مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: ممارسة القيادة الشبكية وعلاقته بالتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية على بلدية غزة
اسم الكاتب: أ.م. علاء الدين خليل إبراهيم السيد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1780
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:58 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

ممارسة القيادة الشبكية وعلاقته بالتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية على بلدية غزة

Practicing Grid Leadership and Its Relationship to Organizational Brilliance: An Applied Study on Gaza Municipality

علاء الدين خليل إبراهيم السيد
أستاذ مساعد/ جامعة الأقصى/ فلسطين

Alaedin K. I. Alsayed
Assistant Professor / Alaqsa University/ palestine
ak.alsayed@alaqsa.edu.ps

تاريخ الاستلام: 18/ 1/ 2021م، **تاريخ القبول:** 9/ 3/ 2021م.
E-ISSN: 2410-3349
P-ISSN: 2313-7592

Received: 18/ 1/ 2021, **Accepted:** 9/ 3/ 2021.
DOI: 10.33977/1760-006-016-003
https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

الملخص:

تسعى هذه الدراسة للكشف عن مدى ممارسة الرؤساء والمرؤوسين لسلوك القيادة الشبكية من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، كما تهدف إلى دراسة العلاقة الارتباطية بين ممارسة سلوك القيادة الشبكية للرؤساء بتحقيق التألق التنظيمي.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، والتي شملت مقياس Blake and Mouton Managerial Grid المكون من 18 عبارة، وآخر للتألق التنظيمي من 9 عبارات (Al-Shobaki & Naser, 2016) حيث تم تطويرهما بما يتناسب مع البيئة الفلسطينية. بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية التي تضمنتها الاستبانة، وقد خضعت الاستبانة للتحكيم للتحقق من صدقها، وتم اختبار ثبات الاستبانة أيضاً. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية في بلدية غزة وعددهم (600) موظف، حيث تم اختيار عينة عشوائية شملت (234) مفردة، وتم استرداد (196) استبانة بنسبة استرداد (84 %)، في حين تم استبعاد (7) استبانات لعدم صلاحياتها للتحليل.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الشبكية في بلدية غزة لكل من الرؤساء والمرؤوسين كان بدرجة كبيرة، وضمن الربع الأعلى على نموذج القيادة الشبكية جامعاً بذلك بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد على حد سواء، إلا أن تقييم المرؤوسين لأنفسهم في ممارسة هذا السلوك القيادي كان أكبر من تقييم المرؤوسين لرؤسائهم في العمل. كما تبين أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين محوري القيادة الشبكية (الاهتمام بالعمل) و(الاهتمام بالأفراد) وبين التألق التنظيمي، حيث تبين أن الاهتمام بالعمل أكثر ارتباطاً بتحقيق التألق التنظيمي مقارنة بالاهتمام بالأفراد. وأخيراً وجدت الدراسة أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولكن لم يكن هنالك فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز النمط القيادي الموجه نحو الأفراد. كما تؤكد على دور إدارة البلدية في تعزيز الأنماط القيادية في بعدي الاهتمام (الأفراد والعمل) لتعزيز التألق التنظيمي بأبعاده المختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الشبكية، التألق التنظيمي، بلدية غزة

Abstract:

This study aims to show the extent of superiors' and subordinates' practice of grid leadership behavior from workers' point of view in the Gaza municipality. It also aims to study the correlation between the practice of grid leadership behavior for superiors and achieving organizational brilliance.

The study adopted the descriptive and analytical approach. It used the questionnaire as a tool to collect primary data, which included the Blake and Mouton Managerial Grid-scale consisting of 18 statements, and another for the organizational brilliance of 9 statements (al-Shobki & Naser, 2016), which were developed according to the Palestinian environment. In addition to the demographic data included in the questionnaire, it was also subjected to arbitration for validation. Furthermore, the stability of the questionnaire was tested. The study population consisted of 600 employees in administrative and supervisory positions in Gaza Municipality, where a random sample was selected, including 234 individuals. A total of 196 questionnaires were retrieved with a recovery rate of 84%, while 7 questionnaires were excluded for their invalidity to analysis.

The study found that the practice of grid leadership in Gaza Municipality for both superiors and subordinates was too high and within the top quarter of the network leadership model, combining a concern for both work and individuals. However, the subordinates' evaluation of themselves in practicing this leadership behavior was higher than the evaluation of subordinates to their superiors at work. It was also found that there was a statistically significant relationship between the two axes of network leadership interest in work and concern for individuals and organizational brilliance. It was found that interest in work is more related to achieving organizational brilliance than caring for individuals. Finally, the study found statistically significant differences in the average responses of the respondents due to the job title variable. Still, there were no statistically significant differences attributed to the scientific qualification variable, the scientific qualification.

The study recommended enhancing the leadership style directed towards individuals. It also emphasized the role of the municipality's top management in promoting leadership styles in the two dimensions of concern, individuals and work, to enhance organizational brilliance in its various dimensions.

***Keywords**: Grid leadership, organizational brilliance, Gaza Municipality*

1.0 مقدمة:

تواجه المنظمات – سيما تلك التي ترتبط خدماتها بالجمهور – ظروف عمل معقدة، مما يستوجب أنماطاً مختلفة للتغلب على تحدياتها. وحيث إن القيادة هي المحرك الجوهري لدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛ يتوجب على القائد أن يحسن اختيار نمط قيادي هو الأنسب إزاء كل حالة.

فالتركيز على العمل من ناحية، أو على الأفراد من أخرى قد

تم تدارسه في النظريات الإدارية، ورغم اهتمام النظريات الحديثة بالسلوك الإنساني إلا أنها لم تغفل أيضاً غاية المنظمات وتحقيق أهدافها والتي تستلزم تأسيس مسار يحقق أهدافها من جهة، ويوجه الأفراد في تناغم مرضي يعكس اهتماماً بهم، ويجسر الفجوة بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

لذا، تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى تحقيق النجاح والتميز عند إنجاز أهدافها. فتلك هي غاية تأسيسها التي تعكس مسؤولية أرباب العمل، والتي تمتد ما بين التزامهم الأخلاقي تجاه المنظمة والمحافظة على أعمالهم. ولعل تلك المسؤولية تمتد إلى جميع الموظفين، ويبقى دور القيادة هو المحرك الرئيس لدفع الأفراد، والتأثير فيهم لتحقيق تلك الغايات.

وعلى الرغم من أن تحقيق الأهداف بفاعلية يعكس نجاح المنظمة إلا أن هذا المؤشر ما لم يقترن بالكفاءة عند تحقيق الأهداف فإن المنظمات سوف تتساوى في إنجازاتها، ويبقى التميز غير متحقق. ولعل دور القادة في دفع المنظمة نحو التألق ينصب على قدرتهم في حفز الأفراد من جهة والاهتمام بإنجاز المهام من جهة أخرى، وبالطبع السير في خط متوازن بين هذين الدورين يعكس دور القائد الحقيقي الذي يسعى للوصول في المنظمة إلى مكانة مرموقة متألقة بين المنظمات.

لذلك، فإن وصول المنظمة إلى مكانة مرموقة في الإنجاز، واحتلالها لميزة تنافسية تجعلها الأكثر تألقاً عاكسةً بذلك نجاح مضطرد لأسلوب القيادة الأفضل. ونظراً لأن بلدية غزة من المؤسسات التي تحتضن موظفين يتفاوتون بشكل واضح في خصائصهم وأدوارهم فإن إدراك القيادة لأهمية دور كل منهم في حد ذاته مساراً يمكن أن يقود نحو التألق التنظيمي. لذا، فإن هذه الدراسة تسعى للكشف عن النمط القيادي وفق اهتمام القائد الذي يمكن أن يحقق مكانة مرموقة لبلدية غزة.

1.1 مشكلة الدراسة:

شهدت بلدية غزة نمواً مضطرداً في أعمالها سعياً لتقديم أفضل الخدمات للجمهور. ولعل تميز البلدية في تقديم خدماتها بات مطلباً وطنياً، تستجيب فيه إدارة البلدية بخطوات حثيثة، إلا أن النجاح في تحقيق ذلك لازال محفوفاً بالتحديات. وبلدية غزة هي البلدية الأكبر على مستوى قطاع غزة، ويستفيد من خدماتها عدد كبير من المواطنين. تواجه البلدية تحديات صعبة في ندرة الموارد المالية، وتمر في ضائقة تحول دون تغطيتها للنفقات التشغيلية. ولتجاوز تلك المحنة، فإن جميع مواردها يجب أن توظف بأمثل الطرق، وهذا لا شك يتطلب قادة قادرون على تحقيق ذلك.

إن المدير الناجح الذي يقوم بتوجيه المنظمة نحو التألق هو لك الذي يستطيع أن يغطي النفقات، ويحقق لها إيرادات (Stras-smann, 1990:82). وهذا بلا شك يحتاج إدارة حكيمة قادرة على المزاوجة ما بين الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج على حد سواء، وتوظيف ذلك بطريقة ذكية تمكن البلدية من الوصول إلى أفضل حالة من التميز وصولاً إلى التألق التنظيمي.

لذلك، فإن هذه الدراسة تسعى للكشف عن مدى اسهام التوجهات القيادية وفقاً لنموذج الشبكة الإدارية على تحقيق التألق التنظيمي، ويمكن تلخيص تلك المشكلة في الإجابة عن السؤال التالي:

◄ **ما مدى إسهام النمط القيادي السائد وفق نموذج القيادة الشبكية في بلدية غزة في تحقيق التألق التنظيمي من وجهة نظر العاملين تجاه رؤسائهم في العمل؟**

1.2 فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال اختبار الفرضيات الآتية:

- يسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالموظفين وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر الموظفين حيال أنفسهم، وكذلك حيال رؤسائهم في العمل.

- هنالك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 05.) بين ممارسة الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية كما يراها الموظفون أنفسهم وبين التألق التنظيمي لرؤسائهم في العمل.

- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين تجاه التألق التنظيمي تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

1.3 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن رأي المبحوثين تجاه الأنماط القيادية التي يمارسونها والأنماط التي يمارسها رؤساؤهم في العمل.

- اختبار الارتباط بين الأنماط القيادية التي يمارسها المبحوثين أنفسهم من جهة نظرهم والتألق التنظيمي لرؤسائهم في العمل.

- التعرف على الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسط استجابات المبحوثين حول الأنماط القيادية الممارسة وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي).

1.4 أهمية الدراسة:

بالرغم من تزايد الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية إلا أن الفجوة البحثية لازالت قائمة. ولعل السبب في ذلك يعود إلى تعقد السلوك الإنساني سواء للقادة أنفسهم أو في كيفية تأثيرهم على الأتباع. وتتناول هذه الدراسة أحد المداخل لتصنيف النمط القيادي وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية أو ما يُعرف بالقيادة الشبكية، فيكون الاهتمام منصباً على الأفراد أو على العمل. ولعل هذا الجانب يعكس الأهمية الرئيسة لهذه الدراسة كونها تدرس نمط القيادة وفقاً لاهتمام القائد الذي بطبيعة الحال يوازن بين ما يراه مناسباً حيال تحقيق أهداف المنظمة. ولقد دعت عدة دراسات منها الجمال والشامخ (2018) إلى مزيد من الدراسات لتفسير الأنماط القيادية وفق نموذج الشبكة الإدارية. من ناحية أخرى، فإن ربط الدراسة بين هذا المدخل في دراسة السلوك القيادي، وبين التألق التنظيمي يُعد إضافة جديدة لم تسبق إليها الدراسات السابقة فضلاً على ندرة الدراسات التي تناولت التألق التنظيمي كمتغير يمكن أن يحظى بالبحث والدراسة واهتمام الباحثين.

ولعل البلديات التي يتفاوت فيها العاملون في مستويات التأهيل، وطبيعة العمل من حيث درجة الصعوبة والتعقيد ومن

حيث اتسامه بالإجرائية، وكذلك من حيث كونه ميدانياً أو ذا طابع مكتبي مركزي، وبالتالي فإن دراسة الأنماط القيادية وفقاً لمستوى الاهتمام بالعمل أو بالأفراد يمكن أن يكون مناسباً في بيئة ذات تباين في الخصائص كما تقدم ذكره.

2.0 الإطار النظري:

2.1 القيادة الشبكية Grid Leadership

تعد القيادة الشبكية أحد أبرز اهتمامات الباحثين في العصر الحاضر، حيث حظيت بمكانة في دراسات عدة تربوية ونفسية واجتماعية وإدارية، باعتبارها وسيلة مهمة لتنظيم جهود الفريق وتحقيق غاياته (الكايد، 2018 :4)، وقد عرفتها بأنها كفايات قيادية ومتطلبات تكنولوجية وإدارية وثقافية يتوجب توفرها في المنظمة حتى تمكن الأفراد من ممارسة القيادة الشبكية بفاعلية. كما تعرف بأنها أنموذج قيادي يقوم على تحقيق التعاون في اتخاذ قرار يجمع ما بين قوة الأفراد رؤساء ومرؤوسين واحترام متبادل بينهم (Beales & Fisher, 2010:4).

2.2 نظرية الشبكة الإدارية:

تعد أحد أبرز النظريات التي سعت إلى تفسير وتحليل سلوك القائد اعتماداً على بعدين رئيسيين هما: درجة اهتمام القائد بتحقيق أهداف العمل ويطلق على هذا البعد الاهتمام بالمهام أو الإنتاج (أبو حامد، 2013 :16 – 17)، وهو المحور الأفقي على التمثيل البياني للنموذج الممثل لهذه النظرية. ويشمل هذا المحور أيضاً الاهتمام بالعمل التخطيط الجيد وحل المشكلات، وتوجيه الموظفين وتوضيح أدوارهم ومهامهم في العمل، وتوظيف الموارد بفاعلية، وكذلك توجيه النقد البناء للأفراد خلال سير العمل.

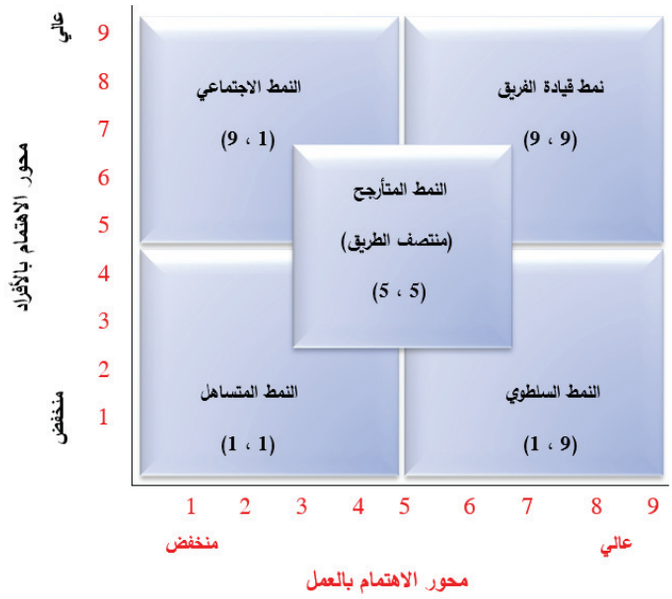
أما المحور الثاني، فيعكس درجة اهتمام القائد بالعاملين بما في ذلك اهتماماتهم ومشاعرهم، ويطلق عليه بعد العلاقات الإنسانية. ويتركز على الاهتمام بالعاملين قضايا الصداقة في العمل، والصراحة في التواصل، والإشادة بجهود الأفراد ومشاورتهم. ويمثل هذا المحور بيانياً الخط الرأسي (Blake & Mouton, 1964).

وتعد نظرية الشبكة الإدارية من أبرز نظريات التطوير التنظيمي، وقد اتسع نطاق انتشارها، حيث تم ترجمتها إلى اثنتي عشرة لغة حية، واستخدمت في تحسين اختيار القادة للوظائف، كما استخدمت أيضاً في التدريب والتطوير على نطاق واسع أيضاً (محمد، 2017).

وقد أشار (Blake and Mouton 1964) إلى أن التزام القائد بنمط معين من تلك الأنماط الخمسة هو عملية نسبية. إذ يمكن للقائد الاجتماعي مثلاً أن يتحول الى قائد الفريق عند مواجهة تحديات تعصف بالمنظمة. وهكذا بالنسبة للأنماط الأخرى. غير أنهم أيضاً وصفوا نمطاً ما بأنه مخادع، حيث إن بعض القادة يمكن أن يتظاهروا بأنهم في نمط ما، وفي الحقيقة يخفي دوافعه وسلوكه ويظهر ذلك في أوقات مختلفة.

واستناداً للنموذج الذي قدماه Blake and Mouton (1964) فإن هذا النموذج يصف إحداثين، أحدهما يعكس الاهتمام بالإنتاج والآخر يظهر الاهتمام بالأفراد كما تم الإشارة إليه، وما بين الإحداثين هنالك خمسة أنماط قيادية تم توضيحها في مربعات مع ملاحظة تداخل يسير في النمط الخامس (القيادة المتأرجحة أو قيادة منتصف الطريق) (5 ، 5).

وبالطبع فإن الشكل البياني الذي يمثل أنماط سلوكية هو شكل تقريبي توضيحي لتسهيل وتعميق فهم تلك الأنماط وكيفية ارتباطها بالإنتاج من ناحية وبالأفراد من أخرى. واستناداً لتلك الإحداثيات فقد حدد هذا النموذج خمسة أنماط قيادية، كما في الشكل (1):



شكل (1)

الأنماط القيادية الخمسة التي يقدمها نموذج الشبكة القيادية وفقاً لـ (Blake & Mouton, 1964)

2.3 أنماط القيادة الشبكية:

أشار مقابلة (2018) إلى أن الأنماط القيادية التي يمكن أن تتولد عن النموذج السابق هي في الحقيقة (81) نمطاً قيادياً، إلا أنه يتعذر دراسة هذا النمط من الأنماط القيادية، لذلك فإن الشبكة الإدارية قد تركزت على خمسة أنماط قيادية وهي التي سيتم التركيز عليها في دراستنا كما يلي (عبد العزيز، وآخرون، 2017 :2):

أولاً: النمط المتساهل (1 ، 1) ويسمى نمط الإدارة الفقيرة، ويهتم القائد وفقاً لهذا النمط بالعمل والأفراد على حد سواء وبدرجة قليلة، إذ يكون اهتمامه في الحد الأدنى أو في أدنى درجات الاهتمام (Thomas, 2016:2). ويفشل القادة لهذا النمط في تحقيق أي أهداف إنتاجية، كما لا يحققون درجة مقبولة من الرضا الوظيفي بين العاملين، ويتزايد معدل دوران الموظفين (Islam and Jee, 2019:160)، وبالتالي فإن بيئة العمل يسودها الاضطراب والصراعات المستمرة.

