

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة  
عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

The degree of practicing network leadership by academic  
department heads in private universities in the capital of  
Amman from faculty staff members' point of view

إعداد

ميسون علي جروح الكايد

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني 2018

## تفويض

انا الطالبة ميسون علي جروح الكايد افوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وكترونياً للمكتبات، او المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ميسون علي جروح الكايد.

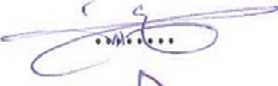
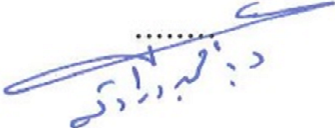
التاريخ: 2018/1/17

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" للطلاب/ ميسون علي الكايد الخضير ، في جامعة الشرق الأوسط وأجيزت بتاريخ: 2018/01/17م.

## أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم                                 | التوقيع                                                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي |  |
| الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة    |  |
| الدكتور أمجد محمود درادكة             |  |
| مشرفاً ورئيساً                        |                                                                                     |
| عضواً وممتحناً خارجياً                |                                                                                     |
| عضواً                                 |                                                                                     |

## شكر وتقدير

الحمد لله والشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين الذي بفضله وعونه تتم الاعمال وترفع الصالحات ومن عنده تنزل البركات ،والصلاة والسلام على رسول البشرية جمعاء سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

تتقدم الباحثة بأسمى آيات التقدير لجامعة الشرق الأوسط التي منحها شرف الالتحاق بها لنيل درجة الماجستير في التربية مع تمنياتها بأن تظل هذه الجامعة في الطليعة.

اقف عاجزة عن شكر المشرف على هذا البحث الأستاذ الدكتور عباس الشريفي، الدكتور صاحب الخلق والفكر الواسع والرؤية الثاقبة، والانسان المتواضع، الذي ساعدني، وساندني وكان لتوجيهه عظيم الأثر في إتمام هذه الرسالة، والشكر الموصول لكل من وقف الى جانبي ومد يد العون لإنجاز هذا العمل، كما أقدم بالشكر الجزيل لكل من اسهم معي ولو بكلمة في إعداد هذا البحث.

الباحثة

ميسون الكايد

## إهداء

إلى وطني الغالي الاردن، دار العِرة والأصالة والأمن والأمان ....

بلاد الهاشميين دار النشامى والكرامة...

تتناثر الكلمات شكراً وثناءً على جميل العطايا.

إلى والديّ الغاليين

إلى زوجي رفيق نربي

إلى أولادي وإخوتي وأخواتي

إلى كلّ من أسدى إليّ علماً أو خدمةً أو نصّاً

أو إرشاداً أو توجيهاً وأخصُّ بذلك أستاذي الفاضل الدكتور

عباس عبد مهدي الشريفي

وإلى كلّ طالب علمٍ

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا

جعله الله من العلوم النافعة الخالصة لوجهه الكريم

## فهرس المحتويات

|         |                                                              |
|---------|--------------------------------------------------------------|
| أ.....  | العنوان                                                      |
| ب.....  | تفويض                                                        |
| ج.....  | قرار لجنة لمناقشة                                            |
| د.....  | شكر وتقدير                                                   |
| ه.....  | الإهداء                                                      |
| و.....  | قائمة المحتويات                                              |
| ح.....  | قائمة الجداول                                                |
| ي.....  | قائمة الملحقات                                               |
| ك.....  | الملخص باللغة العربية                                        |
| ل.....  | الملخص باللغة الانجليزية                                     |
| 1.....  | الفصل الأول: خَفِيَّة الدَّرَاسَةِ وَأَهْمِيَّتُهَا          |
| 2.....  | مقدمة                                                        |
| 4.....  | مشكلة الدراسة                                                |
| 5.....  | هدف الدراسة وأسئلتها                                         |
| 6.....  | أهمية الدراسة                                                |
| 7.....  | مصطلحات الدراسة                                              |
| 7.....  | حدود الدراسة                                                 |
| 8.....  | محددات الدراسة                                               |
| 9.....  | الفصل الثاني: الأدبُ النَّظَرِيّ والدَّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ |
| 10..... | أولاً: الأدب النظري                                          |
| 44..... | ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة                           |
| 47..... | ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها             |
| 49..... | فَصْلُ الثَّالِث: الطَّرِيقَةُ والإجراءات                    |
| 50..... | منهج البحث المستخدم                                          |
| 50..... | مجتمع الدراسة                                                |

|                |                                                     |
|----------------|-----------------------------------------------------|
| 52.....        | عينة الدراسة.                                       |
| 53.....        | أداة الدراسة.                                       |
| 55.....        | متغيرات الدراسة.                                    |
| 56.....        | المعالجة الإحصائية.                                 |
| 56.....        | إجراءات الدراسة.                                    |
| <b>58.....</b> | <b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة.</b>                 |
| 59.....        | أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.   |
| 69.....        | ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني. |
| 70.....        | ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث. |
| 74.....        | ع ١: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.    |
| <b>76.....</b> | <b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج.</b>                |
| 77.....        | أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول.                   |
| 82.....        | ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني.                 |
| 83.....        | ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث.                 |
| 84.....        | ع ١: مناقشة نتائج السؤال الرابع.                    |
| 86.....        | التوصيات والمقترحات.                                |
| 87.....        | المراجع العربية.                                    |
| 91.....        | المراجع الأجنبية.                                   |
| 95.....        | الملحقات.                                           |

## قائمة الجداول

| الصفحة | محتوى الجدول                                                                                                                                                                                                                            | رقم الفصل<br>رقم الجدول |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 51     | توزيع افراد مجتمع الدراسة من اعضاء هيئة التدريس على الجامعات حسب الجنس                                                                                                                                                                  | 1-3                     |
| 52     | توزع افراد عينة الدراسة في الجامعات الثلاث (الزيتونة، الاسراء، الشرق الاوسط)<br>حسب متغير الجنس                                                                                                                                         | 2-3                     |
| 55     | معامل ثبات استبانة "القيادة الشبكية" بطريقتي الاختبار واعادة الاختبار والاتساق الداخلي                                                                                                                                                  | 3-3                     |
| 59     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام<br>الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر<br>اعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً                                            | 1-4                     |
| 61     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام<br>الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية لفقرات مجال<br>متطلبات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً      | 2-4                     |
| 63     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام<br>الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية لفقرات مجال<br>الكفايات التي يتمتع بها القائد من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً | 3-4                     |
| 65     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام<br>الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية لفقرات مجال                                                                                 | 4-4                     |



|     |                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|     | المتطلبات الادارية التي تتوافر لدى القائد الشبكي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً                                                                                                                                                                            |    |
| 5-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية لفقرات مجال المتطلبات التكنولوجية المتواجدة في الاقسام التي يعمل بها القائد الشبكي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً | 67 |
| 6-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث)                                                                                       | 69 |
| 7-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية، تبعا لمتغير الرتبة الاكاديمية                                                                                                          | 71 |
| 8-4 | تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية، تبعا لمتغير الرتبة الاكاديمية                                                                                                         | 73 |
| 9-4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير نوع الكلية ( علمية، إنسانية)                                                                             | 75 |

## قائمة الملحقات

| الرقم | المحتوى                                                                                                          | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | الاستبانة بصورتها الأولية                                                                                        | 96     |
| 2     | أسماء المحكمين                                                                                                   | 101    |
| 3     | الاستبانة بصورتها النهائية                                                                                       | 102    |
| 4     | كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط الى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية                       | 107    |
| 5     | كتاب تسهيل مهمة باحث من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية الى الجامعات الخاصة الاردنية في العاصمة عمان | 108    |

## درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

ميسون علي جروح الكايد

إشراف

الأستاذ الدكتور عبّاس عبد مهدي الشّريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الشبكية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من هذه الجامعات الثلاث وفقاً لمتغير الجنس، بلغ عدد أفرادها (242) عضو هيئة تدريس، ووظّفت استبانة كأداة لجمع البيانات، بعد التّحقّق من صدقها وثباتها، وأسفرت نتائج الدراسة عن ما يأتي:

- كانت درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.39) وانحراف معياري (0.33).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية، تبعا لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية ونوع الكلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الشبكية، الجامعات الخاصة.

**The Degree of Practicing Network leadership by Academic Department Heads in private Universities in the Capital Amman from Faculty Staff Members' Point of View.**

**Prepared by**

**Maysoon A.J. Al-Kayed**

**Supervised by**

**Prof. Abbas A.M.Al-sharifi**

**Abstract**

This study aimed at finding out the degree of practicing network leadership by academic department heads in private universities in the capital Amman from faculty staff members' point of view. To achieve the goal of the study, a proportional stratified random sample was drawn from the population of the study, consisted of (242) faculty staff members.

A questionnaire was developed to collect data. Validity and reliability of the questionnaire were assured. The Findings of the study were as the following:

- The degree of practicing network leadership by academic department heads was medium from faculty staff members' point of view. The mean was (3.39) with a standard deviation of (0.33).
- There were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of practicing network leadership by academic department heads in private universities in the Capital Amman, attributed to sex, academic rank and the kind of the college.

**Keywords: Network leadership, private universities.**

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة واهميتها

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

يتسم العصر الحاضر بالتغيرات التكنولوجية التي تتصف بالسرعة في العديد من المجالات والجوانب وخاصة في ظل ظهور الثورة العلمية والتكنولوجية والانفجار المعرفي، الذي يشهده العالم بأسره، الامر الذي فرض على جميع المؤسسات بمختلف انواعها ومنها المؤسسات التربوية مواكبة هذه التطورات والتغيرات من أجل الاستمرار وتحقيق النجاح. إذ ان نجاح أي مؤسسة يعتمد وبشكل اساسي على نوعية القائد، الامر الذي يفرض على المؤسسات التربوية وغيرها من المؤسسات الانتقال من الانظمة التقليدية في القيادة الى الانماط الحديث للقيادة والعمل على تطبيق ما يتوافق مع متطلبات العصر التكنولوجي من اجل النهوض بالمؤسسة التربوية وضمان استمراريتها ونوعية مخرجاتها.

إن المتأمل في العصر الأكثر حداثة من العصر الذي ظهرت فيه النظريات القديمة في القيادة يجد العديد من التطورات المتلاحقة التي نتجت عن الانفجار المعرفي والتقني؛ مما جعل المؤسسات تواجه كثيراً من التحديات نتيجة ذلك التطور الهائل ولا سيما في أساليب التعامل الإداري (الفقي، 2008)، إذ كان من المهم على القادة والإداريين إعادة النظر في الأساليب المتبعة في قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. فقد أفرز هذا التطور والتقدم بعض الأساليب والنظريات التي قد تكون مناسبة لبعض المؤسسات في مجالات التطور والتي قدمها في المنظمات (القحطاني، 2007).

ومن النظريات الحديثة التي ظهرت بحيث تتناسب مع الأساليب القيادية في المؤسسات المعاصرة نظرية القيادة الموزعة التي يكون في ظلها 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 (الشهري، 2010).

إن هذه التطورات المتوقعة التي مرت بها القيادة منذ القدم إلى العصر الحاضر انبثق منها مفهوم جديد للقيادة عرف باسم القيادة الشبكية بحيث يتناسب مع التعقيد الذي يحدث في المؤسسة وتعدد العوامل المؤثرة فيها. فالسلوك التنظيمي المعقد هو سلوك يتصف بعدم الخطية، والتغير الطارئ، وعدم التوقع، والتحفيز الذاتي والحركة الديناميكية (Marion, 2008)، إذ تركز القيادة الشبكية على تعزيز العلاقات بين أقطاب الشبكة وتفعيلها، فهي تعتمد على التفاعل بين أعضائها وتستلزم العمل باتجاهين هما: قيادة السياق، وقيادة العملية. (Jopling & Crandall 2006)

إن الشبكة الادارية والتي عمل على تطويرها بليك وموتون (Blake & Mouton)، والتي من خلالها ينظر إلى أسلوب القيادة على أنه يمثل مزيجاً من "الاهتمام بالإنتاج" و"الاهتمام بالعاملين"، إذ يتم الاهتمام بالإنتاج من حيث نوعية القرارات والأفكار الإبداعية والإجراءات والكم بالإنتاج، في حين أن الاهتمام بالعاملين يتم على بناء الصداقات والعلاقات الاجتماعية، والمسائل التي تتمثل بطبيعتها بناءً على الثقة والعلاقة الجيدة بين العاملين وتحقيق الرضا لدى العاملين (البربري، 2014).

وتختلف القيادة الشبكية عن أساليب القيادة التقليدية في أنها تركز على الدور والسلوك وليس على المنصب والسلطة، وتقدر العمل الجماعي بشكل أكبر بكثير من الأساليب التقليدية، مهمتها

تقديم التسهيلات لإنجاز العمل وليس ضبط العمل، كما تؤكد على تعزيز العلاقات المتكافئة والترابط بين العاملين وليس التفاعل في ما بينها فقط (Reinelt, 2010).

ويعد موضوع القيادة الشبكية من أكثر الموضوعات المهمة في العصر الحاضر، بحيث أحتل مكانة بارزة في الدراسات التربوية والنفسية والاجتماعية والإدارية، كما أن هذه القيادة تعد من الوسائل المهمة لتنظيم جميع الجهود الجماعية وتحقيق غايات تلك الجهود.

#### مشكلة الدراسة: -

تواجه الجامعات مشكلات عديدة سواء في الأنظمة التعليمية ام اللوائح والتعليمات الجامعية ام الجوانب المادية والإدارية مما انعكس سلباً على العمل في الجامعات وعلى مخرجات التعليم وأداء أعضاء هيئة التدريس مما يتطلب التحول من الأنماط القيادية التقليدية المتبعة حالياً في الجامعات إلى أساليب أكثر حداثة، ومن هذه الأنماط القيادة الشبكية، إذ توصلت بعض الدراسات كدراسة كجندو ومورسي (Kiggundu & Moorosi, 2012) ودراسة انجليدس (Angelides, 2010) الى أهمية إتباع المؤسسات أساليب القيادة الشبكية بحيث تتلاءم مع بيئة العمل. وتتميز القيادة الشبكية بأنها عبارة عن مزيج متنوع من المقدرات القيادية المتمثلة في أنواع عدة من القيادات الحديثة مثل القيادة العلائقية، والقيادة السياسية، والقيادة الموثوقة، والقيادة الموزعة، والقيادة التكوينية (Coleman, 2012)، وتواجه القيادة الشبكية العديد من المشكلات التي تتمثل في المركزية الشديدة وعدم وفرة المعلومات اللازمة والوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية وتعقد في الإجراءات وغموض وجمود الأنظمة واللوائح وجمودها وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي (كنعان، 2009)، وحيث ان الجامعات هي من مؤسسات التربية والتعليم في الأردن فهي، كغيرها من المؤسسات، بحاجة إلى تغيير وتطوير من خلال تبني



القيادة الشبكية وتوفير متطلباتها وتطبيقها على جميع المستويات بدءاً من عضو هيئة التدريس إلى رئيس القسم فعميد الكلية ورئيس الجامعة لمواجهة التحديات الملحة لبقائها واستمراريتها، ويعد رئيس القسم العنصر الأساسي في تطبيق الأنواع الحديثة في القيادة. وقد أوصى العجمي (2011) بإجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بتطبيق مبادئ القيادة في التعليم، ونظراً لكون عضو هيئة التدريس هو الأقرب إلى رئيس القسم والأكثر إمكانية في تقويمه، فإن هذا الدراسة تتلخص باستقصاء درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وفي ضوء ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الشبكية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:-

1- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة رؤساء الأقسام

الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية تعزى لمتغير الجنس؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة رؤساء الاقسام

الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة رؤساء الاقسام

الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية تعزى لمتغير نوع الكلية؟

### أهمية الدراسة: -

#### الأهمية النظرية:

تكمّن أهمية الدراسة من حداثة موضوعها في مجال القيادة التربوية. ومن المؤمل أن ترفد نتائجها المكتبات العربية بشكل عام والمكتبات الأردنية بشكل خاص بأدب نظري موسع وجديد يتناول هذا المتغير.

#### الأهمية التطبيقية:

وتتمثل الأهمية التطبيقية على النحو الآتي:

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة إليها وما طرحته من توصيات.
- يؤمل ان تفيد نتائج هذه الدراسة الادارات العليا في الجامعات الاردنية الخاصة من خلال الاطلاع على ماهية هذه القيادة، ومدى امكانية تطبيقها في المؤسسات الجامعية.
- يؤمل من هذه الدراسة بان تفيد مراكز التدريب والتعليم المستمر في الجامعات الاردنية لعقد الدورات التدريبية الخاصة بهذا النوع من القيادة لرؤساء الاقسام الاكاديمية والاداريين الاخرين.
- يتوقع ان تكون هذه الدراسة منطلقاً رئيساً لأبحاث أخرى تطبق على مراحل تعليمية غير جامعية.

## تعريف المصطلحات:

### القيادة الشبكية :

عرفت القيادة بأنها عملية تتضمن تفاعلاً ديناميكياً بين الافراد ويمكن النظر اليها بشكل عام على انها عملية يتأثر بها الآخرون لتحقيق اهداف محددة في موقف معين (العرفي ومهدي، 2008)

وعرفت كذلك بأنها: التأثير الذي يمارسه فرد ما في سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين لتحقيق أهداف مرغوبة (الموسوي، 2014 ).

وعرفت القيادة الشبكية بأنها: " مجموعة من العناصر المستقلة عن بعضها بعضاً والمتراصة في الوقت ذاته نحو إنجاز مهمة معينة تسعى جميع العناصر لتحقيقها دون أن تكون قادرة على تحقيقها بمفردها" (Silivia, 2011: 70).

### ممارسة القيادة الشبكية :

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها الكفايات القيادية والمتطلبات التكنولوجية والإدارية والثقافية الواجب توافرها بالجامعات الأردنية الخاصة والتي تمكن العاملين من تطبيق ممارسات القيادة الشبكية بشكل فعال والتي تم قياسها بالدرجة التي حصل عليها أفراد العينة من خلال اجاباتهم عن فقرات الاستبانة التي طورت واستخدمت في هذه الدراسة.

### حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على اعضاء هيئات التدريس العاملين في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي (2017-2018).

## محددات الدراسة

تحددت نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، ومدى تمثيل العينة المختارة للمجتمع الذي سحبت منه، ومستوى الدقة والموضوعية في إجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة المعتمدة جمع البيانات، ولا تعمم نتائج الدراسة إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة وعلى المجتمعات المماثلة له.

## الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

## الفصل الثاني

### الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

اشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النظري المتعلق بالقيادة بشكل عام والقيادة الشبكية بشكل خاص فضلاً عن الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة والتي تم ترتيبها من الاقدم الى الاحدث من حيث سنة النشر وعلى النحو الاتي:

#### اولاً: الادب النظري

تضمن الادب النظري ما يأتي:

#### تمهيد

تمثل القيادة المحور الاساسي المهم الذي تركز عليه كافة النشاطات التعليمية، وفي ظل ما يشهده المجال التربوي من تنامي وكبر حجم المتطلبات والحاجات في هذا المجال فقد أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن للمؤسسات التربوية التميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات اللازمة لتعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية العمل الإداري، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط التربوي، بحيث تكون لدى المديرين اتجاهات إيجابية نحو المهنة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعيتهم بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع (Crow, 2013).

وتُعد القيادة من الموضوعات الرئيسة في تشكيل العلاقات بين العاملين داخل المؤسسات، إذ أنها تكتسب دوراً في توجيه العلاقات لتحقيق الأهداف الرئيسة التي تسعى إلى تحقيقها، فأسلوب القيادة المتبع في أي مؤسسة كفيل بتحديد المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، والذي يؤدي بدوره الى تشكيل عوامل أخرى ذات اتصال بمستويات الأداء والثقافة التنظيمية لدى الأفراد.

