



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية/الإدارة التربوية

## درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة وسبل تعزيزها

إعداد:

نوال داود عبد الرحمن أبو سلطان

إشراف:

أ.د. فؤاد علي العاجز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

1435 هـ - 2014 م

## ملخص الدراسة

### درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تعزيزها

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تعزيزها، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لهذه الدرجة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وشملت عينة الدراسة (138) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ (179) موظفاً والمتمثل في جميع أصحاب المسميات الإشرافية والذين هم على رأس عملهم الواقع في المجمع الرئيسي لوزارة التربية والتعليم العالي والواقع في مدينة غزة. وقامت الباحثة باستخدام أداتين للدراسة، الأولى هي استبانة من تصميم الباحثة تكونت من (36) فقرة موزعة على (3) مجالات هي: (كفايات القيادة الشبكية لدى مديرك المباشر، المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها، المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها). والأداة الثانية هي ورشة العمل. ولتحليل بيانات الاستبانة تم استخدام برنامج SPSS لإيجاد التكرارات والأوزان النسبية وعمل الاختبارات الإحصائية والتي شملت اختبار T لعينة واحدة، اختبار T لعينتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن بلغت الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتوافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي درجة كبيرة بوزن نسبي (70.19%). حيث حصل المجال الأول على درجة كبيرة بوزن نسبي (76.51%)، والمجال الثاني على درجة متوسطة بوزن نسبي (67.00%)، والمجال الثالث على درجة متوسطة بوزن نسبي (64.46%). كذلك كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور وذلك للمجال الأول فقط (كفايات القيادة الشبكية لدى

مديرک المباشر)، ووجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح فئة مدير عام أو نائبه أو أعلى وذلك للمجال الثاني فقط (المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها)، بينما لم يتم الكشف عن أية فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. وكشفت الدراسة عن أن أهم سبل تعزيز متطلبات القيادة الشبكية تتمثل في تدريب العاملين في مجال القيادة الشبكية، توفير شبكة حاسوب داخلية تربط بين الوزارة والمديريات والمدارس التابعة لها، تفعيل دور إدارة العلاقات العامة، تحفيز العاملين بشكل أكبر وإعادة تنظيم الهيكل الإداري بما يخدم التوجهات نحو اللامركزية.

وأوصت الدراسة بإرسال بعثات للخارج لنقل التجارب الناجحة في القيادة الشبكية، تفعيل استخدام شبكات التواصل الاجتماعي، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم العمل الجماعي وتشجع الإبداع.

# Abstract

## **Availability of Network Leadership Prerequisites at Ministry of Education and Higher Education in Gaza Governorates and Means of Enhancement**

The study aimed to determine the availability of network leadership prerequisites at ministry of education and higher education in Gaza governorates and means of enhancement, and to recognize if there are any significant statistical differences among averages of estimations of research sample to this availability ascribed to sex, qualification, number of years of service and job title.

To achieve these purposes, the researcher used descriptive analytical methodology. Research sample included (138) employees of total research population (179) employees, which consisted of all employees who have supervisory job titles and work at the headquarter of ministry of education and higher education in Gaza. The researcher has used two tools. The first, a questionnaire designed by the researcher consists of (36) items distributed on (3) dimensions: (competencies of network leadership that your manager characterized by; technological prerequisites at your division or department; administrative and cultural prerequisites at your division or department). The second tool is a workshop. To analyze the data of the questionnaire, SPSS was used to find frequencies, relative weights and statistical tests which included one sample T test, two samples T test and one way ANOVA.

The study found that, according to research sample, the total degree of estimation for the availability of network leadership prerequisites at ministry of education and higher education was rated high with relative weight (%70.19). The first dimension was rated high with relative weight (%76.51); the second was rated moderate with relative weight (%67.00); and the third

was rated moderate with relative weight (%64.46). The study also found out that there are significant statistical differences among averages of estimations of research sample to availability of network leadership prerequisites at ministry of education and higher education ascribed to sex in favor of males, in the first dimension only (competencies of network leadership that your manager characterized by), and there are differences ascribed to job title in favor of category of general manager, his deputy or higher, in second dimension only (technological prerequisites at your division or department), while there are no differences ascribed to qualification or number of years of service. The study found out that the most important means of enhancement of network leadership prerequisites are: conducting training programs for employees in the field of network leadership, establishing local area network (LAN) which connects the ministry and its directorates and schools, activating the role of public relations department, motivating employees more and making reform on the organizational structure to support uncentralization.

The study recommends making fellowships abroad to transfere good experiences in field of network leadership, activating the use of social media and activating organizational culture which supports collective work and creativity.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ  
وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ لَا شَرِيكَ لَهُ  
وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ)

صدق الله العظيم

سورة الأنعام (162)

# الإهداء

إلى الذين خضبوا ثرى هذه الأرض بالدم الزكي

إلى المارين من بوابات اليأس نحو غاياتهم

إلى القابضين على الجمر في هذا الزمن الصعب

وإلى كل من علمني كيف يكون العظماء

أهدي هذا العمل

## شكر وتقدير

بداية فإن الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله حمداً يليق بجلاله وثناء لا يعادل مكانه لا ننثي عليه كما أتى على نفسه، الحمد لله أولاً وآخراً وظاهراً وباطناً، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات. لله الحمد والمنة إذ وفقني إلى إتمام هذا العمل، والذي لولا فضله وتيسيره لما كان قد خرج إلى النور.

وإنه من باب شكر الناس، وكما قال المصطفى عليه الصلاة والسلام "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإنني أتقدم بالشكر الجزيل لكل من:

أولاً: الشكر لجامعتي الجامعة الإسلامية الغراء ولكلتي كلية التربية وخاصة طاقم التدريس بالكلية لما أولوه من اهتمام وإرشاد طوال مسيرة الماجستير، فلهم خالص الشكر والتقدير.

ثانياً: مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور فؤاد علي العاجز لتفضله بالإشراف على الرسالة والذي لم يدخر جهداً في التوجيه والإرشاد فجزاه الله كل خير. والشكر موصول إلى عضوي لجنة المناقشة لتقبلهما مناقشة الرسالة الدكتور عدلي داود الشاعر والدكتور إباد علي الدجني.

ثالثاً: عائلتي ممثلة بأبي وأمي وأخوتي والعصفرين الصغيرين معاذ ومريم لما أبدوه من دعم ومساندة، وأخص بالذكر أُمِّي التي تحملت الكثير لأجلي، وكذلك أختي نسرين التي سهل علي وجودها بالخارج طريق الحصول على المراجع الخاصة بالدراسة والتي لولاها لما تمت هذه الدراسة فلها كل الشكر، والشكر موصول لزوجها السيد أحمد عبد الغني الذي كان لي نعم الأخ والسند في أحلك الظروف.

وكذلك أشكر الدكتور محمد عثمان الأغا الذي دعمني وساندني من بداية اختياري لموضوع الدراسة وإعداد خطة الدراسة واستمر في دعمي طوال فترة البحث فله مني جزيل الشكر والتقدير.

كذلك أتوجه بالشكر الحار لجميع من ساندني ودعمني في رحلتي الدراسية من الأصدقاء والصدقات والذين كانوا نعم العون، وكان إيمانهم بي دوماً وقوداً يحفزني للمزيد من التقدم فلهم مني الحب الكبير.



وإنه إذ لا يتسع المجال هنا لذكر كل من له فضل علي ولكن الله لا يضيع عنده مثقال ذرة من خير، فجزى الله كل من ساندني طوال حياتي بكلمة طيبة أو دعوة خير أو صدقة من علم خير الجزاء.

الباحثة

نوال أبو سلطان

## قائمة المحتويات

أ.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج .....	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ه .....	آية قرآنية.....
و.....	الإهداء .....
ز.....	شكر وتقدير .....
ط.....	قائمة المحتويات .....
ل.....	قائمة الجداول .....
م.....	قائمة الأشكال.....
ن.....	قائمة الملاحق .....
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
2 .....	مقدمة .....
4 .....	مشكلة الدراسة وأسئلتها .....
6 .....	فرضيات الدراسة .....
6 .....	أهداف الدراسة .....
7 .....	أهمية الدراسة.....
7 .....	حدود الدراسة .....
8 .....	مصطلحات الدراسة.....
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإطار النظري للدراسة</b>	
11.....	المبحث الأول: القيادة.....

11.....	مفهوم القيادة
12.....	أهمية القيادة
13.....	تطور نظريات القيادة
13.....	النظريات القديمة
16.....	النظريات الحديثة
17.....	المبحث الثاني: القيادة الشبكية
17.....	مفهوم الشبكة
19.....	مفهوم القيادة الشبكية
20.....	طبيعة القيادة الشبكية
21.....	نشأة القيادة الشبكية
22.....	خصائص القيادة الشبكية
25.....	عناصر القيادة الشبكية
27.....	أهمية القيادة الشبكية
29.....	ممارسات القائد الشبكي
31.....	كفايات القائد الشبكي
33.....	وظائف القيادة الشبكية
36.....	التحديات التي تواجه القائد الشبكي
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>الدراسات السابقة</b>	
39.....	الدراسات السابقة
44.....	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>منهجية الدراسة</b>	

48.....	تمهيد
48.....	أولاً منهج الدراسة
48.....	ثانياً مجتمع الدراسة
49.....	ثالثاً عينة الدراسة
51.....	رابعاً أدوات الدراسة
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>نتائج الدراسة وتفسيرها</b>	
61.....	تمهيد
62.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
72.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
78.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
79.....	التوصيات
82.....	المصادر والمراجع
91.....	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
30	ممارسات القائد الشبكي	2.1
49	توزيع أعداد أصحاب المسميات الإشرافية في مقر وزارة التربية والتعليم حسب متغيرات الدراسة	4.1
50	توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة	4.2
53	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "كفايات القيادة الشبكية لدى مدير كالمباشر" والدرجة الكلية للمجال	4.3
54	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها" والدرجة الكلية للمجال	4.4
55	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها" والدرجة الكلية للمجال	4.5
56	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	4.6
57	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4.7
57	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	4.8
61	المحك المعتمد في الدراسة	5.1
62	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة	5.2
65	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول	5.3
67	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني	5.4
69	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثالث	5.5
72	اختبار T لعينتين مستقلتين - متغير الجنس	5.6
74	اختبار T لعينتين مستقلتين - متغير المؤهل العلمي	5.7
75	اختبار التباين الأحادي - متغير سنوات الخدمة	5.8
76	اختبار التباين الأحادي - متغير المسمى الوظيفي	5.9
77	اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات متغير المسمى الوظيفي	5.10

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
18	نموذج للشبكة.	2.1
25	نموذج كولمان لعناصر القيادة الشبكية.	2.2

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة في صورتها الأولية	92
2	قائمة بأسماء المحكمين	97
3	الاستبانة في صورتها النهائية	99
4	كتاب تسهيل مهمة باحث	103
5	كتاب تسهيل مهمة باحث	105
6	أسماء المشاركين في ورشة العمل	107

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

❖ مقدمة

❖ مشكلة الدراسة وأسئلتها

❖ فرضيات الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ حدود الدراسة

❖ مصطلحات الدراسة



## مقدمة:

يشهد القرن الحادي والعشرين تغييرات كبيرة على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي في جميع أنحاء العالم، وترجع هذه التغييرات إلى الثورة التكنولوجية الهائلة التي تلت اختراع الحاسوب والشبكة العنكبوتية مما تسبب في الانفجار المعرفي الذي نعيشه اليوم. إن هذه الثورة المعرفية في هذا الوقت جعلت من كل دقيقة تحمل لنا في طياتها الجديد فجعلت سمة هذا العصر التغيير، والتغير السريع جداً.

هذه التطورات الحادثة من حولنا، جعلت من مواكبة هذا التغيير ضرورة حتمية لا غنى عنها للأفراد والمنظمات على السواء، وجعلت مصير من لا يجاري هذا التطور هو التلاشي أو الفشل، لذا لجأت المنظمات إلى تغيير استراتيجياتها وبدأت بإنشاء التكتلات والتحالفات الاقتصادية، وظهرت الشركات العابرة للقارات، وجميعها تهدف للصمود في عالم متغير باستمرار. لقد فرضت هذه التطورات حدوث تطورات مماثلة في أساليب الإدارة والقيادة المتبعة في المنظمات، هدفت جميعها إلى تحسين مخرجات العمل ومواءمته مع العالم الخارجي بما يضمن استمرار هذه المنظمات في تقديم خدماتها، وأصبحت التوجهات للتركيز على عملية القيادة والتأثير في العنصر البشري أهم من التركيز على أساليب الإدارة التقليدية.

والقيادة بطبيعة الدور الأعلى الذي تضطلع به، تمتلك القوة العظيمة في التأثير، والواقع أن قوة تأثير القيادة بفعل الشخصية الكارزمية أو بفعل الرؤية الملهمة أو بالنتائج التي تحققها، هي التي تجعل من القيادة المعادل الذاتي لكل القوى الموضوعية من موارد مادية وتنظيمية (نجم، 2011: 19)، لذلك ظهرت العديد من النظريات المفسرة للسلوك القيادي في الوقت الحاضر، بدأت بنظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ثم تبعتها العديد من الدراسات والأبحاث التي أوضحت عيوب هذه النظريات وأفرزت لنا نظريات القيادة السلوكية والموقفية والتبادلية وغيرها من النظريات.

إن هذا العصر المتغير يدفعنا للتفكير خارج الصندوق وبأساليب مبتكرة لقيادة المنظمات بشكل جديد ومختلف كلياً عن الأساليب القديمة. فتعدد العوامل المؤثرة على العمل داخل المنظمات نتيجة الانفتاح الاقتصادي والمعلوماتي قد قلل من سيطرة المنظمات على بيئات العمل داخلها وجعل التعقيد والتشابك سمة من سمات هذه المنظمات، كما أنه على الوجه

المقابل فإن هذا الانفتاح حد من قدرة هذه المنظمات على تقديم خدماتها وأجبرها على اتباع سياسة التشبيك والتحالفات.

لقد انبثق من هذه التطورات مفهوم جديدة للقيادة عرف باسم القيادة الشبكية يناسب التعقيد الحاصل في المنظمات وتعدد العوامل المؤثرة فيها، فالسلوك التنظيمي المعقد هو سلوك يتصف باللاخطية، التغيير الطارئ، التفاعل، الاعتمادية المتبادلة، عدم التوقع، التحفيز الذاتي والحركة الديناميكية (Marion, 2008: 1). إن المنظمات في العصر الحالي تتجه لتصبح نظم تكيفية معقدة أي أن جميع الأجزاء تعمل معاً لتأدية المهام، وهو ما يجعل من المتعذر إدارة أجزاء منفصلة عن بعضها البعض دون أن يصبح هناك خلل (توفيق، 2004: 57).

إن القيادة الشبكية تركز على مفهومي التعلم والتكيف التنظيمي (Schreiber & Carley, 2008: 295)، وتعمل على جعل هيكلية المنظمة تبتعد عن الشكل الهرمي الحاد وتقترب من شكل الشبكة، وهي بذلك تربط بين جميع عناصر المنظمة وتدعم العاملين بشكل مكثف وتمكنهم من حرية تبادل المعلومات فيما بينهم وتعمل على بناء ثقافة تنظيمية تركز على التعاون المستمر (Nosella & Petroni, 2007). كما أن القيادة الشبكية تمكن من الاستجابة السريعة وتروج للتعلم (Schreiber & Carley, 2008: 299)، ويتم من خلالها توجيه مجموعة من العناصر المستقلة عن بعضها البعض والمتراصة في نفس الوقت نحو إنجاز مهمة معينة تسعى جميع العناصر لتحقيقها دون أن تكون قادرة على تحقيقها كل على حدة (Silvia, 2011: 70)، فالشبكة عبارة عن "هيكل متكامل يتضمن العديد من الأقطاب بروابط متعددة، ويعمل من خلال أنشطة مشتركة" (Silvia & McGuire, 2009: 35).

وتختلف القيادة الشبكية عن أساليب القيادة التقليدية في أنها تركز على السلوك والدور وليس على السلطة والمنصب، تقدر العمل الجماعي بشكل أكبر بكثير من الأساليب التقليدية، مهمتها تقديم التسهيلات لإنجاز العمل وليس ضبط العمل، وتؤكد على تعزيز العلاقات المتكافئة والترابط بين العاملين وليس التفاعل فيما بينها فقط (Reinelt, 2010).

إن من أهم المشاكل التي تعترض القيادات الإدارية في الدول النامية هي المركزية الشديدة، عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، البيروقراطية، تباين وتعقد الإجراءات والوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية من خلال تعدد مستويات التنظيم وتشتت أقسام ووحدات التنظيم الإداري الواحد والتكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية

وجود تنظيمات غير رسمية داخل الأجهزة الإدارية. هذا بالإضافة إلى المشاكل المحيطة ببيئة العمل كعدم الاستقرار السياسي والمواريث الاجتماعية وغموض وجمود الأنظمة واللوائح وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي (كنعان، 2009: 443-455). إن كل هذه المشكلات تبدأ في التلاشي في ظل تطبيق القيادة الشبكية، فتوزيع المهام وسهولة تدفق المعلومات والبعد عن الشكل الهرمي، كل هذا يجعل العمل يسير بسرعة وسلاسة غير معهودة في أشكال القيادة التقليدية. كما أن الأسلوب الديمقراطي في القيادة - وهو أفضل الأساليب كما هو معروف في الأدب التربوي - لم يعد يفي باحتياجات العاملين في عصر المعلومات، فقد بينت دراسة (عبد الرحيم، 2009: 125) أن العلاقة بين النمط الديمقراطي وتهيئة البيئة الإبداعية للعاملين هي علاقة ارتباطية موجبة ولكنها ضعيفة.

إن هذا التغيير في شكل المنظمات واستراتيجيات القيادة فيها لم يقتصر فقط على المؤسسات ذات الأهداف الاقتصادية، بل انتقل تبعاً لذلك إلى المؤسسات الحكومية شاملاً بذلك مؤسسات التربية والتعليم في الدول المختلفة. وقد أثبتت نتائج الدراسات التي أجريت على بعض المدارس التي واكبت هذا التغيير تقدماً ملحوظاً في مستويات الأداء المدرسي حيث أكدت دراسة (Kiggundu & Moorosi, 2012) في جنوب أفريقيا على أن التشبيك يعمل على تطوير التعلم المشترك ويسهل عملية تقييم المشاكل المدرسية، وأكدت دراسة (Angelides, 2010) في قبرص على أن الشبكات الداخلية الصغيرة في المدرسة كان لها دور فعال في التحسين المدرسي ويتمثل هذا الدور في زيادة الاهتمام بالتعلم من قبل الأطفال من الفئات الحساسة (الفقراء، أبناء المغتربين أو ما شابه)، بناء الظروف الملائمة لقيادة أكثر فاعلية بالمدرسة والمساهمة في تغيير الثقافة المدرسية السائدة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن الناظر في الواقع الفلسطيني يدرك من الوهلة الأولى حجم المشكلات التي يعانيها قطاع التعليم في فلسطين، فوجود أعداد لا حصر لها من الأنظمة والتعليمات والإجراءات للكثير من العمليات والفعاليات التربوية والإدارية والمالية وصدورها عن جميع المستويات، وتطرقها إلى مختلف جوانب العملية التعليمية ابتداءً من الوزارة مروراً بمديريات التربية والتعليم، وانتهاءً بالمدرسة والطلبة وأولياء أمورهم، وقلة وجود تعليمات منسقة ومشتركة من جميع الإدارات العامة. بالإضافة إلى سيطرة المركزية على عمل وزارة التربية والتعليم العالي وقلة وجود أي

خطط شاملة للتحويل للامركزية كما أن الصلاحيات الواسعة التي فوضت للمدارس والمديريات لم يجر استثمارها بالكامل، بل استمر الرجوع إلى المديرية لأخذ الموافقة، خوفاً من الأخطاء التي يمكن أن تقع (وزارة التربية والتعليم العالي، 2010: 68 - 69)، كل هذه المشكلات انعكست سلباً على العمل في المدارس، فقد ارتفعت نسبة التسرب من المدارس من (1.71%) في عام 2009 إلى (2.57%) في عام 2010 وهي نسبة مرتفعة إلى حد كبير. كما بلغت نسبة نجاح طلبة الصف الرابع لعام 2010 (19.6%) في الرياضيات و (33.3%) للعلوم وهي نسب متدنية جداً. بالإضافة إلى انخفاض نتائج الطلبة في الامتحانات الدولية (امتحان TIMSS للرياضيات والعلوم) ما بين عامي 2007 و 2003 (وزارة التربية والتعليم العالي: 2011). كل تلك المشكلات تحتاج إلى تغيير حقيقي في الأساليب الإدارية المستخدمة حتى يمكن مواجهة التحديات المتواصلة والارتقاء بالعمل التربوي في فلسطين إلى مصاف الدول الرائدة.