ثانياً: النمط السلطوي (9 ، 1) يركز هذا النمط على الكفاءة في العمليات (Thomas, 2016:2)، ويطلق عليه أيضاً نمط الإدارة العلمية، ووفقاً لهذا النمط، ينصب اهتمام القائد في أعلى مستوياته على العمل والإنتاج وتحقيق الأهداف، وكأن ذلك هو الهدف الوحيد الذي يسعى القائد إلى تحقيقه، في حين يكون اهتمامه بالأفراد في أدنى مستوياته، فلا يراعي مشاعرهم ورغباتهم وتكون العلاقات

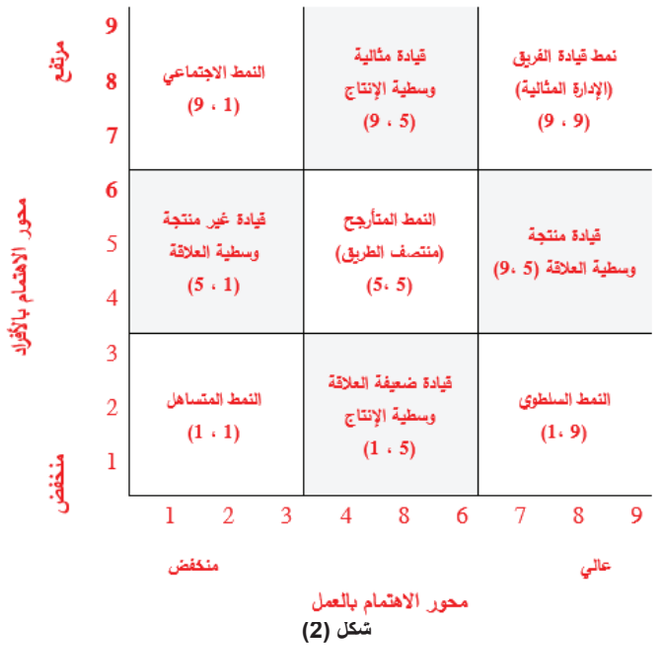
الإنسانية ليست ضمن اهتمامات القائد. ويؤمن القادة في هذا النمط بأن إنجاز العمل يتطلب استخدام السلطة مع المرؤوسين وفرض أساليب رقابة مباشرة على أعمالهم. وغالباً ما يعكس هذا النمط استياء الموظفين وقلقهم (Thomas, 2016:2)، ويولد الصراع الجماعي أثناء العمل حيث تتأثر المنظمة بارتفاع معدل دوران الموظفين، ويمكن أن تكون ذروة الأداء قصيرة الأجل (Islam &Jee, 2019:160)..

ثالثاً: النمط الاجتماعي (1 ، 9) يعكس هذا النمط سلوكاً قيادياً يتركز على الاهتمام بالأفراد بشكل كبير جداً، ويسمى هذا النمط أيضاً بنمط قائد النادي الاجتماعي أو الإدارة الاجتماعية، حيث ينصب جل اهتمام القائد على الأفراد وذلك على حساب العمل، إذ لا يمنح العمل وقتاً كافياً، ولا يهم القائد إنجاز المهام بقدر ما يهمه تكوين علاقات اجتماعية مع الأفراد. حيث يتمادى القادة في مراعاة العلاقات الإنسانية، وينصرف تركيزهم على القضاء على الخلافات وصراعات العمل دون اهتمام كاف بإنجاز الأعمال. وبالتالي فإن العاملين وفق هذا النمط يكونون سعداء، ولكن هذا الانسجام الجماعي لا يعكس أو لا يمكن أن يكون مناسباً إذا كانت الأعمال المطلوبة كبيرة، بمعنى أن الإنتاجية تكون هنا منخفضة (Islam &Jee, 2019:159).

رابعاً: النمط المتأرجح (5 ، 5) وهو نمط يتوسط الشبكة الإدارية، ويسمى أيضاً بنمط منتصف الطريق، حيث يعكس نمط قيادي متوازن في الاهتمام بين الأفراد والعمل على حد سواء، وفي هذا النمط يمكن أن يكون هناك إما عدم الرضا أو الرضا بين الموظفين ذوي الأداء المتوسط للعمليات الإدارية (Islam &Jee, 2019:160). ويكون هذا الاهتمام في كلا المحورين بدرجة متوسطة أيضاً. ويشبه هذا النمط بندول الساعة الذي يبقى في حركة مستمرة بين طرفين، فيتأرجح ما بين النمط الاجتماعي والنمط السلطوي، وذلك وفقاً للحالة. ولكن وفقاً لهذا النمط، فإن القائد يحافظ على إنجاز الأعمال ويراعي رضا العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم (Thomas, 2016:2). وقد يضغط العاملين من أجل الإنتاج أحياناً، أو يزداد اهتمامهم بهم إن واجه هؤلاء العاملون متاعب.

خامساً: نمط إدارة الفريق (9 ، 9) ويعبر عن الصورة المثالية لاهتمام القائد المطلق بالعمل والأفراد بشكل متوازن وبأقصى درجة. ويعكس هذا النمط أفضل ممارسات القيادة حيث يكون الموظفون راضين بسبب فريق متماسك والتحفيز من قبل القادة (Islam &Jee, 2019:160). ويشير هذا النمط أولى إنجاز أعمال كبيرة بواسطة فريق متعاون وملتزم، يعمل بحماس، من أجل تحقيق غايات المنظمة، ويؤمن القادة وفقاً لهذا النمط، بأن فريق العمل هو حجر الأساس لتحقيق الأهداف الطموحة، و التي بدورها تشبع رغباتهم واحتياجاتهم. في المقابل، يهتم هؤلاء القادة بالعنصر البشري وتلبية احتياجاته ورغباته، وإشباعها بالقدر الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف، فيطبقون مفاهيم المشاركة، والتفويض، والعمل بروح الفريق، والتعاون الخلاق، ويرسخون علاقات الإخاء والمحبة والود بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، وذلك في ظل أجواء صحية ومناخ تنظيمي يسود فيه الاحترام والثقة والفاعلية. ويعكس هذا النمط المصلحة المشتركة ما بين القادة والمرؤوسين والتي تبنى على علاقات الثقة والاحترام (Thomas, 2016:2).

على الرغم من أن معظم الدراسات التي تناولت القيادة الشبكية قدمتها بخمسة أنماط كما جاء في نموذج Blake and Mouton، إلا أن بعض الباحثين معارض مثل نوري (2016) كان انتقاده تجاه نظرية الشبكة الإدارية باعتبار أن تصميمها يتركز في تحديد خصائص تتركز في مناطق محددة على خطوط الشبكة، مما يجعل هنالك مساحات فارغة لأنماط قيادية غير معرفة. وقد أثار تسمية أنماطاً أربعة منها مثلاً القيادة المثالية وسطية الإنتاج (5 ، 9)، والقيادة المنتجة وسطية العلاقة (9 ، 5)، والقيادة وسطية العلاقة وغير منتجة (1 ، 5)، القيادة ضعيفة العلاقة وسطية الإنتاج (5 ، 1)، وذلك على النحو كما في الشكل (2):



شكل (2)

الأنماط القيادية التسعة التي يقدمها نموذج الشبكة القيادية وفقاً لـ (نوري، 2016)

وتراوحت درجات كل إحداثي إلى تسعة مستويات ما بين منخفض و عال، وتم التعبير عن الأنماط الخمسة بأشكال هندسية رباعية غير مظللة، أما الأنماط الأربعة التي أضافها (نوري، 2016) فقد تركت مظللة.

على الرغم مما سبق، فإننا نرى أن نموذج الشبكة الإدارية في حد ذاته هو نموذج تصنيفي يساعد في فهم الأنماط القيادية، إلا أننا لم نجد دراسات قد فصلت في اختبار تسعة أنماط للقيادة الشبكية.

2.4 التألق التنظيمي The Organizational Brilliance

تواجه المنظمات عدة تحديات مما يدفعها للبحث عن طرق مبتكرة لتحقيق أهدافها في تقديم الخدمات بأعلى كفاءة ممكنة. والمنظمات باختلاف أنشطتها ومجالاتها، تسعى لتبوء مكانة لدى عملائها أو جمهورها. كما تسعى بعض المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية لتعزز قدراتها التنافسية. فالقدرة التنافسية أحد أبرز ملامح التألق التنظيمي (Joshi, 2017:283). وامتلاك قدرة تنافسية بلا شك يقود المنظمة إلى النجاح في تحقيق أهدافها. وحتى يتحقق ذلك النجاح، وقد ذكر (Ribiere& Sitar, 2003:43) أن تألق المنظمة

ونجاحها يتطلب قيادة تنظيمية قادرة على تغيير تفكير الموظفين ليركزوا على إنجازات جماعية تنظيمية عوضاً عن تلك الفردية. وأكد (Basit-Memon, Mirani, & Bashir, 2018:85) أن تحقيق التألق التنظيمي هي عملية تتطلب إدارة قادرة على تعزيز مفاهيم العمل الجماعي والرؤية المشتركة وتبادل الأهداف بين المنظمة والأفراد. ءن قمة نجاح المنظمة يوصلها إلى التألق التنظيمي (Leslie, Cim-pian, Meyer, & Freeland, 2015: 265).

يعرف التألق التنظيمي بأنه درجة متقدمة من التميز الناتج عن أدوار العاملين الذين بدورهم وظفوا معارفهم ومهاراتهم القيادية التي يمتلكونها تجاه أعمالهم مما يجعل المنظمة أكثر تميزاً عن غيرها من المنظمات في تقديم مستوى القيادة، والخدمات المقدمة، ومستوى المعرفة (Nafei, 2018:29). وهنا يبرز دور المدير القائد، الذي يستطيع أن يدفع الموظفين نحو التألق. فالمدير ذو الكفاءة الشخصية العالية، أو ذلك المجتهد في العمل يحقق التألق التنظيمي عندما يدفع المنظمة إلى تحقيق نتائج مالية أعلى من المتوسط (Strassmann, 1990:82). كما قدمت دراسة (Verma, Pandit, & Verma, 2015:132) مبدأ لتوجيه الإدارة لكي تحقق التألق التنظيمي وأكدت أن ذلك يتحقق من خلال إدارة المواهب بفاعلية. وبالتالي فإن صب المدير لاهتمامه على العنصر البشري من شأنه أن يحقق النجاح.

وقد ذكر (Spoelstra, 2009: 373) ثلاثة مسببات للتألق التنظيمي، حيث ذكر أنه يتحقق من خلال تألق القائد، وتألق المنتج، وتألق الموظف. فالقائد المتألق يمتع بنمط رؤيوي، ويمتلك الكاريزما، ويستطيع أن يؤثر في الآخرين ليحققوا الأهداف، بل ليحققوا ما وراء الأهداف. أما تألق المنتج، فيعكس تألق المنظمة باعتبار أن دورها لا ينحصر في تنظيم الأنشطة والعمليات، وإنما أيضاً في تألق ما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، سيما وأن المستهلك لا يرى كيف تم انتاج تلك السلعة، وإنما يرى السلعة نفسها فقط. أما الموظف المتألق فهو ذلك الموظف الموثوق الأصيل، الذي يحقق الإنتاجية، ويبدع ويتفانى في العمل، لذلك فإن الكشف عما في داخل الموظفين واكتشافهم سيجعل تلك القدرات تتحول إلى ربح ويتحقق التألق للمنظمة.

