



**تطوير أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية
على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة
(تصور مقترح)**

إعداد

الباحث/ محمود رضا حافظ عثمان
عضو مكتب رئيس قطاع المعاهد الأزهرية

إشراف

أ.م.د/ فاطمة أحمد زكي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المساعد
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ صلاح الدين محمد توفيق
أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة بنها

١٤٤٥هـ/ ٢٠٢٣م

المستخلص باللغة العربية

هدف البحث الحالي إلى التعرف على كيفية تطوير أداء القيادات الإدارية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة في قطاع المعاهد الأزهرية، وتم عرض الأسس النظرية للقيادة الإدارية والمهارات المطلوبة للقائد الإداري، والكشف عن أهم متطلبات تطبيق مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة لتطوير أداء القيادات الإدارية، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى عدة نتائج من أهمها: القيادة الإدارية لها دور في تحقيق الأهداف التربوية، وذلك لأن القيادة الإدارية هي التي تقوم بتوظيف الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف وأن قطاع المعاهد الأزهرية يعاني من كثير من المشكلات التنظيمية والتي ترجع بالأساس لأسباب إدارية، واهتمام القيادة الإدارية بأسلوب الحوار والنقاش عند اتخاذ القرار وتبادل الأفكار البناءة، وعدم تجاهل القيادات الإدارية لآراء ومقترحات العاملين في مواجهة المشكلات من خلال الاستماع الجيد لهم وبدقة ومناقشتهم فيه وأخذه في الاعتبار مع استخدام أدوات وتقنيات في حل المشكلات مثل الأساليب الإحصائية والعصف الذهني.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية - قطاع المعاهد الأزهرية - الأداء الإداري - الثورة الصناعية الرابعة.

Abstract:

The aim of the current research is to identify how to develop the performance of administrative leaders in light of the foundations of the Fourth Industrial Revolution in the Al-Azhar institutes sector, and to present the theoretical foundations of administrative leadership and the skills required for the administrative leader, and to reveal the most important requirements for applying the foundations of the Fourth Industrial Revolution to develop the performance of administrative leaders. The current research used the descriptive analytical method, and the research reached several results, the most important of which are: Administrative leadership has a role in achieving educational goals, because administrative leadership is the one that employs the available capabilities to achieve the goals. The Al-Azhar institutes sector suffers from many organizational problems, which are mainly due to administrative reasons. The administrative leadership's interest in dialogue and discussion when making decisions and exchanging constructive ideas.

Key words: School headmaster - Strategic Director - Development - Strategic Orientation - High School.

أحور الأول: الإطار العام للبحر**مقدمة:**

يعد التعليم الأزهرى جزء مهم من منظومة التعليم فى مصر، وركيزة فى تعليم الأمة الإسلامية بصفة عامة، وفى المجتمع المصرى بصفة خاصة، نظراً لما له من أهمية فى تقديمه أفضل الخدمات لمصر والعالم الإسلامى على مر العصور.

ومن هنا يقع على عاتق القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية مسؤولية العمل على مواكبة التغيرات المختلفة التكنولوجية، وما هي إلا إحدى مظاهر تحديات المستقبل التى طالت آثارها المجتمعات بمختلف فئاتها وقطاعاتها، بل إنها ستقرض طبائعها وخصائصها حتى على المهارات التى ورثتها البشرية منذ مئات السنين".

حيث إن مؤسسات التعليم الأزهرى تبدو فى واقع الأمر أكثر مقاومة للتغيير بمفهومها المنهجى أو التطبيقى نظراً لخصائصها ونزوعها إلى التحفظ تحت عناوين المحافظة على التقاليد أو الرصانة ورسوخ سمعتها، ومع انحياز غالبية القيادات الأكاديمية نحو التمسك بما وجدوه قائماً أو وجدوه فى جامعاتهم التى تخرجوا منها، فإن رياح التغيير بدأت تضغط دون استئذان على بوابات إدارة الأزهر لتظهر استجابات على قدر واسع من الاختلاف فى ممارسة العمل الإدارى للقضاء على الأزمات وتحقيق الجودة الشاملة، والذى تتضمن أهم مسؤوليات الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و متابعة و تقييم.

وفى السنوات الأخيرة حدث تحول جوهري فى مجال التكنولوجيا والمعلومات، فظهر التحول الرقمى الذى أصبح من أهم الاستراتيجيات والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها كل المؤسسات وبالنظر لفوائده على العملاء والجمهور من جهة، والمؤسسات والشركات من جهة أخرى فالتحول الرقمى أدى إلى تطوير الخدمات الحكومية، لتصبح الحكومة المصرية واحدة من بين الحكومات الأكثر ابتكاراً على الساحة العربية من خلال تقديمها لخدمات رقمية بطريقة سلسة وسهلة توفر الجهد والوقت والمال على المستفيدين، وكذا ترشيد الإنفاق الحكومى، إلا أن التحول

الرقمي يقابله مخاطر عديدة لذا يجب مواجهة تلك المخاطر بتطوير المنظومة الإدارية لتواكب الثورة التكنولوجية والتطور التقني، في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

مشكلة البحث:

تتعلق مشكلة البحث من أن أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية يعاني العديد من المشكلات والأزمات تتلخص في التالي :

- صعوبة التخلص من اللوائح والقوانين التنظيمية التقليدية، وخاصة ذات الصلة بتطوير الأداء الإداري للقيادات.
- عدم كفاية الموارد المالية والبشرية اللازمة لعمل دورات تدريبية خاصة بالتكنولوجيا ونظم المعلومات بهدف تطوير أداء القيادات الإدارية.
- قلة صور التعاون بين القيادات الإدارية والعاملين بقطاع المعاهد، مما يعوق عملية تبادل المعلومات بين القيادات الإدارية والعاملين بقطاع المعاهد.
- ضعف الشراكات المجتمعية وندرة قنوات الاتصال بين القيادات الإدارية والقطاعات ذات العلاقة، مما يعوق معرفة القيادات الإدارية لما تحتاج إليه هذه القطاعات من موارد مالية ودورات تدريبية لأجل تطويرها وحل مشاكلها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة، في التساؤل الرئيس التالي :

كيف يمكن تطوير أداء القيادات الإدارية في قطاع المعاهد الأزهرية على ضوء ومرتكزات الثورة الصناعية الرابعة؟

ويندرج تحت ذلك التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- س١: ما طبيعة أداء القيادات الإدارية في قطاع المعاهد الأزهرية والتحديات التي تواجهها؟
- س٢: ما مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة وتداعياتها على أداء القيادات بقطاع المعاهد الأزهرية؟
- س٣: ما التصور المقترح لتطوير الأداء للقيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في قطاع المعاهد الأزهرية على ضوء ومرتكزات الثورة الصناعية الرابعة وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الأسس النظرية لأداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية.
- التعرف على الإطار الفكري لمرتكزات الثورة الصناعية الرابعة وتداعياتها على أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية.
- الوقوف على واقع أداء القيادات الإدارية في قطاع المعاهد الأزهرية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة.
- تقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية باستخدام مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة.