ولعل ما دفع الباحثة لاختيار الموضوع ما استشعرته من ضعف كبير في أداء وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة - من خلال عملها في المدارس التابعة لها - خاصة في التعامل مع الأمور الطارئة، وسيطرة البيروقراطية بشكل واضح على العمل في الوزارة، وانخفاض الأداء المدرسي وازدياد الهدر التربوي بشكل كبير، بالإضافة إلى النتائج الإيجابية لتطبيق القيادة الشبكية في المؤسسات المختلفة كما أثبتت دراسة (Kiggundu & Moorosi, 2012) و دراسة (Angelides, 2010)، وتوصيات الدراسات السابقة، فإن الباحثة ارتأت جدوى تطبيق القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي مما ينعكس على القطاع التربوي بالتحسن والتطور؛ لذا فإن هذه الدراسة أتت كمحاولة للتعرف على مدى إمكانية التطبيق في الواقع الفلسطيني. وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة تقدير أصحاب المسميات الإشرافية لتوافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة وما سبل تعزيزها؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية هي:

1. ما درجة تقدير أصحاب المسميات الإشرافية لتوافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي)؟
3. ما سبل تعزيز درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة؟

### فرضيات الدراسة:

ينبثق عن السؤال الثاني للدراسة مجموعة من الفرضيات هي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - دراسات عليا).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (10 سنوات فأقل - أكثر من 10 سنوات إلى 15 سنة - أكثر من 15 سنة).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس قسم فأقل - مدير دائرة أو نائبه - مدير عام أو نائبه أو أعلى).

### أهداف الدراسة:

1. تحديد درجة تقدير أصحاب المسميات الإشرافية لتوافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي).
3. وضع مجموعة من السبل لتعزيز وجود متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة.

### أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

1. حداثة الموضوع في علم الإدارة والقيادة كمجال للبحث.
2. ندرة الدراسات حول الموضوع في العالم العربي وبالتالي تكون هذه الدراسة من أوائل الدراسات في هذا المجال (على حد علم الباحثة).
3. ردد المكتبة العربية بإضافة نوعية.
4. قد تلفت الدراسة نظر الباحثين لإجراء دراسات أخرى حول موضوع القيادة الشبكية.

### الأهمية التطبيقية:

1. قد تدفع الدراسة القائمين على وزارة التربية والتعليم العالي لإعادة تنظيم عمل الوزارة لتطبيق القيادة الشبكية.
2. قد تفيد الدراسة المسؤولين عن وضع السياسات التربوية في وضع قوانين ولوائح تسهل عملية القيادة الشبكية.
3. قد تساهم الدراسة في فتح آفاق جديدة للعمل لدى الإداريين العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي.

### حدود الدراسة:

**الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة موضوع درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تعزيزها، وحصر البحث هذه المتطلبات في كفايات القيادة

الشبكية والمتطلبات التكنولوجية والمتطلبات الإدارية والثقافية المتوفرة في وزارة التربية والتعليم العالي.

**الحد المؤسسي:** تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة التربية والتعليم العالي العاملة في المحافظات الجنوبية (محافظات غزة).

**الحد البشري:** تم تطبيق أدوات الدراسة على جميع الموظفين أصحاب المسميات الإشرافية (رئيس شعبة - رئيس قسم - مدير دائرة - نائب مدير دائرة - مدير عام - نائب مدير عام - وكيل وزارة - وكيل وزارة مساعد) والذين هم على رأس عملهم الواقع في المجمع الرئيسي لوزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة.

**الحد المكاني:** محافظة غزة - فلسطين.

**الحد الزمني:** تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة في العام الدراسي 2012/2013.

**الحد اللغوي:** تم الرجوع في هذه الدراسة إلى المراجع حول الموضوع باللغتين العربية والإنجليزية (حسبما تيسر للباحثة).

## **مصطلحات الدراسة:**

### **القيادة الشبكية:**

يعرف (Ibarra & Hansen, 2011: 73) القيادة الشبكية بأنها القدرة على مشاركة الأشخاص والمجموعات خارج نطاق السيطرة الرسمي للقائد وإلهامهم للعمل نحو هدف محدد بالرغم من الاختلافات في القناعات والثقافات وأساليب العمل.

وتعرفها الباحثة بأنها "جميع السلوكيات القيادية للمدراء والتي تهدف لتوجيه جهود مجموعة متنوعة من الأفراد والهيئات المستقلة عن بعضها البعض والمترابطة في نفس الوقت لإنجاز مهمة معقدة والتي لا يمكن إنجازها كل على حدة، مستفيدين من الموارد المتعددة لدى هذه الهيئات ودون أن يكون لأحدها سلطة رسمية على الطرف الآخر".

## متطلبات القيادة الشبكية:

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها الكفايات القيادية لدى المدراء والمتطلبات التكنولوجية والإدارية والثقافية الواجب توافرها بمقر وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة والتي تمكن العاملين من تطبيق ممارسات القيادة الشبكية بشكل فعال، والتي ستقاس بالدرجة التي سيعطيها أفراد العينة للاستبانة التي أعدتها الباحثة.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### ❖ المبحث الأول: القيادة

❖ مفهوم القيادة

❖ أهمية القيادة

❖ تطور نظريات القيادة

#### ❖ المبحث الثاني: القيادة الشبكية

❖ مفهوم الشبكة

❖ مفهوم القيادة الشبكية

❖ طبيعة القيادة الشبكية

❖ نشأة القيادة الشبكية

❖ خصائص القيادة الشبكية

❖ عناصر القيادة الشبكية

❖ أهمية القيادة الشبكية

❖ ممارسات القائد الشبكي

❖ كفايات القائد الشبكي

❖ وظائف القيادة الشبكية

❖ التحديات التي تواجه القائد الشبكي

## المبحث الأول: القيادة

إن مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم التي تم دراستها منذ عشرات السنين نظراً لأهمية هذا المفهوم وتنوعه واختلاف معناه باختلاف الباحثين، لقد ظهرت الكثير من النظريات التي حاولت تفسير السلوك القيادي في الجماعات مما حدا بالباحثين إلى تصنيفها وتبويبها حتى تسهل دراستها.

لقد كانت دراسات جامعة أوهايو من أوائل الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة بشكل موسع، حيث استمر البرنامج لمدة 10 سنوات امتدت في أربعينات القرن الماضي. ركزت هذه الدراسات على أهم المشاكل التي تواجه القطاع العسكري والصناعي والتعليمي بالإضافة إلى قطاع الأعمال والعمل الحكومي (Stogdill, 1950). تلتها بعد ذلك دراسات جامعة متشيغان في الخمسينات والتي ركزت على دراسة السلوك القيادي نحو العمل والعاملين. استمرت الدراسات بعد ذلك فكانت دراسات ماكغريغور، ودراسات بلاك وموتون وغيرهم من الباحثين مما أثمر العديد من التفسيرات والنظريات للسلوك القيادي.

### مفهوم القيادة Leadership:

يعرف (Hemphill, 1949: 5) القيادة بأنها "سلوك الفرد في توجيه نشاطات الجماعة". ويعرفها (Stogdill, 1950: 4) بأنها "عملية التأثير في أنشطة جماعة منظمة وجهودها في وضع هدف محدد وتحقيق هذا الهدف". وهي من أوائل التعريفات التي أفرزتها دراسات جامعة أوهايو.

أما (عبوي، 2008: 11) فيعرف القيادة بأنها "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة". ويعرفها (زيارة، 2009: 315) على أنها "عملية التأثير في النشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء وتوجيهها باتجاهات محددة". و يعرفها (نجم، 2011: 23) بأنها "عملية التأثير الاجتماعي". أما (عطوي، 2012: 67) فيعرفها بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك".

ويعرف (Winston & Patterson, 2006: 7) القائد على أنه "هو شخص أو أكثر يقوم باختيار وتزويد وتدريب والتأثير على تابع أو أكثر من الذين يملكون مواهب وقدرات ومهارات متعددة، وتركيز هذه القدرات نحو مهمة المنظمة وأهدافها، جاعلاً الأتباع يميلون

ويتحمسون لبذل طاقاتهم المعنوية والعاطفية والجسدية بشكل منظم ومنسق لتحقيق هذه المهمة والأهداف". ويعرف (العجمي، 2010: 30) أيضاً القائد بأنه: "الشخص الذي يعمل على الوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة الخاصة".

ونلاحظ من هذه التعريفات أن جميعها يدور حول محور رئيس هو قدرة القائد على التأثير في الأتباع، والتي كلما زادت ازدادت فاعلية القيادة في توجيه الأتباع نحو تحقيق الهدف المنشود.

### أهمية القيادة:

لقد احتلت القيادة أهمية كبرى في دورة حياة المنظمات، وتتمثل أهمية القيادة كما يذكرها (العجمي، 2010: 66) في الآتي:

1. حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وطموحاتها المستقبلية.
2. البوتقة التي تنصهر في داخلها مفاهيم وسياسات واستراتيجيات المؤسسة.
3. تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.
4. تعمل على تعميم الإيجابيات في المؤسسة وتقليل السلبيات إلى أقصى حد ممكن.
5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أن المورد البشري هو أهم الموارد.
7. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ويضيف (كنعان، 2009: 113 - 121) عن أهمية القيادة:

8. إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية وبالتالي ظهور التعاون بينهم.
9. تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها.
10. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه على التفاهم وإشراكهم في اتخاذ القرار.
11. توجيه نشاطات العاملين الخارجية (اتحادات - نقابات - جمعيات) واستثمارها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم.
12. التوفيق بين المواقف المختلفة والمتناقضات في داخل التنظيم.

## تطور نظريات القيادة:

### النظريات القديمة:

#### نظرية الرجل العظيم Great Man Theory:

أسست هذه النظرية في عام 1841 على يد الفيلسوف الأسكتلندي توماس كارليل Thomas Carlyle. وأكدت النظرية على أن القادة الناجحين يتمتعون بصفات شخصية وكاريزما تجعلهم مختلفين عن الأتباع (Chemers, 2000: 27)، وأنهم أشخاص استثنائيون يولدون بكفاءات فطرية ومقدر لهم أن يقودوا الآخرين (Bolden & Gosling & Marturano & Dennision, 2003: 6).

وقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات كان من أهمها الذي قدمه هيربرت سبينسر Herbert Spencer بأن منشأ الرجل العظيم يعتمد على سلسلة طويلة من التأثيرات المعقدة التي أنشأت السلالة التي ظهر فيها هذا الرجل، والوضع الاجتماعي الذي نمت فيه هذه السلالة، وأنه إن كان على الرجل العظيم أن يحقق تغييرات في مجتمعه فعلى المجتمع أن يصنع هذا الرجل العظيم أولاً (Spencer, 1896: 30-31).

كما أن بعض هؤلاء القادة الذين نجحوا في دفع جماعاتهم للأمام عجزوا في بعض الظروف تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء القادة عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية (العجمي، 2010: 31).

#### نظرية السمات Traits Theory:

أسست هذه النظرية في عام 1869 على يد السير الإنجليزي فرانسيس غالتون Francis Galton. وتؤكد هذه النظرية كما يذكر (زيارة، 2009: 320) على ضرورة وجود خصائص وصفات معينة للشخص لكي يصبح قائداً مثل الذكاء، الحزم، الثقة، حب الآخرين، المظهر اللائق وغيرها من الصفات المختلفة.

وقد كان من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية كما يذكر (كنعان، 2009: 340-347):

1. توافر الكثير من هذه الصفات في أناس آخرين ليسوا بقادة.
2. عدم وجود اتفاق على مجموعة الصفات التي يجب أن يتحلى بها القادة.
3. صعوبة توافر الصفات القيادية جميعها في الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية.
4. أنها تجاهلت أثر الموقف على القيادة.

### النظريات السلوكية Behavioral Theories:

ظهرت هذه النظريات نتيجة دراسات متعددة أجريت في الأربعينات وحتى الستينات من القرن الماضي، وركزت هذه النظريات على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة التي يقودها، ويتحقق نجاح القائد عندما يستطيع تحقيق التوازن بين تحقيق أهدافه وإشباع رغبات الجماعة (حسن، 2004).

وكانت أهم الدراسات التي وضعت النظريات السلوكية هي:

- دراسات جامعة أوهايو: بدأت هذه الدراسات في نهاية الأربعينات.
- دراسات جامعة متشيغان: بدأت هذه الدراسات في الخمسينات كامتداد لدراسات جامعة أوهايو.
- دراسات بلاك وموتون (نظرية الشبكة الإدارية): وظهرت عام 1964.

وكان أهم ما جمع ما بين هذه الدراسات أنها ركزت على دراسة القيادة من خلال بعدين الأول هو الاهتمام بمهام العمل والثاني هو الاهتمام بالعاملين: (Robbins & Judge, 2012) (149-148).

وكانت أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظريات أنها غير كافية لتحليل فاعلية القيادة نظراً لتعاملها مع المهام والعاملين والبيئة المحيطة بأداء المهام ولكنها لم تأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين هذه المتغيرات التي تمثل دوراً هاماً في فاعلية القيادة في مواقف مختلفة (المطيري، 2011: 20).

## القيادة الموقفية Situational Leadership:

بدأت هذه النظرية في الظهور في الخمسينات. وأكدت على أن سلوك القائد يتحدد من خلال الموقف الموضوع فيه وبالتالي لا تؤمن هذه النظرية بوجود أسلوب واحد يصلح لجميع الظروف. هذا وقد تفرعت عن النظرية الموقفية عدة دراسات ونظريات كان أهمها (حسن، 2004):

- نظرية فوليت.
- نظرية الخط المستمر في القيادة (نظرية تاننباوم وشميدت).
- نظرية المسار- الهدف (نموذج هاوس).
- نظرية الأبعاد الثلاثة.
- نظرية فيدلر (نظرية التكيف).
- نظرية هيرسي وبلانشارد.

وكان من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظريات هي (Wile, n.d)<sup>1</sup>:

1. حدوث إرباك وتشوش لدى الأتباع لعدم معرفتهم بردة فعل القائد وبالتالي إشاعة حالة من الخوف وعدم الاستقرار.
2. أن هذا الشكل من السلوك الموقفي يجعل هذه النظريات بعيدة عن مفهوم القيادة لما يعرف بأن القيادة هي منظور بعيد المدى، وهذا التصرف الموقفي في حل المشكلات ينطلق من منظور قريب المدى مما يجعله أقرب للإدارة منه للقيادة.
3. قد يبدو هذا النوع من القيادة كشكل من أشكال التلاعب وعدم المصادقية خاصة للأتباع الذين يتمتعون بالذكاء وبالتالي فقدان الثقة في القائد.

وترى الباحثة أن ما يجمع النظريات القديمة في القيادة هو تمحورها حول القائد كشخص، وضعف اهتمامها بتأثير العاملين على القائد والتفاعلات القائمة فيما بينهم مما دعم ظهور نظريات جديدة تفسر السلوك القيادي.

---

<sup>1</sup> n.d.: A reference with no date.

## النظريات الحديثة:

### القيادة التبادلية Transactional Leadership:

أسست هذه النظرية في العام 1978 على يد عالم السياسة والتاريخ الأمريكي جيمس بيرنز James Burns. وتقوم هذه النظرية على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع والذي يقوم على أن القائد يدعم الأتباع بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب، وهو يتبع أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة (العجمي، 2010: 89).

وقد كان من أهم الانتقادات على هذه النظرية (Bass, 1998: 35):

1. في حالة التبادل أو المقايضة بين القائد والتابعين على أهداف ومصالح مشتركة فإن الأهداف لا تكون ثابتة ولا تجمع كلاً من القائد والتابعين حولها.
2. اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة وعليه فإن العلاقات بين طرفي التبادل غير ثابتة وغالباً ما لا تستمر أو تعمر طويلاً.
3. أن القيادة التبادلية لا تصور بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة والابتكارية والمؤثرة لبث حياة جديدة في المنظمات في عصر العولمة والتغيير المستمر.

### القيادة التحويلية Transformational Leadership:

أسست هذه النظرية أيضاً في العام 1978 على يد العالم جيمس بيرنز James Burns، ثم قام بتطويرها في العام 1985 العالم بيرنارد باس Bernard Bass.

يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (الغامدي، 2001: 72).

وتجسد القيادة التحويلية نظاماً خطياً غير مفتوح أساسه علاقة التحفيز والإلهام والاحترام المتبادل بين القائد والتابعين، إذ يسمح من خلاله القائد لإحداث التغييرات وإدخال الابتكارات وتطبيق الإبداعات (صالح والمبيضين، 2013: 62).

## القيادة الموزعة Distributed Leadership:

هي عملية تشاركية لكل الأشخاص الذين لديهم قدرات وسمات شخصية قيادية تساعد على تطوير أداء المنظمة وتقوم على مبدأ رفض فكرة القائد الواحد.

ففي ظل القيادة الموزعة يكون كل شخص خبير يسهم بخبرته في صنع القرار وليس كل شخص صانع قرار، كما أن لكل فرد قيمته وتأثيره في إنجاز العمل. وتؤدي الأخطاء في بيئة القيادة الموزعة إلى اكتشاف مداخل واتجاهات جديدة ذات قيمة (الشثري، 2010: 20-21).

وترى الباحثة أن ما يميز النظريات الحديثة أنها بدأت تأخذ بالاعتبار تأثير الأتباع على عملية القيادة وهو ما لا يقل عن تأثير القائد بل ربما يفوقه، وهو ما يعني تغييراً جذرياً في أساليب ووسائل القيادة ونقله نوعية في الفكر القيادي.

ومما سبق، ترى الباحثة أن جميع النظريات القيادية التي تم استعراضها سواء القديمة أو الحديثة تأخذ بعين الاعتبار حالة المنظمة من الداخل واهتمامها بالتفاعلات بين القائد والعاملين داخل المنظمة دون التركيز على دور القائد في التفاعل بين المنظمة والواقع الخارجي المحيط بها والذي لا يقل تأثيره عن تأثير البيئة الداخلية لها، بالإضافة إلى إغفال حقيقة أن المنظمات لم تعد قادرة على القيام بوظائفها لوحدها في ظل التغيير المتسارع الحاصل حولها.

## المبحث الثاني: القيادة الشبكية

ليتضح مفهوم القيادة الشبكية يجب أن يكون واضحاً طبيعياً السياق الذي تعمل فيه القيادة الشبكية والذي استُمد منه هذا الاسم وهو ما يسمى الشبكة.

## مفهوم الشبكة The Network:

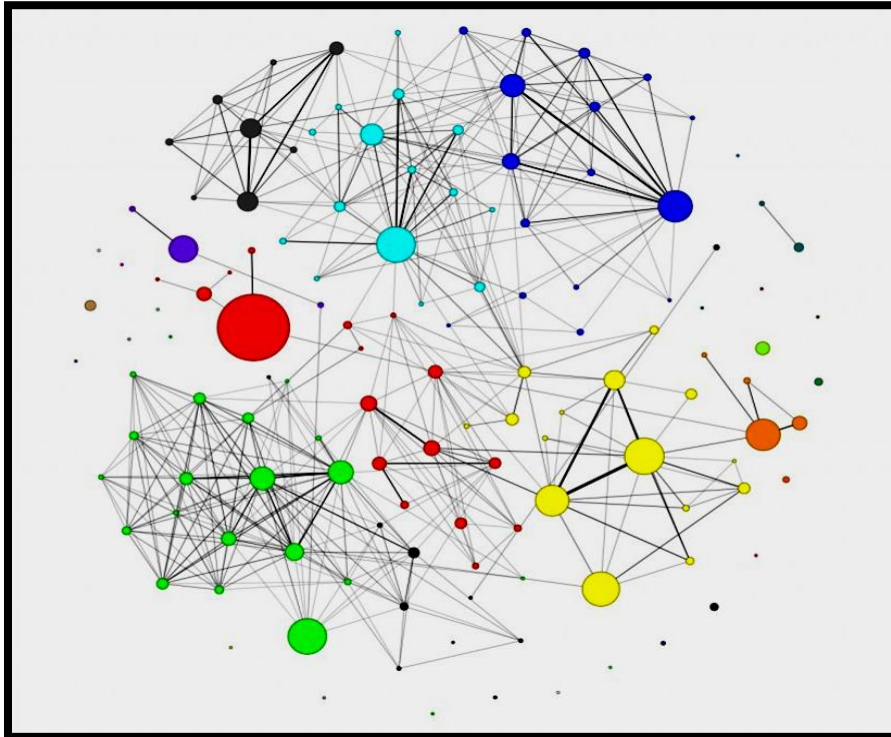
يعرف (McGuire, 2003: 4) الشبكة على أنها "هياكل تشمل أقطاب متعددة - أقسام إدارية ومنظمات - بينها العديد من الروابط".



ويعرفها (Schreiber & Carley, 2008: 295) على أنها مجموعة من الأقطاب يوجد بينها مجموعة من الروابط.

كما يعرفها (Silvia & McGuire, 2009: 35) بأنها هيكل متكامل يحتوي على عدد من الأقطاب ويصل بينها عدة روابط، وتعمل في أنشطة تعاونية. ويمكن لهذا الهيكل أن يحمل صفة رسمية أو غير رسمية.