وقد ربطت دراسة (Spoelstra 2009) بين التألق التنظيمي وما أطلقت عليه العمى الأبيض، حيث أشارت إلى أن تألق المنظمة بسبب العناصر الثلاثة: وهي تألق القائد، وتألق المنتج، وتألق الموظف، تؤدي إلى تجاوز حدود الأعمال الاعتيادية.

2.5 أبعاد التألق التنظيمي:

ويتضمن التألق التنظيمي عدة أبعاد لخصها Al-Shobaki and Naser 2016:5 فيما يلي:

أ. تألق القيادة: حيث تعد القيادة أحد أبرز مقومات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها سيما في ظل التغيرات التي يشهدها عصر المعرفة. حيث يبرز دور القائد في تحديد المشاكل وأوجه القصور في مكان العمل، وتعزيز فرص المنافسة، ومن هنا يحقق القائد التألق.

ب. تألق الخدمة والابتكار: يشير ذلك إلى تقديم خدمات ومنتجات ذات طبيعة مميزة وفريدة، ولا يقتصر التألق على المخرج وحده فقط بل يشمل أيضاً تقديمه بأسعار استثنائية، وبالتالي فإن الزبائن يمكن أن يتحصلوا على مواصفات فريدة بأسعار تنافسية أيضاً.

ت. تألق المعرفة: وتشير إلى تميز المنظمة في استخدامها وتوظيفها لمكوناتها المعرفية بطريقة أمثل. ولعل المعرفة تختلف عن الواردالأخرى باعتبارها غير ملموسة، وتواجه عملية قياسها صعوبة، إلا أن دخولها في عمليات مختلفة في الوقت ذاته يمكن أن يؤثر إيجاباً على المنظمة وعلى الخدمات التي تقدمها وكذلك على العاملين فيها.

2.6 العلاقة بين القيادة الشبكية والتألق التنظيمي:

تفرق دراستنا هذه بين اتجاهين للقيادة، الأول يركز على الأفراد، أما الثاني فيركز على المهام والإنتاج، ولعل كلاهما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن أن يكون نهجاً لتحقيق التألق التنظيمي، ولكن أيهما يمكن أن يكون الأفضل لتحقيق التألق التنظيمي يبقى هذا السؤال بحاجة إلى إجابة. فمثلاً، القيادة التحويلية تعكس اهتماماً عالياً بتحفيز الأفراد وتشجيعهم بينما القيادة التبادلية تعتمد على إنجاز الأعمال في علاقة قائمة على الثواب والعقاب (Hamastra, Yperen, Wisse, &Sassenberg, 2013).

من جهة أخرى، أشارت دراسة (Vigoda-Gadot, 2007: 665 - 667) إلى تفاوت الأنماط القيادية في تأثيرها على متغيرات متعددة، وذلك لتفاوت خصائص الأفراد كالتعليم مثلاً. فالقيادة التحويلية – على سبيل المثال – تهتم بالأفراد، في حين تهتم القيادة التبادلية بالعمل، وكلاهما يشبه إلى حد كبير محوري الاهتمام في نمط القيادة الشبكية اللذين تركز أحدهما على الأفراد أما الثاني فركز على الاهتمام بالعمل. وقد كان لتباين تلك الأنماط القيادية تفاوت في التأثير على مخرجات مختلفة كالأداء، والتميز والتألق.

ويفرق (Terouhid, et al, 2016:916) بين التميز والتألق، حيث يشير إلى أن التميز يركز على تحسين العمليات الإدارية في حين أن التألق يركز على الموارد والقدرات التنظيمية التي تتركز على المورد البشري نفسه، وإدارة المعرفة وجميعها خصائص يصعب تقليدها وتحتاج جهدا كبيراً حتى تتحقق. وهذا يعني أن التألق التنظيمي هو الأكثر التصاقاً بالمورد البشري، وهذا ما يعزز ربما أو يجعلنا نفترض أنه الأكثر ارتباطاً ربما بنمط القيادة الشبكية في بعدها المرتكز على العلاقات.

وما يعزز العلاقة بين القيادة والتألق التنظيمي – من جهة أخرى – هو سعي القيادة الناجحة دوماً إلى تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة. وقد برهنت عدة دراسات على دور القيادة في تحقيق التألق التنظيمي، فدراسة العابدي (2017) أشارت إلى وجود ارتباط بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي. كما أن النمط القيادي يرتبط بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي أيضاً وهما من مظاهر التألق التنظيمي.

3.0 الدراسات السابقة:

3.1 الدراسات العربية:

دراسة سريع (2019) سعت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة السلوك القيادي الشبكي في جامعة الكويت وأكاديمية سعد العبد لله للعلوم الأمنية، ودراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على تلك الممارسة. واستهدفت الدراسة عينة عشوائية طبقية شملت (372) موظفا في كلا المؤسستين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي حيث وزعت الاستبانة التي غطت أربعة محاور وهي: (كفايات القائد، والمتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات الإدارية، والثقافة التنظيمية). وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة السلوك القيادي الشبكي في جامعة الكويت وأكاديمية سعد العبد لله للعلوم الأمنية من وجهة نظر العاملين فيها، كانت بدرجة متوسطة لجميع المحاور ما عدا المتطلبات التكنولوجية التي حصلت على تقدير مرتفع. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير ممارسة السلوك القيادي الشبكي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية سابقة الذكر. وأوصت الدراسة بتعريف المديرين والمشرفين بأهمية السلوك القيادي الشبكية.

دراسة **مقابلة** (**2018**) هدفت للتعرف إلى درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية مستهدفة بذلك عينة من (308) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. حيث تم تطوير استبانة وزعت عليهم، تناولت مجالات القيادة الشبكية، وهي كفايات القيادة الشبكية، والمتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات الإدارية والثقافية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس لصالح فئة الذكور، وكذلك سنوات الخبرة لمن كانت خبرتهم 10 سنوات فأكثر. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز تلك المتطلبات يتطلب تدريباً لأعضاء الهيئة التدريسية لإكسابهم مهارات كافية لتطبيق هذا الأسلوب القيادي.

دراسة **السامرائي** (**2018**) التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين، وأثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) في درجة ممارسة تلك العمليات. واستهدفت الدراسة عينة طبقية عشوائية مكونة من (295) عاملاً، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، حيث أعدت استبانة تتضمن خمسة أنماط قيادية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الإداريين لإدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية كان متوسطاً، وظهرت الأنماط حسب شيوعها من الأكثر شيوعاً (المتسلط والفعال والمعتدل والإنساني والسلبي). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول درجة ممارسة إدارة العمليات الإدارية وفقاً للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، في حين وجدت فروقاً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة برفع مستوى المشاركة للعاملين في العمليات الإدارية، كما حثت الإدارة العليا على الاهتمام ومراعاة الجوانب الإنسانية في التعامل الإداري.

دراسة **الجمال والشامخ** (**2018**) بعنوان: أنماط القيادة السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضة والنشاط البدنى وعلاقتها بالمعدل التراكمى للطلاب: دراسة تحليلية باستخدام الشبكة الإدارية. هدفت إلى التعرف على القيادات الفعالة من خلال قدراتهم علي إلهام وتشجيع الأتباع، والقدرة على خلق بيئة عمل إيجابية وفهم مشاعر الموظفين وارشادهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة السائد هو نمط قيادة الفريق وفقاً لمقياس الشبكة الإدارية. كما تبين أن الاهتمام بالمهام أو الأفراد كان يتفاوت من قسم إلى آخر داخل الكلية الواحدة. وقد رجح الباحثان أن نمط القيادة الفعلي هو الأقرب إلى منتصف الطريق. وحثت الدراسة على تدريب أعضاء الهيئة التدريسية لتعريفهم بالأنماط القيادية المختلفة وكيفية تحقيقها وفق نموذج الشبكة الإدارية بالإضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات حيال هذا النموذج.

دراسة **العبيد** (**2018**) بعنوان: درجة توافر أدوات تقويم لأداء المشرفين التربويين المعتمدة على نظرية الشبكة الإدارية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. سعت للتعرف على مدى توافر أدوات تقويم الأداء للمشرفين التربويين اعتماداً على نظرية الشبكة الإدارية في المرحلة المتوسطة بالكويت من وجهة نظر المشرفين التربويين. وصمم الباحث استبانة استهدفت (16) مشرفاً تربوياً. وتوصلت الدراسة إلى أن أدوت تقويم أداء المشرفين التربويين وفق نظرية الشبكة الإدارية كانت متوفرة في مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في وجهات نظر المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة مشرفي الدراسات العملية بالاطلاع على استراتيجيات تقويم علمية.

دراسة **محمد** (**2017**) بعنوان: الشبكات الإدارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا. هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى العاملين في مراكز الشباب بمحافظة المنيا وفق نموذج الشبكة الإدارية، كما هدفت لاختبار العلاقة بين النمط القيادي والعدالة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث استهدفت جميع المراكز وعددهم 165 مركزاً واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن عدم استخدام نمط القيادة السلبية، وندرة استخدام نمط القيادة المتسلطة، في حين تبين أن نمط القيادة المتأرجحة كان الأكثر استخداماً. وأوصت الدراسة بتحري الدقة في اختيار القيادات الإدارية داخل المراكز الشبابية حتى ينعكس ذلك على الارتقاء بمستوى الفرد ومستوى المركز أيضاً.

دراسة **العابدي** (**2017**) بعنوان: المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة. وقد درست العلاقة المباشرة بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي، وقد تناولت الدراسة أيضاً دراسة العلاقة غير المباشرة من خلال المتغير التفاعلي للمرح في تلك العلاقة. واستهدفت الدراسة عينة من الكادر التدريسي في جامعة الكوفة بلغ (325) مفردة جرى توزيع الاستبانة عليهم متبعةً بذلك المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي. وأوصت الدراسة جامعة الكوفة بأن تطور سياسات تزيد من استقامة قيادتها لما لذلك من تأثير واضح في تعزيز التميز التنظيمي للجامعة.