وتوصف القيادة بأنها عملية تساعد على إدارة الأتباع وتحريك افكار العاملين، كما انها عملية يتم من خلالها التفاعل بين القادة والأتباع، الأمر الذي يستدعي الفهم الدقيق لخصائص القادة والصفات الواجب توافرها لديهم ليتم تعزيز الإدراك بما يؤثر فيهم ويجعلهم يتجهون الوجهة المطلوبة منهم في سلوكهم، وهذا الوصف للقيادة يبين أهمية فهم سلوك الأتباع داخل المؤسسة لإحداث التغييرات المطلوبة، ولجعلهم يتقبلون وجود القيادة بشكل اختياري (الحري، 2014).

وتُعد المؤسسات التربوية من مجموعة المؤسسات التي تسود فيها الممارسات القيادية، الامر الذي يتطلب وجود أفراد لديهم مهارات وكفايات قيادية، تجعلهم قادرين على تأدية أدوارهم ومهامهم بشكل جيه ويعملون على تلبية احتياجات الآخرين، وبما يتماشى مع الرؤية المتمثلة في إعادة التركيز على استراتيجيات القيادة الخادمة القائمة وعلى إحداث حالة من التوازن بين ممارستهم للأساليب القيادية وبين خدمة الأتباع، لكونها تحت القادة على خدمة الأتباع قبل أي شيء، لأن الهدف من القيادة الخادمة هو العمل على تحسين حياة الأتباع أنفسهم، ورفع مستوى المؤسسات التي يعملون فيها (Spears, 2005).

## مفهوم القيادة

يُنظر إلى القيادة بأنها علاقة التأثير بين القادة والأتباع الذين يعتزمون إجراء تغييرات حقيقية ونتائج تبين الأهداف المشتركة للطرفين، فالقيادة هي موجودة في الأشخاص والمؤسسات، وهي تقوم على عمليات الإقناع للآخرين للتعاون في انجاز الأهداف المشتركة، وهي تمثل عملية التفاعل بين شخصية القائد وأتباعه من حيث اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم، كذلك المؤسسة ذاتها من حيث القيام ببناء العلاقات بين الأفراد وغير ذلك من الخصائص التي تتمتع بها الجماعة والمواقف التي تواجهها، إذ تأتي تلك الخصائص بإطار يستند إلى إدراك القائد لذاته وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهؤلاء الأفراد الآخرين، والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للموقف وللجماعة (النمر، 2011).

ويعد مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم التي تمت دراستها في الآونة الأخيرة وذلك نظراً لما شهدته القيادة من تطور وتنوع وخاصة في تعدد للمفاهيم التي قدمها الباحثون في مجال القيادة فقد ظهرت العديد من النظريات التي حاولت العمل على تفسير السلوك القيادي في الجماعات مما دعا الباحثين إلى تصنيف أنواع القيادة لتسهيل البحث فيها ودراساتها. ومفهوم القيادة لغة يعني " القود " وهو نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد. والقيادة هي المقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

وعرفها زياد (2009) بأنها عملية تأثير تتم في النشاطات والعمليات لمجموعة من الاعضاء

وتوجيهها وفق اتجاه محدد.



في حين عرّف عبوي (2008) القيادة بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو غاية مشتركة لتحقيقها.

وعرف سالم والدهان ورمضان، (1998) القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وأنشطتهم، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة في ظل ظروف معينة.

وعرف ونستون وباترسون (Winston & Patterson, 2006) القائد بأنه صفة لشخص يقوم باختيار وتزويد وتدريب اشخاص آخرين يملكون مقدرات ومواهب بحيث يقوم بالتركيز على المقدرات التي يمتلكها الاشخاص نحو مهمة المنظمة واهدافها، ويجعل من يتبع له متحمساً للعمل وبذل الجهد للخروج بعمل منظم ومنسق لتحقيق اهداف محددة.

واشار العرفي ومهدي (2008) نقلاً عن سيزلاجي وولاس (Szilagyi & Wallad) الى ان القيادة هي العلاقة بين شخصين او اكثر يحاول احدهما التأثير في الاخر باتجاه تحقيق الاهداف.

وعرّفت القيادة التربوية تعريفات عديدة فقد عرفها (زهران، 1984) بأنها "دور اجتماعي تربوي يقوم به المربي اثناء تفاعل مع جماعة من الطلاب ويتسم هذا الدور بأن المربي يكون له القوة والمقدرة على التأثير في الطلاب، وتوجيه سلوكهم في سبيل تحقيق الاهداف التربوية، وعرفها (الدويك وآخرون، 2002) بأنها "علاقة بين شخص يوجه ويرشد اشخاص يقبلون هذا التوجيه.

فالقيادة تمثل العملية التي يتمكن القائد من خلالها العمل على إحداث تغييرات تلبي الحاجات الحقيقية للعاملين داخل المنظمة. وتتضمن مجموعة مفاهيم معيارية وديمقراطية ومفاهيم رمزية، وتمثل

الجوهر الأساسي للقيادة بالتركيز على القيم التي يمتلكها القادة وكذلك الأخلاق التي يمتلكونها. وتهتم هذه القيادة اهتماماً كبيراً بالأخلاق والقيم الشخصية للقائد ودوره في تطبيق منظومة أخلاقية شخصية وتطويرها، ويجب على القائد أن يطبق ما يأتي: (الدرادكة، 2009)

- أن يمتلك أخلاقاً ويتمتع بالذات الواحدة متماسكاً.
- يمتلك ملامح جيدة والمقدرة التأثير في الآخرين، ويتم الاقتداء به.
- أن يطبق القائد على نفسه ما يطبقه على الآخرين داخل المؤسسة.

ومن خلال النظر الى التعريفات السابقة يبدو بان القيادة تتمحور بشكل رئيس حول امتلاك القائد المقدرة على التأثير في من يتبعه بالعمل والذي يتضح بانها كلما ارتفعت هذه المقدرات ارتفعت فاعلية القيادة والمقدرة على توجيه العاملين التابعين له نحو تحقيق الاهداف المرجوة.

### ملامح القيادة الناجحة

حددت الملامح العامة للقيادة الناجحة بالأمور الآتية:

1- القيادة كمقدرة على التأثير في الآخرين، بوصفها عملية تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الأتباع وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وتصرفاتهم وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (الشماع، 2009).

2- القيادة كعملية موقفية، بمعنى التسليم بأهمية العوامل التي تتصل بالموقف الذي تتم فيه ممارسة القيادة وأثر هذه العوامل في فاعلية القيادة، التي توصف بأنها عملية تأثير في أنشطة الأتباع نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته (المجذوب، 2012).

3- القيادة بوصفها عملية سلوكية ينجزها القادة لئين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يُصبغون

صفة الشرعية على هذا السلوك التفاعلي بين القائد والأتباع وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع

الأتباع ومساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف (الشماع، 2009).

4- القيادة كعملية تفاعلية، وهي محصلة التفاعل بين المواقف التي تتطلب الإبداع والابتكار وبين

امتلاك مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع المواقف بوصفها علاقة مركبة بين مجموعة من

المتغيرات المحددة بصفات القائد والموقف واتجاهات الأتباع وحاجاتهم وسماتهم (القيوتي،

2008).

5- إن خاصية القائد، وطبيعة الإدراك الذي يملكه القائد وتحليل شخصيته هو الأداة التي تساعد

في تحديد الأسلوب الإداري الذي يتبناه القائد، وهذا الأسلوب يمكن أن ينعكس على القائد في

أهمية إدارة الوقت وطريقة استثماره له (صالح، 2014).

### اهمية القيادة

احتلت القيادة اهمية خاصة داخل المنظمات وتمثلت بالعديد من الجوانب بوصفها: (العجمي، 2011)

- حلقة وصل تربط بين خطط المؤسسة والعاملين والطموحات المستقبلية.
- تقوم على تحقيق اهداف المنظمة المحددة مسبقاً.
- تقوم بالسيطرة على المشكلات التي تواجه العاملين في العمل ووضع الخطط لحلها.
- تقوم بمواكبة التغيرات التي تحيط بالمنظمة بقصد توظيفها لخدمة المنظمة.

## التطور التاريخي لنظريات القيادة

فيما يأتي عرض تاريخي للنظريات التي تناولت القيادة

### 1. نظرية الرجل العظيم

سادت نظرية الرجل العظيم في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي اذ تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والمقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ ، ووضح أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من مقدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. ويعد فرانسيس جالتون من اهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم وقد قدم العديد من البيانات والاحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية في القيادة(ابراهيم, 2007)، وتؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد بعض المهارات بحيث تمكنهم فيما بعد أن يصبحوا قادة ناجحين (الشريف, 2004).

يرفض معظم علماء الاجتماع مدخل (الرجل العظيم) للقيادة، لأنه مدخل بسيط وساذج جداً، كما ان نتائج الابحاث التي تم التوصل اليها لا تعزز الفكرة التي تقول ان القدرات القيادية موروثة.(العرفي ومهدي، 2008)

## 2. نظرية السمات

تقوم هذه النظرية على أن الفرد الذي يمتلك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والمقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسؤولية والإنجاز والمقدرة على التكيف، ومراعاته للعلاقات الانسانية، يعد قائداً، إذ إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بنمط الثقافة السائد في المجتمع، إذ تركز هذه النظرية على الخصائص التي يتمتع بها القائد والمميزات التي يتميز بها عن غيره من الأفراد إذ تم تحديد مجموعة من السمات التي ينبغي توافرها بالقائد (سالم وآخرون، 1998).

ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات وفقاً لكنعان (2009):

1. صعوبة توافر جميع السمات المذكورة في شخص واحد.
2. اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية.
3. لم توضح النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.
4. عدم واقعيتها وإغفالها الطبيعة الموقفية للقيادة .

في عام 1948م قام رالف ستوجل (Ralph Stogdill) بمراجعة الادبيات التي تناولت موضوع القيادة وحدد من خلالها نظاماً تصنيفياً للقيادة قائماً على ست فئات وهي: (العرفي ومهدي،

(2008)

1. **الخصائص الجسمية:** درست الخصائص الجسمية مثل العمر والمظهر والطول والوزن في بعض الابحاث المبكرة للقيادة، وجاءت النتائج التي تم التوصل لها متناقضة، فقد نظر للمشرف على عمل في مصنع للفولاذ بانه على انه طويل القائمة ضخمة الجسم ويمتلك صوتاً جهورياً ولديه طاقة تفوق كثيراً طاقة المرؤوس وعلى الرغم من ارتباط هذه العوامل بالقيادة المؤثرة الا انه من المحتمل ان يكون للعوامل الموقفية الاخرى تأثير في اختيار القائد وفي فاعليته، الا ان القيود والشروط قد تساعد في اختيار القائد الا انه ليس هناك ضمان لتحقيق القيادة المؤثرة عند توفر الشروط، ويعد هذا الافتراض ضعيف.

2. **الخلفية الاجتماعية:** ركزت الدراسات العديدة التي بحثت في الخلفية الاجتماعية للقادة على بعض العوامل، مثل التعليم والثقافة والاستقرار والموقع الاجتماعي وتوصلت بعض الدراسات الى ان الموقع الاقتصادي والاجتماعي يفيد في الحصول على موقع قيادي، وان العديد من الناس من الشريحة الاقتصادية والاجتماعية المنخفضة بمقدورهم الارتفاع الى مواقع ذات مستوى عالٍ، وكذلك ميل القادة الى أن يكونوا اكثر ثقافة واحسن تعليماً مما كانوا عليه، وكما هو الحال بالنسبة للخصائص الجسمية فان المواقع القيادية على اساس عوامل الخلفية الاجتماعية قد تكون ظاهرة موقفية للمجتمع المتطور، فضلاً عن عدم وجود روابط متناسقة بين فاعلية القائد وعوامل الخلفية الاجتماعية.

3. **الذكاء:** اشارت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين الذكاء والموقع القيادي الى ان القادة يتصفون بأحكامهم المتميزة، واتخاذهم القرارات والمعرفة وطلاقة الكلام. وعلى الرغم من وجود بعض الاتساق في هذا المجال، الا أن العلاقة لا زالت ضعيفة ويظهر ان هناك عوامل اخرى ينبغي اخذها بعين الاعتبار.

4. **الخصائص المرتبطة بالمهمة:** قدمت الابحاث التي تناولت موضوع الخصائص المرتبطة بالمهمة نتائج ايجابية موحدة، تفيد أن القائد يتصف بالحاجة العالية الى الانجاز والمسؤولية والمبادأة، والتوجه العالي نحو انجاز المهمة. وبصورة عامة، توضح هذه النتائج أن القائد يمكن وصفه بذلك الشخص الذي يظهر دافعية عالية وحافز عالياً وحاجة لانجاز المهمة.

5. **الشخصية:** افادت الابحاث التي درست العوامل الشخصية بان القادة المؤثرين يتميزون بصفات شخصية محددة مثل (النشاط والثقة بالنفس، والتكامل الشخصي). وعلى الرغم من أن هذه النتائج لم تكن متساوقة كلياً عبر جميع المجموعات التي تمت دراستها، الا انها تفيد بان سمات الشخصية ينبغي اخذها بعين الاعتبار في أية طريقة أو نظرية للقيادة.

6. **الخصائص الاجتماعية:** اوضحت الدراسات التي بحثت في موضوع الخصائص الاجتماعية أن القادة هم أولئك الافراد الذين يشاركون بشكل نشيط في الفعاليات المختلفة، ويتفاعلون بشكل جيد مع مجموعة كبيرة من الناس، فضلاً عن تعاونهم مع الآخرين، وهذه المهارات تدعى (مهارات التفاعل بين الاشخاص) وتكون موضع تقدير الجماعة التي ترغب في تحقيق التجانس والثقة والتماسك بين اعضائها.

### 3. نظرية المسار والهدف

تقوم نظرية المسار والهدف على أساس التحفيز محاولة الربط بين السلوك القيادي وتحفيز التابعين، إذ يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين،

وتقوم هذه النظرية على أن القادة والتابعين لهم يسبغون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم. (كنعان, 2009)

وتفسر نظرية المسار والهدف كيف أن سلوك القائد يؤثر في دافعية المرؤوسين وادائهم في المواقف المختلفة. واستمت هذه النظرية من (نظرية التوقع) في الدافعية ووفقاً لنظرية التوقع فان دافعية الفرد تعتمد على توقعه من أن الجهد الذي يبذله لبلوغ مستوى أعلى للإداء سيكون ناجحاً، وتوقعه من أن الاداء الاعلى يكون اساس الحصول على نتائج ايجابية وتجنب النتائج السلبية، ونظرية المسار والهدف تصف سلوك القائد بانه مؤثر في هذه التوقعات التي تؤثر بدورها في اداء المرؤوسين، وتحدد الافتراضات الاساسية لهذه النظرية في أن سلوك القائد سيزيد دافعية المرؤوسين، وان المدى الذي يحقق فيه القائد الرضا لحاجات المرؤوسين يتوقف على الاداء الفعال، فضلاً عن تقديم القائد التوجيه والتدريب والدعم المطلوب للمرؤوسين، وهناك العديد من التعديلات التي اجريت كتطوير على نظرية المسار والهدف من قبل ايفانز عام 1970م وهاوس عام 1971م وهاوس ودسلر عام 1974م، على الرغم من أن هناك مواصفات معينة للقيادة تبدو متسقة عبر التعديلات الثلاثة السابقة.

وأنموذج المسار والهدف للقيادة كباقي الاساليب الاحتمالية الاخرى يحاول المساعدة على فهم القيادة والتنبؤ بفاعليتها في المواقف المختلفة، ويعد مدخلاً جديداً وارتقائياً يقوم على اساس التوقع، وتركز هذه النظرية على القائد بوصفه مصدر المكافآت وهو يحاول التنبؤ بآليات التأثير المختلفة، والاساليب القيادية المختلفة.



#### 4. نظرية (x) ونظرية (y)

يوجد بين نظرية (x) ونظرية (y) اختلاف وتناقض في توضيحهما لأوضاع واقع العالم. إذ يقومان على افتراضات مختلفة عن الأفراد، كما أنه من الواضح أن هؤلاء الذين يقومون بمسؤوليات إدارية أو قيادية يعتقدون أن إحدى هاتين النظريتين تكون أكثر دقة من الأخرى في تمثيلها للطبيعة البشرية. فهؤلاء الذين ينظرون إلى مرؤوسيهـم بما يتفق مع نظرية (x) يميلون إلى الاعتقاد بأن دافعية العاملين في الأساس تقوم على مبدأ الجزرة والعصا. وعليه يدعون مسبقاً إلى ضرورة الإشراف المغلق المتشدد على مرؤوسيهـم، كما يؤمنون بحتمية الحاجة إلى ممارسة الضبط الهرمي من أعلى إلى أدنى في منظماتهم، ويعتقدون أن صنع القرار التشاركي قد تكون فكرة جيدة إلا أنها مجردة وغير عملية في العالم الواقعي. وتقوم هذه النظرية على أساس القائد وتعامله مع تابعيه في العمل بناء على مجموعتين من الافتراضات التي توضح أن للمرؤوسين وجهات نظر خاصة حول آليات العمل وتحكم وجهات النظر هذه سلوكهم وتعاملهم، والقائد وفق هذه النظرية يتعامل معهم على ضوء الافتراضات، وتركز على بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وسلوك القائد مع تابعيه، وإن نظريتي (y) (x) أحدهما تناقض الأخرى إذ تعرض نظرية (x) القيادة المتسلطة التي تركز على الإنتاج والتي تهتم بتصميم العمل وإجراءاته. (حسين، 1999)

#### 5. النظرية السلوكية

جاءت هذه النظرية نتيجة لدراسات عديدة قد أجريت في الأربعينيات وحتى فترة الستينيات من القرن الماضي، وتم التركيز في هذه الدراسات على سلوك القائد وتحليله في أثناء تنفيذه لأعماله القيادية

وتحليل مدى تأثيره في فاعلية العاملين معه ويتحقق نجاحه بتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف واشباع الرغبات لدى الجماعة. (حسن، 2004)

جاءت هذه النظرية لعدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينيات إذ قاد العلماء السلوكيين الى تركيز اهتمامهم على السلوك الواقعي للقائد، والاساس الذي استند اليه مدخل (الاسلوب القيادي) هو الاعتقاد بان القادة المؤثرين يستخدمون اسلوباً خاصاً لقيادة الافراد والجماعات لتحقيق اهداف معينة تؤدي الى انتاجية ومعنوية عاليتين، وركزت على فاعلية القائد وليس على ظهور شخص القائد. (العرفي ومهدي، 2008)

ومن اهم الانتقادات التي وجهت للنظرية السلوكية فقد تمثلت بانها غير كافة لتحليل فاعلية القائد لكونها تتعامل مع المهمات وعامل البيئة المحيطة واداء المهمات، الا انها لم تأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين المتغيرات السابقة والتي لها دور هام في فاعلية القائد في العديد من المواقف. (المطيري، 2011)

## 6. النظرية الموقفية

تعد النظرية الموقفية من النظريات الحديثة والافضل بين النظريات القيادية إذ تشير هذه النظرية الى أن اختيار القائد يتم بناء على العوامل الخارجية وليس على أساس صفاته الشخصية وحدها وإنما ترتبط بتفاعل القائد مع موقف معين (كنعان، 2009) وفلسفة النظرية أن المواقف هي التي تبرز القادة وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقة باختلاف المواقف التي تواجههم ولذلك فإن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية هي القادرة على إيجاد القادة ونجاحهم (الحري، 2006) والنمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره

منها: (الوقوف على مقدرات العاملين وخبراتهم، وتحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها، ودراسة المناخ العام السائد في المنظمة).

