بوصف ببطاقة الوصف الوظيفي لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية (٢٠١١) المهام التنظيمية التي يقوم بها، والتي تتمثل فيما يلي:

- يعد شيخ المعهد مسؤولاً عن القيادة التنظيمية والتربوية لجميع العاملين في المؤسسة داخل المعهد، ويشرف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة المهنية والتعليمية وفقاً للسياسات واللوائح التي يضعها الأزهر الشريف، ويخضع شاغل هذه الوظيفة للتوجيه العام للرئيس المختص، ويشرف إشرافاً مباشراً على جميع العاملين بالمعهد، ويضع الخطة الاستراتيجية للعملية التعليمية والتربوية بالمعهد في ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للأزهر الشريف، ويتأكد أن الأهداف الموضوعية تتماشى مع الأولويات التي تلي احتياجات الطلاب وأولياء الأمور وكافة المستفيدين من أصحاب المصلحة، كما يتأكد من أن الإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف تتماشى مع القوانين واللوائح والتوجيهات التربوية المحددة، كما يقوم بوضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية ويتأكد من توافر الموارد والإمكانات اللازمة لتنفيذها، كما يعمل على تفعيل الدور التربوي للمعهد الأزهرى من خلال تحقيق التفاعل بين المعلم والمتعلم وجعل المعهد بيئة جاذبة للمتعلمين، كما يعمل بشكل مستمر على تأهيل المعهد للاعتماد التربوي عن طريق تطبيق معايير الهيئة القومية لجودة التعليم، وإعداد الجداول الدراسية وتسهيل الأمور التعليمية للطلاب ويتحمل مسؤوليته النهائية عن هذه المهام، ويشرف على أعمال الامتحانات في المعهد بكافة جوانبها، ويعمل على وضع الخطة واللائحة الداخلية للمعهد في ضوء الخطة العامة للقطاع، وبما لا يتعارض مع السياسة التعليمية واللوائح والقوانين والنشرات المنظمة، كما يخطط للاستثمار الأمثل لموارد المعهد البشرية والمالية والمكانية والمعلوماتية والزمنية، كما يكون مسؤولاً عن كافة النواحي المالية والإدارية في ضوء القوانين واللوائح والقرارات المنظمة، كما يشرف على أعمال الحوكمة الإلكترونية وتحديث البيانات بالكفاءة المطلوبة، ويضع نظام اتصال بالمجتمع يتضمن تفهم المجتمع لدور المعهد ومستوى أدائه، ويشجع أفراداه على المشاركة في تقديم الدعم للمعهد، ويعمل على نشر ثقافة التقييم

الذاتي لدى أفراد المؤسسة، ويشجع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في مجالس المعلمين والآباء والأمناء وغيرها من المجالس والتنظيمات والأنشطة ذات العلاقة بالمعهد، ويعمل على نشر الالتزام بقيم السلوك الأخلاقي السوي، ونشر الممارسات الديمقراطية، ويقوم بأداء ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة في نطاق واجبات ومسؤوليات وظيفته.

كذلك يقوم شيخ المعهد بعدة مهام (الإدارية، الإشرافية، التوجيهية، التنفيذية، التقويمية) وتتمثل فيما يلي:

١- المهام الإدارية وتشتمل على ما يلي:

- التزام شيخ المعهد بالحضور قبل هيئة التعليم والطلاب والانصراف بعدهم لتحقيق القدوة.
- التزام شيخ المعهد وجميع العاملين بالمعهد بالضوابط والتعليمات الخاصة بمواعيد الحضور والانصراف.
- التنبيه بعدم السماح لأي عضو من هيئة التعليم والجهاز الإداري بالخروج من المعهد إلا بإذن رسم أو مأمورية رسمية، بما لا يخل بانتظام اليوم الدراسي.
- الالتزام بتسليم الكتب الدراسية في الأسبوع الأول من بداية الدراسة، وتشكيل لجنة من المعلمين والأخصائيين تقوم بتنفيذ خطط العمل بالمعهد.
- متابعة السجلات بالمعهد وكتابة التقارير للمدرسين والإداريين والعمال.
- عقد اجتماعات دورية لبحث المشروعات المستقبلية والمشكلات وطرق حلها، ووضع خطط لجذب الطلاب للمعهد.
- الحرص على وضع آليات لتفعيل استراتيجيات التعلم النشط واستخدامها، وتوظيف المعامل والأجهزة بما يخدم العملية التعليمية.
- وضع تصور بمساعدة الأخصائي الاجتماعي لعلاج المشكلات السلوكية للمتعلمين، وخلق مناخ إيجابي لهم داخل المعهد.
- وضع مشروعات مستقبلية لتبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية الأخرى.
- وضع الخطة الاستراتيجية للعملية التعليمية التي تحددت في ضوء احتياجات الطلاب وأولياء الأمور وغيرهم من أصحاب المصلحة.

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- وضع خطط عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية، والتأكد من توافر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها.
- الاهتمام بتنظيم المعهد وتوفير كل الموارد المادية والبشرية، ومتابعة أعمال النظافة اليومية للمعهد لكي يكون على أكمل وجه.
- الاهتمام بتوزيع العمل بين جميع العاملين وتحديد المهام ومتابعة الأداء وإنشاء سجلات الوارد والصادر وسجلات بيانات العاملين والحضور والانصراف وغيرها.
- العمل بشكل مستمر على تأهيل المعهد للاعتماد التربوي عن طريق الحرص على تطبيق المعايير القومية لجودة التعليم.
- تفعيل الضوابط الداخلية للمعهد بالتنسيق مع المجالس المختصة في إطار السياسات التعليمية، واستحداث ما يضمن حسن سير العمل بما لا يتعارض مع ما هو معتمد.
- التخطيط للاستثمار الأمثل لموارد المعهد البشرية والمالية والمكانية والمعلوماتية والزمنية.
- العمل على نشر ثقافة التقييم الذاتي لدى أفراد المؤسسة التعليمية، وتشجيع المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في مجلس المعلمين والآباء والأمناء وغيرها من المجالس.
- متابعة امتحانات النقل في المعهد بدءاً من الملاحظة ومروراً بالتصحيح وانتهاءً باستخراج النتائج واعتمادها من المنطقة. (دليل مهام شيخ المعهد، ٢٠١٩: ٢٥٢٣).

٢- المهام الإشرافية وتتمثل فيما يلي:

- الإشراف على تسليم الكتب الدراسية للطلاب ومتابعة المناهج والخطة الدراسية.
- متابعة التزام العاملين في المعهد (معلمين وإداريين وعاملين وغيرهم) بالحضور والانصراف في المواعيد المقررة.
- التزام شيخ المعهد أو من ينوب عنه من الوكلاء بالتوقيع في دفاتر تحضير المعلمين، والاهتمام بتطابق التحضير مع المنهج المعتمد للعام الحالي.

- الإشراف على الجدول وتنظيمه ومراجعته، وتفعيل دور مشرف الأدوار بالمعهد، والعمل على حسن سير اليوم الدراسي.
- التزام المشرفين بكتابة التقارير اليومية عن السلبيات والإيجابيات، ورفعها إلى شيخ المعهد؛ للعمل على معالجه السلبيات ورفع ما لم يتم حله أو معالجته أسبوعياً إلى مدير الإدارة التعليمية التابع لها والذي يقوم برفعها إلى المنطقة، وإعلام الادارة العامة بقطاع المعاهد كل في مرحلته بتلك السلبيات للعمل على معالجاتها ووضع الحلول الرشيدة لها.
- متابعة الأعمال التحريرية والاختبارات الشهرية وتنظيم المجالس والندوات. (دليل مهام شيخ المعهد، ٢٠١٩: ٢٥).

٣- المهام التوجيهية تتمثل فيما يلي:

- خلق جو الأسرة الواحد داخل المعهد، وتنشيط دور أسر المواد المختلفة.
- ضرورة التحلي بالخلق الحسن، ليكون قدوةً وداعماً لأواصر المعاملة الطيبة بين المعلمين والطلاب. (دليل مهام شيخ المعهد، ٢٠١٩: ٢٦).

٤- المهام التنفيذية تتمثل فيما يلي:

- الإشراف على تنفيذ البرامج المتفق عليها في ضوء الاجتماعات الدورية والعامة مع المدرسين ومجلس الآباء.
- الاشتراك من حين لآخر في كلمة الصباح لمناقشة أوجه القصور بالمعهد أو تكريم المتفوقين وذوي الأخلاق الحميدة من الطلاب والمعلمين واثبتهم معنوياً أو رمزياً.
- يرئ مناخاً إيجابياً لجميع العاملين حتى يقوموا بعملهم وفقاً لمقتضيات وواجبات الوظيفة العامة والمهام المكلفين بها.
- التواصل الدائم مع أولياء الأمور عن طريق المكاتبات الرسمية أو الهاتف وتخصيص يوم شهري ليجتمع فيه المعلمون وإدارة المعهد مع أولياء الأمور.
- تفعيل مسابقة الطالب المثالي والمعلم المثالي والأخصائي المثالي والإداري المثالي والعامل المثالي.
- متابعة تفعيل معمل الحاسب الآلي ومعمل العلوم وحجرة الاقتصاد المنزلي للفتيات وحجرة التربية الفنية والتربية الرياضية وكذا المكتبة.

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية
لأنبعاد القيادة الاستراتجية

- متابعة الإجراءات الخاصة بصرف الرواتب والمكافآت.
- متابعة صيانة المبنى وعهد المعهد.
- متابعة السلف والتوريدات بالمعهد
- متابعة تحصيل الرسوم الدراسية. (دليل مهام شيخ المعهد، ٢٠١٩: ٢٦، ٢٧).

- تقدير كفاءة كلاً من العاملين، ومدى انتاجيته، ونجاحه في أداء واجبات وظيفته.
- تخصيص بطاقة التعارف للعاملين بالمعهد كل على حدة، يدون فيها شيخ المعهد ملاحظاته على أداء كل منهم.
- تفعيل ملف الإنجاز المهني للعاملين، ليتعرف من خلاله على النمو المهني المستمر لهم.
- تقويم المقصرين وفق جدول زمني ومتدرج، والاهتمام بتوفير الوسائل التعليمية المختلفة، وكذا متابعة تفعيل دور المعامل والمكتبة. (دليل مهام شيخ المعهد، ٢٠١٩: ٢٧).

تتمثل تلك المهام فيما يلي:

- الاهتمام بالمظهر العام.
- الحرص على استغلال الوقت الاستغلال الحسن لتحقيق أقصى فائدة للطلاب.
- التنبيه على المعلمين بإثبات المنهج الخاص بالمادة للعام الدراسي الحالي المرسل من الإدارة العامة برئاسة قطاع المعاهد الأزهرية في دفتر التحضير متبوعاً بتوقيع كلاً من مشرف المادة أو العضو الأقدم وشيخ المعهد وموجه المادة على توزيع المنهج، والتأكد من مطابقته للمنهج المطبوع.
- التنبيه على المعلمين بالاستعانة بآراء المشرفين على المواد كل في تخصصه بخصوص الاستفسار عن أي غموض قد يشوب إحدى النقاط المدرجة بالمنهج.
- تنوع طرق التدريس التربوية المتاحة في شرح الدرس، وذلك لجذب انتباه الطلاب لتحقيق أعلى نسبة استفادة داخل الفصل.
- اشعار المعلم بأنه أساسى في العملية التعليمية.

- اعلام المعلم بضرورة المواظبة على حضور الاجتماعات التي تعقد بصفة دورية في المعهد.
- تشجيع المعلم وحثه على ضرورة تبادل الخبرات مع زملائه.
- التأكيد على مشرفي المواد كل في تخصصه لإرسال آخر ما توصل إليه من شرح المعلم في نهاية كل شهر إلى الإدارة التابع لها.
- متابعة مدى حرص المعلم في نهاية كل شهر على عمل اختبار شهري للتلاميذ وتكريم الطلاب المتميزين مادياً أو معنوياً.
- متابعة حرص المعلم على توطيد العلاقة الطيبة مع أولياء الأمور واعلامهم بمستوى أبنائهم عن طريق الاختبارات الشهرية، واشراكهم لرفع المستوى العلمي لأبنائهم.
- التنبيه على المعلمين بعدم استخدام العصا وإهانة الطلاب بكلمات خارجة عن الآداب العامة.
- متابعة مدى قيام المعلم بتصحيح كراسات الطلاب أولاً بأول في غير وقت الحصة، ومتابعة مدى قيام المعلم بتحضير الدروس بأسلوب علمي وتربوي.
- التنبيه على عدم السماح للمعلمين بحضور أطفال مستمعين في الفصل أيأ كان السبب، وإلا عرض نفسه للمسائلة للقانونية.
- العمل على سد العجز في جميع التخصصات، من خلال مخاطبة موجه المواد كل في تخصصه ومدير الإدارة التعليمية ومدير إدارة التنسيق بالمنطقة.
- تفعيل دور مشرف المادة، وذلك بالتواصل مع الموجهين كل في مجال تخصصه، لكي يتم تقييم المعلم بطريقة سليمة. (دليل مهام شيخ المعهد، ٢٠١٩: ٢٧، ٢٩).
- وتأكيداً على المهام (الإدارية، الإشرافية، التوجيهية، التنفيذية، التقييمية) سالفة الذكر والمُسندة إلى شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية، فقد تضمنت الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم الأزهرى قبل الجامعي (٢٠٢٢-٢٠٣٠: ٢٠٤) في البند الثالث منها تطبيق نظام فعال لإدارة التعليم الابتدائي بما يضمن فعالية التعليم واستدامته وذلك من خلال:

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

■ تحديد المعايير المهنية لآليات اختيار وتعيين قيادات التعليم الابتدائي، وزيادة استقلالية المعاهد من خلال تطبيق الإدارة المتمركزة حول المعهد، وتحديد آليات لزيادة التمويل للمساهمة في تطوير المعاهد وبناء نظام لإدارة المعلومات التربوية، والارتقاء بمنظومة التوجيه والإشراف بالمعاهد الابتدائية، وبناء آليات جديدة خاصة بالقطاع الأزهرى والانتقال التلقائي لتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.

كذلك أشار موقع فيتو الإلكتروني (متاح على الرابط. veto gate. Com/3291682-2025) إلى المهام الإدارية المسندة إلى شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية، نقلاً عن رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية بالأزهر الشريف، والتي يجب أن يلتزم بها شيخ المعهد في تأدية عمله طوال العام الدراسي والتي تتمثل فيما يلي:

- الإشراف على مرافق المعهد وتجهيزاته وتنظيماته وتجهيزاته وتجهيزاته للاستخدام واتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد لها، وإعداد خطط العمل في المعهد وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على معلمي المعهد.
- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب وتنميتها في جميع الجوانب، واكسابه الخصال الحميدة، وذلك باعتباره هو المسؤول الأول في معهده والمشرف على جميع شؤونه التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لجميع العاملين.
- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها وفقاً لما جاء في سياسة التعليم.
- إشراف شيخ المعهد على المعلمين وزيارتهم في الفصول والاطلاع على عملهم ونشاطهم ومشاركتهم وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك، مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما يضعوه من تقديرات.
- الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال التعرف على احتياجاته التدريبية، واقتراح البرامج المناسبة له ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من برامج داخل

المعهد وخارجه، وتقويم آثارها على أدائه والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.

- التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم تقتضي معرفة طبيعة عملهم عند زيارة المعهد، وتسهيل مهمتهم ومتابعة تنفيذ توجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.

من العرض السابق يتضح أهمية دور شيخ المعهد في تعزيز دور المعهد الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المعهد وأولياء الأمور وغيرهم ممن لديهم القدرة على تحقيق هدف المعهد، بالإضافة إلى توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم ومواصلة أداء أبنائهم بملاحظات المعهد حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم، والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجه أبنائهم من مشكلات، بالإضافة إلى المهام الإدارية والإشرافية والتوجيهية والتنفيذية ومهام التقويم التي يقوم بها، لكن هذه المهام لشيخ المعهد لم تنطرق إلى أي ممارسات لأبعاد القيادة الاستراتيجية في أي بند من بنودها، مما يوضح أهمية تناول هذا الجانب بالبحث والدراسة، وهذا يؤكد على أهمية البحث الحالي وضرورة أن يتوافر في شيوخ المعاهد مهارات التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية ونشر ثقافة تنظيمية تشجع التغيير وتسعى إليه ورقابة تنظيمية فعالة بالإضافة إلى ممارسة السلوكيات الأخلاقية التي تدعم الاحترام المتبادل والثقة بين العاملين، وأن يدعم القادة والمسؤولين عن التعليم الأزهرى نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية وتوضيح أهمية ممارستها وأثرها الفعال على المنظومة التعليمية، وتحقيق ميزة تنافسية للتعليم الأزهرى.

وقد أشارت الدراسات التي تناولت شيوخ المعاهد الابتدائية لأزهرية إلى بعض المشكلات التي تواجههم منها:

- دراسة (الشحات ٢٠١١) أشارت إلى قلة اهتمام شيوخ المعاهد الأزهرية بنظام جودة التعليم والاعتماد من حيث المفاهيم والتطبيقات بالمستوى المطلوب، وقلة الكفايات الإدارية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية لتطوير ممارساتهم في مجال الإدارة.
- دراسة (همام، عبد المعبود ٢٠١٢) أشارت إلى تدني مستوى التعليم في المعاهد الأزهرية بمراحلها الثلاثة الابتدائية والإعدادية والثانوية، وأرجعوا أسباب هذا

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- التدني إلى أسباب متعددة ما بين اسباب فنية وادارية ومالية ونفسية، وأشاروا إلى ضرورة الاهتمام بمواجهه هذه المشكلات والتحرك السريع لإنقاذ الموقف المتردي.
- دراسة (الهنداوي ٢٠١٣) أشارت إلى أن هناك العديد من المشكلات التنظيمية يعاني منها شيوخ المعاهد الأزهرية في مجال الإدارة، مما يستلزم ضرورة توفير نظام فعال للمحاسبية يساهم في تحقيق جودة التعليم الأزهرى قبل الجامعي، وضرورة توفير التشريعات التي تدعم اللامركزية واستقلالية المعاهد، ووجود نوع من المراجعة الخارجية للمؤسسة تعمل إلى جانب المحاسبة الذاتية.
 - دراسة (علي، حسن ٢٠١٤) أوضحت أن شيوخ المعاهد الأزهرية يواجهون مشكلات انخفاض عدد التلاميذ في المعاهد الأزهرية، وذلك بسبب قلة الخبرات التربوية، وعجز كبير في التخصصات الحديثة، وكثرة المقررات الدراسية وصعوبتها، وقلة الوسائل التعليمية، كذلك توجد مشكلات متعلقة بالمعلمين وتدريبهم اثناء الخدمة، والقصور في إعداد المعلم، ومشكلات متعلقة بالمناهج، ومشكلات خاصة بنظم الامتحان ومشكلات خاصة بالطلاب، ومنها انصرافهم عن التعليم الأزهرى، ونقص الأبنية والمرافق وقلة الأدوات والمعامل، وضعف انتاجية التعليم الأزهرى.
 - دراسة (أبو عوض، ٢٠١٨) أشارت إلى قلة ال متابعة للمعاهد الأزهرية، ولا توجد رقابة على سير العمليات بداخلها، كذلك عدم تحديد الآليات والمعايير التي يتم في ضوءها عملية الرقابة، وعدم تحديد آليات لتنفيذ تلك العمليات، ولا يوجد ربط بين الرقابة وتقييم أداء العاملين، كذلك لا توجد محفزات لذوي السلوك المتميز، ولم تحدد أي عقوبات لذوي السلوك الخاطئ.
 - دراسة (رزق، ٢٠١٩) أشارت إلى وجود ضعف لدى شيوخ المعاهد في عملية صنع واتخاذ القرار، وضعف الأداء لشيوخ المعاهد والمتمثل في الافتقار إلى وجود خطط تنفيذية وغياب الخطط الوقائية التي يضاعونها لتفادي الانحرافات قبل حدوثها، وقلة مشاركة المرؤوسين في صنع القرار وافتقار شيوخ المعاهد إلى المهارات اللازمة لتحسين عملية صنع القرار واتخاذها، كذلك غياب نظم الاتصال الفعال والخوف من المسؤولية، وتردد البعض في اتخاذ القرار، وعجزهم عن مواجهة المشكلات، وقلة كفاءتهم من حيث المؤهل والتخصص العلمي والإداري، وأوصت هذه

الدراسة بضرورة تغيير أسلوب العمل والأنماط الإدارية لدى شيوخ المعاهد فيما يتعلق باتخاذ القرار.

■ دراسة (عبد المقصود، ٢٠٢٠) أشارت إلى توافر المركزية السائدة بشكل كبير في التعليم الأزهرى؛ حيث يرجع شيخ المعهد في كل قرار يتخذه إلى الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية، الأمر الذي يعد عائقاً في مواجهة المشكلات الموجودة في الواقع الفعلي داخل المعاهد الأزهرية.

■ دراسة (الحلواني، حنان، ٢٠٢٣) أشارت إلى عدم فاعلية التنظيم الإداري داخل المعاهد الابتدائية الأزهرية، وذلك لعدة أسباب منها؛ تداخل الاختصاصات، توزيع الأعمال على الموظفين حسب الأهواء وليس حسب التوصيف الوظيفي، عدم وجود حدود فاصلة بين المناصب الإدارية داخل المعهد، والتعدد في المناصب الإدارية، وكثرة غياب بعض المعلمين وانصرافهم عن التدريس، وقصور السلطات الممنوحة للإدارة، وقلة متابعة المسؤولين، وكثرة غياب الطلاب وخاصة في السنوات النهائية من التعليم، وضعف الصلة بين مؤهلات العاملين وبين المهام المسندة إليهم، كذلك توجد مشكلات في عملية الرقابة تواجه المعاهد الأزهرية.