أهمية البحث:

- أ- : الأهمية النظرية: لهذه الدراسة كونها تتناول موضوع " تطوير أداء القيادات الإدارية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة" انطلاقاً من أهمية التعليم الأزهرى فى إعداد أفراد يجمعون بين الإعداد الدينى والدينى حتى يتكون لدينا جيل قادر على تحقيق التنمية الشاملة والمنافسة العالمية أهمية كبيرة تتمثل فى التالي :
- أهمية مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستهدف زيادة فعالية قطاع المعاهد الأزهرية وجعلها جهازاً منتجاً متطوراً ذا فلسفة إدارية ناجحة تقوم على تفاعل أفرادها والتزامهم وشعورهم بالمسئولية وتعاونهم فى اتخاذ القرارات، وزيادة درجة الانتماء لهذه المؤسسات ولأهدافها.
 - أهمية القيادة الإدارية ودورها فى تحقيق الأهداف التربوية، وذلك لأن القيادة الإدارية هي التي تقوم بتوظيف الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف.
 - أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة بقطاع المعاهد الأزهرية، وحثمية الأخذ بتقنيات حديثة للارتقاء بالمستوى الإداري للقادة بقطاع المعاهد.
- ب- : الأهمية التطبيقية: لهذه الدراسة كونها تتناول كيفية تطبيق الأدوات التكنولوجية الحديثة فى قطاع المعاهد الأزهرية ، وتتمثل فى :

- تفيد هذه الدراسة القادة الإداريين في الوقوف على واقع استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير العملية التعليمية بقطاع المعاهد الأزهرية والتعرف على مشكلاته التنظيمية وانعكاساتها على الاداء الإداري به.
- تفيد نتائج الدراسة المسؤولين في التعرف على الحلول التي يتعين اجرائها للتغلب على المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية في الاستفادة من مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك من خلال التصور المقترح الذي سوف تقدمه.
- تفيد في العمل على تشجيع العاملين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية عن طريق الحوافز المادية والمعنوية لهم.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لطرح رؤيته العلمية تجاه قضاياها البحثية ذات الصلة وذلك لتطوير أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** ويتمثل في أبعاد مرتكزات الثورة الصناعية التي تم في ضوءها تطوير أداء القيادات بقطاع المعاهد الأزهرية.
- **الحد البشري:** ويتمثل في قيادات قطاع المعاهد الأزهرية وتشمل (رئيس قطاع المعاهد الأزهرية - وكلاء قطاع المعاهد الأزهرية - رؤساء الإدارات المركزية - مديري العموم).
- **الحد الجغرافي:** يتمثل في رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية ودواوين المناطق الأزهرية المختلفة على مستوى الجمهورية.
- **الحد الزمني:** ٢٠٢٢-٢٠٢٣ م

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- القيادة الإدارية (Administrative leadership):

وتعرف القيادة الإدارية بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف".

وتعرف القيادات الإدارية إجرائياً : " هم الأشخاص الذين يشغلون مناصب إدارية عليا بقطاع المعاهد الأزهرية، وينتهجون السلوك القيادي التربوي الذي من شأنه التأثير على العاملين، وتوجيه سلوكهم للقيام بأدوارهم الإدارية المختلفة، وممارسة منظومة الحقوق والواجبات، من أجل تحقيق الأهداف المرحلية والاستراتيجية للعملية التربوية والتعليمية". وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف.

٢- الثورة الصناعية الرابعة (Fourth Industrial Revolution) :

تعرف الثورة الصناعية الرابعة بأنها " الثورة الرقمية التي تحفز التقدم في العلوم والتكنولوجيا وتركز بشكل كبير على الذكاء الاصطناعي، حيث تعد مزيج من التقنيات التي تذيب الخطوط الفاصلة بين المجالات الفيزيائية والرقمية والبيولوجية وتهدف بالدرجة الأولى إلى تدعيم التعلم الآلي من أجل تحسين المنتجات المقدمة، للخروج بمخرجات ذات كفاءة وفاعلية ". وتعرف إجرائياً بأنها: التطورات التكنولوجية الكبيرة التي ساهمت في القدرة الهائلة على تخزين المعلومات، والوصول الغير محدود إلى المعرفة، مما لزم الأنظمة التعليمية بان تستجيب لهذه التطورات وتكسب الطلاب المهارات اللازمة للتعلم في ظل هذه الثورة الغير مسبوقة".

٣- التحول الرقمي (digital transformation) :

يعرف التحول الرقمي بأنه تحول المنظمة تدريجياً من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط إلى اهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات؛ وذلك للوصول

إلى أعلى مستوى من الانجاز والكفاءة في التغيرات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المجتمع البشري.

ويعرف التحول الرقمي إجرائياً بأنه: " إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الموظفين في العمل، والسعي إلي تحسين بيئة العمل بالمؤسسات التعليمية من خلال التركيز علي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يعمل على تغيير بيئة العمل العادية والتقليدية واستبدالها باستخدام التكنولوجيا الحديثة في جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة التعليمية".

٤- قطاع المعاهد الأزهرية (Al-Azhar Institutes Sector):

يُعد قطاع المعاهد الأزهرية أحد قطاعات الأزهر الشريف الرئيسية، وقد أنشأ طبقاً لقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١، وهو عبارة عن مجموعة معاهد بكافة محافظات الجمهورية تشمل جميع مراحل التعليم قبل الجامعي (رياض أطفال، ابتدائي، إعدادي، وثانوي)، تمثل البوابة الوحيدة للالتحاق بجامعة الأزهر وفروعها، ويدرس فيها مناهج وزارة التربية والتعليم المصرية إضافة لمناهج العلوم الشرعية والعربية، وللمعاهد مبان مستقلة أو ملحقة بالمساجد في نمط معماري يختلف عن المدارس الحكومية؛ حيث يُراعى النموذج المعماري الإسلامي التراثي" ويبلغ عدد المعاهد الأزهرية في العام الدراسي ٢٠١٨ أكثر من عشرة آلاف معهد في مختلف أنحاء مصر.

مخطط البحث: وجاء البحث وفقاً للمخطط التالي:

- المحور الأول: وتناول الاطار العام للبحث.
 - المحور الثاني: واشتمل علي أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية والتحديات التي تواجهه.
 - المحور الثالث: وتناول مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة وتداعيتها على أداء القيادات الإدارية بالمعاهد الأزهرية.
 - المحور الرابع: قدم التصور المقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة.
- وفيما يلي عرض ما سبق لتفصيل مناسب :-

المحور الثاني: ما أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية والتحديات التي تواجهه:

أ- ماهية القيادة الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية:

وتعرف لغويًا بأنها: "القول" وهو نقيض "السوق"، فالقول من أمام والسوق من خلف، كما تعني الأخذ بالزمام والسير به نحو غاية مرسومة، والقائد لدى العرب الأخذ من الأقدمين تعني المرشد والدليل والهادي.

وتعرف اصطلاحًا بأنها: "إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة وهي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها (التنظيم والتخطيط والتنفيذ والرقابة والمتابعة)، وتستهدف استخدام الوسائل المتنوعة في إدارة المؤسسات التعليمية، إضافة إلى الاستغلال الأمثل للطاقات والموارد المتاحة، وأن هدفها النهائي يتمثل في تطوير العملية التعليمية والإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية".