وتركز النظرية الموقفية على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب مقابلتها بتغيرات داخل المؤسسة بشكل يتناسب معها، وتعد استراتيجيات إدارية بديلة عند حدوث متغيرات بيئية مفاجئة وعليه تفترض أن المعايير الإدارية غير القابلة للتغيير والتطوير بانها غير مناسبة لمعالجة كل المستجدات، ولا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار والمسؤوليات ولا يوجد نمط قيادي من الممكن استخدامه بفعالية في كل المواقف وإنما المواقف هي التي تقرر أفضل الطرق والأنماط.

## 7. النظرية التفاعلية

يطلق على هذه النظرية (التوافقية) وتقوم على فكرة أن القيادة عملية تفاعلية بين الجوانب الشخصية والظروف الخارجية تمزج بين الصفات الوراثية والصفات المكتسبة من البيئة، وتعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد الاتية: السمات وعناصر الموقف وخصائص المنظمة المراد قيادتها. وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول مقدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية، أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي انه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه المقدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس ايجابياً على التنظيم ككل. (الحري، 2006)

## القيادة الشبكية

تم التطرق الى مفهوم الشبكة والقيادة الشبكية ونشأتها وخصائصها وكما يأتي:

### مفهوم الشبكة

عرف مكجاير (McGuire, 2003) الشبكة بأنها عبارة عن هياكل تشتمل على عدة اقطاب تتمثل في القيادة بالأقسام الادارية والمنظمات ويجمعها عدد من الروابط.

في حين عرف كاستنيدا (Castaneda, 2011) الشبكة بأنها عبارة عن تعبير يتمثل في التفاعل الاجتماعي، تم ايجاده لتحقيق المكاسب للمشاركين اكثر مما تحققه للمنظمة وتعمل وفق أنشطة تعاونية وفي بعض الاحيان تمتلك صفة رسمية او غير رسمية.

### مفهوم القيادة الشبكية

من خلال النظر الى نظرية القيادة الشبكية يبدو أنها عبارة عن مفهوم خاص بالقيادة يربط بين نظرية القيادة التشاركية ونظرية القيادة الموزعة، الا انها ليست بهذا الشكل تحديداً بل يوجد اختلاف مع هذه المفاهيم وبشكل كبير الا انها كباقي النظريات الخاصة بالقيادة تحمل الخصائص ذاتها.

وعرف سليفيا (Silvia, 2011) القيادة الشبكية بانها نمط يقوم على توجيه مجموعة من العناصر التي تملك صفة الاستقلال عن بعضها بعضاً في الوقت ذاته بقصد انجاز وتحقيق هدف تسعى جميع العناصر الى تحقيقه، دون العمل على تحقيقه بشكل منفرد.

وعرفها شرايبر وكيرلي (Schreiber & Carley, 2008) بأنها نمط قيادي يتمثل في قيادة التغيير التي يتم من خلالها تفعيل العمل الجماعي السريع والترويج للتعلم الذي يسمح بالاستجابة الى التغيير الفعال.

وعرف بيلز وفشر (Beales & Fisher, 2010) القيادة الشبكية بأنها عبارة عن انموذج يتم التعاون من خلاله لاتخاذ قرار يكون مبنياً على قوة مشتركة واحترام متبادل بين العاملين والقادة.

وعرفها ارجر وكامرون (Archer & Cameron, 2013) بأنها عبارة عن نمط قيادي يهدف الى تحقيق نتائج داخل المنظمة، بمعنى العمل على استخلاص الاختلافات في الخبرة والثقافة والمهارات الموجودة خارج المنظمة.

ومن خلال التعريفات السابقة تجد الباحثة بان القيادة الشبكية تتميز بما يأتي:-

- تتمثل القيادة الشبكية بقيادة اشخاص او منظمات يوجد بينهم اختلاف واضح وتباين من حيث الثقافة والخبرة وطرق تنفيذ العمل.
- الهدف من القيادة الشبكية العمل على حل المشكلات المعقدة التي يصعب على اعضاء الشبكة حلها بشكل منفرد.
- عدم وجود سلطة رسمية على افراد الشبكة من قبل القائد الشبكي.
- تهدف القيادة الشبكية الى تحقيق التغيير والتطور.
- يستفيد المشاركون في القيادة الشبكية من جميع العناصر المتنوعة في الشبكة.

## طبيعة القيادة الشبكية

كثير من نظريات القيادة وخاصة القيادة التقليدية تم بناؤها لتناسب بعض الاشكال التنظيمية لتتكيف من بعض المفاهيم مثل الفاعلية ومفاهيم التحكم والتي اصبحت ذات قابلية ضعيفة في هذا العصر عصر العلم والمعرفة، إذ ان القيادة الشبكية تختلف عن جميع انماط القيادة التقليدية في كثير من الجوانب فهي تعد قيادة ميسرة وليست موجهة كما انها تعبر عن قيادة منبثقة من بعض التفاعلات ونتيجة للعلاقات بين الاشخاص وليس من تأثير لإفراد ذوي جاذبيه، وتقوم القيادة الشبكية بالتركيز وبشكل كبير على تعزيز العلاقات وتفعيلها بين اقطاب الشبكة إذ انها تعتمد على التفاعل بين اعضاء الشبكة وتلتزم باتجاهين: (Schreiber & Carley, 2008)

### الاتجاه الاول: قيادة السياق:

في هذا الاتجاه تقوم القيادة على ايجاد العمليات التنظيمية التي تقوم بالسماح للفعل الجمعي من خلال الاستجابة للبيئة المتغيرة، بمعنى انها تطوع هيكلية العمل وتنظيماته وتشريعاته بشكل يجعلها تتماشى مع التغيرات التي تجرى من اجل تحقيق اهداف المنظمة او المؤسسة.

### الاتجاه الثاني: القيادة العملية:

في هذا الاتجاه يتم العمل على تسهيل التعلم والتكيف داخل المنظمة بواسطة التفاعلات الطارئة والديناميكيات غير الرسمية والتي تكون عبارة عن فعل جماعي، بمعنى انها تقوم بالتركيز على التفاعل بين عناصر الشبكة (العناصر البشرية) بشكل جماعي.

## نشأة القيادة الشبكية

يعد نمط القيادة الشبكية من الانماط الحديثة وفقاً لنظريات القيادة والذي لم يأخذ حقه في الدراسات والبحوث العلمية، الامر الذي اكد عليه العديد من الباحثين مثل سلفيا ومكجيري (Silvia & McGuire, 2010) وهوفلاند (Hoflund, 2012) فقد ورد في ادبيات القيادة كثير من التعريفات المرادفة لمفهوم القيادة الشبكية كمفهوم القيادة التضافرية، ومفهوم القيادة التكاملية. (Sun & Anderson, 2012)

اما ظهور مفهوم القيادة الشبكية فقد كان اول مرة خلال الخمسينيات الا انه لم يحظ بالظهور الواسع في مجال البحوث والدراسات ولم يأخذ صداه الا في عام 1994م فقد تم نشر دراسة تمثلت بمفهوم القيادة التضافرية واكدت بمتنها البحثي على اهمية العمل وفق مبدأ التحالفات (الشبكة) بحيث لا يمكن التحكم به من خلال الانظمة الرسمية، وانه بحاجة الى نسيج مكثف يتمثل في الروابط المتداخلة والبنية التحتية التي تقوم على تعزيز عملية التعلم (الزكي وحماد، 2011)

لقد جاء مفهوم القيادة الشبكية بديلاً لبعض المفاهيم ويعزى ذلك الى سببين هما: (Silvia, 2011)

1. ظهور مفهوم خاص بالشبكات الاجتماعية واجراء العديد من الدراسات على محيط المنظمات وذلك في ظل ما شهده العصر من تطور تكنولوجي وظهور كثير من الشبكات.
2. ما زال استخدام مفهوم القيادة الشبكية في العديد من الدراسات التي اجريت في مجال الدراسة الخاصة بالقيادة الشبكية واقتصار الفكرة الرئيسة للنمط على الفكرة ذاتها في النمطين والاخذ بمفهوم القيادة الموزعة.

وتعود الفكرة الرئيسة لهذا النمط الى المفهوم الظاهر في اليابان والخاص بالتشبيك بوصفه صفة اساسية في الفكر الاداري الياباني والذي تم تطبيقه في العديد من الدراسات بوصفه سمة مثل اتخاذ القرارات في المنظمات تتم من خلال فرق العمل وليس من القيادة بشكل مباشر، وكذلك القيام بالسماح للعاملين في الاقسام الادارية في المنظمات التي تنفذ الاستراتيجيات الخاصة بكل قسم بحرية مطلقة. (Tuimala & Ahola, 2000)

### خصائص القيادة الشبكية

يمتلك كل نمط من انماط القيادة خصائص تتعلق بآلية العمل والتطبيق للنمط والقيادة الشبكية تتمتع بمجموعة من الخصائص كما بينها ترمبلي (Tremblay, 2012) وهي:

#### 1. التوسع:-

يؤدي الاندماج بالقيادة الشبكية الى التوسع في العمل، إذ ان الشبكة بمفهومها العام يقصد بها التعامل مع العديد من الافراد والمنظمات، وكذلك فان بناء الشبكة بحاجة الى وجود العديد من المؤسسات والافراد والمنظمات التي تقوم بالعمل على حل كثير من التحديات التي من الصعب على المنظمة ايجاد الحلول لها بشكل فردي، والتوسع يعد ميزة من ميزات القيادة الشبكية، إذ أن انضمام الافراد والمنظمات الحديثة الى الشبكة لا يقصد به الزيادة العددية بل انه يشمل المقدرة على الاستفادة من جميع الخدمات والمنتجات المتوفرة بين اعضاء الشبكة وكذلك المقدرة على الحصول على الخبرات الجديدة والمختلفة في مجالات العمل واكتساب خبرات جديدة من خلال عملية تبادل الافكار الجديدة والمتطورة. (Wicks, 2012)



## 2. التنسيق عبر القطاعات:-

إن التغيير الاجتماعي عند العمل به بحاجة الى تنسيق واسع بين كثير من القطاعات المتنوعة وهذا النوع من التنسيق بحاجة الى وجود حلقات وصل عبر المنظمات والافراد او من خلال توفير هيكلية داخل المنظمة بقصد التقليل من الفجوات في العمل. (Kruse, 2013)

## 3. بناء القدرة:-

يقصد ببناء القدرة عمل الشبكات على توفير البنية التحتية لتمكين انجاز العمل وتحقيق الاهداف التي يتم تحديدها بشكل مسبق وذلك من خلال الرؤية المشتركة بين اطراف الشبكة، وكذلك يتم من خلالها التعرف إلى التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسة وزيادة مقدرتها على حل هذه المشكلات والتحديات وذلك من خلال التحديد الاستراتيجي للموارد، بحيث يتمثل بناء القدرة في عملية مستمرة تقوم على تحسين قدرة المنظمة على مواجهة المشكلات والعقبات وكذلك مواكبة التطور والنمو والتي يمكن ان تتم من خلال ثلاثة عناصر رئيسة وهي: (Kania & Kramer, 2011)

- التطور التنظيمي.

- بناء الشراكات.

- تقوية المجتمع المدني المحيط.

## 4. تقليص الفعل المستقل:-

القيام بتطبيق القيادة الشبكية للاستفادة من تأثير العمل الجماعي بنجاح يكون بحاجة من المنظمة وقيادتها الى النظرة المستقبلية البعيدة بشكل يفوق الاهتمامات الشخصية وتوسيع النظرة، بحيث

يتم توفير طرق للمحاسبة الجماعية وعدم تنازل المنظمة عن اهدافها وايجاد نقلة نوعية في الاهداف المحددة في المنظمة والعمل بالتركيز عليها. (Kruse, 2013)

##### 5. العقلية طويلة المدى:-

تتمثل هذه الصفة بأن هذا النمط من انماط القيادة لا يؤتي ثماره الا من خلال التفكير بتوفير حلول ذات المدى الطويل والالتزام طويل المدى بحاجة الى النظر الى ما وراء الحلول السريعة للتحديات والعقبات وبحاجة الى تركيز متزامن ومحدد وخاصة على العمليات وتطورها. (Wicks, 2012)

##### 6. الاتصال الجمعي:-

تقوم آلية الاتصال بجميع اشكالها بين افراد المنظمة على بناء الثقة في الشبكة والاتصال الجمعي يقصد به الاتصال بين مجتمع الشبكة، وهنا تظهر اهمية الحوار البناء بوصفه اهم اهداف الاتصال الذي يؤدي الى تحقيق الاهداف. (Kania & Kramer, 2011)

##### 7. اعادة الصياغة:-

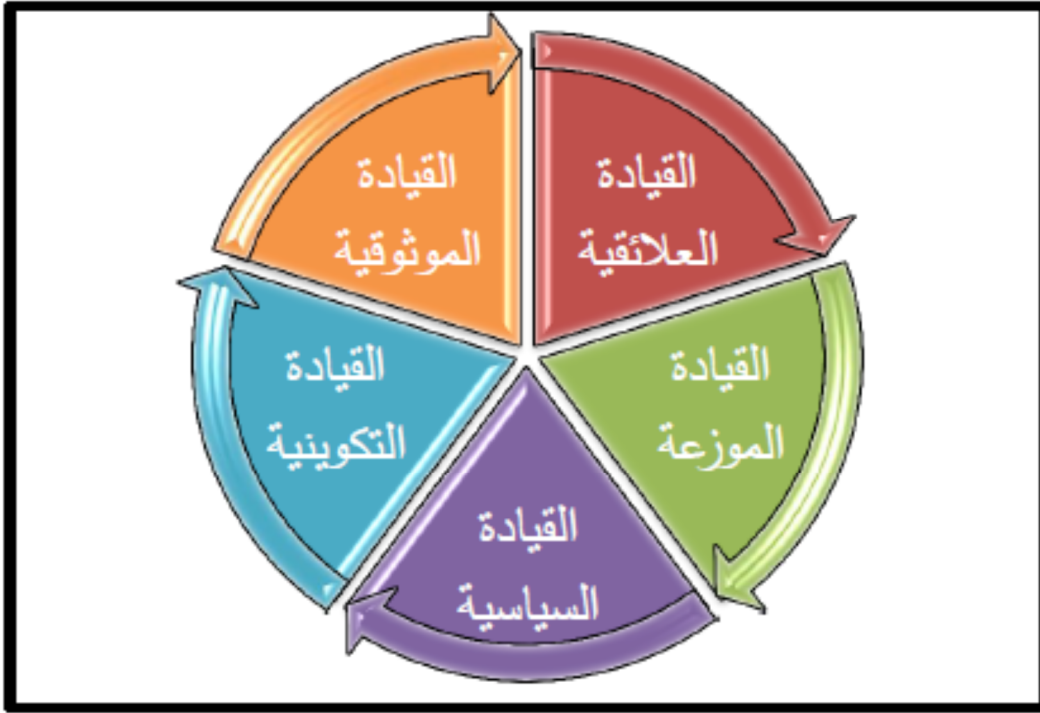
إن تنفيذ نمط القيادة الشبكية بحاجة الى اعادة قراءة للمفاهيم المتوفرة بقصد انجاز الأهداف وخلال عملية اعادة القراءة تتم اعادة صياغة للمفاهيم من خلال توفر المقدرة على التفكير في الظروف المحيطة بعدة طرق، والقيادة الشبكية بحاجة الى طريقة جديدة من الأوامر التي تتسم بالمرونة، بطريقة الانضباط في المنظمة تتحول الى انضباط جمعي يكون مصدره السلطة المشتركة.

## 8. العملية:-

إن توسيع فهم مفهوم القيادة لتكون عملية جماعية يقصد به مزيد من التفكير والتساؤل حول الافتراضات الخاصة بقيادة المنظمة وخاصة في الهيكليات والعمليات الخاصة بالمنظمات التقليدية، إذ أن القيادة الشبكية ويسبب مجالها وتوسعها تقوم على زيادة حجم التعامل الذي يتم من خلالها، ومن خلال النظر ودراسة خصائص القيادة الشبكية يبدو أنها تقوم جميعها على توفير المرونة العالية لتنفيذ الأعمال الشبكية والتي تمثل الخيار الأفضل للعمل في البيئات شديدة التغير وغير المستقرة بشكل خاص وهذا ما يجعل القيادة الشبكية من أفضل أنماط القيادة.(Kruse, 2013)

### عناصر القيادة الشبكية

تعد القيادة الشبكية من الأنواع المتميزة لأنها تتكون من مزيج من المقدرات القيادية التي يتم العمل على تنميتها من أجل الاستفادة من الموارد البشرية، وقد قام كولمان (Coleman, 2012) بتصميم نموذج يبين عناصر القيادة الشبكية وفيما يأتي شرح لهذه العناصر:



انموذج كولمان لعناصر القيادة الشبكية

### 1. القيادة الموثوقة:

يمثل هذا النوع من القيادة كعنصر من عناصر القيادة الشبكية المقدر على إدراك الذات بالإيجابيات والسلبيات التي يملكها الفرد، ومن يملك هذه الصفة من القادة يقوم بالاهتمام بمهامه والأعمال المطلوبة منه، ويقوم بالتركيز على النتائج ولا يخاف من الظهور بمشاعره أمام العاملين معه، ويقوم بالاهتمام ببناء العلاقات مع الآخرين على المدى الطويل، كما أن هذا النوع من القادة يعمل من أجل نشر المشاعر الإيجابية بين العاملين مثل التمكين والاحترام والثقة. (Kruse, 2013)

## 2. القيادة العلائقية:

وتعد من نماذج القيادة التي تقوم بالتركيز على الفكرة المتمثلة بان القيادة الفاعلة تقوم على مقدرة القائد على توفير علاقات ايجابية داخل منظمة العمل، بحيث ان العالم بشكله العام يقوم على بناء العلاقات، وبعد هذا النوع من القيادة من النماذج التي تمثل سبباً رئيساً في نجاح القادة، وإن عدم استخدامه من قبل القادة يؤدي الى فشلهم، وذلك من خلال اطلاق ما يملكه العاملون في المنظمة من مقدرات وبناء العلاقات، بحيث ان القيادة تتمثل بالعلاقة فبدون وجود العلاقة لا يوجد قائد ولم يكن هناك عاملون فهذا النوع من القيادة يرفع من قيمة التعاون والمساعدة والعمل بروح الفريق الواحد باستخدام المهارات الشخصية لتحقيق اهداف المنظمة (Breedt, 2014) .

## 3. القيادة الموزعة:

تعد القيادة الموزعة نمطاً حديثاً يقوم على توزيع السلطة بقصد العمل على توسيع حيز النفوذ والتأثير في العاملين من اجل توظيف ما يملكون من مهارات ومقدرات وامكانيات بشكل مخالف للطريقة الهرمية للقيادة والادارة داخل المنظمة، إذ ان هذه النمط يسمح بالتركيز على وضع القيادة بيد شخص واحد ويتم اتاحة الفرصة لباقي اعضاء الفريق العاملين مع القائد بتأدية الادوار القيادية في المواقع التي تمكنهم من اظهار كفاءتهم والمشاركة في عملية صنع القرارات وان يكونوا جزءاً من القيادة داخل المنظمة (Arrowsmith, 2007).

وهذا النوع يمثل عملية تشاركية لجميع الاشخاص الذين يمتلكون المقدرات والصفات القيادية التي من شأنها المساعدة في تطوير عمل المنظمة ورفض فكرة القائد الواحد.