ولهذه الأسباب فمن الضروري ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى شيوخ المعاهد الأزهرية، بهدف تطوير الأداء الإداري والتغلب على المشكلات سالفة الذكر؛ حتى يستعيد التعليم الأزهرى مكانته السامية ويؤدي الدور المنوط به في خدمة طلاب العلم والبشرية بأكملها.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية للبحث:

قدم البحث عرضاً منهجياً للدراسة الميدانية واجراءاتها، وذلك من خلال عرض أهدافها، وبناء أداة الدراسة وتقنيها، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأساليب المعالجة الإحصائية، ونتائج الدراسة، كما يلي:

أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية التعرف على واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، وذلك على النحو الآتي:

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

١. التعرف على واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية الفعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) من وجهة نظر المعلمين.

٢. التعرف على درجة توافر معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين.

٣. دراسة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية (الدرجة الوظيفية، النوع، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على مصادر الفروق في الاستجابات-إن وجدت-وتحليلها، بما يسهم في مراعاة هذه الفروق عند تقديم توصيات ومقترحات الدراسة.

أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قامت الباحثتان بتحكيم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:
صدق أداة الدراسة:

يمكن الحكم على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وتقدير مدى التوافق في تقديراتهم للفقرات وتقييمهم مدى ارتباط الفقرات بالخصائص المستهدفة قياسها.

(مجيد، ٢٠١٤: ١٠٤)، وللتأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى تم عرضها على (١٣) محكمًا من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالمحور/البُعد الذي تنتهي له، ومدى وضوح

العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج الاستبانة ومدى ملاءمتها، وغير ذلك مما يرونه مناسباً.

وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها المحكمون، وحذف العبارات التي حققت درجة موافقة أقل أو تعديلها وفق آراء المحكمين، كما تم إضافة بعض العبارات التي اقترحها المحكمون بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من محورين، الأول: واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية ويضم (٤٥) عبارة، والثاني: معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية ويضم (١٨) عبارة، ويوضح الجدول التالي وصف تصميم أداة الدراسة والتدرج Rating scale المستخدم للتعرف على استجابات عينة الدراسة على عباراتها.

جدول (١) وصف أداة الدراسة

المحور	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	نوع تدرج الاستجابة (Rating scale)
واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه	٩	تدرج ثلاثي لدرجة التحقق: ● كبيرة (٣). ● متوسطة (٢). ● ضعيفة (١).
	تنمية الموارد البشرية	٦	
	تعزيز الثقافة	١١	
	الرقابة التنظيمية	١١	
	التأكيد على	٨	
	إجمالي أبعاد القيادة	٤٥	
	معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية	١٨	
إجمالي الاستبانة		٦٣	

كما طُلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على بعض الأسئلة كبيانات أولية تصنيفية (الدرجة الوظيفية، النوع، سنوات الخبرة) بغرض وصف توزيع العينة

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

ودراسة الفروق في الاستجابات في ضوء تلك المتغيرات التصنيفية.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات الاستبانة تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (Creswell, J. 2012:618)، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية ضمت (٥٨) من أفراد مجتمع الدراسة المستهدف بغرض التأكد من ملائمة الأداة وصلاحياتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد المجتمع، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد/ المحور الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، ويوضح الجدول التالي نتائج حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (٢) الاتساق الداخلي للاستبانة (ن=٥٨)

واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية											
معلومات ممارسة القيادة الاستراتيجية											
		التأكيد على الممارسات الأخلاقية		الرقابة التنظيمية الفعالة		تعزيز الثقافة التنظيمية		تنمية الموارد البشرية		تحديد التوجه الاستراتيجي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٨٩	١	**٠,٩٢	١	**٠,٣٨	١	**٠,٤٥	١	**٠,٩١	١	**٠,٨٣	١
**٠,٤٠	٢	**٠,٨٩	٢	**٠,٨١	٢	**٠,٦٤	٢	**٠,٨١	٢	**٠,٦٣	٢
**٠,٣٩	٣	**٠,٤١	٣	**٠,٤١	٣	**٠,٤٨	٣	**٠,٧٨	٣	**٠,٨٥	٣
**٠,٤٩	٤	**٠,٨٢	٤	**٠,٤٩	٤	**٠,٣٩	٤	**٠,٩٣	٤	**٠,٧٨	٤
**٠,٧٧	٥	**٠,٩٣	٥	**٠,٦٤	٥	**٠,٤٩	٥	**٠,٣٥	٥	**٠,٦٩	٥
**٠,٨٤	٦	**٠,٨٦	٦	**٠,٧٩	٦	**٠,٧٣	٦	**٠,٩١	٦	**٠,٨٥	٦
**٠,٤٠	٧	**٠,٧٨	٧	**٠,٦٨	٧	**٠,٧٨	٧			**٠,٥٥	٧
**٠,٤٠	٨	*٠,٣١	٨	**٠,٣٩	٨	**٠,٤٥	٨			**٠,٨٧	٨
*٠,٣٠	٩			**٠,٨٤	٩	**٠,٧١	٩			**٠,٣٢	٩
**٠,٧١	١٠			**٠,٣٨	١٠	**٠,٥٨	١٠				

**٠,٨٣	١١			**٠,٦٠	١١	**٠,٧٠	١١				
**٠,٨١	١٢										
**٠,٣٨	١٣										
**٠,٨١	١٤										
**٠,٧٣	١٥										
**٠,٨٦	١٦										
**٠,٥١	١٧										
**٠,٤٣	١٨										
-	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٥٤	الارتباط بالدرجة الكلية	*٠,٣١	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٥٧	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٥٢	الارتباط بالدرجة الكلية	**٠,٥٥	الارتباط بالدرجة الكلية

** قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١). * قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالمحور الذي تنتهي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٣٠) إلى (٠,٩٣)، كما أن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية لمحور واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٣١) إلى (٠,٥٧)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

يشير الثبات إلى اتساق واستقرار الاستبانة وقدرتها على إعطاء نتائج متطابقة إذا تم تطبيقها على نفس العينة مرات متتالية (Jackson.S, 2009: 65)، وقد تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبانات، (أبو علام، ٢٠١١: ٤٩٢)، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات للاستبانة.

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

جدول (٣) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=٥٨)

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	٩	٠,٨٦	مرتفع
	تنمية الموارد البشرية	٦	٠,٨٨	مرتفع
	تعزيز الثقافة التنظيمية	١١	٠,٨٠	مرتفع
	الرقابة التنظيمية الفعالة	١١	٠,٨٠	مرتفع
	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	٨	٠,٨٩	مرتفع
	إجمالي أبعاد القيادة الاستراتيجية	٤٥	٠,٨٢	مرتفع
معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية			٠,٩٠	مرتفع
إجمالي الاستبانة			٠,٨٥	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة قد بلغت (٠,٨٥)، كما أن معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث بلغت (٠,٨٢) و (٠,٩٠)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠,٧٠). (Field A, 2009: 675)، ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لمحاور الأداة وكافة أبعادها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

في ضوء الهدف الرئيس للدراسة الميدانية والمتمثل في التعرف على واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، فإن مجتمع الدراسة يضم المعلمين التابعين لرئاسة قطاع المعاهد الأزهرية بمحافظة الشرقية (إدارة فاقوس التعليمية)، وقد تبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (٨٢١) معلماً، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تمّ مراجعة إحصائية

قطاع المعاهد الأزهرية لعام ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م. (إدارة فاقوس التعليمية، الإحصائية السنوية للمعلمين بالمعاهد الابتدائية الأزهرية بمختلف التخصصات لعام ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م)، والجدول التالي يوضح وصف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٤) وصف مجتمع الدراسة

العدد	توزيع المعلمين حسب التخصص
٢٧٠	قرآن كريم
٢٧٠	مواد عربية وشرعية
٢١	علوم
٢١	رياضة
٥٣	دراسات
٧١	انجليزي
٣٨	رسم
١٢	رياض الأطفال
٢٧	تربية رياضية
٣٢	خط
٦	حاسب آلي
٨٢١	الإجمالي

وقد تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة. (Dattalo, 2008:4)، ويمكن حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة معلوم الحجم باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون Steven K. Thompson، والتي

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية
لأبعاد القيادة الاستراتيجية

تكتب على الصورة التالية (Steven K. Thompson, 2012:59)

$$n = \frac{Np(1 - p)}{(N - 1)(d^2/z^2) + p(1 - p)}$$

حيث n حجم العينة، و N حجم المجتمع، و p تمثل نسبة توافر الخاصية المحايدة بالمجتمع وتساوي (٠,٥)، و d هي درجة الدقة وتساوي (٠,٠٥) و Z قيمة الدرجة المعيارية عند مستوى ثقة (٠,٠٥) وتساوي (١,٩٦)، وباستخدام معادلة ستيفن ثامبسون تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (٢٦٢) معلماً، وقد حصلت الباحثان على الموافقات اللازمة لعملية التطبيق الميداني على مجتمع الدراسة المستهدف، ومن ثم القيام بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المستهدف في شهر إبريل من عام ٢٠٢٥ م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وحصلت الباحثان على (٢٨٠) رداً مكتملاً، بما يمثل نسبة معاينة مقدارها (٣٤,١٠٪) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة، ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية (الدرجة الوظيفية/ النوع/ سنوات الخبرة) على النحو الموضح بالجدول التالي.

جدول (٥) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الدرجة الوظيفية:		
الدرجة الأولى	١٥٢	٥٤,٢٩٪
الدرجة الثانية	٤٨	١٧,١٤٪
الدرجة الثالثة	٨	٢,٨٦٪
الدرجة الرابعة	٧٢	٢٥,٧١٪
النوع:		
ذكر	١٦٠	٥٧,١٤٪
أنثى	١٢٠	٤٢,٨٦٪

المتغير	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة:		
أقل من خمس سنوات	٦٤	٢٢,٨٦٪
من خمسة إلى عشرة	١٦	٥,٧١٪
أكثر من عشر سنوات	٢٠٠	٧١,٤٣٪

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية قد تضمنت (١٥٢) من فئة الدرجة الأولى بنسبة (٥٤,٢٩٪)، و (٤٨) من فئة الدرجة الثانية بنسبة (١٧,١٤٪)، و (٨) من فئة الدرجة الثالثة بنسبة (٢,٨٦٪)، و (٧٢) من فئة الدرجة الرابعة بنسبة (٢٥,٧١٪).
- أن عينة الدراسة بحسب متغير النوع قد تضمنت (١٦٠) من فئة ذكر بنسبة (٥٧,١٤٪)، و (١٢٠) من فئة أنثى بنسبة (٤٢,٨٦٪).
- أن عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة قد تضمنت (٦٤) من فئة أقل من خمس سنوات بنسبة (٢٢,٨٦٪)، و (١٦) من فئة من خمسة إلى عشرة سنوات بنسبة (٥,٧١٪)، و (٢٠٠) من فئة أكثر من عشر سنوات بنسبة (٧١,٤٣٪).

الأساليب والمعالجات الإحصائية:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة الدراسة، والتي تضمنت ما يلي:

- ١- التكرارات **Frequencies** والنسب المئوية **Percentages**: للكشف عن توزيع استجابات عينة الدراسة على كل عبارة.
- ٢- المتوسط الحسابي **Mean**: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أو محور يمكن معرفة درجة الممارسة المناظرة (كبيرة/متوسطة/ضعيفة)، كما يوضحها الجدول التالي.

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

جدول (٦) الحكم على درجة الممارسة/ التحقق في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة الممارسة/ الموافقة
من ١ وحتى ١,٦٦	ضعيفة
من ١,٦٧ وحتى ٢,٣٣	متوسطة
من ٢,٣٤ وحتى ٣	كبيرة

كما تم ترتيب عبارات محاور الاستبانة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة/ الموافقة، وذلك لمعرفة العبارات ذات الأولوية، علماً أنه عند تساوي المتوسطات الحسابية، يتم الترتيب وفق الانحراف المعياري من القيم الأقل للقيم الأكبر.

٣- الانحراف المعياري Standard deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of variance: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، فكلما زادت قيمة الانحراف المعياري/ معامل الاختلاف، فإن ذلك يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل الدراسة.

٤- اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير النوع، وتكون الفروق بين الفئات معنوية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة (Z) أقل من أو تساوي (٠,٠٥).

٥- اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis test: وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية ومتغير سنوات الخبرة، وتكون الفروق بين الفئات معنوية إذا كانت الدلالة الإحصائية لقيمة (H) أقل من أو تساوي (٠,٠٥) وفي حالة وجود فروق دالة إحصائية، تم استخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية Dunn-Bonferroni post hoc method للتعرف على مصادر الفروق واتجاهاتها.

٦- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار السابع والعشرون لعام ٢٠٢٠ م من البرنامج

الإحصائي IBM SPSS Statistics، كما تم استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel

في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.

نتائج الدراسة الميدانية:

يمكن عرض ومناقشة نتائج الدراسة كما يلي:

أولاً: النتائج الخاصة بواقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة الممارسة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية.

جدول (٧) النتائج الإجمالية لواقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة

الاستراتيجية (ن=٢٨٠)

الترتيب	درجة الممارسة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥٪		المتوسط الحسابي	المحور
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
٣	متوسطة	٪١٢,٢٧	٠,٢٣	١,٩٢	١,٨٧	١,٨٩	تحديد التوجه الاستراتيجي
٥	متوسطة	٪١٥,١٦	٠,٢٧	١,٨٣	١,٧٧	١,٨٠	تنمية الموارد البشرية
٢	متوسطة	٪١٠,٣٢	٠,٢٠	١,٩٤	١,٨٩	١,٩١	تعزيز الثقافة التنظيمية
١	متوسطة	٪١٠,٠٥	٠,١٩	١,٩٤	١,٩٠	١,٩٢	الرقابة التنظيمية الفعالة
٤	متوسطة	٪١٠,٧٧	٠,٢٠	١,٨٧	١,٨٢	١,٨٥	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
-	متوسطة	٪٧,٩٤	٠,١٥	١,٩٠	١,٨٧	١,٨٨	إجمالي أبعاد القيادة الاستراتيجية

يتضح من النتائج بالجدول السابق أن الدرجة الإجمالية لواقع ممارسة شيوخ

المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية جاءت في مستوى "متوسطة"

بمتوسط حسابي (١,٨٨)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع

الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥٪ أنه يتراوح بين (١,٨٧) و (١,٩٠)، وهو ما يؤكد أن إجمالي

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية يقع في مستوى "متوسطة"، وهو ما قد يرجع إلى قلة معرفة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية للقيادة الاستراتيجية وأبعادها، مما يوضح أنهم بحاجة ضرورية للتثقيف بشأنها، من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية عنها، وتوجيههم لأهمية التنمية الذاتية والتطوير المهني في هذا الجانب، وتوضيح أهميتها في نجاح العمل الإداري، ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة (العرفان ٢٠١٨)، حيث أشارت إلى ضرورة نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات وتدريب القيادات على أساليبها.

كما أنه يوجد تفاوت في درجة الممارسة بحسب المتوسطات الحسابية، حيث جاء بُعد الرقابة التنظيمية الفعالة في المرتبة الأولى بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٩٢)، يليه بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية في المرتبة الثانية بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٩١)، يليه بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٨٩)، يليه بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية في المرتبة الرابعة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٨٥)، بينما يأتي بُعد تنمية الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٨٠)، وهذا يرجع إلى أن شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية يعتقدون أن الاهتمام بالرقابة التنظيمية وتفعيلها في محيط العمل، تعد أهم مقومات نجاح العمل الإداري بشكل كبير؛ لأنها تحقق انتظام العاملين واكتساب ولائهم، خوفاً من فقدان المنصب الوظيفي، كما أن تعزيز الثقافة التنظيمية ذا أهمية أيضاً في نجاح المهام الإدارية؛ من خلال نشر التعاون والاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، كما يتضح من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي رؤية المؤسسة ورسالتها والإمكانيات المتاحة والإجراءات اللازمة لتنفيذها، ومن ثم السير الجاد نحو الوصول إليها، كما أن بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية بحاجة إلى الاهتمام بممارسته بشكل أكبر؛ لأنه يمثل عنصراً هاماً في غرس القيم الأخلاقية التي تحكم انضباط العاملين وزرع اللوائح الديني في نفوسهم والتمسك بقيم الرقابة الذاتية، التي توجه الفرد للإخلاص في العمل والقيام بمهامه الوظيفية بدافع الخوف من الله قبل البشر، كما أن ممارستها يساهم في انتشار العدالة والمساواة بين جميع العاملين؛ مما يجعل المناخ التنظيمي يتسم بقلّة وجود صراعات تنظيمية،

وذلك يحفز الموظفين لبذل مزيد من الجهود والتفاني لرفعة المؤسسة وتحقيق تميزها، كما أن بُعد تنمية الموارد البشرية يحتاج إلى جانب كبير من الاهتمام من قبل الشيوخ والمسؤولين عن التنظيم الإداري بالمعاهد الأزهرية، لأنه يسهم في تطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم الوظيفية، ويعطي فرصة لاكتشاف الموهوبين والمبدعين الذين قد تسهم ابداعاتهم في تحقيق التميز المؤسسي.

كما تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول الرقابة التنظيمية الفعالة حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٠,١٠٠)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول تنمية الموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٠,١٥١٦)، وهو ما قد يرجع إلى اهتمام شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية بممارسة بعد الرقابة التنظيمية؛ لأنها تمثل من وجهة نظرهم عامل ضبط لسلوكيات العاملين والتزامهم الوظيفي، فهي ملحوظة لدى العاملين بشكل واضح، أما بعد تنمية الموارد البشرية فهو بحاجة لاهتمام أكبر، نظراً لأنه لا يلقى الاهتمام المطلوب من جانب الشيوخ والمسؤولين، حيث يشعر أفراد العينة بقلّة الاهتمام بهذا الجانب، كما اتضح من استجاباتهم، لذا فمن الضروري الاهتمام ببعد تنمية الموارد البشرية.

ويمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على النحو الآتي:

البُعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي.

جدول (٨) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي (ن=٢٨٠)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يقوم شيخ المعهد بتوضيح الرؤية الاستراتيجية المراد تحقيقها لجميع العاملين.	٢١	٢٠٤	٥٥	١,٨٨	٠,٥١	متوسطة	٥
		٧,٥٠%	٧٢,٨٦%	١٩,٦٤%				
٢	يهتم شيخ المعهد بصياغة الأهداف	٢٩	١٩٧	٥٤	١,٩١	٠,٥٤	متوسطة	٤

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (١,٨٩)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١,٨١) إلى (٢,٠١)، أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها جميعاً في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يحرس شيخ المعهد على تحفيز العاملين وإعداد مهارات قيادية متميزة، بمتوسط حسابي (٢,٠١) وانحراف معياري (٠,٣٥).

- يهتم شيخ المعهد بتدعيم التواصل الفعال بينه وبين العاملين، بمتوسط حسابي (١,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٣٦).
 - يحرص شيخ المعهد على أن تتناسب الاستراتيجية مع الموارد المتاحة، بمتوسط حسابي (١,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٤٧).
 - يهتم شيخ المعهد بصياغة الأهداف المؤسسية بما يتلاءم مع الرؤية المستقبلية للتعليم، بمتوسط حسابي (١,٩١)، وانحراف معياري (٠,٥٤).
 - يقوم شيخ المعهد بتوضيح الرؤية الاستراتيجية المراد تحقيقها لجميع العاملين، بمتوسط حسابي (١,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٥١).
 - يحرص شيخ المعهد على وضع الخطة الاستراتيجية تتصف بالواقعية، بمتوسط حسابي (١,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٥٣).
 - يحدد شيخ المعهد في الاستراتيجية الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة في كافة التخصصات في الوقت الحالي والمستقبل، بمتوسط حسابي (١,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٥٥).
 - يستخدم شيخ المعهد أساليب متنوعة لمشاركة العاملين في وضع رؤية ورسالة المعهد، بمتوسط حسابي (١,٨١)، وانحراف معياري (٠,٥٢).
 - يحرص شيخ المعهد على أن تتميز الاستراتيجية الموضوعية بالمرونة، بمتوسط حسابي (١,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٥٦).
- وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة يحرص شيخ المعهد على تحفيز العاملين وإعداد مهارات قيادية متميزة، جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٢,٠١)، وانحراف معياري (٠,٣٥)، وهو ما يوضح اهتمام شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية بتحفيز العاملين مادياً أو معنوياً، نظراً لأهمية عنصر التحفيز في إثارة اهتمام العاملين ودفعهم نحو أداء المهام بتفانٍ وإخلاص، كما أن الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني من العاملين من خلال عملية التفويض الإداري ذا أهمية كبيرة في نجاح العمل الإداري؛ لأنه يهيئ أفراد مزودين بالخبرة ومهارات التنظيم الإداري يستطيعون إدارة المعهد في حالة غياب الشيخ لعذر مرضي أو حضور الاجتماعات، وكذلك تولي المنصب الوظيفي

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

مكانه في حالة خروجه على المعاش، وذلك يوضح امتلاك شيخ المعهد لفكر استراتيجي ورؤية بعيدة المدى، تسهم في نجاح العمل الإداري، وهذا يؤكد ضرورة توفير دورات مكثفة في أسلوب القيادة الاستراتيجية، وإنشاء لجنة داخل كل مؤسسة لتنمية المهارات المتعلقة بها.

