

واقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، وسبل تحسينها من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض

عبد الله بن محمد العامري* نورة بنت بلهان المطيري**

المخلص_ تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، وسبل تحسينها من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفيّ المسحيّ، واعتمداً على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من جميع مجتمع قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المكلفات بالعمل القيادي خلال الفصل الدراسي الأول لعام 1441هـ، والبالغ عددهن (357) قائدة، استجاب منهن (289) قائدة، بنسبة بلغت (81 %) من إجمالي مجتمع الدراسة. وبعد تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، جاءت النتائج على النحو التالي: (1) أن واقع تطبيق المشرفات التربويات للقيادة الشبكية من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة. (2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول تقديرهم لواقع تطبيق المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، باختلاف متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. (3) جاءت موافقة مجتمع الدراسة، على سبل تحسين تطبيق أبعاد القيادة الشبكية لدى المشرفات التربويات بدرجة عالية، وكان أبرزها: (أ) بناء منظومة عمل تساعد على إنتاج المعرفة، ونقلها، وتبادل الخبرات بين القائدات في الشبكة. (ب) فتح قنوات اتصالٍ جمعيّ؛ لتبادل الأفكار التطويرية بين عناصر الشبكة. (ج) تطبيق سياسات، ولوائح واضحة لتفويض الصلاحيات؛ بما يساهم في تطوير العمل. وقد جاءت توصيات الدراسة لتؤكد على أهمية بناء منظومة عمل تدريبية، وذلك من خلال الدورات التدريبية، وورش العمل؛ لتنمية مهارات المشرفات التربويات لممارسة القيادة الشبكية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الشبكية. القيادة. المدارس الثانوية.

*أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد_ كلية التربية - جامعة حفر الباطن

**ماجستير الآداب في الإدارة والإشراف التربوي

واقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، وسبل تحسينها من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض

1. المقدمة

أدت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تعيشها المؤسسات التربوية في العصر الحالي، لبروز مشكلات إدارية وتنظيمية، تتطلب قيام المؤسسات التربوية بأدوار جديدة؛ لتواكب التغيير، وتحقق التطور؛ مما يتطلب توافر قيادة تدفع عمليات التطوير والتغيير؛ بما يساهم في تحول المؤسسات التربوية من مؤسسات تقليدية لمؤسسات ديناميكية، تقود عمليات التغيير؛ بما يحقق أهدافها المؤسسية المستقبلية.

ونظراً لما للإشراف التربوي من أهمية في تحسين العمليات التربوية، فقد حظي باهتمام عالٍ من المسؤولين، فالمشرفون التربويون يحتاجون أيضاً لتطوير أعمالهم، ورفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم [1]. ولأن المشرف التربوي هو المشرف المباشر على قائد المدرسة تشير منال حسن [2] إلى أن تطور المؤسسات التعليمية، يحتاج إلى قيادة متطورة؛ فهي السبب في خروج القضايا من شكلها التقليدي، وهي الحجر الأساس في العملية التعليمية؛ وبذلك زاد الاهتمام بالأساليب القيادية، وممارستها، وأساليب تطويرها؛ ذلك أن القيادة التقليدية لم تعد تجدي نفعاً لمواجهة التحولات [3].

وانطلاقاً من أهمية التجديد والتطوير، في الأساليب والممارسات القيادية في المؤسسات التربوية، ظهرت أنماط جديدة في القيادة، منها القيادة الشبكية؛ وهي القيادة التي تسعى إلى إحداث تغيير لحل المشكلات المعقدة، التي يصعب إنجازها على حدة، بحيث يتم توجيه جهود الأفراد المستقلين عن بعضهم البعض؛ لإنجازها دون أن يكون لأحد سلطة رسمية على الآخر [4].

وعلى الرغم من أهمية القيادة الشبكية، كنمط لتطوير القدرة المؤسسية- خاصة في المؤسسات التعليمية- فإن الأبحاث في موضوع القيادة الشبكية لا تزال في مرحلة مبكرة من البحث، فضلاً عن قلة الدراسات العربية التي تناولت القيادة الشبكية، وتطبيقها في المؤسسات التعليمية؛ مما يجعلنا في أمس الحاجة لدراسة أبعاد القيادة الشبكية؛ بهدف تطوير الممارسات القيادية في المؤسسات التربوية، فضلاً عن إثراء المكتبة العربية بمعرفة جديدة، في مجال القيادة المدرسية بشكل عام، وفي مجال القيادة الشبكية بشكل خاص.

2. مشكلة الدراسة

يشهد التعليم في المملكة العربية السعودية مرحلة مهمة من مراحل تطوره، ويواجه نقلة كمية ونوعية في مختلف الجوانب؛ وفقاً لأحدث التوجهات العلمية في التعليم. ويمثل الإشراف التربوي إحدى دعائم الأنظمة التعليمية، ووسيلة مهمة في إعداد الأجيال الحاضرة، وأصبح عملية أساسية لمواجهة المواقف التربوية بمختلف أنواعها.

وعلى الرغم من ذلك كله؛ فإن الممارسات الإشرافية لم تُغيّر في نوعية وسائل التطوير التربوي؛ مما أدى إلى سلبية اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو الإشراف التربوي [5] مما يؤثر بانعكاسات سلبية على العملية التعليمية.

وفي هذا السياق، أشارت دراسات كلاً من: المسعودي [6]؛ ال شبيب [7]؛ العسكر [8]؛ النازل [9] - على سبيل المثال لا الحصر- إلى أن هناك تدنياً ملحوظاً في ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم، نحو المستجدات التي أحدثتها وزارة التعليم، وضعف تمكّنهم من ممارسة دورهم الإشرافي؛ مما يؤثر في تطوير الأداء في مدارسهم.

وفي سياق متصل، فإن المشرفين التربويين يمارسون أساليباً قيادية تقليدية، لا تتناسب مع مرحلة خطط ومشاريع الوزارة نحو تحقيق رؤية المملكة 2030، حيث توصلت دراسة الغامدي [10] إلى أن المشرف التربوي يواجه صعوبات متعددة، إدارية وفنية، ومنها: كثرة الأعمال الكتابية المطلوبة من المشرف التربوي، وعدم كفاية الدورات التدريبية لتطوير أداء المشرف التربوي، من جانب آخر، أوصت دراسة العمري [11] بضرورة تجريب طرق متنوعة وجديدة للمشرف التربوي في الإدارة. وفي المقابل توصلت دراسة آل حارث [12] إلى أن عملية التخطيط التي تتم في إدارات الإشراف التربوي، تتم بطريقة تقليدية، دون إعمال الفكر والابتكار والإبداع، بالإضافة إلى هرمية التنظيم الإداري والمركزية في اتخاذ القرارات.

لذا كان من الضروري توظيف الاتجاهات الحديثة لدعم القيادات التعليمية؛ لتكون قادرة على قيادة التغيير، والوصول بالتعليم في المملكة العربية السعودية إلى مصاف العالمية، ومن تلك الاتجاهات الحديثة: القيادة الشبكية، التي يمكن أن تكون الخيار الملائم؛ لإحداث نقلة نوعية في زيادة كفاءة قيادة المدارس.

تجدر الإشارة إلى أن هذا النمط الإداري يعتمد على التركيز على الدور والسلوك؛ وليس على المنصب والسلطة.

وتقدّر الجماعة بشكل أكبر بكثير من الأساليب التقليدية، التي مهمتها تقديم التسهيلات لإنجاز العمل؛ وليس ضبط العمل، كما تؤكد على تعزيز العلاقات المتكافئة والترابط بين العاملين؛ وليس التفاعل فيما بينها فقط [13].

وعلى الرغم من أهمية القيادة الشبكية، كمدخل حديث لتطوير القيادة التربوية؛ فإن البحث في مصادر المعرفة، وقواعد المعلومات، كشف عن قلة الدراسات العربية في مجال القيادة الشبكية وتطبيقاتها في مجال التعليم، خاصة المرحلة الثانوية؛ إذ إنها تمثل إحدى مراحل التعليم التي تُعدّ الشباب لمستقبل المجتمع وتنميته؛ لذا جاءت الدراسة الحالية؛ لمحاولة سدّ تلك الفجوة المعرفية والتطبيقية، في مجال القيادة الشبكية.