#### 4. القيادة السياسية:

والمقصود بهذا النوع من القيادة امكانية ادارة العلاقات ووضع الخطط للعمل في الشبكة ويرتبط بسياسة الدولة ويتأثر بالتغيرات السياسية في الدولة وكذلك العلاقات الاستراتيجية للشركاء داخل الشبكة، بحيث يتمشى مع كافة تفاصيل العمل على مستوى العاملين في الشبكة والعلاقة مع الافراد في محيطهم. (Coleman, 2012)

#### 5. القيادة التكوينية:

وهذا النوع من القيادة يهتم بالعملية التي يتم من خلالها تحديد سياق العمل التعاوني، الذي يتأثر بكيفية تحديد الرؤى المختلفة للعمل الصحيح، وتلقي الضوء على الطبيعة العلائقية وغير المؤكدة لكل من القيادة والحياة التنظيمية، بينما تؤكد في الوقت ذاته على دور السلطة في صياغة العمل والواقع، وتعطي صورة واضحة لجميع اعضاء الشبكة بكل ما يتم توقعه منهم وتحديد ما يجب ان يتوقعه الآخرون، وتركز على الطريقة التي يقوم القائد من خلالها ببناء الشبكة والتوقعات منها، وتحتاج الى امتلاك مهارات الاتصال العالية والمقدرة على تفهم وجهات نظر الآخرين. (Coleman, 2012)

#### اهمية القيادة الشبكية

تكتسب القيادة الشبكية أهميتها من خلال اهمية العمل داخل الشبكات والسعي الى توظيف إمكانياتها بأفضل شكل من الممكن تحقيقه للأهداف المرجوة، وتتضح اهمية القيادة الشبكية من خلال العوامل الرئيسة الآتية:

## • قيادة التغيير:

يعد التغيير سمة من سمات العصر الحاضر ومن خلال القيادة الشبكية يمكن العمل على مواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية في ظل ما يواجهه العالم من تعقيد، والعمل على تحديد الأولويات الاستراتيجية نتيجة التغيير، والمقدرة على التكيف مع المتغيرات (Tener, 2013)، فان توفر بعض العوامل المؤثرة في المؤسسة يدل على خفض المقدرة على التنبؤ بالمستقبل، الامر الذي يؤدي الى زيادة المقدرة في المؤسسة على التكيف بشكل سريع، والقيادة الشبكية كما بينها شرابير وكارلي (Schreiber & Carley, 2008) هي العمل على تسهيل المقدرة على التغيير عن طريق التعلم او التكيف او الجمع بينهما.

## • بناء المنظمة المتعلمة:

تمثل المنظمة المتعلمة نظاماً اجتماعياً مركباً من مجموعة من الوحدات التنظيمية التي تعمل على بناء العلاقات التبادلية والتكاملية لتحقيق هدف محدد، وتقوم بالحصول على مدخلاتها من البيئة المحيطة بها وتقدم لهذه البيئة مخرجاتها، وتمثل نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة (سلطان وخضر، 2010)، والقيادة الشبكية بوصفها تملك صفة التغيير والانفتاح فإنها تستفيد من الاختلاف في بيئات العمل ومن خلال ذلك فإنها تعد شرطاً أساسياً لإيجاد ثقافة التعلم التي تستطيع التغلغل داخل المنظمة.

(Dering & Cunningham & Whitby, 2006)

## • المقدرة على مواجهة الازمات:

تسهم القيادة الشبكية بطبيعتها للمنظمة من المقدرة على العمل في بيئة متغيرة وباستمرار وتعطيها الفاعلية في المقدرة على ادارة ازماتها وما تواجهه من كوارث تكون بسبب الحاجة الى سرعة نقل المعلومات والسرعة في اتخاذ القرارات وكذلك تعطي المنظمة المقدرة على استكشاف الفرص المتاحة في البيئة المحيطة للمنظمة، والمقدرة على استثمارها بواسطة الاتصال مع المجتمع المحلي، والعالم الخارجي الذي تقدم خدماتها له فهي تتصف بالمرونة اللازمة لتوفير ذلك من خلال اللجوء الى استخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة ممتازة نحو خدمة الاهداف. (Tremblay, 2012)

## اهمية القيادة الشبكية في الادارة التربوية

تظهر اهمية هذا النوع من القيادة في العملية التربوية بشكل واضح في ظل زيادة العوامل التي تقوم بالتأثير في البيئة التربوية وتغيرها باستمرار، إذ ان الطلبة متلقوا الخدمة في العملية التربوية يتأثرون بالأسرة والمعلم والزملاء والبيئة التعليمية والمجتمع المحلي ووسائل الاعلام وكثير من المؤثرات التي تكون شخصية الطالب.

ومن اجل التأثير فالأمر بحاجة الى تضافر الجهود لمساعدة القيادة في تحقيق اهدافها وبناء الشراكات بشكل مستمر مما يخدم العملية التربوية، وبين كولمان (Coleman, 2012) بان الانتقال نحو العمل في المنظمات يوضح التغير في التوجهات التربوية في العصر الحاضر.

ان القيادة الشبكية في الادارة التربوية كما وضحا جوبلنج وكرنال (Jopling & Crandall, 2006) تعمل على ما يأتي:



- بناء القدرة على النمو والتحسين المستمر.
- العمل على تطوير عمل القيادة من اجل التعلم وذلك باستخدام القدرة على قيادة عدد كبير من الافراد وتطويرهم.
- رفع المعايير من خلال تحسين العملية التعليمية من جانب الطالب والمعلم ودعم العملية التعليمية المشتركة بين الادارات التربوية كافة.

### كفايات القائد الشبكي

تمثل الكفايات مدى القدرة على تنفيذ العمل بالطريقة الصحيحة ويقصد بها الصفات والمهارات التي يمتلكها القائد الشبكي والتي تمكنه من العمل وتنفيذ الاعمال بالشكل الجيد فقد ذكر مورس (Morse, 2007) عدداً من هذه الصفات ومن ابرزها:

1. التوجه نحو العمل التشاركي: إذ ان القائد الشبكي يدرك أهمية العمل التشاركي ويفتتح به بقوة، ولديه الرؤية لمدى الاستفادة من هذه الشراكات وما تقدمه للقائد، والتوجه نحو الشراكات يأتي وفق هذا المعنى بالحاجة لان تكون متضمناً وفاعلاً ومتصلاً بالأنظمة والشبكات المتعددة لما يخدم العمل وتحقيق الاهداف، ومدى رؤية القائد للإمكانيات وطرق التواصل والوصل في الوقت الذي يرى فيه الآخرون كثيراً من الصعوبات التي تعيق تنفيذ اعمالهم.
2. شغف الانجاز: إن القائد الشبكي يملك الشغف الكبير لاحداث التغيير في المنظمة التي يعمل فيها، إذ انه يمتلك الحماس في ايجاد قيمة لعمله وجلب النفع العام للمنظمة التي يعمل فيها، وهذا الامر يعد حافزاً قوياً للعمل بالنسبة للقائد وهو ما يمنحه القدرة العالية على التركيز.

3. التفكير المنطقي: والمقصود بالتفكير المنطقي الرؤية والصورة الكاملة من خلال النظر في ثلاثة ابعاد تتمثل في التفكير في التأثير على المستقبل والآثار الصغيرة والناجح لما بعد القضية الحالية والتي تعد محل التركيز والتفكير في القضايا والاستراتيجيات التي تتقاطع في الوظائف والتخصصات.
4. العقلية المتفتحة وقوة المخاطرة: القائد الشبكي يعد قائداً ريادياً متميزاً بالانفتاح والرغبة بالمخاطرة فهو شخص لا يخشى الفشل، وحب المخاطرة يدل على المقدرة على الشعور بالارتياح على الرغم من كثير من الظروف غير المؤكدة والمحيط بالمنظمة، والمقدرة على الاستيعاب للأشياء غير المتوقعة.
5. حب التبادل بالمنفعة والترابط: والقائد الشبكي يملك المقدرة للبقاء على العلاقات مع الآخرين وان تكون هذه العلاقات جزءاً من الكل ولديه المقدرة على فهم الاهتمام بالآخرين والاخذ بوجهات نظرهم، ولديه الاولوية والتي تعد الاساس في تطبيق مهارات التشبيك بطريقة صحيحة.
6. التواضع: لا بد ان يكون القائد الشبكي مالكاً للمقدرة الجيدة على التواضع، فالقائد الشبكي لا ينسب النجاح لنفسه فقط بل يشعر جميع العاملين بمشاركتهم في النجاح وانه سبب في هذا النجاح فهو يعد شخصاً ريادياً وطموحاً وقادراً على التواضع في آن واحد.
7. ادارة النفس: يمتلك القائد الشبكي المقدرة على ادارة الوقت وتحديد الاولويات بشكل صحيح وفعال، إذ ان ادارة النفس تعد من المهارات المهمة والاساسية التي يتصف بها اي قائد لكونها تكسبه الاهمية فاعمل المعقد داخل المنظمات يتطلب قيادة تتصف بقوة الاستعداد وبدء العمل والتفكير في النهاية بالنتائج وتنفيذ الاعمال وفقاً لأهميتها.
8. التفكير الاستراتيجي: يشمل التفكير الاستراتيجي كثيراً من المهارات الخاصة بتحليل البيئة المرتبطة بالعمل من حيث اعادة صياغة المشكلات التي تتم مواجهتها في العمل والتعرف الى النتائج النهائية وتحديد اصحاب العلاقة لعمل معين وتحديد آليات التفكير المنظم.

9. التسهيل: يستند نجاح القائد الشبكي الى ايجاد التحالف الفعال في الشبكة والمتمثل في المهارات وتقديم المساعدة للجماعة على توليد افكار متطورة وتنظيم اعضاء الجماعة واكسابهم المقدرة على صياغة الاجراءات للتأقلم مع الصراعات ومحاربة الخوف والتردد.

### وظائف القيادة الشبكية

تشتمل القيادة الشبكية على خمس وظائف رئيسة تم تحديدها من قبل الكلية الوطنية للقيادة المدرسية وهي على النحو الاتي: (National College For School Leadership, 2005)

#### الوظيفة الاولى: الاتصال:

يعرف الاتصال بانه عملية تبادل نقل الخبرات والمعلومات والتوجيهات الادارية ونقلها بين مجموعة من الافراد لتنفيذ العمليات الادارية من اجل تحقيق الاهداف (العجمي، 2011)، والاتصال يعد عصب الحياة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة إذ انه بدون الاتصال يتم فقدان الحركة الدائبة في المنظمة وتوقف جميع الانشطة الاخرى فيها، وأن وجود الاتصال الفعال داخل المنظمة يعد دليلاً على وجود المناخ التنظيمي الفعال، وتزداد اهمية توفر الاتصال في الشبكة الادارية لما يتطلبه العمل من انفتاح وسرعة في تبادل الخبرات والمعلومات على وجه الخصوص (حمود، 2010).

ونمط الاتصال المنتشر في الشبكة هو الاتصال متعدد الاتجاهات او ما يسمى بالمعقد، ويتميز هذا النوع من الاتصال بتوفير القرارات الابداعية والحلول المبتكرة للمشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة، ويتم اللجوء الى مثل هذا النمط في الظروف التي يكون العاملون بحاجة الى الوصول الى قرار جماعي.

وان اهمية الاتصال تأتي من تفهم الفرد لما يطلب منه من اعمال والمقدرة على مساعدة زملاء العمل على العمل بدقه وارتفاع الانتاجية، والتعرف إلى طبيعة المشكلات التي تواجه العمل والسعي الى تحسين ظروف العمل وتوفير البيئة المناسبة للمقدرة على الانجاز، وكذلك تنبع من تدعيم مفهوم الذات والعلاقات الانسانية وتنمية روح العمل الجماعي وبناء وحدة الهدف والمفهوم لدى العاملين، والاسهام في الحد من انتشار الأحاديث المغرضة في العمل والتي لها تأثير سلبي على اداء الفاعلية التنظيمية المتوقعة.( NCSL, 2005 )

#### الوظيفة الثانية: ادارة المعرفة:

تمثل ادارة المعرفة حزمة من العمليات التنظيمية والانشطة المختلفة العابرة للمجالات الوظيفية والتي تقوم بتنفيذ العملية التكوينية للمعرفة الجديدة بصورتها المستمرة والربط بين تكنولوجيا المعلومات والمقدرة على الابتكار للموارد البشرية المتوفرة داخل المنظمة. (ياسين، 2007)

وتكمن اهمية ادارة المعرفة بانها فرصة للمنظمة للعمل على خفض التكاليف ورفع القيمة للموجودات الداخلية وتتمثل بانها عملية نظامية تكاملية لتنسيق انشطة المنظمة سعياً لتحقيق اهدافها وكذلك تحديد المعرفة المطلوبة وتحديد المتوفر منها وتطويره وتطبيقه وتقويمه، كما ان اهمية ادارة المعرفة تأتي بوصفها اداة للمنظمات لاستثمار رأس المال الفكري فيها وكذلك اداة لتحفيز المنظمات وتشجيعها للمقدرات الابداعية وتوفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة في بيئة المنظمات وتعظيم قيمة المعرفة، ومن اجل تطبيق ادارة المعرفة في المنظمة لا بد من توافر بعض الشروط كما وضحها عليان(2008) على النحو الاتي:

1. توفير بنية تحتية تتمثل في التكنولوجيا من حواسيب وبرمجيات خاصة.
2. توفير موارد بشرية لديهم المعرفة بوصفهم المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة وتطبيقها.
3. الهيكل التنظيمي ويتصف بالمرونة من أجل تمكين الأفراد العاملين من إطلاق ابداعاتهم والعمل داخل المنظمة بحرية لاكتشاف المعرفة وتوليدها.
4. العامل الثقافي والذي يعد من الأمور المهمة لتكوين ثقافة ايجابية تدعم المعرفة وتقوم على تأسيس مجتمع وفق اساس المشاركة بالمعرفة والخبرة الشخصية وبناء الشبكات الفاعلة بين الافراد.

#### الوظيفة الثالثة: تغيير العلاقات:

يؤدي العمل في الشبكات إلى تغيير العلاقات الموجودة، من خلال الهيكليات الموجودة التي اسست بناء عليها فكرة السلطة الهرمية والتي تعد تحدياً في تنفيذ العمل، بحيث ان الشبكة تعد انموذجاً مختلفاً في العمل من خلال تبني الادوار القيادية الجديدة، والقيادة تكون موزعة تسمح لكل فرد من الاسهام في العمل واتخاذ القرارات وتأدية دور رئيس في تنفيذ الاعمال، والقائد الشبكي يقوم بالعمل على توفير هذه العلاقات وتقويتها ويقوم ببناء الثقة كجزء من عملية الابداع.

#### الوظيفة الرابعة: بناء المقدر:

يقصد بهذه الوظيفة قيام الشبكة بتوفير بنية تحتية من أجل انجاز الاهداف المرسومة وذلك من

خلال رؤية مشتركة لجميع اطراف الشبكة (Tremblay, 2012) .

والقائد الشبكي حال قيامه ببيان مدى تدفق القيم والاولويات والانشطة داخل الشبكة مع القيم

والاولويات والانشطة للمنظمة والموارد البشرية فيها، فان النتيجة ستكون دعم المشاركين داخل الشبكة

للحصول على طرق للتعلم الشبكي في الحياة المهنية المتبعة بشكل يومي، بدل الشعور بان الأمر هو عمل اضافي، وجعله عبارة عن حافز للعاملين لكون العاملين داخل الشبكة بحاجة الى البناء وفق ما يعرفونه بشكل مسبق ويتقنون تنفيذه. (ياسين، 2007)

#### الوظيفة الخامسة: التخطيط للاستدامة:

يقوم القائد الشبكي بالتخطيط للاستدامة منذ اللحظة الاولى لتأسيس الشبكة، إذ يكون التخطيط وفق اتجاهين الاول يتمثل بالتفكير في كيفية الحفاظ على حيوية الشبكة والمشروعات المخصصة فيها مع متابعة التطورات الحاصلة في مجال عمل الشبكة، والثاني يتمثل بالعمل على تحقيق انتشار الشبكة وملكيته، وفي جميع الاحوال فان بناء التحالفات الواسعة والهادفة والمتداخلة في طبيعة العمل تسعى الى تأمين الشبكة وتطويرها، فالعمل المتشاك والمعتمد على بعضها والاستعداد للتعلم يقوم على نشر ثقافة المحاسبة بشكل مشترك. (Coleman, 2012)

#### التحديات التي تواجه القائد الشبكي

إن طبيعة عمل القائد الشبكي ليست سهلة وخلال تنفيذها يواجه بعض التحديات من جانب التطبيق والتنفيذ فقد وضحا كاستايندا ورانيلت (Castaneda & Reinelt, 2010) على النحو الاتي:

- ايجاد الوقت والمكان المناسبين من اجل بناء العلاقات وبناء الثقة.
- العمل على بناء الثقة بين الافراد الممثلين بالقيادة في عملهم.
- يعد الاشخاص الذين يملكون وقت فراغ طويل اصحاب القوة داخل الشبكة.

- يشكل اصحاب الصلاحيات الكاملة في اغلب الاوقات وفي بعض المنظمات تهديداً وليس مصدراً للقوة.

- طبيعة اللغة السائدة داخل الشبكة والتي في بعض الاحيان تكون مناسبة لتحريك الافراد نحو افكار جديدة.

واشار كولمان (Coleman, 2012) الى مجموعة من التحديات التي تواجه القائد الشبكي وعلى النحو الاتي:

- التمكين والمقصود به تشجيع العاملين على الشعور بامتلاك الشبكة والمشاركة وفقاً للعمل التعاوني.
- صناعة الوعي من خلال الترويج لتوفير رؤية جماعية والهام العاملين على اتباعها.
- الحفاظ على الالتزام والفاعلية في اداء العمل بما يوفر تأمين منفعة آمنة من العمل الجماعي.
- ادارة الصراع بين العاملين داخل الشبكة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بان القيادة الشبكية تعمل على توفير الحلول المناسبة في الاوقات المناسبة لكثير من التحديات والمشكلات التي تواجه المنظمات العاملة بعموميتها والمنظمات التربوية على وجه الخصوص، إذ ان المنظمات التربوية في الوطن العربي والاردن خاصة هي بحاجة الى تطبيق القيادة الشبكية لما تتصف به من مرونة وتغيرات في التقدم التكنولوجي ومواجهة العديد من الازمات.

### الدراسات السابقة ذات الصلة:

قامت الباحثة بإجراء مراجعة للدراسات التي كانت لها علاقة بالقيادة الشبكية في الادارة التربوية، الا ان الباحثة لاحظت وجود ندرة في الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي اجريت في هذا المجال نظراً لحدائته، وفيما يأتي عرض للدراسات السابقة التي تم الحصول عليها على مجموعتين طبقاً للتسلسل الزمني وعلى النحو الاتي:

هدفت دراسة مكجيور وسلفيا (McGuire & Silvia, 2009) الى دراسة السلوك القيادي في القيادة الشبكية محاولة لمعالجة الخطأ في تطبيق هذا النمط من انماط القيادة من خلال دراسة سلوك القادة، فقد اشتملت عينة الدراسة على (500) قائد شبكي وبينت النتائج ان هناك العديد من انماط القيادة تؤدي دوراً في تنفيذ القيادة الشبكية في سياق العمل التعاوني الكبير في ادارة المنظمات، وبينت الدراسات ان سلوك القادة في شبكتهم يقوم على تلبية متطلبات القيادة الشبكية، وفقاً لاحتياجات عمل المديرين.

اما دراسة كوبياك وبيترام (Kubiak & Bertram, 2010) فقد هدفت الى تحديد الانشطة والصعوبات التي تواجه القادة الشبكيين في مدارس الولايات المتحدة الامريكية وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونه من (19) فرداً من مساعدي القادة الشبكيين يعملون في (12) مركزاً تقاد بالقيادة الشبكية، واعتمد في جمع المعلومات على المقابلة وتحليل الوثائق، وبينت نتائج الدراسة بان اهم النشاطات التي يقوم بتنفيذها القادة الشبكيون تمثلت ببناء العلاقات مع قادة شبكيين جدد وتطوير خطط الانشطة الشبكية.