كما أن عبارة يحرص شيخ المعهد على أن تتميز الاستراتيجية الموضوعة بالمرونة، جاءت في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (١,٧٤)، وانحراف معياري (٠,٥٦)، وهو ما يشير إلى وجود قصور لدى شيخ المعهد في وضع استراتيجية تتسم بالمرونة، وهذا يؤكد أهمية تزويد شيخ المعهد بخبرات ومهارات عن كيفية وضع استراتيجية مستقبلية للمعهد، والعناصر التي تحقق لها المرونة؛ حتى تتماشى وتتكيف مع التغيرات المستقبلية والبيئية، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (Russell - Gregg 2018)، ودراسة (الخليفي ٢٠١٤)، والتي أوضحت ضرورة اهتمام القادة بوضع رؤية استراتيجية للمؤسسة تتصف بالمرونة تتضح فيها الأهداف والرسالة المنشود تحقيقها، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها.

البُعد الثاني: تنمية الموارد البشرية

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تنمية الموارد البشرية.

جدول (٩) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد تنمية الموارد البشرية (ن=٢٨٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١٠	يحرص شيخ المعهد على مكافأة أصحاب الأداء المتميز في العمل.	١٦	١٩٧	٦٧	١,٨٢	٠,٥١	متوسطة	٣
		%٥,٧١	%٧٠,٣٦	%٢٣,٩٣				
١١	يهتم شيخ المعهد بأن تتناسب مؤهلات العاملين وأعدادهم مع حجم الأعمال المطلوبة منهم.	٣٣	١٧٢	٧٥	١,٨٥	٠,٦٠	متوسطة	٢
		%١١,٧٩	%٦١,٤٣	%٢٦,٧٩				
١٢	يسعى شيخ المعهد لوضع خطة	١٣	١٧٥	٩٢	١,٧٢	٠,٥٤	متوسطة	٥

				٪٣٢,٨٦	٪٦٢,٥٠	٪٤,٦٤	%	دورية لتطوير الموارد البشرية باستمرار	
١	متوسطة	٠,٣٧	١,٩٨	٢٢	٢٤١	١٧	ك	يقوم شيخ المعهد بتوفير الدورات التدريبية للعاملين التي تسهم في أداء الأعمال على أحسن وجه.	١٣
				٪٧,٨٦	٪٨٦,٠٧	٪٦,٠٧	%		
٦	ضعيفة	٠,٥٤	١,٦٤	١٠٩	١٦٣	٨	ك	يهتم شيخ المعهد باستقطاب الكفاءات العلمية والاحتفاظ بهم	١٤
				٪٣٨,٩٣	٪٥٨,٢١	٪٢,٨٦	%		
٤	متوسطة	٠,٥٩	١,٨٠	٨٣	١٧١	٢٦	ك	يقوم شيخ المعهد بتوزيع العمل على العاملين من خلال التوصيف الوظيفي.	١٥
				٪٢٩,٦٤	٪٦١,٠٧	٪٩,٢٩	%		
-	متوسطة	٠,٢٧	١,٨٠	إجمالي تنمية الموارد البشرية					

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد تنمية الموارد البشرية بمتوسط حسابي (١,٨٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١,٦٤) إلى (١,٩٨)، أي أن العبارات تراوحت درجة تحققها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يقوم شيخ المعهد بتوفير الدورات التدريبية للعاملين التي تسهم في أداء الأعمال على أحسن وجه، بمتوسط حسابي (١,٩٨)، وانحراف معياري (٠,٣٧).
- يهتم شيخ المعهد بأن تتناسب مؤهلات العاملين وأعدادهم مع حجم الأعمال المطلوبة منهم، بمتوسط حسابي (١,٨٥)، وانحراف معياري (٠,٦٠).
- يحرص شيخ المعهد على مكافأة أصحاب الأداء المتميز في العمل، بمتوسط حسابي (١,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٥١).
- يقوم شيخ المعهد بتوزيع العمل على العاملين من خلال التوصيف الوظيفي، بمتوسط حسابي (١,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٥٩).

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- يسعى شيخ المعهد لوضع خطة دورية لتطوير الموارد البشرية باستمرار، بمتوسط حسابي (١,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٥٤).
 - يهتم شيخ المعهد باستقطاب الكفاءات العلمية والاحتفاظ بهم، بمتوسط حسابي (١,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٥٤).
- وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة يقوم شيخ المعهد بتوفير الدورات التدريبية للعاملين التي تسهم في أداء الأعمال على أحسن وجه، جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (١,٩٨)، وانحراف معياري (٠,٣٧)، وهو ما يشير إلى اهتمام شيخ المعهد بتطوير أداء العاملين، وتضمن هذا العنصر بالخطة الاستراتيجية للمعهد، وتوجيه المسؤولين إلى أهمية عقد الدورات التدريبية للعاملين، لأن تنمية وتطوير العاملين يسهم في أداء الأعمال على أحسن وجه، والوصول للأداء الفعال.

أما عبارة يهتم شيخ المعهد باستقطاب الكفاءات العلمية والاحتفاظ بهم، جاءت في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (١,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٥٤)، مما يشير إلى قلة اهتمام شيخ المعهد باكتشاف المواهب ودعمها والحفاظ عليها لصالح تطور المؤسسة وتقدمها، وهذا يوضح ضرورة توجيه عناية شيوخ المعاهد بأهمية اكتشاف المواهب وتنميتها، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسات (حميمدات وسلابي ٢٠١٦، العدوان ٢٠٢٤)، (Russellel -Gregg 2018)، والتي أوضحت ضرورة اهتمام القائد الاستراتيجي بنشر ثقافة داعمة للابتكار والتطوير، وتفجير طاقات المبدعين ووضع خطة دورية لتطوير الموارد البشرية، ووضع استراتيجية تنافسية تساعد على بقاء المؤسسة يمكن فيها الاستفادة من المبدعين الذين يسعون للتطوير والتميز.

البُعد الثالث: تعزيز الثقافة التنظيمية:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية.

جدول (١٠) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية (ن=٢٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١٦	يحرص شيخ المعهد على ترسيخ ثقافة الابداع والابتكار في أذهان العاملين.	ك	١١	٢١٢	٥٧	٠,٤٧	متوسطة	١٠
		%	٪٣,٩٣	٪٧٥,٧١	٪٢٠,٣٦			
١٧	يهتم شيخ المعهد بغرس الإحساس بالمسئولية الجماعية لدى العاملين.	ك	٢٢	٢١٣	٤٥	٠,٤٨	متوسطة	٥
		%	٪٧,٨٦	٪٧٦,٠٧	٪١٦,٠٧			
١٨	يقوم شيخ المعهد بإثارة دافعية العاملين ودعمهم عند تنفيذ المهام.	ك	٢٦	٢١٥	٣٩	٠,٤٨	متوسطة	٣
		%	٪٩,٢٩	٪٧٦,٧٩	٪١٣,٩٣			
١٩	يقوم شيخ المعهد بتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.	ك	٢٤	٢٠٥	٥١	٠,٥١	متوسطة	٨
		%	٪٨,٥٧	٪٧٣,٢١	٪١٨,٢١			
٢٠	يؤكد شيخ المعهد على أهمية الاحترام المتبادل بين العاملين.	ك	١٢	٢٣٧	٣١	٠,٣٩	متوسطة	٤
		%	٪٤,٢٩	٪٨٤,٦٤	٪١١,٠٧			
٢١	يستفيد شيخ المعهد من مقترحات التطوير التي يقدمها العاملين.	ك	٤١	٢٠١	٣٨	٠,٥٣	متوسطة	٢
		%	٪١٤,٦٤	٪٧١,٧٩	٪١٣,٥٧			
٢٢	يحرص شيخ المعهد على إقامة علاقات طيبة بينه وبين العاملين.	ك	٣١	١٩٢	٥٧	٠,٥٥	متوسطة	٦
		%	٪١١,٠٧	٪٦٨,٥٧	٪٢٠,٣٦			
٢٣	يشجع شيخ المعهد روح العمل الجماعي بين العاملين.	ك	٣٤	٢٢٦	٢٠	٠,٤٤	متوسطة	١
		%	٪١٢,١٤	٪٨٠,٧١	٪٧,١٤			
٢٤	يوضح شيخ المعهد للعاملين المقترحات التي تسهم في رفع مستوى أدائهم.	ك	١٦	٢٢٠	٤٤	٠,٤٥	متوسطة	٧
		%	٪٥,٧١	٪٧٨,٥٧	٪١٥,٧١			
٢٥	يشجع شيخ المعهد العاملين على تقديم أفكار جديدة تسهم في تحسين الأداء.	ك	١٨	٢١١	٥١	٠,٤٨	متوسطة	٩
		%	٪٦,٤٣	٪٧٥,٣٦	٪١٨,٢١			
٢٦	يوجه شيخ المعهد العاملين لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في أداء المهام.	ك	٧	٢٠١	٧٢	٠,٤٨	متوسطة	١١
		%	٪٢,٥٠	٪٧١,٧٩	٪٢٥,٧١			

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية
لأبعاد القيادة الاستراتيجية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
	إجمالي تعزيز الثقافة التنظيمية							
					١,٩١	٠,٢٠	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (١,٩١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١,٧٧) إلى (٢,٠٥)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعاً في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يشجع شيخ المعهد روح العمل الجماعي بين العاملين، بمتوسط حسابي (٢,٠٥)، وانحراف معياري (٠,٤٤).
- يستفيد شيخ المعهد من مقترحات التطوير التي يقدمها العاملين، بمتوسط حسابي (٢,٠١)، وانحراف معياري (٠,٥٣).
- يقوم شيخ المعهد بإثارة دافعية العاملين ودعمهم عند تنفيذ المهام، بمتوسط حسابي (١,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٤٨).
- يؤكد شيخ المعهد على أهمية الاحترام المتبادل بين العاملين، بمتوسط حسابي (١,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٣٩).
- يهتم شيخ المعهد بغرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية لدى العاملين، بمتوسط حسابي (١,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٤٨).
- يحرص شيخ المعهد على إقامة علاقات طيبة بينه وبين العاملين، بمتوسط حسابي (١,٩١)، وانحراف معياري (٠,٥٥).
- يوضح شيخ المعهد للعاملين المقترحات التي تساهم في رفع مستوى أدائهم، بمتوسط حسابي (١,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٤٥).
- يقوم شيخ المعهد بتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة، بمتوسط حسابي (١,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٥١).

- يشجع شيخ المعهد العاملين على تقديم أفكار جديدة تسهم في تحسين الأداء، بمتوسط حسابي (١,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٤٨).
- يحرص شيخ المعهد على ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار في أذهان العاملين، بمتوسط حسابي (١,٨٤)، وانحراف معياري (٠,٤٧).
- يوجه شيخ المعهد العاملين لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في أداء المهام، بمتوسط حسابي (١,٧٧)، وانحراف معياري (٠,٤٨).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة يشجع شيخ المعهد روح العمل الجماعي بين العاملين، جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٢,٠٥)، وانحراف معياري (٠,٤٤)، وهذا يشير إلى اهتمام شيخ المعهد باتباع أسلوب تشجيع العمل الجماعي، لأنه يسهم في انجاز المهام في وقت أقل وأبسط مجهود، وهذا يساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح، ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة (Siti, Noor.Ismail,et.al 2018)، والتي أوضحت ضرورة اهتمام القادة بتعزيز الممارسات التعاونية بين المعلمين لتحسين جودة التدريس في المدارس، الأمر الذي سيساعد بدوره على تحسين التميز المدرسي.

- أما عبارة يوجه شيخ المعهد العاملين لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في أداء المهام، جاءت في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (١,٧٧)، وانحراف معياري (٠,٤٨)، مما يشير إلى وجود قصور في استخدام التكنولوجيا داخل المعاهد الأزهرية، نظراً لقلّة توافرها؛ بسبب نقص الموارد المالية المطلوبة لشرائها، وهذا يشير إلى أهمية توفير الموارد المالية لشراء أجهزة الكمبيوتر، وتدريب العاملين على كيفية استخدامها، لأنها صارت لغة العصر، ومصدر مهم من مصادر المعرفة، وتسهم في انجاز المهام في أسرع وقت وبأقل تكلفة، وهذا يوضح ضرورة وضع رؤية استراتيجية للتعليم والعمل الإلكتروني بالمعاهد الأزهرية، وتوجيه العاملين لاستخدام التكنولوجيا، من أجل تحويل التهديدات التي تواجه المؤسسة إلى فرص لصالحها؛ حتى يمكن التكيف والموائمة مع الظروف المحيطة. (Neyisci, N&Erdogan2022).

البُعد الرابع: الرقابة التنظيمية الفعالة:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية

© 2006 The Authors
Journal compilation © 2006 Blackwell Publishing Ltd

جدول (١١) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد الرقابة التنظيمية الفعالة (ن=٢٨٠)

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	
		كبيرة	متوس	ضعيفة					
٢٧	يلتزم شيخ المعهد بالشفافية في عملية تقييم العاملين.	ك	٢٢	٢٢١	٣٧	١,٩٥	٠,٤٦	متوسطة	٥
		%	٧,٨٦	٧٨,٩٣	%١٣,٢١				
٢٨	يتابع شيخ المعهد أداء العاملين باستمرار.	ك	٩	٢٣٢	٣٩	١,٨٩	٠,٤٠	متوسطة	٨
		%	%٣,٢١	٨٢,٨٦	%١٣,٩٣				
٢٩	يقوم شيخ المعهد بإدخال التعديلات الإدارية للارتقاء بمستوى أداء العاملين.	ك	٢٤	٢٢٨	٢٨	١,٩٩	٠,٤٣	متوسطة	٢
		%	٨,٥٧	٨١,٤٣	%١٠,٠٠				
٣٠	يضع شيخ المعهد معايير لرقابة ومتابعة الأداء داخل المعهد.	ك	١٠	٢٥٨	١٢	١,٩٩	٠,٢٨	متوسطة	١
		%	%٣,٥٧	٩٢,١٤	%٤,٢٩				
٣١	يضع شيخ المعهد آليات للحد من تحريف المعلومات وتشويهها.	ك	٩	٢٣٣	٣٨	١,٩٠	٠,٤٠	متوسطة	٧
		%	%٣,٢١	٨٣,٢١	%١٣,٥٧				
٣٢	يقوم شيخ المعهد بتحديد مواطن القوة والضعف والاحتياجات اللازمة	ك	١٧	٢٠٢	٦١	١,٨٤	٠,٥٠	متوسطة	١٠
		%	٦,٠٧	٧٢,١٤	%٢١,٧٩				
٣٣	يستخدم شيخ المعهد البصمة الإلكترونية لمتابعة حضور العاملين.	ك	٢٠	٢١٨	٤٢	١,٩٢	٠,٤٦	متوسطة	٦
		%	٧,١٤	٧٧,٨٦	%١٥,٠٠				
٣٤	يؤكد شيخ المعهد من أن الاعتمادات المالية المخصصة للمعهد تصرف	ك	١٦	٢١٧	٤٧	١,٨٩	٠,٤٦	متوسطة	٩
		%	٥,٧١	٧٧,٥٠	%١٦,٧٩				
٣٥	يستفيد شيخ المعهد من عملية الرقابة في وضع خطط تراعى الأهداف المستقبلية.	ك	٣٠	٢١٤	٣٦	١,٩٨	٠,٤٩	متوسطة	٣
		%	١٠,٧	٧٦,٤٣	%١٢,٨٦				
٣٦	يستخدم شيخ العهد تقويم الأداء كأساس لترقية العاملين.	ك	٢٣	٢٢٤	٣٣	١,٩٦	٠,٤٥	متوسطة	٤
		%	٨,٢١	٨٠,٠٠	%١١,٧٩				

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		كبيرة	متوس	ضعيفة				
٣٧	ي عقد شيخ المعهد اجتماعات دورية للتعرف على المشكلات التي تواجه العاملين والمبادرة بحلها.	ك	٢٠	١٨٨	١,٨١	٠,٥٤	متوسطة	١١
		%	٧,١٤ %	٦٧,١٤ %				
-	إجمالي الرقابة التنظيمية الفعالة							
					١,٩٢	٠,١٩	متوسطة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد الرقابة التنظيمية الفعالة بمتوسط حسابي (١,٩٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١,٨١) إلى (١,٩٩)، أي أن العبارات جاءت درجة ممارستها جميعاً في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يضع شيخ المعهد معايير لرقابة ومتابعة الأداء داخل المعهد، بمتوسط حسابي (١,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٢٨).
- يقوم شيخ المعهد بإدخال التعديلات الإدارية للارتقاء بمستوى أداء العاملين، بمتوسط حسابي (١,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٤٣).
- يستفيد شيخ المعهد من عملية الرقابة في وضع خطط تراعي الأهداف المستقبلية، بمتوسط حسابي (١,٩٨)، وانحراف معياري (٠,٤٩).
- يستخدم شيخ المعهد تقويم الأداء كأساس لترقية العاملين، بمتوسط حسابي (١,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٤٥).
- يلتزم شيخ المعهد بالشفافية في عملية تقييم العاملين، بمتوسط حسابي (١,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٤٦).
- يستخدم شيخ المعهد البصمة الإلكترونية لمتابعة حضور العاملين، بمتوسط حسابي (١,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٤٦).
- يضع شيخ المعهد آليات للحد من تحريف المعلومات وتشويهها، بمتوسط حسابي (١,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٤٠).

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- يتابع شيخ المعهد أداء العاملين باستمرار، بمتوسط حسابي (١,٨٩)، وانحراف معياري (٠,٤٠).
- يتأكد شيخ المعهد من أن الاعتمادات المالية المخصصة للمعهد تصرف بصورتها الصحيحة، بمتوسط حسابي (١,٨٩)، وانحراف معياري (٠,٤٦).
- يقوم شيخ المعهد بتحديد مواطن القوة والضعف والاحتياجات اللازمة بالمعهد، بمتوسط حسابي (١,٨٤)، وانحراف معياري (٠,٥٠).
- يعقد شيخ المعهد اجتماعات دورية للتعرف على المشكلات التي تواجه العاملين والمبادرة بحلها، بمتوسط حسابي (١,٨١)، وانحراف معياري (٠,٥٤).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة يضع شيخ المعهد معايير لرقابة ومتابعة الأداء داخل المعهد ، جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (١,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٢٨)، وهذا يشير إلى اهتمام شيخ المعهد بعملية الرقابة، لأنها تحقق التزام العاملين وانضباطهم، لأن هناك من العاملين ممن لا تتوافر فيه الرقابة الداخلية، لذا تعد عملية الرقابة الخارجية من رئيس المؤسسة هي السبيل لنجاح العمل وتحقيق الأهداف، لذا يعد التركيز بشكل كبير على عملية الرقابة أحد الدعائم التي تحقق النجاح المؤسسي والأهداف الموضوعة، لا يتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Ozdemir, Servet; et.al 2020)، (الفطيمان والشمري ٢٠٢٣) التي أوضحت أن المساءلة والقيادة والمسؤولية مؤشرات مهمة لسلوك القيادة الاستراتيجية الناجحة، ويحتاج مديرو المدارس إلى زيادة مستويات المساءلة والمسؤولية ؛ لأنها تساهم في أداء المهام المطلوبة من العاملين على أكمل وجه.

أما عبارة يعقد شيخ المعهد اجتماعات دورية للتعرف على المشكلات التي تواجه العاملين والمبادرة بحلها، جاءت في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (١,٨١)، وانحراف معياري (٠,٥٤)، وهذا يشير إلى قلة اهتمام شيخ المعهد بعقد اجتماعات للتعرف على المشكلات التي تواجه العاملين، وهذا يستدعي لفت انتباه شيوخ المعاهد لأهمية ذلك، لأنها تساهم في ارساء العلاقات الإنسانية وتدعيمها بين الرئيس والعاملين، وشيوع جو من الألفة والتعاطف بينهم، مما يكون له بالغ الأثر في تحسين الأداء وتوطيد الثقة والوصول لأعلى معدلات الإنجاز والتميز.

البُعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

جدول (١٢) نتائج استجابات عينة الدراسة حول بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية (ن=٢٨٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب	
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
٣٨	يحرص شيخ المعهد على تحقيق العدالة بين العاملين.	ك	١٣	٢٥٣	١٤	٢,٠٠	٠,٣١	متوسطة	٢
		%	٤,٦٤	%٩٠,٣٦	%٥,٠٠				
٣٩	يوضح شيخ المعهد أهمية الالتزام والانضباط بين العاملين.	ك	١٣	٢٤٧	٢٠	١,٩٨	٠,٣٤	متوسطة	٤
		%	٤,٦٤	%٨٨,٢١	%٧,١٤				
٤٠	يوفر شيخ المعهد دليل إرشادي لمعايير السلوك الأخلاقي للعاملين.	ك	١٩	١٧٩	٨٢	١,٧٨	٠,٥٦	متوسطة	٧
		%	٦,٧٩	%٦٣,٩٣	%٢٩,٢٩				
٤١	يؤكد شيخ المعهد على المعايير الأخلاقية في تأدية المهام.	ك	١٣	٢٥٠	١٧	١,٩٩	٠,٣٣	متوسطة	٣
		%	٤,٦٤	%٨٩,٢٩	%٦,٠٧				
٤٢	يوجه شيخ المعهد العاملين إلى التعامل بإيجابية مع المستفيدين.	ك	١٨	٢٤٨	١٤	٢,٠١	٠,٣٤	متوسطة	١
		%	٦,٤٣	%٨٨,٥٧	%٥,٠٠				
٤٣	يحرص شيخ المعهد على تقييم أداء العاملين في ضوء الممارسات	ك	١٨	٢٠٦	٥٦	١,٨٦	٠,٥٠	متوسطة	٥
		%	٦,٤٣	%٧٣,٥٧	%٢٠,٠٠				
٤٤	ي عقد شيخ المعهد ندوات علمية عن السلوكيات الأخلاقية	ك	٣	٢١٧	٦٠	١,٨٠	٠,٤٣	متوسطة	٦
		%	١,٠٧	%٧٧,٥٠	%٢١,٤٣				
٤٥	يلتزم شيخ المعهد بتنفيذ عقوبات للممارسات الأخلاقية غير المرغوبة	ك	٤	٩٧	١٧٩	١,٣٨	٠,٥١	ضعيفة	٨
		%	١,٤٣	%٣٤,٦٤	%٦٣,٩٣				
-	إجمالي التأكيد على الممارسات الأخلاقية				١,٨٥	٠,٢٠	متوسطة	-	

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

التأكيد على الممارسات الأخلاقية بمتوسط حسابي (١,٨٥)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١,٣٨) إلى (٢,٠١)، أي أن العبارات تراوحت درجة ممارستها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الممارسة يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- يوجه شيخ المعهد العاملين إلى التعامل بإيجابية مع المستفيدين، بمتوسط حسابي (٢,٠١)، وانحراف معياري (٠,٣٤).
- يحرص شيخ المعهد على تحقيق العدالة بين العاملين، بمتوسط حسابي (٢,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٣١).
- يؤكد شيخ المعهد على المعايير الأخلاقية في تأدية المهام، بمتوسط حسابي (١,٩٩)، وانحراف معياري (٠,٣٣).
- يوضح شيخ المعهد أهمية الالتزام والانضباط بين العاملين، بمتوسط حسابي (١,٩٨)، وانحراف معياري (٠,٣٤).
- يحرص شيخ المعهد على تقييم أداء العاملين في ضوء الممارسات الأخلاقية الخاصة بهم، بمتوسط حسابي (١,٨٦)، وانحراف معياري (٠,٥٠).
- يعقد شيخ المعهد ندوات علمية عن السلوكيات الأخلاقية وأهمية ممارستها، بمتوسط حسابي (١,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٤٣).
- يوفر شيخ المعهد دليل إرشادي لمعايير السلوك الأخلاقي للعاملين، بمتوسط حسابي (١,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٥٦).
- يلتزم شيخ المعهد بتنفيذ عقوبات للممارسات الأخلاقية الغير مرغوبة التي يقوم بها العاملين، بمتوسط حسابي (١,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٥١).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة يوجه شيخ المعهد العاملين إلى التعامل بإيجابية مع المستفيدين، جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٢,٠١)، وانحراف معياري (٠,٣٤)، وهذا يوضح اهتمام شيخ المعهد بعملية توجيه العاملين نحو التمسك بأخلاقيات المهنة، والمعاملة الحسنة مع كافة المستفيدين من المنظومة التعليمية من طلاب وأولياء أمور، مما يحقق سمعة حسنة لمؤسسات التعليم الأزهرى، وجذب الكثير

من الطلاب للالتحاق بمؤسساته، وهذا يعد نظرة ذات أهمية وبعيدة المدى في تحقيق التوسع والانتشار للتعليم الأزهري وكثرة طلابه وزيادة مؤسساته والريادة العلمية له على مر العصور والأزمان، من خلال تحسين جودة التعليم وجودة التعامل مع كافة الأطراف المجتمعية المستفيدة، ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة دراسة (حسين، لمياء ٢٠٢١)، التي أشارت إلى ضرورة التزام القيادة التربوية والعاملين بمؤسسات التعليم بأخلاقيات المهنة في السلوكيات والممارسات، وأن يتم اختيار قيادات المدارس والعاملين وفق معايير تستند إلى الكفاءة والجدارة والسلوك الأخلاقي السليم.

أما عبارة يلتزم شيخ المعهد بتنفيذ عقوبات للممارسات الأخلاقية الغير مرغوبة التي يقوم بها العاملين، جاءت في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (١,٣٨)، وانحراف معياري (٠,٥١)، مما يشير إلى أن معاقبة السلوكيات الغير الأخلاقية لا تنال الاهتمام الكافي من شيوخ المعاهد، مع أنها وردت بلوائح تنظيم العمل المؤسسي، وهذا واضح من استجابة أفراد عينة الدراسة، نظراً لأن شيخ المعهد لا يلجأ لإيقاع الضرر بالعاملين، ويريد أن يسود الهدوء وعدم المشاكل في محيط العمل، ويكتفي بالنصح والإرشاد للمخطئين، وهذا مستحب مع من يستجيب للنصيحة ويبتعد عن السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية، ويتجه نحو السلوك الحسن والأخلاقيات الحميدة قولاً وفعلاً، أما من يُصر على الخطأ فلا بد من معاقبته، وأن يكون شيخ المعهد حازماً في محاسبتهم على أخطائهم، حتى لا يقتدي بهم الآخرون في التجاوز والإهمال وتخطي اللوائح والخروج على قانون العمل.

ثانياً: النتائج التفصيلية لمعوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات محور معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية.

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية
لأبعاد القيادة الاستراتيجية

٧٧ ٧٦ ٧٥ ٧٤ ٧٣ ٧٢ ٧١ ٧٠ ٦٩ ٦٨ ٦٧ ٦٦ ٦٥ ٦٤ ٦٣ ٦٢ ٦١ ٦٠ ٥٩ ٥٨ ٥٧ ٥٦ ٥٥ ٥٤ ٥٣ ٥٢ ٥١ ٥٠ ٤٩ ٤٨ ٤٧ ٤٦ ٤٥ ٤٤ ٤٣ ٤٢ ٤١ ٤٠ ٣٩ ٣٨ ٣٧ ٣٦ ٣٥ ٣٤ ٣٣ ٣٢ ٣١ ٣٠ ٢٩ ٢٨ ٢٧ ٢٦ ٢٥ ٢٤ ٢٣ ٢٢ ٢١ ٢٠ ١٩ ١٨ ١٧ ١٦ ١٥ ١٤ ١٣ ١٢ ١١ ١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠

جدول (١٣) نتائج استجابات عينة الدراسة حول معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية (ن=٢٨٠)

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	سيادة الإجراءات الروتينية على العمليات الإدارية داخل المعهد.	ك	٢٠.٣	٦٦	١١	٠,٥٤	كبيرة	١
		%	٧٢,٥٠	٪٢٣,٥٧	٪٣,٩٣			
٢	قلة وعى شيخ المعهد بأهمية استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في	ك	١٩٧	٧٦	٧	٠,٥٢	كبيرة	٢
		%	٧٠,٣٦	٪٢٧,١٤	٪٢,٥٠			
٣	ضعف الموارد المالية المخصصة لتلبية الاحتياجات المطلوبة بالمعهد.	ك	١٧٣	١٠٢	٥	٠,٥٣	كبيرة	٣
		%	٦١,٧٩	٪٣٦,٤٣	٪١,٧٩			
٤	ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الداعمة للأداء التعليمي	ك	١٤٧	١٢٤	٩	٠,٥٦	كبيرة	١١
		%	٥٢,٥٠	٪٤٤,٢٩	٪٣,٢١			
٥	ضعف الحوافز التشجيعية المخصصة للمتميزين.	ك	١٤٨	١٢٥	٧	٠,٥٥	كبيرة	٨
		%	٥٢,٨٦	٪٤٤,٦٤	٪٢,٥٠			
٦	تضارب بعض القرارات نتيجة اختلاف مصادرها.	ك	١٠٩	١٦١	١٠	٠,٥٥	كبيرة	١٥
		%	٣٨,٩٣	٪٥٧,٥٠	٪٣,٥٧			
٧	قلة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لتعني مهاراتهم.	ك	١٥١	١١٧	١٢	٠,٥٨	كبيرة	٩
		%	٥٣,٩٣	٪٤١,٧٩	٪٤,٢٩			
٨	قلة الشراكات الناجحة مع معاهد لها سمعة أكاديمية تنافسية.	ك	١٦٠	١٠٧	١٣	٠,٥٩	كبيرة	٧
		%	٥٧,١٤	٪٣٨,٢١	٪٤,٦٤			
٩	اعتماد نظام الترقى الوظيفي على الأقدمية بدلاً من معايير التميز في الأداء.	ك	١٨٢	٨٣	١٥	٠,٥٩	كبيرة	٤
		%	٦٥,٠٠	٪٢٩,٦٤	٪٥,٣٦			
١٠	قلة وعى شيخ المعهد بالقيادة الاستراتيجية وأبعادها.	ك	١٤٩	١٣١	٠	٠,٥٠	كبيرة	٦
		%	٥٣,٢١	٪٤٦,٧٩	٪٠,٠٠			
١١	قلة تفويض السلطة وتمكين العاملين.	ك	١٦٩	٩٢	١٩	٠,٦٢	كبيرة	٥
		%	٦٠,٣٦	٪٣٢,٨٦	٪٦,٧٩			
١٢	تفضيل وتحيز شيخ المعهد	ك	١٥٣	١١٢	١٥	٠,٦٠	كبيرة	١٣

٧٧ ٧٦ ٧٥ ٧٤ ٧٣ ٧٢ ٧١ ٧٠ ٦٩ ٦٨ ٦٧ ٦٦ ٦٥ ٦٤ ٦٣ ٦٢ ٦١ ٦٠ ٥٩ ٥٨ ٥٧ ٥٦ ٥٥ ٥٤ ٥٣ ٥٢ ٥١ ٥٠ ٤٩ ٤٨ ٤٧ ٤٦ ٤٥ ٤٤ ٤٣ ٤٢ ٤١ ٤٠ ٣٩ ٣٨ ٣٧ ٣٦ ٣٥ ٣٤ ٣٣ ٣٢ ٣١ ٣٠ ٢٩ ٢٨ ٢٧ ٢٦ ٢٥ ٢٤ ٢٣ ٢٢ ٢١ ٢٠ ١٩ ١٨ ١٧ ١٦ ١٥ ١٤ ١٣ ١٢ ١١ ١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
	لبعض الأشخاص دون الآ...	%	٥٤,٦٤	%٤٠,٠٠	%٥,٣٦			
١٣	ضعف عملية الاتصال بين شيخ المعهد والعاملين.	ك	١١٥	١٣٨	٢٧	٢,٣١	٠,٦٤	متوسطة
		%	٤١,٠٧	%٤٩,٢٩	%٩,٦٤			
١٤	غياب معايير تقييم الأداء المؤسسي بالمعهد.	ك	١٤٥	١٠٣	٣٢	٢,٤٠	٠,٦٩	كبيرة
		%	٥١,٧٩	%٣٦,٧٩	%١١,٤٣			
١٥	الافتقار إلى رؤية ورسالة واضحتين للتعليم الأزهري.	ك	١٤٨	١٣٢	٠	٢,٥٣	٠,٥٠	كبيرة
		%	٥٢,٨٦	%٤٧,١٤	%٠,٠٠			
١٦	قلة تشجيع شيخ المعهد العاملين على الإبداع.	ك	١٤٤	١٢٨	٨	٢,٤٩	٠,٥٦	كبيرة
		%	٥١,٤٣	%٤٥,٧١	%٢,٨٦			
١٧	البطء في تعديل اللوائح التعليمية.	ك	١٣٨	١٤٢	٠	٢,٤٩	٠,٥٠	كبيرة
		%	٤٩,٢٩	%٥٠,٧١	%٠,٠٠			
١٨	قلة وجود نظام فعال لتأمين المعلومات الإدارية بالمعهد.	ك	١٤٩	١١٨	١٣	٢,٤٩	٠,٥٩	كبيرة
		%	٥٣,٢١	%٤٢,١٤	%٤,٦٤			
-	إجمالي معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية							
					٢,٥١	٠,١٣	كبيرة	-

يتضح من الجدول السابق أن درجة التوافر جاءت كبيرة لإجمالي محور معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢,٥١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢,٣١) إلى (٢,٦٩)، أي أن العبارات تراوحت درجة توافرها جميعاً في مستوى متوسطة وكبيرة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- سيادة الإجراءات الروتينية على العمليات الإدارية داخل المعهد، بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، وانحراف معياري (٠,٥٤).

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- قلة وعي شيخ المعهد بأهمية استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في العمل،
بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٥٢).
- ضعف الموارد المالية المخصصة لتلبية الاحتياجات المطلوبة بالمعهد، بمتوسط
حسابي (٢,٦٠)، وانحراف معياري (٠,٥٣).
- اعتماد نظام الترقى الوظيفي على الأقدمية بدلاً من معايير التميز في الأداء،
بمتوسط حسابي (٢,٦٠)، وانحراف معياري (٠,٥٩).
- قلة تفويض السلطة وتمكين العاملين، بمتوسط حسابي (٢,٥٤)، وانحراف
معياري (٠,٦٢).
- قلة وعي شيخ المعهد بالقيادة الاستراتيجية وأبعادها، الافتقار إلى رؤية ورسالة
واضحتين للتعليم الأزهرى، بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، وانحراف معياري (٠,٥٠).
- قلة الشراكات الناجحة مع معاهد لها سمعة أكاديمية تنافسية، بمتوسط حسابي
(٢,٥٣)، وانحراف معياري (٠,٥٩).
- ضعف الحوافز التشجيعية المخصصة للمتميزين، بمتوسط حسابي (٢,٥٠)،
وانحراف معياري (٠,٥٥).
- قلة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لتنمية مهاراتهم، بمتوسط حسابي (٢,٥٠)،
وانحراف معياري (٠,٥٨).
- البطء في تعديل اللوائح التعليمية، بمتوسط حسابي (٢,٤٩)، وانحراف معياري
(٠,٥٠).
- ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الداعمة للأداء التعليمي المتميز، قلة
تشجيع شيخ المعهد العاملين على الإبداع، بمتوسط حسابي (٢,٤٩)، وانحراف
معياري (٠,٥٦).
- قلة وجود نظام فعال لتأمين المعلومات الإدارية بالمعهد، بمتوسط حسابي
(٢,٤٩)، وانحراف معياري (٠,٥٩).
- تفضيل وتحيز شيخ المعهد لبعض الأشخاص دون الآخرين، بمتوسط حسابي
(٢,٤٩)، وانحراف معياري (٠,٦٠).

- غياب معايير تقييم الأداء المؤسسي بالمعهد، بمتوسط حسابي (٢,٤٠)، وانحراف معياري (٠,٦٩).
- تضارب بعض القرارات نتيجة اختلاف مصدرها، بمتوسط حسابي (٢,٣٥)، وانحراف معياري (٠,٥٥).
- ضعف عملية الاتصال بين شيخ المعهد والعاملين، بمتوسط حسابي (٢,٣١)، وانحراف معياري (٠,٦٤).

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارة سيادة الإجراءات الروتينية على العمليات الإدارية داخل المعهد، جاءت في الترتيب الأول، والحصول على أكبر درجة توافر للمعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الاستراتيجية بالمعاهد الأزهرية، بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، وانحراف معياري (٠,٥٤)، وهذا يشير إلى أن الإجراءات الروتينية والتمسك الزائد باللوائح والتعليمات الصارمة والرسمية الزائدة، تعد مانعاً قوياً عن تطوير الأداء الإداري واتباع الممارسات الاستراتيجية الناجحة التي تسهم في نجاح المؤسسات وتميزها، لأنها تعرقل سير العمليات الإدارية بمرونة وسلاسة. (شرعي وهنداوي ٢٠٢٤).

أما عبارة ضعف عملية الاتصال بين شيخ المعهد والعاملين، جاءت في الترتيب الأخير والحصول على أقل درجة توافر للمعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الاستراتيجية بالمعاهد الأزهرية، بمتوسط حسابي (٢,٣١)، وانحراف معياري (٠,٦٤)، وهذا يشير إلى أن شيخ المعهد يهتم بدعم أساليب التواصل والحوار البناء والتشاور مع العاملين. (القطيمان والشمري ٢٠٢٣)، مما يكون له بالغ الأثر في تحسين علاقات العمل وتأكيد مبادئ التعاون والعمل الجماعي وتحسين الانتماء المؤسسي للعاملين والالتزام التنظيمي، مما يترتب عليه نجاح العمل الإداري ونجاح المعهد في تحقيق الأهداف المنشودة.

ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة (Ruslell, Gregg 2018)، والتي أوضحت أن القائد الاستراتيجي الناجح هو الذي لديه القدرة على توفير وسائل اتصال قوية بين جميع العاملين.

١-دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية
لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية
(الدرجة الأولى/ الدرجة الثانية/ الدرجة الثالثة/ الدرجة الرابعة) تم استخدام اختبار
كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.
جدول (١٤) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (ن=٢٨)

المحور	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
تحديد التوجه الاستراتيجي	الدرجة الأولى	١٥٢	١,٩٣	٠,٢٢	١٥٥,٤١	٣٦,٤١	٠,٠٠
	الدرجة الثانية	٤٨	١,٧٠	٠,٢١	٧٩,١٧		
	الدرجة الثالثة	٨	٢,٠٠	٠,٠٠	١٨٠,٥٠		
	الدرجة الرابعة	٧٢	١,٩٢	٠,٢٢	١٤٥,٤٦		
تنمية الموارد البشرية	الدرجة الأولى	١٥٢	١,٨١	٠,٣٠	١٤٣,٠٢	٢٣,٢٧	٠,٠٠
	الدرجة الثانية	٤٨	١,٦٥	٠,١١	٩٦,٢٩		
	الدرجة الثالثة	٨	٢,٠٠	٠,٠٠	٢٠٣,٥٠		
	الدرجة الرابعة	٧٢	١,٨٦	٠,٢٦	١٥٧,٦٥		
تعزيز الثقافة التنظيمية	الدرجة الأولى	١٥٢	١,٨٧	٠,٢٣	١٢٦,٧٣	١٣,٧٦	٠,٠٠
	الدرجة الثانية	٤٨	١,٩٣	٠,١٣	١٣٩,٤١		
	الدرجة الثالثة	٨	٢,٠٠	٠,٠٠	١٧٥,٥٠		
	الدرجة الرابعة	٧٢	١,٩٨	٠,١٥	١٦٦,٤١		
الرقابة التنظيمية الفعالة	الدرجة الأولى	١٥٢	١,٩١	٠,٢٢	١٣٨,٤٨	١,٦٣	٠,٦٥
	الدرجة الثانية	٤٨	١,٩٤	٠,١٢	١٣٩,٣٣		
	الدرجة الثالثة	٨	٢,٠٠	٠,٠٠	١٧٥,٠٠		

المحور	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	الدرجة الرابعة	٧٢	١,٩٣	٠,١٨	١٤١,٧١		
	الدرجة الأولى	١٥٢	١,٨٣	٠,٢١	١٣٠,٦٤	١٦,٣٧	٠,٠٠
	الدرجة الثانية	٤٨	١,٨١	٠,١٤	١٣٢,٨٣		
	الدرجة الثالثة	٨	١,٧٥	٠,٠٠	٩٥,٠٠		
	الدرجة الرابعة	٧٢	١,٩٣	٠,١٩	١٧١,٤٩		
إجمالي واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد	الدرجة الأولى	١٥٢	١,٨٨	٠,١٨	١٣٨,٩٥	١٩,٧٩	٠,٠٠
	الدرجة الثانية	٤٨	١,٨٣	٠,٠٦	١٠١,٩٥		
	الدرجة الثالثة	٨	١,٩٦	٠,٠٠	١٨٦,٠٠		
	الدرجة الرابعة	٧٢	١,٩٣	٠,١٢	١٦٤,٤١		
معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية	الدرجة الأولى	١٥٢	٢,٥١	٠,١٠	١٣٩,٥٢	٢١,١٦	٠,٠٠
	الدرجة الثانية	٤٨	٢,٥١	٠,١١	١٣٩,٠٠		
	الدرجة الثالثة	٨	٢,٧٢	٠,٠٠	٢٦٦,٠٠		
	الدرجة الرابعة	٧٢	٢,٤٩	٠,١٨	١٢٩,٦٣		

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية جاءت على النحو الآتي:

- واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية: جاءت قيمة (H) بمقدار (١٩,٧٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة الدرجة الثالثة بمتوسط حسابي (١,٩٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة الدرجة الثانية بمتوسط حسابي (١,٨٣)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية فكانت على النحو الآتي:
- تحديد التوجه الاستراتيجي: جاءت قيمة (H) بمقدار (٣٦,٤١) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

المتوسطات لفئة الدرجة الثالثة بمتوسط حسابي (٢) وكانت أقل المتوسطات لفئة الدرجة الثانية بمتوسط حسابي (١,٧)، وباستخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية Dunn-Bonferroni post hoc method تبين أن الفروق كانت لصالح الدرجة الأولى والدرجة الثالثة والدرجة الرابعة مقارنة بالدرجة الثانية، ويمكن تفسير ذلك بأن أصحاب الدرجات الأولى والثالثة والرابعة بحاجة ضرورية لامتلاك شيخ المعهد مهارات تحديد التوجه الاستراتيجي للمعهد، بهدف تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الأزهرى وتطوير الوضع القائم، ومواكبة التطورات البيئية والتكنولوجية. وهو ما يتفق مع دراسة (Russelell, Gregg 2018)، التي أشارت إلى أن القائد الاستراتيجي الناجح هو الذي لديه القدرة على وضع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة تتصف بالمرونة، ويقوم بتوفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك الرؤية.