وفي هذا السياق يمكن تعريف القيادة إجرائياً على أنها: مجموعة من الوسائل والمتطلبات والتحسينات الإدارية والتربوية التعليمية المستمرة، والتي تستهدف استخدام التقنيات الحديثة في إدارة قطاع المعاهد الأزهرية، بهدف الارتقاء بجودتها، وتحسين إدارتها من أجل العمل على تحقيق التعليم الأزهرى لأهدافه.

وللقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وعليه يمكن القول أن القيادة الإدارية تكمن أهميتها في الآتي:

(١) تساعد القائد الإداري في تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج، وأنه بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف التعليم الأزهرى، وبدون القيادة الإدارية لا تستطيع إدارة التعليم الأزهرى تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

(٢) تشكيل منطقي حديث يستند إلى التركيز على التنمية التعليمية بهدف الوصول إلى أسى مستويات التطوير السلوكي والإبداعي لتحقيق الفوائد والمزايا التربوية، إضافة إلى دورها في إيصال قطاع المعاهد الأزهرية إلى مستويات عالمية بارزة.

- ٣) بدون القيادة يصعب على إدارة التعليم الأزهرى التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف قطاع المعاهد الأزهرية.
- ٤) تنظيم العملية الإبداعية في قطاع المعاهد الأزهرية من خلال توليد قادة فعالين متمكنين أكاديمياً، وقادرين على تخطي المصاعب، وتشكيل نظام للمكافأة حول الطرق الجديدة لتطبيق المهام، وتوفير ما هو جديد ومبدع وفعال في مختلف الأقسام عوضاً عن أخذ الطبيعة الشاملة التي تحتاج إلى ثقافة الدفاع المستمر عن السلبيات في العمل، والعمل على تسهيل انتقال المعرفة الأكاديمية بين العاملين بقطاع المعاهد الأزهرية.
- ٥) تعد أحد المكونات الحيوية في عملية التطوير، وقيادة الإبداع في الخدمات والعمليات، وتغيير أوجه التقصير وعدم الكفاءة، وأهميتها تتضاعف يوماً بعد يوم في قطاع المعاهد الأزهرية التربوية، باعتبارها مؤسسة اجتماعية تقدم للأفراد خدمات تعليمية تربوية تواكب استمرار الحياة وتطورها، تنعكس بالضرورة على المجتمع ومؤسساته الإنتاجية والخدمية على حد سواء، ومن ثم فإن الإدارات التعليمية هي من أولى الإدارات لتبني مفهوم القيادة الريادية.

• نظريات القيادة الإدارية:

- ويجدر بالذكر أنه يوجد هناك العديد من الأنواع المختلفة من نظريات القيادة الإدارية، لذلك سوف نناقش العديد من الأنواع المختلفة من نظريات القيادة فيما يلي:
- **نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory):** قد ركزت هذه النظرية على القيم والمعياري الشخصي التي يمتلكها القائد، وكيف تكون منه القيادة الناجحة، إذ يتطلب الأمر شخص لديه موهبة نادرة لم يمتلكها غيره من الأشخاص تجعله صالحاً لقيادة غيره، وأن القائد الناجح يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات دون أي معارض من قبلهم.
 - **نظرية السمات (Trait Theory):** أن القيادة التي يمتاز بها القائد في نظرية السمات ليست سمة واحدة، بغض النظر عن نوع القائد والقيادة، وهناك ثقافات مختلفة تجعل من القيادة أنواعاً مختلفة، حيث أن القادة الحقيقيين يرثون سمات القيادة مما يجعلهم مختلفين عن غيرهم من الأشخاص في الجماعة، ويكون قادة مؤهلين في قيادة الأفراد، كانوا يعتقدون أصحاب النظرية من وجهة نظرهم تجاه الفكر الفلسفي في دول الغرب أن الأفراد يمكنهم الوصول إلى ما يريدونه متى تتوفر فيهم القدرة والمثابرة.

- النظرية الوظيفية (Functional Theory): ترى هذه النظرية أن القيادة قيام بوظائف تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها كالتخطيط، ورسم السياسات، والحكم والإدارة، وحل النزاعات، والثواب والعقاب، وتمثل دور الأب أو الرمز المثالي للتوحد والقوة، ونلاحظ أن هذه النظرية تعكس الدور القيادي الوظيفي وهو ما يقوم به أي قائد فعال بغض النظر عن أسلوب القيادة الذي يتبعه، ويظهر هذا النمط بين بعض مديري المدارس الذين يقودون المؤسسة التعليمية من المنطق الوظيفي.
- النظرية الموقفية (Situational Theory): تعتبر النظرية الموقفية من نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة. وتقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات الإدارية وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة.
- النظرية التفاعلية (Interaction Theory): ويطلق عليها أصحابها أيضاً النظرية التوافقية وتقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين متغيرات النظريات السابقة، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين، فالحياة الأكاديمية مثلاً تتطلب سمات معينة للمعلم، وتختلف هذه السمات باختلاف الموقف الذي يوجب استخدام بعضها وتوفره، كما يختلف سلوك المعلم باختلاف وظيفته التي تحدد له المهام والصلاحيات التي سيتصرف بموجبها.
- نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership Theory): ومع بداية السبعينيات من القرن العشرين ظهرت النظرية التبادلية والتي تُركز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محدودة لمروسيه، في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء، تؤكد هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل^(١).
- نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory):

(١) محمد أحمد غالي : "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة،

الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٥، ص ٢٣.

تُعرّف القيادة التحويلية بأنها نهج قيادي يُحدث التغيير في الأفراد والأنظمة الاجتماعية. في شكله المثالي، يخلق تغييراً قيماً وإيجابياً لدى الأتباع بهدف نهائي هو تطوير الأتباع إلى قادة. وتعمل القيادة التحويلية، على تعزيز حافز الموظفين ومعنوياتهم وأدائهم من خلال مجموعة متنوعة من الآليات. وتشمل هذه ربط الموظف بالهوية والذات بالمهمة والهوية الجماعية للقطاع؛ وأن يكون قدوة للمتابعين يلهمهم؛ وفهم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، حتى يتمكن القائد من مواءمة الموظفين مع المهام التي تعمل على تحسين أدائهم. وتشير "القيادة التحويلية" إلى نوع من القيادة التي تركز على خلق أفكار ووجهات نظر جديدة من أجل إلهام وتحفيز الموظفين.

• سمات القائد الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية:

تتبع أهمية القيادة الإدارية في الأدوار الهامة التي تضطلع بها في جميع مجالات العمل بقطاع المعاهد الأزهرية، ولذا يجب أن يتحلى القائد الإداري الناجح بالعديد من الصفات والسمات التي تساعده في إدارة المؤسسة التعليمية مثل أن يمتلك تصوراً ورؤية استراتيجية لتحقيق أهدافه، ويجعل الجميع يعمل في تكامل وانسجام للوصول إلى الهدف. يتصف القائد الإداري ببعض الصفات الأساسية مثل السلوكيات الرفيعة والطاقة العالية، والبراعة في تحديد الأولويات والشجاعة والتفاني، ثم التحرر والإبداع، والتكيف والحماس، والواقعية وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في القائد الإداري وخاصة في وقت إدارة الأزمات منها ما يلي: القدرة على التأثير على الآخرين والشفافية إلى حد ما وتشجيع المخاطرة والابتكار وقيم الأخلاق والنزاهة ويوازن بين الحقائق الصعبة والتفاؤل.

