

## دور القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي

### The role of smart leadership and smart planning in improving educational supervision

د / سلمي عبد الله حمد الريش

مديرة مدرسة بالمرحلة الثانوية بالكويت

DOI: 10.21608/fjssj.2024.287415.1220      Url: [https://fjssj.journals.ekb.eg/article\\_353593.html](https://fjssj.journals.ekb.eg/article_353593.html)

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٤/٤/١م      تاريخ القبول: ٢٠٢٤/٥/١٥م      تاريخ النشر: ٢٠٢٤/٧/١م  
توثيق البحث: الريش، سلمي عبدالله حمد. (٢٠٢٤). دور القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية. ع. ١٨، ج. (١)، ص-ص: ٢٦-٣.

٢٠٢٤م

**F**SSJ

مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية  
Future of Social Sciences Journal

العدد: الأول. يوليو ٢٠٢٤م.

المجلد: الثامن عشر.

## دور القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلي توضيح دور كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي. وهذا تطلب إلقاء الضوء علي ماهية كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي، وذلك من حيث: التعريف والأهمية والفوائد والتحديات، وكنوع من التمهيد لذلك تم تعريف مفهوم كل من القيادة والتخطيط. ثم انتقل البحث لإلقاء الضوء علي ماهية الإشراف بصفة عامة والإشراف التربوي بصفة خاصة، من حيث التعريف والوظائف والمهارات والتحديات، ومن أهم نتائج البحث توضيح دور كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي. فعلي سبيل المثال فإن القيادة الذكية والتخطيط الذكي يمكن أن يلعبا دورًا هامًا ورئيسيًا في تطوير وتحسين الإشراف التربوي، من خلال استخدام الأدوات الذكية مثل: أجهزة الهاتف الذكي وشبكة المعلومات الدولية ( الإنترنت ) والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي وتقنيات الذكاء الاصطناعي ومنصات التعلم الإلكتروني، في التواصل عن بعد، وتطوير خطط قابلة للقياس، وفي تمكين المشرفين التربويين، وفي دعم وتحفيز المعلمين، وتحسين أداءهم أثناء العملية التعليمية، وفي نهاية البحث تم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الإشراف التربوي من خلال القيادة الذكية في المؤسسات التعليمية والتخطيط الذكي في المجال التعليمي، والبحث الحالي يعتبر من البحوث النظرية المكتوبة الوصفية، حيث حاول البحث وصف العلاقة بين كل من: القيادة الذكية والتخطيط الذكي من ناحية والإشراف التربوي من ناحية أخرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الذكية، التخطيط، التخطيط الذكي، الإشراف التربوي.

### The role of smart leadership and smart planning in improving educational supervision

#### Abstract:

The current research aimed to clarify the role of smart leadership and smart planning in improving educational supervision. This required shedding light on the nature of both smart leadership and smart planning, in terms of: definition, importance, benefits and challenges. As a kind of preliminary to this, the concepts of leadership and planning were defined. The research then moved on to shed light on the nature of supervision in general and educational supervision in particular, in terms of definition, functions, skills and challenges. One

of the most important results of the research was to clarify the role of smart leadership and smart planning in improving educational supervision. For example, smart leadership and smart planning can play an important and key role in developing and improving educational supervision, through the use of smart tools such as: smartphone devices, the Internet, e-mail, social media, artificial intelligence technologies, and e-learning platforms, in communicating on line, developing measurable plans, empowering educational supervisors, supporting and motivating teachers, and improving their performance during the educational process. At the end of the research, a number of recommendations were presented that can be used to improve educational supervision through smart leadership in educational institutions and smart planning in the educational field. The current research was considered descriptive theoretical library research, as the research attempted to describe the relationship between: smart leadership and smart planning on the one hand and educational supervision on the other hand.

**Keyword:** Leadership, smart leadership, planning, smart planning, educational supervision.

#### مقدمة:

يشهد العالم اليوم ثورة تقنية هائلة تُحدث تغييرات جذرية في مختلف المجالات، بما في ذلك المجال التربوي والتعليمي. وبات من الضروري مواكبة هذه التطورات من خلال تبني أساليب جديدة في التخطيط والقيادة والإشراف لضمان جودة التعليم وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية لكل من الطلاب وأولياء الأمور والمدرسة والمجتمع ككل.

والباحث الحالي يهدف إلى توضيح دور كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي. وهذا يتطلب إلقاء الضوء على ماهية كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي، وذلك من حيث: التعريف والأهمية والفوائد والتحديات. وكنوع من التمهيد لذلك تم تعريف مفهوم كل من القيادة والتخطيط. ثم انتقل البحث لإلقاء الضوء على ماهية الإشراف بصفة عامة والإشراف التربوي بصفة خاصة، من حيث التعريف والوظائف والمهارات والتحديات.

وتناول البحث بالتفصيل دور كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي. وفي نهاية البحث تم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الإشراف التربوي من خلال القيادة الذكية في المؤسسات التعليمية والتخطيط الذكي في

المجال التعليمي. والبحث يعتبر من البحوث النظرية المكتتبية الوصفية، حيث حاول البحث وصف العلاقة بين كل من: القيادة الذكية والتخطيط الذكي من ناحية والإشراف التربوي من ناحية أخرى.

ولقد تناولت كتابات عديدة العلاقة بين القيادة والتخطيط، وبين القيادة والإشراف، وبين التخطيط والإشراف، إلا أن البحث الحالي يحاول الربط بين هذه المتغيرات الثلاثة، تأكيداً على دور كل من القيادة والتخطيط في تحسين الإشراف. ومن خلال رصد البحوث والدراسات السابقة التي تناولت أو ربطت بين كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي من ناحية والإشراف التربوي من ناحية أخرى وجد أنها نادرة. ويُعد هذا الموضوع مجالاً بحثياً جديداً، ولا يزال هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به لتحديد أفضل الطرق لتطبيق القيادة الذكية والتخطيط الذكي في الإشراف التربوي. وهذه النتيجة كانت أحد الأسباب الرئيسية التي دفعت الباحثة لإجراء مثل هذا البحث.

#### - مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في شكل تساؤل رئيسي هو: ما دور كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي ؟

#### - أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث الحالي في الأهداف التالية:

١. شرح معني كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي والإشراف التربوي.
٢. تحديد دور القيادة الذكية في تحسين الإشراف التربوي.
٣. تحديد دور التخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي.
٤. تقديم عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الإشراف التربوي من خلال ممارسة وتفعيل كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي.

#### - تساؤلات البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما معني كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي والإشراف التربوي؟
٢. ما دور القيادة الذكية في تحسين الإشراف التربوي؟
٣. ما دور التخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي؟

- البحوث والدراسات السابقة:

## المحور الأول: بحوث ودراسات سابقة عن القيادة الذكية

١. دراسة طالب (٢٠٢١): بعنوان تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي.
٢. دراسة العطار وآخرون (٢٠٢٢): بعنوان القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي.
٣. دراسة آل ثاني (٢٠٢٢): بعنوان قيادة ذكية لجيل ذكي: تحديات وفرص.
٤. دراسة السيد (٢٠٢٣): بعنوان قيادة ذكية في بيئة ذكية.
٥. دراسة عبد الرحمن (٢٠٢٣): بعنوان القيادة الذكية: مفهوم جديد لقيادة المستقبل.

## - أهم نتائج هذه البحوث والدراسات السابقة لهذا المحور:

١. القيادة الذكية لها تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي والازدهار التنظيمي.
٢. أبعاد القيادة الذكية (الذكاء العاطفي، الروحي، العقلاني) تؤثر بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي وعلو الازدهار التنظيمي.
٣. هناك حاجة إلى تطوير مهارات القيادات حتى يتبنوا ثقافة وممارسات القيادة الذكية.

## المحور الثاني: بحوث ودراسات سابقة عن التخطيط الذكي

١. دراسة عبد الرحمن (٢٠١٨): بعنوان التخطيط الذكي في السياحة: نحو تجربة سياحية أكثر كفاءة.
٢. دراسة السيد (٢٠٢٠): بعنوان التخطيط الذكي في المدن الذكية: نحو مستقبل أكثر استدامة.
٣. دراسة حسن (٢٠٢٠): بعنوان التخطيط الذكي: أداة لتعزيز كفاءة وفعالية المنظمات.
٤. دراسة إبراهيم (٢٠٢١): بعنوان استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التخطيط الذكي.
٥. دراسة آل ثاني (٢٠٢٢): بعنوان التخطيط الذكي في التعليم: نحو مستقبل تعليمي أكثر كفاءة.

## - أهم نتائج البحوث والدراسات السابقة لهذا المحور:

- ١- أهم تقنيات الذكاء الاصطناعي التي يمكن استخدامها في التخطيط الذكي هي: تعلم الآلة، ومعالجة اللغة الطبيعية، والرؤية الحاسوبية.
- ٢- يمكن استخدام هذه التقنيات لتحسين دقة التنبؤات وتحليل البيانات واتخاذ القرارات.

٣- التخطيط الذكي يساعد على تحسين كفاءة وفعالية المنظمات من خلال: تحسين عملية صنع القرار، وزيادة التعاون والتنسيق بين مختلف إدارات المنظمة، وتقليل المخاطر وتحسين الأداء.

٤- يجب على المنظمات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطوير مهارات موظفيها للاستفادة من التخطيط الذكي.

٥- التخطيط الذكي يساعد على تحقيق مستقبل أكثر استدامة للمدن من خلال: تحسين إدارة الموارد، وتقليل الأزدحام والتلوث، وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

٦- يجب على الحكومات الاستثمار في البنية التحتية الذكية وتطوير مهارات موظفيها للاستفادة من التخطيط الذكي.

**المحور الثالث: بحوث ودراسات سابقة عن القيادة الذكية والتخطيط الذكي وعلاقتها بالإشراف التربوي**

١- دراسة آل رحمة (٢٠١٧): بعنوان متطلبات تطوير الإشراف التربوي في ضوء التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان.

٢- دراسة الصاوي (٢٠١٨): بعنوان دور التخطيط التربوي في تطوير الإشراف التربوي بالمرحلة الثانوية.

٣- دراسة السيد (٢٠٢٠): بعنوان القيادة الذكية وتأثيرها على ممارسات الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام.

٤- دراسة هادي (٢٠٢١): بعنوان دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية.

**- أهم نتائج البحوث والدراسات السابقة لهذا المحور:**

١- القيادة الذكية لها تأثير إيجابي على ممارسات الإشراف التربوي.

٢- التخطيط التربوي له دور رئيسي في تطوير الإشراف التربوي.

**- التعقيب علي البحوث والدراسات السابقة:**

١- تم رصد عدد ١٤ بحث ودراسة سابقة مرتبطة بموضوع البحث الحالي بشكل مباشر.

٢- لوحظ ندرة البحوث والدراسات السابقة التي تناولت أو ربطت بين كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي من ناحية والإشراف التربوي من ناحية أخرى.

٣- تم الاستفادة من كل البحوث والدراسات السابقة في إعداد البحث الحالي.

- الإطار النظري للبحث:

- القيادة:

القائد Leader هو باعث الحياة في المنظمة، وهو المسؤول عن ضمان استقرارها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، والقائد بذلك يدفع في المنظمة بعوامل القوة والحيوية والتقدم، ويبعث فيها من عوامل الابتكار والتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها ومن هنا فهو المسؤول عن نجاحها، وبالتالي استمرارها وازدهارها أو عدم استمرارها وفشلها.