دراسة **عمومن** (**2014**) بعنوان: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية – دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون. وقد هدفت لاختبار العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري، وقد استخدمت نموذج الشبكة الإدارية لذلك. وطبقت الدراسة على عينة من (360) موظفاً حيث تم توزيع الاستبانة عليهم. وتبين من نتائج الدارسة أن النمط السائد هو النمط الفعال. وتبين أن أنماط القيادة مجتمعة ترتبط مع الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

دراسة **الحراحشة** (**2012**) هدفت للتعرف على الأنماط القيادية للضباط العاملين في أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة، ومقارنتها من خلال تطبيق نظرية الشبكة الإدارية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت عينة من 164 مفردة، شملت جميع الضباط العاملين في أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة وأصحاب الوظائف الإشرافية في بلدية الشارقة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الضباط للأنماط القيادية التي يستخدمونها وتصورات رؤسائهم، ووجود فروق بين تصورات الضباط العاملين في أكاديمية العلوم الشرطية، وبين تصورات العاملين في بلدية الشارقة للأنماط القيادية التي يستخدمونها.

دراسة **العش** (**2010**) بعنوان: الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم. سعت للتعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم. واستهدفت الدراسة عينة طبقية عشوائية شملت (548) معلم ومعلمة. واستخدمت الاستبانة للتعرف على كلا المتغيرين. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد وفق نظرية الشبكة الإدارية كان نمط (قيادة الفريق) الذي يولي اهتماماً عالياً بالإنتاج، واهتماماً عالياً بالعلاقات الإنسانية. بينما كان النمط الأقل تكرار هو نمط قيادة النادي الذي يركز على العلاقات الإنسانية ويهمل التحصيل.

دراسة **جبرة** (**2006**) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. وقد هدفت إلى الكشف عن النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة، وتحديد مستوى الإبداع الإداري في تلك المدارس، والعلاقة بين النمط القيادي السائد ومستوى الابداع الإداري وفق الأنماط القيادية المعرفة في نظرية الشبكة الإدارية. ولتحقيق ذلك استهدفت الدراسة عينة من 288 مديراً حيث جرى توزيع استبانة عليهم أعدت لهذا الغرض. وكشفت الدراسة أن النمط السائد هو قيادة الفريق، يليه القيادة المعتدلة، ثم القيادة الاجتماعية، ثم القيادة المتسلطة، يعقبها القيادة الأبوية، ثم القيادة المتساهلة، وأخيراً نمط القيادة المتقلبة. وأوضحت الدراسة أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الإبداع وكل من القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية، في حين كانت العلاقة سلبية مع كل من القيادة المتساهلة والمتسلطة والمتقلبة.

وأخيراً دراسة **عبيدات** (**2004**) بعنوان: الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت. درست العلاقة بين الأنماط الإدارية التي تناولتها نظرية الشبكة الإدارية وفاعلية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن. واستهدفت الدراسة عينة من 283 مديراً حيث قامت بتوزيع الاستبانات عليهم. وكشفت الدراسة أن النمط الذي ساد بين مديري المدارس كان نمط قيادة الفريق، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الإيجابية وإدارة الوقت بفاعلية.

3.2 **الدراسات الأجنبية**:

دراسة (**Islam and Jee 2019**) بعنوان: مراجعة للشبكة الإدارية للقيادة وتأثيرها على الموظفين والمنظمة. وقد هدفت إلى تقديم مراجعة نظرية وصفية للشبكة الإدارية كما قدمها Blake and Mouton وتأثيرها على كل من الموظفين والمنظمة. وقدمت الدراسة مراجعة للبعدين السلوكيين اللذين يصفان الشبكة وهما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد، وقدمت شرحاً للنماذج الخمسة المتعلقة بالقيادة. كما وضحت الدراسة مزايا ومحددات الشبكة الإدارية. وقدمت الدراسة جدول يوضح تأثير هذا النموذج على كل من الموظفين والمنظمة مركزة على الأسباب المحتملة لعدم رضا الموظفين، ومعدل دوران العمل، وكذلك الإنتاجية التنظيمية والأداء. كما وضحت الدراسة كيف يمكن أن ترتبط الأنماط القيادة المقدمة من هذا النموذج مع إنتاجية المنظمة وأدائها.

دراسة (**Nafei 2018**) بعنوان: دور السعادة في مكان العمل في تحقيق التألق التنظيمي. وكان هدفها التعرف على دور السعادة في مكان العمل في تحقيق التألق التنظيمي في دراسة لجامعة مدينة السادات. حيث استهدفت عينة من 400 مفردة حيث تم استهدافهم بالاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة سببية بين السعادة في مكان العمل والتألق التنظيمي حيث وجدت السعادة في مكان العمل ذات تأثير إيجابي على جميع أبعاد التألق التنظيمي. وأكدت الدراسة على أهمية دور القيادة الإدارية باعتبارها محرك رئيس في تحقيق التألق التنظيمي، والتي يمكن أن تقود إلى تغيير إيجابي على مستوى الأفراد والمنظمة والمجتمع والحد من السلوك السلبي الذي يؤثر سلباً على التألق التنظيمي.

دراسة (**Thomas 2016**) بعنوان: التوجه الريادي والشبكة الإدارية: خارطة طريق للرحلة الريادية، والتي سعت للإجابة على عدة تساؤلات في إطار تحديد الارتباط بين القيادة الشبكية والتوجه الريادي، والتي تركزت على تحديد الكفاءات التي يجب التركيز عليها، وكيف يمكن أن يقرر القائد أي تلك الكفاءات هي المناسبة للاستفادة منها في المواقف المختلفة. وقدمت الدراسة في تأصيل نظري التوجيه الريادي والشبكة الإدارية مسلطة الضوء على كيفية تطوير بنية التوجيه الريادي، ليناسب إطار المستوى الفردي، وتم تحديد الكفاءات الخمس الناشئة عنه لتمكين السلوك القيادي المناسب في رحلة ريادة الأعمال. واعتبرت الدراسة أن كل نمط من الأنماط القيادية الخمسة التي تناولتها الشبكة الإدارية يمكن أن يكون مناسباً لمراحل مختلفة من مراحل تطور مشروع الأعمال. وحاولت الدراسة الربط بين الكفاءات ذات الصلة والناشئة عن بناء التوجيه الريادي مع أساليب القيادة المرغوبة على النحو المحدد في الشبكة ، من أجل توفير خارطة طريق للقيادة الريادية. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة وفق نموذج القيادة الشبكية يمكن أن تشكل خارطة طريق لتوجيه القرار بشأن الأسلوب الذي يجب استخدامه في أي موقف، سيما وأن رحلة ريادي الأعمال مليئة بالمخاطر والمنافسة والحاجة المستمرة للابتكار.

3.3 الفجوة البحثية:

من مراجعة الدراسة السابقة، تبين أن هنالك ندرة في الدراسات التي تناولت أيًّا من متغيرات الدراسة، سواء القيادة الشبكية أو التألق التنظيمي. ولم يجد الباحث على حد علمه أي من الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين. كما لم يتم تطبيق أي من الدراسات الفلسطينية تحديداً في القيادة الشبكية.

لذلك، فإن هذه الدراسة قد تضيف إلى المعرفة من خلال اختبار نموذج القيادة الشبكية في البيئة الفلسطينية وتحديداً قطاع البلديات، والتي تجمع بشكل ملموس بين الاهتمام بالعمل لحساسية دورها وسرعة تدخلها في سد احتياجات المواطنين، وبين تحفيز الأفراد للقيام بهذا الدور من خلال الاحتفاظ بعلاقات جيدة معهم.

كما يمكن أن تشكل مخرجات هذه الدراسة رافداً معرفياً في الكشف عن مدى ارتباط تلك الأنماط القيادية بالتألق التنظيمي سعياً لمعرفة كيف يمكن تحقيق التألق التنظيمي استناداً إلى الأنماط القيادية.

4.0 منهجية الدراسة:

4.1 منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. الذي يتسم بأنه يصف الظاهرة المراد دراستها ويفسح المجال من خلال البيانات التي يجمعها من مصادرها الأولية والثانوية للمناقشة والتحليل والتفسير.

4.2 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة في بلدية غزة من العاملين في الوظائف الإدارية والإشرافية، حيث بلغ عددهم (600) موظف بعد استبعاد العاملين في الخدمات (بلدية غزة، 2020). واستناداً لجداول العينات (Sekaran. 2003:294)، بلغت العينة الأنسب لمجمع الدراسة (234) مفردة. وهي تعادل 39 % من مجتمع الدراسة. وعليه تم اختيار هذه النسبة لكل مسمى وظيفي كما هو محدد في العينة المختارة. ثم جرى توزيع الاستبانات على العينة المختارة.

وتم استرداد (196) استبانة بنسبة استرداد (84 %) وقد تم استبعاد (7) استبانات لم تكن صالحة للتحليل. والجدول التالي يوضح عينة ومجتمع الدراسة:

الجدول (1):

مجتمع وعينة الدراسة

المسميات الوظيفية	عدد الموظفين	العينة المختارة	الاستبانات المستردة	الصالحة للتحليل
رئيس شعبة	144	56	55	54
رئيس قسم	78	30	28	28
مدير	15	6	6	6
مساعد مدير	55	21	19	17
أخرى	308	120	88	84
المجمــوع	600	234	196	189

4.3 أداة الدراسة:

تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة، القسم الأول وتضمن البيانات الديمغرافية.