• مهام القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية:

لا شك أن القيادة الإدارية تستمد أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح أهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المؤسسة التعليمية التي يديرها ومن هذه المهام ما يلي:

(١) التخطيط: ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، ووضع

الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي

يمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف قطاع المعاهد الأزهرية للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية.

(٢) **التنظيم:** وهي طريقة اختيار العاملين بقطاع المعاهد الأزهرية والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها.

(٣) **التوجيه والإرشاد:** ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة، فنجاح و استمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط.

(٤) **الرقابة:** وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقييم الاعوجاج ومحاسبة سيئ النية والمقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وانتاجية.

ب- التحديات التي تواجه القيادة الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية:

يتوجب على القادة الإداريين أن يكونوا واعين بالتحديات المحتملة وهم في طريقهم لبناء خطة رئيسة للمشروعات وتجنب هذه التحديات أو الحد من تأثيرها على قطاع المعاهد الأزهرية، التي يمكن أن يترتب عليها إعاقة تطوير الأداء في قطاع المعاهد الأزهرية ومنها ما يلي:

(أ) صعوبة التحديد الدقيق لواقع الأداء ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهها ثم استخلاص الحلول للقضاء عليها.

(ب) عدم تطوير أداء العاملين حتى يمكنهم من مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل تكلفه وجهد.

(ج) عدم تطوير أداء الرؤساء والمشرفين والمديرين لتمكينهم من قيادة عملية التطوير المستمر، وتنمية المهارات اللازمة لتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

- (د) فشل تمكين المؤسسة التعليمية من المبادرة والمبادرة، بمعنى أن يكون لديها قدرة على التأثير بدلا من الاستجابة للتأثير أو رد الفعل، وبالتالي يمكن للمؤسسة التعليمية أن تصنع مستقبلها وتحدد أهدافها ومسارات تحقيقها.
- (هـ) صعوبة توقع العديد من القضايا الهامة أو التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة التعليمية، وبذلك تمكن لإدارة العليا من صياغة القرارات اللازمة للتعامل مع هذا التغير.
- (و) ضعف التوجيه والإرشاد للموظفين بالقطاع، مع ظهور تعارض بين الأهداف الخاصة لكل معهد على حدة وبين الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.

المحور الثالث: مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة وتداعياتها على أداء القيادات

الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية:

أولاً: مفهوم الثورة الصناعية الرابعة:

إن الثورة الصناعية الرابعة هي نقلة تكنولوجية تؤثر على الثقافات والاقتصادات في كل أنحاء العالم. وهي تعكس خلق وتقديم نطاق عريض من التكنولوجيا الحديثة التي تحرك الابتكارات والاختراعات عبر القطاعات مع تغيير الجوانب الأساسية للثقافة والمجتمع كما نعرفها. وتتضمن عناصر الثورة الصناعية الرابعة تكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والتحكم الآلي، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، وقواعد البيانات المتسلسلة، والحوسبة الكمومية، والطباعة ثلاثية الأبعاد، ويشمل أثر الثورة الصناعية الرابعة جميع القطاعات الرئيسية، وإن كان بدرجات مختلفة وبنواتج شتى، فقطاعات مثل النقل واللوجستيات عملت على تطبيق تكنولوجيا جديدة على كل الأصعدة تقريبا، في حين أن قدرة الحلول القائمة على التكنولوجيا في الزراعة والتصنيع لا تزال غير مكتشفة بعد إلى حد كبير. كما تشهد القطاعات نموًا سريعًا في "وظائف المعرفة الرقمية"، أي الوظائف التي تقتضي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وينبع تفرد الثورة الصناعية الرابعة، وفقا لخبراء الاقتصاد وقادة الفكر المعاصرين، من نطاقها، ووفرة تكنولوجيتها المرتبطة بها، وسرعة انتشارها في أنحاء العالم. فالكثير من التكنولوجيا الحديثة التي لم تستحدث سوى من عقد مضى أو نحوه يتم اعتمادها بالفعل على مستويات صناعية واسعة النطاق.

ثانياً: أهمية الثورة الصناعية الرابعة:

تعتبر الثورة الصناعية الرابعة بداية فاصلة بين عالمين مختلفين: عالم متقدم وآخر متخلف، و مع مرور الوقت، ونتيجة لعدة اعتبارات، ازدادت الفجوة بين هذين العالمين، وازدادت التحديات سواء على المستوى الكلي بالنسبة للدول، أو على المستوى الجزئي بالنسبة للتعليم بصفة عامة والأزهرى بصفة خاصة، ولهذا أصبحت الثورة الصناعية الرابعة علامة مميزة في حياة الأفراد والمجتمعات، إذ أصبح يعزى إليها النصيب الأكبر في التطور وتحقيق النجاح، وفي هذا الإطار برزت أهمية الثورة الصناعية الرابعة ودورها في تطوير المجتمعات والمؤسسات التعليمية، في الوقت والشكل المناسبين، وبسهولة تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء الإداري في قطاع المعاهد الأزهرية.

وتتمثل أهمية الثورة الصناعية الرابعة في الآتي:

- تحقيق معدلات نمو عالية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، وتحسين وعرف مستوى الرعاية الصحية، وخفض تكلفة الإنتاج وتأمين الخدمات وتسهيل وسائل النقل والاتصال بشكل أكثر كفاءة وأقل تكلفة، وفتح أسواق جديدة وتحفيز النمو الاقتصادي، والعمل على جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتوفير وظائف جديدة ترتبط بالمجالات الجديدة التي تتيحها الطابعات الثلاثية الأبعاد للتصميم والإنتاج، وبرمجة الروبوتات والأنظمة الذكية.
- تحقيق إيرادات إضافية للاقتصاد، وذلك من خلال إحداث تحول رقمي لمجموعة المنتجات والخدمات، وإيجاد نماذج أعمال جديدة، وتقديم بيانات وتحليلات كبيرة على شكل خدمات، وتعزيز الفرصة في كسب الأسواق، مما يحقق أرباح مرتفعة، وهو ما يؤثر في زيادة حصة السوق من المنتجات الأساسية وتوظيف وابتكار سلاسل توريد متطورة في بيئة تجارية عالمية تدمج الشركات متعددة الجنسيات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة وتحديث نقلة نوعية في مستقبل الإنتاج.
- تخفيض التكلفة وزيادة الكفاءة من خلال مراقبة الجودة في الوقت الحقيقي، وتطبيقات إنتاج مرنة ومصممة للعملاء، وإحداث تحول رقمي في العمليات وأتمتها لاستخدام الموارد البشرية بطريقة أكثر ذكاء، والتخطيط الشامل في الوقت الحقيقي والتعاون باستخدام الحوسبة السحابية وزيادة حجم السوق.