وهدفت دراسة كولمان (Coleman, 2012) التعرف الى طبيعة القيادة اللازمة لتحقيق اقصى استفادة من الشراكات في العمل المدرسي في المملكة المتحدة واستخدم المنهج النوعي لجمع البيانات عن طريق مقابلة (49) فرداً من قادة المدراس الذين لديهم خبرة طويلة، وتم توزيع استبانة على (139) شخصاً من الحاضرين والمهتمين وكان من نتائج الدراسة ان القيادة التعاونية عبارة عن التركيبة الذكية من المجموع مختلفة عن اشكال القيادة وهي القيادة الأخلاقية وان اغلب افراد الدراسة ابدوا تفاعلهم ورغبتهم بتطبيق القيادة التعاونية لكونها تقوم على نقل المسؤولية والتخفيف من نسبة المخاطر وبناء الثقة بين الرئيس والتابعين.

وهدفت دراسة كجيوندو وموروسي (Kiggundu & Moorosi, 2012) الى توضيح دور برنامج تدريبي في مجال الشبكة في تطوير عمل القيادة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس في جنوب افريقيا، واستخدم المنهج الوصفي وتمثلت عينة الدراسة بـ (284) مديراً من اصل (418) مديراً التحقوا بالبرنامج التدريبي، وتم استخدام المقابلة الشخصية كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة بان النظام الشبكي يعمل على تطوير التعلم المشترك ويسهل عملية تقييم المشكلات المدرسية وكذلك ان عملية التشبيك بحاجة الى وسائل الاتصال التكنولوجية حتى تدعم التواصل المستمر بين اطراف الشبكة.

وهدفت دراسة سارت (Sart, 2014) الى تحليل نماذج القيادة الادارية الجامعية لتكوين بيئة تعليمية في ظل التطور والحداثة، واشتملت الدراسة على (42) عضو هيئة تدريس من (12) جامعة في اسطنبول، واستخدمت المقابلات الشخصية كأداة للدراسة وبينت نتائج الدراسة بان ما نسبته (78%) من افراد عينة الدراسة اكدوا على ان الديمقراطية التشاركية هي نموذج القيادة الجديدة المهمة التي

يمكن ان تعزز الابتكار والادارة في العمل، وان ما نسبته (80%) منهم اكد على اهمية التعاون بين رؤساء الجامعات للتحويل في الجامعة من خلال الاستشارة واكتساب الخبرات، كما بينت النتائج بان الجامعات التي تطبق القيادة التعاونية تولد بيئة اكثر ملائمة للابتكار، وان النمط القيادي يؤدي دوراً مهماً في ادارة الجامعة للوصول الى افضل النتائج.

وهدف دراسة أبو سلطان (2014) الى التعرف الى درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة وسبل تعزيزها، والكشف عن وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات افراد عينه الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وشملت عينة الدراسة (138) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ (179) موظفاً يحملون مسميات اشرافية وتم تصميم اداتين للدراسة هما الاستبلة وورشة عمل، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق داله احصائياً بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ووجود فروق دالة احصائياً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح متغير المدير العام، ووجود فروق دالة احصائياً لصالح متغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة.

وهدف دراسة مقابلة (2015) الى التعرف الى درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها وتكونت عينة الدراسة من (308) اعضاء هيئة تدريس اختيروا بالطريقة العشوائية و لتحقيق اهداف الدراسة طورت استبانة مكونة من (30) فقرة، واطهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية جاءت بدرجة مرتفعة لمجال كفايات القيادة الشبكية .

## ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تمثلت اهدف الدراسات السابقة بدراسة السلوك القيادي وكذلك تحديد الانشطة والصعوبات التي تواجه القادة الشبكيين والتعرف على طبيعة القيادة اللازمة لتحقيق اقصى استفادة من الشراكات في العمل كدراسة مكجيور وسلفيا (McGuire & Silvia, 2009) ودراسة كوبياك وبيرترام (Kubiak & Bertram, 2010) ودراسة كولمان (Coleman, 2012) .

في حين هدفت دراسة مقابلة (2015) ودراسة أبو سلطان (2014) الى التعرف الى درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في بيئات مختلفة ويلاحظ اختلاف الدراسات من حيث البيئات المدروسة.

وقد تباينت الدراسات السابقة من حيث حجم عينة الدراسة فقد تراوحت أحجام العينات حيث تراوحت بين (500، 19، 139، 418، 138، 308) وضمن بيئات مختلفة.

أما حجم عينة الدراسة الحالية، فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من الجامعات الخاصة في العاصمة عمان ومكونه من ثلاث جامعات، إذ بلغ عدد افرادها (242) عضو هيئة تدريس.

كما اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة أداة لجمع البيانات والتي تم تطويرها بالاستفادة من الدراسات السابقة، فضلاً عن الاستفادة منها في تطوير موضوع الدراسة والمشكلة وكيفية اختيار العينة ومنهج الدراسة المستخدم، فضلاً عن الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة عند مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

وما يُمَيِّزُ هذه الدراسة عن غيرها من الدّراسات هو جمعها بين القيادة الشبكية وممارستها من قبل رؤساء الاقسام الاكاديمية، وكان الهدف منها معرفة ما إذا كان هناك ممارسة لديهم للقيادة الشبكية ومدى معرفته بتطبيقات القيادة الشبكية، وتميزت الدراسة بتقديم مفهوم القيادة الشبكية بشكل مباشر، إذ تُعَدُّ الدراسة الحالية في حدود علم الباحثة من حيث موضوعها من الدراسات التي تفتقرها البيئة الاردنية، وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة بداية الطريق لدراساتٍ أُخَرى تَصَبُّ أهدافها نحو إصلاح المؤسسات التربوية وقياداتها في الاردن، فضلاً عن كونها إضافة جديدة لثقافة المجال التربوي والمهتمين به.

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

اشتمل هذا الفصل على عرض لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها والاداة المستخدمة في جمع البيانات وكيفية ايجاد صدقها وثباتها والمعالجة الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات فضلاً عن الاجراءات المتبعة في تطبيق الدراسة وعلى النحو الاتي:

#### منهج الدراسة المستخدم

تم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي في هذا الدراسة بوصفه المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة جميع الجامعات الاردنية الخاصة ضمن حدود العاصمة عمان والتي بلغ عددها (13) جامعة حسب احصائية هيئة الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي الاردنية للعام الجامعي 2018/2017 والجدول (3-1) يبين توزيع افراد مجتمع الدراسة من اعضاء هيئة التدريس على الجامعات حسب الجنس.

### الجدول (1-3)

توزيع افراد مجتمع الدراسة من اعضاء هيئة التدريس على الجامعات حسب الجنس

| المجموع | الرتبة الاكاديمية |             |       | الجنس |     | الجامعة                                                 |
|---------|-------------------|-------------|-------|-------|-----|---------------------------------------------------------|
|         | استاذ مساعد       | استاذ مشارك | استاذ | انثى  | ذكر |                                                         |
| 89      | 33                | 25          | 31    | 14    | 75  | عمان العربية                                            |
| 229     | 42                | 39          | 25    | 51    | 118 | الشرق الاوسط                                            |
| 212     | 135               | 54          | 23    | 54    | 158 | عمان الاهلية                                            |
| 254     | 159               | 64          | 31    | 57    | 197 | العلوم التطبيقية                                        |
| 214     | 134               | 49          | 31    | 41    | 173 | فيلاذلفيا                                               |
| 223     | 153               | 44          | 26    | 42    | 181 | الاسراء                                                 |
| 227     | 155               | 45          | 27    | 70    | 157 | البتراء الاهلية                                         |
| 255     | 179               | 53          | 23    | 60    | 195 | الزيتونة الاردنية                                       |
| 98      | 51                | 31          | 16    | 13    | 85  | الاميرة سمية للتكنولوجيا                                |
| 15      | 8                 | 4           | 3     | 1     | 14  | الاكاديمية الاردنية للموسيقى                            |
| 32      | 20                | 12          | 0     | 10    | 22  | كلية العلوم التربوية والاداب - الانورا                  |
| 6       | 5                 | 0           | 1     | 2     | 4   | كلية الاردن الجامعية التطبيقية للتعليم الفندقي والسياحي |
| 40      | 27                | 9           | 4     | 12    | 28  | الجامعة العربية المفتوحة                                |
| 1812    | المجموع           |             |       |       |     |                                                         |

## عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة الحالية وفقاً لمرحلتين:

المرحلة الاولى: تم في هذه المرحلة اختيار عينة عنقودية عشوائية شملت ثلاث جامعات هي : (الزيتونة، الاسراء، الشرق الاوسط).

المرحلة الثانية: تم فيها اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من هذه الجامعات الثلاث وفقاً لمتغير الجنس، بلغ عدد افرادها (242) عضو هيئة تدريس، استناداً الى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي اعدّه كرجيس ومورجن (Krejcie & Morgan, 1970) والجدول (2) يبين توزيع افراد عينة الدراسة في الجامعات الثلاث حسب متغير الجنس.

### الجدول (2-3)

توزيع افراد عينة الدراسة في الجامعات الثلاث (الزيتونة، الاسراء، الشرق الاوسط) حسب متغير الجنس

| الجامعة       | الجنس   | افراد المجتمع | افراد العينة |
|---------------|---------|---------------|--------------|
| الزيتونة      | ذكر     | 195           | 73           |
|               | انثى    | 60            | 22           |
|               | المجموع | 255           | 95           |
| الاسراء       | ذكر     | 181           | 68           |
|               | انثى    | 42            | 16           |
|               | المجموع | 223           | 84           |
| الشرق الاوسط  | ذكر     | 118           | 44           |
|               | انثى    | 51            | 19           |
|               | المجموع | 169           | 63           |
| المجموع الكلي |         | 647           | 242          |



## اداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس وذلك بعد مراجعة الادب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثل في القيادة الشبكية والرجوع الى الدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة ابوسلطان (2014) ودراسة مقابلة (2015).

وقد تكونت الاستبانة بصورتها الاولى من (47) فقرة موزعة على اربعة مجالات وهي:

- مجال كفايات القائد وتكون من (23) فقرة.
- مجال المتطلبات التكنولوجية وتكون من (9) فقرات.
- مجال المتطلبات الادارية وتكون من (7) فقرات.
- مجال الثقافة التنظيمية وتكون من (8) فقرات.

وقد اعطي لفقرات الاستبانة وزن متدرج حسب تدرج سلم ليكرت الخماسي، فقد اعطي البديل الاول (دائماً) خمس درجات، والبديل الثاني (غالباً) اربع درجات، والبديل الثالث (احياناً) ثلاث درجات، والبديل الرابع (نادراً) درجتين، والبديل الخامس (ابداً) درجة واحدة، والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها الاولى.

## صدق اداة الدراسة

للتأكد من صدق اداة الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) اعضاء هيئة تدريس يعملون في الجامعة الاردنية وجامعة الشرق الاوسط وجامعة الاسراء في تخصص الادارة والقيادة التربوية والمناهج، والملحق (2) يبين اسماء المحكمين لأداة الدراسة، وقد طلب من المحكمين بيان رأيهم بعدد فقرات الاستبانة من حيث

انتمائها للمجال الذي وضعت فيه ومدى صلاحية هذه الفقرات لأغراض الدراسة الحالية، وهل بحاجة الى تعديل، وما التعديل المقترح، وبعد ذلك تم اختيار الفقرات التي نالت موافقة المحكمين بنسبة (80%) فأكثر، وقامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات التي اقترحتها المحكمون على بعض فقرات الاستبانة، واصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (47) فقرة بدون حذف او اضافة وفي ضوء هذه النتيجة عدت الاستبانة صادقة، والملحق (3) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

### ثبات اداة الدراسة

تم التأكد من ثبات اداة الدراسة "استبانة القيادة الشبكية" باعتماد طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test- re test) إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة من اعضاء هيئة التدريس من خارج عينة الدراسة، بلغ عددهم (15) عضواً، وبعد مرور اسبوعين اعيد تطبيق الاداة ذاتها عليهم، وقد حسب معامل ثبات الاداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) وقد بلغت قيمة معامل الثبات للأداة (0.88) - أما بالنسبة لمجالات الاداة فقد تراوحت قيمتها بين (0.81 - 0.85) ولإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cranach - Alpha)، وقد تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي ما بين (0.77 - 0.86) والجدول (3) يبين قيم معاملات ثبات استبانة "القيادة الشبكية" بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي.

### الجدول (3-3)

معامل ثبات استبانة "القيادة الشبكية" بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي

| #  | المجال                | طريقة الاختبار وإعادة الاختبار<br>باستخدام معامل الارتباط بيرسون | طريقة الاتساق الداخلي<br>باستخدام معادلة كرونباخ الفا |
|----|-----------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. | كفايات القائد         | 0.81                                                             | 0.79                                                  |
| 2. | المتطلبات التكنولوجية | 0.83                                                             | 0.77                                                  |
| 3. | المتطلبات الادارية    | 0.82                                                             | 0.85                                                  |
| 4. | الثقافة التنظيمية     | 0.85                                                             | 0.86                                                  |
|    | الدرجة الكلية         | 0.88                                                             |                                                       |

وتعد هذه القيم للطريقتين مقبولة لاجراض الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت اليه الدراسات السابقة

في هذا المجال من قيم لمعاملات الثبات، وبذلك يمكن ان تعد الاداة ثابتة.

#### متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة الوسيطة واشتملت على:

أ. الجنس وله فئتان (ذكور، اناث).

ب. الخبرة ولها ثلاثة مستويات (من 1 سنة الى اقل من 5 سنوات، ومن 5- اقل من 10

سنوات، ومن 10 سنوات فاكثر).

ت. الرتبة الاكاديمية ولها ثلاثة مستويات (استاذ، استاذ مشارك، استاذ مساعد).

ث. التخصص وله مستويان (اكاديمي علمي، وانساني).

## 2. المتغير التابع

درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة للقيادة الشبكية.

## المعالجات الاحصائية

لمعالجة البيانات احصائياً تم استخدام الوسائل الاحصائية الاتية:

1. للإجابة عن السؤال الاول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

ودرجة الممارسة.

2. للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع المتعلقين بالجنس ونوع الكلية تم استخدام الاختبار التائي

لعينتين مستقلتين.

3. للإجابة عن السؤال الثالث المتعلق بالرتبة الاكاديمية تم استخدام تحليل التباين الاحادي.

4. استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات اداة الدراسة بطريقة الاختبار واعادة الاختبار

(test - re test).

5. استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cranach - Alpha) لإيجاد قيمة معامل الاتساق الداخلي

للأداة.

## اجراءات الدراسة

بعد قيام الباحثة بتحديد مجتمع دراستها واختيار العينة وتطوير استبانة القيادة الشبكية التي

أُعتمدت لجمع بيانات الدراسة الحالية، والتأكد من صدقها وثباتها تم القيام بالإجراءات الاتية:

1. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الاوسط موجه الى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والملحق (4) يبين ذلك.

2. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي موجه الى جامعات (الاسراء، الزيتونة، الشرق الاوسط) لتطبيق اداة الدراسة على افراد العينة من اعضاء هيئات التدريس في هذه الجامعات والملحق (5) يبين ذلك.

3. توزيع استبانة الدراسة القيادية الشبكية على افراد عينة الدراسة في الجامعات الثلاث المشمولة بالدراسة.

4. جمع الاستبانات من اعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة ورصد البيانات في جداول خاصة.

5. تحليل البيانات احصائياً بالاستناد الى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

6. استخلاص النتائج وفقاً لاسئلة الدراسة في الفصل الرابع.

7. مناقشة النتائج في الفصل الخامس وتقديم التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

#### اجراءات تصحيح الاستبانة

اعتمدت المعادلة الاتية في تحديد درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات

الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة الشبكية:

(القيمة العليا للبدال - القيمة الدنيا للبدال) / عدد المستويات

$$1.33 = 1/4 = 3/(2-5) =$$

وبذلك تكون درجة الممارسة المنخفضة تتراوح ما بين (1-2.33)

وتكون درجة الممارسة المتوسطة تتراوح ما بين (2.34-3.67)

اما درجة الممارسة المرتفعة فإنها تتراوح ما بين (3.68-5).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وعلى النحو الآتي:

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة**

**عمان القيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان القيادة الشبكية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (1-4) ذلك.

#### الجدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات

الخاصة في العاصمة عمان القيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

| الرقم | المجال                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 4     | متطلبات الثقافة التنظيمية المتواجدة لدى القائد الشبكي                  | 3.56            | 0.61              | 1      | متوسطة        |
| 1     | الكفايات التي يتمتع بها القائد                                         | 3.52            | 0.33              | 2      | متوسطة        |
| 3     | المتطلبات الإدارية التي تتوفر لدى القائد الشبكي                        | 3.20            | 0.62              | 3      | متوسطة        |
| 2     | المتطلبات التكنولوجية المتواجدة في الأقسام التي يعمل بها القائد الشبكي | 3.07            | 0.22              | 4      | متوسطة        |
|       | الدرجة الكلية                                                          | 3.39            | 0.33              |        | متوسطة        |

يلاحظ من الجدول (4-1) أن درجة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان ممارسة القيادة الشبكية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.39) وانحراف معياري (0.33)، وجاءت مجالات الأداة جميعها في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.56 - 3.07)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "متطلبات الثقافة التنظيمية المتواجدة لدى القائد الشبكي"، بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.61)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "الكفايات التي يتمتع بها القائد" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.33)، وجاء في الرتبة قبل الاخيرة مجال "المتطلبات الادارية التي تتوافر لدى القائد الشبكي" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.62)، وجاء في الرتبة الاخيرة مجال "المتطلبات التكنولوجية المتواجدة في الاقسام التي يعمل بها القائد الشبكي" بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.22).  
أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكان النتائج على النحو الآتي:

### **1- مجال متطلبات الثقافة التنظيمية المتواجدة لدى القائد الشبكي**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان القيادة الشبكية وفقاً لمجال "متطلبات الثقافة التنظيمية المتواجدة لدى القائد الشبكي"، ويظهر الجدول (4-2) ذلك.



### الجدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان القيادة الشبكية وفقاً لفقرات مجال متطلبات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 47    | الالتزام بالميثاق الأخلاقي للجامعة.                            | 3.87            | 0.93              | 1      | مرتفعة        |
| 43    | العمل على وضع برامج تدريبية لتطوير العاملين.                   | 3.86            | 0.78              | 2      | مرتفعة        |
| 41    | يقوم بتشجيع الثقافة التنظيمية التي تسهل عملية تبادل المعلومات. | 3.81            | 0.87              | 3      | مرتفعة        |
| 40    | يبدو مفهوم القيادة الشبكية واضحاً لارتباطه بالثقافة التنظيمية. | 3.60            | 1.20              | 4      | متوسطة        |
| 45    | يعمل على أن تسود روح الثقة بين العاملين.                       | 3.49            | 1.20              | 5      | متوسطة        |
| 46    | يؤكد الالتزام بالقيم التنظيمية للجامعة.                        | 3.47            | 1.39              | 6      | متوسطة        |
| 44    | يحفز العاملين باستمرار لتطوير أنفسهم.                          | 3.29            | 0.99              | 7      | متوسطة        |
| 42    | يعمل على ان تشجع الثقافة التنظيمية توليد الأفكار الإبداعية.    | 3.10            | 1.13              | 8      | متوسطة        |
|       | الدرجة الكلية                                                  | 3.56            | 0.61              |        | متوسطة        |

يلاحظ من الجدول (2-4) أن درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة

في العاصمة عمان القيادة الشبكية وفقاً لفقرات مجال متطلبات الثقافة التنظيمية من وجهة نظر اعضاء

هيئة التدريس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت

فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.87-

(3.10)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (47) التي تنص على "الالتزام بالميثاق الأخلاقي للجامعة"،  
بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (43)  
التي تنص على "العمل على وضع برامج تدريبية لتطوير العاملين"، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف  
معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (44) التي تنص على "يحفز  
العاملين باستمرار لتطوير أنفسهم" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة،  
وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (42) التي تنص على "يعمل على ان تشجع الثقافة التنظيمية توليد  
الأفكار الإبداعية" بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة.