وبين تقليدية الممارسات القيادية في الإشراف التربوي، وندرة الدراسات في مجال القيادة الشبكية، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما واقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، وما وسبل تحسينها من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟

أ. أسئلة الدراسة

1. ما واقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟

واقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، وسبل تحسينها من وجهة نظر قائدات المدارس العامري والمطيري

7. يأمل الباحثان أن تمثل هذه الدراسة بموضوعها (القيادة الشبكية) إضافة علمية ومعرفية، تسهم في إثراء المكتبة العربية؛ بسبب الندرة في الأدبيات والدراسات - على حد علم الباحثين- ذات العلاقة بموضوع القيادة الشبكية وسبل تحسينها.

د. حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود وهي كالتالي:

1. حدود موضوعية، وتتمثل في القيادة الشبكية بأبعادها التالية: (التنشيط، التأطير، التعبئة، التركيب)، وسبل تحسينها.
2. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي 1441هـ.
3. الحدود المكانيّة: طبقت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض.
4. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على قائدات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة الرياض.

هـ. مصطلحات الدراسة

القيادة الشبكية

تُعرّف بأنها: نمط قياديّ يقوم بتوجيه المنظمات أو الأفراد، بحيث يكون بينهم تباين واضح في الخبرة وطرق تنفيذ العمل؛ للعمل على حل المشكلات المعقدة التي يصعب إنجازها بشكل منفرد، دون أن يكون للقائد سلطة رسمية على الأفراد [17].

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف القيادة الشبكية إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: عملية التأثير التي تقوم بها المشرفة التربوية في مجموعة من قائدات المدارس الثانوية بأبعادها (التنشيط، التأطير، التعبئة، التركيب) لحل المشكلات، وتبادل الخبرات في إطار تعاوني؛ بهدف إحداث التغيير المنشود في العمل المدرسي.

كما تعرف الشبكة في هذه الدراسة بأنها: مجموعة من المدارس، يوجد بينها اتصال وتفاعل، وعلاقات تعاون؛ لتحقيق أهدافاً مشتركة.

3. الإطار النظري

مفهوم القيادة الشبكية

للقيادة الشبكية مداخل متعدّدة لدراستها، فهناك من يتناولها بمنظور إداري قادر على التوسع والترابط؛ في الوقت الذي تتم فيه المطالبة بالمساءلة والتدقيق Tremblay [18] ويضيف Marion [19] أن قيادة الشبكة: هي قيادة التغيير التي تمكن العمل الجماعي الناشئ، وتشجع التعلم الذي يعزز الاستجابات الإنتاجية للتقلبات. وفي سياق متصل، تُعرّف القيادة الشبكية بأنها: "نظام ذو تنظيم ذاتي للروابط الاجتماعية، بين الأشخاص الذين يجذبون إلى عمل مشترك، أو يركزون على هدف مشترك؛ بحيث إنه مع تزايد التفاعل تبدأ هذه المجموعات في الاتصال لتكوين شبكات أكبر؛ رغبة في تحقيق هدف محدد" Hoppe [20] ويؤكد كانيا وكرامير [21] بأن القيادة الشبكية: هي التزام مجموعة من العناصر الفاعلة الهامة من مختلف القطاعات، بجدول أعمال مشترك؛ لحل مشكلة اجتماعية محددة. من جانب آخر، تُعرّفها أبو سلطان [4] بأنها: "قيادة مجموعات بينها اختلاف واضح، تهدف لحل مشكلة معقدة- يصعب على الأعضاء حلها كلاً على حدة- من خلال الاستفادة من الموارد المتنوعة في الشبكة، وليس لأحد سلطة رسمية على الأفراد" وتُضيف الكايد [17] إلى ذلك بأنها: "قيادة منظمات بينها اختلاف واضح في الخبرة والثقافة؛ لتحقيق التطور والتغيير، بحيث يستفيد الجميع من كل عناصر الشبكة؛ لحل المشكلة المعقدة".

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول تقديرهم لواقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

3. ما سُبُل تحسين مستوى ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد القيادة الشبكية، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟

ب. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
 2. تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول تقديرهم لواقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
 3. التعرف على سُبُل تحسين مستوى ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد القيادة الشبكية، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- ج. أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة الشبكية، كإحدى الممارسات القيادية الحديثة التي تسهم في تطوير العمل التربوي -بشكل عام- والإشراف التربوي -بشكل خاص- بما يسهم في تحقيق التغيير المنشود، الذي يتوافق مع رؤية المملكة (2030)، وتتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تتوافق هذه الدراسة مع التوجهات العامة لرؤية المملكة (2030)، حول تحسين تخطيط التعليم، ومراقبته، وتقييمه، والارتقاء بمخرجاته. من خلال التدريب المستمر، والتطوير المهني وتعزيز تبادل المعارف وقياس الأداء، وتوفير بيئة عمل محفزة تتساوى فيها الفرص، وتتم فيها مكافأة المميزين [14].
2. تتوافق هذه الدراسة مع برنامج تنمية القدرات البشرية: أحد برامج تحقيق رؤية المملكة 2030، والذي يهدف إلى تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب، من خلال تطوير جميع مكونات منظومة التعليم والتدريب؛ بما فيها المعلمين والمدرسين والمشرفين التربويين، وأعضاء هيئة التدريس لكافة مراحل التعليم والتدريب؛ لتنسجم مع التوجهات الحديثة والمبتكرة في مجالات التعليم والتدريب [15].

3. تتزامن هذه الدراسة مع توجهات وزارة التعليم؛ ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي نحو تطوير الممارسات القيادية للمشرف التربوي، والتي تسعى إلى إحداث تغيير نوعي في الميدان التربوي، وتمكين القيادات من ممارسة أدوارهم بفاعلية وكفاءة عالية؛ لتجويد مخرجات التعليم [16].

4. يأمل الباحثان أن تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، في تبني تطبيق مفاهيم ومهارات القيادة الشبكية؛ بما يسهم في تطوير منظومة الإشراف التربوي، ويحقق الأهداف المنشودة.

5. يأمل الباحثان أن تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، في بناء خطط لتطوير القدرات البشرية من المشرفين والمشرفات، من خلال تنمية مهنية، تأخذ في الاعتبار بناء برامج تدريبية وورش عمل؛ لتنمية مهارات القيادة الشبكية لدى المشرفين والمشرفات التربويين.

6. يأمل الباحثان أن تقدّم هذه الدراسة صورة واضحة لمستوى ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، وسبل تحسينها؛ مما قد يساعد المسؤولين في الوزارة والإدارات التعليمية على تلافي جوانب الضعف في التطبيق، والاستفادة من المقترحات.

د. الحد من العمل المستقل: فمن أجل تنفيذ القيادة الشبكية بنجاح؛ يجب أن تكون المنظمة وقادتها ترغب في النظر إلى أبعد من مصلحتها، عن طريق تحقيق المساواة الجماعية.

هـ. عقلية طويلة الأجل: والتزام طويل الأجل يتطلب النظر وراء "حل سريع"، عن طريق الالتزام بحلول ذات مدئ بعيد.

و. التواصل الجماعي: أي التواصل المنتظم والمستمر، سواء أكان شخصيًا أم إجراءً فعليًا، يساعد في إنشاء الثقة داخل الشبكة؛ عن طريق الحوار البناء الموجه نحو تحقيق الهدف.

أبعاد القيادة الشبكية:

1- التنشيط:

ويعرف التنشيط بأنه: "مجموعة من السلوكيات المستخدمة؛ لتحديد وإدماج الأشخاص والموارد اللازمة؛ لتحقيق أهداف البرنامج Silvia [23] كما يعرف بأنه: "تحديد ودمج الموارد البشرية والمادية اللازم لإنجاز المهام المطلوبة" McGuire [24] وتتمثل الممارسات القيادية في بعد التنشيط فيما يلي: معاملة أعضاء الشبكة بالمثل، وتحديد الموارد المادية، والبشرية، والمالية، والتجهيزات في الشبكة. وتحديد أصحاب العلاقة الرئيسيين، ووضع اقتراحات أعضاء الشبكة موضع التنفيذ [23]. ونستنتج من ذلك أن التنشيط يقصد به: عملية قائمة على سلوكيات، بحيث يتفاعل الفرد مع الآخرين، ويسعى لتطويرهم من خلال دمج الموارد البشرية والمادية والتقنية. ويشير التنشيط في الدراسة الحالية إلى: عملية قائمة على سلوك المشرفة التربوية، بحيث تتفاعل مع القائدات، وتسعى لتطويرهم من خلال دمج الموارد البشرية والمادية والتقنية.