ثالثاً: خصائص الثورة الصناعية الرابعة:

جاءت الثورات الصناعية السابقة ومعها زيادة في الثروة والدخل وتحسين أنماط حياة البشر إلا أن الثورة الصناعية الرابعة التي يمر بها المجتمع الدولي جاءت بخصائص فريدة منذ انطلاقتها في مطلع القرن الحادي والعشرين؛ حيث تميزت الثورة الصناعية الرابعة عن سابقتها بالسرعة والتأثير الممتد والشامل لجميع نواحي الحياة، حيث يمكن لهذه الثورة إحداث تغيير جذري في العلاقات بين المؤسسات التعليمية والمجتمعات داخل كل منها وفيما بينها ومن خصائصها ما يلي:

أ- تغيير النظم المعمول بها ككل، ولا تقتصر على خدمات جديدة فقط، كما أن عملية التطور تأتي في شكل طفرات هائلة النمو، وتعتمد على الاستفادة من كل المنجزات الحضارية، وأن تأثيرها لن يقتصر على ما نقوم به من أفعال بل ستغير ما بداخلنا، كما يتصاعد دور الإبداع والابتكار في عملية لإنتاج بصورة أكبر من رأس المال.

ب- وجود التكنولوجيا التطبيقية مثل الروبوتات والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والواقع الافتراضي وهذه الأشياء تستطيع تغيير أساليب الإنتاج، ونمط العمل في شتى مجالات الصناعة.

ج- زيادة حجم الفوائد بالنسبة للفرد الواحد، ففي العصر الرقمي تحتاج الشركات إلى عدد قليل من الموظفين وحجم صغير من المواد الخام لإنتاج منتجات ذات فوائد كبيرة، وبالنسبة إلى الشركات الرقمية، تنخفض تكاليف التخزين، والنقل، وإعادة إنتاج منتجاتها إلى الصفر، وتتطور بعض الشركات القائمة على التكنولوجيا بدون رأس مال كبير مثل "إنستغرام" و"واتس أب" وغيرها.

د- وجود التكنولوجيا التطبيقية: فهي تقوم بتطبيق العلوم والمعارف بشكل منظم في ميادين مختلفة، لتحقيق أغراض ذات قيمة عملية للمجتمع ومن خصائص الثورة الصناعية الرابعة وجود التكنولوجيا التطبيقية مثل الروبوتات والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والواقع الافتراضي وهذه الأشياء تستطيع تغيير أساليب الإنتاج ونمط العمل في شتى مجالات الصناعة.

هـ- دمج التقنيات وإزالة الخطوط الفاصلة بين المجالات المادية والرقمية والبيولوجية.

و- السرعة والمجال الواسع وتأثيرها في كل المجالات.

ز- اعتمادها على المهارات والمعرفة لتفعيل التحول الرقمي وبناء الثقافة الرقمية.

ح- السرعة الهائلة لتحولاتها نتيجة تصغير منتجات تكنولوجيا المعلومات للحد الأدنى وعمق فاعليتها في الزمن الحقيقي.

ط- تصاعد دور الإبداع والابتكار في عملية الإنتاج بصورة أكبر من رأس المال.

رابعاً: تحديات الثورة الصناعية الرابعة:

يعد القائد الإداري مسئولاً عن تطبيق الحوكمة الرشيدة ومبادئ المساءلة والمحاسبية بالمدرسة، وإرساء مبادئ العمل الجماعي وترسيخ روح الفريق بها، وحفز استخدام التكنولوجيا في نواحي التعليم والإدارة، وكذلك اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرارات المدرسية بالإضافة إلى الإشراف المباشر على أمن الدراسة وسلامتها.

وتتطلب الثورة الصناعية الرابعة ضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي الإلكتروني، بمعنى تبادل المعلومات والبيانات بواسطة الحاسوب وباستخدام الشبكات وضرورة توحيد الوثائق المتعامل بها للتمكن من إدراج التعليقات، وتتمثل وظائف العمل الجماعي الإلكتروني في الاهتمام بالرسائل الإلكترونية (كتابعتها، إرسالها، استقبالها، ترتيب الرسائل المستقبلية، وحفظها وإعداد بيانات الاستلام وضمان السرية)، مما يعد تحدياً جديداً لمدير المدرسة المنوط به إرساء مبادئ العمل الجماعي وترسيخ روح الفريق.

وتشجع الثورة الصناعية الرابعة على جمع البيانات والمعلومات بذكاء واتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها باستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية، حيث ستكون إجراءات جمع البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها أسهل بكثير بفضل تقنيات هذه الثورة مما يعد تحدياً جديداً على قائد المؤسسة المنوط به اعتماد الأساليب الحديثة لصناعة القرار.

ويتضح لنا أن استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة بقطاع المعاهد قد شهد الكثير من التطوير والتنظيم غير أنها مازالت تعاني من العديد من التحديات والتي تحول دون تحقيقها لأهدافها، وتتمثل هذه التحديات في:

أ- حرمان إدارة المعاهد الأزهرية (قطاع المعاهد) من رسم سياستها التعليمية وكذلك وضع ميزانيتها الخاصة وتطوير مناهجها، حيث اشارت المادة (٨٨) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م أن مهمة إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي (قطاع المعاهد) إشرافية وتوجيهية ولم تذكر أنها تخطيطية، حيث أوكل هذا الامر للمجلس الأعلى للأزهر.

ب- أظهرت نتائج بعض الدراسات أن الهيكل التنظيمي الذي تم وضعه للإدارة المركزية للتعليم الأزهرى (قطاع المعاهد) لا يناسب العمل ويرجع ذلك الى : اتباع مبادئ التنظيم الإداري التقليدي عند تجميع الأنشطة في تقسيمات تنظيمية مثل التخصص الواحد، والمهارة الواحدة، وتركز السلطة في قمة الهرم، ونطاق الاشراف الضيق. بالإضافة الى قلة توافر العاملين المتخصصين في مجال البحوث، والتطوير والتخطيط، والتنظيم، والعاملين القادرين على إعداد الموازنة التخطيطية والحساب الختامي، وحساب التكاليف.

ج- تشابه وتكرار الأنشطة التي تقوم بها الإدارات الفرعية للتعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي بقطاع المعاهد الأزهرية في مجالي الخطة والمنهج و التوجيه الفني البالغ عددها ستة إدارات عامة تتفرع الى اثنتي عشرة إدارة علاوة على ثلاث إدارات مركزية، الأمر الذى يزيد من الوحدات التنظيمية الموجودة بالهيكل، ويترتب على ذلك زيادة في عدد الاشخاص الذين يعملون بهذه الوحدات التنظيمية مما يزيد من التكلفة المالية اللازمة.

د- ضعف فعالية القيادات الإدارية فقد جرى العمل على تطبيق قاعدة الأقدمية المطلقة تفادياً للدعوى التي يرفعها الأفراد الذين تم تخطيطهم، ومن هنا فان قاعدة الاختيار على اساس الكفاءة تنهار وتملا القيادات الإدارية بأفراد غير أكفاء وغير قادرين على الانطلاق لعدم توافر القدرات والمهارات لديهم، بالإضافة الى قصر المناصب الإدارية على التخصصات الشرعية والعربية، والقصور في تطبيق نظم الحوافز الايجابية والسلبية.

هـ- ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة بقطاع المعاهد الأزهرية.

و- كثرة الأجهزة والإدارات بالتنظيم الإداري للتعليم الأزهرى قبل الجامعي يضاعف من قنوات الاتصال بين الإدارة العليا على المستوى المركزي (قطاع المعاهد) وبين الإدارة على المستوى الإجرائي (المعاهد الأزهرية) كما أنه لا يدعم التغذية المرتدة.