## 2- مجال الكفايات التي يتمتع بها القائد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية  
في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان القيادة الشبكية وفقاً لفقرات مجال "الكفايات التي يتمتع بها  
القائد"، ويظهر الجدول (4-3) ذلك.

### الجدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان القيادة الشبكية وفقاً لفقرات مجال الكفايات التي يتمتع بها القائد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 3     | يتمتع بمهارات استخدام التكنولوجيا.                 | 3.96            | 0.78              | 1      | مرتفعة        |
| 7     | يتحمل المسؤولية الكاملة عن تصرفاته.                | 3.95            | 0.87              | 2      | مرتفعة        |
| 21    | يميل إلى تبسيط الأمور بدلاً من تعقيدها.            | 3.93            | 0.91              | 3      | مرتفعة        |
| 12    | لديه شخصية ذات اخلاق عالية.                        | 3.92            | 0.89              | 4      | مرتفعة        |
| 16    | لديه مستوى عال من التفكير المنظم.                  | 3.91            | 0.90              | 5      | مرتفعة        |
| 6     | يمتلك مهارات اتصال عالية.                          | 3.90            | 0.90              | 6      | مرتفعة        |
| 9     | يمتلك الثقة العالية بنفسه.                         | 3.90            | 0.74              | 6      | مرتفعة        |
| 18    | يحترم وجهات النظر المختلفة.                        | 3.90            | 0.73              | 6      | مرتفعة        |
| 14    | الحسم عند اتخاذ القرارات.                          | 3.88            | 0.75              | 9      | مرتفعة        |
| 23    | يمتلك المقدرة على بناء رؤية واضحة للقسم الأكاديمي. | 3.88            | 0.77              | 9      | مرتفعة        |
| 20    | لديه الحرص على تبادل المنفعة.                      | 3.59            | 1.06              | 11     | متوسطة        |
| 1     | يمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين.              | 3.51            | 0.98              | 12     | متوسطة        |
| 19    | لديه الاستعداد الكافي لتحمل المخاطرة.              | 3.48            | 0.90              | 13     | متوسطة        |
| 17    | يتحلى بعقلية منفتحة تتقبل الاختلافات.              | 3.40            | 1.11              | 14     | متوسطة        |
| 11    | يتحلى بالمرونة عند التعامل مع الآخرين.             | 3.33            | 1.16              | 15     | متوسطة        |
| 22    | يمتلك مهارات خاصة في إدارة الوقت.                  | 3.33            | 1.14              | 15     | متوسطة        |
| 5     | يتمتع بمهارات تحليل المواقف.                       | 3.19            | 0.95              | 17     | متوسطة        |
| 8     | يتمتع بالنشاط والحيوية في أداء مهامه.              | 3.17            | 0.87              | 18     | متوسطة        |
| 10    | لديه المقدرة على التفكير بعيد المدى.               | 3.10            | 0.71              | 19     | متوسطة        |
| 4     | يتمكن من إدارة نفسه بشكل فعال.                     | 3.04            | 0.69              | 20     | متوسطة        |
| 15    | يمتلك مهارات التعلم المستمر.                       | 2.98            | 0.51              | 21     | متوسطة        |
| 13    | يحرص على الاستماع الجيد للآخرين.                   | 2.90            | 0.85              | 22     | متوسطة        |
| 2     | لدى رئيس القسم شغف في إنجاز مهامه.                 | 2.69            | 0.66              | 23     | متوسطة        |
|       | الدرجة الكلية                                      | 3.52            | 0.33              |        | متوسطة        |

يلاحظ من الجدول (3-4) أن درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان القيادة الشبكية وفقاً لفقرات مجال الكفايات التي يتمتع بها القائد من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52) وانحراف معياري (0.33)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.96-2.69)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على " يتمتع بمهارات استخدام التكنولوجيا"، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (7) التي تنص على " يتحمل المسؤولية الكاملة عن تصرفاته"، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (13) التي تنص على " يحرص على الاستماع الجيد للآخرين " بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (2) التي تنص على " لدى رئيس القسم شغف في إنجاز مهماته " بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة متوسطة.

### 3- مجال المتطلبات الادارية التي تتوافر لدى القائد الشبكي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان القيادة الشبكية وفقاً لفقرات مجال "المتطلبات الادارية التي تتوافر لدى القائد الشبكي"، ويظهر الجدول (4-4) ذلك.

#### الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان القيادة الشبكية وفقاً لفقرات مجال المتطلبات الإدارية التي تتوافر لدى القائد الشبكي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 38    | يشجع على المشاركة في صنع القرارات.                                   | 3.76            | 0.89              | 1      | مرتفعة        |
| 36    | التوجه نحو اللامركزية في أثناء وضع اللوائح الإدارية.                 | 3.33            | 1.22              | 2      | متوسطة        |
| 39    | يمتلك المرونة في العمل الإداري.                                      | 3.30            | 0.95              | 3      | متوسطة        |
| 35    | يميل إلى الهيكل الإداري الأفقي ويتعد عن الشكل الهرمي في إدارة القسم. | 3.28            | 1.39              | 4      | متوسطة        |
| 33    | العمل على مشاركة الأقسام للموارد المادية والبشرية.                   | 3.12            | 1.16              | 5      | متوسطة        |
| 34    | يضع اللوائح الإدارية لتسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة.            | 2.93            | 0.53              | 6      | متوسطة        |
| 37    | يحرص على أن تسود روح الفريق أجواء العمل.                             | 2.69            | 0.59              | 7      | متوسطة        |
|       | الدرجة الكلية                                                        | 3.20            | 0.62              |        | متوسطة        |

يتبين من الجدول (4-4) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة

في العاصمة عمان القيادة الشبكية وفقاً لفقرات مجال المتطلبات الإدارية التي تتوافر لدى القائد الشبكي

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.20) وانحراف معياري

(0.62)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.69 - 3.76)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (38) التي تنص

على " يشجع على المشاركة في صنع القرارات"، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (36) التي تنص على " التوجه نحو اللامركزية في أثناء وضع اللوائح الإدارية"، بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (34) التي تنص على " يضع اللوائح الإدارية لتسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة " بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (37) التي تنص على " يحرص على ان تسود روح الفريق أجواء العمل" بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة متوسطة.

#### 4- مجال المتطلبات التكنولوجية المتواجدة في الاقسام التي يعمل بها القائد الشبكي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان القيادة الشبكية وفقاً لمجال " المتطلبات التكنولوجية المتواجدة في الاقسام التي يعمل بها القائد الشبكي"، ويظهر الجدول (4-5) ذلك.

### الجدول (5-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان القيادة الشبكية وفقاً لفقرات مجال المتطلبات التكنولوجية المتواجدة في الاقسام التي يعمل بها القائد الشبكي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

| الرقم | الفقرة                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 26    | يتاح للعاملين استخدام الفاكس لأغراض اكاديمية.                                       | 3.95            | 0.87              | 1      | مرتفعة        |
| 31    | توجد شبكة داخلية تربط بين الأجهزة الالكترونية.                                      | 3.93            | 0.88              | 2      | مرتفعة        |
| 30    | يتوفر للعاملين استخدام تقنيات حديثة مثل: تقنية Video conference.                    | 3.52            | 1.13              | 3      | متوسطة        |
| 25    | يوفر للعاملين الدخول إلى شبكة الانترنت بسهولة.                                      | 3.18            | 0.92              | 4      | متوسطة        |
| 24    | يتاح للعاملين الوصول لشبكات التواصل الاجتماعي مثل ( You tube ، Twitter ، Facebook ) | 2.90            | 0.49              | 5      | متوسطة        |
| 27    | يتوفر للعاملين في الجامعات أجهزة حاسوب.                                             | 2.70            | 0.61              | 6      | متوسطة        |
| 32    | توفر قواعد بيانات تمد العاملين بالمعلومات اللازمة.                                  | 2.69            | 0.59              | 7      | متوسطة        |
| 29    | يتاح للعاملين استخدام برامج المحادثة الفورية.                                       | 2.39            | 0.49              | 8      | متوسطة        |
| 28    | يتواجد للعاملين بريد الكتروني.                                                      | 2.38            | 0.50              | 9      | متوسطة        |
|       | الدرجة الكلية                                                                       | 3.07            | 0.22              |        | متوسطة        |

يتبين من الجدول (5-4) أن درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة

في العاصمة عمان القيادة الشبكية وفقاً لفقرات مجال المتطلبات التكنولوجية المتواجدة في الاقسام التي

يعمل بها القائد الشبكي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.07) وانحراف معياري (0.22)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.38 - 3.95)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص

على " يتاح للعاملين استخدام الفاكس لأغراض أكاديمية"، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (31) التي تنص على " توجد شبكة داخلية تربط بين الأجهزة الالكترونية "، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (29) التي تنص على " يتاح للعاملين استخدام برامج المحادثة الفورية" بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.49) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (28) التي تنص على " يتواجد للعاملين بريد الكتروني " بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.50) وبدرجة متوسطة.



**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية ، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين ويظهر الجدول (4-6) ذلك.

#### الجدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

| المجال                                                                 | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الكفايات التي يتمتع بها القائد                                         | ذكور  | 185   | 3.52            | 0.32              | 0.673  | 0.502         |
|                                                                        | إناث  | 57    | 3.49            | 0.35              |        |               |
| المتطلبات التكنولوجية المتواجدة في الاقسام التي يعمل بها القائد الشبكي | ذكور  | 185   | 3.08            | 0.22              | 1.754  | 0.081         |
|                                                                        | إناث  | 57    | 3.03            | 0.20              |        |               |
| المتطلبات الادارية التي تتوافر لدى القائد الشبكي                       | ذكور  | 185   | 3.21            | 0.60              | 0.448  | 0.655         |
|                                                                        | إناث  | 57    | 3.17            | 0.68              |        |               |
| متطلبات الثقافة التنظيمية المتواجدة لدى القائد الشبكي                  | ذكور  | 185   | 3.57            | 0.62              | 0.488  | 0.626         |
|                                                                        | إناث  | 57    | 3.53            | 0.58              |        |               |
| الدرجة الكلية                                                          | ذكور  | 185   | 3.40            | 0.32              | 0.834  | 0.405         |
|                                                                        | إناث  | 57    | 3.36            | 0.34              |        |               |

اظهرت النتائج في الجدول (4-6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.834) وبمستوى دلالة (0.405) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة إذ بلغت بين (0.448-1.754) وبمستوى دلالة بين (0.081-0.655).

**السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية، تبعا لمتغير الرتبة الاكاديمية.

### الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات

الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية، تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الرتبة الأكاديمية | المجال                                                                 |
|-------------------|-----------------|-------|-------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 0.31              | 3.50            | 38    | أستاذ             | الكفايات التي يتمتع بها القائد                                         |
| 0.32              | 3.58            | 72    | أستاذ مشارك       |                                                                        |
| 0.33              | 3.49            | 132   | أستاذ مساعد       |                                                                        |
| 0.33              | 3.52            | 242   | المجموع           |                                                                        |
| 0.25              | 3.03            | 38    | أستاذ             | المتطلبات التكنولوجية المتواجدة في الأقسام التي يعمل بها القائد الشبكي |
| 0.20              | 3.09            | 72    | أستاذ مشارك       |                                                                        |
| 0.21              | 3.07            | 132   | أستاذ مساعد       |                                                                        |
| 0.22              | 3.07            | 242   | المجموع           |                                                                        |
| 0.65              | 3.08            | 38    | أستاذ             | المتطلبات الإدارية التي تتوافر لدى القائد الشبكي                       |
| 0.60              | 3.29            | 72    | أستاذ مشارك       |                                                                        |
| 0.62              | 3.19            | 132   | أستاذ مساعد       |                                                                        |
| 0.62              | 3.20            | 242   | المجموع           |                                                                        |
| 0.66              | 3.60            | 38    | أستاذ             | متطلبات الثقافة التنظيمية المتواجدة لدى القائد الشبكي                  |
| 0.62              | 3.63            | 72    | أستاذ مشارك       |                                                                        |
| 0.59              | 3.51            | 132   | أستاذ مساعد       |                                                                        |
| 0.61              | 3.56            | 242   | المجموع           |                                                                        |
| 0.34              | 3.37            | 38    | أستاذ             | الدرجة الكلية                                                          |
| 0.31              | 3.45            | 72    | أستاذ مشارك       |                                                                        |
| 0.33              | 3.37            | 132   | أستاذ مساعد       |                                                                        |
| 0.33              | 3.39            | 242   | المجموع           |                                                                        |

يلاحظ من الجدول (4-7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ حصل أصحاب فئة (أستاذ مشارك) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.45)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئتي (أستاذ، وأستاذ مساعد) إذ بلغ (3.37)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (4-8):

#### الجدول (8-4)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في

الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية، تبعا لمتغير الرتبة الاكاديمية

| المجال                                                                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| الكفايات التي يتمتع بها القائد                                         | بين المجموعات  | 0.391          | 2            | 0.196          | 1.859  | 0.158         |
|                                                                        | داخل المجموعات | 25.143         | 239          | 0.105          |        |               |
|                                                                        | المجموع        | 25.534         | 241          |                |        |               |
| المتطلبات التكنولوجية المتواجدة في الاقسام التي يعمل بها القائد الشبكي | بين المجموعات  | 0.096          | 2            | 0.048          | 1.045  | 0.353         |
|                                                                        | داخل المجموعات | 11.015         | 239          | 0.046          |        |               |
|                                                                        | المجموع        | 11.111         | 241          |                |        |               |
| المتطلبات الادارية التي تتوفر لدى القائد الشبكي                        | بين المجموعات  | 1.132          | 2            | 0.566          | 1.478  | 0.230         |
|                                                                        | داخل المجموعات | 91.523         | 239          | 0.383          |        |               |
|                                                                        | المجموع        | 92.656         | 241          |                |        |               |
| متطلبات الثقافة التنظيمية المتواجدة لدى القائد الشبكي                  | بين المجموعات  | 0.712          | 2            | 0.356          | 0.951  | 0.388         |
|                                                                        | داخل المجموعات | 89.483         | 239          | 0.374          |        |               |
|                                                                        | المجموع        | 90.195         | 241          |                |        |               |
| الدرجة الكلية                                                          | بين المجموعات  | 0.359          | 2            | 0.179          | 1.707  | 0.184         |
|                                                                        | داخل المجموعات | 25.124         | 239          | 0.105          |        |               |
|                                                                        | المجموع        | 25.483         | 241          |                |        |               |

اشارت النتائج في الجدول (8-4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  في درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان

للقيادة الشبكية، تبعا لمتغير الرتبة الاكاديمية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.707)،

وبمستوى دلالة (0.184)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في جميع المجالات" إذ تراوحت قيم (ف) المحسوبة بين (1.859 - 0.951)، وبمستوى دلالة بين (0.158 - 0.388).

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية تعزى لمتغير نوع الكلية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية، تبعا لمتغير نوع الكلية (علمية، إنسانية)، كما تم تطبيق اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين ويظهر الجدول (4-9) ذلك.

### الجدول (9-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة

في العاصمة عمان للقيادة الشبكية، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير نوع الكلية ( علمية، إنسانية)

| المجال                                                                 | نوع الكلية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| الكفايات التي يتمتع بها القائد                                         | علمية      | 99    | 3.49            | 0.34              | -1.011 | 0.313         |
|                                                                        | إنسانية    | 143   | 3.53            | 0.32              |        |               |
| المتطلبات التكنولوجية المتواجدة في الاقسام التي يعمل بها القائد الشبكي | علمية      | 99    | 3.06            | 0.24              | -0.744 | 0.458         |
|                                                                        | إنسانية    | 143   | 3.08            | 0.19              |        |               |
| المتطلبات الادارية التي تتوفر لدى القائد الشبكي                        | علمية      | 99    | 3.11            | 0.57              | -1.900 | 0.055         |
|                                                                        | إنسانية    | 143   | 3.26            | 0.64              |        |               |
| متطلبات الثقافة التنظيمية المتواجدة لدى القائد الشبكي                  | علمية      | 99    | 3.50            | 0.62              | -1.238 | 0.217         |
|                                                                        | إنسانية    | 143   | 3.60            | 0.60              |        |               |
| الدرجة الكلية                                                          | علمية      | 99    | 3.35            | 0.33              | -1.543 | 0.124         |
|                                                                        | إنسانية    | 143   | 3.42            | 0.32              |        |               |

اظهرت النتائج في الجدول (9-4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

لدرجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية،

تبعا لمتغير نوع الكلية ( علمية، إنسانية)، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت

(-1.543) وبمستوى دلالة (0.124) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في جميع المجالات استناداً إلى قيم (ت) المحسوبة إذ بلغت بين (-1.900 - -0.744) وبمستوى

دلالة بين (0.055 - 0.458).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تَضمَّنَ هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لأهدافها وأسئلتها، كما تضمن عدداً من التوصيات المنبثقة من النتائج وكذلك المقترحات.

### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على:

ما درجة ممارسة رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس؟

أشارت النتائج في الجدول (4-1) الى أن درجة ممارسة رؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية كانت متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، إذ بلغ المتوسط الحسابي ( 3.39 ) بإنحراف معياري ( 0.33 ) للدرجة الكلية ، وتراوحَت قيم المتوسطات الحسابية للمجالات كافة ما بين ( 3.07 – 3.56 ) وبدرجة متوسطة ، وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة الى أن رؤساء الاقسام الأكاديمية يعملون على تلبية المتطلبات التي تفرضها الثقافية التنظيمية السائدة في جامعاتهم، إيماناً منهم بأهميتها وضرورتها للعمل القيادي الجامعي وبخاصة الممارسات المنبثقة عن القيادة الشبكية . وربما عكست هذه النتيجة ما يتمتع به القادة التربويون، من رؤساء الاقسام الأكاديمية من كفايات تمكنهم من أداء مهماتهم بالشكل المطلوب وبما يحقق الأهداف التربوية لأقسامهم ، وقد تعود هذه النتيجة الى الإيفاء بالمتطلبات الإدارية المطلوب من رؤساء الأقسام القيام بها لإنجاز المهمات المكلفين بها فضلاً عن تحقيق الأهداف التربوية الخاصة بأقسامهم وربما

نسبت هذه النتيجة الى قيام رؤساء هذه الأقسام بتلبية المتطلبات التكنولوجية لأقسامهم العملية ، وتحقيق مزيد من الإنجاز والأداء الإداري الذي يصب في مصلحة اقسامهم ومن ثم كلياتهم فالجامعات التي ينتسبون اليها . وعلى الرغم من أن الدرجة المتوسطة لهذه الممارسة من رؤساء الأقسام لا تصل الى الدرجة الطموحة، إلا انها تعد درجة مقبولة ومؤشرا إيجابيا على حسن الأداء والممارسة لرؤساء الاقسام الأكاديمية . ومن هذا المنطق تمت مناقشة المجالات الأربعة للقيادة الشبكية.