■ تنمية الموارد البشرية: جاءت قيمة (H) بمقدار (٢٣,٢٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة الدرجة الثالثة بمتوسط حسابي (٢) وكانت أقل المتوسطات لفئة الدرجة الثانية بمتوسط حسابي (١,٦٥)، وباستخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية Dunn-Bonferroni post hoc method، تبين أن الفروق كانت لصالح الدرجة الثانية مقارنة بالدرجة الأولى والدرجة الثالثة والدرجة الرابعة، ويمكن تفسير ذلك بأن أصحاب الدرجة الثانية يؤيدون ضرورة اهتمام شيخ المعهد بتنمية الموارد البشرية، لأنهم بحاجة ضرورية لذلك، لتنمية مهاراتهم الوظيفية وأدائهم التدريسي، من أجل تحسين وتطوير العمل الإداري وتحقيق جودة المنتج التعليمي، وهو ما يتفق مع دراسة (Russelell, Gregg 2018)، التي أشارت إلى أن القائد الاستراتيجي الناجح هو الذي يحرص على نشر ثقافة داعمة للابتكار والتطوير والتعليم، ويحرص على وضع خطة دورية لتطوير الموارد البشرية، ويقوم بتوفير دورات مكثفة للعاملين في مجال القيادة الاستراتيجية.

■ **تعزيز الثقافة التنظيمية:** جاءت قيمة (H) بمقدار (١٣,٧٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة الدرجة الثالثة بمتوسط حسابي (٢) وكانت أقل المتوسطات لفئة الدرجة الأولى بمتوسط حسابي (١,٨٧)، وباستخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية Dunn-Bonferroni post hoc method تبين أن الفروق كانت لصالح الدرجة الرابعة مقارنة بالدرجة الأولى والدرجة الثانية والدرجة الثالثة، ويمكن تفسير ذلك بأن أصحاب الدرجة الرابعة يؤكدون على أهمية تعزيز شيخ المعهد لثقافة تنظيمية يسودها التعاون والاحترام والعمل الجماعي، والاستفادة من ابداعات المتميزين، مما يترتب عليه مناخ تنظيمي سليم، يسوده المحبة والتآلف، ويكون خالي من المشاكل والصراعات التنظيمية وهو ما يتفق مع دراسة Siti, (Noor. Ismail, et.al 2018)، التي أشارت إلى ضرورة اهتمام القادة بتعزيز الممارسات التعاونية بين المعلمين لتحسين جودة التدريس في مدارسهم.

■ **الرقابة التنظيمية الفعالة:** جاءت قيمة (H) بمقدار (١,٦٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٦٥) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة بمختلف درجاتهم الوظيفية يرون أن شيخ المعهد يلتزم بأساليب الرقابة التنظيمية الفعالة، لأنها أنسب طريقة لتحقيق انضباط والتزام العاملين، مما لا يتيح الفرصة لوجود تقصير في أداء المهام الوظيفية، وهو ما يتفق مع دراسة (Ozdemir, Servet; et.al 2020)، التي أشارت إلى ضرورة اهتمام القادة بتعزيز المساءلة والمسؤولية؛ لأنها مؤشرات مهمة لسلوك القيادة الاستراتيجية الناجحة، ويحتاج مديرو المدارس إلى زيادة مستويات محو الأمية المعرفية ومحو الأمية التكنولوجية والمساءلة وتبني مهارات المسؤولية من أجل تحسين سلوكياتهم القيادية الإدارية.

■ **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** جاءت قيمة (H) بمقدار (١٦,٣٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة الدرجة الرابعة بمتوسط حسابي (١,٩٣) وكانت أقل المتوسطات لفئة الدرجة الثالثة بمتوسط حسابي (١,٧٥)، وباستخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية Dunn-Bonferroni post hoc method تبين أن الفروق كانت لصالح الدرجة الرابعة مقارنة بالدرجة الأولى والدرجة الثانية والدرجة الثالثة، ويمكن تفسير ذلك بأن أصحاب الدرجة الرابعة يرون ضرورة اهتمام شيخ المعهد بالممارسات الأخلاقية في محيط العمل، وتحفيز ذوي السلوكيات الأخلاقية المرغوبة مادياً أو معنوياً، لما لهذه السلوكيات الحسنة من أثر طيب في تمسك الآخرين بها، وتحقيق النجاح المؤسسي وعدم عرقلة تحقيق الأهداف، وضرورة محاسبة المقصرين والقائمين بسلوكيات غير مرغوب فيها، لأنها تعرقل تحقيق الأهداف المرجوة، ويؤدي السكوت عنها إلى حدوث الفوضى والإهمال وانتشار المشاكل والصراعات داخل المعهد، وهو ما يتفق مع دراسة دراسة (حسين، لمياء ٢٠٢١)، التي أشارت إلى ضرورة اهتمام القادة والعاملين بمؤسسات التعليم بأخلاقيات المهنة في السلوكيات والممارسات، وأن يتم اختيار قيادات المدارس والعاملين وفق معايير تستند إلى الكفاءة والجدارة والسلوك الأخلاقي السليم.

■ معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية: جاءت قيمة (H) بمقدار (٢١,١٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة الدرجة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وكانت أقل المتوسطات لفئة الدرجة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٤٩)، وباستخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية Dunn-Bonferroni post hoc method تبين أن الفروق كانت لصالح الدرجة الثالثة مقارنة بالدرجة الأولى والدرجة الثانية والدرجة الرابعة، ويمكن تفسير ذلك بأن أصحاب الدرجة الثالثة يرون ضرورة التصدي لهذه المعوقات والتقليل من تأثيرها، لما لها من أثر في بطء تحقيق الأهداف، وقلة انجاز المهام المطلوبة، وعرقلة الإجراءات.

٢-دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير النوع

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير النوع (ذكر/ أنثى) تم

استخدام اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (١٥) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير النوع (ن=٢٨٠)

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف	متوسط الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية	ذكر	١٦٠	١,٨٣	٠,٢٠	١١٦,٠٠	٥٦٨٠,٥٠	٥,٩٧-	٠,٠٠
	أنثى	١٢٠	١,٩٨	٠,٢٥	١٧٣,١٦			
	ذكر	١٦٠	١,٦٩	٠,٢٢	١٠٦,٦٢	٤١٧٩,٥٠	٨,٢٢-	٠,٠٠
	أنثى	١٢٠	١,٩٥	٠,٢٦	١٨٥,٦٧			
	ذكر	١٦٠	١,٨٦	٠,١٨	١١٧,١٥	٥٨٦٣,٥٠	٥,٦٧-	٠,٠٠
	أنثى	١٢٠	١,٩٨	٠,٢٠	١٧١,٦٤			
	ذكر	١٦٠	١,٩٠	٠,١٨	١٣٢,٢٢	٨٢٧٥,٥٠	٢,٠١-	٠,٠٤
	أنثى	١٢٠	١,٩٥	٠,٢٠	١٥١,٥٤			
	ذكر	١٦٠	١,٧٣	٠,١٣	٩١,٠٨	١٦٩٣,٥٠	١٢,٠٢-	٠,٠٠
	أنثى	١٢٠	٢,٠١	٠,١٦	٢٠٦,٣٩			
	ذكر	١٦٠	١,٨٢	٠,١٠	١٠١,٢٧	٣٣٢٢,٥٠	٩,٣٨-	٠,٠٠
	أنثى	١٢٠	١,٩٧	٠,١٦	١٩٢,٨١			
معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية	ذكر	١٦٠	٢,٥٣	٠,١٠	١٤٧,٤٥	٨٤٨٧,٥٠	١,٦٨-	٠,٠٩
	أنثى	١٢٠	٢,٤٩	٠,١٦	١٣١,٢٣			

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب

متغير النوع جاءت على النحو الآتي:

- واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية: جاءت قيمة (Z) بمقدار (٩,٣٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير النوع، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أنثى بمتوسط حسابي (١,٩٧) وكانت أقل المتوسطات لفئة ذكر بمتوسط حسابي (١,٨٢)، كما كانت

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل على مستوى كافة الأبعاد الفرعية وكانت الفروق لصالح فئة أنثي، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة من الإناث يؤكدون على ضرورة معرفة شيخ المعهد للقيادة الاستراتيجية وممارسة كافة أبعادها في إدارة المعهد وفي التعامل مع الموظفين لضمان نجاح المنظومة التعليمية، وتحقيق التميز المؤسسي للتعليم الأزهرى؛ حتى يحظى بارتفاع معدلات التحاق الطلاب به .

■ **معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية:** جاءت قيمة (Z) بمقدار (١,٦٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٩) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير النوع على محور المعوقات، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة ذكوراً وإناثاً يتفقون على وجود المعوقات سائلة الذكر، والتي تحول دون ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية للقيادة الاستراتيجية، وهي بحاجة ضرورية لمواجهتها، من أجل الحفاظ على كيان التعليم الأزهرى، وسمعته المتألقة الجذابة في الاحتفاظ بطلابه على المستويين العربي والإسلامي، وأداء المهام التنظيمية بدقة واتقان.

٣-دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات/ من خمس إلى عشر سنوات/ أكثر من عشر سنوات) تم استخدام اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (١٦) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة (ن=٢٨٠)

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
واقع ممارسة شيوخ المعاهد	أقل من خمس سنوات	٦٤	١,٩٣	٠,٢٣	١٥٢,٠٠	١,٧٥	٠,٤٢
	من خمسة إلى عشر سنوات	١٦	١,٩٠	٠,١١	١٣٦,٨١		
	أكثر من عشر سنوات	٢٠٠	١,٨٨	٠,٢٤	١٣٧,١٢		

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية	تنمية الموارد البشرية	أقل من خمس سنوات	٦٤	١,٨٨	٠,٢٧	١٦٤,٦١	٠,٠١
		من خمسة إلى عشرة سنوات	١٦	١,٨٣	٠,١٧	١٥٢,٧٥	
		أكثر من عشر سنوات	٢٠٠	١,٧٧	٠,٢٨	١٣١,٨١	
	تعزيز الثقافة التنظيمية	أقل من خمس سنوات	٦٤	١,٩٨	٠,١٦	١٦٨,٢٣	٠,٠٠
		من خمسة إلى عشرة سنوات	١٦	١,٩٨	٠,٠٤	١٦٣,٦٩	
		أكثر من عشر سنوات	٢٠٠	١,٨٩	٠,٢١	١٢٩,٧٧	
	الرقابة التنظيمية الفعالة	أقل من خمس سنوات	٦٤	١,٩٣	٠,١٩	١٤١,١٤	٠,٥٧
		من خمسة إلى عشرة سنوات	١٦	١,٩٧	٠,٠٩	١٦٠,٦٣	
		أكثر من عشر سنوات	٢٠٠	١,٩١	٠,٢٠	١٣٨,٦٩	
	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	أقل من خمس سنوات	٦٤	١,٩٥	٠,١٩	١٨١,٠٥	٠,٠٠
		من خمسة إلى عشرة سنوات	١٦	١,٧٥	٠,٠٠	٩٥,٠٠	
		أكثر من عشر سنوات	٢٠٠	١,٨٢	٠,٢٠	١٣١,١٧	
	إجمالي واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية	أقل من خمس سنوات	٦٤	١,٩٤	٠,١٢	١٧٠,٢٠	٠,٠٠
		من خمسة إلى عشرة سنوات	١٦	١,٩٠	٠,٠٦	١٥٢,٠٣	
		أكثر من عشر سنوات	٢٠٠	١,٨٧	٠,١٦	١٣٠,٠٧	
معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية	أقل من خمس سنوات	٦٤	٢,٤٩	٠,١٩	١٢٩,٤٠	٠,٠١	٩,٨٠
	من خمسة إلى عشرة سنوات	١٦	٢,٦١	٠,١١	١٩٨,٧٥		
	أكثر من عشر سنوات	٢٠٠	٢,٥١	٠,١١	١٣٩,٣٩		

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة جاءت على النحو الآتي:

■ واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية: جاءت قيمة (H) بمقدار (١٢,٢٩) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أقل من خمس سنوات بمتوسط حسابي (١,٩٠) وكانت أقل المتوسطات لفئة أكثر من عشر سنوات بمتوسط حسابي (١,٨٧)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية فكانت على النحو الآتي:

■ تحديد التوجه الاستراتيجي: جاءت قيمة (H) بمقدار (١,٧٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٤٢) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يتفقون على ضرورة معرفة شيخ المعهد لمهارات تحديد التوجه الاستراتيجي للمعهد؛ حتى يتمكن من وضع رؤية للمعهد مدعّمة بخطط واقعية قابلة للتنفيذ.

■ وهو ما يتفق مع دراسة العريفان (٢٠١٩)، التي أوصت بضرورة نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية والتعليمية، وتدريب القيادات التعليمية والتربوية على أساليبها الفعالة في المؤسسات التعليمية.

■ تنمية الموارد البشرية: جاءت قيمة (H) بمقدار (٨,٦٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠١) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة من خمسة إلى عشرة سنوات بمتوسط حسابي (١,٩٧) وكانت أقل المتوسطات لفئة أكثر من عشر سنوات بمتوسط حسابي (١,٩١)، وباستخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية Dunn-Bonferroni post hoc method تبين أن الفروق كانت لصالح فئة أقل من خمس سنوات مقارنة بفئة من خمسة إلى عشرة سنوات وفئة أكثر من عشر سنوات، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة

الدراسة فئة أقل من خمس سنوات بحاجة إلى اهتمام شيخ المعهد بتنمية الموارد البشرية (معلمين، جهاز إداري، عاملين)، من خلال توفير ندوات وورش عمل ومؤتمرات وادراج موضوع القيادة الاستراتيجية ضمن برامج التنمية المهنية لهم، بالاتفاق مع المسؤولين بالتعليم الأزهري وقطاع المعاهد الأزهرية؛ لأنها تسهم في تطوير مهاراتهم الوظيفية، ولها أثر كبير في تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح.

■ وهو ما يتفق مع دراسة (Russelell, Gregg 2018)، التي أشارت إلى أن القائد الاستراتيجي الناجح هو الذي يحرص على نشر ثقافة داعمة للابتكار والتطوير والتعليم، ويحرص على وضع خطة دورية لتطوير الموارد البشرية، ويقوم بتوفير دورات مكثفة في القيادة الاستراتيجية.

■ تعزيز الثقافة التنظيمية: جاءت قيمة (H) بمقدار (١٢,٧٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أقل من خمس سنوات بمتوسط حسابي (١,٩٥) وكانت أقل المتوسطات لفئة من خمسة إلى عشرة سنوات بمتوسط حسابي (١,٧٥)، وباستخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية Dunn-Bonferroni post hoc method تبين أن الفروق كانت لصالح فئة أقل من خمس سنوات مقارنة بفئة من خمسة إلى عشرة سنوات وفئة أكثر من عشر سنوات، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة فئة أقل من خمس سنوات، بحاجة لتعزيز شيخ المعهد للثقافة التنظيمية السائدة في محيط العمل، لأنهم جدد في المهنة، وبحاجة أكثر للتعاون والعمل الجماعي والشعور بالمسؤولية ومعرفة كيفية اتمام المهام الوظيفية من خلال الاستفادة من خبرات السابقين، حتى يكتسبوا خبرة أكثر في العمل الوظيفي، ويتمكنوا من إثبات ذواتهم.

■ وهو ما يتفق مع دراسة (Siti, Noor. Ismail.et.al, 2018)، التي أوضحت أن القادة الناجحين، هم من يقومون بتعزيز الممارسات التعاونية بين المعلمين لتحسين جودة التدريس في مدارسهم المعنية، الأمر الذي سيساعد بدوره على تحسين التميز المدرسي.

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- **الرقابة التنظيمية الفعالة:** جاءت قيمة (H) بمقدار (١,١٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٥٧) وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يتفقون على ضرورة تبني شيخ المعهد لنظم رقابية فعالة تسهم في انضباط والتزام العاملين، مثل البصمة الإلكترونية والشفافية في تقييم الأداء وعدم التحيز لبعض الأفراد على حساب الآخرين، وهو ما يتفق مع دراسة (Ozdemir, Seret; et.al, 2020)، التي أوضحت أن المساءلة والمسؤولية مؤشرات مهمة لسلوك القيادة الاستراتيجية الناجحة، ويحتاج مديرو المدارس إلى زيادة مستويات المساءلة وتبني مهارات المسؤولية من أجل تحسين سلوكياتهم القيادية الإدارية.
- **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** جاءت قيمة (H) بمقدار (٢٤,٦٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠٠) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة من خمسة إلى عشرة سنوات بمتوسط حسابي (٢,٦١) وكانت أقل المتوسطات لفئة أقل من خمس سنوات بمتوسط حسابي (٢,٤٩)، وباستخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية -Dunn Bonferroni post hoc method تبين أن الفروق كانت لصالح فئة أقل من خمس سنوات مقارنة بفئة من خمسة إلى عشرة سنوات وفئة أكثر من عشر سنوات، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة فئة أقل من خمس سنوات يؤكدون على ضرورة اهتمام شيخ المعهد بالممارسات الأخلاقية وتدعيمها في أسلوبه الإداري وتعاملاته مع الآخرين، لأنها تسهم في توفير بيئة تنظيمية يسودها العدالة والاحترام وتجنب الأخطاء والمشاكل والصراعات التنظيمية.
- **وهو ما يتفق مع دراسة (حسين، لمياء ٢٠٢١)، التي أشارت إلى ضرورة التزام القيادة التربوية والعاملين بمؤسسات التعليم بأخلاقيات المهنة في السلوكيات والممارسات، وأن يتم اختيار قيادات المدارس والعاملين وفق معايير تستند إلى الكفاءة والجدارة والسلوك الأخلاقي السليم.**

■ معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية: جاءت قيمة (H) بمقدار (٩,٨٠) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٠١) وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة من خمسة إلى عشرة سنوات بمتوسط حسابي (٢,٦١) وكانت أقل المتوسطات لفئة أقل من خمس سنوات بمتوسط حسابي (٢,٤٩)، وباستخدام طريقة دان-بونفيروني للمقارنات البعدية -Dunn Bonferroni post hoc method تبين أن الفروق كانت لصالح فئة من خمسة إلى عشرة سنوات مقارنة بفئة أقل من خمس سنوات وفئة أكثر من عشر سنوات، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة فئة من خمسة إلى عشرة سنوات يتفقون على وجود المعوقات سائلة الذكر، والتي تحول دون ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية للقيادة الاستراتيجية، وهي بحاجة ضرورية لمواجهتها، من أجل تحقيق الرؤية الاستراتيجية المتميزة للتعليم الأزهرى، وهذا يؤكد ضرورة الاهتمام بمزيد من التدريب للقادة والعاملين على مهارات القيادة الاستراتيجية وأبعادها، ووضع رؤية استراتيجية للتعليم والعمل الإلكتروني، وتوجيه العاملين لاستخدام التكنولوجيا.

المحور الرابع: نتائج البحث والتصور المقترح:

بعد العرض السابق للإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية والمسئوليات الإدارية المُسندة لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية من خلال الدراسات السابقة واللوائح المنظمة، ورصد واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، والمعوقات التي تحول دون ممارستها لها، يتناول هذا المحور ما يلي:

(أ) نتائج البحث النظرية:

توصل البحث بعد عرض الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية والمسئوليات الإدارية المُسندة لشيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية من خلال الدراسات السابقة واللوائح المنظمة إلى ما يلي:

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- يعد الأزهر من المؤسسات التعليمية التي لها مكانة دينية وتربوية وتعليمية، لذا فمن الضروري أن يقوم بقيادة المعاهد الأزهرية نظم إدارية فعالة تسعى جاهدةً للحفاظ على مكانته وكيونته والارتقاء به، وأن ترتبط عوامل النجاح في أدائها لرسالتها بتنفيذ المهام التنظيمية بأساليب إدارية فعالة.
- يمثل التعليم الابتدائي الأزهرى القاعدة الأساسية في سلم التعليم بالأزهر الشريف والعنصر الأساسي لاستكمال باقي المراحل التعليمية.
- يهتم القادة والمديرين في العصر الحديث بأساليب العمل الإداري من خلال تنفيذ الخطط والإجراءات والبرامج والمشروعات التعليمية والتربوية وفق الأنظمة والسياسات واللوائح الموضوعية، وتحديد الأولويات في العملية التعليمية والتربوية للوصول إليها بنجاح.
- التعليم الابتدائي له أهمية خاصة من حيث كونه قاعدة للانطلاق التعليمي لباقي المراحل التعليمية بالأزهر الشريف.
- التعليم الابتدائي يتبوأ مكانة عظيمة عند القاعدة الشعبية العريضة بالنسبة لهيكل التعليم؛ فهو يحتل المركز المهم ويحظى بعناية أكثر من غيره من المراحل التالية من جانب المسؤولين وأفراد المجتمع، لأنه مرحلة تأسيسية للتلميذ في كافة المهارات التعليمية والحياتية.
- القيادة الاستراتيجية يقصد بها القدرة على صياغة رؤية مستقبلية للمنظمة، والتفكير الاستراتيجي في إدارة شؤونها وحل مشكلاتها، وتوفير المرونة في العمل مع الآخرين.
- تعتبر القيادة الاستراتيجية معياراً مهماً لنجاح المؤسسات وتميزها عن غيرها، حيث تهدف إلى القدرة على تشكيل المستقبل من خلال توجيه العاملين نحو الأهداف بما يتماشى مع رؤية المنظمة، وضمان التغيير الاستراتيجي السريع إذا لزم الأمر في بيئة تنافسية عالمية معقدة.
- تسهم القيادة الاستراتيجية في بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل وتحس الفاعلية التنظيمية، وتعزز الحوار والمشاركة و تساعد

على تبني القيم الأخلاقية في محيط العمل، والإدراك الواعي والمستنير للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة، والاستجابة المرنة لتحديات البيئة.