وتعرفها (Castaneda, 2011) بأنها تعبير عن التفاعل الاجتماعي، وجدت لتحقيق بعض المكاسب للمشاركين فيها، أكثر مما تحققه المنظمات كطريقة مطورة لتبادل الخدمات والسلع.



شكل 2.1: نموذج للشبكة.

(المصدر: <http://cosnet.bifi.es/research-lines/network-theory/bifi2011>)

يمثل شكل (1.1) نموذجًا توضيحيًا للشبكة، حيث تعبر الدوائر عن أقطاب الشبكة (Nodes)، بينما تعبر الخطوط الواصلة فيما بينها عن روابط الشبكة (Linkages).

- **أقطاب الشبكة (Nodes):** وهي عبارة عن أفراد أو أقسام داخل منظمات أو منظمات تابعة لمنظمات أخرى أو مستقلة وتختلف هذه الأقطاب في درجة تأثيرها في الشبكة تبعاً لحجمها ومركزها في الشبكة.
- **روابط الشبكة (Linkages):** وهي تشمل جميع العلاقات التي تربط بين أي قطبين في الشبكة وتشمل هذه العلاقات علاقات التعاون والتحالف، علاقات التبعية أو مجرد التنسيق أو حتى المنافسة في الشبكة وقد تكون هذه العلاقات كما يذكر (Silvia & McGuire, 2009: 35) تحمل الصفة الرسمية أو غير الرسمية.

وباختصار لما سبق فإن الشبكة تتمثل في جميع الأطراف الذين تتعامل معهم المنظمة سواء داخلها أو خارجها بغض النظر عن درجة قوة العلاقة بين هذه الأطراف أو نوع هذه العلاقة.

### **مفهوم القيادة الشبكية Network Leadership:**

قد يبدو للوهلة الأولى أن القيادة الشبكية هي تعبير عن مصطلحات أخرى كالقيادة الموزعة أو التشاركية إلا أنها ليست كذلك، فهي إن كانت تتقاطع بشكل كبير مع هذه المفاهيم إلا أنها لديها من الخصائص ما يميزها عنها.

يعرف (Harmaakorpi & Niukkanen, 2007: 82) القيادة الشبكية بأنها: "الفعل الذي يوجه جميع عمليات وموارد الشبكة نحو هدف محدد".

ويعرفها (Schreiber & Carley, 2008: 299) على أنها: "قيادة التغيير التي تمكن من الفعل الجماعي السريع وتروج للتعلم الذي يجعل الاستجابات نحو التغيير فعالة".

ويعرفها (Silvia & McGuire, 2009: 35) على أنها: "السلوكيات التي يقوم بها المدراء لتسهيل التفاعل المنتج وتحريك المشاركين في الشبكة نحو حل فعال لمشكلة ما".

كما يعرفها (Beales & Fisher, 2010: 4) بأنها: "نموذج تعاوني لاتخاذ القرار، مبني على القوة المشتركة والاحترام المتبادل".

ويعرفها (Ibarra & Hansen, 2011: 73) بأنها: القدرة على مشاركة الأشخاص والمجموعات خارج نطاق السيطرة الرسمي للقائد وإلهامهم للعمل نحو هدف محدد بالرغم من الاختلافات في القناعات والثقافات وأساليب العمل.

كذلك يعرف (Silvia, 2011: 70) القيادة الشبكية على أنها: "توجيه مجموعة من العناصر المستقلة عن بعضها البعض والمترابطة في نفس الوقت نحو إنجاز مهمة معينة تسعى جميع العناصر لتحقيقها دون أن تكون قادرة على تحقيقها كل على حدة".

ويعرفها (Archer & Cameron, 2013: 10) بأنها: القيادة المطلوبة لتحقيق نتائج عبر حدود المنظمة، وهو ما يعني إيجاد قيمة من الاختلافات في الثقافة والخبرة والمهارات الموجودة خارج حدود المنظمة.

ويدرج موقع CollaborativeLeadership.org تعريفاً للقيادة الشبكية بأنها: عملية توجيه مجموعة متنوعة من الأشخاص، لإيجاد حلول لمشاكل معقدة تؤثر عليهم جميعاً، ولتشجيع التغيير في أنظمة العمل.

ويمكن للباحثة أن تستخلص من التعريفات السابقة بعضاً من أهم خصائص القيادة الشبكية والتي تميزها عن غيرها من أنواع القيادة حيث نجد أنها:

- هي قيادة أشخاص أو هيئات يوجد اختلاف واضح وتباين كبير بينها في الثقافة والخبرة وآليات العمل.
- تهدف لحل مشكلات معقدة يصعب على أعضاء الشبكة حلها كل على حدة.
- ليس للقائد الشبكي سلطة رسمية على أفراد الشبكة غالباً.
- أنها تهدف إلى تحقيق التغيير.
- أنها تستفيد من الموارد المتنوعة في الشبكة.

### طبيعة القيادة الشبكية:

لقد بُنيت نظريات القيادة التقليدية لتناسب أشكال تنظيمية تتكيف مع مفاهيم الفاعلية والتحكم، والتي أصبحت ذات قابلية ضعيفة للتطبيق في عصر المعرفة (Schreiber & Carley, 2008: 292). فالقيادة الشبكية تختلف عن أشكال القيادة التقليدية لأنها قيادة مسهّلة

وليست موجهة، وهي تعبر عن القيادة المنبثقة من التفاعلات والعلاقات بين الناس وليس من تأثير الأفراد ذوي الكاريزما (Jopling & Crandall, 2006: 23).

تركز القيادة الشبكية بشكل كبير على تعزيز وتفعيل العلاقات بين أقطاب الشبكة، فهي تعتمد على التفاعل بين أعضائها، وهي تستلزم كما يذكر (Schreiber & Carley, 2008: 295) العمل في اتجاهين هما:

### 1. قيادة السياق Leadership of Context:

تعمل قيادة السياق على إيجاد العمليات التنظيمية التي تسمح للفعل الجمعي Collective Action بالاستجابة للبيئة المتغيرة أي أنها تطوع هيكلية العمل وقوانينه لتتماشى مع التغيرات الحادثة بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

### 2. قيادة العملية Leadership of Process:

تعمل قيادة العملية إلى تسهيل التعلم والتكيف التنظيمي من خلال التفاعلات الطارئة والديناميكيات غير الرسمية والتي تشكل الفعل الجمعي، أي أنها تركز على التفاعل بين العناصر البشرية الموجودة في الشبكة.

### نشأة القيادة الشبكية:

تعتبر القيادة الشبكية من أحدث نظريات القيادة في القرن الحادي والعشرين (Tremblay, 2012, 37)، والذي لم ينل حقه من الدراسة وهو ما أكد عليه كل من (Kubiak & Bertram, 2010: 31) و (Silvia & McGuire, 2010: 264) وكذلك (Hoflund, 2012: 914). وقد ذكرت أدبيات القيادة عدة مصطلحات مرادفة لمصطلح القيادة الشبكية مثل القيادة التضافرية Collaborative Leadership والقيادة التكاملية Integrative Leadership كما ذكر كل من (Sun & Anderson, 2012: 309) و (Silvia, 2011: 68) و (Novak & Bocarnea, 2008: 27).

لقد ظهر مصطلح القيادة الشبكية لأول مرة في الخمسينات (الزكي وحماد، 2011: 464)، إلا أنه لم يأخذ صداه حتى التسعينات حيث نُشرت عام 1994 دراسة بعنوان "ميزة

التضافر " Collaborative Advantage" والتي أكدت على أن العمل في التحالفات (الشبكة) لا يمكن التحكم به عن طريق الأنظمة الرسمية بل يتطلب نسيجاً مكثفاً من الروابط المتداخلة وبنية تحتية تعزز عملية التعلم (Kanter, 1994: 97)، كما أكد كريستيب ولارسون في كتابهما الذي نشر في نفس العام أن الشبكات تحتاج إلى نوع مختلف من القيادة التي تستطيع تسهيل التفاعل في العمل وأن تتعامل بصبر مع مستويات عالية من الإحباط فيه (Chrislip & Larson, 1994).

وترى الباحثة أن مصطلح القيادة الشبكية قد أخذ في الانتشار كبديل للمصطلحات الأخرى لسببين هما:

**الأول:** ازدياد انتشار مفهوم الشبكات الاجتماعية وزيادة الدراسات عنها كمجال للبحث وعدم اقتصرها على محيط المنظمات، خاصة مع التطور التكنولوجي وظهور شبكات التواصل الإجتماعي.

**الثاني:** استخدام مصطلح القيادة التضافرية Collaborative Leadership في بعض الأحيان للتعبير عن فكرة أخرى غير فكرة القيادة الشبكية، فقد استخدمه كل من (Farris, 1973) و (Jameson & Ferrell & Kelly & Walker & Ryan, 2006) للتعبير عن القيادة الموزعة.

هذا وتعود فكرة القيادة الشبكية بشكل أساسي إلى اليابان، حيث كان التشبيك Networking سمة أساسية في الفكر الإداري باليابان من خلال طريقتين: الأولى أن أغلب الشركات هي أعضاء في مجموعات العمل أو ما يسمى باليابانية ال Keiretsu، كما أن القرارات في الشركات تتخذ دوماً عن طريق فرق العمل. والثانية أن القادة اليابانيين يضعون للعاملين إطاراً عاماً للعمل يسمح للأقسام ببناء استراتيجياتها بحرية (Tuimala & Ahola, 2000: 17).

### خصائص القيادة الشبكية:

يورد (Tremblay, 2012: 38-39) ثمان خصائص رئيسية للقيادة الشبكية تتمثل في:

## 1. التوسع Scale:

حيث يؤدي الاندماج في القيادة الشبكية إلى التوسع، فالشبكة تعني التعامل مع العديد من الأشخاص والمنظمات، وبناء الشبكة يعني بالضرورة وجود العديد من المنظمات التي تعمل على حل تحديات كبيرة لا يمكن لأي منظمة في الشبكة حلها كل على حدة.

وبعد التوسع أحد أهم ميزات القيادة الشبكية، فانضمام أفراد ومنظمات جديدة للشبكة لا يعني زيادة في العدد فحسب، بل قدرة على الاستفادة من الخدمات والمنتجات لهؤلاء الأعضاء الجدد وقدرة على الحصول على خبرات مختلفة ومتوافرة عند الآخرين بالإضافة إلى تبادل الأفكار المتنوعة (Wicks, 2012).

## 2. التنسيق عبر القطاعات Cross-sector Coordination:

إن إحداث التغيير الاجتماعي يحتاج إلى مدى واسع من التنسيق عبر القطاعات المختلفة (Kania & Kramer, 2011: 36). والتنسيق عبر القطاعات يستلزم وجود حلقات تواصل عبر المنظمات أو عبر أية حدود هيكلية في المنظمة، مما يعمل على التقليل من وجود فجوات في العمل.

## 3. بناء القدرة Capacity Building:

يقصد ببناء القدرة قيام الشبكات بتوفير البنية التحتية اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة مسبقاً خلال الرؤية المشتركة لأطراف الشبكة. ويعمل بناء القدرة على التعرف إلى التحديات التي تواجه المؤسسة ويزيد قدرتها على حل هذه التحديات من خلال التحديد الاستراتيجي للموارد.

فبناء القدرة هو عبارة عن عملية مستمرة لتحسين قدرة المنظمات على مواجهة تحديات التنمية والتطور والتي يمكن أن تتم من خلال ثلاثة عناصر رئيسية هي: بناء الشراكات والتطور التنظيمي وتقوية المجتمع المدني المحيط (CRS, n.d).

## 4. تقليص الفعل المستقل Reduction of Independent Action:

إن تطبيق القيادة الشبكية للاستفادة من التأثير الجمعي بشكل ناجح يحتاج من المنظمة وقادتها للنظر إلى ما بعد اهتماماتهم الشخصية، وأخذ منظور أكبر وأوسع. إن إنجاز حكمة

مشتركة Common Wisdom بين أطراف الشبكة لا يتأتى إلا بإيجاد طرق للمحاسبة الجماعية، وهذا المبدأ لا يعني أن تتنازل المنظمة عن أهدافها ولكن إيجاد نقلة في نوعية الأهداف والتركيز عليها.

#### 5. العقلية طويلة المدى Long Term Mentality:

فالقيادة الشبكية لا تؤتي ثمارها إلا عند التفكير بحلول المدى الطويل. فالالتزام طويل المدى يتطلب النظر فيما خلف الحلول السريعة للمشكلات، فهو يتطلب تركيزاً محدداً ومتزامناً على العمليات وتقديمها.

#### 6. الاتصال الجمعي Collective Communication:

إن الاتصال المعتاد والمستمر، سواء كان وجهاً لوجه أو عبر وسائل الاتصال يساعد على بناء الثقة في الشبكة. ويعنى بالاتصال الجمعي أي الاتصال الحاصل في مجتمع الشبكة، فالحوار البناء هو أحد أهداف هذا الاتصال والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف (Kania & Kramer, 2011).

#### 7. إعادة الصياغة Reframing:

تتطلب القيادة الشبكية العمل على إعادة صياغة المفهوم الحالي لإنجاز الأهداف، فإعادة الصياغة تتطلب القدرة على التفكير في الظروف المحيطة بأكثر من طريقة. فالقيادة الشبكية تتطلب طريقة جديدة من الأوامر تتسم بالمرونة، كما أن طريقة الانضباط في المنظمة تتحول إلى انضباط جمعي مصدره السلطة المشتركة.

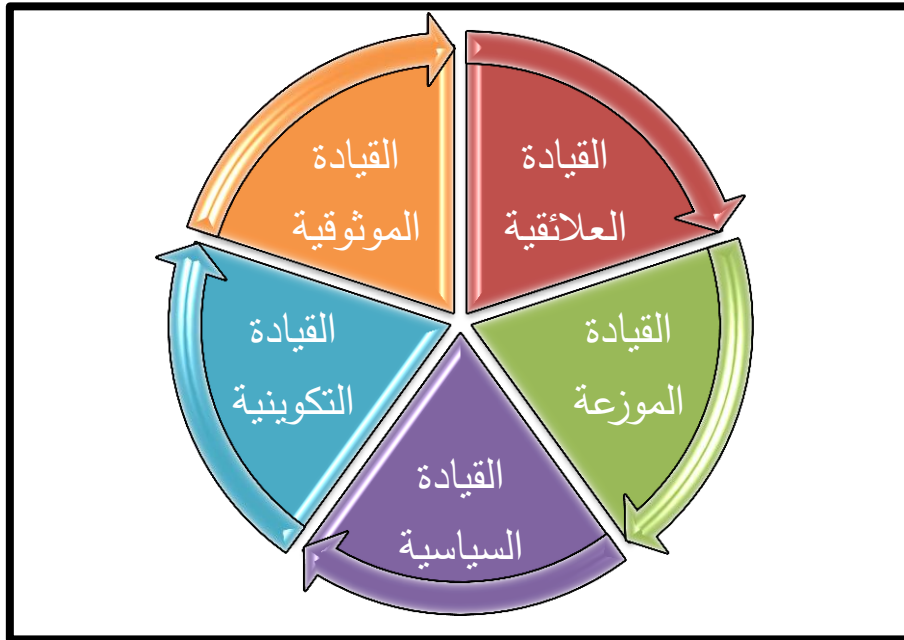
#### 8. العملية Process:

إن العمل على توسيع فهم القيادة لتصبح عملية جماعية يعني مزيداً من التساؤل حول افتراضات القيادة المتضمنة في الهيكليات والعمليات للمنظمات التقليدية. فالقيادة الشبكية وبسبب مجالها وتوسعها تعمل على مضاعفة حجم التعاملات التي تحدث من خلالها (Reinelt, 2010).

وتعتقد الباحثة أن الخصائص السابقة جميعها تصب في خانة واحدة تهدف لتحقيق المرونة العالية التي تحكم سياق القيادة الشبكية والتي تجعلها الخيار الأمثل للعمل في بيئة شديدة التغير وغير مستقرة.

### عناصر القيادة الشبكية:

تتميز القيادة الشبكية بأنها عبارة عن مزيج متنوع من القدرات القيادية التي يتم توجيهها للاستفادة من موارد الشبكة. ويمثل شكل (2.2) العناصر المكونة لنموذج كولمان للقيادة الشبكية والتي تتكون من الآتي (Coleman, 2011: 303-310):



شكل 2.2: نموذج كولمان لعناصر القيادة الشبكية (Coleman: 2011, 303).

#### 1. القيادة الموثوقة Authentic Leadership:

تعني القيادة الموثوقة القدرة على إدراك الذات بإيجابياتها وسلبياتها، الصدق في السر والعلن، عدم الخوف من إظهار الأخطاء. هذا النوع من القادة يهتم بالمهمة المطلوبة، يركز على النتائج، لا يخشى من إظهار مشاعره لتابعيه وكذلك يهتم ببناء علاقات للمدى الطويل (Kruse, 2013). كما أنهم يسعون إلى نشر المشاعر الإيجابية بين التابعين كاحترام، التمكين، الاعتراف المتبادل والثقة (Fry & Whittington, 2005).



## 2. القيادة العلائقية Relational Leadership:

القيادة العلائقية هي أحد نماذج القيادة التي تركز على فكرة أن القيادة الفعالة تتمثل في قدرة القائد على إيجاد علاقات إيجابية في المنظمة. إن العالم الذي نعيش فيه مبني على العلاقات، والقادة الذين يتجاهلون هذه الفكرة هم بالتأكيد سيفشلون. إن نجاح القيادة يتمثل في إطلاق قدرات الأفراد والمنظمة عبر بناء العلاقات (Breedt, n.d).

فالقيادة بالضرورة هي علاقة، فلا وجود للقائد إن لم يكن هناك أتباع. فالقيادة العلائقية هي ذلك الشكل من القيادة الذي يعطي من قيمة التعاون وروح الفريق ويستخدم المهارات الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة.

## 3. القيادة الموزعة Distributed Leadership:

هي صيغة جديدة نشأت حديثاً لتوزيع السلطة وذلك من أجل توسيع دائرة النفوذ والسلطة والتأثير إلى جماعات وأفراد ليعملوا بقدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم بطريقة تختلف عن التسلسل الهرمي للقيادة والإدارة داخل المؤسسات (Arrowsmith, 2007: 22).

وهي الصيغة التي لا تسمح بتركيز القيادة في يد شخص واحد وإتاحة الفرصة لأعضاء آخرين في المجتمع وعدم استبعاد الآخرين من أن يؤديوا أدواراً قيادية في المكان الذي يمكنهم أن يظهروا كفاءتهم فيه وأن يشاركوا في عملية صنع القرار ويصبحوا جزءاً من إطار القيادة في المنظمة (Bennett & Wise & Woods & Harvey, 2003: 7).

وبهذا يتضح أن القيادة الموزعة هي عملية تشاركية لكل الأشخاص الذين لديهم قدرات وسمات شخصية قيادية تساعد على تطوير أداء المنظمة وتقوم على رفض فكرة القائد الواحد.

## 4. القيادة السياسية Political Leadership:

يقصد بالقيادة السياسية القدرة على إدارة العلاقات ووضع جداول الأعمال في الشبكة عبر ثلاثة مستويات (Coleman, 2011: 308):

- **المستوى العام Macro Level:** وهو ما يتعلق بتعامل الشبكة مع السياسات العامة والتشريعات الموجودة في بلد ما والتي تتأثر بالتغيرات السياسية في هذا البلد.

- **المستوى المتوسط Mezzo Level:** وهو ما يتعلق بالعلاقات الاستراتيجية بين الشركاء في الشبكة.
- **المستوى الصغير Micro Level:** وهو ما يتعلق بجميع تفاصيل العمل على مستوى الأفراد في الشبكة وعلاقاتهم مع الأشخاص المحيطين بهم.

## 5. القيادة التكوينية **Constitutive Leadership:**

تهتم القيادة التكوينية بالطريقة التي يتم فيها تحديد سياق العمل التعاوني، وهي تتأثر بكيفية تحديدنا للرؤى المختلفة للعمل الصحيح، كما أنها تلقي الضوء على الطبيعة العلائقية وغير المؤكدة لكل من القيادة والحياة التنظيمية بينما في نفس الوقت تؤكد على دور السلطة في صياغة الواقع.

تعطي القيادة التكوينية صورة واضحة لجميع أعضاء الشبكة بما هو متوقع منهم وبما يجب أن يتوقعوه من الآخرين، كما أنها تركز على الطريقة التي يقوم بها القادة ببناء الشبكة والتوقعات منها، وهي تحتاج إلى مهارات اتصال عالية والقدرة على تفهم وجهات نظر الآخرين (Coleman, 2011: 309).

### أهمية القيادة الشبكية:

تكتسب القيادة الشبكية أهميتها من أهمية العمل في الشبكات وتوظيف إمكاناتها بأفضل صورة ممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن للباحثة أن تبلور أهمية القيادة الشبكية في ثلاثة جوانب رئيسية هي:

#### 1. قيادة التغيير:

فالتغيير هو سمة العصر الحالي ومن خلال القيادة الشبكية تتم مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية في عالم بالغ التعقيد، وتحديد الأولويات الاستراتيجية خلال حدوث التغيير، والتكيف مع المتغيرات (Tener, 2013). فوجود العديد من العوامل المؤثرة في مؤسسة ما يعني خفض القدرة على التنبؤ بالمستقبل وبالتالي ضرورة العمل على زيادة قدرة المؤسسة على

التكيف السريع مع التغيير أو ما يسمى بالرشاقة التنظيمية Organizational Agility. كما أن القيادة الشبكية كما يذكر (Schreiber & Carley, 2008: 295) تسهل القدرة على إحداث التغيير من خلال التعلم أو التكيف أو المزج بينهما.