ز- قلة الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق على التعليم الأزهرى قبل الجامعي وما ترتب على ذلك من نقص الامكانيات المادية والتجهيزات التي تعتمد عليها عملية تطبيق

الجودة الشاملة بالمعاهد الأزهرية، حيث أن مصادر التمويل لا زالت تعتمد بشكل أساسي على ما تخصصه الدولة من الميزانية السنوية.

المحور الرابع: التصور المقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة:

تأسيساً على ما أسفر عنه البحث الحالي من نتائج، يتناول هذا الجزء تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة.

وتحدد ملامح التصور المقترح على النحو التالي:

أولاً: مفهوم التصور المقترح وأهميته:

يعرف التصور المقترح بأنه " مجموعة من الإجراءات والآليات التي توضح كيفية تطوير أداء القيادات الإدارية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة في قطاع المعاهد الأزهرية".

أما عن أهمية التصور فتتمثل فيما يلي:

- يعد هذا التصور أداة فعالة ودليلاً مرشداً لتطوير أداء القيادات الإدارية في قطاع المعاهد الأزهرية.
- يساعد على تكوين إطار منهجي يساعد في عملية تطوير أداء القيادات الإدارية.
- يساهم في حل المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية والتي يمكن الحد منها من خلال أفكار إبداعية ومبتكرة.

ثانياً: فلسفة التصور المقترح:

يستند التصور المقترح على فلسفة مؤداها تطوير أداء القيادات الإدارية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة في قطاع المعاهد الأزهرية ، وإتاحة فرص التعلم والتطوير المستمر للقيادات الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية بهدف التكيف مع التغيير وتحقيق التميز. كذلك مواجهة التحديات التي تواجه القيادات الإدارية حتى يتم التعامل معها بكفاءة، وتحقيق الأهداف المرجوة.

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح وتتمثل في:

التي تعد من المنطلقات الأساسية في بناء التصور المقترح:

- (١) تساعد مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة على تحقيق أكبر قدر من أهداف تطوير الأداء الإداري للقيادات.

- (٢) تساعد مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة.
- (٣) أن القيادة الإدارية لها دور في تحقيق الأهداف التربوية، وذلك لأن القيادة الإدارية هي التي تقوم بتوظيف الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف.
- (٤) أن قطاع المعاهد الأزهرية يعاني من كثير من المشكلات التنظيمية والتي ترجع بالأساس لأسباب إدارية.
- (٥) أن المشكلات الغارق فيها قطاع المعاهد الأزهرية تتطلب سرعة التحرك وتكاتف جميع الجهود، وتعبئة كافة الموارد حتى يمكن تحقيق التغييرات الجذرية اللازمة.
- (٦) حرص القيادة الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية على :
- إنجاز العمل وفقاً للجدول الزمني المحدد.
 - توضيح رؤية المؤسسة ورسالتها للعاملين.
 - توفير بيئة اجتماعية آمنة داخل المؤسسة.
 - تقييم أداء العاملين بموضوعية.
 - مراعاة الإمكانيات المتاحة عند تنفيذ القرار.
 - مواجهة المشكلات بأسلوب علمي.
 - طرح بدائل جديدة عند اتخاذ القرار.
 - الاعتماد على أسلوب الحوار والنقاش مع العاملين عند اتخاذ القرار.
 - إعطاء التعليمات أو المساعدات لفريق العمل عند الحاجة.
- (٧) اهتمام القيادة الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية بالتالي :
- العمل الجماعي الذي يؤدي إلى مواظبة العاملين على مواعيد العمل وخفض معدل الغياب.
 - تشجيع فريق العمل على تقديم الاقتراحات لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.
 - تبني وضع رؤية مشتركة قائمة على العمل الجماعي.
 - توفير الظروف الملائمة لتشجيع فريق العمل.
 - التنسيق بين فرق العمل في كافة المجالات.
 - حث العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة في مجال عملهم.

- توظيف المعرفة المتاحة لها من أجل استحداث خدمات جديدة.
- تخصيص موقعًا إلكترونيًا على شبكة المعلومات العالمية.
- نشر ثقافة الجودة بين كل العاملين بقطاع المعاهد الأزهرية.
- توظيف تقنية الاتصال الحديث في تبسيط إجراءات العمل بها.
- ٨) أن هناك توجه من دول العالم المتقدم والنامي نحو اتخاذ التكنولوجيا الحديثة مدخلًا لإصلاح أنظمتها التعليمية وتطويرها, وتحقيق جودتها.
- ٩) أن هناك ضعف في استخدام التكنولوجيا الحديثة بقطاع المعاهد الأزهرية, مما يحتم الأخذ بتقنيات حديثة للارتقاء بالمستوى الإداري للقادة بالقطاع.
- ١٠) أن القيادة الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية تتميل إلى التوجه نحو التالي:
 - تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات الكافية لإنجاز العمل.
 - استحداث إدارة لأمن البيانات والمعلومات بقطاع المعاهد الأزهرية.
 - تحقيق الربط الإلكتروني بين قطاع المعهد الأزهرية والإدارات التابعة له.
 - البحث عن بدائل إضافية لسد العجز في ميزانياتها.
 - توفير وجود نظام (سيرفر) خاص بالتحكم في جميع النظم الإدارية على مستوى القطاع.
- ١١) تعمل القيادة الإدارية على توفير:
 - التسهيلات المادية لصيانة أجهزة الحاسوب.
 - شبكة داخلية تعمل على توفير الاتصال الإلكتروني بين كل الإدارات القطاع.
 - مخصصات مالية لتدريب العاملين في مجالات جديدة (الذكاء الاصطناعي - أنترنت الأشياء - نظم المعلومات)
 - التمويل اللازم لتطبيق التكنولوجيا الحديثة.
- ١٢) أن من أولويات القيادة الإدارية بقطاع المعاهد الأزهرية :
 - نشر المقررات الدراسية على الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة.
 - العمل على توفير الكوادر البشرية المدربة لتأمين سرية المعلومات وتوفير الحماية لمنظومة المعلومات.
 - العمل على تحديث الموقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الإنترنت بشكل مستمر.

- العمل على إنشاء قواعد بيانات ذات قيمة للاستفادة منها في نشر المعرفة في القطاع.
- العمل على تحديث بنية تحتية متطورة لتسهيل تدفق المعرفة في القطاع.
- العمل على توظيف المعارف الإدارية المتاحة على بنك المعرفة لتطوير طريقة العمل بالقطاع.