2- التأطير:

يشير التأطير إلى "تحديد قواعد القيادة والإدارة في الشبكة، وتعريف الثقافة السائدة فيها، وتطوير هيكلية العمل فيها" McGuire [24] وأشار لها Silvia [23] بأنها: سلوكيات مستخدمة؛ لترتيب ودمج بنية الشبكة، من خلال تسهيل الاتفاق على أدوار المشاركين، وقواعد التشغيل، وقيم الشبكة. وتتمثل الممارسات القيادية في بعد التأطير فيما يلي: مشاركة دور القيادة مع أعضاء الشبكة والتأسيس لرؤية مشتركة، والتأكد من فهم أعضاء الشبكة لأدوار الأفراد، والسماح لأعضاء الشبكة بتحديد طريقة الإنجاز الخاصة بهم، والتأثير في القيم والمبادئ المنتشرة في الشبكة، واتباع أعضاء الشبكة للقواعد والتشريعات المعيارية، والاتفاق على طبيعة المهام المطلوبة، وتحديد مهام دقيقة لأعضاء الشبكة، وتحديد معايير قياس الأداء Silvia [23] ونستنتج من ذلك: أن التأطير يقصد به: عملية يتم فيها مشاركة الأفراد في وجهات النظر، وشرح دور كل فرد؛ لتسهيل تحقيق قيم المؤسسة، وإنجاز أعمالها وفق قيم محددة.

ويقصد بالتأطير في هذه الدراسة: عملية تشارك فيها المشرفة التربوية قائدات المدارس في وجهات النظر، وتشرح دور كل قائدة، لتسهيل تحقيق قيم المؤسسة وإنجاز أعمالها وفق قيم محددة.

3- التعبئة:

يشير مفهوم التعبئة في القيادة الشبكية إلى: "تحفيز وإلهام وضمان التزام جميع أعضاء الشبكة، مثلهم كمثل العاملين في المؤسسة الأم" [24]، كما تشير إلى "استخدام سلوكيات مهمة مشتركة ومستمرة، لشبكات فاعلة، تدعم عمليات الشبكة من المشاركين في الشبكة وأصحاب المصلحة، من خلال الإعلان عن إنجازات الشبكة، والحفاظ عليها، واستخدام الحوافز لتحفيز المشاركين في الشبكة" [23] وتتمثل الممارسات القيادية في بعد التعبئة فيما يلي: تقديم الدعم

من خلال العرض السابق، يتبين اختلاف وتباين مفهوم القيادة الشبكية، لدى الباحثين المتخصصين في هذا الاتجاه القيادي الحديث، الذي ظهر مع بروز منظمات ومجموعات، وفرق عمل بينها اختلاف مكاني؛ لحل مشكلات موحدة، من خلال التغيير والتطوير، ويقوم هذا الاتجاه على الاتصال الجمعي، والروابط والتفاعل بين أعضاء الشبكة، وقد تكون هذه الشبكة مجموعة من الشركات أو الإدارات، أو المدارس أو الجامعات.

أهمية القيادة الشبكية

تكمن أهمية القيادة الشبكية كما يشير Hadfield [22] في: تشجيع قادة المدارس على تحقيق الاكتفاء الذاتي، وتعلم العمل بشكل تعاوني، وخلق نوع من الحماس المرتبط بتخفيف الحدود والقيود، والمشاركة في صنع القرار، بالإضافة إلى خلق أرضية خصبة للشراكات المجتمعية مع المجتمع، والالتزام بالتعاون بدلاً من المنافسة. وفي هذا السياق، يشير "ماريون" [19] إلى جانب هذه المزايا مزايا أخرى منها: إنشاء تفاعلات وترابطات، وتعزيز تدفقات المعرفة، والحفاظ على الاقتران العلائقي، وزيادة سرعة التعلم، ونقل المعرفة الجديدة، كما أن القيادة الشبكية تسهل التعلم والتكيف، من خلال التفاعلات الناشئة والديناميات غير الرسمية، التي تشكل العمل الجماعي. بالإضافة إلى أن تفعيل قيادة الشبكة مهم؛ لتوفير الاتصال وتدفق التواصل إلى الأجزاء المختلفة في المنظمة، وتسهيل سرعة تدفق المعلومات، وزيادة معدل التعلم من خلال مشاركة المعرفة المتنوعة ونشرها، بالإضافة إلى العمل الجماعي، وتعزيز إنتاج النتائج الطارئة [Marion 19]. وفي ذات السياق، حددت أبو سلطان [4] أهمية القيادة الشبكية، وذلك في النقاط التالية:

أ. قيادة التغيير: عملية تتم داخل المؤسسة التعليمية للوصول للأهداف المخطط لها من أجل التغيير، عن طريق تكييف المؤسسة التعليمية مع العقبات والتحديات التي تواجهها؛ من أجل الوصول للهدف المنشود.

ب. بناء منظمة متعلمة: هي ثقافة مكونة من تطبيقات وإجراءات معينة، ومن الضروري أن يتبناها الأفراد، كذلك إضافته في رؤيته ومهمة المنظمة؛ لأنها هدف استراتيجي.

ج. مواجهة الأزمات: هي مجموعة من الجهود، للاستعداد لمواجهة الآثار السلبية؛ للحد من الوقوع في الأزمة، عن طريق الموارد المتاحة، والتعامل بفاعلية وكفاءة؛ لتقليل الضرر على المؤسسة.

مبادئ قيادة الشبكة

تختلف قيادة الشبكة عن نظريات القيادة الأخرى، وأفضل تفسير لها من خلال نظرة عامة على مبادئها، كما جاء في Tremblay [18] وهي كالتالي:

أ. التوسيع: تعني أنها تحتوي على أكثر من منظمة، فعندما يتم تشكيل شبكة؛ فإن هذا يعني مجموعة من الخبرات والقدرات، وليس الزيادة بالعدد فقط. وهنا يمكن تطبيقها على أكثر من مؤسسة تعليمية، بما يشكل مجموعة من الخبرات المتنوعة بين القيادات في هذه المؤسسات.

ب. التنسيق بين القطاعات: ويشمل التنسيق عبر القطاعات تقليل الفجوات بين القطاعات المختلفة، عن طريق بناء هيكل تنظيمي. ويشمل ذلك تنسيق قائد الشبكة في التعليم بين المؤسسات التعليمية، سواء لتحقيق التكامل والانسجام في البناء التنظيمي في المدارس، أو في اتخاذ القرارات التطويرية في البيئة المدرسية.

ج. بناء القدرات: أي زيادة القدرة على حل التحديات من خلال التحديد الاستراتيجي للموارد، وتوفير البنية التحتية لتحقيق الأهداف الموضوعية، من خلال الرؤية المشتركة للأطراف المعنية.

واقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، وسبل تحسينها من وجهة نظر قائدات المدارس العامري والمطيري

(المادية والبشرية والتقنية)، وتمكين جميع أعضاء الشبكة من حرية تبادل المعلومات دون قيود، والعمل على دعم كل عضو من أعضاء الشبكة من خلال باقي الأعضاء.

- دراسة مكجيور وسلفيا [23] والتي هدفت إلى دراسة السلوك القيادي في القيادة الشبكية؛ محاولةً لمعالجة الخطأ في تطبيق هذا النمط من أنماط القيادة، من خلال دراسة سلوك القادة.

- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستعان بالاستبانة كأداة لجميع البيانات من عينة الدراسة، التي بلغت (500) قائد شبيكي؛ وجاءت أبرز النتائج على النحو التالي: أن سلوك القادة في شبكتهم يقوم على تلبية متطلبات القيادة الشبكية، وفقاً لاحتياجات عمل المديرين.