(ب) نتائج البحث الميدانية:

توصلت نتائج البحث الميدانية لرصد واقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، ومعوقات ممارستها إلى ما يلي:

- الدرجة الإجمالية لواقع ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية جاءت في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١,٨٨)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥٪ أنه يتراوح بين (١,٨٧) و(١,٩٠).
- درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (١,٨٩)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١,٨١) إلى (٢,٠١).
- درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد تنمية الموارد البشرية بمتوسط حسابي (١,٨٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١,٦٤) إلى (١,٩٨).
- درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (١,٩١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١,٧٧) إلى (٢,٠٥).
- درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد الرقابة التنظيمية الفعالة بمتوسط حسابي (١,٩٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١,٨١) إلى (١,٩٩).
- درجة الممارسة جاءت متوسطة لإجمالي بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية بمتوسط حسابي (١,٨٥)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة على مستوى العبارات من (١,٣٨) إلى (٢,٠١).

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- درجة التوافر جاءت كبيرة لإجمالي محور معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٢,٥١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (٢,٣١) إلى (٢,٦٩).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية على محور ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة الدرجة الثالثة بمتوسط حسابي (١,٩٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة الدرجة الثانية بمتوسط حسابي (١,٨٣).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية على محور المعوقات، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة الدرجة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وكانت أقل المتوسطات لفئة الدرجة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٤٩).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير النوع على محور ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أنثى بمتوسط حسابي (١,٩٧) وكانت أقل المتوسطات لفئة ذكر بمتوسط حسابي (١,٨٢).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير النوع على محور المعوقات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة على محور ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أقل من خمس سنوات بمتوسط حسابي (١,٩٠) وكانت أقل المتوسطات لفئة أكثر من عشر سنوات بمتوسط حسابي (١,٨٧).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة على محور المعوقات، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة من خمسة إلى عشرة سنوات بمتوسط حسابي (٢,٦١) وكانت أقل المتوسطات لفئة أقل من خمس سنوات بمتوسط حسابي (٢,٤٩).

(ج) عرض التصور المقترح:

يستند التصور المقترح على ما تم عرضه في الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية وما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج، ويتكون التصور المقترح من العناصر الآتية:

١- فلسفة التصور المقترح:

- تركز فلسفة التصور المقترح على حاجة التعليم الأزهري قبل الجامعي وخاصةً المرحلة الابتدائية إلى أساليب إدارية متطورة يمارسها شيوخ المعاهد مثل القيادة الاستراتيجية، وذلك من أجل مواجهة التحديات ومتطلبات المستقبل وما يحدث من تغيرات محتملة في البيئة التعليمية تؤثر على الفرد والمجتمع.
- إيجاد نظام تعليم أزهري قادر على متابعة التغيير المستمر، وتمكين الأفراد من امتلاك المعرفة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والحرص على التنمية الذاتية باستمرار.
- الأخذ بنظم إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري بالمعاهد الابتدائية الأزهرية وتطويره، وممارسة شيوخ المعاهد للمداخل الإدارية الحديثة كالقيادة الاستراتيجية، التي تسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- تدعيم القيم الإدارية الإسلامية والالتزام بها في الممارسات التنظيمية وأساليب العمل، لأنها تضمن نجاح العمل المؤسسي باستمرار.

٢- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي:

- تحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية، الممثلة في (تحديد التوجه الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية الفعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية)، بهدف تحقيق الأهداف التعليمية والمؤسسية بكفاءة وفاعلية.
- إعادة النظر في التعليم الأزهري قبل الجامعي بحيث يتم إدراج المداخل الإدارية الحديثة في أساليب إدارة شيوخ المعاهد للأعمال الإدارية المكلفين بها، بما يتناسب مع مواجهة التحديات العالمية والتغيرات البيئية.

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- تعزيز الإبداع والابتكار لدى شيوخ المعاهد والهيئة العاملة بالمعاهد الأزهرية، من أجل تحقيق التنافسية والارتقاء بمستوى الأداء وتطوير جوانب العملية التعليمية بأكملها.
- لفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة الحفاظ على القيم والصفات القيادية الإسلامية، والتمسك بها وممارستها في المؤسسات التعليمية في ظل التغيرات المجتمعية المعاصرة.

٣- منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من الأسس التالية:

- نتائج الدراسة الميدانية وما توصلت إليه من وجود قصور في ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية، ووجود الكثير من المعوقات التي تحول دون ممارستها لها.
- ظهور التحديات المستقبلية التي يواجهها التعليم الابتدائي الأزهرى؛ مما يتطلب تطويراً بالغ الأهمية في النظم الإدارية للقيادات، لتدعيم وتطوير كافة جوانب العملية التعليمية داخل المعاهد الأزهرية.
- ضرورة تطوير أساليب التنظيم الإداري بمؤسسات التعليم الابتدائي الأزهرى، حيث يعد أحد ضمانات نجاح الأزهر في القيام بمهامه، من خلال وضع الخطط والسياسات التي تعالج نواحي القصور، وتحديد الإمكانيات والمهارات اللازمة لتطوير الأداء الإداري والتنظيمي لشيوخ المعاهد وتقديم البيانات اللازمة لاتخاذ القرار السليم.
- أهمية تبني مداخل إدارية أثبتت فاعليتها في تطوير المؤسسات مثل القيادة الاستراتيجية، لتحقيق التطور والتميز للتعليم قبل الجامعي.
- مواكبة الثورة العلمية التكنولوجية التي دخلت جميع مجالات الحياة، والتي تتطلب نظم إدارية فعالة تمتلك مهارات التعامل معها، ومهارات دفع العاملين نحو استخدامها، والارتقاء بمستوى أداء جميع العاملين في المعاهد الأزهرية على المستوى المهني والأكاديمي، وتدريبهم على أحدث المستجدات التكنولوجية،

والاهتمام بإكسابهم مهارات التعلم الذاتي وتطوير خبراتهم، لتحقيق التكامل والشمول في جوانب العملية التعليمية بأكملها.

- إبراز أهمية الدور الإداري والتنظيمي لشيوخ المعاهد في تحقيق تلك المهام والمسئوليات، بالتعاون مع جميع المعلمين في المعاهد الأزهرية والعاملين والفنيين وغيرهم، من خلال ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية.

٤- مسلمات التصور المقترح:

يُنَى إلى تصور المقترح على مجموعة من المسلمات لابد من الاهتمام بها ووضعها في الاعتبار، وتمثل فيما يلي:

- أن التغيير سمة من سمات الكون الأزلي فهو حتمية لابد من تقبلها واستيعابها والتعامل معها من أجل نجاح العمل المؤسسي، وتنفيذ تلك التغييرات والتطورات يحتاج إلى جدية ومثابرة في عمليات التنفيذ.
- النجاح والتميز المؤسسي لا يأتي بدون عمل أو مجهود ولا يتحقق بالأمنيات؛ بل يتطلب بذل كثير من جهود العاملين في المؤسسة من أجل الاحتفاظ بمكانة مرموقة للمعاهد الأزهرية.
- أهمية مدخل القيادة الاستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي والإداري، وتحقيق التنافسية والتميز للمعاهد الأزهرية.

٥- آليات تنفيذ التصور المقترح:

توجد مجموعة من الآليات لتنفيذ التصور المقترح، تتضح فيما يلي:

❖ آليات تحسين البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي

توجد بعض الآليات تساعد شيوخ المعاهد في تحديد التوجه الاستراتيجي بالمعهد، وتمثل فيما يلي:

- وضع رؤية ورسالة واضحة للأهداف المراد تحقيقها تتسم بالمرونة والواقعية.
- الاستعانة بمصادر متنوعة تساعد في اتخاذ القرار السليم.
- التحديث والتجديد لقواعد العمل لتتلاءم مع التغيير المستمر في البيئة التعليمية.
- التخطيط بعيد المدى وفق جدول زمني محدد لعمليات التحسين، مع متابعة مدى التقدم وتحقيق الأهداف.

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- التخطيط الجماعي بمشاركة جميع العاملين في المعهد، مع تحمل الجميع للمسئولية كاملة.
- استبعاد مصادر الهدر (المجهود، الوقت، المال) أثناء وضع الخطة، لتقليل التكلفة والحصول على أفضل أداء.
- ❖ آليات تحسين البعد الثاني: تنمية الموارد والبشرية:
توجد بعض الآليات تساعد شيوخ المعاهد في تنمية الموارد البشرية بالمعهد، وتتمثل فيما يلي:
- الاهتمام بتنمية وتدريب الموارد والبشرية، وتزويدهم بالأساليب التي تساعد في عمليات التحسين والتطوير والتنمية الذاتية.
- التعرف على كل جديد بخصوص التكنولوجيا المستخدمة في العمل وتزويد المؤسسة بها.
- تقسيم العمل على العاملين من خلال التوصيف الوظيفي.
- تمكين العاملين وجعلهم قادرين على التصرف بفاعلية ومرونة.
- إعطاء العاملين فرصة لتنمية أفكارهم، ومنحهم التفويض الإداري للقيام ببعض المهام والمسئوليات.
- بناء علاقات قوية مع العاملين، والالتزام بالمصداقية والموضوعية والعدالة ودعم العاملين، والاهتمام بقدراتهم.
- تحسين وتطوير الكفاءات وتقديم الدعم اللازم لهم والاحتفاظ بهم.
- ❖ آليات تحسين البعد الثالث: تعزيز الثقافة التنظيمية:
توجد بعض الآليات تساعد شيوخ المعاهد في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمعهد، وتتمثل فيما يلي:
- نشر ثقافة الولاء والانتماء للأزهر الشريف، والحرص على المحافظة على مكانته السامية على المستويين الإقليمي والعالمي.
- التأكيد على خصوصية الأزهر الدينية، والتي تمثل ميزة تنافسية للتعليم الأزهرى على التربية والتعليم.

- تقديم المكافآت وتوفير عناصر التحفيز للعاملين بالمعاهد من أجل ايجاد روح التنافسية الشريفة فيما بينهم.
- المحافظة على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتقديم الدعم والتعزيز المادي والمعنوي لهم، والثناء على انجازاتهم، وتشجيع الإبداع والابتكار لديهم، وتفجير الطاقات الكامنة عندهم.
- تحفيز الدافعية لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود لإنجاز الأهداف بدقة واثقان.
- الاستفادة من قدرات العاملين ومهاراتهم المتنوعة بما يساعد في انجاز المهام المطلوبة.
- التعامل مع الآراء المعارضة بالإقناع.
- مشاركة العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إنجازه.
- الاعتماد على فرق العمل لوضع الأهداف وحل المشكلات.
- ❖ آليات تحسين البعد الرابع: الرقابة التنظيمية الفعالة:
- توجد بعض الآليات تساعد شيوخ المعاهد في تحسين الرقابة التنظيمية الفعالة بالمعهد، وتمثل فيما يلي:
- متابعة أداء الأفراد في الوحدات الادارية التي يعملون بها.
- استخدام الرقابة الالكترونية لمتابعة التزام العاملين، واستخدام البصمة الإلكترونية لمتابعة حضورهم.
- وضع معايير لرقابة ومتابعة الأداء داخل المعهد.
- ادخال التعديلات الإدارية للارتقاء بمستوى أداء العاملين.
- الاستفادة من عملية الرقابة في وضع خطط تراعى الأهداف المستقبلية.
- استخدام تقويم الأداء كأساس لترقية العاملين.
- الالتزام بالشفافية في عملية تقييم العاملين.
- وضع آليات للحد من تحريف المعلومات وتشويهها.
- التمتع المستمر لمواطني الخلل، ومعالجة نواحي الضعف قبل أن يتفاقم أثرها.
- التأكد من أن الاعتمادات المالية المخصصة للمعهد تصرف بصورتها الصحيحة.

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- عقد اجتماعات دورية للتعرف على المشكلات التي تواجه العاملين والمبادرة بحلها.
- ❖ آليات تحسين البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية:
- توجد بعض الآليات تساعد شيوخ المعاهد في تحسين الممارسات الأخلاقية بالمعهد، وتمثل فيما يلي:
- توزيع المهام على العاملين بعدالة.
- المحافظة على قيم الاحترام المتبادل وحرية إبداء الرأي، وتفويض الصلاحيات للعاملين.
- الحرص على تنسيق جهود العاملين وفتح قنوات التواصل، وعرض المشكلات والسعي لحلها، وإقناع الآخرين دون تعصب.
- توجيـه العاملين إلى التعامل بإيجابية مع المستفيدين.
- التأكيد على التمسك بالمعايير الأخلاقية في تأدية المهام.
- نشر الالتزام والانضباط بين العاملين.
- تقييم أداء العاملين في ضوء الممارسات الأخلاقية الخاصة بهم.
- عقد ندوات علمية عن السلوكيات الأخلاقية وأهمية ممارستها.
- توفير دليل إرشادي لمعايير السلوك الأخلاقي للعاملين.
- تنفيذ عقوبات للممارسات الأخلاقية غير المرغوبة التي يقوم بها العاملين.

٦ - الصعوبات التي تواجه تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها

- في هذا المحور يتم تناول الصعوبات التي تواجه تطبيق التصور المقترح، يليها بعض المقترحات للتغلب على هذه الصعوبات، وتمثل فيما يلي:
- مقاومة بعض شيوخ المعاهد والعاملين للتغيير، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد لقاءات توعوية من القادة المختصين بشؤون التعليم الأزهرى توضح أهمية التطوير التنظيمي في نجاح المعاهد وتحقيق جودة عملياتها، وبيان دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق ذلك التقدم والتميز.
 - غياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية الخاصة بتطوير المعاهد الأزهرية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع أحد شروط ترقى القيادات وشيوخ المعاهد توافر المهارات الاستراتيجية لديهم.

- قلة الخبرة والمهارة لدى شيوخ المعاهد في ممارسة القيادة الاستراتيجية في العمل الإداري، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية في مجال القيادة الاستراتيجية لتوضيح مفهوميها وأهميتها وأبعادها وكيفية ممارستها.
- جمود التشريعات واللوائح المنظمة للعمل الإداري بالتعليم الأزهري، ويمكن التغلب عليها من خلال تعديل بعض اللوائح والأنظمة والتشريعات والإجراءات التي توفر المرونة الإدارية، وتسمح للمعاهد الأزهرية بالاستقلالية الإدارية في بعض الأمور، بما يتناسب ومتطلبات التطوير.
- ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لتوفير الخدمات بالمعاهد الأزهرية، وقلة الحوافز المقدمة للقيادات والمعلمين والعاملين بها، ويمكن التغلب عليها من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لأداء المهام على أكمل وجه.
- غياب النظرة المؤسسية داخل المعاهد الأزهرية، والاقتصار على النظرة الفردية والأداء الفردي وغياب ثقافة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق ووجود صراعات داخلية تؤدي إلى سيادة العمل الفردي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إدارة الصراع التنظيمي وتشجيع روح العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، وعقد ورش عمل لتدريب جميع العاملين بالمعهد على أهمية العمل الجماعي، والتزام شيوخ المعاهد بتحقيق العدالة في توزيع المهام المطلوبة من العاملين، والاهتمام بهم وتشجيعهم على الابتكار والإنجاز.
- جمود مناخ العمل بالمعاهد الأزهرية بما لا يشجع على تطوير الأداء الإداري، والالتزام الشديد بالتعليمات واللوائح والقوانين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال مرونة شيوخ المعاهد في تنفيذ اللوائح والقوانين والاهتمام بجانب التنظيم غير الرسمي داخل علاقات العمل.
- ضعف عمليات المتابعة وتقويم الأداء بالمعاهد الأزهرية، وظهور عامل المجاملات والعلاقات الشخصية في نتائج التقييم، ويمكن التغلب على ذلك من خلال اتباع المعايير المحددة لتقييم الأداء المؤسسي، ومحاسبة من يثبت عليه التقصير والتلاعب في نتائج التقييم، بالإضافة إلى اختيار الأفراد الذين يتميزون بالنزاهة

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

والحيادية، فضلاً عن استخدام أساليب الرقابة الإلكترونية في عمليات التقييم
منعاً لعمليات التلاعب والتدخل من بعض الأفراد لتغيير تلك النتائج.

٧- الجهة المسؤولة عن تطبيق التصور المقترح:

تتمثل الجهة المسؤولة عن تطبيق التصور المقترح في الإدارة العليا المتمثلة في
المجلس الأعلى للأزهر وقطاع المعاهد الأزهرية، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- توفير الدعم والتطوير اللازم لتحسين الممارسات الإدارية لشيوخ المعاهد الأزهرية
باستخدام مدخل القيادة الاستراتيجية، من خلال عقد دورات تدريبية وورش
عمل عن مهاراتها وسبل تنفيذها في العمل المؤسسي.
- دعم التشريعات ومنح الاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية لشيوخ المعاهد،
بما يضمن مرونة اتخاذ القرار.
- تحديد صلاحيات العاملين، واختصار العمليات الإدارية الزائدة، والتخفيف من
المركزية الزائدة.
- تطوير القوانين المتوافرة حالياً، بحيث تساعد في اتمام عملية التطوير التنظيمي.
- وجود قيادة واعية تؤمن بالتغيير وتسعى إليه، ونشر ثقافة مؤسسية تستوجب
التغيير والسير نحو التميز والتنافسية.
- توفير مناخ عمل ناجح تتوافر فيه المشاركة والإبداع والاهتمام بآراء جميع
العاملين في المعهد، بهدف ارتفاع مخرجات التعليم كماً وكيفاً.
- تأهيل الموارد البشرية وإعدادهم، من خلال ربط برامج التنمية المهنية
بالاحتياجات الفعلية للقيادات في مجال القيادة الاستراتيجية.
- الاهتمام باختيار الموارد البشرية من معلمين وشيوخ ووكلاء وأخصائيين وغيرهم،
حسب الكفاءة والجدارة المهنية والوظيفية.
- وضع رؤية لإدارة المعاهد الأزهرية والتعليم الأزهرى لتحقيق مخرجات ذات جودة
مرتفعة، من خلال تدعيم ثقافة التميز في التعليم.
- توفير البنية التحتية اللازمة لاستخدام الأجهزة التكنولوجية في المعهد، وتوفير
ميزانية محددة لتدريب المعلمين والعاملين.
- إقامة شراكات ناجحة مع معاهد متميزة حصلت على الجودة والاعتماد المؤسسي.

- توفير برامج تدريبية للشيخ والمعلمين على استخدام الـ إدارة الرقمية ونظم المعلومات الإلكترونية في العمل.
- توفير إدارة أمن وحماية المعلومات والأعمال الإلكترونية بكل معهد، وتوفير عوامل السلامة المهنية والصحية لجميع العاملين بالجامعة.
- إنشاء وحدة التحول الرقمي بكل معهد والاستعانة بمتخصصين في هذا المجال، وإنشاء موقع للمعهد على مواقع التواصل الاجتماعي.

توصيات البحث:

يوصي البحث بما يلي:

- تعزيز ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية، لما لها من تأثير ايجابي على بيئة العمل وكفاءة وفاعلية الأداء الإداري.
- اعداد قيادات الصف الثاني من خلال عمليات التفويض الإداري، وامدادهم بكافة المهارات والأساليب الإدارية التي تساعد في إدارة المعاهد الأزهرية.
- عقد دورات تدريبية لشيخ المعاهد الابتدائية الأزهرية، لرفع الوعي بمفهوم القيادة الاستراتيجية ومهاراتها وأبعادها وكيفية ممارستها لتحقيق جودة الأداء الوظيفي والمهني.
- وضع معايير لاختيار شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية تستند لمهارات القيادة الاستراتيجية ومدى توافرها لديهم، وجعلها من شروط الترقى الوظيفي.
- إعادة النظر في القوانين واللوائح التي تعوق ممارسة القيادة الاستراتيجية، ومحاولة تطويرها بما يتماشى مع الأوضاع الحالية والنظرة المستقبلية للتعليم الأزهرى.
- نشر ثقافة القيادة الاستراتيجية بين الجميع (إدارة، معلمين، عاملين، فنيين) في المعاهد الأزهرية بمختلف مستوياتها، والاستفادة من ممارستها لصالح نجاح العمل الإداري والتنظيمي.

بحوث مقترحة:

يقترح البحث اجراء البحوث التالية:

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى شيوخ المعاهد بمرحلة التعليم الثانوي، وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المسؤولين.
- دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، مجدي عزيز (٢٠٠٩). **معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم** ، القاهرة ، عالم الكتب .

ابن طالب، علي بن إبراهيم محمد (٢٠٢٣). **القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري** لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، **مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية**، (٣٣) ٣ ، ١٤٩.١١٥ .