رابعاً: مسلمات التصور المقترح:

- يستند التصور المقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة في قطاع المعاهد الأزهرية على مجموعة من المسلمات وهي :
- تأكيد الهيئات والمؤسسات المعنية بالتعليم الأزهرى أن هذا التعليم جزء لا يتجزأ من النظام التعليمي بالمجتمع المصري، ومن ثم يجب الاهتمام به وبتنفيذ مجالته وبرامجه وتطوير أداء القيادات الإدارية به.
 - التطور التكنولوجي الهائل الذي طال كافة الجوانب الحياتية، إضافة إلي تأكيد نتائج البحوث والدراسات والتقارير المختلفة على ضرورة الاهتمام بتطوير أداء القيادات الإدارية بقطاع المعاهد، من أجل مواكبة الثورة الصناعية الرابعة والتأثير الإيجابي في مجرياتها.
 - تزايد حدة المنافسة الدولية في تطوير أداء القيادات الإدارية، وتأثير تداعيات هذه الثورة الصناعية على مختلف المجالات، الأمر الذي يدفع إلي اقتراح طرق جديدة تكون قادرة على بناء قيادات إدارية متميزة قادرة على الاستفادة من التداعيات الإيجابية للثورة الصناعية الرابعة وتلافي تداعياتها السلبية، والاستفادة من التأثير الإيجابي في مجرياتها.
 - يساعد تطوير أداء القيادات الإدارية على السرعة في إنجاز المهام مما يوفر الجهد والتكلفة.
- **عناصر التصور المقترح:**
- لما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى تطوير أداء القيادات الإدارية على ضوء مرتكزات الثورة الصناعية بقطاع المعاهد الأزهرية ، فإن ذلك يتطلب ما يلي:

أ) تطوير أسلوب العمل الإداري بقطاع التعليم الأزهرى، وذلك من خلال ما يلي:

- الوقوف على مؤهلات وقدرات العاملين بقطاع المعاهد الأزهرية وذلك من خلال عمل حصر لمؤهلات جميع العاملين بالقطاع وحصر الدورات الخاصة بهم وإمكانية استغلالها الاستغلال الأمثل .
- نقل المعارف والخبرات بين العاملين بقطاع المعاهد الأزهرية من خلال عمل اجتماعات وندوات وتشكيل فرق عمل تتبادل الخبرات فيما بينها.
- إتاحة الفرصة أمام العاملين بقطاع المعاهد الأزهرية لتطوير إجراءات العمل من خلال منح العاملين الآليات اللازمة التي تساعدهم على تحقيق أهدافه فضلاً عن تفويضهم إدارياً في بعض الاختصاصات.
- تقييم أداء العاملين بموضوعية بالقطاع من قبل الرئيس الإداري المختص بمعايير تتسم بالموضوعية والدقة.

ب) العمل على حل المشكلات وصنع القرار، وذلك من خلال ما يلي:

- التفاعل الإيجابي مع العاملين بقطاع المعاهد الأزهرية من خلال الاستماع لما يقدمونه من رؤى وتصورات تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومشاركتهم في عملية صنع القرار .
- اهتمام القيادة الإدارية بأسلوب الحوار والنقاش عند اتخاذ القرار وتبادل الأفكار البناءة.
- عدم تجاهل القيادات الإدارية لآراء ومقترحات العاملين في مواجهة المشكلات من خلال الاستماع الجيد لهم وبدقة ومناقشتهم فيه واخذه في الاعتبار.
- استخدام أدوات وتقنيات في حل المشكلات مثل الأساليب الإحصائية والعصف الذهني.

ج) تحسين إدارة العمل الجماعي (فرق العمل)، وذلك من خلال ما يلي:

- تبنى رؤية مشتركة قائمة على العمل الجماعي.
- حسن توظيف فرق العمل من خلال تصنيف العاملين حسب قدراتهم الخاصة ومهارتهم الفردية.

- تشجيع العاملين الذين يقدمون أفكاراً إبداعية وتنظيم المسابقات وفيهم الحوافز المادية والمعنوية وتقديرًا لجهودهم.
- التنسيق بين فرق العمل في كافة المجالات من خلال توحيد الرؤى في تناول الموضوعات ذات الصلة.
- التخطيط الجماعي، بمشاركة جميع العاملين في قطاع المعاهد، فينطلق الجميع للمشاركة وتحمل المسؤولية تجاه التحسين.

(د) الاستفادة من المعلومات وإدارة المعرفة، وذلك من خلال ما يلي:

- عمل أرشفة إلكترونية للبيانات والمعلومات الخاصة بقطاع المعاهد الأزهرية وربطها بجميع المناطق الأزهرية.
- إنشاء قاعدة بيانات وافية تخص عمل قطاع المعاهد الأزهرية ورقمته جميع المنشورات الصادرة من القطاع والواردة إليه من خلال أحد البرامج الخاصة بقواعد البيانات.
- الربط الإلكتروني بين الإدارات ذات الصلة بعمل قطاع المعاهد الأزهرية، وذلك من خلال منظومة السيستم.
- توفير الخدمات للمنتفعين بخدمات قطاع المعاهد الزهرية من خلال إنشاء موقع إلكتروني على شبكة المعلومات.
- توزيع المعرفة على العاملين من خلال وسائل تكنولوجيا العصر والذكاء الاصطناعي.

- تحديث البنية التحتية الإلكترونية بقطاع المعاهد الأزهرية.

(هـ) العمل على توفير المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة في قطاع المعاهد الأزهرية وذلك من خلال ما يلي:

- استحداث إدارة لأمن البيانات والمعلومات بقطاع المعاهد الأزهرية.
- تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات الكافية لإنجاز العمل.
- تفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار المؤسسي واتخاذهم من خلال طرح الموضوعات واستقبال الحلول التي يقوم بها العاملين.

و) العمل على توفير المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة في قطاع المعاهد الأزهرية وذلك من خلال ما يلي:

- البحث عن بدائل إضافية لسد العجز في ميزانياتها.
- توفير التمويل اللازم لتطبيق التكنولوجيا الحديثة.
- توفير مخصصات مالية لتدريب العاملين في مجالات جديدة (الذكاء الاصطناعي - أنترنت الأشياء - نظم المعلومات).

ز) العمل على توفير المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة في قطاع المعاهد الأزهرية وذلك من خلال ما يلي:

- حضور الدورات التدريبية القائمة على توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- توفير سيرفر خاص للتحكم في جميع النظم الإدارية على مستوى القطاع.
- دعم الكوادر البشرية المدربة التي تعمل على تأمين سرية المعلومات وتوفير الحماية لمنظومة المعلومات.
- عقد اتفاقيات رسمية مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير النيه التكنولوجية اللازمة.

ح) العمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة اللازمة لتطبيق مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة في قطاع المعاهد الأزهرية، وذلك من خلال ما يلي:

- تطوير بنية تحتية متطورة لتسهيل تدفق المعرفة في القطاع من خلال عقد اتفاقيات مع جامعات تكنولوجية متطورة لتبادل الخبرات التقنية والفنية.
- تحديث البنية التحتية من خلال توفير تطبيقات وبرامج تكنولوجية حديثة حتى تسهل العمل الإداري بالقطاع.
- توفير كوادر بشرية قادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين.
- توظيف المعارف الإدارية المتاحة على بنك المعرفة لتطوير طريقة العمل بالقطاع.