- دراسة كوباك وبيترام [28]، والتي هدفت إلى تحديد الأنشطة والصعوبات، التي تواجه القادة الشبكيين في مدارس الولايات المتحدة الأمريكية؛ وقد استخدم الباحث المنهج الكيفي، واستعان بالمقابلة وتحليل الوثائق؛ كأداة لجميع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت: (19) فرداً من مساعدي القادة الشبكية؛ وقد تم تحليل البيانات إحصائياً، وجاءت أبرز النتائج على النحو التالي: أن أهم النشاطات التي يقوم بتنفيذها القادة الشبكيون، تمثلت ببناء العلاقات مع قادة شبكيين جدد، وتطوير خطط الأنشطة الشبكية.

- دراسة تريفور وكيليف [29] والتي هدفت إلى بيان أثر القيادة وطبيعتها على تطور المنظمات؛ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستعان بالاستبانة؛ كأداة لجميع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت: (147) فرداً، وقد تم تحليل البيانات إحصائياً، وجاءت أبرز النتائج على النحو التالي: أن على المؤسسات اتباع أساليب القيادة الجديدة (القيادة الشبكية)؛ لملامتها لبينة العمل اليوم، كما أظهرت النتائج، أن عمل المنظمات في المستقبل، سيعتمد على شبكات المعرفة المكونة من المهويين المستقلين، والممكنين من العمل، التي لن يتم بناؤها إلا باتباع القيادة الشبكية.

- دراسة أبو سلطان [4] والتي هدفت إلى التعرف على درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي، بمحافظات غزة، وسبل تعزيزها، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لهذه الدرجة؛ تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسعى الوظيفي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستعان بالاستبانة؛ كأداة لجميع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت: (139) موظفاً من أصحاب المسميات الإشرافية؛ وقد تم تحليل البيانات إحصائياً، وجاءت أبرز النتائج على النحو التالي: أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة، لتوافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي، كبيرة، كذلك كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي؛ تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وذلك للمجال الأول فقط (كفايات القيادة الشبكية لدى مدير المباشر)، ووجود فروق؛ تعزى لمتغير المسعى الوظيفي، ولصالح فئة مدير عام أو نائبه أو أعلى، وتلك المجال الثاني فقط (المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الدائرة التي تعمل بها)؛ بينما لم يتم الكشف عن أية فروق؛ تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

- دراسة الكايد [17] والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الشبكية، في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان، من وجهة

من ذوي المناصب العليا في الشبكة، والحفاظ على الشبكة في موقف جيد مع السلطات ذات العلاقة، بث الحماس نحو مشروع معين، دعم التزام أعضاء الشبكة نحو مهمتها الرئيسية، تعميم أهداف الشبكة وإنجازاتها، استخدام الحوافز المادية لتحفيز أعضاء الشبكة [23].

وتبعاً لذلك، نستنتج أن التعبئة يقصد بها: سلوك داعم للنجاح، يقوم على الالتزام، وبث روح الحماس من خلال التحفيز المادي والمعنوي؛ لتنفيذ البرامج المطبقة للأهداف المعممة.

ويقصد بالتعبئة بالدراسة الحالية: سلوك المشرفة التربوية الداعم للنجاح، يقوم على الالتزام، وبث روح الحماس في القائدات من خلال التحفيز المادي والمعنوي؛ لتنفيذ البرامج المطبقة للأهداف المنشودة.

4- التركيب:

يشير مفهوم التركيب في القيادة الشبكية إلى: "إنشاء علاقات منتجة وهادفة، وبناء الثقة بين أعضاء الشبكة، والترويج لثقافة تبادل المعلومات" [24]، من جانب آخر، عرفها العبادلة [25] بأنها "استراتيجية مهتمة بالتفكير التركيبي والتحليلي، تهدف لاكتساب مهارات عالية ثرية ومتنوعة، ومن خلالها يمارس الفرد الضبط الداخلي، والتوجيه الذاتي، والمشاركة والمساعدة، واتخاذ القرار" أو هي: "القدرة على البناء لأفكار مختلفة وجديدة، والإطلاع على الأفكار المتعارضة، بالإضافة إلى الوضوح والالتقان وامتلاك المهارة" دعمس [26] وتتمثل الممارسات القيادية في بعد التركيب فيما يلي: حرية مشاركة المعلومات بين أعضاء الشبكة، والعمل لصالح أعضاء الشبكة، وبناء الثقة بينهم، والقيام بعملية العصف الذهني، وحث أعضاء الشبكة لاستخدام آرائهم الشخصية لحل المشكلات، والحفاظ على تماسك الشبكة، ومعرفة أعضاء الشبكة بما هو متوقع منهم، والعمل على جدولة مهام العمل وتنسيق العمل في الشبكة، والحفاظ على معدل تقدم سريع في العمل، وحل الصراعات والتعارضات التي تظهر في الشبكة، وتحديد كيفية أداء المهام [23]. ونستنتج من ذلك أن التركيب يعني: المقدرة على اتخاذ القرارات، والثقة بالنفس، والتعبير عن الرأي وتقبل الرأي الآخر، والمشاركة في المعلومات.

ويقصد بالتركيب بالدراسة الحالية: قدرة المشرفة التربوية على جعل قائدة المدرسة قادرة على اتخاذ القرارات، والثقة بالنفس، والتعبير عن الرأي وتقبل الرأي الآخر، والمشاركة في المعلومات.

4. الدراسات السابقة

يتناول البحث فيما يلي عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

- دراسة Petroni & Nosella [27] والتي هدفت إلى تسليط الضوء على نظام مكون من مجموعة من الشبكات الاستراتيجية، وتقييم الدور الذي تسهم به كل شبكة في دعم CGS في الحصول على الميزات التنافسية لها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالمقابلة وتحليل الوثائق؛ كأداة لجميع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم تحليل البيانات إحصائياً، وجاءت أبرز النتائج على النحو التالي: معرفة أن النظام يتكون من أربع شبكات هي (الشبكة السياسية والصناعية والعلمية التقنية والمحلية)، وتتكون كل شبكة من عدد من المؤسسات التي تعمل في مجالات متشابهة، ولها تعاملات مكثفة مع CGS، كذلك معرفة أن تنسيق العمل بين هذه الشبكات، تم من خلال بناء ثقافة تنظيمية، تركز على التعاون الوثيق والمستمر، وترسيخ مبادئ الشفافية والوضوح بين أعضاء الشبكة، وتمكين قيادات الشبكة من توفير موارد الشبكة

الدراسات السابقة- من حيث الهدف- مع دراسة تريفور وكيليف [29] التي هدفت إلى بيان أثر القيادة الشبكية، ودراسة كويباك وبيترام [28] التي هدفت إلى تحديد الأنشطة والصعوبات، التي تواجه القادة الشبكيين، ودراسة مكجيور وسلفيا [23] التي هدفت إلى دراسة السلوك القيادي، ودراسة Petroni & Nosella [27] التي هدفت إلى تسليط الضوء على نظام مكون من مجموعة من الشبكات الاستراتيجية، كما اختلفت من حيث المنهج مع دراسة Petroni & Nosella [27]، والتي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. واختلفت من حيث استخدام الاستبانة؛ كأداة لجمع المعلومات، مع دراسة كويباك وبيترام [28]، ودراسة Petroni & Nosella [27] والتي استخدمت المقابلة، وتحليل الوثائق؛ كأداة لجميع البيانات.

وقد أفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات التي تم استعراضها، في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها، وبيان أهميتها، وكذلك في صياغة الإطار النظري، وتحديد أسئلة الدراسة الحالية وأهدافها، وبناء الاستبانة وخطوات تصميمها؛ لقياس أهم أبعادها المتمثلة في التركيب والتعبئة، والتأثير والتنشيط، وقياس سبل تحسينها، وكذلك تم الاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة، وربطها بنتائج الدراسات السابقة، وما تم استعراضه في الإطار النظري.

5. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ نظراً لملائمته لمثل هذا النوع من الدراسات، والمعتمد على استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة ممثلة لهم، بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ولا يتوقف عند وصف البيانات المتعلقة بالظاهرة فقط، بل يتعداه إلى حدود استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه [30].