والمنظمات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة الآن في حاجة إلي نوعية جيدة و متميزة و ايجابية و طموحة و ذات قدرات عالية من القادة، فهي في حاجة إلي قادة المستقبل الذين لديهم رؤية مستقبلية واضحة و طموحة و قادرين علي تحقيقها بالإرادة و العزيمة و الإصرار و بالتضحية و بالإيثار و بالحب و بالانصات و الاقناع و الحوار و المشاركة و التمكين و تقديم القدوة أو النموذج... (أبو النصر: ٢٠١٣).

وهناك تعريفات عديدة لمفهوم القيادة Leadership منها:

- ١- القيادة هي محاولة استخدام التأثير لتحفيز الأفراد نحو تحقيق بعض الأهداف.
- ٢- القيادة هي عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف.
- ٣- القيادة هي عملية اقناع وتوجيه للآخرين وتجميعهم حول تحقيق هدف مشترك دون ارغام أو ممارسة لسلطة عليهم ( انظر: أبو النصر: ٢٠٠٤ ؛ عبد الله: ٢٠٢٠ ؛ إبراهيم: ٢٠٢٢ ؛ Jones: ٢٠٢٣ ؛ أبو النصر وأحمد: ٢٠٢٤).

ومع زيادة الاعتماد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات & Communication information technology في مختلف جوانب حياتنا، برزت الحاجة إلى قادة يتمتعون بمهارات تقنية وقيادية متقدمة ليتمكنوا من إدارة فرق العمل عن قرب وعن بعد وتحقيق الأهداف المطلوبة في بيئة حضورية وفي بيئة افتراضية، فظهر نمط حديث نسبيا من أنماط القيادة، هو القيادة الذكية (أبو النصر: ٢٠٢٠).

## - القيادة الذكية:

القيادة الذكية Smart Leadership أو Intelligent Leadership أحيانا يطلق عليها مصطلح القيادة الإلكترونية Electronic Leadership أو القيادة الرقمية Digital Leadership يقصد بها قدرة القائد على التأثير على الآخرين وتحفيزهم وتحقيق الأهداف من خلال استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة، مثل البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومنصات العمل عن بعد، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي... ومن التعريفات المتاحة لمفهوم القيادة الذكية نظرا لحدثة هذا النمط القيادي، نذكر:

القيادة الذكية هي مساهمة القائد في التحول نحو مُجتمَع المعرفة، ومدى معرفته في مجال التقنية وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

١. القيادة الذكية هي الاستخدام الاستراتيجي لأصول المنظمة الرقمية بهدف حل مشكلات العمل وسد احتياجاته.

٢. القيادة الذكية هي القيادة التي تستخدم مزيجا من الذكاءات الأربعة ( ذكاء الحكمة والذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي والذكاء الروحي ) في أي وقت مع العاملين لإنجاز المهام المطلوبة.

٣. القيادة الذكية هي القيادة التي لديها الذكاء الوجداني والعقلاني والروحي وتمارس هذه الأنواع من الذكاءات بكفاءة وفاعلية مع التابعين أو المرؤوسين.

٤. القيادة الذكية هي الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمنظمة لتحقيق أهداف المعرفة.

٥. القيادة الذكية هي قيام القائد بتوجيه العاملين نحو استخدام مجموعة من الطرائق والأساليب الرقمية لجلب ونشر ومشاركة المعرفة في المنظمة والاستفادة منها.

٦. القيادة الذكية هي أسلوب قيادة يعتمد على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار وتحسين التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق ( انظر: الكرعوي: ٢٠١٦ ؛

Smith: ٢٠٢٠ ؛ Mattone: ٢٠١٧ ؛ هادي: ٢٠٢١ ؛ Johnson & Miller:

(٢٠٢٤).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة الذكية بأنها القدرة علي انشاء واستخدام التكنولوجيا الإلكترونية أو الرقمية المناسبة والعمليات المتعلقة بها، وتشجيع وتدريب العاملين عليها، ومتابعتهم وتقييمهم من خلالها.

**- خصائص القيادة الذكية:**

أهم خصائص القيادة الذكية هي:

- ١- القدرة علي التفكير الإبداعي والابتكاري.
- ٢- القدرة علي استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- ٣- القدرة علي تشجيع الآخرين علي استخدام هذه التكنولوجيا.
- ٤- القدرة على تحليل البيانات واستخدامها في اتخاذ القرار.
- ٥- القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.
- ٦- القدرة على تحفيز وإلهام الآخرين ( طالب: ٢٠٢١ ؛ العطار وآخرون: ٢٠٢٢ ).

**- مهام القائد الذكي:**

علي القائد الذكي مهام عديدة منها:

١. توفير وسائل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والبنية التحتية المطلوبة لها.
٢. تسهيل انجاز الأعمال والمهام المطلوبة من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
٣. تشجيع وتحفيز العاملين في المنظمة في تعزيز المعرفة.
٤. مشاركة المعرفة ضمن فريق العمل والعمل كوسيط للمعرفة بينهم.
٥. جلب المعرفة من خارج المنظمة.
٦. استخدام التحليل المستند إلي البيانات بدلا من التحليل الذاتي ( أبو النصر: ٢٠٢٠ ؛ أبو النصر وأحمد: ٢٠٢٤ ).

**- أهمية القيادة الذكية:**

- تعتبر القيادة الذكية أداة قوية يمكنها مساعدة القادة على تحقيق الأهداف وتحسين أداء الفرق في بيئة العمل الحديثة. ويمكن تحديد أهمية القيادة الذكية في البنود التالية:
- ١- ازدياد الاعتماد على التكنولوجيا في العمل.
  - ٢- انتشار العمل عن بعد.
  - ٣- تنوع فرق العمل وتوزيعها في مواقع مختلفة.
  - ٤- الحاجة إلى قادة يتمتعون بمهارات تقنية وقيادية متقدمة ( انظر: عبد الله: ٢٠٢٠ ؛ إبراهيم: ٢٠٢٢ ؛ عبد الرحمن: ٢٠٢٤ ).