## 2. بناء منظمة متعلمة:

فالمنظمة المتعلمة نظام اجتماعي مركب من وحدات تنظيمية تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين، وتحصل على مدخلاتها من البيئة المحيطة ثم تقدم لهذه البيئة مخرجاتها، أي أنها تمثل نظاماً منفتحاً على بيئته المحيطة (سلطان وخضر، 2010: 33). والقيادة الشبكية بوصفها قيادة للتغيير وقيادة منفتحة تستفيد من الاختلافات بين بيئات العمل فهي بذلك تعد شرطاً ضرورياً لإيجاد ثقافة التعلم القادرة على التغلغل في داخل المنظمات (Dering & Cunningham & Whitby, 2006: 122).

## 3. مواجهة الأزمات:

فالقيادة الشبكية تمكن المنظمة من القدرة على العمل في بيئة متغيرة باستمرار وتمنحها الفاعلية في إدارة الأزمات والكوارث التي لا تستطيع المنظمة الاستجابة لها لوحدها (Silvia & McGuire, 2009: 36). ففي ظل الأزمات والكوارث تظهر الحاجة إلى سرعة نقل المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات. كما أنها تمنحها القدرة على استكشاف الفرص في البيئة المحيطة واستثمارها من خلال التواصل مع العالم الخارجي والمجتمع الذي تخدمه (Tremblay, 2012: 41). وهي تتحلى بالمرونة اللازمة لذلك من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل ممتاز نحو خدمة الأهداف (Tamosiunaite, 2011: 55).

## أهمية القيادة الشبكية في المدرسة:

تبرز أهمية القيادة الشبكية في العمل المدرسي بشكل واضح نظراً لكثرة العوامل المؤثرة في بيئة المدرسة وتغيرها باستمرار، حيث إن الطالب يتأثر بالأسرة والمعلمين وزملاء الدراسة والبيئة المدرسية والمجتمع المحلي ووسائل الإعلام وغيرها الكثير من المؤثرات التي تكون شخصية الطالب.

ويتطلب هذا التأثير العمل على تضافر الجهود لمساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها وبناء الشراكات بشكل مستمر بما يخدم العمل المدرسي. ويذكر كولمان أن هذه النقلة نحو العمل في الشراكات تبين تغييراً في التوجهات المدرسية في القرن الحادي والعشرين (Coleman, 2011: 297). إن القيادة الشبكية في المدرسة تعمل على (Jopling & Crandall, 2006: 31):

1. رفع المعايير من خلال تحسين تعلم التلاميذ والمعلمين ودعم التعلم المشترك بين المدارس.
2. تطوير القيادة من أجل التعلم من خلال استخدام وتطوير القدرة على قيادة عدد كبير من الناس.
3. بناء القدرة على النمو والتحسين المستمر.

### **ممارسات القائد الشبكي Network Leader Practices:**

يمكن تصنيف ممارسات القائد الشبكي في أربعة أشكال رئيسية هي: التنشيط، التأطير، التعبئة والتركيب. ويوضح الجدول (2.1) أهم هذه الممارسات وتصنيفاتها:

جدول 2.1: ممارسات القائد الشبكي.

الممارسات (Silvia & McGuire, 2009: 46)	التصنيف (McGuire, 2006: 37)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. معاملة أعضاء الشبكة بالمثل.</li> <li>2. تحديد الموارد في الشبكة (موارد بشرية - موارد مالية - تجهيزات - إلخ).</li> <li>3. تحديد أصحاب العلاقة الرئيسيين.</li> <li>4. وضع اقتراحات أعضاء الشبكة موضع التنفيذ.</li> </ol>	<p><b>التنشيط Activation:</b> أي تحديد ودمج الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. مشاركة دور القيادة مع أعضاء الشبكة والتأسيس لرؤية مشتركة.</li> <li>2. التأكد من فهم أعضاء الشبكة لأدوار الأفراد.</li> <li>3. السماح لأعضاء الشبكة بتحديد طريقة الإنجاز الخاصة بهم.</li> <li>4. التأثير في القيم والمبادئ المنتشرة في الشبكة.</li> <li>5. اتباع أعضاء الشبكة للقواعد والتشريعات المعيارية.</li> <li>6. الاتفاق على طبيعة المهام المطلوبة وتحديد مهام دقيقة لأعضاء الشبكة.</li> <li>7. تحديد معايير قياس الأداء.</li> </ol>	<p><b>التأطير Framing:</b> أي تحديد قواعد القيادة والإدارة في الشبكة وتعريف الثقافة السائدة فيها وتطوير هيكلية للعمل فيها.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تقديم الدعم من ذوي المناصب العليا واللاعبين الرئيسيين في الشبكة.</li> <li>2. الحفاظ على الشبكة في موقف جيد مع السلطات ذات العلاقة.</li> <li>3. بث الحماس نحو مشروع معين.</li> <li>4. دعم التزام أعضاء الشبكة نحو مهمتها الرئيسية.</li> <li>5. تعميم أهداف الشبكة وإنجازاتها.</li> <li>6. استخدام الحوافز المادية لتحفيز أعضاء الشبكة.</li> </ol>	<p><b>التعبئة Mobilization:</b> أي تحفيز وإلهام وضمنان التزام جميع أعضاء الشبكة مثلهم كمثل العاملين في المؤسسة الأم.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. حرية مشاركة المعلومات بين أعضاء الشبكة.</li> <li>2. العمل لصالح أعضاء الشبكة وبناء الثقة بينهم.</li> <li>3. القيام بعملية العصف الذهني.</li> <li>4. حث أعضاء الشبكة لاستخدام آرائهم الشخصية لحل المشكلات.</li> <li>5. الحفاظ على تماسك الشبكة.</li> <li>6. معرفة أعضاء الشبكة بما هو متوقع منهم.</li> <li>7. العمل على جدولة مهام العمل وتنسيق العمل في الشبكة.</li> <li>8. الحفاظ على معدل تقدم سريع في العمل.</li> <li>9. حل الصراعات والتعارضات التي تظهر في الشبكة.</li> <li>10. تحديد كيفية أداء المهام.</li> </ol>	<p><b>التركيب Synthesizing:</b> أي إنشاء علاقات منتجة وهادفة وبناء الثقة بين أعضاء الشبكة والترويج لثقافة تبادل المعلومات.</p>

وترى الباحثة أن هذه الممارسات هي جزء من الممارسات اليومية في المنظمات، إلا أن ما يختلف في سياق القيادة الشبكية هو الثقافة التنظيمية السائدة في الشبكة والتي تعطي هامشاً عالياً من المرونة لهذه الممارسات بالإضافة إلى الجو الذي يركز على وجوب الحفاظ على إنجازات تهم جميع أطراف الشبكة وليس طرفاً واحداً من أطرافها.

## **كفايات القائد الشبكي Network Leader Competencies:**

تعرف الكفاية على أنها القدرة على القيام بعمل ما بشكل جيد، وتعرف الباحثة كفايات القائد الشبكي بأنها الصفات والمهارات التي يمتلكها الشخص والتي تمكنه فيما بعد من القيام بوظائف القيادة الشبكية بشكل جيد.

ويذكر (Morse, 2007: 5-9) بعضاً من أهم هذه الصفات والمهارات والمتمثلة في:

### **1. توجه نحو عمل الشراكات Collaborative Mindset:**

فالقائد الشبكي يعلم أهمية العمل في الشراكات ويقتنع بها، ويمتلك رؤية لما يمكن لهذه الشراكات أن تقدمه من فائدة للعمل. هذا التوجه يعني فهم الحاجة لأن تكون متضمناً وفاعلاً ومتصلاً بأنظمة وشبكات متعددة بما يخدم تحقيق الأهداف. إن هذا التوجه يعني أن يرى القائد الإمكانيات وحلقات الوصل في الوقت الذي يرى فيه الآخرون الصعوبات والحوجز.

### **2. شغف للإنجاز Passion Toward Outcomes:**

فالقائد الشبكي لديه شغف لجلب التغيير وإحداث فارق في حياة المنظمة، فهو يمتلك الحماس لإيجاد قيمة عامة، فالنفع العام للمنظمة هو محفز قوي للعمل بالنسبة وهو ما يعطيه قدرة عالية على التركيز.

### **3. التفكير النظامي Systems Thinking:**

يقصد بالتفكير النظامي هو رؤية الصورة كاملة من خلال النظر في ثلاثة اتجاهات: التفكير في التأثير على الأجيال المستقبلية، التفكير في الآثار الصغيرة والنتائج لما بعد القضية الحالية محل التركيز والتفكير في القضايا والاستراتيجيات التي تتقاطع في الوظائف والتخصصات.

#### 4. العقلية المنفتحة والمخاطرة **Openness and Risk-taking**:

يوصف القادة الشبكيون عادة بأنهم أشخاص رياديون، يتميزون بالانفتاح وحب المخاطرة. فهم أشخاص لا يخشون الفشل، فحب المخاطرة يعني القدرة على الشعور بالارتياح بالرغم من الظروف غير المؤكدة المحيطة بهم وقدرتهم على استيعاب الأشياء غير المتوقعة.

#### 5. حس تبادل المنفعة والترابط **Sense of Mutuality and Connectedness**:

أي القدرة على البقاء في علاقات مع الآخرين، وأن تكون جزءاً من الكل، والقدرة على فهم اهتمامات الآخرين ووجهات نظرهم، وأن تكون هذه أولوية هي أساس لتطبيق مهارات التشبيك بشكل ناجح.

#### 6. التواضع **Humility**:

لابد للقائد الشبكي أن يكون لديه قدر جيد من التواضع، فهم لا ينسبون النجاح لأنفسهم فقط بل على العكس، فهم يشعرون بالرضا الكبير عندما يستطيعون مشاركة النجاحات مع الآخرين. فهم أشخاص رياديون وطموحون ولكنهم في نفس الوقت قادرين على التواضع.

#### 7. إدارة النفس **Self Management**:

أي القدرة على إدارة الوقت وتحديد أولوياته بشكل فعال. وبالرغم من أن إدارة النفس تعتبر من المهارات الأساسية لأي قائد إلا أنها تكتسب أهمية خاصة للقائد الشبكي، فالعمل المعقد عبر المنظمات يتطلب من القائد أن يكون في وضع الاستعداد والترقب، يبدأ العمل ويفكر في نهايته وأن ينفذ الأعمال الأهم أولاً.

#### 8. التفكير الاستراتيجي **Strategic Thinking**:

ويشمل عدة مهارات تتعلق بالقدرة على تحليل بيئة العمل وتمثل هذه المهارات في إعادة صياغة القضايا ونتائجها الاستراتيجية، تحديد وتعريف النتائج النهائية، تحديد أصحاب العلاقة لمهمة معينة والتفكير المنظم.

## 9. مهارات التسهيل Facilitation Skills:

وهي المهارات التي تعمل على إيجاد تحالف فعال في الشبكة، وتتمثل هذه المهارات في مساعدة المجموعة على توليد أفكار جديدة، التأقلم مع الصراعات، محاربة التردد، والقدرة على صياغة الاتفاقيات.

### وظائف القيادة الشبكية:

يمكن إيجاز وظائف القيادة الشبكية في خمس وظائف رئيسية والتي حددتها الكلية الوطنية لقيادة المدرسة National Collage of School Leadership وهي الاتصال، إدارة المعرفة، تغيير العلاقات، بناء القدرة والتخطيط للاستمرارية (NCSL, 2005).

### أولاً/ الاتصال Communication:

#### مفهوم الاتصال:

عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية الإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف (العجمي، 2010: 265).

ويعتبر الاتصال عصب الحياة في هياكل المنظمات، إذ بدونه تضمر الحركة الدائبة للمنظمة وجميع أنشطتها الأخرى (حمود، 2010: 36). ويعد وجود اتصال فعال في المنظمة دليلاً على وجود مناخ تنظيمي جيد (فليه وعبد المجيد، 2009: 297). وتزداد أهمية الاتصال في الشبكة بشكل خاص لما تتطلبه طبيعة العمل من انفتاح وسرعة تبادل المعلومات.

ويكون نمط الاتصال السائد في الشبكة هو الاتصال متعدد الاتجاهات أو المعقد (NCSL, 2005)، ويتمز هذا النمط بأنه يؤدي إلى قرارات إبداعية وحلول مبتكرة لمشكلات معقدة، كما أنه يفيد في الظروف التي يحتاج فيها العاملون للوصول إلى قرار بالإجماع (هيز، 2011: 439).

#### أهمية عملية الاتصال:

تكمن أهمية الاتصال في عدة أمور أهمها (العجمي، 2010: 267-268):



1. تفهم الفرد للعمل المكلف به مما يساعده على التعاون مع زملائه ودقة أدائه وارتفاع إنتاجيته وبالتالي يزيد من رضاه عن العمل.
2. التعرف على مشكلات ومعوقات العمل مما يسهم في النهاية في تحسين ظروف العمل وتوفير المناخ المناسب للإنجاز.
3. تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية وتنمية روح الفريق وبناء وحدة المفهوم والهدف.
4. تحقيق التماسق في الأداء من خلال تقليل سوء الفهم بين الأفراد والجماعات.
5. تقليل الإشاعات التي تؤثر على درجة الفاعلية التنظيمية المرجوة.
6. تحقيق فاعلية في العمل من خلال توجيه جهود العاملين نحو الأهداف.

### ثانياً/ إدارة المعرفة Knowledge Management:

#### مفهوم إدارة المعرفة:

هي حزمة من الأنشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد الإنسانية الموجودة في المنظمة (ياسين، 2007: 39).

#### أهمية إدارة المعرفة:

يوردي (عليان، 2012: 132 - 133) أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

1. تعد فرصة كبيرة للمنظمة لخفض التكاليف ورفع قيمة موجوداتها الداخلية.
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها وتطبيقها وتقييمها.
5. تعد أداة للمنظمات لاستثمار رأس مالها الفكري وأداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية.
6. تحفز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
7. توفر فرصة الحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات وتسهم في تعظيم قيمة المعرفة.

## متطلبات إدارة المعرفة:

يذكر (عليان، 2012: 182 - 183) بعض الشروط اللازم توافرها في المنظمة لتطبيق إدارة المعرفة بشكل جيد أهمها:

1. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتكنولوجيا اللازمة لذلك والمتمثلة في الحاسوب والبرمجيات الخاصة ومحركات البحث وجميع الأمور ذات العلاقة.
2. توفير الموارد البشرية اللازمة والذين يعرفون بأفراد المعرفة وهم الذين تقع على عاتقهم مسئولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة للقيام بالبرمجيات اللازمة لذلك.
3. الهيكل التنظيمي الذي يجب أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.
4. العامل الثقافي والذي يعتبر لازماً لخلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وتأسيس مجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد.

## ثالثاً/ تغيير العلاقات Changing Relationships:

إن العمل في الشبكات يؤدي إلى تغيير العلاقات الموجودة، فالهيكليات الموجودة والتي أسست على فكرة السلطة والهرمية تمثل تحدياً في العمل، فالشبكة تقدم نموذجاً مختلفاً للعمل وتبني أدوراً جديدة للقيادة. فالقيادة تصبح عملية موزعة تمكن كل فرد من المساهمة في العمل بدلاً من وجود أدوار رئيسية لأشخاص محددين، كذلك فإن العلاقات بين المنظمات تتغير ومن المهم على كل فرد في الشبكة أن يكون مدركاً لهذه التغيرات. فالقائد الشبكي يعمل على إيجاد وتقوية هذه العلاقات، كما يعمل على بناء الثقة والأمان كأساس للإبداع.

## رابعاً/ بناء القدرة Building Capacity:

يقصد ببناء القدرة قيام الشبكات بتوفير البنية التحتية اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة مسبقاً خلال الرؤية المشتركة لأطراف الشبكة (Tremblay, 2012: 38).

إن القائد الشبكي عندما يقوم بتوضيح إلى أي مدى تتفق القيم والأولويات والأنشطة في الشبكة مع القيم والأولويات والأنشطة للمنظمة والأفراد فإنه بذلك يعمل على دعم المشاركين في الشبكة لإيجاد طرق للتعلم الشبكي في حياتهم المهنية اليومية، بدلاً من شعورهم بأن ذلك يعني عملاً إضافياً. وبالرغم من أن وجود شيء جديد يعد حافزاً للبعض إلا أن المشاركين في الشبكة في حاجة إلى البناء على ما يعرفونه مسبقاً ويتقنونه.

### خامساً/ التخطيط للاستدامة **Planning for Sustainability**:

يعمل القائد الشبكي على التخطيط للاستدامة منذ بداية تأسيس الشبكة، ويكون هذا التخطيط في اتجاهين، الأول يكمن في التفكير في كيفية الحفاظ على حيوية الشبكة ومشروعاتها بالرغم من التغيرات الحادثة طوال الوقت، والآخر يكمن تحقيق انتشار للشبكة وملكيته. وعلى كل الأحوال فإن بناء تحالفات واسعة وهادفة ومتداخلة يعني تأمين وتطوير الشبكة. فالعمل المتشابك والمعتمد على بعضه البعض، والاستعداد للتعلم يعمل على نشر ثقافة المحاسبة المشتركة.

### التحديات التي تواجه القائد الشبكي:

تذكر كل من (Castaneda & Reinelt, 2010) خمسة تحديات رئيسة تواجه القيادة الشبكية وهي:

1. إيجاد الوقت والمكان المناسبين لبناء علاقات الثقة.
2. بناء الثقة بين أفراد هم قادة في منظماتهم.
3. الأشخاص الذين لديهم وقت فراغ هم أصحاب القوة في الشبكة.
4. الوكلاء ذوو الصلاحيات الكاملة يعتبرون في كثير من المنظمات تهديداً وليس مصدراً للقوة.
5. اللغة السائدة في الشبكات ربما تكون غير ملائمة لتحريك الأشخاص نحو توجهات فكرية جديدة.

ويضيف (Coleman, 2012: 82) تحديات أخرى للقائد الشبكي:

6. صناعة الوعي من خلال الترويج لرؤية مشتركة وإلهام الآخرين لاتباعها.

7. التمكين، أي تشجيع الأفراد على الشعور بملكية الشبكة والمشاركة في العمل التعاوني.
8. إدارة الصراع بين أطراف الشبكة.
9. الحفاظ على الالتزام والفاعلية في الأداء بما يضمن تأمين المنافع المتأتية من العمل المشترك.

مما سبق، ترى الباحثة أن القيادة الشبكية تسهم في إيجاد الحلول في الوقت الحالي للكثير من المشكلات التي تواجهها المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص، وأن المنظمات التربوية في فلسطين هي أحوج ما يكون لهذا الشكل من القيادة لما تتسم به البيئة في فلسطين من سرعة التغيير وحدوث أزمات بشكل دائم مما ينعكس سلباً على العملية التربوية.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

❖ الدراسات السابقة

❖ التعقيب على الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بعمل مراجعة لأهم الدراسات التي ارتبطت بموضوع الدراسة، وقد لاحظت عدم وجود أي دراسة عربية تناولت موضوع القيادة الشبكية - على حد علمها - نظراً لحداثة الموضوع، وقلة في الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الشبكية من عدة جوانب.

ويتم عرض الدراسات السابقة طبقاً للتسلسل الزمني بدءاً من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

1. دراسة (Kiggundu & Moorosi, 2012) بعنوان **"Networking for school leadership in South Africa: perceptions and realities"**

من أجل قيادة المدرسة في جنوب أفريقيا: الانطباعات والواقع"، هدفت للتعرف إلى دور برنامج تدريبي في التشبيك في تطوير عملية القيادة في المدرسة من وجهة نظر مديري المدارس بجنوب أفريقيا. استخدم الباحثان فيها المنهج الوصفي التحليلي. وكانت عينة الدراسة عبارة عن (284) مديراً من أصل (418) مديراً تلقوا البرنامج التدريبي. وقد تم جمع البيانات من خلال استخدام الاستبانة والملاحظة والمقابلة. وكان من نتائج الدراسة أن التشبيك يعمل على تطوير التعلم المشترك ويسهل عملية تقييم المشاكل المدرسية، وأن عملية التشبيك تحتاج إلى وسائل الاتصال التكنولوجية حتى تدعم التواصل المستمر بين أطراف الشبكة. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات للتعرف على طبيعة وفوائد الدمج بين التشبيك والتدريب الشخصي في نفس الوقت.