أما القسم الثاني فاستخدمت فيه الدراسة مقياس (Blake and Mouton Managerial Grid 2010)، حيث يضم هذا المقياس 18 عبارة، تم تخصيص 9 عبارات كل بعد من أبعاد القيادة الشبكية. ثم تم مراجعة المقياس وإعادة صياغة عباراته بما يتناسب مع المجتمع الفلسطيني. وتم إعادة تصميمه كما جاء في دراسة الحراحشة (2012) فكان هنالك نسختين، الأولى فيها يقيم الموظف النمط القيادي الذي يراه منطبقاً على نفسه (تقييم ذاتي)، والنسخة الثانية يقوم بتقييم النمط القيادي الذي يراه سائداً لدى رئيسه المباشر.

أما القسم الثالث فكان لقياس التألق التنظيمي من خلال مقايس (Al Shobaki and Naser 2016) والذي تكون من تسع عبارات تقيس التألق التنظيمي.

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتحديد مدى ممارسة السلوك وفق العبارات الواصفة له، وكانت الأوزان المستخدمة هي: (دائماً = 5 ، غالباً = 4 ، أحياناً = 3، نادراً = 2 ، أبداً = 1).

4.4 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال إرسالها إلى 10 محكمين من المختصين في حقل الدراسة وكانت الملاحظات المرتدة ضئيلة وجرى الأخذ بها. أما بالنسبة لثبات الاستبانة فتم التحقق منه من خلال معامل كرونباخ ألفا، والذي أعطى نتائج مرتفعة كما في الجدول أدناه:

الجدول (2):

معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المتغير	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
ممارسة القيادة الشبكية – تقييم المرؤوسين لرؤسائهم	الاهتمام بالعمل – رؤساء	9	.903
	الاهتمام بالأفراد – رؤساء	9	.880
	اجمالي المقياس	18	.937
ممارسة القيادة الشبكية – تقييم الموظفين لأنفسهم	الاهتمام بالعمل – موظفين	9	.785
	الاهتمام بالأفراد – موظفين	9	.772
	اجمالي القيادة الشبكية – موظفين	18	.867
	التألق التنظيمي	9	.891
	اجمالي الاستبانة	45	.946

تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا ما بين .77 و .90 لأبعاد ممارسة القيادة الشبكية في حين كانت أعلى لإجمالي المقياس، وتعد تلك القيم مقبولة وتعكس ثباتاً مرتفعاً للاستبانة.

4.5 تحليل البيانات:

1.5.4 البيانات الوصفية:

الجدول (3)

البيانات الوصفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	171	% 90.5	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	44	% 23.3
	أنثى	18	% 9.5		بكالوريوس	124	% 65.6
	المجموع	189	% 100		دراسات عليا	21	% 11.1
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	25	% 13.2		المجموع	189	% 100
	31 – 40 سنة	93	% 49.2	المسمى الوظيفي	رئيس شعبة	54	% 28.6
	41 – 50 سنة	57	% 30.2		رئيس قسم	28	% 14.8
	51 سنة فأكثر	14	% 7.4		مدير	6	% 3.2
	المجموع	189	% 100		مساعد مدير	17	% 9.0
الحالة الاجتماعية	أعزب	27	% 14.3		أخرى	84	% 44.4
	متزوج	162	% 85.7		المجموع	189	% 100
	المجموع	189	% 100	مكان السكن	شمال غزة	1	% 0.5
سنوات الخبرة	3 سنوات فأقل	5	% 2.6		غزة	185	% 97.9
	4 – 8 سنوات	10	% 5.3		الوسطى	2	% 1.1
	9 – 13 سنة	40	% 21.2		خانيونس	1	0.5%
	14 سنة فأكثر	134	% 70.9		رفح	-	% 0.0
	المجموع	189	% 100		المجموع	189	% 100

يتضح من الجدول أعلاه، أن معظم عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 90.5 % مقارنة بالإناث، ولعل طبيعة الأعمال المناطة بالبلدية والتي تتطلب مهام ربما تتسم بالمشقة من ناحية، والتدخل ومواجهة الطوارئ في أوقات مختلفة من ناحية أخرى أوجدت مبرراً لتزايد أعداد فئة الذكور. كما أن الملفت أن عينة الدراسة في مجملها تتسم بأنها فئة شابة، حيث بلغت أعمارهم 40 سنة فأقل 62.4 % من إجمالي عينة الدراسة، وتعكس تلك النسبة صورة عن المجتمع الفلسطيني الذي يوصف بأنه مجتمع فتي تتزايد فيه أعداد الفئات الشابة. ومن الواضح أن بلدية غزة شهدت معدلات تعيين منخفضة نسبياً خلال 13 عاماً خلت، حيث لم تتعد التعيينات في تلك الفترة عن 29.1 % وهذا يتضح من مؤشر سنوات الخبرة. كان اهتمام البلدية بالمؤهلات العملية واضح، سيما أن 77.7 % من عينة الدراسة حصلوا على الأقل على درجة البكالوريوس، و11.1 % حصلوا على درجات علمية أعلى، مما يعكس قدرات علمية عالية للموظفين المزاولين للمهام الإدارية. أما من حيث المسمى الوظيفي، فتشير النسب الموضحة في الجدول أعلاه إلى هيكل تنظيمي متناسق، حيث تتزايد أعداد العاملين في المواقع التنفيذية مقارنة بالعاملين في المواقع الإشرافية.

كما يتضح أيضاً أن بلدية غزة قد حرصت على أن يكون طاقمها متأهباً دوماً وقريباً إلى مكان العمل، فنسبة قليلة جداً ممن هم يسكنون خارج محافظة غزة، وهذا يعكس إدارة جيدة في خفض تكاليف التنقل في فواتير الرواتب، وكذلك قرب الموظفين من مكان عملهم، ولعل ذلك ضرورة يتطلبها العمل في البلدية تعكس استعداداً لتلبية النداء لمواجهة الطوارئ، كما تعكس قرب الموظفين وفهمهم للبيئة والمدينة التي يسكنون فيها.

2.5.4 اختبار الفرضيات:

تسعى هذه الدراسة للتعرف على النمط القيادي الممارس وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر الموظفين تجاه أنفسهم وتجاه رؤسائهم في العمل. ولتحقيق هذين الهدفين فقد تم تحديد المتوسطات الحسابية واحتساب الدرجة الكلية فكانت على النحو التالي:

أ. تقييم الموظفين لرؤسائهم في العمل:

الجدول (4):

الأنماط القيادية التي يمارسها الرؤساء في العمل من وجهة نظر المرؤوسين

	محور الاهتمام بالعمل	الدرجة		محور الاهتمام بالعاملين	الدرجة
	رئيسي المباشر في العمل			رئيسي المباشر في العمل...	
1	أهم أولوياته تحقيق الأهداف وإنجاز المهام.	4.42	10	يشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، ويحاول تطبيق آرائهم ومقترحاتهم.	3.77
2	يتابع سير العمل لضمان انجاز المهام في وقتها المحدد.	4.14	11	من أهم أولوياته تدريب العاملين على المهام والإجراءات الجديدة.	3.83
3	يدير وقته بفعالية كبيرة جداً.	3.88	12	يشجع العاملين على الإبداع في عملهم.	3.85
4	يستمتع بقراءة المقالات والكتب والمجلات ضمن تخصصه المهني ويقوم بتطبيق ما تعلمه في عمله.	3.65	13	يستمتع بقراءة المقالات والكتب والمجلات المتعلقة بالتدريب والقيادة والسلوك، ويعمل على تطبيقها على العاملين لتطوير أدائهم.	3.80
5	من طبعه تجزئة وتقسيم المهام والمشروعات الضخمة إلى أجزاء بسيطة لتسهل إدارتها.	3.83	14	عند معالجته للأخطاء، لا يقلق لتعرض علاقاته مع الآخرين للخطر لوجود الثقة المتبادلة معهم.	3.85
6	يفضل المهام التي تتصف بالتحدي على غيرها من المهام.	3.97	15	يهتم بتوضيح التفاصيل والجزئيات المتعلقة بالمهام المعقدة للمرؤوسين.	3.81
7	يفضل تنفيذ عدة مهام معقدة بنفس الوقت.	3.85	16	لا شيء أهم بالنسبة له من بناء فريق العمل.	3.93
8	يستمتع بتحليل المشكلات.	3.83	17	يحترم حدود الآخرين.	3.97
9	عندما يواجه مهمة معقدة بحاجة إلى إنجاز، يعمل على تحليل كافة تفاصيلها	3.90	18	من طبعه استشارة العاملين معه بقصد تطوير أدائهم وسلوكهم.	3.87
	المجموع	35.47		المجموع	34.68
	المجموع × 0.2	7.094		المجموع × 0.2	6.936

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن اهتمام المديرين من وجهة نظر مرؤوسيهم في العمل وفي الأفراد جاء بنسب متساوية، مع تزايد طفيف تجاه الاهتمام بالعمل، وبالتالي فإن موقع النمط القيادي هو (7.09 ، 6.93) ويعكس ذلك نمواً للاهتمام بالعمل والأفراد على حد سواء. كما يعكس أيضاً الحد الأدنى في الربع الأفضل وفق ذلك النموذج، والذي يتراوح ما بين (7،7) وحتى (9،9) في التدرج البياني.

أما فيما يتعلق بالاهتمام بالعاملين، فإن أعلى قيمة عكست احترام الرؤساء في العمل لحدود الآخرين، واهتمامهم العالي ببناء فريق العمل، وبفارق ليس كبيراً وإن كان قد عكس الدرجة الأقل، ولكن لا زال مرتفعاً انصب اهتمام المديرين وفقاً لمرؤوسيهم على تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار والأخذ برأيهم.

ومن خلال تفحص رأي المبحوثين تجاه رؤسائهم في العمل، تبين أن هنالك نقاطاً إيجابية قد برزت ضمن محاور اهتمام الرؤساء بالعمل، ولعل من أبرزها أن أولويات الرؤساء تنصب على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، بالإضافة على متابعة سير العمل لضمان إنجاز تلك المهام في الوقت المناسب. أما العبارات التي حصلت على أدنى معدل في هذا المحور فكانت تلك التي عكست استمتاع واهتمام المديرين في قراءة الكتب والمجلات العلمية في نطاق اختصاصاتهم وتطبيقها على بيئة العمل. كما تبين أن أدنى تلك العوامل – رغم ارتفاع مؤشرها– عكست استمتاع المديرين بحل المشكلات وأوضحت أن من طباع المديرين تجزئة وتقسيم المهام الكبيرة والمشروعات الضخمة إلى أجزاء بسيطة لتسهيل إدارتها.