## - فوائد القيادة الذكية:

يمكن تحديد فوائد القيادة الذكية في النقاط التالية:

- ١- تحسين التواصل والاتصال بين أعضاء الفريق.
- ٢- زيادة الإنتاجية والفعالية.
- ٣- تحفيز العاملين وإشراكهم في العمل.
- ٤- بناء علاقات قوية بين أعضاء الفريق.
- ٥- توفير الوقت والمال ( آل ثاني: ٢٠٢٢ ؛ السيد: ٢٠٢٣ ).

## - الفرص التي توفرها القيادة الذكية:

أهم الفرص التي توفرها القيادة الذكية هي:

- ١- تحسين التواصل والتعاون بين أفراد الفريق.
- ٢- زيادة الإبداع والابتكار.
- ٣- تحقيق أهداف المنظمة بشكل أسرع وأكثر كفاءة ( آل ثاني: ٢٠٢٢ ؛ السيد: ٢٠٢٣ ؛ عبد الرحمن: ٢٠٢٣ ).

## - مزايا القيادة الذكية:

توفر القيادة الذكية مزايا عديدة للآخرين ولبيئة العمل منها:

- ١- تحسين كفاءة وفعالية اتخاذ القرار.
- ٢- تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق.
- ٣- تحفيز الابتكار والإبداع.
- ٤- خلق بيئة تعليمية إيجابية ( انظر: عبد الله: ٢٠٢٠ ؛ إبراهيم: ٢٠٢٢ ؛ عبد الرحمن: ٢٠٢٤ ).

## - تحديات القيادة الذكية:

من تحديات القيادة الذكية نذكر:

- ١- مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- ٢- صعوبة التواصل الفعال في بيئة افتراضية.
- ٣- قلة التفاعل الشخصي بين أعضاء فريق العمل.
- ٤- صعوبة بناء الثقة المتبادلة مع العاملين.
- ٥- انعدام الرقابة المباشرة على العاملين.

٦- صعوبة إدارة الوقت بشكل فعال ( آل ثاني: ٢٠٢٢ ؛ السيد: ٢٠٢٣ ؛ عبد الرحمن: ٢٠٢٣ ).

#### - التخطيط:

يشهد العالم اليوم ثورة تقنية هائلة تُحدث تغييرات جذرية في مختلف المجالات، بما في ذلك المجال التخطيطي. وبات من الضروري مواكبة هذه التطورات من خلال تبني أساليب جديدة في التخطيط لضمان كفاءة وفاعلية العمليات وتحقيق أفضل النتائج. ومن تعريفات التخطيط Planning نذكر:

- ١- التخطيط عملية الموائمة بين الحاجات والموارد بطريقة علمية ومهنية سليمة.
- ٢- التخطيط هو عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية.
- ٣- التخطيط هو عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له ( انظر: أبو النصر: ٢٠١٤ ؛ حسن: ٢٠١٤ ؛ Friendman: ٢٠١٨ ؛ النجار: ٢٠١٨ ).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاثة هي: الهدف، الموارد والزمن، عن طريق محاولة الوصول إلى أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع...

#### - التخطيط الذكي:

هناك بعض التعريفات المتاحة عن التخطيط الذكي Smart Planning أو Intelligent Planning منها:

- ١- التخطيط الذكي هو عملية تخطيط تعتمد على تحليل البيانات واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحديد الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها وتحليل النتائج.
- ٢- التخطيط الذكي هو أداة إدارية تسمح للمنظمات بوضع خطط استراتيجية فعالة من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- ٣- التخطيط الذكي هو عملية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين عملية التخطيط. ويشمل ذلك استخدام تقنيات مثل:
  - أ- التعلم الآلي: لتحليل البيانات وتحديد الأنماط والتنبؤ بالمستقبل.
  - ب- معالجة اللغة الطبيعية: لفهم احتياجات المستخدمين وتحويلها إلى أهداف قابلة للتنفيذ.

ت- الرؤية الحاسوبية: لمراقبة تقدم العمل وتحديد المشكلات ( انظر: أبو النصر: ٢٠١٤،  
٢٠٢٢ ؛ Smith ؛ ٢٠٢٠ ؛ Doe & Jones ؛ ٢٠٢٢ ؛ Browen ؛ ٢٠٢٣ ).

#### - التخطيط الذكي في المجال التعليمي:

يُعد التخطيط الذكي في المجال التعليمي أداة قوية يمكن أن تُساعد في تحسين كفاءة وفعالية العمليات التعليمية والتربوية وتحقيق أفضل النتائج لكل أطراف العملية التعليمية. ومن التعريفات Definitions المتاحة عن التخطيط الذكي في المجال التعليمي:

١-التخطيط الذكي في المجال التعليمي هو عملية تخطيط تعتمد على تحليل البيانات واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحديد احتياجات الطلاب وتصميم برامج تعليمية مناسبة.

٢-التخطيط الذكي هو أداة تربوية تسمح للمعلمين بوضع خطط تعليمية فعّالة من خلال استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. ويساعد ذلك المعلمين على: فهم احتياجات طلابهم بشكل أفضل ؛ وتخصيص التعليم بشكل أفضل لكل طالب ؛ وتقييم تقدم طلابهم بشكل أكثر فعالية ( انظر: عبد الله: ٢٠٢٠ ؛ Smith ؛ ٢٠٢٠ ؛ أحمد: ٢٠٢١ ؛ Johnson & Miller: ٢٠٢٤ ).

وفي هذا البحث يمكن تعريف التخطيط الذكي في المجال التعليمي بأنه عملية وضع الخطط التعليمية بصورة علمية رشيدة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ( مثل: الهاتف الذكي وتطبيقاته ؛ وشبكة المعلومات الدولية " الإنترنت " ؛ ووسائل التواصل الاجتماعي ؛ وتطبيقات الذكاء الاصطناعي ).