2. دراسة (Trevor & Kilduff, 2012) بعنوان **"Leadership fit for the information age"**

القيادة وطبيعتها على تطور المنظمات. استخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة الحالة لمجلس إدارة مقاطعة إسكس كعينة من مؤسسات القطاع العام في المملكة المتحدة. وكان من نتائج الدراسة أن على المنظمات اتباع أساليب القيادة الجديدة (القيادة الشبكية) لأنها أكثر ملائمة لبيئة العمل اليوم، أن عمل المنظمات في المستقبل سيعتمد على شبكات المعرفة المكونة من المهويين المستقلين والممكنين من العمل والتي لن يتم بناؤها إلا باتباع القيادة الشبكية. وأوصت الدراسة

المنظمات بالاستثمار في الكادر البشري وتدريب العاملين على أساليب القيادة الشبكية حتى يسهل تطبيقها في بيئة العمل.

3. دراسة (Coleman, 2012) بعنوان **"The significance of trust in school-based collaborative leadership"** أهمية الثقة في القيادة التعاونية بالمدرسة"، هدفت للتعرف إلى طبيعة القيادة الجديرة بالثقة، وطرح نموذج مبتكر لإيجاد الثقة في العمل المدرسي المشترك في داخل المملكة المتحدة. واستخدم الباحث لهذا الغرض المنهج النوعي حيث قام بجمع البيانات عن طريق مقابلة 49 فرداً من قادة المدارس الذين لهم خبرة طويلة في العمل التعاوني المشترك، وأكاديميين من المهتمين بالموضوع، بالإضافة إلى توزيع استبانة على 139 شخصاً من الحاضرين لمجموعة من الندوات التي أقامتها الكلية الوطنية لقيادة المدرسة (NCSL) ومؤسسة ContinYou، كذلك قام بدراسة حالة لستة مؤسسات تعليمية من التي لها باع طويل في العمل التعاوني. وقد استخدم الباحث برنامج NVivo لتحليل البيانات النوعية وبرنامج SPSS. وكان من نتائج الدراسة أن الثقة في القائد تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي الثقة الفكرية والتي تمثل القيم والأخلاقيات والثقة السلوكية والتي تمثل الأفعال والثقة الإدراكية والتي تمثل ما يراه الآخرون. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الثقة في القائد التعاوني (الشبكي) للتعرف على السلوكيات التي تظهر في العمل اليومي وكيفية بناء وتطوير هذه الثقة.

4. دراسة (Silvia, 2011) بعنوان **"Collaborative governance concepts for successful network leadership"** مفاهيم الحكومة التعاونية لقيادة شبكية ناجحة"، هدفت إلى مناقشة بعض الفروق بين القيادة الهرمية والقيادة الشبكية، مناقشة أهم وظائف القيادة التعاونية وأهم السلوكيات الفعالة للقيادة في هياكل الحكومة التعاونية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتحليل الأدبيات للحصول على نتائج الدراسة. وكان من نتائج الدراسة أن القائد في الشبكة ليس لديه صلاحيات تقييم الأداء أو العقاب أو التوظيف أو فصل الموظفين كما القائد في المؤسسة الهرمية، أن القائد في الشبكة يحتاج للتكيف طوال الوقت مع الاحتياجات المتغيرة لبيئة العمل، كما أن ممارسات القائد الشبكي تتسم بالتركيز على العاملين أكثر من التركيز على مهام العمل، كذلك أن أهم وظائف القيادة الشبكية تتمثل في التنشيط أي تعريف ودمج الموارد بأنواعها اللازمة لإنجاز مهمة معينة، التأطير أي وضع القواعد ونشر الثقافة

التي تحكم عمل الشبكة، التعبئة أي تحفيز وإلهام العاملين وأخيراً التركيب أي إنشاء تفاعلات منتجة بين العاملين والترويج لحرية تبادل المعلومات. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات للتعرف على الممارسات والأساليب المؤدية إلى أفضل النتائج في الحكومة التعاونية.

5. دراسة (Coleman, 2011) بعنوان **"Towards a blended model of leadership for school-based collaboration"** نحو نموذج متعدد

للقيادة في الشراكة المدرسية"، هدفت للتعرف إلى طبيعة القيادة اللازمة لتحقيق أقصى استفادة من الشراكات في العمل المدرسي في داخل المملكة المتحدة. واستخدم الباحث لهذا الغرض المنهج النوعي حيث قام بجمع البيانات عن طريق مقابلة 49 فرداً من قادة المدارس الذين لهم خبرة طويلة في العمل التعاوني المشترك، وأكاديمين من المهتمين بالموضوع، بالإضافة إلى توزيع استبانة على 139 شخصاً من الحاضرين لمجموعة من الندوات التي أقامتها الكلية الوطنية لقيادة المدرسة (NCSL) ومؤسسة ContinYou، كذلك قام بدراسة حالة لستة مؤسسات تعليمية من التي لها باع طويل في العمل التعاوني. وقد استخدم الباحث برنامج NVivo لتحليل البيانات النوعية. وكان من نتائج الدراسة أن القيادة التعاونية عبارة عن التركيبة الذكية من مجموعة مختلفة من أشكال القيادة هي القيادة الأخلاقية، القيادة العلائقية، القيادة الموزعة، القيادة السياسية والقيادة التكوينية، ويختلف هذا المزيج باختلاف السياق الذي يوجد فيه. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات حول كيفية التغلب على بعض المتناقضات التي قد تظهر في النموذج المطروح.

6. دراسة (Silvia & McGuire, 2010) بعنوان **"Leading public sector networks: an empirical examination of integrative leadership behaviors"**

التي هدفت للتعرف إلى أهم الفروق بين القيادة المتكاملة (الشبكية) والقيادة في المؤسسات الهرمية. استخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة 417 مديراً من مدراء الطوارئ في المقاطعات المختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية والذين يعمل تحت إمرتهم أكثر من شخص واحد. وقد تم جمع البيانات المطلوبة عن طريق الاستبانة. وكان من نتائج الدراسة أن القيادة الشبكية تركز على العاملين بدرجة أكبر من التركيز على مهام العمل وتمثل ذلك في عدة سلوكيات أهمها معاملة جميع



العاملين بالمثل، حرية تبادل المعلومات بشكل كبير جداً فيما بينهم والثقة العالية في العاملين. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات أخرى للتعرف على أي الممارسات في القيادة الشبكية أهم من غيرها وأيها يؤثر في فاعلية القيادة الشبكية. كما أوصت بإجراء دراسات على مجتمعات أخرى.

7. دراسة (Kubiak & Bertram, 2010) بعنوان **“Facilitating the**

**development of school-based learning networks”** تسهيل تطوير

شبكات التعلم المدرسي، هدفت إلى وصف الأنشطة والتحديات التي تواجه قادة الشبكات في المدارس في المملكة المتحدة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة عبارة عن 19 من مساعدي قادة الشبكات المدرسية في 12 شبكة مدرسية من أصل 137 شبكة تتبع برنامج مجموعات التعلم الشبكي. استخدم الباحثان لجمع المعلومات المقابلة وتحليل الوثائق. وكان من أهم نتائج الدراسة أن أهم النشاطات التي يقوم بها قادة الشبكة هي: التشبيك مع شركاء جدد وتطوير خطط لأنشطة الشبكة، العمل لمصلحة الشركاء والاستثمار في أهداف الشبكة وخططها، إيجاد فرص للمعلمين للعمل سوياً، الإحاطة بنشاط الشبكة من خلال جمع المعلومات من أصحاب الاختصاص وإعادة تركيز جهود الشبكة. وأن أهم التحديات التي تواجه قائد الشبكة تتمثل في تحديد أهداف المفاوضات، تأمين ملكية نشاط الشبكة، الوقت، الثقة والموازنة بين المكاسب السريعة ونشاطات المدى الطويل. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات للتعرف على طبيعة التحديات القيادية عندما تواجه بمهمة تطوير الشبكة والتعرف على مهارات التيسير المطلوبة من القائد.

8. دراسة (Silvia & McGuire, 2009) بعنوان **“Does leadership in**

**networks matter? Examining the effect of leadership**

**behaviors on managers’ perception of network**

**effectiveness”** هل القيادة في الشبكات مهمة؟ اختبار أثر سلوكيات القيادة

على انطباعات المدراء عن فعالية الشبكة، هدفت للتعرف إلى أثر سلوكيات القيادة الشبكية على فعالية الشبكة من وجهة نظر مديريها. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة 505 مديراً من مديري الطوارئ في المقاطعات المختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية والذين يعمل تحت إمرتهم أكثر من شخص واحد. وقد تم جمع البيانات المطلوبة عن طريق الاستبانة. وكان من نتائج الدراسة أن سلوكيات

القيادة الشبكية (التعبئة والتركييب) كانت ذات أثر إيجابي في فعالية الشبكة، أما التأطير فكان ذا أثر سلبي على فعالية الشبكة ولم يكن للتنشيط أي أثر يذكر على فعالية الشبكة. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات حول انطباعات باقي أفراد الشبكة عن فاعليتها وليس مدرائها فقط.

9. دراسة (Nosella & Petroni, 2007) بعنوان **"Multiple network**

**Leadership as a strategic asset: the Carlo Gavazzi Space**

**case"** قيادة الشبكة المتعددة كمخزون استراتيجي: شركة كارلو غافازي سبيس

كحالة"، هدفت إلى تسليط الضوء على نظام مكون من مجموعة من الشبكات الاستراتيجية وعددها أربعة بقيادة شركة كارلو غافازي سبيس الإيطالية (CGS)، تقييم الدور الذي تسهم به كل شبكة في دعم CGS في الحصول على الميزات التنافسية لها، معرفة كيفية تنظيم العمل داخل هذه الشبكات مع التعرف على أنظمة التنسيق فيما بينها. استخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة الحالة لشركة CGS كعينة من الشركات العاملة في قطاع الأقمار الصناعية والتي تستخدم استراتيجية الشبكة في عملها. وقد تم جمع البيانات المطلوبة عن طريق المقابلة وتحليل الوثائق الرسمية. وكان من نتائج الدراسة معرفة أن النظام يتكون من أربع شبكات هي الشبكة السياسية والصناعية والعلمية التقنية والمحلية وتتكون كل شبكة من عدد من المؤسسات التي تعمل في مجالات متشابهة ولها تعاملات مكثفة مع CGS. كذلك معرفة أن تنسيق العمل بين هذه الشبكات تم من خلال بناء ثقافة تنظيمية تركز على التعاون الوثيق والمستمر، ترسيخ مبادئ الشفافية والوضوح بين أعضاء الشبكة، تمكين جميع أعضاء الشبكة من حرية تبادل المعلومات دون قيود، والعمل على دعم كل عضو من أعضاء الشبكة من خلال باقي الأعضاء. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات عن موضوع قيادة الأنظمة الشبكية حيث أنه لم يأخذ ما يستحق من الدراسة.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبعضها:

يتضح للباحثة من اطلاعها على الدراسات السابقة ما يأتي:

1. من ناحية الموضوع والهدف: توجد دراسات تناولت موضوع القيادة الشبكية في المدارس كدراسة (Kiggundu & Moorosi, 2012) ودراسة (Coleman, 2012) ودراسة (Coleman, 2011) ودراسة (Kubiak & Bertram, 2010) ، ودراسات تناولت القيادة الشبكية في مؤسسات القطاع العام كدراسة (Trevor & Kilduff, 2012) ودراسة (Silvia, 2011) ودراسة (Silvia & McGuire, 2010) ودراسة (Silvia & McGuire, 2009)، ودراسات تناولت القيادة الشبكية بالقطاع الخاص كدراسة (Nosella & Petroni, 2007).
2. من ناحية المنهج المستخدم: تشابهت الدراسات في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراستي (Coleman, 2012) و (Coleman, 2011) اللتان استخدمتا المنهج النوعي.
3. من ناحية مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسات في مجتمع الدراسة حيث كان المجتمع مؤسسات القطاع العام في دراسة (Trevor & Kilduff, 2012)، ومديري المدارس في دراسة (Kiggundu & Moorosi, 2012)، والشركات العاملة في مجال الأقمار الصناعية في دراسة (Nosella & Petroni, 2007)، والشبكات المدرسية في دراسة (Kubiak & Bertram, 2010)، ولم يكن لدراسة (Silvia, 2011) أي مجتمع حيث أنها دراسة نظرية. وتشابهت دراسة (Silvia & McGuire, 2010) ودراسة (Silvia & McGuire, 2009) في المجتمع الذي كان مدراء الطوارئ في المقاطعات، وكذلك تشابهت دراسة (Coleman, 2012) ودراسة (Coleman, 2011) في المجتمع الذي كان قادة المدارس الذين لهم خبرة طويلة في العمل المشترك، وباحثين وأكاديميين.
4. من ناحية أدوات الدراسة: جمعت أغلب الدراسات أكثر من أداة لجمع البيانات فجمعت دراسة (Kiggundu & Moorosi, 2012) بين الاستبانة والمقابلة والملاحظة، ودراسة (Nosella & Petroni, 2007) بين المقابلة وتحليل الوثائق وتشابهت معها دراسة

(Kubiak & Bertram, 2010)، كذلك جمعت دراستي (Coleman, 2012) و (Coleman, 2011) بين الاستبانة والمقابلة، بينما انفردت دراستي (Silvia & McGuire, 2010) و (Silvia & McGuire, 2009) باستخدام الاستبانة فقط، واستخدمت دراسة (Silvia, 2011) تحليل الأدبيات.

### ثانياً أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. من ناحية الموضوع والهدف: تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Trevor & Kilduff, 2012) ودراسة (Silvia, 2011) ودراسة (Silvia & McGuire, 2010) ودراسة (Silvia & McGuire, 2009) في أنها تتناول موضوع القيادة الشبكية في مؤسسات القطاع العام (الحكومي) وتختلف عن باقي الدراسات في هذا الجانب.
2. من ناحية المنهج المستخدم: تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي وتختلف عن دراسة (Coleman, 2012) ودراسة (Coleman, 2011) اللتان استخدمتا المنهج النوعي.
3. من ناحية مجتمع الدراسة: تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في أنها تتناول القيادة الشبكية لدى أصحاب المسميات الإشرافية بوزارة التربية والتعليم العالي.
4. من ناحية أدوات الدراسة: تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Kiggundu & Moorosi, 2012) ودراسة (Silvia & McGuire, 2010) ودراسة (Silvia & McGuire, 2009) في استخدام الاستبانة، وتتشابه مع دراسة (Kiggundu & Moorosi, 2012) ودراسة (Nosella & Petroni, 2007) ودراسة (Kubiak & Bertram, 2010) ودراسة (Coleman, 2011) ودراسة (Coleman, 2012) في استخدام المقابلة.

### ثالثاً أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تحديد منهج الدراسة وهو الوصفي التحليلي.
2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
3. إعداد الإطار النظري.
4. بناء أدوات الدراسة.

#### رابعاً أوجه التميز في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. يكمن التميز الرئيس للدراسة في أنها تعتبر الدراسة الأولى في فلسطين - وفي الوطن العربي على حد علم الباحثة - التي تتناول موضوع القيادة الشبكية وبالتالي فهي إضافة نوعية.
2. أنها تبحث لأول مرة في درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في مؤسسة ما من وجهة نظر أصحاب المسميات الإشرافية.

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

❖ تمهيد

❖ أولاً منهج الدراسة

❖ ثانياً مجتمع الدراسة

❖ ثالثاً عينة الدراسة

❖ رابعاً أدوات الدراسة

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة وكيفية بنائها وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

## أولاً منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

يعرف (الأغا، 1997: 41) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة وموجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل من الباحث في محتوياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها".

هذا وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، تم الرجوع إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. بالإضافة إلى استخدام ورشة العمل للحصول على بيانات نوعية.

## ثانياً مجتمع الدراسة:

- تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين أصحاب المسميات الإشرافية (رئيس شعبة - رئيس قسم - مدير دائرة - نائب مدير دائرة - مدير عام - نائب مدير عام - وكيل وزارة -

وكيل وزارة مساعد) والذين هم على رأس عملهم الواقع في المجمع الرئيسي لوزارة التربية والتعليم العالي والواقع في مدينة غزة والبالغ عددهم (179) موظفاً.

ويبين الجدول (4.1) تفاصيل مجتمع الدراسة:

**جدول 4.1: توزيع أعداد أصحاب المسميات الإشرافية في مقر وزارة التربية والتعليم حسب متغيرات الدراسة. (المصدر: دائرة الحاسوب بوزارة التربية والتعليم).**

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	155	86.6 %
	أنثى	24	13.4 %
	المجموع	179	100 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	118	65.9 %
	دراسات عليا	61	34.1 %
	المجموع	179	100 %
سنوات الخدمة	10 سنوات فأقل	52	29.1 %
	أكثر من 10 سنوات إلى 15 سنة	45	25.1 %
	أكثر من 15 سنة	82	45.8 %
	المجموع	179	100 %
المسمى الوظيفي	رئيس قسم فأقل	96	53.6 %
	مدير دائرة أو نائبه	41	22.9 %
	مدير عام أو نائبه فأعلى	42	23.5 %
	المجموع	179	100 %

**ثالثاً عينة الدراسة:**

**العينة الاستطلاعية:**

تم اختيار (30) موظفاً من أصحاب المسميات الإشرافية، بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة



الأصلية، ولم يتم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها لصغر حجم مجتمع الدراسة وعدم وجود مشاكل فيها وصعوبة الوصول للمستجيبين.

#### عينة الدراسة الأصلية:

حاولت الباحثة عمل مسح شامل لمجتمع الدراسة المكون من (179) موظفاً إلا أنه قد تعذر ذلك لأسباب مختلفة كالغياب، الخروج في مهمات عمل، الإجازات، حالات الانشغال الشديد أو رفض تعبئة الاستبانة بدون سبب واضح. واستطاعت توزيع (161) استبانة وتم استرداد (139) استبانة منها وتم استبعاد استبانة واحدة فقط، وبالتالي تكون عينة الدراسة هي (138) موظفاً أي بنسبة (77.1 %) من مجتمع الدراسة الأصلي وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها. ويوضح جدول (4.2) توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة.

جدول 4.2: توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	128	92.8 %
	أنثى	10	7.2 %
	المجموع	138	100 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	79	57.2 %
	دراسات عليا	59	42.8 %
	المجموع	138	100 %
سنوات الخدمة	10 سنوات فأقل	44	31.9 %
	أكثر من 10 سنوات إلى 15 سنة	38	27.5 %
	أكثر من 15 سنة	56	40.6 %
	المجموع	138	100 %
المسمى الوظيفي	رئيس قسم فأقل	89	64.5 %
	مدير دائرة أو نائبه	28	20.3 %
	مدير عام أو نائبه فأعلى	21	15.2 %
	المجموع	138	100 %

## رابعاً أدوات الدراسة:

### أولاً الاستبانة Questionnaire:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها "أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004: 116).

هذا وقد تم استخدام الاستبانة لقياس درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

### خطوات بناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (4) مجالات و (48) فقرة. ويوضح الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية.
5. تم عرض الاستبانة على (18) محكماً من خبراء التربية والإدارة والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
6. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (3) مجالات و (36) فقرة، حيث تم دمج مجالين مع بعضهما البعض. وملحق رقم (3) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

هذا وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو عبارة عن المعلومات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الاستبانة، ويتكون هذا القسم من (36) فقرة، موزعة على (3) مجالات:

- المجال الأول: كفايات القيادة الشبكية لدى مدير المباشرة، ويتكون هذا المجال من (15) فقرة.
- المجال الثاني: المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها، ويتكون من (10) فقرات.
- المجال الثالث: المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها، ويتكون من (11) فقرة.

### **صدق الاستبانة Validity:**

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وعدس وعبد الحق، 2001: 50). هذا وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### **1. صدق المحكمين أو الصدق الظاهري Face Validity:**

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية بالملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين تألفت من (18) محكماً من المتخصصين، وقد تمت الاستجابة لأراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل، وفي ضوء المقترحات المقدمة خرجت الاستبانة في صورته النهائية بملحق رقم (3).

#### **2. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

## نتائج الاتساق الداخلي:

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "كفايات القيادة الشبكية لدى مدير ك المباشر" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

**جدول 4.3: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "كفايات القيادة الشبكية لدى مدير ك المباشر" والدرجة الكلية للمجال.**

م.	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتمتع بدافعية نحو إنجاز أهداف المجموعة.	0.690	*0.000
2.	يتمكن من إدارة نفسه بشكل فعال أثناء تفاعله مع الآخرين.	0.745	*0.000
3.	يملك مهارات الاتصال الفعال.	0.828	*0.000
4.	يملك القدرة على التأثير في الآخرين خارج دائرة سلطته.	0.802	*0.000
5.	يملك مهارات استخدام التكنولوجيا (الحواسيب والهواتف الذكية).	0.589	*0.000
6.	يملك الدافعية نحو التعلم المستمر.	0.800	*0.000
7.	يتحلى بالمرونة في معاملاته.	0.842	*0.000
8.	يملك القدرة على التفكير بعيد المدى.	0.846	*0.000
9.	يتمتع بمهارة التفكير النظمي System Thinking.	0.857	*0.000
10.	يتحلى بعقلية متفتحة تتقبل الاختلافات.	0.855	*0.000
11.	يملك توجهات فكرية إيجابية نحو التعاون والتشبيك مع المؤسسات.	0.870	*0.000
12.	على استعداد لتحمل المخاطرة.	0.778	*0.000
13.	يحرص على تبادل المنفعة.	0.836	*0.000
14.	يميل إلى تبسيط الأمور بما يخدم العمل الجماعي.	0.729	*0.000
15.	يملك القدرة على شرح رؤيته للآخرين.	0.875	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ .

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

**جدول 4.4: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها" والدرجة الكلية للمجال.**

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوفر في القسم بدالة هواتف متطورة تربط بين الأقسام بشكل ميسر.	0.499	*0.002
2.	يتوفر في القسم جهاز فاكس.	0.659	*0.000
3.	يتوفر في القسم أجهزة حاسوب كافية.	0.719	*0.000
4.	يتاح للعاملين الدخول إلى شبكة الإنترنت.	0.586	*0.000
5.	يتاح للعاملين استخدام البريد الإلكتروني.	0.708	*0.000
6.	يتاح للعاملين استخدام تقنية الفيديو كونفرنس.	0.748	*0.000
7.	توجد شبكة تربط بين أجهزة الحاسوب بالوزارة والمديريات المختلفة.	0.602	*0.000
8.	يتاح للعاملين الحصول على المعلومات اللازمة لهم من قواعد البيانات.	0.652	*0.000
9.	يتاح للعاملين استخدام برامج المحادثة الفورية مثل (MSN, Yahoo, Skype).	0.779	*0.000
10.	يتاح للعاملين استخدام شبكات التواصل الاجتماعي مثل (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn).	0.714	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدو 4.5: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها" والدرجة الكلية للمجال.

م.	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تيسر اللوائح الإدارية عملية مشاركة الموارد المادية والبشرية بين الأقسام.	0.611	*0.000
2.	تيسر اللوائح الإدارية عملية التنسيق والربط بين الأقسام المختلفة للوزارة.	0.602	*0.000
3.	تيسر اللوائح الإدارية عملية التنسيق والربط بين الأقسام المختلفة للوزارة ومؤسسات المجتمع بأنواعها.	0.501	*0.002
4.	يميل الهيكل الإداري إلى الشكل الأفقي ويبتعد عن الشكل الهرمي.	0.525	*0.001
5.	تدعم اللوائح الإدارية التوجهات نحو اللامركزية.	0.689	*0.000
6.	تسود بين العاملين روح العمل كفريق.	0.789	*0.000
7.	تغلب روح الشورى في عملية اتخاذ القرارات.	0.831	*0.000
8.	تشجع الثقافة التنظيمية السائدة على تسهيل عملية تبادل المعلومات.	0.652	*0.000
9.	تحفز الثقافة التنظيمية السائدة على توليد الأفكار الإبداعية.	0.758	*0.000
10.	تسود قيمة المسؤولية الجماعية بين العاملين.	0.838	*0.000
11.	يتم تحفيز العاملين باستمرار لتطوير أنفسهم. (حواجز مادية، ترقيات، برامج تدريب).	0.605	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

### 3. الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات

الاستبانة. وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (4.6)، حيث تبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

**جدول 4.6: معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.**

م.	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	كفايات القيادة الشبكية لدى مديرك المباشر.	0.838	*0.000
2.	المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.	0.695	*0.000
3.	المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.	0.790	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### ثبات الاستبانة Reliability:

يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (القحطاني، 2002). وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

#### 1. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة حيث تشير النتائج الموضحة في جدول (4.7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.851 ، 0.957) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.929). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

جدول 4.7: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	كفايات القيادة الشبكية لدى مدير ك المباشر.	15	0.957
2.	المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.	10	0.851
3.	المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.	11	0.877
	جميع مجالات الاستبانة	36	0.929

## 2. طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown، معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية (أبو حطب وصادق، 1980: 14). وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4.8).

جدول 4.8: طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	كفايات القيادة الشبكية لدى مدير ك المباشر.	0.926	0.962
2.	المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.	0.612	0.759
3.	المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.	0.884	0.939
	جميع مجالات الاستبانة	0.917	0.957

ويتضح من النتائج في جدول (4.8) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائياً.



وبذلك تكون الإِستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الإِستبانة.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
4. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي الدرجة المتوسطة وهي (3) أم زاد أو قل عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
5. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

### ثانياً ورشة العمل **Workshop**:

قامت الباحثة بالإعداد لورشة عمل شملت بعض العاملين في إدارات مختلفة من وزارة التربية والتعليم العالي بهدف الإجابة على السؤال الثالث للدراسة.

## خطوات التحضير لورشة العمل:

1. قامت الباحثة بالحصول على كتاب تسهيل مهمة لإعداد ورشة العمل في وزارة التربية والتعليم العالي.
2. تم توجيه الدعوة لبعض العاملين في الوزارة من أصحاب المواقع المهمة للمشاركة في ورشة العمل ويوضح ملحق رقم (6) أسماء المشاركين في ورشة العمل.
3. تم الاجتماع بالمشاركين ومناقشة سبل تعزيز متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتفسيرها

❖ تمهيد

❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

❖ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

❖ التوصيات

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، ونتائج المقابلات بهدف التعرف على درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تعزيزها.

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي (عبد الفتاح، 2007: 541):

### جدول 5.1: المحك المعتمد في الدراسة.

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول على "ما درجة تقدير أصحاب المسميات الإشرافية لتوافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة. والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول 5.2: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة.

م.	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	كفايات القيادة الشبكية لدى مديرك المباشر.	3.83	76.51	13.62	*0.000	1
2.	المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.	3.35	67.00	5.97	*0.000	2
3.	المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.	3.22	64.46	3.35	*0.001	3
	جميع فقرات الاستبانة	3.51	70.19	10.11	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (5.2) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي (3.51) وبذلك فإن الوزن النسبي (70.19 %) وأن قيمة اختبار T يساوي (10.11) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام.

كما يتضح من جدول (5.2) أن المجال الأول "كفايات القيادة الشبكية لدى مديرك المباشر" قد حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (76.51 %) أي بدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. حصول أصحاب المسميات الإشرافية خلال سنوات خدمتهم على العديد من الدورات التدريبية في موضوعات القيادة المختلفة والتي تتقاطع بشكل ما مع القيادة الشبكية. وقد

أكد (نعيم، 2012) على أن الوزارة تسير وفق خطط تدريبية محددة، ويوجد تدريب مستمر للموارد البشرية في الوزارة.

2. أكدت دراسة (مغاري، 2009) على أن أصحاب المسميات الإشرافية بمديريات التربية والتعليم يعتقدون أن مدرء التربية والتعليم يتمتعون بدرجة كبيرة من المرونة في التعامل مع بيئات العمل ومن التعاون مع المجتمع المحلي في حل مشكلات العمل وهو ما يعتبر من صميم كفايات القائد الشبكي.

3. الخبرة الشخصية المتراكمة لأصحاب المسميات الإشرافية طوال سنوات خدمتهم ومرورهم بالكثير من المواقف والمشكلات مما عزز لديهم مفاهيم الاتصال الفعال والمرونة في العمل والتفكير الاستراتيجي وغيرها من كفايات القيادة الشبكية.

وتتفق هذه النتائج مع ما أوصت به دراسة (Trevor & Kilduff, 2012) بضرورة الاستثمار بالكادر البشري وتدريب العاملين على أساليب القيادة الشبكية حتى يسهل تطبيقها في بيئة العمل.

كذلك يتضح من جدول (5.2) أن المجال الثاني "المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها" قد حصل على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي (67.00 %) أي بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. توجه الوزارة بشكل مطرد نحو استخدام التكنولوجيا في جميع العمليات الإدارية والفنية، وهو ما أقرته الخطة الخمسية للأعوام 2008 - 2012 من خلال تطوير حوسبة قواعد البيانات ونظم الإدارة المالية وتحسين طرق التواصل مع الوزارات وتشجيع التوجه ناحية الحكومة الإلكترونية (وزارة التربية والتعليم العالي: 2008، 16)، كما استطاعت زيادة معدلات المدارس التي يتواجد فيها مختبرات للحاسوب بنسبة 11.3 % بين عامي 2005 و 2010 (وزارة التربية والتعليم العالي: 2011، 30).

2. وجود بعض جوانب القصور في المعرفة المتعلقة باستخدام التكنولوجيا بالوزارة مما قلل من كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتمثلت هذه الجوانب في ضعف الكفاءة في استخدام بعض برامج الحاسوب مثل Word, Excel & SPSS من قبل العديد من الموظفين وفي جميع المستويات مما يحرمهم من الاستفادة من قواعد البيانات المتوفرة

لديهم. وكذلك عدم تحديث بعض قواعد البيانات المتخصصة خاصة المتعلقة بالمرافق المدرسية والصحية والمكتبات وغيرها وخاصة في ظل التغير السريع الحاصل في البيئة الفلسطينية (وزارة التربية والتعليم العالي: 2010، 69). بالإضافة إلى ضعف القيم التنظيمية الداعمة لتفعيل استخدام التكنولوجيا في العمل (العاجز، 2011) وعدم الاهتمام بوسائل الإعلام الاجتماعي.

كذلك يتضح من جدول (5.2) أن المجال الثالث "المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها" قد حصل على المرتبة الثالثة والأخيرة حيث بلغ الوزن النسبي (64.46%) أي بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

1. وجود ثقافة تنظيمية داعمة لروح العمل الجماعي واتخاذ القرارات بطريقة شورية ومحاولة دعم الإبداع خلال العمل.
2. وجود قيادة تربوية تحاول العمل بفاعلية بالرغم من سلبيات الهيكل التنظيمي الموجودة من تعقيد وكثرة عدد الإدارات وطول الهيكل الإداري.
3. وجود خطط واضحة للتدريب لدى الوزارة تتبع من تحديد الاحتياجات للعاملين إلا أنها تعاني من قصور واضح في قياس أثر التدريب وتبعاته ونقص التحفيز اللازم لذلك.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Nosella & Petroni, 2007) والتي أكدت على أن تنسيق العمل بين الشبكات يتم من خلال بناء ثقافة تنظيمية تركز على التعاون الوثيق والمستمر.

**التفسيرات المتعلقة بفقرات كل مجال من المجالات الثلاثة:**

لتحليل فقرات المجالات الثلاثة تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة.

**المجال الأول:** يوضح جدول (5.3) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لجميع الفقرات للمجال الأول (كفايات القيادة الشبكية لدى مدير المباشرة).

جدول 5.3: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتمتع بدافعية نحو إنجاز أهداف المجموعة.	3.96	79.13	14.37	*0.000	2
2.	يتمكن من إدارة نفسه بشكل فعال أثناء تفاعله مع الآخرين.	3.93	78.52	13.49	*0.000	3
3.	يملك مهارات الاتصال الفعال.	4.01	80.29	13.30	*0.000	1
4.	يملك القدرة على التأثير في الآخرين خارج دائرة سلطته.	3.88	77.65	11.39	*0.000	6
5.	يملك مهارات استخدام التكنولوجيا (الحواسيب والهواتف الذكية).	3.71	74.16	9.29	*0.000	13
6.	يملك الدافعية نحو التعلم المستمر.	3.76	75.29	10.14	*0.000	12
7.	يتحلى بالمرونة في معاملته.	3.86	77.25	9.80	*0.000	7
8.	يملك القدرة على التفكير بعيد المدى.	3.91	78.24	10.71	*0.000	5
9.	يتمتع بمهارة التفكير النظامي System Thinking.	3.64	72.90	8.04	*0.000	15
10.	يتحلى بعقلية متفتحة تتقبل الاختلافات.	3.79	75.74	8.86	*0.000	11
11.	يملك توجهات فكرية إيجابية نحو التعاون والتشبيك مع المؤسسات.	3.80	75.91	9.24	*0.000	9
12.	على استعداد لتحمل المخاطرة.	3.69	73.72	7.32	*0.000	14
13.	يحرص على تبادل المنفعة.	3.80	75.91	9.17	*0.000	9
14.	يميل إلى تبسيط الأمور بما يخدم العمل الجماعي.	3.80	76.06	9.27	*0.000	8
15.	يملك القدرة على شرح رؤيته للآخرين.	3.92	78.39	12.07	*0.000	4

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ومن خلال الجدول يتبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:



- الفقرة (3) والتي نصت على "يملك مهارات الاتصال الفعال"، والتي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.29 %) أي بدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى حصول أصحاب المسميات الإشرافية على التدريب اللازم، بالإضافة إلى اكتسابهم مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين أثناء سنوات خدمتهم. وقد أكد (الحديدي، 2009) على أن القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي تتمتع بدرجة كبيرة من مهارات الاتصال الفعال. كما أكد (نعيم، 2012) على أن الموظفين بالوزارة لديهم القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع زملائهم.

- الفقرة (1) والتي نصت على "يتمتع بدافعية نحو إنجاز أهداف المجموعة"، والتي احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (79.13 %) أي بدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه الأهداف تصاغ من خلال التشاور مع العاملين أصحاب العلاقة قبل أن تتم صياغتها بشكل نهائي مما يجعل الجميع يحمل الدافعية نحو إنجاز هذه الأهداف لأنه شارك في وضعها ويتحمل مسؤولية تحقيقها ويقلل من الإحباط الذي ينتج عن فرض الأوامر بطريقة دكتاتورية. وقد أكد (نعيم، 2012) على أن الموظفين في الأقسام يشاركون في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة.

وتتفق هذه النتائج مع دراستي (Silvia, 2011) و (Silvia & McGuire, 2010) واللتان أكدتا على أن ممارسات القائد الشبكي تتسم بالتركيز على العاملين أكثر من مهام العمل.

**كما يتضح أن أدنى فئتين في هذا المجال كانتا:**

- الفقرة (9) والتي نصت على "يتمتع بمهارة التفكير النظامي System Thinking"، والتي احتلت المرتبة الخامسة عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (72.90 %) أي بدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التفكير النظامي يتقاطع بشكل كبير مع التفكير الاستراتيجي وهو مهارة يتم تعزيزها دوماً في داخل الوزارة من خلال الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي للمدراء ومن خلال الخطة الاستراتيجية التي تعمل عليها الوزارة بشكل دائم، بالإضافة إلى وجود عدد كبير من حملة الشهادات العليا. وقد أكدت دراسة كل من (الحديدي، 2009) و (نعيم، 2012) على أن التخطيط هو الأولوية الأولى لوزارة التربية والتعليم العالي.

- الفقرة (12) والتي نصت على "على استعداد لتحمل المخاطرة"، والتي احتلت المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي قدره (73.72 %) أي بدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى

شعور أصحاب المسميات الإشرافية بالمسئولية ناحية عملهم واكتسابهم الثقة بالنفس وبالقرارات التي يتخذونها من خلال النجاحات التي تم تحقيقها على مدار السنوات الطويلة في الخدمة مما يجعلهم يتحملون مسئولية قراراتهم.

**المجال الثاني:** يوضح الجدول (5.4) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لجميع الفقرات للمجال الثاني (المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها).

**جدول 5.4: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني.**

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يتوفر في القسم بدالة هواتف متطورة تربط بين الأقسام بشكل ميسر.	3.66	73.24	5.93	*0.000	5
2.	يتوفر في القسم جهاز فاكس.	2.99	59.86	-0.05	0.479	7
3.	يتوفر في القسم أجهزة حاسوب كافية.	4.07	81.30	12.27	*0.000	3
4.	يتاح للعاملين الدخول إلى شبكة الإنترنت.	4.20	83.91	13.71	*0.000	2
5.	يتاح للعاملين استخدام البريد الإلكتروني.	4.40	88.09	17.92	*0.000	1
6.	يتاح للعاملين استخدام تقنية الفيديو كونفرنس.	2.83	56.52	-1.43	0.078	8
7.	توجد شبكة تربط بين أجهزة الحاسوب بالوزارة والمديريات المختلفة.	3.87	77.39	8.46	*0.000	4
8.	يتاح للعاملين الحصول على المعلومات اللازمة لهم من قواعد البيانات.	3.46	69.28	5.07	*0.000	6
9.	يتاح للعاملين استخدام برامج المحادثة الفورية مثل (MSN, Yahoo, Skype).	2.21	44.23	-6.93	*0.000	9
10.	يتاح للعاملين استخدام شبكات التواصل الاجتماعي مثل (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn).	1.80	35.91	-11.86	*0.000	10

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ومن خلال الجدول يتبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على "يتاح للعاملين استخدام البريد الإلكتروني"، والتي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.09 %) أي بدرجة كبيرة جداً. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن البريد الإلكتروني أصبح من أهم وسائل الاتصال في عصر المعرفة نظراً لسهولة الاستخدام وسرعته ومجانيته وعدم تقيده بمكان محدد. كما أصبح البريد الإلكتروني وسيلة مفضلة على الهاتف نظراً لإمكانية الاحتفاظ بنسخ أرشيفية من الأوامر الإدارية من خلال حفظ الرسائل وإمكانية العودة لها في وقت لاحق. ولقد أكدت دراسة (العاجز، 2011) على أن الوزارة تعمل على تشجيع الجمهور أيضاً على استخدام البريد الإلكتروني في تعاملاته مع الوزارة.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يتاح للعاملين الدخول إلى شبكة الإنترنت" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.91 %) أي بدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الوصول إلى شبكة الانترنت بات حاجة ماسة للكثير من العاملين بالوزارة لأسباب عدة أهمها استخدام البريد الإلكتروني والحصول على بعض البيانات اللازمة لإعداد التقارير وغيرها. وقد أكدت دراسة (العاجز، 2011) على أن وزارة التربية والتعليم تقوم بتحفيز الجمهور لتحويل جميع الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية يمكن التفاعل معها عن بعد من خلال الوسائل الإلكترونية، مما يدل على توجه الوزارة إلى استخدام الإنترنت بكفاءة وفاعلية.

وبذلك تتفق هذه النتائج مع دراسة (Kiggundu & Moorosi, 2012) في أن عملية التشبيك تحتاج إلى وسائل الاتصال التكنولوجية حتى تدعم التواصل المستمر بين أفراد الشبكة.

كما يتضح أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على "يتاح للعاملين استخدام شبكات التواصل الاجتماعي مثل (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn)"، والتي احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (35.91 %) أي بدرجة قليلة جداً. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النظرة في الوزارة مازالت قاصرة عن رؤية أهمية وسائل الإعلام الاجتماعي لخدمة أهدافها وما زالت تعتبرها إحدى وسائل الترفيه. وكما أن القوانين تحظر على العاملين استخدام شبكات التواصل الاجتماعي باستثناء فئة محددة من الموظفين خاصة

في دائرة العلاقات العامة وبعض أصحاب المراكز العليا بالوزارة (المصدر: دائرة الحاسوب بوزارة التربية والتعليم).

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على "يتاح للعاملين استخدام برامج المحادثة الفورية مثل (MSN, Yahoo, Skype)", والتي احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي قدره (44.23%) أي بدرجة قليلة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأنظمة بالوزارة تحظر على العاملين فيها استخدام هذه البرامج لما تراه من عدم فائدتها للعمل وتضييع وقت العاملين (المصدر: دائرة الحاسوب بوزارة التربية والتعليم).

**المجال الثالث:** يوضح الجدول (5.5) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لجميع الفقرات للمجال الثالث (المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها).

**جدول 5.5: المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثالث.**

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تيسر اللوائح الإدارية عملية مشاركة الموارد المادية والبشرية بين الأقسام.	3.34	66.72	4.01	*0.000	4
2.	تيسر اللوائح الإدارية عملية التنسيق والربط بين الأقسام المختلفة للوزارة.	3.46	69.20	6.10	*0.000	2
3.	تيسر اللوائح الإدارية عملية التنسيق والربط بين الأقسام المختلفة للوزارة ومؤسسات المجتمع بأنواعها.	3.30	65.94	3.92	*0.000	7
4.	يميل الهيكل الإداري إلى الشكل الأفقي ويبتعد عن الشكل الهرمي.	2.89	57.81	-1.21	0.115	10
5.	تدعم اللوائح الإدارية التوجهات نحو اللامركزية.	3.01	60.14	0.08	0.469	9
6.	تسود بين العاملين روح العمل كفريق.	3.62	72.41	7.15	*0.000	1
7.	تغلب روح الشورى في عملية اتخاذ القرارات.	3.32	66.47	3.51	*0.000	6
8.	تشجع الثقافة التنظيمية السائدة على تسهيل	3.35	67.01	4.11	*0.000	3

					عملية تبادل المعلومات.
8	*0.002	2.87	65.22	3.26	9. تحفز الثقافة التنظيمية السائدة على توليد الأفكار الإبداعية.
5	*0.000	3.59	66.62	3.33	10. تسود قيمة المسؤولية الجماعية بين العاملين.
11	*0.000	-3.77	51.88	2.59	11. يتم تحفيز العاملين باستمرار لتطوير أنفسهم. (حوافز مادية، ترقيات، برامج تدريب).