ابن عاشور، محمد الطاهر (١٩٨٤). **التحرير والتنوير «تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد**، ج١٤ ، تونس ، الدار التونسية للنشر .

ابن كثير، عماد الدين أبو الفداء اسماعيل بن عمر بن كثير الدمشقي (١٩٩٨). **تفسير القرآن العظيم**، وضع حواشيه وعلق عليه (محمد حسين شمس الدين)، بيروت ، دار الكتب العلمية.

ابن منظور، أبي الفضل (٢٠٠٠). **لسان العرب**، مج ١٢ ، بيروت، دار صادر للنشر.

أبو داود، سليمان بن الأشعث (د.ت). **سنن أبي داود**، تحقيق: محمد محيي الدين عبد الحميد، بيروت، المكتبة العصرية.

أبو سن، أحمد إبراهيم (٢٠٠٦). **الإدارة في الإسلام**، ط ١٠ ، الرياض، دار الخريجي للنشر .

أبو علام، رجاء محمود (٢٠١١). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، (ط٦)، القاهرة، دار النشر للجامعات .

أبو عوض، شيروت محمود محمد (٢٠١٨). **رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم الأزهرى في ضوء معايير الجودة والاعتماد**، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، الجمعية المصرية للقرءاء والمعرفة، (٢٠٢)، ٢٦٥.٢١٥

أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٠). *الجوانب السلوكية في إدارة المدرسية*، القاهرة، دار الفكر العربي.

الأزهر الشريف: رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية "ملخص الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي ٢٠٢٢ - ٢٠٣٠" "نحو تعليم أزهرى متميز"، ٢٤.

الأزهر الشريف: رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية (٢٠١٩). *دليل مهام شيخ المعهد الأزهرى*، القاهرة، مطبوعات الأزهر الشريف.

الأزهر الشريف: موسوعة القرارات الإدارية، *بطاقة وصف وظيفي لشيخ معهد أزهرى (ج)*، ٢٠١١.

باديس، عليان حسين (٢٠١٤). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية "مذبحه المليية جيغل"، *مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التيسير*، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

البخاري، محمد ابن اسماعيل ابن ابراهيم ابن المغيرة (١٤٢٢ هـ)، *الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه*، ج ٦، تحقيق: محمد ابن زهير ابن ناصر الناصر، بيروت، دار طوق النجاة.

بدوي، أحمد زكي (١٩٨٠). *معجم مصطلحات التربية والتعليم (إنجليزي - فرنسي - عربي)*، القاهرة، دار الفكر العربي.

البريكي، شيخة عبدالله (٢٠١٤). دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية من منظور التربية الإسلامية، *مجلة الطفولة والتربية*، (١٩)، س ٦، ١١١.

بطيخ، رمضان محمد (١٩٩٣). *أصول التنظيم الإداري في النظم الوضعية الإسلامية*، دار النهضة العربية، القاهرة.

بكر، عبد الجواد وآخرون (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، *مجلة كلية التربية*، جامعة كفر الشيخ،

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية
لأبعاد القيادة الاستراتيجية

(٣) ٢٠، ٨٨.٦٧.

البهقي، أحمد بن الحسين (٢٠٠٣). *السنن الكبرى*، ط ٣، تحقيق: محمد عبد القادر عطا، بيروت، دار الكتب العلمية.

الجليند، محمد السيد (دت). *الوحي والإنسان - قراءة معرفية*، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

الجمال، حسن عز الدين بن حسين بن عبد الفتاح أحمد (٢٠٠٨). *مخطوطة الجمل - معجم وتفسير لغوي لكلمات القرآن*، مصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب. الجناني، أحلام حميد نعمة (٢٠١٥). مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، جامعة بابل، (٢٢)، ٤٣٧. ٤٢٦.

الجهوية، ملحقه سعيدة وآخرون (٢٠٠٩). *المعجم التربوي*، وزارة التربية الوطنية، المركز الوطني للوثائق التربوية بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

جولي أن أموس (٢٠٠٦). *فن الإدارة بالتفويض*، ط ٢، ترجمة خالد العامري، القاهرة، دار الفاروق للنشر.

حافظ، حافظ عبد الفتاح (٢٠١٧). ظاهرة انخفاض أعداد التلاميذ بالتعليم الابتدائي الأزهر من وجهة نظر القيادات الأزهرية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الأزهر.

الحادي، أحمد محمد (٢٠١٨). مشكلات التمكين الإداري في إدارة المعاهد الابتدائية الأزهرية، *مجلة كلية التربية بالغردقة*، جامعة جنوب الوادي، (١)، ٢، ٤١. ٦٨.

الحديثي، هدى، المطيري، ابتسام (٢٠١٩). *قيادة التغيير - مدى توافق قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية*، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات.

حسين، آل سليمان حسين محمد (٢٠١٦). دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين "دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي"،

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٦٨) ٢، ٣٨٣. ٤١٤.

حسين، لمياء صلاح سالم (٢٠٢١). ممارسة القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ، **مجلة كلية التربية بنها**، (١٢٥) ٣٢، ج ٢، ٣٨٢، ٣٥٩.

حلاوة، باسمه (٢٠١٢). العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي (دراسة ميدانية)، **مجلة جامعة دمشق**، (٢٨) ٤، ٢٤٩. ٢٧٧.

الحلواني، حنان صلاح الدين وآخرون (٢٠٢٣). واقع الأداء الإداري لشيخو المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل جمبا كايزن، **المجلة التربوية لتعليم الكبار**، كلية التربية، جامعة أسيوط، (٥) ٢، ١٩١. ٢٢٢.

حميمدات، صالح، سلاحي، أحمد (٢٠١٦). القيادة الإسلامية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي الخاص بولاية جيجل بالجزائر"، **مجلة دراسات العدد الاقتصادي**، (٧) ٢، ٦٣. ٨٤.

الخصاونة، عاكف لطفي، الجمال، حمدان رشيد (٢٠١٢). إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي "دراسة مقارنة"، **مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة**، (٣٠) ١، ٩٩. ١١٦.

الخليفي، فوزية بنت صالح بن محمد (٢٠١٤). الصفات القيادية الناجحة في القرآن الكريم "سليمان عليه السلام أنموذجاً"، **حولية كلية أصول الدين والدعوة بالمنوفية**، (٣٣) ٥، ٥٥. ١.

الدارمي، عبد الله بن عبد الرحمن (٢٠٠٠). **مسند الدارمي "سنن الدارمي"**، تحقيق: حسين سليم أسد الداراني، المملكة العربية السعودية، دار المغني. رجب، أحمد رشاد (٢٠٢٠). مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، مجلد (١٤) ٢، ٣٩. ٧٢.

رزق، نسرین سماعة محمد (٢٠١٩). مشكلات صنع واتخاذ القرار بالتعليم الازهري

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

قبل الجامعي *مجلة كلية التربية*، جامعة المنصورة، (١٠٥) ج ٣، ٢٠٣ .
٢٣٠ .

رسمي، محمد حسن (٢٠٠٤). *السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية*، الاسكندرية، دار
الوفاء للنشر.

الرفاعي، هبة أحمد (٢٠٢٢). متطلبات تفعيل دور إدارة المعاهد الأزهرية في تحسين
جودة التعليم الابتدائي الأزهرية " دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"،
مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (١١٩)، ١٦٢١١٥٨٧ .

الرقاد، سناء كاسب عواد (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية
لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من
وجهة نظر مساعدي المديرين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة
الشرق الأوسط بالأردن كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والقيادة التربوية.
الزاوي، خالد محمد (٢٠٠١). *التعليم المعاصر (قضايا التربية والفنية)*،
الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر.

الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير
قدرات التعلم التنظيمي " دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، *المجلة الدولية
للأبحاث التربوية*، جامعة الإمارات، (٤٢) ٢، ٢١٨١٨٩ .

الزهراني، عطية محمد (٢٠٢٠). دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي
بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي، *المجلة الأكاديمية للأبحاث
والنشر العلمي*، الإصدار العاشر، ١٣٠١ .

السكرانة، بلال خلف (٢٠١٣). *التطوير التنظيمي والإداري*، ط ٢، عمان، دار المسيرة
للنشر.

السنهوتي، امباركة محمود سليمان (٢٠٢٢). القيادة الاستراتيجية، مجلة الخدمة
الاجتماعية، *المجلة المصرية للأخصائيين الاجتماعيين*، (٣٧) ١، ٢٣٩.٢٢١ .
السيد، إبراهيم أحمد، شعبان، ولاء عبد العزيز (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لمدير
المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرية في ضوء مبادئ الحوكمة،
مجلة كلية التربية، جامعة بنها، (٣٠) ١٢٠، ٤٢٠١ .

الشحات، باسم زغلول (٢٠١١). تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير

- الجودة والاعتماد للمؤسسات التعليمية "دراسة ميدانية"، رساله ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- شحاتة، حسن، النجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية (عربي - إنجليزي - إنجليزي - عربي)، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- شرعي، بلقيس غالب، هنداي، ياسر فتحي (٢٠٢٤). تحديات ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمدارس الحكومية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين في سلطنة عمان. مجلة الإدارة التربوية، (٤١)، ٤٨٤.٤٣٥.
- الشمري، منيرة محمد زايد (٢٠٢٠). سيناري ومقترح لتطوير القيادة الاستراتيجية بجامعة حائل، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية (١٢٥) ٢٧، ج ٣، ٢٧٢. ٢٩٦.
- الشنواني، صلاح (٢٠٠٠). الإدارة التسويقية الحديثة (المفهوم والاستراتيجية)، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- شويحة، بشير (٢٠١٨). أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، قسم علوم التيسير، تخصص إدارة أعمال.
- الصعيدى، هند أحمد (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات ادارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٧٨) ج ١، ٢٢٩. ٣١٥.
- طاهر، هالة محمد إمام محمد (٢٠٢٤). دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز العدالة "التحديات والفرص"، مجلة الدراسات الاجتماعية، (٣٠)، ١. ٨٠.
- العامر، اللؤلؤ بنت صالح بن عبدالرحمن (٢٠٢٣). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفى، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (٣٢)، ٢٤١.
- عبد الله، ماجدة مصطفى، وآخرون (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمدير المدارس على ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية، مجلة الإدارة

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٨) س٣،
١٦٣. ١١٧.

عبدالرحمن، ياسر (٢٠٠٧). *موسوعة الأخلاق والزهد والرقائق (قصص تربوية من حياة الأنبياء والصحابة والتابعين والصالحين)*، ج٢، القاهرة، مؤسسة
اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة.

عبدالرحيم، عبد الرحيم محمد. (٢٠١٩)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج
المؤسسي في المنظمات العامة "رؤية مقترحة"، *المجلة العربية للإدارة*
(٣٩)، ١، ١٦٤. ١٤٥.

عبدالفتاح، منال رشاد (٢٠١١). أساليب تنمية الولاء المؤسسي لدى قيادات الجهاز
الإداري بجامعة قناة السويس، *مجلة رابطة التربية الحديثة*، جامعة قناة
السويس، (٤)، ١١، س١١٣، ٢٠٢٠.

عبدالقادر، محمد عبد اللطيف سالم (٢٠٢٤). بعض معوقات الاعتماد وضمان جودة
المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الفيوم وسبل التغلب عليها "دراسة
ميدانية"، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر، (٢٠١)، ٥، ٤٤٠.

عبد المقصود، هاني عبد الحميد (٢٠٢٠). دور شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في
تحقيق التميز المؤسسي، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية،
جامعة مدينة السادات.

عثمان، سمية مراد عبد الصالحين (٢٠٢٤). متطلبات تطوير التعليم الازهري ما قبل
الجامعي بمصر في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، *مجلة كلية التربية*،
جامعة أسيوط (١١)، ٤٠، ج٣، ١٤٧. ١١٤.

العدوان، ركان عيسى أحمد (٢٠٢٤). المنهجية الإسلامية في القيادة التربوية وتطبيقاتها
في الواقع المعاصر، *مجلة كلية التربية*، جامعة الأزهر بالقاهرة، (٤٣)، ٨٢.
١١٢.

العرفان، أمثال حمد (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة
داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها،
مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، (٣٨)، ٣٨، ١٤٤. ١٢٤.

عشبة، فتحي درويش (٢٠٠٩). *التنظيم الإداري في التعليم العام (أسسه - مجالاته*

- **فعاليته**، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- علي، حسن محمد (٢٠١٤). متطلبات تأهيل المعاهد الأزهرية للاعتماد "دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- العوامي، أحمد محمد علي (٢٠١٥). تأثير ممارسة القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، جامعة قناة السويس، (٦)، ٣، ٢٠٦٨.
- عيسى، محمد عبد العزيز، وآخرون (٢٠٢٢). تطوير التعليم الأزهر قبل الجامعي في ضوء تحقيق القدرة التنافسية، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، (١٩٤) ج ٤، ٨١.٤٤.
- الغزاوي، كرار علي حسين (٢٠٢١). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي "دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال.
- القطيمان، حسن رشيد حمدان، الشمري، عتيق زايد (٢٠٢٣). القيم القيادية في القرآن الكريم وتطبيقاتها التربوية في الأسرة لمواجهة تحديات العصر الرقمي، **مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر بالقاهرة، (٢٠٠) ج ١، ٢٠٥.١٤١.
- القلال، كامل صالح خليفة (٢٠١٧). القيادة التربوية في الإسلام ودورها في بناء استراتيجيات التعليم، **رسالة دكتوراه**، تخصص الإدارة الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، كلية الدراسات العليا، جمهورية إندونيسيا، وزارة الشؤون الدينية.
- قهاوجي وآخرون، أمينة (٢٠٢١). تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الأساتذة في الجامعات الجزائرية، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، (١٧) ٢٦، ٣٧٧.٣٩٤.
- كنتاب، محمد (٢٠١٥). تطوير أداء القيادات في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مبدأ المحاسبية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، الرياض،

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الأزهر رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١، الجريدة الرسمية،
جمهورية مصر العربية، ع ١٣، س ١٨، ١٩٧٥.
مجيد، سوسن شاكر (٢٠١٤). أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية،
الأردن، مركز ديونو لتعليم الفكر.
محمددين، حشمت وآخرون (٢٠١٨). تطوير إدارة جامعة الأزهر في ضوء مدخل
الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية
، جامعة الأزهر، (١٧٧)، ١، ٧٠.
محي الدين، علي محسن، العامري، عبده أحمد (٢٠٢٣). دور القيادة الاستراتيجية في
تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة
صنعاء"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، (٤)، ١، ٤٨٢. ٥٠٩.
المربع، صالح سعد (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة
التنظيمية، ط ١، الرياض، جامعة الأمير نايف الأمنية.
مسلم بن الحجاج بن القشيري النيسابوري (٢٠١٠). صحيح مسلم، كتاب الأشربة، باب
بيان أن كل مسكر خمر وأن كل خمر حرام، ١٥٨٦، ج ٣، دار الكتب
العلمية، بيروت، لبنان.
المشهداني، علي بدر أحمد (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر
التنظيمية " دراسة استطلاعية لعينة من القادة الاستراتيجيين في مركز
وزارة التخطيط العراقية"، بحث مقدم للحصول على الدبلوم العالي في
تخصص إدارة الأعمال، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
المغربي، رامي إبراهيم موسى (٢٠١٥). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع
الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية
بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
الناصر، محمد المكي (١٩٨٥). التيسير في أحاديث التفسير، بيروت، دار الغرب
الإسلامي.

النجار، رضوى زكريا السيد وآخرون (٢٠٢٤). العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وبيئة

- العمل الداخلية" الدور الوسيط للالتزام التنظيمي"، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، (٦١) ٣، ٤٢٤، ٣٥٧ .
- الندوي، علي أبو الحسن ابن عبد الحي بن فخر الدين (١٤٢٥). *السيرة النبوية لأبي الحسن الندوي*، ط ١٢، دار ابن كثير، دمشق .
- هاغستروم، ديمنغ روبرت (٢٠٠٩). *إدارة الجودة الشاملة (أسس ومبادئ وتطبيقات)*، ترجمة هند رشدي، القاهرة، كنوز للنشر والتوزيع.
- الهروي، علي بن سلطان أبو الحسن نور الدين القاري (١٩٨٥). *شرح مسند أبي حنيفة*، ج ١، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان .
- الهلال، الشريبي (٢٠٠٦). *إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين*، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر .
- همام، عبد المعبود (٢٠١٢). *المعاهد الأزهرية "أسباب التردى وعوامل النهوض"*، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، (٥٦٤) ٤٩، ١، ٥٣ .
- الهنداوي، أحمد عبد الفتاح (٢٠١٣). *تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٥). *دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي*، الإصدار الثالث، القاهرة، يوليو.
- ياسين، دلال (٢٠١٠). *التعليم الأزهرى قبل الجامعي بين الماضي والحاضر "توجهات لتطويره"*، القاهرة، دار الفكر العربي.

ثانياً: المراجع العربية مترجمة إلى الإنجليزية:

- Ibrahim, Magdy Aziz (2009). *Dictionary of Education and Learning Terms and Concepts*, Cairo, Alam Al-Kutub.
- Ibn Talib, Ali bin Ibrahim Muhammad (2023). Ethical leadership and its relationship to administrative creativity among secondary school principals from the perspective of educational supervisors in Riyadh, *Journal of the Faculty of Education, Alexandria University*, (33)3, 115-149.
- Ibn Ashur, Muhammad al-Tahir (1984). *Liberation and Enlightenment "Liberating the Right Meaning and*

Ibn Kathir, Imad al-Din Abu al-Fida Ismail ibn Umar ibn Kathir al-Dimashqi (1998). ***Interpretation of the Great Qur'an***, Beirut, Lebanon, Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.

Ibn Manzur, Abu al-Fadl (2000). ***Lisan al-Arab***, Beirut, Dar Sadir Publishing House, Vol. (12).

Abu Dawood, Sulayman ibn al-Ash'ath (n.d.). ***Sunan Abi Dawood***, edited by: Muhammad Muhyi al-Din Abd al-Hamid, Beirut, Modern Library.

Abu Sin, Ahmad Ibrahim (2006). ***Management in Islam***, 10th ed., Riyadh, Dar Al-Khuraiji Publishing House.

Abu Allam, Raja Mahmoud.(2011). ***Research Methods in Psychological & Educational Sciences***, 6th edition, Cairo, Publishing House for Universities.

Abu Awad, Shirout Mahmoud Muhammad (2018). A Proposed Strategic Vision for Developing the Administration of Al-Azhar Education in Light of Quality and Accreditation Standards, ***Journal of the Faculty of Education***, Ain Shams University, Egyptian Society for Reading and Knowledge, (202), 215-265.

Ahmed, Ahmed Ibrahim (2000). ***Behavioral Aspects in School Administration***, Cairo, Dar Al Fikr Al Arabi.

Al-Azhar Al-Sharif: ***Presidency of the Al-Azhar Institutes Sector. Summary of the Strategic Plan for Pre-University Al-Azhar Education 2022-2030***. Towards Distinguished Al-Azhar Education, 24.

Al-Azhar Al-Sharif :Presidency of the Al-Azhar Institutes Sector(2019). ***Guide to the Duties of the Sheikh of the Al-Azhar Institute*** , Cairo, Al-Azhar Al-Sharif Publications.

Al-Azhar Al-Sharif: ***Encyclopedia of Administrative Decisions. Job Description Card for an Al-Azhar Institute Sheikh*** (Part 2), 2011.

Ann Amos, Julie (2006). ***The Art of Delegation***, 2nd ed, translated by Khalid Al-Amiri, Cairo, Al-Farouk Publishing House.

Badis, Alian Hussein (2014). The Role of Strategic Leadership in Improving Competitive Advantage. "The Milia Jijel

- Massacre." *A thesis submitted for a Master's Degree in Facilitation Sciences*, University of Mohamed Khider, Biskra, Algeria.
- Al-Bukhari, Muhammad ibn Ismail ibn Ibrahim ibn al-Mughira (1422 AH), *The Compendium of the Authentic and Concise Hadiths on the Affairs, Sunnahs and Days of the Messenger of God, may God bless him and grant him peace*, Vol. 6, edited by: Muhammad ibn Zuhair ibn Nasir al-Nasir, Beirut, Dar Tawq al-Najat.
- Badawi, Ahmed Zaki (1980). *Dictionary of Educational Terms (English-French-Arabic)*, Cairo, Dar Al Fikr Al Arabi.
- Al-Buraiki ,Sheikha Abdullah (2014). The Role of School Administration in Developing Human Relations from an Islamic Education Perspective, *Childhood and Education Journal*, No. (19), Year 6, Egypt, July 2014, pp. 111-170.
- Battikh, Ramadan Muhammad (1993). *The Origins of Administrative Organization in Islamic Positive Systems*, Dar Al Nahda Al Arabiya, Cairo.
- Bakr, Abdel Gawad, et al. (2020). A Proposed Vision for Improving the Administrative Performance of Sheikhs of Al-Azhar Secondary Institutes in Egypt. *Journal of the Faculty of Education*, Kafrelsheikh University, (3) 20, 67-88.
- Al-Bayhaqi, Ahmad ibn al-Husayn (2003). *Al-Sunan al-Kubra*, 3rd ed., edited by: Muhammad Abd al-Qadir Atta, Beirut, Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.
- Al-Jalind, Muhammad al-Sayyid (dt.). *Revelation and Man - A Cognitive Reading*, Cairo, Quba House for Printing, Publishing and Distribution.
- Al-Jamal, Hassan Ezz El-Din bin Hussein bin Abdel Fattah Ahmed (2008). *Al-Jamal Manuscript - A Dictionary and Linguistic Interpretation of the Words of the Qur'an*, Egypt, Egyptian General Book Authority..
- Al-Janaini, Ahlam Hamid Nima (2015). Areas of organizational climate in the university and its impact from the point of view of the teaching staff at Al-Qadisiyah University, *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*, University of Babylon, (22), 426-437.