#### - مزايا التخطيط الذكي في المجال التعليمي:

هناك مميزات Advantages عديدة للتخطيط الذكي في المجال التعليمي، نذكر منها:

- ١- تحسين كفاءة وفعالية التخطيط التعليمي.
- ٢- ضمان تلبية احتياجات جميع الطلاب.
- ٣- تخصيص البرامج التعليمية لتناسب قدرات ومهارات كل طالب.
- ٤- تحسين نتائج التعلم.
- ٥- تحسين أداء المعلمين.
- ٦- تطوير عملية الإشراف التربوي ( إبراهيم وعبد الرحمن: ٢٠٢٢ ).

## - وظائف التخطيط الذكي في المجال التعليمي:

للتخطيط الذكي في المجال التعليمي وظائف عديدة نذكر منها: ( انظر: عبد الله: ٢٠٢٠ ؛ أحمد: ٢٠٢١ ؛ Doe & Jones: ٢٠٢٢ ؛ عبد الرحمن: ٢٠٢٣ ؛ أحمد وسميث: ٢٠٢٤ )

## أولاً: تحسين كفاءة وفعالية التخطيط التعليمي

- يُمكن للتخطيط الذكي أن يساعد في تحسين كفاءة وفعالية التخطيط التعليمي من خلال:
- ١- ميكنة المهام المتكررة: يُمكن للتخطيط الذكي ميكنة المهام المتكررة مثل جمع البيانات وتحليلها، مما يُوفر الوقت والجهد للمخططين.
  - ٢- تحسين دقة التنبؤات: يُمكن للتخطيط الذكي تحسين دقة التنبؤات من خلال تحليل البيانات التاريخية واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمستقبل.
  - ٣- تحديد الأهداف بشكل أفضل: يُمكن للتخطيط الذكي تحديد الأهداف التعليمية بشكل أفضل من خلال تحليل البيانات وتحديد الأولويات.

## ثانياً: تعزيز التواصل والتعاون

- يُمكن للتخطيط الذكي تعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء فريق العمل بالمدرسة من خلال:
- ١- توفير منصة مشتركة للتواصل: يُمكن للتخطيط الذكي توفير منصة مشتركة للتواصل بين أعضاء فريق عمل بالمدرسة، مما يُسهل تبادل المعلومات والأفكار.
  - ٢- تحسين التنسيق بين أعضاء الفريق: يُمكن للتخطيط الذكي تحسين التنسيق بين أعضاء فريق العمل بالمدرسة، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح.
  - ٣- تعزيز مشاركة أعضاء الفريق: يُمكن للتخطيط الذكي تعزيز مشاركة أعضاء فريق العمل بالمدرسة من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عملية التخطيط.
- ثالثاً: تحسين صنع القرار: يُمكن للتخطيط الذكي تحسين صنع القرارات في المدرسة من خلال:

- ١- توفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب: يُمكن للتخطيط الذكي توفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب لصانعي القرار، مما يُساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل.
- ٢- تحليل المخاطر والفرص: يُمكن للتخطيط الذكي تحليل المخاطر والفرص بشكل أفضل من خلال تحليل البيانات واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

٣-تقييم النتائج بشكل فعال: يُمكن للتخطيط الذكي تقييم النتائج بشكل فعال من خلال تحليل البيانات وتحديد نقاط القوة والضعف.

التحديات التي تواجه التخطيط الذكي في المجال التعليمي:

يواجه التخطيط الذكي في المجال التعليمي بعض التحديات Challenges، منها:

١-نقص البيانات: قد لا تكون البيانات المتاحة كافية أو دقيقة لدعم عملية التخطيط الذكي.

٢-نقص المهارات: قد لا يمتلك المخططون المهارات اللازمة لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التخطيط.

٣-التكلفة: قد تكون تكلفة استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي مرتفعة.

- الإشراف:

هناك تعريفات كثيرة لمفهوم الإشراف Supervision منها:

١-الإشراف هو عملية تتطوي على قيام شخص واحد بمشاهدة عمل شخص آخر، والتدقيق على جودة وكمية العمل الذي يقوم به ( Kadushin: 1992).

٢-الإشراف هو أداة ذات قيمة يستخدمها شخص مهني ( يطلق عليه مشرف ) لتوجيه ودعم ومساعدة شخص آخر أقل معرفة وخبرة ( يطلق عليه مشرف عليه ) ويطلق علي العلاقة بينهما العلاقات الإشرافية ( Curran & et.al: ٢٠١١ ).

٣-الإشراف هو علاقة تفاعلية متبادلة في اتجاهين بين طرفين هما: مشرف ومشرف عليه. ويتم تكليف المشرف نظرا لخبرته ومؤهلاته المهنية والمعرفة بالمجال المهني ونظرا لقدرته والتزامه بدعم عملية التعلم والتدريب للشخص المشرف عليه ( Sapin : ٢٠١٣ ).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإشراف بصفة عامة بأنه عملية تهدف إلى تحسين أداء فرد أو مجموعة من الأفراد من خلال: تقديم التوجيه والدعم للمشرف عليهم، وتقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل، وحل المشكلات التي تواجه المشرف عليهم في عملهم، وتحفيزهم على العمل بشكل أفضل وتحقيق أهدافهم.

- وظائف الإشراف:

هناك كتب عديدة تم كتابتها عن الإشراف ووظائفه وأعراضه المختلفة. من هذه الكتب كتاب Alfred Kadushin (1992) عن الإشراف، وفيه تم تحديد ثلاث وظائف Functions رئيسية للإشراف كل واحدة منهم تكمل الأخرى، هي كالتالي:

- ١- الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة معنية بتعزيز والحفاظ على مستويات جيدة من العمل، وضمان ممارسة مناسبة ضمن سياسات وإجراءات المؤسسة أو المنظمة.
- ٢- الوظيفة التعليمية: وهذه الوظيفة تركز على ضمان أن المشرف عليهم لديهم المعرفة والمواقف والمهارات اللازمة لأداء ممارسة فعالة.
- ٣- الوظيفة التدميمية أو الداعمة: وهذه الوظيفة تركز على تزويد المشرف عليهم بدعم من أجل الحفاظ على معنوياتهم إيجابية وضمان تحقيق الرضا لديهم في وظائفهم.
- أنواع الاشراف:

هناك أنواع عديدة من الإشراف منها: الاشراف الإداري والاشرف المالي والاشرف القضائي والاشرف القانوني والاشرف الاجتماعي والاشرف التربوي... والبحت الحالي يهتم بموضوع الإشراف التربوي وكيفية تحسينه أو تطويره.