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ومن خلال الجدول يتبين أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على "تسود بين العاملين روح العمل كفريق"، والتي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.41 %) أي بدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم تدعم العمل الجماعي وتحرص على بناء روح الفريق بين العاملين من خلال تعزيز قيم الشورى في اتخاذ القرارات ودعم التواصل الفعال بين العاملين وإعطاء الدورات التدريبية اللازمة لذلك، وقد أكد (نعيم، 2012) على أن الموظفين في الأقسام يشاركون في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة، كما أكد على قدرة الموظفين على التواصل الفعال وهو ما يعتبر ركيزة أساسية لعمل الفريق. كما أكد (الحديدي، 2009) على أن القيادة العليا بالوزارة تشجع الموظفين على العمل بروح الفريق.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تيسر اللوائح الإدارية عملية التنسيق والربط بين الأقسام المختلفة للوزارة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (69.20 %) أي بدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه من الطبيعي وجود مثل هذا التنسيق في المؤسسة الواحدة لما يعود به من فائدة على العمل ووييسر ويسرع من تنفيذ المهام الوظيفية. كما أن وجود هذا التنسيق يعني استثمار أفضل لموارد الوزارة.

وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته دراسة (Nosella & Petroni, 2007) على أن تنسيق العمل بين الشبكات يتم من خلال دعم كل عضو من أعضاء الشبكة من خلال باقي الأعضاء.

كما يتضح أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (11) والتي نصت على "يتم تحفيز العاملين باستمرار لتطوير أنفسهم (حوافز مادية، ترقيات، برامج تدريب)"، والتي احتلت المرتبة الحادية عشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (51.88 %) أي بدرجة قليلة. وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الموارد المالية للوزارة وتواضعها كنتيجة لضعف ميزانية الحكومة ككل وذلك بسبب الأوضاع السياسية التي يعانها قطاع غزة. بالإضافة إلى عدم وجود صلاحيات للوزارة في موضوع الترقيات وتركزها فقط في يد ديوان الموظفين. أضف إلى ذلك أن برامج التدريب التي تقدمها الوزارة للموظفين لا يعقبها أي نوع من التحفيز المادي مما يقلل من اهتمام الموظفين بهذه الدورات التدريبية. وقد أكدت دراسة (نعيم، 2012) على أن الموظفين لا يحصلون على حوافز مادية أو وظيفية تبعاً للتدريب كما أن الوزارة لا تتابع أثر التدريب على الموظفين وليس لديها معايير واضحة لقياس أثر التدريب.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يميل الهيكل الإداري إلى الشكل الأفقي وابتعد عن الشكل الهرمي"، والتي احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي قدره (57.81 %) أي بدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى كثرة المستويات الإدارية في وزارة التربية والتعليم وميلها إلى التعقيد نتيجة كثرة الإدارات فيها وقد أكد (اللوح، 2006) على أن الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية تزداد فيها المستويات الإدارية وتميل إلى التعقيد. إلا أنه تم التخفيف من حدة هذه السلبات من خلال قدرة القيادة العليا على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر ومحاولة جعله أكثر مرونة خاصة في مواجهة الأزمات والعمل على تفويض السلطة بشكل مستمر وهو ما أكدته (الحديدي، 2009).

وتختلف هذه النتائج مع ما أكدته دراسة (Silivia, 2011) على أن من أهم ممارسات القيادة الشبكية هي التعبئة أي تحفيز وإلهام العاملين، ودراسة (Silvia & McGuire, 2009) التي أكدت على أن عملية التعبئة كانت ذات أثر إيجابي في فعالية الشبكة.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  ( $0.05 \leq$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي)؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من صحة الفرضيات التالية:

### الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)". وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين. والجدول (5.6) يبين ذلك.

جدول 5.6: اختبار T لعينتين مستقلتين - متغير الجنس.

Sig.	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.050 *	1.979	0.70	3.86	128	ذكر	كفايات القيادة الشبكية لدى مدير المباشري.
		0.72	3.40	10	أنثى	
0.585	0.547	0.69	3.36	128	ذكر	المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.
		0.66	3.24	10	أنثى	
0.364	0.911	0.79	3.24	128	ذكر	المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.
		0.74	3.01	10	أنثى	
0.129	1.529	0.58	3.53	128	ذكر	جميع المجالات
		0.65	3.24	10	أنثى	

\* الفرق بين المتوسطات الحسابية دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وذلك للاستبانة ككل. وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تعزيزها تعزى لمتغير الجنس وذلك للدرجة الكلية للاستبانة وللمجالين الثاني والثالث. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجال الأول "كفايات القيادة الشبكية لدى مدير ك المباشر" تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق في المجالين الثاني والثالث إلى وجود الذكور والإناث في نفس بيئة العمل ومعاناتهم من نفس المشاكل اليومية. كما تعزو وجود فروق في المجال الأول "كفايات القيادة الشبكية لدى مدير ك المباشر" إلى أن الإناث تميل إلى إيجاد معايير أعلى وأكثر صعوبة فيما يتعلق بممارسات القيادة الشبكية نظراً لاهتمامها الأكبر بالعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وقد كشفت دراسة (Sorenson & Folker & Brigham: 2008) على أن النساء قد حصلن على معدلات أعلى من الذكور فيما يتعلق بالتوجهات نحو الشبكات التعاونية أي العمل على بناء علاقات تعاون من خلال الشبكات المكونة من الزبائن، أفراد العائلة، أفراد المجتمع والموظفين.

مع العلم أن الباحثة تتحفظ على جميع النتائج المتعلقة بمتغير الجنس نظراً لوجود فرق كبير في الأعداد بين الذكور والإناث في مجتمع الدراسة، مما يضعف من أهمية المقارنة بين الجنسين.

### الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل - دراسات عليا)". وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين. والجدول (5.7) يبين ذلك.



جدول 5.7: اختبار T لعينتين مستقلتين - متغير المؤهل العلمي.

Sig.	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.955	0.057	0.76	3.83	79	بكالوريوس فأقل	كفايات القيادة الشبكية لدى مدير ك المباشر.
		0.65	3.82	59	دراسات عليا	
0.792	0.265	0.71	3.36	79	بكالوريوس فأقل	المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.
		0.67	3.33	59	دراسات عليا	
0.761	0.305	0.78	3.24	79	بكالوريوس فأقل	المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.
		0.79	3.20	59	دراسات عليا	
0.804	0.249	0.64	3.52	79	بكالوريوس فأقل	جميع المجالات
		0.53	3.49	59	دراسات عليا	

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وذلك للاستبانة ككل وللمجالات منفردة. وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تعزيزها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وجود الفئتين في بيئة تربوية وإدارية واحدة ومواجهتهم لنفس المشاكل اليومية سواء فيما يتعلق بالتعامل مع مدراءهم أو فيما يتعلق بالهيكلية الإدارية أو الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة أو استخدامهم للتكنولوجيا الموجودة. بالإضافة إلى عدم وجود تفضيل واضح لأصحاب الدراسات العليا أو تخصيصهم بامتيازات معينة جعلهم يعطون تقييمات متقاربة لمجالات الاستبانة. كما أن طبيعة العمل في الوزارة لا تتطلب عادة مؤهلات عالية مما يجعل تأثير هذه المؤهلات يختفي تقريباً.

### الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أن "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية

بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (10 سنوات فأقل - من 10 سنوات إلى 15 سنة - أكثر من 15 سنة)". وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA. والجدول (5.8) يوضح ذلك.

جدول 5.8: اختبار التباين الأحادي - متغير سنوات الخدمة.

Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.564	0.575	0.293	2	0.586	بين المجموعات	كفايات القيادة الشبكية لدى مديرِك المباشر.
		0.510	135	68.834	داخل المجموعات	
			137	69.420	المجموع	
0.056	2.943	1.358	2	2.716	بين المجموعات	المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.
		0.461	135	62.287	داخل المجموعات	
			137	65.003	المجموع	
0.249	1.404	0.852	2	1.705	بين المجموعات	المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.
		0.607	135	81.973	داخل المجموعات	
			137	83.678	المجموع	
0.159	1.865	0.645	2	1.291	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.346	135	46.709	داخل المجموعات	
			137	47.999	المجموع	

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وذلك للاستبانة ككل وللمجالات منفردة. وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تعزيزها تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أصحاب المسميات الإشرافية هم ممن لديهم خبرة 3 سنوات على الأقل من العمل في الوزارة أي أنهم قد اندمجوا خلال هذه الفترة في بيئة العمل ووصلوا إلى مرحلة النضج الوظيفي. أضف إلى ذلك عدم تغير بيئة العمل بشكل حقيقي داخل الوزارة

طوال السنوات المتتالية - بالرغم من تغير الظروف المحيطة - وسيطرة الروتين الوظيفي على مجريات العمليات في داخل الوزارة مما جعل طول سنوات الخبرة عاملاً غير مؤثر في التقييم.

#### الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أن "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (رئيس قسم فأقل - مدير دائرة أو نائبه - مدير عام أو نائبه أو أعلى)". وللاجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA. والجدول (5.9) يبين ذلك.

#### جدول 5.9: اختبار التباين الأحادي - متغير المسمى الوظيفي.

Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.279	1.290	0.651	2	1.302	بين المجموعات	كفايات القيادة الشبكية لدى مدير كالمباشر.
		0.505	135	68.117	داخل المجموعات	
			137	69.420	المجموع	
*0.00 7	5.108	2.286	2	4.573	بين المجموعات	المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.
		0.448	135	60.430	داخل المجموعات	
			137	65.003	المجموع	
0.310	1.182	0.720	2	1.440	بين المجموعات	المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها.
		0.609	135	82.238	داخل المجموعات	
			137	83.678	المجموع	
0.072	2.676	0.915	2	1.831	بين المجموعات	جميع المجالات
		0.342	135	46.169	داخل المجموعات	
			137	47.999	المجموع	

\* الفرق بين المتوسطات الحسابية دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ويتبين من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وذلك للاستبانة ككل. وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تعزيزها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك للدرجة الكلية للاستبانة وللمجالين الأول والثالث. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجال الثاني "المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها" تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولقد تم عمل اختبار شيفيه لمعرفة اتجاهات الفروق وبينت النتائج في جدول (5.10) أن الفروق لصالح المسمى الوظيفي "مدير عام أو نائبه أو أعلى".

**جدول 5.10: اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات متغير المسمى الوظيفي.**

Sig.	الفرق بين المتوسطين	الفئات	
0.560	-0.15642	مدير دائرة أو نائبه	رئيس قسم فأقل
*0.008	-0.51448	مدير عام أو نائبه أو أعلى	
0.183	-0.35807	مدير عام أو نائبه أو أعلى	مدير دائرة أو نائبه

\* الفرق بين المتوسطات الحسابية دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن وسائل التكنولوجيا متاحة لجميع الموظفين بشكل كامل إلا أنها تتوفر بشكل أكبر لذوي المسميات الوظيفية العليا نظراً لوجودهم في مواقع ذات أهمية أكبر وبالتالي ازدياد حاجتهم إلى تسهيلات تكنولوجية أكثر بالإضافة إلى حصولهم على الدعم الفني اللازم بشكل أسرع من أصحاب المسميات الوظيفية الأدنى.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على "ما سبل تعزيز توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة؟" وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بإقامة ورشة عمل لبعض العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، والملحق رقم (6) يوضح أسماء المشاركين في ورشة العمل.

وقد تمثلت سبل تعزيز متطلبات القيادة الشبكية في الآتي:

1. عمل دورات مركزة حول الموضوع وإكساب الموظفين المهارات اللازمة لتطبيقه، وعرض تجارب واقعية حديثة، والتعرف على قصص النجاح في هذا الجانب.
2. إعطاء القيادات التربوية المزيد من الصلاحيات حتى يكون التخطيط بشكل أوسع وأشمل، وإشراك العاملين في وضع الخطط والمقترحات وخاصة الخطط قصيرة المدى، بما يعكس الروح الجماعية للمنظمة ويزيد من انتماء العاملين للأهداف الموضوعية، وعقد ورشات عمل لاستمطار الأفكار من عدة إدارات بهدف تعزيز عملية التخطيط.
3. تفعيل مبدأ الاجتهاد والاستقلالية بما ينسجم مع اللوائح والقوانين وتوفير حماية للموظفين وإعطائهم الأمان في حالة حدوث الأخطاء.
4. إيجاد القدوة الفعالة التي لديها الاستعداد للإبداع والمخاطرة.
5. تعزيز البنية التكنولوجية للوزارة من خلال ربط الوزارة والمديريات والمدارس من خلال شبكة داخلية تسهل التواصل بينهم، وتسهيل التواصل داخل مبنى الوزارة من خلال توفير شبكة لاسلكية، وتقديم تسهيلات أكبر للعاملين للاستفادة من قواعد البيانات للحصول على المعلومات بشكل أسهل وأسرع بالتعاون مع دائرة الحاسوب بالوزارة.
6. تشجيع العاملين على التكاتف والتكامل في داخل الإدارة الواحدة وتعزيز العمل بروح الفريق للاستفادة من الخبرات المختلفة لهم.
7. العمل على تغيير الثقافة السائدة بثقافة منفتحة تعمل على نشر المعلومات بشكل أوسع مما يسمح بالاستفادة منها لجميع العاملين بأكبر قدر.
8. تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين مما يعمل على زيادة روح الانتماء للمنظمة وبالتالي زيادة قيمة المسؤولية الجماعية للعاملين.

9. تدريب المدراء على مهارات الاتصال والتواصل الفعال ومهارات التفويض الفعال مما يسهم في أداء أفضل للمنظمة.
10. تفعيل دور إدارة العلاقات العامة فيما يخص الجوانب العملية للعمل، وإيجاد تواصل جيد بين الوزارة والمؤسسات الخارجية وتحديد طبيعة العلاقات معها وحجم هذه العلاقات.
11. تحفيز العاملين بشكل أفضل من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ووضع أسس واضحة للعلاوات والمكافآت وإقامة المسابقات ورصد الجوائز للموظفين المميزين.
12. تحديد المسؤوليات والصلاحيات للعاملين بشكل واضح بما يمنع التداخل في العمل ووضع أسس واضحة لتوزيع الصلاحيات وتفويضها، بالإضافة لتفعيل الرقابة الإدارية والمالية بشكل أفضل.
13. إعادة تنظيم الهيكل الإداري بما يضمن سهولة التواصل بين المستويات الإدارية المتماثلة وبما يخدم التوجهات ناحية اللامركزية.

## التوصيات:

### أولاً توصيات خاصة بكفايات القيادة الشبكية:

1. تعزيز فهم العاملين لموضوع القيادة الشبكية من خلال إقامة الدورات التدريبية وورش العمل والتركيز على الجانب العملي أكثر من الجانب النظري، وتوسيع رقعة التدريب لتشمل مدراء المدارس أيضاً.
2. العمل على نقل التجارب الناجحة للقيادة الشبكية والاستفادة منها في المؤسسات التربوية الفلسطينية من خلال إرسال بعثات إلى الخارج لمعاينة تطبيقها على أرض الواقع في المؤسسات التربوية الأجنبية.
3. التركيز على الموارد البشرية بشكل أكبر في الوزارة لأنها معيار النجاح في أي مجال وذلك من خلال إيجاد معايير انتقائية عالية لموظفي الوزارة وتوابعها وإعطائهم التدريب اللازم وحفزهم بالطرق المناسبة.
4. العمل على إذكاء روح التنافس والإبداع بين العاملين والتقليل من مخاوف الوقوع في الأخطاء من خلال سن القوانين التي تحمي العاملين وزيادة التحفيز المادي والمعنوي.

## ثانياً توصيات خاصة بالمتطلبات التكنولوجية:

1. تدريب العاملين على الاستخدام الفعال لوسائل التكنولوجيا المختلفة والقدرة على التعامل مع قواعد البيانات بشكل أفضل مما يخفف العبء عن دائرة الحاسوب بالوزارة ويدعم قدرة العاملين في الحصول على المعلومات اللازمة لهم بشكل أسرع.
2. استثمار شبكات التواصل الاجتماعي بشكل فعال وعلى جميع مستويات الوزارة وعدم اعتبارها وسيلة ترفيهية فقط وعدم قصرها على مجموعة معينة من العاملين في الوزارة واستخدامها للترويج لأنشطة الوزارة مما يعزز علاقتها مع الشركاء سواء داخل المجتمع الفلسطيني أو على الصعيد العربي أو الدولي، والذي يعمل أيضاً على جذب شركاء جدد. وتدريب العاملين على استخدامها بشكل جيد للوصول إلى الفئات المستهدفة من خدمات الوزارة.

## ثالثاً توصيات خاصة بالمتطلبات الإدارية والثقافية:

1. دعم التوجهات نحو اللامركزية من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للوزارة من جديد وعمل إصلاحات جذرية تحد من البيروقراطية وتخفف من المركزية وتعمل على تقليل المستويات الإدارية الموجودة بالوزارة وتفعيل العمل بطريقة المشاريع في الوزارة، وإعطاء صلاحيات واسعة للمدراء مما يعزز قدرتهم بالعمل، والسعي بالوزارة للتحويل من الشكل الهرمي إلى الشكل الشبكي Networked Organization.
2. العمل على بناء ثقافة تنظيمية تدعم العمل الجماعي بشكل أكبر وتحفز الإبداع والابتكار من خلال خلق جو من الثقة بين العاملين والتقليل من مشاعر الخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية التي تصب في مصلحة العمل.
3. العمل على زيادة التحفيز المادي والمعنوي من خلال البحث عن موارد مالية جديدة للوزارة وإيجاد حل لمشكلة الترقيات حتى يتم تشجيع العاملين بالشكل المناسب.

## رابعاً توصيات عامة:

1. إقامة الندوات والمؤتمرات التي تهتم بموضوع العمل في الشبكات والقيادة الشبكية وبالتالي تحفز الباحثين لطرق هذا الموضوع الجديد من مواضيع القيادة.

2. عمل ورشات عمل بين ممثلين عن المؤسسات ذات العلاقة مع الوزارة لبحث سبل تعزيز التعاون المشترك والاستفادة من الموارد المتاحة لدى باقي المؤسسات.
3. إقامة مركز بحث تابع للوزارة يهتم بدراسة واقع ومشكلات التعليم في فلسطين مما يعزز القدرة على حل المشكلات.



# المصادر والمراجع

## أولاً المصادر:

- القرآن الكريم.

## ثانياً المراجع العربية:

1. أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال (1980). علم النفس التربوي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
2. أبو علام، رجاء (2010). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. القاهرة: دار النشر للجامعات.
3. الأغا، إحسان (1997). *البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته*. غزة: مطبعة الرنتيسي.
4. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2004). *مقدمة في تصميم البحث التربوي*. غزة: مطبعة الرنتيسي.
5. توفيق، عبد الرحمن (2004). *الإدارة بالمعرفة*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
6. الحديدي، عماد (2009). *درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. حسن، ماهر (2004). *القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم*. إربد: دار الكندي.
8. حمود، خضير (2010). *الاتصال الفعال في إدارة الأعمال*. عمان: دار صفاء.
9. الزكي، أحمد وحماد، وحيد (2011). *القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر*. مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، العدد 10، 453-490.
10. زياره، فريد (2009). *وظائف الإدارة*. عمان: دار اليازوري.
11. سلطان، سوزان وخضر، ضحى (2010). *المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة*. عمان: دار الفكر.
12. الشثري، عبد العزيز (2010). *واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة*. مجلة التربية، العدد 28، 13-57.
13. صالح، أحمد والمبيضين، محمد (2013). *القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية*. مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، 40(1)، 58-74.
14. العاجز، إيهاب (2011). *دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. عبد الرحيم، لينا (2009). *أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأثروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
16. عبد الفتاح، عز (2007). *مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS*. جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
17. عبوي، زيد (2008). *القيادة ودورها في العملية الإدارية*. عمان: دار البداية.

18. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
19. العجمي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة.
20. عطوي، جودت (2012). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة.
21. عليان، رحي (2012). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء.
22. الغامدي، سعيد (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وإملاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
23. فليهي، فاروق وعبد المجيد، السيد (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.
24. القحطاني، محمد (2002). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
25. كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة.
26. اللوح، نبيل (2006). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
27. المطيري، عبد العزيز (2011). أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
28. مغاري، تيسير (2009). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
29. نجم، نجم (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء.
30. نعيم، محمد (2012). واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
31. هيز، جون (2011). مهارات التواصل بين الأفراد في العمل (ترجمة مروان الزعبي). عمان: دار المسيرة.
32. وزارة التربية والتعليم العالي (2008). الخطة الخمسية التطويرية الاستراتيجية 2008 - 2012. رام الله: فلسطين.
33. وزارة التربية والتعليم العالي (2010). الاستراتيجية القطاعية وعبر القطاعية للتعليم 2011 - 2013. رام الله: فلسطين.

34. وزارة التربية والتعليم العالي (2011). *الخطة التطويرية لوزارة التربية والتعليم 2011 - 2012*. غزة: فلسطين.

35. ياسين، سعد (2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات*. عمان: دار المناهج.