وانفقت هذه النتيجة المتوسطة مع ما توصلت اليه دراسة كجوندو وموروسي ( Kiggundu & Moorrosi, 2012) ودراسة سارت (Sart, 2014) ودراسة مقابلة (2015)

وفيما يأتي عرض لمناقشة النتائج الخاصة بكل مجال من مجالات القيادة الشبكية:

#### أ. مجال متطلبات الثقافة التنظيمية المتواجدة لدى القائد الشبكي

أظهرت النتائج في الجدول (4-2) أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال بلغ ( 3.56 ) بانحراف معياري (0.61) وبدرجة متوسطة وقد تنسب هذه النتيجة الى التزام رؤساء الاقسام الأكاديمية بالميثاق الأخلاقي للجامعة، بوصفة القاعدة الأخلاقية المنبثقة التي يستند اليها في التعامل والتفاعل اليومي، مع الآخرين، وبما يتضمنه من مبادئ واسس أخلاقية يهتدى بها في العمل الإداري الجامعي، وانعكاس ذلك على المناخ التنظيمي للجامعة وسيادة العلاقات الإنسانية الايجابية بين العاملين كافة وربما تعزى هذه النتيجة الى ما يقوم به رؤساء هذه الاقسام بإعداد بعض البرامج وتنظيم الدورات التدريبية للعاملين بهدف إعدادهم وتدريبهم لتطويرهم مهنيا وتربوياً، ليتمكنوا من أداء المهمات المنوطة اليهم بالشكل الصحيح . وقد يكون للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة دور يشجع العاملون من

خلالها بتبادل المعلومات تسهيلا لإنجاز المهمات. مما قد يعكس جانبا أخلاقيا يتمثل في التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في تبادلهم للمعلومات فيما بينهم وضمن اختصاصاتهم، والذي قد ينسحب الى مجالات أخرى غير أكاديمية، ذلك أن التعاون سمة أساسية للمؤسسات المختلفة ومن غير التعاون بين الافراد العاملين لا يتحقق أي انجاز يذكر. وقد تعود هذه النتيجة الى وجود ارتباط مفاهيمي بين القيادة الشبكية والثقافة التنظيمية. وهذا الارتباط يعد عامل قوة قد يسهم في رغبة رؤساء الأقسام الأكاديمية لممارسة هذا النوع من القيادة الذي لا يبدو غريبا على ثقافتهم التنظيمية، التي قد يقود في النهاية الى تكوين الأفكار الابداعية لدى جميع العاملين.

#### ب. مجال الكفايات التي يتمتع بها القائد:

يتبين من الجدول (4-3) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال الكفايات التي يتمتع بها القائد ، بلغ (3.52) بانحراف معياري (0.33) وبدرجة متوسطة وقد تعود هذه النتيجة الى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يتمتعون بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من استخدام التكنولوجيا المتوفرة في أقسامهم بفاعلية لإنجاز الاعمال والمهام والمشروعات، فضلا عن توظيف هذه التكنولوجيا في مجالات أخرى غير إدارية مثل المشروعات البحثية، وتنظيم البرامج والدورات التدريبية للعاملين في اقسامهم وفي الجامعة بشكل عام. وربما تعزى هذه النتيجة الى أن رؤساء الأقسام، كما يرى أعضاء هيئة التدريس العاملون معهم، يتحملون المسؤولية كاملة عن الأعمال المكلفين بها والمهام المنوطة بهم والتصرفات التي يبدونها في أثناء تفاعلهم مع الآخرين من العاملين وأعضاء هيئة التدريس. وتحمل المسؤولية يعد عاملا فاعلا وإيجابيا في انجاز المتطلبات، وكفاية ضرورية لرجل الإدارة الجامعية، قد تحقق ثقة في نفوس العاملين وترسي دعائم علاقات إنسانية سليمة بين جميع الاطراف داخل القسم الأكاديمي الواحد، وربما

تتسبب هذه النتيجة الى ميل رؤساء الاقسام الاكاديمية الى تسهيل الامور وتقديم يد العون والمساعدة لإنجاز الاعمال لأعضاء هيئة التدريس، والإجابة عن بعض تساؤلاتهم وتوفير ما يحتاجونه من أجهزة ومواد وفي حدود الإمكانيات المتاحة. وقد يعكس ذلك ما يتمتع به رؤساء الأقسام من شخصيات متواضعة ومتزنة وذات اخلاق رفيعة من شأنها أن تذلل العقبات وتؤدي الى تجاوز صعوبات العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد يعود ذلك الى تمتع رؤساء الاقسام بدرجة عالية من الذكاء والتفكير المنظم الذي ينعكس ايجابا على طبيعة الاعمال الإدارية والاكاديمية المنوطة بهم. فضلا عن ذلك، وحيث أن الصعوبات والعقبات والمشكلات أيا كان نوعها ودرجتها لا يمكن حلها أو التغلب عليها إلا بالاتصال، فان تمتع رؤساء الأقسام بمهارات اتصال عالية، كما يرى اعضاء هيئة التدريس، يساعدهم في التخلص من بعض المشكلات وتجاوز بعضها الاخر مما قد يضفي نوعا من الراحة النفسية والطمأنينة في نفوس العاملين في القسم، ويهيئ الفرصة المناسبة لتلاقي الأخطاء وتحقيق الأهداف المرجوة .

وقد تعزى هذه النتيجة الى تمكين رؤساء الأقسام من ثقة عالية بأنفسهم، تمكنهم من كسب ثقة العاملين معهم. الأمر الذي يؤدي الى سيادة الثقة بين جميع اعضاء القسم الواحد فتنتطلق الطاقات النفسية للعمل والإبداع . وربما عكست هذه النتيجة صفة الاحترام المتبادل بين رئيس القسم واعضاء هيئة التدريس في تقبل الرأي والرأي الآخر، ووجهات النظر المتباينة، والتعامل بموضوعية في القضايا الأكاديمية، مما قد يؤدي في النهاية الى مقدرة رؤساء الأقسام على حسم الأمور وكذلك الحسم في اتخاذ القرار على مستوى القسم الذي يديرونه. وفي ضوء ما تقدم، فقد تتولد لدى رؤساء الاقسام المقدرة على بناء الرؤية السليمة لأقسامهم في ضوء رؤية الكلية المستندة الى رؤية الجامعة.

### ت. مجال المتطلبات الادارية تتوافر لدى القائد الشبكي:

أظهرت النتائج في الجدول (4-4) أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال جاء في الدرجة المتوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.20) بانحراف معياري (0.62) . وقد تعزى هذه النتيجة الى أن رؤساء الاقسام الأكاديمية يعملون على تلبية المتطلبات الإدارية لإقسامهم، فيقدمون على تشجيع المشاركة في عملية صنع القرارات، لاعتقادهم بأهمية هذه المشاركة، وإيمانهم بأن تعدد العقول أفضل من العقل الواحد. لا سيما وأن هذه المشاركة تعكس أحد المبادئ الرئيسة للحوكمة في الجامعات. وتشجيع رؤساء الاقسام عليها يعد امرا في غاية الاهمية لما له من نتائج إيجابية تنعكس على جميع العاملين في القسم الأكاديمي. وربما تأتي هذه النتيجة انعكاسا للتوجه العام لدى رؤساء الأقسام نحو اللامركزية في العمل الإداري، إيمانا من أهميتها في تسهيل العمل وإنجازه في الوقت المناسب، انطلاقاً من ضرورة الأخذ بهذا المبدأ (اللامركزية) وتلافي الروتين وممارسة التفويض لتطوير الآخرين وإعدادهم ليكونوا قادة في المستقبل. مما قد يعكس نوعا من المرونة في العمل الإداري، وأهمية هذه المرونة في التعامل وفي إنجاز المهمات وتوفير هذه الصفة لدى رؤساء الاقسام يؤدي الى تحقيق الأهداف وتجاوز اي عائق في العملية الادارية.

### ث. مجال المتطلبات التكنولوجية المتواجدة في الاقسام التي يعمل بها القائد الشبكي

يتبين من الجدول (4-5) أن التوسط الحسابي لفقرات هذا المجال بلغ (3.07) بانحراف معياري (0.22) وبدرجة متوسطة . وقد تعزى هذه النتيجة الى توافر المتطلبات التكنولوجية للعملية التعليمية في القسم، وقيام رؤساء الأقسام بإتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس لاستخدام هذه التكنولوجيا سواء أكان ذلك للأغراض العلمية والتعليمية والتربوية أم للأغراض الإدارية أم البحثية. ولذلك فقد يعمل رؤساء

الأقسام على توفير شبكة داخلية تربط بين الأجهزة الالكترونية المتاحة داخل القسم الأكاديمي، لتسهيل إنجاز الأعمال. فضلا عن توفير تقنيات حديثة لأعضاء هيئة التدريس يمكنهم استخدامها عند تعليمهم الطلبة وفي اثناء اقامة الندوات والمؤتمرات وكذلك في الدورات التدريبية التي يتم تنظيمها للعاملين في الجامعة وخارجها. وربما عكست هذه النتيجة ما يقوم به رؤساء الأقسام من جهد لتوفير الدخول الى شبكة الانترنت واستخدامها بشكل فعال وسهل فضلا عن توفير الوصول الى شبكات التواصل الاجتماعي المتنوعة وتوظيف ذلك للأغراض الأكاديمية والإدارية، وبما يرفع من مستوى القسم أكاديمياً وتربوياً.

### ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة ممارسة رؤساء الأقسام

الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية تعزى لمتغير الجنس؟

أظهرت النتائج في الجدول (4-6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  في درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة

عمان للقيادة الشبكية تعزى لمتغير الجنس استناداً الى قيمة "ت" المحسوبة البالغة (0.834) وبمستوى

دلالة (0.405) للدرجة الكلية. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات إذ

تراوحت القيم التائية لهذه المجالات من (1.754) الى (0.448) .

وتنسب هذه النتيجة الى أن اعضاء هيئة التدريس من كلا الجنسين متفقون في وصف

ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الشبكية الأمر الذي يستدل منه على أن قدرة متغير الجنس

لم يكن متغيراً مؤثراً في إحداث اختلافات في استجابات اعضاء هيئة التدريس عند وصفهم لممارسات

رؤساء اقسامهم للقيادة الشبكية. وقد يعود ذلك الى خضوع اعضاء هيئة التدريس من الذكور والاناث

الى تعليمات وأنظمة وتشريعات إدارية واحدة ويعملون في بيئة واحدة في الجامعة الواحدة، ويتأثرون بالمناخ التنظيمي ذاته بغض النظر عن جنسهم. وهذا قد يؤكد أن وجود الافراد في بيئة واحدة يسودها مناخ واحد لا تتأثر إجاباتهم تبعا لجنسهم .

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو سلطان ( 2014 ).

### ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية؟

أظهرت النتائج في الجدول (407) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\infty \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية وفقا لمتغير الرتبة الأكاديمية إذ بلغت قيمة "ف" المحسوبة (1.707) وبمستوى دلالة ( $\infty \leq 0.184$ ) وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات إذ تراوحت قيم " ف المحسوبة بين (0.951 – 1.859). وقد تعزى هذه النتيجة الى أن متغير الرتبة الأكاديمية ليس من المتغيرات التي تحدث فرقاً في استجابات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بوصفهم لدرجة ممارسة رؤساء اقسامهم للقيادة الشبكية. وقد يستدل من هذه النتيجة أن اعضاء هيئة التدريس على اختلاف رتبهم العلمية متفقون في وصف رؤساء اقسامهم من حيث ممارستهم للقيادة الشبكية. وقد يعود ذلك الى أن الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس سواء أكانت استاذ مساعد أم أستاذ لم تعد متغيراً مؤثراً، وذلك إن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف هذه الرتب يعملون معا في ظل إدارة واحدة ومناخ واحد ويخضعون لتشريعات واحدة .

#### رابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة رؤساء الأقسام

الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية تعزى لمتغير نوع الكلية؟

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\infty \leq 0.05$ ) في

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية

تعزى لمتغير نوع الكلية (علمية، إنسانية)، إستناداً الى قيمة "ت" المحسوبة التي بلغت ( - 1.543)

وبمستوى دلالة (  $\infty \leq 0.124$  ) وكذلك لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(  $\infty \leq 0.05$  ) في جميع المجالات، استناداً الى قيم "ت" المحسوبة التي تراوحت ما بين ( 1.900 -

- 0.744 ) .

وقد تعزى هذه النتيجة الى أن اعضاء هيئة التدريس من الكليات العلمية والكليات الإنسانية

متفقون على وصف ممارسات رؤساء أقسامهم للقيادات الشبكية، مما قد يشير الى أن هذا المتغير لم

يكن من المتغيرات المؤثرة في إحداث فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس،

ذلك أن الكليات العلمية والإنسانية تعمل ضمن إطار هيكل تنظيمي واحد و تخضع لرئيس جامعة

واحد، وتطبق على العاملين التشريعات الإدارية ذاتها ، فضلاً عن كون البيئة الجامعية والمناخ

التنظيمي هو ذاته، في ظل هذا الموقف لا يكون لمتغير التخصص أو نوع الكلية دور أو تأثير في

استجابات اعضاء هيئة التدريس.





### التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما توصلت اليه الباحثة من نتائج فإنها تقدم التوصيات والمقترحات على النحو الآتي:

#### التوصيات:

أشارت نتائج السؤال الأول الى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في

العاصمة عمان للقيادة الشبكية كانت متوسطة وعليه توصي الباحثة بتعزيز:

- مفهوم القيادة الشبكية من خلال عقد ورشات العمل وإقامة الدورات التدريبية الخاصة بالجانب العملي والتركيز عليه أكثر من الجانب النظري وتوسيع آليات التدريب المشترك بين كافة المؤسسات التربوية.
- عقد ندوات تثقيفية في موضوع القيادة الشبكية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة لتعرف ماهية هذه القيادة وإمكانية تطبيقها في الجامعات الأردنية.

#### المقترحات

- إجراء دراسة لمعرفة الأسباب الكامنة وراء عدم وجود فروق تبعاً للمتغيرات التي تمت دراستها (الجنس، الخبرة، نوع الكلية).
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على الجامعات الحكومية لمقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.
- إجراء دراسة ارتباطية بين القيادة الشبكية ومتغيرات إدارية أخرى مثل (الثقة التنظيمية، الروح المعنوية، المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي للعاملين).

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- ال ناجي ، محمد بن عبدالله (2014) الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة رفد للاستشارات الإدارية والتربوية.
- ابراهيم، حسان حسين (2007) الادارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ابوسلطان، نوال (2014) درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة: فلسطين.
- البربري، محمد أحمد (2014) القيادة التربوية في ضوء استراتيجيات التغيير رؤية مستقبلية ، الرياض: دار الزهراء.
- الحري، قاسم (2006) القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، الرياض: مكتبة الرشيد للطباعة والنشر.
- الحري، قاسم بن عائل (2006) القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة الرياض: مكتبة الرشيد.
- الحري، قاسم عائل، (2014). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.
- حسن، أشرف عبدالنواب (2004) تطوير دور المجالس المدرسية في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء اتجاه الإدارة الذاتية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، القاهرة: جامعة الازهر.
- حسين ،عبد الفتاح (1999) الادارة الفعالة، القاهرة، دار النيل المطبعية للنشر والتوزيع.

حسين, عبد الفتاح (1999) الادارة الفعالة, القاهرة: دار النيل.

حمود, خضير (2010) الاتصال الفعال في ادارة الاعمال, عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الدرادكة, هاجم على أحمد, (2009), الأنماط القيادية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات

الأردنية الرسمية وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء

الهيئات التدريسية فيها, (أطروحة دكتوراه غير منشورة), طرابلس, لبنان: جامعة الجنان.

الدويك, تيسير وآخرون (2002) اسس الادارة التربوية والاشراف التربوي, عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الزكي, احمد وحماد, وحيد (2011) القيادة الموزعة - اسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم

العام بمصر, مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد, (10), 453-490.

زهران, حامد (1984) الادارة التربوية, عمان: مكتبة الفلاح.

زياد, فريد (2009) وظائف الإدارة, عمان: دار اليازوري.

سالم, فؤاد الشيخ ورمضان, زياد والدهان, أميمة ومخامرة, محسن (1998) المفاهيم الإدارية الحديثة, طبعة 6, عمان: مركز الكتب الأردني.

سلطان, سوزان وخضر, ضحى (2010) المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة, عمان: دار الفكر.

الشريف, طلال عبدالملك (2004) الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر

العاملين بإمارة مكة المكرمة, (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة نايف العربية للعلوم

الامنية, المملكة العربية السعودية.

الشماع، خليل محمد (2009)، *نظرية المنظمة*، بغداد: مكتبة الرافدين للنشر والتوزيع والطباعة.

الشهري، عبدالعزيز (2010) واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، *مجلة التربية*، (28)، 13-57.

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.

صالح، ماهر محمد، (2014)، *القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم*، إريد: دار الكندي، للنشر والتوزيع.

عبوي، زيد (2008) *القيادة ودورها في العملية الادارية*، عمان، دار البداية.

العجمي، هيف منصور (2011) *الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتفويض السلطة للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين* (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط عمان، الاردن.

العرفي، عبدالله ومهدي، عباس عبد (2008) *مدخل الى الادارة التربوية*، بنغازي: دار الكتب الوطنية.

عطوي، عزت جودت (2008) *الادارة التعليمية والاشراف التربوي - اصولها وتطبيقاتها*، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى(2008) *إدارة المعرفة*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الفقي، إبراهيم (2008) *سحر القيادة*، القاهرة: دار اليقين للنشر والتوزيع.

القحطاني، سالم سعيد (2008) *القيادة الإدارية* ، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض.

القريوتي، محمد قاسم (2008)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، عمان: المكتبة الوطنية.

كنعان، نواف (2009) القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.  
المجذوب، طارق (2012)، الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإطلاع الإداري، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.

مقابلة، منصور احمد (2015) درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها، مجلة العلوم التربوية، السعودية، جامعة الطائف.  
الموسوي، محمود، (2014)، الإدارة الفاعلة، بيروت: مكتبة لبنان.

النمر، سعود بن محمد، (2011)، الإدارة العامة: الأساس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

ياسين، سعد غالب (2007) إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- Angelides, P. (2010). The efficacy of small internal networks for improving schools. **School Leadership & Management**, 30(5), 451-467.
- Archer, D. & Cameron A. (2013). **Collaborative leadership: Building relationships, handling conflict and sharing control**. New York, NY: Routledge.
- Arrowsmith, T. (2007). Distributed leadership in secondary schools in England: The impact on the role of the headteachers and other issues. **Management in Education**, 21(2), 21-27.
- Beales, A. & Fisher, D. (2010). Building global citizenship through network leadership. Center for Mental Health Services, **Research, Publications and Presentations**, 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)
- Breedt, J. (2014). **What is relational leadership**. from: <http://www.relationalleadership.co.za/index.php/blog/2-what-isrelational-leadership>.
- Castaneda, N. (2011). **Leadership and networks draft synthesis: Bringing a network lens to leadership & a leadership lens to networks**, from: 86 <http://leadershiplearning.org/blog/natalia-castaneda/2011-01-13/leadership-and-networks-draft-synthesis-bringing-network-lens-lead>
- 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
- Crow, W. J. (2013), **Strategic Leadership**, New York Simon & Schuster Press.

- 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
- Jopling, M & Crandle, D. (2006). *Leadership in networks: Patterns and practices*. Bedfordshire: NCSL.
- Kania, J. & Kramer, M. (2011). **Collective impact**. **Stanford Social Innovation Review**, 9(1), 36-41.
- Kiggundu, E. & Moorosi, P. (2012): Networking for school leadership in South Africa: perceptions and realities. **School Leadership & Management**, 32(3), 215-232.
- Kruse, K. (2013). **What is the authentic leadership**. from: <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/12/what-is-authenticleadership/>
- Kubiak, C. & Betram, J. (2010). Facilitating the development of school-based learning networks. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 31-47.
- 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.
- McGuire, M & Silvia, C (2009) **Does Leadership in Networks Matter?**, Public Performance & Management Review, 33:1, 34-62
- McGuire, M. (2003). Is it really so strange? A critical look at the “network management is different from hierarchal management” perspective. **Paper presented at the 7th National Public Management Research Conference**. Washington, DC.