- الإشراف التربوي:

من تعريفات الاشراف التربوي Educational Supervision، نذكر:

١- الاشراف التربوي هو عملية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية من خلال: توجيه المعلمين ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم ؛ وتوفير الدعم المادي والمعنوي للمعلمين ؛ وتقييم أداء المعلمين وتقديم التغذية العكسية لهم ؛ وتطوير المناهج الدراسية وتقييم فعاليتها ؛ وتحسين بيئة التعلم.

٢- الإشراف التربوي بأنه عملية تهدف إلى تحسين أداء المعلمين والطلاب من خلال: تقديم التوجيه والدعم للمعلمين ؛ وتحسين مهاراتهم وطرق تدريسهم ؛ وتقييم أداءهم ؛ وتحسين بيئة التعلم ( انظر: عبد الله: ٢٠٢٠ ؛ إبراهيم: ٢٠٢٢ ؛ عبد الرحمن: ٢٠٢٣ ؛ Jones: ٢٠٢٣ ).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإشراف التربوي بأنه مجموعة الجهود التي تبذلها المشرف التربوي من أجل تحسين العملية التعليمية وتطويرها من خلال مساعدة المعلمين ( المشرف عليهم ) علي النمو المهني والتعلم والتعلم المستمر.

- مهارات الإشراف:

يحتاج المشرف التربوي المتميز إلى امتلاك العديد من المهارات Skills ، منها:

- ١- مهارات الاتصال والتواصل: يجب أن يكون المشرف قادرًا على التواصل بشكل فعال مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

٢-مهارات التقييم: يجب أن يكون المشرف قادرًا على تقييم أداء المعلمين والطلاب بشكل فعال.

٣-مهارات حل المشكلات: يجب أن يكون المشرف قادرًا على حل المشكلات التي تواجه المعلمين والطلاب.

٤-مهارات القيادة: يجب أن يكون المشرف قادرًا على قيادة فريق العمل وتحفيزهم ( انظر: إبراهيم: ٢٠٢٢ ؛ عبد الرحمن: ٢٠٢٣ ؛ Brown: ٢٠٢٣ ).

- التحديات التي تواجه الإشراف التربوي:

يواجه الإشراف التربوي العديد من التحديات، منها:

١- نقص الوقت: قد لا يمتلك المشرف الوقت الكافي لتنفيذ جميع مهامه.

٢- نقص الموارد: قد لا تتوفر الموارد اللازمة لتنفيذ الإشراف بشكل فعال.

٣- مقاومة التغيير: قد يقاوم بعض المعلمين التغيير الذي يُحاول المشرف إحداثه.

- دور القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي:

إن تحسين الإشراف التربوي سوف يساهم في:

١- تحسين أداء المعلمين.

٢- رفع مستوى جودة التعليم.

٣- تقديم الدعم اللازم للمعلمين.

٤- تحفيز المعلمين على التطوير المهني.

ويمكن تحسين الإشراف التربوي من خلال استخدام محاور عديدة منها: القيادة الذكية

والتخطيط الذكي.

أولاً: القيادة الذكية:

القيادة الذكية تعتبر أداة قوية يمكن أن تُساهم في تحسين كفاءة وفاعلية الإشراف

التربوي. بمعنى أن القيادة الذكية لها دور هام في تطوير الإشراف التربوي من خلال:

١-تحسين عملية جمع البيانات وتحليلها: تُمكن أدوات القيادة الذكية المشرفين التربويين من

جمع البيانات حول أداء المعلمين والطلاب بشكل سهل وسريع .كما يمكنهم تحليل هذه

البيانات باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحديد نقاط القوة والضعف في العملية

التعليمية. يساعد ذلك المشرفين على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات لتحسين الأداء وتقديم

الدعم اللازم للمعلمين والطلاب.

٢- توفير التوجيه والدعم الشخصي: تُمكن أدوات القيادة الذكية المشرفين من توفير التوجيه والدعم الشخصي للمعلمين والطلاب. يمكنهم استخدام هذه الأدوات لتحديد احتياجات كل معلم وطالب بشكل فردي، وتقديم الدعم المناسب لتحسين أدائهم.

٣- تحسين عملية صنع القرار: تُمكن أدوات القيادة الذكية المشرفين من اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. يمكنهم استخدام البيانات والتحليلات التي توفرها هذه الأدوات لتحديد أفضل الطرق لتحسين العملية التعليمية.

٤- تعزيز التعاون بين المعلمين والمشرفين: تُمكن أدوات القيادة الذكية المعلمين والمشرفين من العمل بشكل تعاوني لتحسين العملية التعليمية. يمكنهم استخدام هذه الأدوات لمشاركة البيانات والتحليلات، وتطوير خطط عمل مشتركة، وتقديم الدعم لبعضهم البعض.

٥- تحسين كفاءة العملية التعليمية: تُمكن أدوات القيادة الذكية من تحسين كفاءة العملية التعليمية من خلال أتمتة بعض المهام، مثل جمع البيانات وتحليلها. يساعد ذلك المشرفين على التركيز على المهام الأكثر أهمية، مثل توفير التوجيه والدعم للمعلمين والطلاب. فالقيادة الذكية يمكن أن تساهم في تحسين الاشراف التربوي في حالة أن يكون لديها رؤية واضحة وفهم سليم وكامل وحقيقي لأهمية الاشراف التربوي، وأن له دور رئيسي في تحسين معارف وقيم ومهارات المعلمين، بما يساهم ذلك بدوره في تحسين وتطوير العملية التعليمية، وهذا أيضا يؤدي إلي تحقيق نتائج إيجابية لكل من الطلاب وأولياء الأمور والمدرسة والمجتمع ككل.