ب. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (357) قائدة، وقد قام الباحثان بتوزيع أداة الدراسة على جميع القائدات باستخدام أسلوب الحصر الشامل، استجاب منهن (289) قائدة، أي بنسبة (81.0%) من إجمالي مجتمع الدراسة. خصائص عينة الدراسة:

جدول 1

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

متغيرات الدراسة	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	224
	دراسات عليا	65
	المجموع	289
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	64
	5 إلى أقل من 10 سنوات	83
	10 سنوات فأكثر	142
	المجموع	289

بتكرار (142) وبنسبة (49%)، في حين أن هناك (64) قائدة بنسبة (22%) خريجهن أقل من (5) سنوات، بينما جاءت فئة من خريجهن من (10 - 5) سنوات (83) قائدة بنسبة (29%).

نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستعان بالاستبانة؛ كأداة لجميع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت: (242) من أعضاء هيئة التدريس، وقد تم تحليل البيانات إحصائياً، وجاءت أبرز النتائج على النحو التالي: كانت درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية، في الجامعات الخاصة في العاصمة عمان، للقيادة الشبكية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، متوسطة.

- دراسة مقابلة [13] والتي هدفت إلى التعرف على درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية، في جامعة الطائف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وسبل تعزيزها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية؛ تعزى لمتغير (الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة).

- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستعان بالاستبانة؛ كأداة لجميع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت: (308) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف؛ وقد تم تحليل البيانات إحصائياً، وجاءت أبرز النتائج على النحو التالي: (١) أن درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية جاءت بدرجة مرتفعة، لمجال كفايات القيادة الشبكية، وبدرجة متوسطة، لمجال المتطلبات التكنولوجية والمتطلبات الإدارية والثقافية.

(٢) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية، في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة؛ تعزى لأثر الجنس لصالح فئة الذكور، وسنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، ولأثر الكلية لصالح فئة الكليات العلمية، وأن أهم سبل تعزيز متطلبات القيادة الشبكية، هي إقامة ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس؛ لإكسابهم المهارات اللازمة لتطبيق القيادة الشبكية.

التعليق على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة، التي تم استعراضها حول موضوع القيادة الشبكية، أهميتها في إنشاء تفاعلات وترابطات، وتعزيز تدفقات المعرفة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات في تناول موضوع القيادة الشبكية، وبشكل تفصيلي: اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع دراسة أبو سلطان [4]، ودراسة الكايد [17]، ودراسة مقابلة [13]، ومن حيث المنهج الوصفي تتفق الدراسة مع دراسة تريفور وكيليف [29] ودراسة أبو سلطان [4] دراسة الكايد [17] ودراسة مقابلة [13]، ومن حيث استخدام الاستبانة؛ كأداة لجمع المعلومات، اتفقت مع دراسة تريفور وكيليف [29] ودراسة أبو سلطان [4] ودراسة الكايد [17] ودراسة مقابلة [13]، وقد اختلفت الدراسة الحالية عن

يتضح من خلال الجدول (1) أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلين العلمي بكالوريوس بتكرار (224) قائدة، وبنسبة (77.5%)، في حين أن هناك (65) قائدة بنسبة (22.5%) مؤهلين العلمي دراسات عليا، وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فإن النسبة الأكبر من القائدات خريجهن (10) سنوات فأكثر،

واقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، وسبل تحسينها من وجهة نظر قائدات المدارس العامري والمطيري

يتناول مستوى تطبيق مشرفات المدارس الثانوية في مدينة الرياض لأبعاد القيادة الشبكية ويتكون من (22) عبارة؛ في حين تناول المحور الثاني: سُبل تحسين مستوى تطبيق مشرفات المدارس الثانوية في الرياض لأبعاد القيادة الشبكية، ويتكون من (10) عبارات. تم الاعتماد على "مقياس ليكرت Scale Likert" خماسي الدرجات، والتي يتراوح مداها بين (1-5)،، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول 2

مقياس ليكرت الخماسي

استجابة المحور الأول	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
استجابة المحور الثاني	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5.00 – 4.20	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 1.80 إلى أقل من 2.60	أقل من 1.8

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدت، قام الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها الغالبية، من تعديل بعض العبارات، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (1).
صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:
بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة؛ تم تطبيقها ميدانيًا على عينة استطلاعية، ثم تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح ذلك الجداول التالية.

جدول 3

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أداة الدراسة

سُبل التحسين	أبعاد القيادة الشبكية								
	التنشيط		التأطير		التعبئة		التركيب		
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.772	6	**0.757	13	**0.725	18	**0.671	23	**0.671
2	**0.728	7	**0.691	14	**0.772	19	**0.638	24	**0.627
3	**0.790	8	**0.783	15	**0.561	20	**0.737	25	**0.690
4	**0.738	9	**0.700	16	**0.518	21	**0.717	26	**0.787
5	**0.648	10	**0.726	17	**0.496	22	**0.817	27	**0.776
-	-	11	**0.582	-	-	-	-	28	**0.845
-	-	12	**0.750	-	-	-	-	29	**0.809
-	-	-	-	-	-	-	-	30	**0.758
-	-	-	-	-	-	-	-	31	**0.832
-	-	-	-	-	-	-	-	32	**0.829

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبًا؛ لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، في أوقات مختلفة [30]، وقد قام الباحثان بقياس ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (4):

**دال عند مستوى (0.01)
يتضح من خلال الجدول (3) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.
ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	التنشيط	5	0.894
2	التأطير	7	0.789
3	التعبئة	5	0.822
4	التركيب	5	0.881
5	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق مشرفات المدارس الثانوية في مدينة الرياض لأبعاد القيادة الشبكية	22	0.926
6	سُبل تحسين مستوى تطبيق مشرفات المدارس الثانوية في الرياض لأبعاد القيادة الشبكية	10	0.916
	الثبات الكلي	32	0.905

يوضح الجدول رقم (4) أن استبانة الدراسة، تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.905)، وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين: (0.789، 0.926)، وهي معاملات ثبات مرتفعة، يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها؛ فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، المتوسط الحسابي "Mean" والانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد

جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة المشرفات التربويات لبعده التنشيط

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تعامل المشرفة التربوية أعضاء الشبكة من القائدات بعدل وموضوعية.	3.20	0.96	متوسطة
2	2	تعمل المشرفة التربوية على تحديد موارد الشبكة البشرية.	2.89	1.09	متوسطة
3	5	تعمل المشرفة التربوية على وضع اقتراحات القائدات في الشبكة موضع التنفيذ.	2.87	0.81	متوسطة
4	3	تعمل المشرفة التربوية على تحديد موارد الشبكة المالية.	2.80	1.08	متوسطة
5	4	تعمل المشرفة التربوية على تحديد موارد الشبكة التقنية.	2.58	1.17	ضعيفة
		المتوسط العام لبعده التنشيط	2.87	0.83	متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن واقع ممارسة المشرفات التربويات لبعده التنشيط من أبعاد القيادة الشبكية؛ قد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.87) بانحراف معياري (0.83)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2.58 - 3.20)، وهذه المتوسطات تقع بالفتحة (متوسطة، وضعيفة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي. وقد جاءت في الترتيب الأول، العبارة رقم (1) والتي نصها "تعامل المشرفة التربوية أعضاء الشبكة من القائدات، بعدل وموضوعية" بمتوسط حسابي قدره (3.20)، وفي المقابل جاءت في الترتيب الخامس والأخير العبارة رقم (4) والتي نصها "تعمل المشرفة التربوية على

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة المشرفات التربويات لبعده التأطير

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	تعمل المشرفة التربوية على توضيح أدوار عضوات الشبكة من القائدات.	3.56	1.27	عالية
2	11	تنفق المشرفة التربوية مع القائدات في الشبكة على المهام المطلوبة من كل قائدة.	3.42	1.21	عالية
3	8	تسمح المشرفة التربوية للقائدات في الشبكة بتحديد طريقة إنجاز الأعمال.	2.97	1.07	متوسطة
4	9	تسهم المشرفة التربوية في بناء القيم المؤسسية للعمل في الشبكة.	2.87	1.03	متوسطة

واقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، وسبل تحسينها من وجهة نظر قائدات المدارس العامري والمطيري

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	12	تعمل المشرفة التربوية على تحديد معايير دقيقة لقياس أداء القائدات في الشبكة.	2.82	1.06	متوسطة
6	6	تشارك المشرفة التربوية القائدات في الشبكة دور القيادة لبناء الرؤية المشتركة.	2.66	1.03	متوسطة
7	10	تسهم المشرفة التربوية في بناء قواعد تنظم عمل القائدات في الشبكة.	2.58	1.19	ضعيفة
		المتوسط العام لبعدها	2.98	0.64	متوسطة

(2.58)

وقد يعود السبب في حصول بعد التأخير على درجة (متوسطة)، إلى محدودية العمل التشاركي بين المشرفة التربوية وقائدات المدارس في الشبكة؛ مما يدل على الزعة المركزية لدى المشرفات التربويات، في الوقت الذي تنادي أبعاد القيادة الشبكية بالعمل التعاوني والتشاركي في الشبكة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة Petroni & Nosella [27] التي أكدت أن تنسيق العمل بين الشبكات، يتم من خلال بناء ثقافة تنظيمية تركز على التعاون الوثيق والمستمر.

1. بعد التعبئة:

يتضح من الجدول (6) أن واقع ممارسة المشرفات التربويات، لبعدها التأخير من أبعاد القيادة الشبكية، قد جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.98) بانحراف معياري (0.64)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين: (2.58 - 3.56)، وهذه المتوسطات تقع في فئات (عالية، ومتوسطة، وضعيفة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي. وقد جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (7) والتي نصها "تعمل المشرفة التربوية على توضيح أدوار عضوات الشبكة من القائدات" بمتوسط حسابي قدره (3.56)، وفي المقابل جاءت في الترتيب السابع والأخير العبارة رقم (10) والتي نصها "تسهم المشرفة التربوية في بناء قواعد تنظم عمل القائدات في الشبكة" بمتوسط حسابي قدره

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة المشرفات التربويات لبعدها التعبئة

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	تستخدم المشرفة التربوية الحوافز المادية المعنوية التحفيز القائدات لتحقيق الأهداف التطويرية.	3.56	0.81	عالية
2	16	تعمل المشرفة التربوية على تعميم الأهداف المنشودة على جميع القائدات في الشبكة.	3.33	0.89	متوسطة
3	15	تعمل المشرفة التربوية على تحقيق التزام جماعي لدى القائدات لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.10	0.99	متوسطة
4	14	تعمل المشرفة على بث الحماس لدى القائدات لتنفيذ البرامج والمبادرات التطويرية	2.86	0.95	متوسطة
5	13	تقدم المشرفة التربوية الدعم اللازم للقائدات لإنجاح العمل.	2.81	1.00	متوسطة
		المتوسط العام لبعدها	3.13	0.70	متوسطة

حسابي قدره: (2.81).

وقد يعود السبب في حصول بعد التعبئة على درجة (متوسطة)، إلى أن السلوك القيادي الداعم لتحقيق الأهداف من قبل المشرفات التربويات، وإيجاد التزام جماعي من قبل أعضاء الشبكة من القائدات بالأهداف وإنجاح العمل دون المأمول. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة Petroni & Nosella [27] التي أكدت أهمية العمل على دعم كل عضو من أعضاء الشبكة، من خلال باقي الأعضاء.

1. بعد التركيب:

يتضح من الجدول (7) أن واقع ممارسة المشرفات التربويات لبعدها التعبئة من أبعاد القيادة الشبكية، قد جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.13) بانحراف معياري (0.70)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين: (2.81 - 3.56)، وهذه المتوسطات تقع في فئات (عالية، ومتوسطة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي. وقد جاءت في الترتيب الأول، العبارة رقم (17)، والتي نصها: "تستخدم المشرفة التربوية الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز القائدات لتحقيق الأهداف التطويرية" بمتوسط حسابي قدره (3.56)، وفي المقابل، جاءت في الترتيب الخامس والأخير، العبارة رقم (13)، والتي نصها "تقدم المشرفة التربوية الدعم اللازم للقائدات لإنجاح العمل" بمتوسط

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة المشرفات التربويات لبعدها التركيب

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	18	تتيح المشرفة التربوية حرية مشاركة المعلومات بين القائدات في الشبكة.	3.17	0.92	متوسطة
2	19	تعمل المشرفة التربوية لبناء الثقة بين القائدات عضوات الشبكة.	2.93	1.01	متوسطة
3	22	تعمل المشرفة التربوية على حل الصراعات والتعارضات التي تظهر بين القائدات في الشبكة.	2.84	0.98	متوسطة
4	20	تتيح المشرفة التربوية الفرصة لعضوات الشبكة للتعبير عن آرائهن في حل مشكلات العمل.	2.81	0.99	متوسطة
5	21	تعمل المشرفة التربوية على جدولة مهام العمل للتنسيق بين القائدات في الشبكة.	2.47	1.00	ضعيفة
		المتوسط العام لبعدها	2.85	0.77	متوسطة

هذا البعد بين: (2.47 - 3.17)، وهذه المتوسطات تقع في فئات (متوسطة، وضعيفة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي. وقد جاءت في الترتيب الأول، العبارة رقم (18)، والتي نصها "تتيح المشرفة التربوية حرية مشاركة المعلومات بين

يتضح من الجدول (8): أن واقع ممارسة المشرفات التربويات لبعدها التركيب من أبعاد القيادة الشبكية، قد جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.85) بانحراف معياري (0.77)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات

في الشبكة؛ إما لضعف مهارات التنسيق لدى المشرفات التربويات، أو لممارسة بعض الأساليب القيادية، التي لا تشجع على حرية إبداء الرأي ومشاركة القائدات في الشبكة في عمليات اتخاذ القرار. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة [29] التي أكدت أن عمل المنظمات في المستقبل، سيعتمد على شبكات المعرفة، المكونة من المهوبين المستقلين، والممكنين من العمل، التي لن يتم بناؤها إلا باتباع القيادة الشبكية.

القائدات في الشبكة" بمتوسط حسابي قدره: (3.17)، وفي المقابل جاءت في الترتيب الخامس والأخير، العبارة رقم (21)، والتي نصها "تعمل المشرفة التربوية على جدولة مهام العمل؛ للتنسيق بين القائدات في الشبكة" بمتوسط حسابي قدره: (2.47).

وقد يعود السبب في حصول بعد التركيب على درجة (متوسطة)؛ إلى ضعف بعض المهارات اللازمة لتحقيق التناسق والانسجام والتنسيق، بين مهام القائدات

جدول 19 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد القيادة الشبكية

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	بعد التعبئة	3.13	0.70	متوسطة
2	2	بعد التأطير	2.98	0.64	متوسطة
3	1	بعد التنشيط	2.87	0.83	متوسطة
4	4	بعد التركيب	2.85	0.77	متوسطة
المتوسط العام لممارسة القيادة الشبكية					
			2.96	0.62	متوسطة

نتيجة دراسة أبو سلطان [4] والتي توصلت إلى أن درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية، بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة؛ جاءت عالية. تحليل نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول تقديرهم لواقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، في ضوء متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

1. متغير المؤهل العلمي:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حول مستوى تطبيق مشرفات المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الشبكية، باختلاف متغير المؤهل العلمي؛ تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (10):

جدول 10 نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق مشرفات المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الشبكية

باختلاف المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة الشبكية	بكالوريوس	224	2.96	0.61	0.249	0.803
	دراسات عليا	65	2.94	0.66		

2. متغير سنوات الخبرة:

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات مشرفات المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة الشبكية؛ باختلاف متغير المؤهل العلمي، وهي قيمة أكبر من (0.05)؛ أي غير دالة إحصائية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة [4] التي أثبتت عدم وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتضح من خلال الجدول (10): أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حول الدرجة الكلية لمستوى تطبيق مشرفات المدارس الثانوية في مدينة الرياض للقيادة التشاركية؛ باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية: (0.803)، وهي قيمة أكبر من (0.05)؛ أي غير دالة إحصائية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة [4] التي أثبتت عدم وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم 11 نتائج تحليل التباين الأحادي، للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حول مستوى تطبيق مشرفات المدارس الثانوية، في مدينة الرياض للقيادة

الشبكية باختلاف سنوات الخبرة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة الشبكية	بين المجموعات	1.634	2	0.817	2.165	0.117
	داخل المجموعات	107.977	286	0.378		
	المجموع	109.611	288			

الحالية، مع نتيجة دراسة مقابلة [13]، والتي توصلت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حول الدرجة الكلية لتوفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف؛ باختلاف متغير سنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة (10) سنوات فأكثر.