- Morse, R. (2007). Developing public leaders in age of collaborative governance. **Paper presented at leading the future of the public sector conference.** Newark, DE.
- National College for School Leadership (NCSL) (2005). **Network leadership in action: What does a network leader do.** Bedfordshire, UK
- 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>
- Sart, G. (2014). The new leadership model of university management for innovation and entrepreneurship. **Eurasian Journal of Educational Research.** 57, 73-90.
- 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
- Silvia, C. & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 264-277.
- Silvia, C. (2011). Collaborative governance concepts for successful network leadership. **State and local government review**, 43(1), 66-71.
- Spears, L. C. (2005). The understanding and practice of servant leadership. **The Journal of Virtues & Leadership**, 1 (1), 29-45.

- Sun, P. & Anderson, M. (2012). Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. **The Leadership Quarterly**, 23(3), 309-323.
- Tener, B. (2013). Strategic questioning and the art of network leadership. from: <http://leadershiplearning.org/blog/llc-staff/2013-04-25/guest-blog-poststrategic-questioning-and-art-network-leadership>
- Tremblay, C. (2012). Network leadership: An emerging practice. **Collage & University**, 87(4), 37-42.
- 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**.
- Wicks, S. (2012). **Seven benefits of business networking**, from: <https://www.enterprisenation.com/blog/seven-benefits-of-businessnetworking>.
- Winston, B. & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. **International Journal of leadership Studies**, 1(2), 6-66.

## الملحقات



## الملحق (1)

### الاستبانات بصورتها الأولى

#### الموضوع: تحكيم استبانة

الأستاذ الدكتور / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بهدف التعرف إلى "درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط.

ونظراً لما تتمتعون به من دراية ومعرفة وخبرة في مجال البحث العلمي وسمعة علمية في التخصص فإنني أرجو منكم التكرم بابداء رأيكم حول: الفقرات الواردة في الاستبانة ومدى صلاحيتها ومدى وضوحها، ودقة صياغتها اللغوية، وملاءمة أبدال الاستجابة وازافة أي عبارات تقترحونها فضلاً عن التعديلات والملاحظات المناسبة من وجهة نظركم.

علمًا بأن القيادة الشبكية تعرف بانها: نوع جديد من نماذج القيادة تهدف الى حل مشكلات معقدة يصعب على أفراد الشبكة حلها كل على حده. وتتركز على قيادة أشخاص أو هيئات يوجد اختلاف واضح وتباين كبير بينهم في الثقافة والخبرة واليات العمل وتعمل على تحقيق تغير واضح وتستفيد من الموارد المتنوعة في الشبكة، وليس للقائد الشبكي سلطة رسمية على افراد الشبكة غالباً.

علمًا بأن الاستبانة سوف تُعتمد على المقياس الخماسي الآتي :

|            |            |             |            |           |
|------------|------------|-------------|------------|-----------|
| دائمًا = 5 | غالبًا = 4 | أحيانًا = 3 | نادرًا = 2 | طلقًا = 1 |
|------------|------------|-------------|------------|-----------|

شاكراً ومثمناً لكم تعاونكم وجهودكم العلمية المبذولة في تحكيم الاستبانة.

الباحثة : ميسون علي جروح الكايد

تكرماً يرجى تعبئة البيانات الآتية :

|                        |
|------------------------|
| الاسم الرباعي : .....  |
| الدرجة العلمية : ..... |
| التخصص : .....         |
| مقر العمل : .....      |

## القسم الثاني

نرجو منكم وضع إشارة (X) عند الاختيار المناسب:

استبانة القيادة الشبكية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان

| م                           | الفقرة                                 | صلاحية الفقرة |           | بجاجة إلى تعديل | التعديل المقترح |
|-----------------------------|----------------------------------------|---------------|-----------|-----------------|-----------------|
|                             |                                        | صالحة         | غير صالحة |                 |                 |
| المجال الأول: كفايات القائد |                                        |               |           |                 |                 |
| 1                           | يملك المقدرة على التأثير في الاخرين.   |               |           |                 |                 |
| 2                           | لدى رئيس القسم شغف في إنجاز مهماته.    |               |           |                 |                 |
| 3                           | يتمتع بمهارات استخدام التكنولوجيا.     |               |           |                 |                 |
| 4                           | يتمكن من إدارة نفسه بشكل فعال.         |               |           |                 |                 |
| 5                           | يتمتع بمهارات تحليل المواقف.           |               |           |                 |                 |
| 6                           | يملك مهارات اتصال عالية.               |               |           |                 |                 |
| 7                           | يتحمل المسؤولية الكاملة عن تصرفاته.    |               |           |                 |                 |
| 8                           | يتمتع بالنشاط والحيوية في أداء مهماته. |               |           |                 |                 |
| 9                           | يملك الثقة العالية بنفسه.              |               |           |                 |                 |
| 10                          | لديه المقدرة على التفكير بعيد المدى.   |               |           |                 |                 |
| 11                          | يتحلى بالمرونة عند التعامل مع الاخرين. |               |           |                 |                 |
| 12                          | لديه شخصية ذات اخلاق عالية.            |               |           |                 |                 |
| 13                          | يحرص على الاستماع الجيد للآخرين.       |               |           |                 |                 |
| 14                          | الحسم عند اتخاذ القرارات.              |               |           |                 |                 |
| 15                          | يملك مهارات التعلم المستمر المتجدد.    |               |           |                 |                 |
| 16                          | لديه مستوى عال من التفكير المنظم.      |               |           |                 |                 |
| 17                          | يتحلى بعقلية منفتحة تتقبل الاختلافات.  |               |           |                 |                 |
| 18                          | تحترم وجهات النظر المختلفة.            |               |           |                 |                 |

|                                                                                    |  |  |  |                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                                                                    |  |  |  | لديه الاستعداد الكافي لتحمل المخاطرة.                                          | 19 |
|                                                                                    |  |  |  | لديه الحرص على تبادل المنفعة.                                                  | 20 |
|                                                                                    |  |  |  | يميل إلى تبسيط الأمور بدلاً من تعقيدها.                                        | 21 |
|                                                                                    |  |  |  | يملك مهارات خاصة في إدارة الوقت.                                               | 22 |
|                                                                                    |  |  |  | يملك المقدرة على بناء رؤية واضحة للقسم الأكاديمي.                              | 23 |
| <b>المجال الثاني: المتطلبات التكنولوجية في الأقسام التي يعمل بها القائد الشبكي</b> |  |  |  |                                                                                |    |
|                                                                                    |  |  |  | يتاح للعاملين الوصول لشبكات التواصل الاجتماعي مثل You tube، Twitter، Facebook، | 24 |
|                                                                                    |  |  |  | يوفر للعاملين الدخول إلى شبكة الانترنت بسهولة.                                 | 25 |
|                                                                                    |  |  |  | يتاح للعاملين استخدام الفاكس لأغراض أكاديمية.                                  | 26 |
|                                                                                    |  |  |  | يتوفر للعاملين في الجامعات أجهزة حاسوب.                                        | 27 |
|                                                                                    |  |  |  | يتواجد للعاملين بريد الكتروني.                                                 | 28 |
|                                                                                    |  |  |  | يتاح للعاملين استخدام برامج المحادثة الفورية.                                  | 29 |
|                                                                                    |  |  |  | يتوفر للعاملين استخدام تقنيات حديثة مثل: تقنية Video conference.               | 30 |
|                                                                                    |  |  |  | يتواجد شبكة داخلية تربط بين الأجهزة الالكترونية.                               | 31 |
|                                                                                    |  |  |  | توفر قواعد بيانات تمد العاملين بالمعلومات اللازمة.                             | 32 |
| <b>المجال الثالث: المتطلبات الإدارية للقائد الشبكي</b>                             |  |  |  |                                                                                |    |
|                                                                                    |  |  |  | العمل على مشاركة الأقسام للموارد المادية والبشرية.                             | 33 |
|                                                                                    |  |  |  | يضع اللوائح الإدارية لتسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة.                      | 34 |
|                                                                                    |  |  |  | يميل إلى الهيكل الإداري الأفقي ويبتعد عن الشكل الهرمي في إدارة القسم.          | 35 |
|                                                                                    |  |  |  | التوجه نحو اللامركزية في أثناء وضع اللوائح الإدارية.                           | 36 |
|                                                                                    |  |  |  | يحرص على ان تسود روح الفريق أجواء العمل.                                       | 37 |
|                                                                                    |  |  |  | يشجع على المشاركة في صنع القرارات.                                             | 38 |
|                                                                                    |  |  |  | يملك المرونة في العمل الإداري.                                                 | 39 |

### المجال الرابع: متطلبات الثقافة التنظيمية لدى القائد الشبكي

|    |                                                                |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 40 | يبدو مفهوم القيادة الشبكية واضحاً لارتباطه بالثقافة التنظيمية. |  |  |  |
| 41 | يقوم بتشجيع الثقافة التنظيمية التي تسهل عملية تبادل المعلومات. |  |  |  |
| 42 | يعمل على أن تشجع الثقافة التنظيمية توليد الأفكار الإبداعية.    |  |  |  |
| 43 | العمل على وضع برامج تدريبية لتطوير العاملين.                   |  |  |  |
| 44 | يحفز العاملين باستمرار لتطوير أنفسهم.                          |  |  |  |
| 45 | يعمل على أن تسود روح الثقة بين العاملين.                       |  |  |  |
| 46 | يؤكد الالتزام بالقيم التنظيمية للجامعة.                        |  |  |  |
| 47 | الالتزام بالميثاق الأخلاقي للجامعة.                            |  |  |  |

برأيك، ما سبل تعزيز متطلبات القيادة الشبكية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

.....  
 .....

ملاحظات المحكمين:

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

مقترحات المحكمين:

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



## الملحق ( 2 )

### أسماء المحكمين

| م | اسم المحكم                    | التخصص               | العنوان            |
|---|-------------------------------|----------------------|--------------------|
| 1 | أ . د . ابتسام جواد مهدي      | المناهج وطرق التدريس | جامعة الشرق الأوسط |
| 2 | أ . د . أحمد ابوكريم          | الادارة التربوية     | جامعة الشرق الأوسط |
| 3 | أ . د . أنمار الكيلاني        | الادارة التربوية     | جامعة الأردن       |
| 4 | الأستاذ الدكتور محمود الحديدي | الادارة التربوية     | جامعة الشرق الأوسط |
| 5 | أ . د . احمد ابراهيم صومان    | المناهج وطرق التدريس | جامعة الاسراء      |
| 6 | د . امجد الدرادكة             | الادارة التربوية     | جامعة الشرق الأوسط |
| 7 | د . حسين المستريحي            | المناهج وطرق التدريس | جامعة الاسراء      |
| 8 | د . غادي طاشمان               | المناهج وطرق التدريس | جامعة الاسراء      |



### الملحق (3)

#### الاستبانات بصورتها النهائية

استبانة درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان  
 للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الدكتور الفاضل ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....وبعد

إن الاستبانة التي بين يديك جزء من دراسة ميدانية، تقوم بها الباحثة بهدف التعرف إلى درجة  
 ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر  
 أعضاء هيئة التدريس. يوصفك عضواً فاعلاً في الجامعة تم اختيارك للإجابة عن فقرات الاستبانة

إذ تأمل منك الباحثة التعاون بالإجابة عن فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية، علماً بأن اجاباتك  
 ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

راجية منك مراعاة ما يأتي:

1- الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة.

2- إعطاء حكم واحد فقط لكل فقرة من بين التدرجات الخمسة للمقياس.

شاكرين ومثمنين لكم جهودكم الطيبة

الباحثة: ميسون علي جروح الكايد الخضير

أولاً: البيانات العامة

1- الجنس :

☐

ذكر

☐

أنثى

2-الرتبة العلمية:

☐

أستاذ

☐

أستاذ مشارك

☐

أستاذ مساعد

3- نوع الكلية :

☐

علمية

☐

إنسانية

الصورة النهائية لاستبانة القيادة الشبكية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الخاصة في  
العاصمة عمان

| م1 | العبارات                                           | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | مطلقاً |
|----|----------------------------------------------------|--------|--------|---------|--------|--------|
|    | يتمتع القائد بالكفايات الآتية :                    | 5      | 4      | 3       | 2      | 1      |
| 1  | يمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين.              |        |        |         |        |        |
| 2  | لدى رئيس القسم شغف في إنجاز مهماته.                |        |        |         |        |        |
| 3  | يتمتع بمهارات استخدام التكنولوجيا.                 |        |        |         |        |        |
| 4  | يمكن من إدارة نفسه بشكل فعال.                      |        |        |         |        |        |
| 5  | يتمتع بمهارات تحليل المواقف.                       |        |        |         |        |        |
| 6  | يمتلك مهارات اتصال عالية.                          |        |        |         |        |        |
| 7  | يتحمل المسؤولية الكاملة عن تصرفاته.                |        |        |         |        |        |
| 8  | يتمتع بالنشاط والحيوية في أداء مهماته.             |        |        |         |        |        |
| 9  | يمتلك الثقة العالية بنفسه.                         |        |        |         |        |        |
| 10 | لديه المقدرة على التفكير بعيد المدى.               |        |        |         |        |        |
| 11 | يتحلى بالمرونة عند التعامل مع الآخرين.             |        |        |         |        |        |
| 12 | لديه شخصية ذات اخلاق عالية.                        |        |        |         |        |        |
| 13 | يحرص على الاستماع الجيد للآخرين.                   |        |        |         |        |        |
| 14 | الحسم عند اتخاذ القرارات.                          |        |        |         |        |        |
| 15 | يمتلك مهارات التعلم المستمر.                       |        |        |         |        |        |
| 16 | لديه مستوى عال من التفكير المنظم.                  |        |        |         |        |        |
| 17 | يتحلى بعقلية منفتحة تتقبل الاختلافات.              |        |        |         |        |        |
| 18 | يحترم وجهات النظر المختلفة.                        |        |        |         |        |        |
| 19 | لديه الاستعداد الكافي لتحمل المخاطرة.              |        |        |         |        |        |
| 20 | لديه الحرص على تبادل المنفعة.                      |        |        |         |        |        |
| 21 | يميل إلى تبسيط الأمور بدلاً من تعقيدها.            |        |        |         |        |        |
| 22 | يمتلك مهارات خاصة في إدارة الوقت.                  |        |        |         |        |        |
| 23 | يمتلك المقدرة على بناء رؤية واضحة للقسم الأكاديمي. |        |        |         |        |        |

| م2 | العبارات                                                                         | دائماً | غالباً | حياناً | نادراً | طلقاً |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
|    | المتطلبات التكنولوجية المتواجدة في الأقسام التي يعمل بها القائد الشبكي           | 5      | 4      | 3      | 2      | 1     |
| 24 | يتاح للعاملين الوصول لشبكات التواصل الاجتماعي مثل ( You tube ، Twitter،Facebook) |        |        |        |        |       |
| 25 | يوفر للعاملين الدخول إلى شبكة الانترنت بسهولة.                                   |        |        |        |        |       |
| 26 | يتاح للعاملين استخدام الفاكس لأغراض أكاديمية.                                    |        |        |        |        |       |
| 27 | يتوفر للعاملين في الجامعات أجهزة حاسوب.                                          |        |        |        |        |       |
| 28 | يتواجد للعاملين بريد الكتروني.                                                   |        |        |        |        |       |
| 29 | يتاح للعاملين استخدام برامج المحادثة الفورية.                                    |        |        |        |        |       |
| 30 | يتوفر للعاملين استخدام تقنيات حديثة مثل: تقنية Video conference.                 |        |        |        |        |       |
| 31 | توجد شبكة داخلية تربط بين الأجهزة الالكترونية.                                   |        |        |        |        |       |
| 32 | توفر قواعد بيانات تمد العاملين بالمعلومات اللازمة.                               |        |        |        |        |       |

| م3 | العبارات                                                              | دائماً | غالباً | حياناً | نادراً | طلقاً |
|----|-----------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
|    | تتوافر لدى القائد الشبكي المتطلبات الادارية الآتية:                   | 5      | 4      | 3      | 2      | 1     |
| 33 | العمل على مشاركة الأقسام للموارد المادية والبشرية.                    |        |        |        |        |       |
| 34 | يضع اللوائح الإدارية لتسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة.             |        |        |        |        |       |
| 35 | يميل إلى الهيكل الإداري الأفقي ويبتعد عن الشكل الهرمي في إدارة القسم. |        |        |        |        |       |
| 36 | التوجه نحو اللامركزية في أثناء وضع اللوائح الإدارية.                  |        |        |        |        |       |
| 37 | يحرص على ان تسود روح الفريق أجواء العمل.                              |        |        |        |        |       |
| 38 | يشجع على المشاركة في صنع القرارات.                                    |        |        |        |        |       |
| 39 | يمتلك المرونة في العمل الإداري.                                       |        |        |        |        |       |

| مطلقاً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | العبارات                                                       | م4 |
|--------|--------|---------|--------|--------|----------------------------------------------------------------|----|
| 1      | 2      | 3       | 4      | 5      | متطلبات الثقافة التنظيمية المتواجدة لدى القائد الشبكي          |    |
|        |        |         |        |        | يبدو مفهوم القيادة الشبكية واضحاً لارتباطه بالثقافة التنظيمية. | 40 |
|        |        |         |        |        | يقوم بتشجيع الثقافة التنظيمية التي تسهل عملية تبادل المعلومات. | 41 |
|        |        |         |        |        | يعمل على ان تشجع الثقافة التنظيمية توليد الأفكار الإبداعية.    | 42 |
|        |        |         |        |        | العمل على وضع برامج تدريبية لتطوير العاملين.                   | 43 |
|        |        |         |        |        | يحفز العاملين باستمرار لتطوير أنفسهم.                          | 44 |
|        |        |         |        |        | يعمل على أن تسود روح الثقة بين العاملين.                       | 45 |
|        |        |         |        |        | يؤكد الالتزام بالقيم التنظيمية للجامعة.                        | 46 |
|        |        |         |        |        | الالتزام بالميثاق الأخلاقي للجامعة.                            | 47 |

## الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط الى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية



**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: د/ ١١٤٤/٤٤/٢  
التاريخ: ٢٠١٦ / ٦ / ٣

معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي الأكرم

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة ميسون علي جروح الكايد بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم. ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول هائق الاحترام والتقدير،،

رئيس الجامعة  
أ.د. محمد محمود الحيلة  
٢٠١٦ / ٦ / ٣

## الملحق (5)

### كتاب تسهيل مهمة باحث من وزارة التعليم العالي الاردنية الى الجامعات الخاصة الاردنية في العاصمة عمان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الرقم ١٢٣٥٧/٥٢  
التاريخ ١٤٣٩ ص ١٢  
الموافق ٢٠١٧ / ١١ / ١

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم التطبيقية الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الإسرء  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا  
الأستاذ الدكتور مدير فرع الجامعة العربية المفتوحة عمان

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان الأهلية الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة فيلادلفيا الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البترا الخاصة  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم الإسلامية العالمية  
الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان العربية

تحية طيبة، وبعد...

أرفق طياً صورة عن كتاب الاستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الاوسط رقم د/ر/خ/١١٢٢/٢٢ تاريخ ٢٠١٧/٦/١٣، بخصوص تسهيل مهمة الطلبة "ميسون علي جروح الكايد" في جامعتكم بهدف جمع معلومات وبيانات تتعلق برسالة الماجستير الذي تقوم بإعدادها بعنوان (درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس).

راجياً التكرم بالاطلاع، وإجراء ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي

مديرية مؤسسات التعليم العالي  
الدكتور تيسير محمد العفشيات

نسخة إلى:-  
رئيس قسم شؤون مؤسسات التعليم العالي ( مع المرفق )  
٢٠١٧/١١/١