ويمكن إضافة مهام أخرى يمكن للقيادة الذكية أن تقوم بها لتحسين الاشراف التربوي، منها: تحديد الأهداف الاشرافية بشكل أفضل، وتحفيز المشرف عليهم، وتقديم الدعم الذي يحتاجون إليه، وتشجيع استخدام التطبيقات التكنولوجية في العملية الاشرافية مثل: شبكة المعلومات الدولية والاشرف عن بعد أو أون لين ووسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، والعمل علي توفير البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات،...

**ثانيا: التخطيط الذكي.**

يُعد التخطيط الذكي أداة قوية يمكن أن تُساهم في تحسين كفاءة وفاعلية الإشراف التربوي وتحقيق أفضل النتائج للطلاب وللمعلمين. ويساعد التخطيط الذكي في توفير الوقت والجهد للمشرفين التربويين، مما يسمح لهم بالتركيز على المهام الأكثر أهمية. فعلي سبيل المثال يمكن للتخطيط الذكي أن يُساهم في تحسين الإشراف التربوي من خلال:

- ١- توفير البيانات والمعلومات المطلوبة عن الطلاب وعن المعلمين.
  - ٢- تسهيل عملية التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تحدث في العملية التعليمية والعملية الإشرافية.
  - ٣- تحديد احتياجات المعلمين.
  - ٤- رصد مشكلات المعلمين.
  - ٥- تقييم أداء المعلمين.
  - ٦- وضع خطط إشرافية ذكية.
  - ٧- وضع خطط التطوير والتحسين لمعارف وقيم ومهارات المعلمين.
- أمثلة على تطبيقات القيادة الذكية والتخطيط الذكي في الإشراف التربوي:**
- ١- استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بما فيهم أجهزة الهاتف الذكي وشبكة المعلومات الدولية ( الإنترنت ) والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي وتقنيات الذكاء الاصطناعي ومنصات التعلم الإلكتروني في تحليل البيانات الخاصة بأداء الطلاب وتحديد احتياجاتهم.
  - ٢- استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المعلمين وتقديم التوجيه والدعم لهم.
  - ٣- استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تقييم فاعلية البرامج التعليمية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- توصيات البحث:**
- التالي عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الإشراف التربوي من خلال القيادة الذكية في المؤسسات التعليمية والتخطيط الذكي في المجال التعليمي:
- ١- ضرورة قيام القيادة الذكية باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحسين التواصل والتعاون بين المشرفين التربويين والمعلمين.
  - ٢- أهمية قيام القيادة الذكية بتوفير قنوات لتبادل المعلومات والأفكار بين المشرفين التربويين والمعلمين.
  - ٣- أهمية قيام القيادة الذكية بتوفير برامج تدريبية للمشرفين التربويين على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

- ٤- ضرورة قيام القيادة الذكية بتوفير التمويل اللازم لشراء تقنيات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وإقامة البنية التحتية اللازمة لها.
- ٥- أهمية الاستفادة من التخطيط الذكي في تحليل البيانات المتعلقة بالمعلمين ( المشرف عليهم )، من حيث نقاط القوة والضعف لديهم، وما هي الاحتياجات التدريبية لديهم...
- ٦- ضرورة الاستفادة من التخطيط الذكي في تحقيق أهداف الإشراف التربوي.
- ٧- أهمية الاستفادة من التخطيط الذكي في تقديم التوجيه والدعم للمعلمين لتحسين معارفهم وقيمهم ومهاراتهم.
- ٨- ضرورة إجراء مزيد من البحوث والدراسات عن دور كل من القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي، ويفضل أن تكون بحوث ودراسات ميدانية تطبيقية.
- وفي الختام:**

يمكن القول بأن للقيادة الذكية والتخطيط الذكي أن يلعبا دورًا هامًا ورئيسيًا في تطوير وتحسين الإشراف التربوي، من خلال استخدام الأدوات الذكية مثل: أجهزة الهاتف الذكي وشبكة المعلومات الدولية ( الإنترنت ) والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي وتقنيات الذكاء الاصطناعي ومنصات التعلم الإلكتروني، في التواصل عن بعد، وتطوير خطط قابلة للقياس، وفي تمكين المشرفين التربويين، وفي دعم وتحفيز المعلمين، وتحسين أداءهم أثناء العملية التعليمية...

## - مراجع البحث

## أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، أحمد محمد (٢٠٢١). " استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التخطيط الذكي ". مجلة التخطيط. جامعة عين شمس. القاهرة.
- ٢- إبراهيم، أحمد محمد (٢٠٢٢). القيادة الذكية: نحو قيادة المستقبل. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.
- ٣- إبراهيم، أحمد محمد، وعبد الرحمن، سلمى (٢٠٢٢). التخطيط الذكي: أداة لتحسين جودة التعليم. مجلة التربية، جامعة القاهرة. الجيزة.
- ٤- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٣). قادة المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع. القاهرة.
- ٥- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٤). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية. المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع. القاهرة.
- ٦- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢٠). الذكاء الاصطناعي في المنظمات الذكية. المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع. القاهرة.
- ٧- أبو النصر، مدحت محمد ؛ أحمد، عبد الناصر محمد. (٢٠٢٤). إدارة سلوكيات العمل في القرن الحادي والعشرين. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. المنصورة.
- ٨- أحمد، ريم محمد وسميث، ماري جين (٢٠٢٤). القيادة الذكية: نموذج للتطبيق في المؤسسات العربية. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- ٩- أحمد، ريم محمد، وسميث، ماري جين (٢٠٢٤). " التخطيط الذكي: دراسة مقارنة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية ". مجلة التربية المقارنة. جامعة القاهرة، الجيزة.
- ١٠- أحمد، هبة محمد (٢٠٢١). " دور التخطيط الذكي في تحسين أداء المعلمين ". مجلة التربية المعاصرة. جامعة عين شمس. القاهرة.
- ١١- آل ثاني، سارة بنت محمد (٢٠٢٢): " التخطيط الذكي في التعليم: نحو مستقبل تعليمي أكثر كفاءة ". مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات، جامعة الإسكندرية. الإسكندرية.