تحليل نتائج السؤال الثالث:

ما سُبِّل تحسين مستوى ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد القيادة الشبكية، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؟ وللإجابة على هذا السؤال؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسبب تحسين مستوى ممارسة المشرفات التربويات لأبعاد القيادة الشبكية من وجهة نظر عينة الدراسة

الترتيب	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	29	بناء منظومة عمل تساعد على إنتاج المعرفة ونقلها وتبادل الخبرات بين القائدات في الشبكة.	4.36	1.00	موافق بشدة
2	26	فتح قنوات اتصال جمعي لتبادل الأفكار التطويرية بين عناصر الشبكة.	4.30	1.05	موافق بشدة
3	27	تطبيق سياسات ولوائح واضحة لتفويض الصلاحيات بما يسهم في تطوير العمل.	4.17	1.09	موافق
4	28	تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المشرفات التربويات والقائدات في الشبكة.	4.15	1.01	موافق
5	32	بناء مجتمعات تعلم مهنية بين عضوات الشبكة من القائدات لمناقشة المشكلات التي تواجه سير العمل.	4.00	1.04	موافق
6	31	تنمية المهارات الريادية وحب المخاطرة لدى المشرفات التربويات والقائدات في الشبكة.	3.95	1.09	موافق
7	30	تسهيل بناء شراكات تربوية بين المدارس والقطاعات المجتمعية لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.91	1.15	موافق
8	23	بناء هيكل تنظيمي من يساعد على القيادة في السياق الجمعي.	3.77	1.21	موافق
9	25	العمل على صياغة رؤية مشتركة لاستشراف مستقبل العمل.	3.57	1.20	موافق
10	24	بناء إطار عمل إجرائي لتطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في العمل.	3.47	1.25	موافق
		المتوسط العام	3.96	0.84	موافق

ملخص نتائج الدراسة
بناء على أهداف وأسئلة الدراسة؛ فقد توصلت للنتائج التالية:
1. أن درجة ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية، في مدينة الرياض، قد جاءت (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره: (2.96) وبانحراف معياري بلغ: (0.62)، وقد جاءت نتائج ممارسة أبعاد القيادة الشبكية على النحو التالي:

جاءت درجة ممارسة المشرفات التربويات لبعدها التنشيط، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره: (2.87) وبانحراف معياري بلغ: (0.83). وقد جاء هذا البعد في الترتيب الثالث، من حيث الممارسة بين أبعاد القيادة الشبكية.

جاءت درجة ممارسة المشرفات التربويات لبعدها التأطير، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره: (2.98) وبانحراف معياري بلغ: (0.64). وقد جاء هذا البعد في الترتيب الثاني، من حيث الممارسة بين أبعاد القيادة الشبكية.

جاءت درجة ممارسة المشرفات التربويات لبعدها التعبئة، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره: (3.13) وبانحراف معياري بلغ: (0.70). وقد جاء هذا البعد في الترتيب الأول، من حيث الممارسة بين أبعاد القيادة الشبكية.

جاءت درجة ممارسة المشرفات التربويات لبعدها التركيب، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض (متوسطة) بمتوسط حسابي قدره: (2.85)

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أنه: لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حول الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مشرفات المدارس الثانوية، في مدينة الرياض للقيادة التشاركية، باختلاف متغير سنوات الخبرة؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية: (0.117)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو سلطان [4]، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، حول الدرجة الكلية لتوفر متطلبات القيادة الشبكية، بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة؛ باختلاف متغير سنوات الخبرة، في حين اختلفت نتيجة الدراسة

يتضح من الجدول رقم (12) أن: محور سُبِّل تحسين مستوى تطبيق مشرفات المدارس الثانوية في مدينة الرياض لأبعاد القيادة الشبكية، يتضمن (10) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين: (3.47، 4.36)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين (الرابعة والخامسة) من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور، تتراوح ما بين (موافق – موافق بشدة).

يبلغ المتوسط الحسابي العام: (3.96) بانحراف معياري: (0.84)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة، على سُبِّل تحسين مستوى تطبيق مشرفات المدارس الثانوية في الرياض، لأبعاد القيادة الشبكية؛ حيث تأتي العبارة رقم (29) والتي تنص على "بناء منظومة عمل، تساعد على إنتاج المعرفة، ونقلها، وتبادل الخبرات بين القائدات في الشبكة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي: (4.36) وبانحراف معياري: (1.0)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (26)، والتي تنص على: "فتح قنوات اتصال جمعي؛ لتبادل الأفكار التطويرية بين عناصر الشبكة" بمتوسط حسابي: (4.30) وبانحراف معياري: (1.05)، وبالمرتبة العاشرة تأتي العبارة رقم (24)، والتي تنص على: "بناء إطار عمل إجرائي؛ لتطبيق مبادئ التعلم التنظيمي في العمل" بمتوسط حسابي: (3.47) وبانحراف معياري: (1.25)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مقابلة [13]، والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة، على سُبِّل تعزيز متطلبات القيادة الشبكية، بجامعة الطائف، والتي من أهمها: إقامة ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس؛ لإكسابهم المهارات اللازمة لتطبيق القيادة الشبكية.

- تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات؛ للتعرف على معوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الشبكية في مؤسسات التعليم العام، ودراسات لمعرفة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الشبكية وبعض المتغيرات مثل: الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، جودة الأداء المدرسي، تطوير الأداء المدرسي، وغيرها.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] باداود، سحر سعيد (2009). واقع ممارسة المشرفات التربويات للإشراف الإبداعي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- [2] حسن، منال (2009). دور مدير المدرسة الثانوية في تنمية وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- [3] بن علي، حنان (2015): أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- [4] أبو سلطان، نوال داود عبد الرحمن (2014): درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة وسبل تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، فلسطين.
- [5] الحارثي، ريماء بنت عايض (2016): واقع ممارسة المشرفات التربويات بعض أساليب الإشراف التربوي في ضوء معايير الجودة، مجلة القراءة والمعرفة، 180ع، ص 1 – 24.
- [6] المسعودي، عبدالله بن حيسون القاصي؛ القحطاني، عبدالله بن سالم؛ مبارك، مصلح بن سعيد (2005): دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية، مجلة جامعة الملك سعود، مج17 (2ع)، ص ص 805 – 836.
- [7] ال شبيب، نورا (2016): الإشراف التربوي في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديرات مدارس رياض الأطفال، مجلة القراءة والمعرفة، ع 180، ص 1 – 9.
- [8] العسكر، نوف (2016): تطوير أداء قائدات مدارس تطوير في منطقة الرياض - على ضوء آليات إدارة المعرفة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي، المملكة العربية السعودية.
- [9] النازل، ابراهيم (2018): درجة ممارسة أبعاد القيادة التحولية لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ص 130 – 186.
- [10] الغامدي، علي (2010): الصعوبات التي تواجه المشرف التربوي في تنفيذ بعض الأساليب الإشرافية بالتعليم الثانوي (النظام المقررات)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- [11] العمري، علي (2010). القيادة التحولية لمديري الإشراف التربوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

وبانحراف معياري بلغ: (0.77). وقد جاء هذا البعد في الترتيب الرابع، من حيث الممارسة بين أبعاد القيادة الشبكية.