خامسًا: متطلبات تطبيق التصور المقترح وذلك من خلال ما يلي:

- نشر ثقافة التقدم التكنولوجي بين العاملين بقطاع المعاهد.
- تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف لكافة مجالات العمل

- توظيف القيادات الإدارية تقنية الاتصال الحديث في تبسيط إجراءات العمل بها.
 - ترتيب احتياجات العمل وفقاً لمبدأ الأولويات.
 - توفير التسهيلات المادية لصيانة أجهزة الحاسوب.
 - توفير شبكة داخلية تعمل على توفير الاتصال الإلكتروني بين كل الإدارات القطاع.
 - تحقيق الربط الإلكتروني بين قطاع المعهد الأزهرية والإدارات التابعة له
 - تحديث البنية التحتية الإلكترونية.
 - توفير موقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الأنترنت.
 - نشر المقررات الدراسية على الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة.
 - التعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة.
 - توفير قواعد بيانات ذات قيمة للاستفادة منها في نشر المعرفة في القطاع
 - استخدام الحاسب الآلي في تخزين البيانات الخاصة بقطاع المعاهد وإدارتها
 - التحديث المستمر للمعرفة التي يتم تخزينها بصورة مستمرة.
 - تطوير مهارات العاملين بقطاع المعاهد الأزهرية، وذلك من خلال الدورات والندوات.
 - تشكيل فرق عمل لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية بأسلوب علمي.
 - توفير نظام معلوماتي إداري إلكتروني بكل وحداتها بقطاع المعاهد.
 - إعطاء العاملين المتميزين الفرصة لإبداء مهاراتهم وإمكاناتهم.
 - تشجيع القيادة لفريق العمل على تقديم الاقتراحات لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.
 - تسهيل تبادل الخبرات بين العاملين.
 - اتخاذ القيادة الإجراءات اللازمة لحماية أمن معلوماتها.
 - تحديث الهيكل التنظيمي لقطاع المعاهد بصفة مستمرة، وذلك بإضافة وحدات جديدة كلما لزم الأمر.
 - تكامل وحدات الهيكل التنظيمي وأنشاء علاقات إيجابية بينها.
 - استخدام الأساليب الحديثة في العمل.
- سادساً: المعوقات التي تواجه التصور المقترح:
- قلة توفر الإمكانيات المادية اللازمة للنهوض بمهمة جمع ومعالجة المعلومات المتعلقة بالعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية.

- قلة وجود كفاءات متخصصة في استخدام الحاسب الآلي للنهوض بمهمة تحليل البيئة الداخلية والخارجية بقطاع المعاهد.
 - قلة توفر الدقة في المعلومات بسبب الاعتماد على الوسائل التقليدية في جمع ومعالجة البيانات وتخزينها، ويمكن معالجة ذلك بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في جمع وتخزين ومعالجة البيانات.
 - قلة توفر المهارات التكنولوجية واللازمة لاستكمال ربط إدارات القطاع بشبكة الكترونية داخلية، وقلة توفر أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لذلك.
 - عزوف القيادات الإدارية بالقطاع عن تطوير إمكاناتهم وقلة السعي لتعلم كل ما هو جديد.
 - سيادة النمط المركزي في إصدار القرارات مما يقلل من فرص المشاركة في العمل.
 - ضعف فهم القيادات لروح وفلسفة التشريعات، ويمكن التغلب على هذا بالمشاركة في اقتراح وتعديل تلك التشريعات.
 - قلة امتلاك بعض القيادات الإدارية المهارات اللازمة للإدارة.
- سابعًا: عوامل نجاح التصور المقترح:**
- إقامة وحدات تدريبية داخل قطاع المعاهد بالإمكانات المتاحة لتنمية قدرات العاملين.
 - العمل على توفير كافة الأجهزة والأدوات الإلكترونية اللازمة، والاستعانة بالخبراء لبحث وتوفير آليات متنوعة ومناسبة لجمع البيانات.
 - استحداث دورات تدريبية متخصصة وتعيين بها فريق متخصص في تخزين ومعالجة البيانات في كافة المجالات، وتتولى مهمة تحليل واقع قطاع المعاهد الأزهرية بشكل مستمر، ودراسة جميع المشكلات التي تواجه العاملين حتى نستطيع اتخاذ الحلول المناسبة على أسس علمية وموضوعية.
 - وضع دورات تدريبية حول توظيف التكنولوجيا.
 - وضع مهارة استخدام الحاسب الآلي وتوظيف التكنولوجيا للقطاع أحد معايير الجدارة الملزمة للأداء الوظيفي لتلك القيادات.
 - تشجيع القيادات على التواصل المستمر مع العاملين بالقطاع.

مراجع البحث

١. إ. بنتون: جاذبية المدير التنفيذي، الخطوات الست لإتقان مهارة القيادة، مكتبة جرير، السعودية، ٢٠١٣.
 ٢. إبراهيم احمد السيد: "تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية وشيخ المعهد الثانوي الأزهرى في ضوء مبادئ الحوكمة"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج (٣٠)، ع (١٣٠)، ٢٠١٩.
 ٣. إبراهيم محمد عجم: "الذكاء الاصطناعي وانعكاساته على المنظمات عالية الأداء دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، ع (١١٥)، ٢٠١٨.
 ٤. ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان، ط٣، ٧١٣هـ.
 ٥. إحسان آدم الطيب أحمد: "تكنولوجيا الواقع الافتراضي وتطبيقاتها المعاصرة"، مجلة العلوم الإسلامية واللغة العربية، كلية العلوم الإسلامية واللغة العربية، جامعة غرب كردفانا، ع (٥)، ٢٠٢٠.
 ٦. أحمد إبراهيم أحمد وآخرون: "دور مدير المدرسة في تنمية إرادة العاملين نحو التغيير"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، عدد (١١٦)، جزء (٧)، أكتوبر ٢٠١٨.
 ٧. أحمد حسن: "مفهوم الثورة الصناعية الرابعة"، الاقتصاد والمحاسبة، نادي التجارة، ع (٦٦٦)، ٢٠١٧.
 ٨. أحمد فرج أحمد: "تقنيات الذكاء الاصطناعي وتأثيراتها على فاعلية محتوى وخدمات مؤسسات المعلومات"، المجلة العربية الدولية لدراسات المكتبات والمعلومات، المؤسسة العربية لإدارة المعرفة، مج (١)، ع (٣)، ٢٠٢٢.
 ٩. أحمد محمد زامل: "جدارات المحاسب الإداري إطار شامل: دراسة نظرية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مج (٤١)، ع (٢)، ٢٠١٩.
 ١٠. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨.
 ١١. أسامة احمد حسن: "متطلبات تطوير التدريب الميداني بجامعة الأزهر في ضوء التحول الرقمي"، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، لجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، مج (٣)، ع (٢)، ٢٠٢٠.
 ١٢. سلامة عبد العظيم حسين: "التعليم والثورة الصناعية الرابعة"، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع (١٧١)، مصر ٢٠٢٠.
 ١٣. سلامة عبد العظيم حسين: "التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية"، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع (١٣٦)، مصر، ٢٠١٢.
 ١٤. سلامة عبدالعظيم حسين: "القيادة في أوقات الأزمات"، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع (١٧٥)، مصر، ٢٠٢١.
1. Yusuf Alpaydın & Cihad Demirli: Educational Theory in the 21st Century, Maarif Global Education Series, Ch 4.
 2. Sprenger, Marilee: The Leadership Brain for Dummies, Indianapolis, Indiana, Wiley Publishing, Inc, 2010, P. 10 .
 3. Schwab, K. : The fourth industrial revolution. Portfolio Penguin, London, 2017.
 4. Ningsih, M : Pengaruh Perkem bangan Revolusi Industri 4.0, Dalam Dunia, Teknologi Di Indonesia, 2019.
 5. Mark Baker: Digital Transformation, CreateSpace Independent Publishing Platform, 4th edition, 2014.