- ١٢- آل رحمة، هيفاء بنت محسن بن إبراهيم (٢٠١٧). متطلبات تطوير الإشراف التربوي في ضوء التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان. رسالة علمية. جامعة السلطان قابوس. مسقط.
- ١٣- السيد، ريم محمد (٢٠٢٠). " القيادة الذكية وتأثيرها على ممارسات الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام ". مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس. القاهرة.
- ١٤- السيد، ريم محمد (٢٠٢٣). " التخطيط الذكي في المدن الذكية: نحو مستقبل أكثر استدامة ". مجلة كلية التجارة. جامعة عين شمس. القاهرة.
- ١٥- الصاوي، طارق أمين (٢٠١٨). دور التخطيط التربوي في تطوير الإشراف التربوي بالمرحلة الثانوية. رسالة دكتوراه. جامعة الخرطوم. الخرطوم.
- ١٦- العطار، فؤاد حمودي وآخرون (٢٠٢٢). " القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي ". مجلة واسط للعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة واسط. المجلد ١٦. العدد ٤٥. العراق.
- ١٧- الكرعوي، سجي جواد (٢٠١٦). تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي. رسالة ماجستير في الإدارة. جامعة القادسية. الأردن.
- ١٨- النجار، عبد الله محمد (٢٠١٨). التخطيط التربوي: مدخل نظري وتطبيقي. دار الأردن للنشر والتوزيع. عمان.
- ١٩- حسن، عبد الرزاق أحمد (٢٠١٤). التخطيط: مدخل نظري وتطبيقي. دار الشروق. القاهرة.
- ٢٠- حسن، محمد علي (٢٠٢٠). " التخطيط الذكي: أداة لتعزيز كفاءة وفعالية المنظمات ". مجلة العلوم الإدارية. جامعة القاهرة. الجيزة.
- ٢١- طالب، علاء فرحان (٢٠٢١). تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي ". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء. العراق.
- ٢٢- عبد الرحمن، خالد (٢٠٢٤). القيادة الذكية: سمات وخصائص القائد الذكي. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- ٢٣- عبد الرحمن، سلمي (٢٠٢٣). القيادة الذكية: فن وتقنيات. دار الفكر العربي. بيروت.

- ٢٤- عبد الرحمن، محمد (٢٠١٨). " التخطيط الذكي في السياحة: نحو تجربة سياحية أكثر كفاءة ". مجلة السياحة والآثار. جامعة القاهرة. الجيزة.
- ٢٥- عبد الرحمن، محمد (٢٠٢٣). القيادة الذكية: مفهوم جديد لقيادة المستقبل. القاهرة.
- ٢٦- عبد الرحمن، خالد (٢٠٢٣). " التخطيط الذكي: ثورة في مجال الإدارة التربوية ". مجلة التربية والتعليم. جامعة الإسكندرية. الاسكندرية.
- ٢٧- عبد الله، محمد علي (٢٠٢٠). القيادة الذكية: أساليب جديدة. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- ٢٨- عبد الله، محمد علي (٢٠٢٠). التخطيط الذكي: منظور جديد لإدارة التعليم. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- ٢٩- هادي، آلاء ثامر صالح (٢٠٢١). دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء. العراق.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1- Brown, Michael. (2023). "Intelligent Planning: A Revolution in the Field of Educational Administration". **Journal of Education and Training**. University of California. California.
- 2- Brown, Michael. (2024). **Smart Leadership: Characteristics of a Smart Leader**. Kogan Page. London.
- 3- Curran, Sheila & et.al. (2011). **Working with Young People**. SAGE. London.
- 4- Doe, Jane. (2022). **Educational Supervision: Principles and Foundations**. McGraw-Hill Education, New York.
- 5- Doe, Jane. (2022). **Intelligent Leadership: The Future of Leadership**. McGraw-Hill Education. New York.
- 6- Friedman, John. (2018). **Planning: Introduction**. Routledge. London.
- 7- Jones, Peter & Doe, Jane. (2022). "Intelligent Planning: A Tool for Improving the Quality of Education ". **Journal of Education**. Harvard University. USA.
- 8- Jones, Peter. (2023). **Educational Supervision: Art and Techniques**. Pearson Education, London.

- 9- Jones, Peter. (2023). **the Art of Smart Leadership: Leading with Wisdom and Compassion.** Pearson Education. London.
- 10- Kadushin, Alfred. (1992). **Supervision in Social Work.** Colombia University Press. New York.
- 11- Mattone, John. (2017). **Intelligent Leadership, all you need to know.** Free Press. New York.
- 12- Miller, David & Johnson, Sarah. (2024). **Smart Leadership: A Model for Application in Arab Organizations.** The American University in Cairo. Cairo.
- 13- Miller, David & Jonson, Sarah. (2024). "Intelligent Planning: A Comparative Study between Egypt and the United States of America ". **Journal of Comparative Education** ,University of Oxford. Oxford.
- 14- Sapin, Kate. (2013). **Essential Skills of Youth Work Practice.** SAGE. London.
- 15- Smith, John. (2020). **Educational Supervision: A Theoretical and Practical Approach.** Routledge. London.
- 16- Smith, John. (2020). **Intelligent Planning: A New Approach to Managing Education ."**Routledge. London.
- 17- Smith, John. (2020). **Smart Leadership: Leading in a Changing World.** Routledge. London.