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول تقديرهم لدرجة ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، معزى لمتغير (المؤهل العلمي)؛ حيث بلغت قيمة (ت) (0.249) عند مستوى دلالة (0.803)، وهي قيمة غير دالة إحصائية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة، حول تقديرهم لدرجة ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، معزى لمتغير (سنوات الخبرة)؛ حيث بلغت قيمة (ف) (2.165) عند مستوى دلالة (0.117)، وهي قيمة غير دالة إحصائية.
3. أن درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة، على سبل تحسين مستوى تطبيق مشرفات المدارس الثانوية في الرياض، لأبعاد القيادة الشبكية، جاءت بمتوسط حسابي: (3.96) وبانحراف معياري: (0.84) وتقع هذه الدرجة في فئة (موافق)، وقد جاءت أبرز سبل التحسين على النحو التالي:

- أ. بناء منظومة عمل تساعد على انتاج المعرفة ونقلها، وتبادل الخبرات بين القائدات في الشبكة.
- ب. فتح قنوات اتصال جمعي؛ لتبادل الأفكار التطويرية بين عناصر الشبكة.
- ج. تطبيق سياسات ولوائح واضحة، لتفويض الصلاحيات؛ بما يسهم في تطوير العمل.
- د. تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المشرفات التربويات، والقائدات في الشبكة.
- هـ. بناء مجتمعات تعلم مهنية بين عضوات الشبكة من القائدات؛ لمناقشة المشكلات التي تواجه سير العمل.

7. التوصيات

- بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة؛ فإن التوصيات والمقترحات تتمثل في النقاط التالية:
1. بناء منظومة تدريبية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل؛ لتنمية مهارات المشرفات التربويات لممارسة القيادة الشبكية.
 2. منح المشرفات التربويات صلاحيات إدارية وتنظيمية، لتوفير الموارد البشرية والمادية والتقنية، التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للشبكة القيادية للمدراس.
 3. العمل على تفعيل الاتجاه التشاركي والعمل التعاوني، بين المشرفة التربوية وقائدات المدارس في الشبكة، من خلال فرق العمل، ومجتمعات التعلم المهنية.
 4. العمل على تبني تطبيق سبل تحسين ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، ومن أبرزها:
- بناء منظومة عمل تساعد على انتاج المعرفة ونقلها، وتبادل الخبرات بين القائدات في الشبكة.
- فتح قنوات اتصال جمعي؛ لتبادل الأفكار التطويرية بين عناصر الشبكة.
- تطبيق سياسات ولوائح واضحة، لتفويض الصلاحيات؛ بما يسهم في تطوير العمل.
- تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المشرفات التربويات، والقائدات في الشبكة.
- بناء مجتمعات تعلم مهنية بين عضوات الشبكة من القائدات؛ لمناقشة المشكلات التي تواجه سير العمل.

واقع ممارسة المشرفات التربويات للقيادة الشبكية، وسبل تحسينها من وجهة نظر قائدات المدارس العامري والمطيري

- conceptual foundations, pp-pp 291-331. Retrieved from <https://scholar.google.com/>
- [20] Hoppe, B., & Reinelt, C.(2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. *The Leadership Quarterly*, 21(4), pp-pp 600-619. Retrieved from <https://scholar.google.com/>
- [21] Kania, J. & Kramer, M.(2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), pp-pp 36-41. Retrieved from <https://scholar.google.com/>
- [22] Hadfield, M., & Jopling, M.(2012). How might better network theories support school leadership research?. *School leadership & management*, 32(2), pp-pp 109-121. Retrieved from <https://scholar.google.com/>
- [23] Silvia, C. & McGuire, M.(2009). Does leadership in networks matter? Examining effect of leadership behaviors on managers' perception of network effectiveness. *Public Performance & Management Review*, 33(1), pp-pp 34-62. Retrieved from <https://scholar.google.com/>
- [24] McGuire, M.(2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*, 66, pp-pp 33-43. Retrieved from <https://scholar.google.com/>
- [27] Nosella, A., & Petroni, G. (2007). Multiple Network leadership as a strategic asset: The Carlo Gavazzi Space case. *Long Range Planning*, 40 (2), 178-201.
- [28] Kubiak , C. , & Betram , J.(2010). Facilitating the development of school - based learning networks. *Journal of Educational Administration*, 48(1), pp-pp 31-47. Retrieved from <https://scholar.google.com/>
- [29] Trevor, J. & Kilduff, M.(2012). Leadership fit for the information age. *Strategic HR Review*, 11(3), pp-pp 150-155, Retrieved from <https://scholar.google.com/>.
- [12] آل حارث، فاطمة؛ البحيري، السيد (2011): إعادة هيكلة العمليات الإدارية بإدارات الإشراف التربوي بمنطقة عسير التعليمية: في ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة الخليج العربي، مج ٣٢ (ع 121)، ص 265-266.
- [13] مقابلة، منصور أحمد حسين (2018): درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها. *دراسات العلوم التربوية*، ع 45، ص 329 – 344.
- [14] وثيقة رؤية المملكة. تم استرجاعه (2019/11/28) على الرابط: <https://vision2030.gov.sa/>
- [15] وثيقة برنامج تنمية القدرات البشرية. تم استرجاعه (2019/12/19) على الرابط: <https://vision2030.gov.sa/-ar/programs/HCDP>
- [16] وثيقة الإدارة العامة والإشراف التربوي (1441). تم استرجاعه (2019/12/14) على الرابط: <https://edu.moe.gov.sa/Riyadh/Departments/FemaleAffairsEducationalAssistant/eshraf/Pages/default.aspx>
- [17] الكايد، ميسون (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان؛ للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [25] العبادلة، حسام حمادة سعيد (2007م). أثر استخدام ثنائية التحليل والتركيب في تدريس الفيزياء على تنمية مهارات الاستقصاء العلمي والميول العلمية نحو الفيزياء، لدى طلبة الصف الحادي عشر العلمي بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [26] دعمس، مصطفى نمر (2008): مهارات التفكير [طبعة إلكترونية مقروءة]. تم الاسترجاع من <https://scholar.google.com/>
- [30] العساف، صالح (2003): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط 3، الرياض. مكتبة العبيكان.
- ب. المراجع الاجنبية
- [18] Tremblay, C.(2012). Network leadership: An emerging practice. *Collage & University*, 87(4), pp-pp 37-42. Retrieved from <https://scholar.google.com/>
- [19] Marion, R.(2008). Complexity theory for organizationns and organizational leadership, Complexity leadership Part I:

THE REALITY OF PRACTICING NETWORK LEADERSHIP BY FEMALE EDUCATIONAL SUPERVISORS AND ITS WAYS OF IMPROVEMENT FROM LEADERS OF SECONDARY SCHOOLS' PERSPECTIVE IN RIYADH CITY

ABDULLAH MUHAMMAD AL-AMIRI * NORA BALIHAN AL-MUTAIRI **

ABSTRACT *The study aimed to identify the reality of practicing network leadership by female educational supervisors and its ways of improvement from leaders of secondary schools' perspective in Riyadh city. Two researchers used the descriptive survey method and the questionnaire as a tool to collect information from all population leaders of secondary schools in Riyadh city who assigned to leadership in the first semester of 1441 AH. They were (357) leaders, (289) who responded, at the rate of (81%) of the total study population. After analyzing data statistically by using (SPSS). The results were as follows: (1) The level of the reality of practicing network leadership by female educational supervisors and its ways of improvement from leaders of secondary schools in Riyadh city was average. (2) There were no statistical differences between the average responses of the study population regarding their estimation of the reality of practicing network leadership by female educational supervisors according to education and years of experience variables. (3) The study population strongly agreed on ways of improvement of practicing network leadership by female educational supervisors. The most notable were (a) creating a system to encourage the knowledge production, to transfer it and to exchange of experience between leaders in network. (B) Creating group communication channels to exchange development ideas among network elements. (C) Applying clear policies and regulations to delegate powers in order to develop work. The recommendations of the study emphasize the importance of creating a training system through training courses and workshops to develop female educational supervisors skills to practice network leadership.*

KEYWORDS: *network leadership, leadership, secondary schools.*

*Assistant Professor of Educational Administration and Planning, College of Education, Hafar Al-Batin University

** Master of Arts in Educational Administration and Supervision