ب. تقييم الموظفين لأنفسهم:

يتضح من الجدول (5)، أن رأي الموظفين تجاه الأنماط القيادية التي يمارسونها يعد مرتفع نسبياً، وقد جاء في التمثيل البياني في النقطة (7.90، 7.80) وهي في مكانة متوسطة ضمن الربع الأفضل وفق الشبكة الإدارية والذي تتراوح نقاطه في حدها الأدنى (7،7) وحدها الأقصى (9،9).

وفيما يتعلق بمحور الاهتمام بالعمل، سجل المبحوثون رأياً مرتفعاً تجاه جميع العناصر المخصصة لذلك، التي كان أعلاها على الإطلاق إيلاء الأهمية الأكبر تجاه تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، يليها تفضيل الموظفين للمهام التي تتصف بالتحدي، وكذلك تحليل الأعمال المعقدة حتى يسهل مواجهتها.

وعلى الرغم من أن جميع العبارات كانت في مستويات مرتفعة إلا أن أدنى تلك القيم كان استمتاع الموظفين أنفسهم بقراءة الكتب والمقالات ذات الصلة باختصاصاتهم، وتطبيق ذلك في الحياة العملية. أما فيما يتعلق بمحور الاهتمام بالعاملين، رغم أن المؤشر العام كان أقل بفارق يسير جداً، إلا أن جميع العبارات كانت في مستويات مرتفعة. حيث كانت أعلى تلك القيم احترام الموظفين لحدود الآخرين، وأدناها – رغم ارتفاع قيمتها– عدم قلق الموظفين تجاه تضرر علاقتهم مع الآخرين عند معالجة الأخطاء، وذلك لمتانة الثقة المتبادلة بينهم.

جدول (5):

الأنماط القيادية التي يمارسها الموظفين أنفسهم من وجهة نظرهم

	محور الاهتمام بالعمل	الدرجة		محور الاهتمام بالعاملين	الدرجة
1	إن من أهم الأمور بالنسبة لي تحقيق الأهداف وإنجاز المهام.	4.52	10	أشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وأحاول تطبيق آرائهم ومقترحاتهم.	4.28
2	اتابع مراقبة سير العمل لضمان انجاز المهام في وقتها المحدد.	4.43	11	تدريب العاملين على المهام والإجراءات الجديدة من أهم أولوياتي.	4.34
3	أدير وقتي بفاعلية كبيرة جداً.	4.37	12	أشجع العاملين على الابداع في عملهم.	4.38
4	أستمتع بقراءة المقالات والكتب والمجلات ضمن تخصصي المهني وأقوم بتطبيق ما تعلمته في عملي.	4.28	13	استمتع بقراءة المقالات والكتب والمجلات المتعلقة بالتدريب والقيادة والسلوك، وأعمل على تطبيقها على العاملين لتطوير أدائهم.	4.28
5	من طبعي تجزئة وتقسيم المهام والمشروعات الضخمة إلى أجزاء بسيطة لتسهل إدارتها.	4.37	14	عند معالجتي للأخطاء لا أقلق لتعريض علاقتي مع الآخرين للخطر لوجود الثقة المتبادلة معهم.	4.23
6	افضل المهام التي تتصف بالتحدي على غيرها من المهام.	4.44	15	أهتم بتوضيح التفاصيل والجزئيات المتعلقة بالمهام المعقدة للمرؤوسين.	4.36
7	عندما أواجه مهمة معقدة بحاجة إلى إنجاز أعمل على تحليل كافة تفاصيلها.	4.44	16	لا شيء أهم بالنسبة لي من بناء فريق العمل.	4.35
8	أستمتع بتحليل المشكلات.	4.36	17	أحترم حدود الآخرين.	4.44
9	أعتقد أنه من الاسهل تنفيذ عدة مهام معقدة في نفس الوقت.	4.31	18	من طبعي استشارة العاملين معي بقصد تطوير أدائهم وسلوكهم.	4.38
	المجموع	39.52		المجموع	39.04
	المجموع × 0.2	7.904		المجموع × 0.2	7.808

تأسيساً على ما سبق، ولاختبار الفرضية الأولى التي تقول: «يسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالموظفين وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر الموظفين حيال أنفسهم، وكذلك حيال رؤسائهم في العمل.»

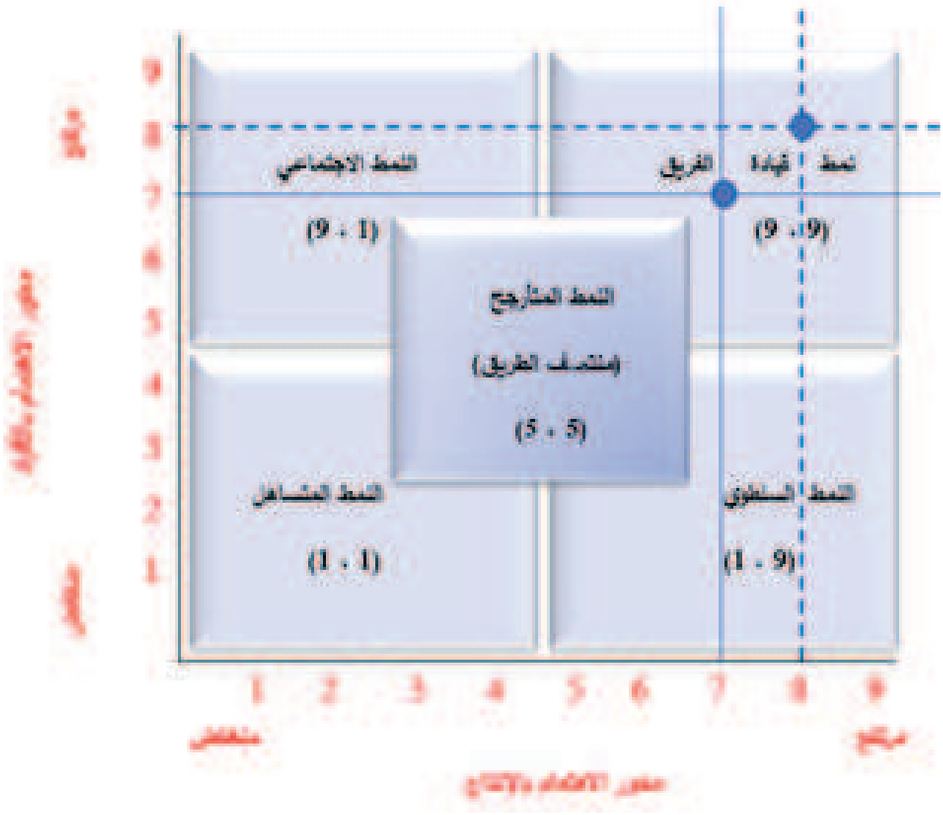
تبين أن الاهتمام بالعمل قد حظي بمكانة أعلى بقليل من مكانه الاهتمام بالأفراد، حيث كانت القيم للموظفين كما يرون أنفسهم، وكما يرون رؤساءهم على الترتيب (7.90) و(7.09) وهي بفارق درجة تقريباً على التمثيل البياني للنموذج. في حين تبين أن محور الاهتمام بالموظفين جاء بقيم أقل، حيث كانت القيم وفق تقييم الموظفين لأنفسهم، و وفق تقييم رؤسائهم على الترتيب (7.80) و (6.90). وعليه نقبل الفرضية الأولى.

وقد يعود السبب في ظهور هذه النتائج إلى طبيعة عمل البلدية التي لا يمكنها إنجاح أدوارها دون الاعتماد على الأفراد بشكل كبير، كما يتبين أن هنالك درجة عالية من الوعي والاهتمام تجاه العمل، وربما يعكس ذلك إيماناً عالياً لأهمية أدوار الأفراد تجاه وظائفهم من ناحية، وتجاه مكان عملهم من ناحية أخرى. سيما وأن البلدية تقوم بدور حيوي يتطلب في بعض الأحيان تضحيات من الأفراد، كما أن دورها يكون ملاحظاً، وبالتالي فإن تغيب أو إهمال الموظف أو الوحدة التي ينتمي إليها سيظهر بشكل واضح، وبالتالي يكون الموظف مضطراً لأن يقوم بدوره دون تقصير.

ويتضح أيضاً أن الموظفين يرون أنفسهم في مكانة أعلى على الشبكة الإدارية مقارنة بما يرونه تجاه رؤسائهم في العمل تجاه اهتمامهم بالعمل، وكذلك بالعاملين على حد سواء. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين ربما أكثر اطلاعاً على الأعمال التنفيذية، وهي تلك التي تتطلب ربما جهداً أكبر، وتخدم شريحة أوسع في المجتمع ومؤسساته، كما أن جزءاً من مهام الرؤساء قد يبدو غير واضح بالنسبة لهم، فهم يدركون فقط الأدوار التي يقوم بها رؤساؤهم وتتصل بأعمالهم، وبالتالي يبقى جانب من إدارة الأولويات (تقديماً وتأخيراً) في المهام غير معلوم لديهم، لذلك ربما أن تقديرهم لدور رؤسائهم كان بمستوى أقل نسبياً.

وفيما يلي التمثيل البياني لموقع الأنماط القيادية التي يمارسها الموظفون أنفسهم من وجهة نظرهم، وقد تم تمثيلها بخط متقطع على الشكل البياني، أما كيف يرون رؤساءهم فقد تم تمثيلها بيانياً بخط متصل.