- Al- Jahwiaa, Saida and others annex (2009). **Educational Dictionary**, Ministry of National Education, National Center for Educational Documentation in the People's Democratic Republic of Algeria.
- Hafez, Hafez Abdel Fattah (2017). The phenomenon of declining student numbers in Al-Azhar primary education from the perspective of Al-Azhar leaders, **unpublished master's thesis**, Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Al-Hadi, Ahmed Mohamed (2018). Problems of administrative empowerment in the management of Al-Azhar primary institutes, **Journal of the Faculty of Education in Hurghada**, South Valley University (1)2, 41-68.
- Al-Hadith, Hoda, Al-Mutairi, Ibtisam (2019). **Leading Change - The Extent of the Availability of Change Leadership Capabilities among Managers in Saudi Government Organizations**, Institute of Public Administration, Center for Research and Studies.
- Hussein , Al-Sulaiman Hussein Muhammad(2016). The Role of School Administration in Developing Human Relations among Teachers - An Analytical Study in Light of Islamic Administrative Thought, **Faculty of Education Journal**, Al-Azhar University, No. (168), Vol. (2), 383-414.
- Hussein, Lamia Salah Salem (2021). Practicing Strategic Leadership in Basic Education Schools in Kafrelsheikh Governorate. **Journal of the Faculty of Education, Benha**, (125) 32, Vol. 2, 359. 382.
- Halawa, Basima(2012). Human Relations between Principals and Teachers as Perceived by Secondary School Teachers (A Field Study), **Damascus University Journal**, Vol. (28), No. (4), 249-277.
- Al-Halwani, Hanan Salah El-Din, et al. (2023). The Reality of Administrative Performance of Al-Azhar Institute Sheikhs in Light of the Gemba Kaizen Approach, **Educational Journal for Adult Education**, Faculty of Education, Assiut University, 191-222.
- Hamimdat, Saleh, Salimi, Ahmed (2016). Islamic leadership as a mechanism for achieving sustainable competitive advantage in small and medium enterprises. A case study of

- small and medium enterprises in the private industrial sector in the state of Jijel in Algeria. *Studies Journal, Economic*, Issue, (7)2, 63-84.
- Al-Khasawneh, Akif Lutfi, Al-Jamal, Hamdan Rashid (2012). An integrated conceptual framework for leadership from the perspective of contemporary administrative thought and Islamic thought, a comparative study, *Journal of the College of Economics*, University, (30), 99-116.
- Al-Khalifi, Fawzia Bint Saleh Ibn Muhammad (2014). Successful leadership qualities in the Holy Qur'an "Solomon, peace be upon him, as a model", *Annual of the Faculty of Fundamentals of Religion and Da'wah in Menoufia*, (33), 1-55.
- Al-Darimi, Abdullah bin Abdul Rahman (2000). *Al-Darimi's Musnad "Sunan Al-Darimi"*, edited by: Hussein Salim Asad Al-Darani, Kingdom of Saudi Arabia, Dar Al-Mughni.
- Ragab, Ahmed Rashad (2020). Proposals for Developing Organizational Conflict Management Patterns in Al-Azhar Institutes in Minya Governorate, *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. (14) 2, 39-72..
- Rizk, Nisreen Samaha Muhammad (2019). Problems of Decision-Making in Pre-University Al-Azhar Education, *Journal of the Faculty of Education*, Mansoura University, (105) Vol. 3, 203-230.
- Rasmi, Muhammad Hassan (2004). *Organizational Behavior in Educational Administration*, Alexandria, Dar Al-Wafa Publishing House
- Al-Rafai, Heba Ahmed (2022). Requirements for Activating the Role of Al-Azhar Institute Administration in Improving the Quality of Al-Azhar Primary Education: A Field Study in Dakahlia Governorate, *Journal of the Faculty of Education*, Mansoura University, (119), 1587-1621.
- Al-Raqqad, Sanaa Kasab Awad (2020). Strategic Leadership and Its Relationship to the Competitiveness of Public Secondary School Principals in the Amman Governorate from the Perspective of Assistant Principals, *Unpublished Master's*

- Thesis*, Middle East University, Faculty of Educational Sciences, Department of Educational Administration and Leadership.
- Al-Zawi, Khaled Mohammed (2001). *Contemporary Education (Educational and Technical Issues)*, Alexandria, Horus International Publishing House.
- Al-Zahrani, Ibrahim bin Hanash Saeed (2018). "Strategic Leadership and Its Impact on Developing Organizational Learning Capabilities: A Field Study at Umm Al-Qura University." *International Journal of Educational Research*, United Arab Emirates University, (42)2, 189-218.
- Al-Zahrani, Attia Muhammad (2020). "The Role of Strategic Leadership in Achieving Competitive Excellence in Educational Institutions in the Digital Age." *Academic Journal of Scientific Research and Publishing*, 10th Issue, 1-13.
- Al-Sakarna, Bilal Khalaf (2013). *Organizational and Administrative Development*, 2nd ed., Amman, Dar Al-Masirah Publishing House
- Al-Sanhouti, Mubarak Mahmoud Suleiman (2022). "Strategic Leadership," *Journal of Social Work, Egyptian Journal of Social Workers*, (37)1, 221-239.
- Al-Sayed, Ibrahim Ahmed, and Shaaban, Walaa Abdel Aziz (2019). Developing the Administrative Performance of Secondary School Principals and Sheikhs of Al-Azhar Secondary Institutes in Light of Governance Principles, *Faculty of Education Journal*, Benha University, (30) 120, 1-42.
- Al-Shahat, Basem Zaghloul (2011). Developing Administrative Performance in Al-Azhar Institutes in Light of Quality and Accreditation Standards for Educational Institutions: A Field Study, *Unpublished Master's Thesis*, Faculty of Education, Mansoura University.
- Shehata, Hassan, and Al-Najjar, Zainab (2003). *Dictionary of Educational and Psychological Terms (Arabic-English-English-Arabic)*, Cairo, Egyptian-Lebanese House..
- Shara'i, Balqis Ghaleb, and Hindawi, Yasser Fathi (2024). Challenges of Practicing Strategic Leadership in Public Schools and Ways to Overcome Them from the Perspective

- of Principals in the Sultanate of Oman, *Journal of Educational Administration*, (41), 435-484.
- Al-Shammari, Munira Muhammad Zayed (2020). A Proposed Scenario for Developing Strategic Leadership at Hail University, *Journal of the Future of Arab Education, Arab Center for Education and Development*, (125), 27, Vol. 3, 272-296.
- Al-Shanawati, Salah (2000). *Modern Marketing Management (Concept and Strategy)*, Alexandria, University Youth Foundation.
- Shuwaiha, Bashir (2018). The Impact of Strategic Leadership Components on Human Resource Management Strategies in Economic Institutions: A Case Study of Sonatrach Hassi Messaoud, *Unpublished PhD Thesis*, University of Kasdi Merbah, Ouargla, Algeria, Department of Management Sciences, Business Administration Specialization.
- El-Saidi, Hind Ahmed (2018). A Proposed Model for Developing the Performance of Educational Administration Leaders in the Kingdom of Saudi Arabia in Light of Administrative Excellence Standards, *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, (178), Vol. 1, 229-315.
- Taher, Hala Mohamed Imam Mohamed (2024). The Role of Artificial Intelligence in Promoting Justice: Challenges and Opportunities, *Journal of Social Studies*, (30) 1, 60-80.
- Al-Amer, Al-Lulu bint Saleh bin Abdul-Rahman (2023): The role of strategic leadership in enhancing organizational commitment among secondary school teachers in the city of Zulfi, *Journal of Humanities and Administrative Sciences*, (32), 1-24.
- Abdullah, Magda Mustafa, et al. (2016). A Proposed Vision for Developing School Principals' Leadership Competencies in Light of the Requirements of E-Government, *Journal of Educational Administration, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration*, (8), Vol. 3, 117-163.
- Abdulrahman, Yasser (2007). *Encyclopedia of Ethics, Asceticism, and Spirituality* (Educational Stories from the Lives of the Prophets, Companions, Followers, and Righteous People),

- Vol. 2, Cairo, Iqraa Foundation for Publishing, Distribution, and Translation..
- Abdel-Rahim, Abdel-Rahim Mohammed (2019). The Role of Strategic Leadership in Achieving Institutional Maturity in Public Organizations: A Proposed Vision, *Arab Journal of Management*, (39), 1, 145-164.
- Abdel Fattah, Manal Rashad (2011). Methods of developing institutional loyalty among the leaders of the administrative apparatus at Suez Canal University, *Journal of the Modern Education Association*, Suez Canal University, (4) 11, Vol. 4, 113-202.
- Abdel-Qader, Muhammad Abdel-Latif Salem (2024). Some Obstacles to Accreditation and Quality Assurance of Al-Azhar Primary Institutes in Fayoum Governorate and Ways to Overcome Them "A Field Study", *Journal of the Faculty of Education*, Al-Azhar University, (201) Vol. 5, 1-44.
- Abdel-Maksoud, Hani Abdel-Hamid (2020). The Role of Al-Azhar Secondary Institute Sheikhs in Achieving Institutional Excellence, *Unpublished Master's Thesis*, Faculty of Education, Sadat City University.
- Othman, Samia Murad Abdel-Saleheen (2024). Requirements for Developing Pre-University Al-Azhar Education in Egypt in Light of the Fourth Industrial Revolution, *Journal of the Faculty of Education*, Assiut University (11)40, Vol. 3, 114-147.
- Al-Adwan, Rakan Issa Ahmed (2024). The Islamic Methodology in Educational Leadership and its Applications in Contemporary Reality, *Journal of the Faculty of Education*, Al-Azhar University, Cairo, (43), 82-112.
- Al-Arifan, Amthal Hamad (2019). The Role of Strategic Leadership in Achieving Desired Goals within Kuwaiti Public Education Institutions from the Perspective of School Principals, *Journal of Educational Sciences*, Faculty of Education, Qena, (38)38, 124-144.
- Asheba, Fathi Darwish (2009). *Administrative Organization in Public Education (Its Foundations - Fields - Effectiveness)*, Cairo, Modern Academy for University

Books.

- Ali, Hassan Mohamed (2014). Requirements for Qualifying Al-Azhar Institutes for Accreditation: A Field Study in Dakahlia Governorate, **Unpublished Master's Thesis**, Faculty of Education, Mansoura University.
- Al-Awami, Ahmed Mohamed Ali (2015). The Impact of Practicing Strategic Leadership on Organizational Commitment, **Scientific Journal of Business and Environmental Studies**, Suez Canal University, (6)3, 68-92.
- Issa, Mohamed Abdel Aziz, et al. (2022). Developing pre-university Al-Azhar education in light of achieving competitiveness, **Journal of the Faculty of Education**, Al-Azhar University, (194), Vol. 4, 44-81.
- Al-Ghazawi, Karar Ali Hussein (2021). The Impact of Strategic Leadership in Promoting High Performance: An Analytical Survey Study of the Opinions of a Sample of Senior Leaders in the Popular Mobilization Authority, **Unpublished Master's Thesis**, University of Karbala, College of Administration and Economics, Department of Business Administration.
- Al-Fatiman, Hassan Rashid Hamdan, Al-Shammari, Atiq Zayed (2023). Leadership Values in the Holy Qur'an and Their Educational Applications in the Family to Confront the Challenges of the Digital Age, **Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University**, Cairo, (200) Vol. 1, 141-205.
- Al-Qallal, Kamil Saleh Khalifa (2017). Educational Leadership in Islam and its Role in Building Educational Strategies, **PhD Thesis**, Specialization in Islamic Administration, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Graduate School, Republic of Indonesia, Ministry of Religious Affairs-.
- Kahwaji et al., Amina (2021). Analysis of the dimensions of organizational citizenship behavior among a sample of professors in Algerian universities, **Journal of North African Economics**, (17) 26, 377. 394.
- Kentab, Mohammed (2015). Developing leadership performance in education departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the principle of accountability, **unpublished**

- doctoral dissertation*, Riyadh, King Saud University, College of Education, Department of Educational Administration.
- Majeed, Sawsan Shaker.(2014). **Foundations of Building Psychological & Educational Tests and Measures**, Jordan: Debono Center for Thought Education.
- Muhammaddin, Hashem and others (2018). Developing the administration of Al-Azhar University in light of the administrative transparency approach from the perspective of faculty members, *Journal of the Faculty of Education*, Al-Azhar University, (177), 1, 1-70.
- Muhyiddin, Ali Mohsen, Al-Amri, Abdo Ahmed (2023). The Role of Strategic Leadership in Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Private Hospitals in the Capital, Sana'a, *Sana'a University Journal for Humanities*, (4)1, 482-509.
- Al-Murabba, Saleh Saad (2012). *Strategic Leadership and Its Role in Developing Organizational Culture*, 1st ed., Riyadh, Prince Naif Security University.
- Muslim bin Al-Hajjaj bin Al-Qushayri Al-Naysaburi (2010). Sahih Muslim, Book of Beverages, Chapter on Clarifying that All Intoxicants are Wine and that All Wine is Forbidden, 1586, Vol. 3, Dar Al-Kutub Al-Ilmiyyah, Beirut, Lebanon.
- Al-Mashhadani, Ali Badr Ahmed (2019). The Role of Strategic Leadership in Reducing Organizational Risks: A Survey Study of a Sample of Strategic Leaders at the Iraqi Ministry of Planning Center, *Research Submitted for a Higher Diploma in Business Administration*, University of Mosul, College of Administration and Economics..
- Al-Maghribi, Rami Ibrahim Musa (2015). Strategic leadership practices and their relationship to administrative creativity from the perspective of senior administrative leaders in Palestinian universities in the Gaza Strip, *Unpublished master's thesis*, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Nasiri, Muhammad Al-Makki (1985). *Facilitation of Hadith Interpretation*, Beirut: Dar Al-Gharb Al-Islami.
- Al-Najjar, Radwa Zakaria Al-Sayed et al. (2024). The Relationship

- between Strategic Leadership and the Internal Work Environment: The Mediating Role of Organizational Commitment. Alexandria University, *Journal of Administrative Sciences*, (61), 3, 357-424.
- Al-Nadwi, Ali Abu al-Hasan Ibn Abd al-Hayy Ibn Fakhr al-Din (1425). *The Biography of the Prophet by Abu al-Hasan al-Nadwi*, 12th ed., Dar Ibn Kathir, Damascus.
- Hagstrom, Deming and Robert (2009). *Total Quality Management (Foundations, Principles and Applications)*, translated by Hind Rushdi, Cairo, Kunuz Publishing and Distribution..
- Al-Harawi, Ali ibn Sultan Abu Al-Hasan Nour Al-Din Al-Qari (1985). *Explanation of Musnad Abu Hanifa*, Vol. 1, Dar Al-Kutub Al-Ilmiyyah, Beirut, Lebanon.
- Al-Hilali ,Al-Sharbiny (2006). *Managing Educational Institutions in the Twenty-First Century*, Mansoura, Modern Library for Publishing.
- Hammam, Abdul Maaboud (2012). *Al-Azhar Institutes: "Causes of Deterioration and Factors for Advancement"*, Ministry of Endowments and Islamic Affairs, (564)49, 1-53..
- Al-Hindawi, Ahmed Abdel Fattah (2013). A Proposed Concept for an Accounting System in Al-Azhar Institutes in Light of Quality Standards, *Unpublished Master's Thesis*, Faculty of Education, Al-Azhar University.
- The National Authority for Quality Assurance and Accreditation of Education (2015). *Guide to the Accreditation of Colleges and Institutes of Higher Education*, Third Edition, Cairo, July.
- Yassin, Dalal (2010). *Pre-university Al-Azhar Education Between Past and Present: Trends for its Development*, Cairo, Dar Al-Fikr Al-Arabi.

ثالثا: المراجع الأجنبية:

- Alex A. Jaleha & Vincent N ,Machuki. (2018). Strategic Leadership & Organizational Performance :A critical Review of Literature ,*European Scientific Journal* ,(14)35, 124-149.
- Abdulrazak Yuguda Madu.et.al.(2023). Strategic leadership: A key to Organizational Effectiveness & Improvement, Paper Presented at International Research & Development

- Conference (IRDEC), Organized by Kampala International University, UGANDA, Held between 18th to 21st, 1-16.
- Alayoubi .M. Mansour.et .al,(2020). strategic leadership practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian universities , International Journal of business marketing and management (IBMM) , (5) 3 , 2020, 11- 26.
- Barbara J. Davies &, Brent Davies.(2004).Strategic Leadership , School Leadership& Management, (24)1,13-36.
- Creswell, John W. (2012). Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research, (4th ed), USA, Pearson Education, Edwards Brothers, Inc.
- Dattalo, P. (2008). Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality, oxford university press.
- Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS , (3rd Ed). SAGE.
- Hairuddin bin Mohd Ali, &Inas Binti Zulkipli. (2019). Validating a Model of Strategic Leadership Practices for Malaysian Vocational College Educational Leaders: A Structural Equation Modeling Approach ,European Journal of Training and Development, (43)1-2 , 21-38 .
- Hester Duursema,.(2013).Strategic Leadership Moving Beyond the Leader-Follower Dyad, Thesis to obtain the Degree of Doctor, Erasmus Research, Institute of Management ,University Rotterdam.
- Hassan R.H. Elkhdr. (2019) . The Relation Ship between Strategic Management &Leader Ship :A critical Literature Review, International Journal of Science & Technology Research, (8)2,58-62.
- Hilary Abell ,Co-Founder. (2018). Participatory Management: An overview & Case study of high Involvement Cultures at Work , Trust for Conservation Innovation , NC.SA.
- Joao J.M. Ferreira et. al (2014). Strategy &Strategic Management Concepts : Are they recognized by Management Students ? Economics & Management Journal , (17)1,43-61.
- Jackson, S. (2009). Research Methods and Statistics: A Critical Thinking Approach, (3th ed), USA: Wadsworth.

- Kakir,S.,(2019). Administrative Skills of School Principals and Students Academic Performance in Public Secondary Schools in Langat a Constituency, Nairobi, Kenya, A Thesis Submitted to the Department of Postgraduate Studies in Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master degree in Educational Administration and Planning, Faculty of Education, Catholic University of Eastern Africa, Nairobi, Kenya.
- Loris, White(2011). Student in Middle Management Supervision ,New Directions for Student Services ,Journal of Social Science , (136),81- 98.
- Malawska, K. Sajdak, M. (2014). The intuitive manager and the concept of strategic leadership, Management, 18(2), 44-58.
- Mustafa Topark et. al(2015). Do Leadership Styles influence Organizational Health, A study in Educational Organization , International Journal of Educational Methodology, (1), 1 , 19-26.
- Michael W.Guillot .(2003). Strategic Leadership :Defining The Challenge , Air &Space Power Journal,17(4) ,67-75.
- Michael A.Hitt et. al. (2010). Strategic leadership for the 21century, Business Horizons, (53)5, 437-444.
- Neyisci, N. and Erdogan, A. (2022). Strategic Leadership and Its Reflections in Educational Organizations, Journal for Educators, Teachers and Trainers, 13 (3), 15-22.
- Omur Coban, ; et. al (2019).Top Managers' Organizational Change Management Capacity & Their Strategic Leadership Levels at Ministry of National Education (MoNE),Eurasian Journal of Educational Research,19 (81),129-146.
- Ozdemir, Servet; et. al(2020). Examination of the Relationship between School Principals' 21st Century Skills and Their Strategic Leadership According to Teachers' Opinions , Pegem Egitim ve Ogretim Dergisi, 10(2), 399-426 .
- Russell,Gregg, (2018). Strategic Leadership in Technology Implementation: A Case Study of the Director's Role in the Classroom, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy with a Major in Educational Leadership in the Department of Graduate Education Northwest Nazarene University,

تصور مقترح لتحسين ممارسة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية لأبعاد القيادة الاستراتيجية

- Department of Higher Education, USA.
- Stadeler, Anita (2009).Practitioner's Corner: Leader Ship Emergence in The Corporate Context ,International Journal of Leader Ship studies,(5)1, 115-122.
- Steven K. Thompson (2012). Sampling (3rd Ed). John Wiley & Sons.
- Siti, Noor Ismail,.et.al (2018).Teacher Collaboration as a Mediator for Strategic Leadership and Teaching Quality , International Journal of Instruction, (11)4, 485-498.
- Ucar, Rezzan; Dalgic, Servet (2021). Relationship between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizational Commitment Levels, Eurasian Journal of Educational Research, (91), 105-126.
- Yanchen Zhang .et.al.(2022).The Interaction Between General and Strategic Leadership and Climate on Their Multilevel Associations with Implementer Attitudes Toward Universal Prevention Programs for Youth Mental Health: A Cross-Sectional Study, Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research ,50(2),1-24.

رابعاً: مواقع الانترنت:

موقع فيتو الإلكتروني: ٨ مهام رئيسية يجب التزام شيخ المعهد الأزهرى بها استعداداً
للدراة ، نقلاً عن رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية بالأزهر الشريف.
متاح على الرابط veto gate. Com/3291682-2025