### ثالثاً المراجع الأجنبية:

36. Angelides, P. (2010). The efficacy of small internal networks for improving schools. *School Leadership & Management*, 30(5), 451-467
37. Archer, D. & Cameron A. (2013). *Collaborative leadership: Building relationships, handling conflict and sharing control*. New York, NY: Routledge.
38. Arrowsmith, T. (2007). Distributed leadership in secondary school in England: The impact on the role of the headteachers and other issues. *Management in Education*, 21(2), 21-27.
39. Bass, B. (1998). *Transformational Leadership Industrial, Military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates.
40. Beales, A. & Fisher, D. (2010). *Building global citizenship through network leadership*. Center for Mental Health Services, Research, Publications and Presentations. Retrieved May 19, 2013, from: [http://escholarship.umassmed.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1602&context=psych\\_cmhsr](http://escholarship.umassmed.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1602&context=psych_cmhsr)
41. Bennett, N. & Wise, C. & Woods, P. & Harvey, J. (2003). **Distributed Leadership: A Review of Literature**. National College for School Leadership.
42. Bolden, R. & Gosling, J. & Marturano, A. & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Exeter, UK: University of Exeter, Center for leadership studies.
43. Breed, J. (n.d). *What is relational leadership*. Retrieved January 3, 2014, from: <http://www.relationalleadership.co.za/index.php/blog/2-what-is-relational-leadership>
44. Castaneda, N. (2011, January 13). *Leadership and networks draft synthesis: Bringing a network lens to leadership & a leadership lens to networks*. Retrieved May 26, 2013, from:

- <http://leadershiplearning.org/blog/natalia-castaneda/2011-01-13/leadership-and-networks-draft-synthesis-bringing-network-lens-lead>
45. Castaneda, N. & Reinelt, C. (2010, July 28). **Network leadership: Skills, challenges and areas of opportunity**. Retrieved May 17, 2013, from: <http://leadershiplearning.org/blog/natalia-castaneda/2010-07-28/network-leadership-skills-challenges-and-areas-opportunity>
  46. Chemers, M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research and Practice**, 4(1), 27-43.
  47. Chrislip, D. & Larson, C. (1994). **Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  48. Coleman, A (2012). The significance of trust in school-based collaborative leadership. **International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice**, 15(1), 79 - 106.
  49. Coleman, A. (2011). Towards a blended model of leadership for school-based collaborations. **Educational Management, Administration & Leadership**, 39(3), 296-316.
  50. Catholic Relief Services (CRS) (n.d). **Capacity building**. Retrieved January 31, 2014, from: <http://crs.org/capacity-building/>
  51. Dering, A. & Cunningham, S. & Whitby, K. (2006). Developing leadership teams within an EAZ network: What makes for success. **School Leadership and Management**, 26(2), 107-123.
  52. Farris, G. (1973). **Leadership and supervision in the informal organization**. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
  53. Fry, L. & Whittington, J. (2005). In search of authenticity. In W. Grander & B. Avolio & F. Walumbwa (Eds.), **Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development** (pp. 183-202). Amsterdam: Elsevier.
  54. Harmaakorpi, V. & Niukkanen, H. (2007). Leadership in different kinds of regional development networks. **Baltic Journal of Management**, 2(1), 80-96.

55. Hemphill, J. (1949). *Situational factors in leadership*. Columbus, OH: Ohio State University.
56. Hoflund, A. (2012). Building a network administrative organization's social base: Lessons from the national quality forum. *Administration & Society*, 44(8), 908–935.
57. Ibarra, H. & Hansen, M. (2011). Are you a collaborative leader. *Harvard Business Review*, 89(7–8), 68–74.
58. Jameson, J. & Ferrell, G. & Kelly, J. & Walker, S. & Ryan, M. (2006). Building trust and shared knowledge in communities of e-learning practice: Collaborative leadership in the JISC, eLISA and CAMEL lifelong learning projects. *British Journal of Educational Technology*, 37(6), 949–967.
59. Jopling, M. & Crandall, D. (2006). *Leadership in networks: Patterns and practices*. Bedfordshire: NCSL.
60. Kania, J. & Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36–41.
61. Kanter, R. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96–108.
62. Kiggundu, E. & Moorosi, P. (2012): Networking for school leadership in South Africa: perceptions and realities. *School Leadership & Management*, 32(3), 215–232.
63. Kruse, K. (2013, May 12). **What is the authentic leadership**. Retrieved December 28, 2013, from: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/12/what-is-authentic-leadership/>
64. Kubiak, C. & Bertram, J. (2010). Facilitating the development of school-based learning networks. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 31 – 47.
65. Marion, R. (2008). Complexity theory for organizations and organizational leadership. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity leadership Part I: conceptual foundations* (pp. 291–331). Charlotte, NC: Information age publishing.
66. McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*, 66, 33–43.

67. McGuire, M. (2003, October). *Is it really so strange? A critical look at the "network management is different from hierarchal management" perspective*. Paper presented at the 7<sup>th</sup> National Public Management Research Conference. Washington, DC.
68. Morse, R. (2007). *Developing public leaders in age of collaborative governance*. Paper presented at leading the future of the public sector conference. Newark, DE.
69. National College for School Leadership (NCSL) (2005). *Network leadership in action: What does a network leader do*. Bedfordshire, UK.
70. Nosella, A. & Petroni, G. (2007). Multiple network Leadership as a strategic asset: the Carlo Gavazzi Space case. *Long Range Planning*, 40, 178–201.
71. Novak, D. & Bocamea, M. (2008). Leadership of organizational networks: An exploration of the relationship between leadership and social networks in organizations. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8(6), 19–31.
72. Reinelt, C. (2010, May 18). *How is network leadership different from organizational leadership and why is understanding this difference important*. Retrieved February 5, 2013, from: <http://leadershiplearning.org/blog/claire-reinelt/2010-05-18/how-network-leadership-different-organizational-leadership-and-why-un>
73. Robbins, S. & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
74. Schreiber, C. & Carley, K. (2008). Network leadership: leading for learning and adaptability. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity leadership Part I: conceptual foundations* (pp. 291–331). Charlotte, NC: Information age publishing.
75. Silvia, C. (2011). Collaborative governance concepts for successful network leadership. *State and local government review*, 43(1), 66–71.
76. Silvia, C. & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 264–277.

77. Silvia, C. & McGuire, M. (2009). Does leadership in networks matter? Examining the effect of leadership behaviors on managers' perception of network effectiveness. *Public Performance & Management Review*, 33(1), 34–62.
78. Sorenson, R. & Folker, C. & Brigham, K (2008). The collaborative network orientation: Achieving success through collaborative relationships. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 32(4), 615–634.
79. Spencer, H. (1896). *The study of sociology*. New York, NY: Appleton and Company.
80. Stogdill, R. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14.
81. Sun, P. & Anderson, M. (2012). Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 309–323.
82. Tamosiunaite, R. (2011). Organization, virtual or networked. *Social Technologies*, 1(1), 49–60.
83. Tener, B. (2013, April 25). *Strategic questioning and the art of network leadership*. Retrieved May 25, 2013, from: <http://leadershiplearning.org/blog/lhc-staff/2013-04-25/guest-blog-post-strategic-questioning-and-art-network-leadership>
84. Tremblay, C. (2012). Network leadership: An emerging practice. *Collage & University*, 87(4), 37–42.
85. Trevor, J. & Kilduff, M. (2012). Leadership fit for the information age. *Strategic HR Review*, 11(3), 150–155.
86. Tuimala, A. & Ahola, J. (2000). *Networking as a local development strategy: Leadership in network organization*. Lappeenranta, Finland. Lappeenranta University of Technology, Telecom Business Research Center Lappeenranta.
87. Wicks, S. (2012, September 3). *Seven benefits of business networking*. Retrieved December 21, 2013, from: <https://www.enterprisenation.com/blog/seven-benefits-of-business-networking>



88. Wile, E. (n.d). ***Negatives of situational leadership style***. Retrieved February 8, 2014, from: <http://smallbusiness.chron.com/negatives-situational-leadership-style-18606.html>
89. Winston, B. & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. ***International Journal of Leadership Studies***, 1(2), 6-66.

# الملاحق

**ملحق رقم (1)**

**الاستبانة في صورتها الأولية**



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية/الإدارة التربوية

الأستاذة/..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة لنيل درجة الماجستير من كلية التربية قسم أصول التربية/الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية بعنوان: "درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تعزيزها". وتعرف الباحثة القيادة الشبكية بأنها "جميع السلوكيات القيادية للمدراء والتي تهدف لتوجيه جهود مجموعة متنوعة من الأفراد والهيئات المستقلة عن بعضها البعض والمترابطة في نفس الوقت لإنجاز مهمة معقدة والتي لا يمكن إنجازها كل على حدة، مستفيدين من الموارد المتعددة لدى هذه الهيئات ودون أن يكون لأحدها سلطة رسمية على الطرف الآخر". وتعرف متطلبات القيادة الشبكية إجرائياً بأنها "جميع المتطلبات البشرية والتكنولوجية والإدارية والثقافية بمقر وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة والتي تمكنها من تطبيق ممارسات القيادة الشبكية بشكل فعال، والتي ستقاس بالدرجة التي سيعطيها أفراد العينة للاستبانة التي أعدتها الباحثة".

وبناءً على ما تقدم ترحو الباحثة من سيادتكم إبداء آرائكم حول النقاط التالية:

- مدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة لمجالاتها.
- وضوح الفقرات وقوة صياغتها مع إجراء التعديل اللازم في المكان المخصص أمام كل فقرة.
- إبداء ملاحظتكم واقتراحاتكم العامة على الاستبانة.

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: نوال داود عبد الرحمن أبو سلطان

م.	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية
<b>المجال الأول: المتطلبات البشرية (كفايات القائد الشبكي لدى مديرك المباشر)</b>					
1.	لديه شغف للإنجاز.				
2.	يتمكن من إدارة نفسه بشكل فعال.				
3.	يملك مهارات اتصال عالية.				
4.	يملك القدرة على التأثير في الآخرين.				
5.	يتمتع بمهارة تحليل الأمور.				
6.	يتمتع بمهارات استخدام التكنولوجيا.				
7.	يملك مهارة التعلم المستمر.				
8.	يتمتع بالثقة في النفس.				
9.	يتحلى بالمرونة في معاملاته.				
10.	يتحلى بصفة الحسم وعدم التردد.				
11.	يتحمل المسؤولية عن أفعاله.				
12.	يتمتع بالنشاط والحيوية.				
13.	يتمتع بشخصية سوية.				
14.	يتمتع بمهارة الاستماع الجيد.				
15.	يملك القدرة على التفكير بعيد المدى.				
16.	يتمتع بمهارة التفكير النظمي.				
17.	يتحلى بعقلية متفتحة تتقبل الاختلافات.				
18.	لديه توجهات فكرية إيجابية نحو التعاون والتشبيك مع المؤسسات.				
19.	على استعداد لتحمل المخاطرة.				
20.	يحرص على تبادل المنفعة.				
21.	يميل إلى تبسيط الأمور بدلاً من تعقيدها.				
22.	يملك القدرة على بناء رؤية واضحة وشرحها للآخرين.				

م.	الفقرة			
	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال	
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية
<b>المجال الثاني: المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها</b>				
23.				يتوفر للعاملين استخدام الهاتف الخليوي (الجوال).
24.				يتاح للعاملين استخدام الفاكس.
25.				يتوفر للعاملين بالوزارة جهاز حاسوب.
26.				يتوفر للعاملين الدخول إلى شبكة الإنترنت.
27.				يتاح للعاملين استخدام البريد الإلكتروني.
28.				يتوفر للعاملين استخدام تقنية الفيديو كونفرنس.
29.				يتاح للعاملين الوصول لشبكات التواصل الاجتماعي مثل (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn).
30.				يتاح للعاملين استخدام برامج المحادثة الفورية.
31.				يتوفر بالقسم أو الدائرة شبكية داخلية تربط بين أجهزتها.
32.				تتوفر قواعد بيانات تمد العاملين بالمعلومات اللازمة.
<b>المجال الثالث: المتطلبات الإدارية</b>				
33.				يتصف النظام الإداري بالمرونة في العمل.
34.				يبسر النظام الإداري عملية مشاركة الموارد.
35.				يبسر النظام الإداري عملية التنسيق والربط بين الأقسام المختلفة للوزارة.
36.				يبسر النظام الإداري عملية التنسيق والربط بين الأقسام المختلفة للوزارة والمؤسسات خارجها.
37.				تيسر اللوائح الإدارية عملية إنشاء فرق العمل.
38.				يميل الهيكل الإداري إلى التقلطح والبعد عن الشكل الهرمي.
39.				يدعم النظام الإداري التوجهات نحو اللامركزية.

م.	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية
<b>المجال الرابع: متطلبات الثقافة التنظيمية</b>					
40.	يبدو مفهوم القيادة الشبكية واضحاً.				
41.	تسود بين العاملين روح العمل كفريق واحد.				
42.	تسود روح الثقة بين العاملين.				
43.	تغلب روح الشورى في عملية اتخاذ القرارات.				
44.	تشجع الثقافة التنظيمية على تسهيل عملية مشاركة المعلومات.				
45.	تحفز الثقافة التنظيمية على توليد الأفكار الإبداعية.				
46.	تنتشر قيمة المسؤولية الجماعية بين العاملين.				
47.	يتم تحفيز العاملين باستمرار لتطوير أنفسهم.				
48.	يتم عمل برامج تدريبية لتطوير العاملين.				

برأيك، ما هي سبل تعزيز متطلبات القيادة الشبكية بمقر وزارة التربية والتعليم العالي؟

..... -  
..... -

**ملاحظات المحكمين:**

..... -  
..... -  
..... -

**مقترحات المحكمين:**

..... -  
..... -

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين



## أسماء المحكمين

م.م	الاسم	مكان العمل
1.	أ.د. عليان الحولي	الجامعة الإسلامية/ كلية التربية
2.	د. محمد الآغا	الجامعة الإسلامية/ كلية التربية
3.	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية/ كلية التربية
4.	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية/ كلية التربية
5.	أ.د. ماجد الفراء	الجامعة الإسلامية/ كلية التجارة
6.	أ.د. فارس أبو معمر	الجامعة الإسلامية/ كلية التجارة
7.	د. وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية/ كلية التجارة
8.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية/ كلية التجارة
9.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية/ كلية التجارة
10.	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية/ كلية التجارة
11.	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى/ كلية التربية
12.	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى/ كلية التربية
13.	د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى/ كلية التربية
14.	د. فايز الأسود	جامعة الأزهر/ كلية التربية
15.	د. هيفاء الآغا	جامعة الأزهر/ كلية التربية
16.	د. سهيل دياب	جامعة غزة/ كلية التربية
17.	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم
18.	د. محمود عساف	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية/الإدارة التربوية

## نموذج استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة لنيل درجة الماجستير من كلية التربية قسم أصول التربية/الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية بعنوان: "درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة وسبل تعزيزها". ونظراً لتواجدكم في مواقع صناعة القرار في وزارة التربية والتعليم فقد ارتأت الباحثة الأخذ بآرائكم لتطبيق دراستها. وعليه يرجى من سيادتكم قراءة بنود الاستبانة ونتمنى الإجابة عليها بصدق وموضوعية والذي سوف ينعكس على نتائج الدراسة. علماً بأن نتائج الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: نوال داود عبد الرحمن أبو سلطان

أولاً: المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر - أنثى
- المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل - دراسات عليا
- سنوات الخدمة: 10 سنوات فأقل - أكثر من 10 سنوات إلى 15 سنة - أكثر من 15 سنة
- المسمى الوظيفي: رئيس قسم فأقل - مدير دائرة أو نائبه - مدير عام أو نائبه أو أعلى

ثانياً: مجالات الاستبانة وفقراتها:

م.م	الفقرة	درجة التوافر				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>المجال الأول: كفايات القيادة الشبكية لدى مديرك المباشر</b>						
1.	يتمتع بدافعية نحو إنجاز أهداف المجموعة.					
2.	يتمكن من إدارة نفسه بشكل فعال أثناء تفاعله مع الآخرين.					
3.	يملك مهارات الاتصال الفعال.					
4.	يملك القدرة على التأثير في الآخرين خارج دائرة سلطته.					
5.	يملك مهارات استخدام التكنولوجيا (الحواسيب والهواتف الذكية).					
6.	يملك الدافعية نحو التعلم المستمر.					
7.	يتحلى بالمرونة في معاملاته.					
8.	يملك القدرة على التفكير بعيد المدى.					
9.	يتمتع بمهارة التفكير النظامي System Thinking.					
10.	يتحلى بعقلية متفتحة تتقبل الاختلافات.					
11.	يملك توجهات فكرية إيجابية نحو التعاون والتشبيك مع المؤسسات.					
12.	على استعداد لتحمل المخاطرة.					
13.	يحرص على تبادل المنفعة.					
14.	يميل إلى تبسيط الأمور بما يخدم العمل الجماعي.					
15.	يملك القدرة على شرح رؤيته للآخرين.					
<b>المجال الثاني: المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها</b>						
16.	يتوفر في القسم بدالة هواتف متطورة تربط بين الأقسام بشكل ميسر.					
17.	يتوفر في القسم جهاز فاكس.					
18.	يتوفر في القسم أجهزة حاسوب كافية.					
19.	يتاح للعاملين الدخول إلى شبكة الإنترنت.					
20.	يتاح للعاملين استخدام البريد الإلكتروني.					
21.	يتاح للعاملين استخدام تقنية الفيديو كونفرنس.					
22.	توجد شبكة تربط بين أجهزة الحاسوب بالوزارة والمديريات المختلفة.					

م.	الفقرة	درجة التوافر			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
23.	يتاح للعاملين الحصول على المعلومات اللازمة لهم من قواعد البيانات.				
24.	يتاح للعاملين استخدام برامج المحادثة الفورية مثل (MSN, Yahoo, Skype).				
25.	يتاح للعاملين استخدام شبكات التواصل الاجتماعي مثل (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn).				
<b>المجال الثالث: المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها</b>					
26.	تيسر اللوائح الإدارية عملية مشاركة الموارد المادية والبشرية بين الأقسام.				
27.	تيسر اللوائح الإدارية عملية التنسيق والربط بين الأقسام المختلفة للوزارة.				
28.	تيسر اللوائح الإدارية عملية التنسيق والربط بين الأقسام المختلفة للوزارة ومؤسسات المجتمع بأنواعها.				
29.	يميل الهيكل الإداري إلى الشكل الأفقي وبيتعد عن الشكل الهرمي.				
30.	تدعم اللوائح الإدارية التوجهات نحو اللامركزية.				
31.	تسود بين العاملين روح العمل كفريق.				
32.	تغلب روح الشورى في عملية اتخاذ القرارات.				
33.	تشجع الثقافة التنظيمية السائدة على تسهيل عملية تبادل المعلومات.				
34.	تحفز الثقافة التنظيمية السائدة على توليد الأفكار الإبداعية.				
35.	تسود قيمة المسؤولية الجماعية بين العاملين.				
36.	يتم تحفيز العاملين باستمرار لتطوير أنفسهم. (حوافز مادية، ترقيات، برامج تدريب)				

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة باحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ..... ج. من غ/35/..... Ref

التاريخ: 2013/09/01 Date

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي حفظه الله،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ نوال داود عبدالرحمن أبوسلطان، برقم جامعي 220110299 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي  
بمحافظة غزة وسبل تعزيزها

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى:-

❖ الملف.

ملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة باحث





الرقم: وت غ / ( ٣٨٦٤ )  
التاريخ: 2013/09/02 م  
التاريخ: 26 / شوال / 1434

السادة / مدراء عامون الوزارة حفظهم الله،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع / تسهيل مهمة باحث.

نهدىكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الطالبة/ **نوال داود أبو سلطان**، والتي تجري بحثاً بعنوان " **درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة وسبل تعزيزها**" وذلك لنيل درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية بغزة، في تطبيق أدوات الدراسة على موظفي إدارتكم حسب المسميات الوظيفية: ( رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير دائرة، مدير عام).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الرف سرح

د. علي عبد ربه خليفة  
مدير عام التخطيط التربوي



نسخة لـ

- ✓ السيد / وزير التربية والتعليم العالي.
- ✓ السيد / وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية
- ✓ السيد / وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية
- ✓ السيد / وكيل الوزارة المساعد لشؤون التعليم العالي

## ملحق رقم (6)

أسماء المشاركين في ورشة العمل

## أسماء المشاركين بورشة العمل

التي تمت بتاريخ 2013/10/3

م.م	الاسم	المسمى الوظيفي
.1	نبيل العرابيد	مدير عام الإدارات التربوية
.2	د. علي خليفة	مدير عام التخطيط
.3	م. مازن الخطيب	مدير عام وحدة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
.4	د. فتحي كلوب	مدير عام الإشراف والتأهيل التربوي
.5	نائل الربيعي	نائب مدير عام الشؤون الإدارية
.6	حمدي الدلو	مدير دائرة المنح والبعثات
.7	معتصم الميناوي	مدير دائرة الإعلام التربوي