شكل (3)



التمثيل البياني للأنماط القيادية التي ظهرت وفقاً لنتائج الدراسة

ج. معامل ارتباط أبعاد القيادة الشبكية مع التألق التنظيمي:

إن دراسة معامل الارتباط تعطي مؤشراً حيوياً في معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية كما تم تمثيلها بيانياً وبين التألق التنظيمي. وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين هذين المتغيرين، حيث تم دراسة تلك المتغيرات وفقاً لرأي الموظفين تجاه رؤائهم في العمل. وقد كانت قيم معامل الارتباط كما في الجدول التالي:

الجدول (6):

معامل ارتباط أبعاد القيادة الشبكية مع التألق التنظيمي

المتغير	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالأفراد	العمل والافراد معاً
التألق التنظيمي	.345 **	.246 **	.288 **

** معامل الارتباط دال احصائياً عند (0.01 ≥α)

يتضح من الجدول أعلاه، أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالعمل والتألق التنظيمي من وجهة نظر الموظفين تجاه رؤسائهم في العمل. وقد بلغ معدل الارتباط بين محور الاهتمام بالعمل والتألق التنظيمي 345. عند مستوى دلالة (01. ≥α). أما محور الاهتمام بالأفراد فكان بدرجة أقل، حيث كان معامل الارتباط (246.).

استناداً إلى ما سبق، ولاختبار الفرضية الثانية القائلة: "هنالك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05. ≥α) بين ممارسة الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية كما يراها الموظفون أنفسهم وبين التألق التنظيمي لرؤسائهم في العمل." تبين صحة الفرضية وإثباتها استناداً إلى قيم معامل الارتباط.

كما يتضح أيضاً، أن الاهتمام بالعمل كان أعلى ارتباطا بالتألق التنظيمي، أي أن تحقيق التألق التنظيمي ربما يتطلب اهتماما بالعمل بدرجة أكبر من الاهتمام بالأفراد، رغم ذلك كان هنالك علاقة ارتباط بين التألق التنظيمي والاهتمام بالأفراد ولكن بدرجة أقل. ويعزو الباحث ذلك إلى حرص البلديات على إنجاز مهامها التي ذات السمة المباشرة، والتي في غالبها لا يمكن تأخيرها أو تأجيلها؛ لأن ذلك ينعكس سلباً على حياة المواطنين والمنشآت، وسيولد ردود أفعال عكسية.

د. **اختبار التباين الأحادي**:

تم إجراء اختبار التباين الأحادي لمتغيرات القيادة الشبكية، وكذلك لمتغير التألق التنظيمي، وذلك لاختبار الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة والتي تقول: «هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين تجاه التألق التنظيمي تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.»

وتتناول هذه الفرضية متغيرين ديموغرافيين الأول هو المسمى الوظيفي، والثاني المؤهل العلمي. أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، وبالرجوع إلى الجدول أدناه، فقد تبين أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات كان أكبر من 05. ، وعليه فإنه لا يوجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن غالبية عينة الدراسة قد حصلوا على مؤهلات مرتفعة نسبياً، حيث إن 76.7 % حصلوا على الأقل على مؤهل بكالوريوس، في حين أن 11 % من إجمالي عينة الدراسة حصلوا يحملون مؤهلات بدرجة ماجستير أو أعلى. في حين أن الحاصلين على درجة الدبلوم هم بنسبة 23.3 % وهي منخفضة نسبياً، وربما أن حمله مؤهل الدبلوم المتوسط لا تتطلب وظائفهم مؤهلات عالية كالفنيين مثلاً. أما عن سبب عدم وجود فروق وفقاً للمؤهلات فقد يكون السبب في ذلك إلى انسجام المؤهلات العلمية مع المواقع الوظيفية بما لا يمسح بتباين الرأي بين كل مؤهل مع ما يلائمه من مستوى وظيفي.

الجدول (7):

نتائج اختبار "التباين الأحادي" لمتغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الاهتمام بالعمل للرؤساء	بين المجموعات	.894	2	.447	1.011	.366
	داخل المجموعات	82.279	186	.442		
	الإجمالي	83.174	188			
الاهتمام بالأفراد للرؤساء	بين المجموعات	.219	2	.110	.270	.764
	داخل المجموعات	75.465	186	.406		
	الإجمالي	75.684	188			
القيادة الشبكية للرؤساء	بين المجموعات	.498	2	.249	.655	.520
	داخل المجموعات	70.674	186	.380		
	الإجمالي	71.172	188			
التألق التنظيمي	بين المجموعات	.046	2	.023		.942
	داخل المجموعات	72.507	186	.390		
	الإجمالي	72.553	188			

أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تبين أن مستوى الدلالة كان أقل من 05. وهذا يعني أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (القيادة الشبكية و التألق التنظيمي).

الجدول (8):

نتائج اختبار "التباين الأحادي" للقيادة الشبكية كما يراها المرؤوسين – متغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الاهتمام بالعمل للرؤساء	بين المجموعات	27.277	4	6.819	22.448	.000
	داخل المجموعات	55.896	184	.304		
	الإجمالي	83.174	188			
الاهتمام بالأفراد للرؤساء	بين المجموعات	21.651	4	5.413	18.433	.000
	داخل المجموعات	54.032	184	.294		
	الإجمالي	75.684	188			
القيادة الشبكية للرؤساء	بين المجموعات	24.259	4	6.065	23.787	.000
	داخل المجموعات	46.913	184	.255		
	الإجمالي	71.172	188			
التألق التنظيمي	بين المجموعات	19.654	4	4.913	17.090	.000
	داخل المجموعات	52.900	184	.287		
	الإجمالي	72.553	188			

تأسيساً على النتائج الموضحة في الجدولين (7) و(8)، فإننا نقبل جزئياً الفرضية الثالثة التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حيث تبين أن الفروق كانت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، في حين لم يكن هنالك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويرى الباحث أن السبب في وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي هو تفاوت المسميات الوظيفية ما بين وظائف إشرافية وأخرى تنفيذية، وتفاوت كل منهما في طبيعته وقدرة الموظفين على إصدار حكم تجاه دور قيادتهم. فرؤساء الأقسام مثلاً و مديرو الدوائر ربما يكونوا أكثر اطلاعاً على أدوار رؤسائهم باعتبار أنهم مشاركون في صنع القرار بدرجة أكبر من أولئك الذين يمارسون أدواراً تنفيذية تخصصية.

5.0 **خاتمة**:

تناولت هذه الدراسة اختباراً لمدى ممارسة الموظفين العاملين في بلدية غزة لأنماط القيادة الشبكية من وجهة نظرهم، حيث تم إجراء التقييم للموظفين أنفسهم من ناحية، وتقييم الموظفين لرؤسائهم في العمل. وقد توصلت الدراسة إلى أنه في كلا الحالتين تبين أن نمط قيادة الفريق هو السائد في بلدية غزة، غير أن تقييم الموظفين لأنفسهم كان أكبر من تقييمهم لرؤسائهم في العمل. وتبين أن اتجاه الاهتمام بالعمل كان أكبر بقليل من الاهتمام بالأفراد في كلا الحالتين.

من جهة أخرى، توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة كما يراها المرؤوسون والتألق التنظيمي. وكان لمحور الاهتمام بالعمل ارتباط أكبر من ارتباط الاهتمام بالأفراد في تحقيق التألق التنظيمي.

وفي ضوء النتائج السابقة فإن هذه الدراسة توصي الإدارة العليا في بلدية غزة بضرورة الاهتمام بالنمط القيادي الموجه نحو الأفراد. كما تؤكد على ضرورة توعية الموظفين بإنجازات المستويات الإدارية المختلفة، حتى يكونوا على دراية أكبر بأدوار رؤسائهم في بالعمل. وحيث إن النمط القيادي في البلدية يرتبط بالتألق التنظيمي، فإن على إدارة البلدية أن تعزز الأنماط القيادية في كلا الاتجاهين لتعزيز التألق التنظيمي بأبعاده المختلفة.

كما توصي الدارسة الباحثين والمهتمين بالأخذ بعين الاعتبار متغيرات بيئة العمل من جهة، والتباين في السمات الشخصية والمعرفية للأفراد عند اتخاذ القرار. وأخيراً توصي الدراسة متخذي القرار تبني التألق التنظيمي ضمن استراتيجية وطنية قابلة للتعزيز من خلال سلوك قيادي رصين، يمكن تنميته لدى الأفراد في البلديات الفلسطينية.

وفي الختام، فإن هذه الدراسة قد اقتصرت على بلدية غزة، ولازال هنالك حاجة لإجراء مزيد من الدراسات على البلديات الأخرى الكبرى، وكذلك البلديات الصغرى ومقارنة النتائج. كما لازال هنالك حاجة إلى مقارنة هذا القطاع بقطاعات خدماتية أخرى كالقطاع الحكومي.

6.0 **المراجع**:

6.1 **المراجع العربية**:

- أبو حامد، خلود (2013) أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح: فلسطين.
- بلدية غزة (2020) احصائيات غير منشورة حول أعداد العاملين في بلدية غزة استناداً إلى سجلات شؤون الموظفين، بلدية غزة: فلسطين.
- جبرة، محمد (2006) الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، جدة.
- الجمال، عمرو و الشامخ، طارق (2018) أنماط القيادة السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم الرياضية والنشاط البدني وعلاقتها بالمعدل التراكمي للطلاب: دراسة تحليلية باستخدام الشبكة الإدارية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، ع (98)، (192 – 208).
- الحراحشة، محمد (2012) أنماط القيادة الإدارية لدى العاملين في أكاديمية العلوم الشرطية وبلدية الشارقة: دراسة مسحية مقارنة (تطبيق نظرية الشبكة الإدارية)، مجلة العلوم الشرطية والقانونية، مج (3)، ع (1)، (6 – 52).
- السامرائي، عفراء (2018) إدارة العمليات الإدارية وفقا للشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت.
- سريع، حمد (2019) درجة ممارسة السلوك القيادي الشبكي في جامعة الكويت وأكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت.
- العابدي، علي (2017) المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج (23)، ع (97) (153 – 173).
- عبد العزيز، محمد؛ معتز، حسن و حسن، ابتهال (2017) الشبكات الإدارية وعلاقتها بالعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا، مجلة علوم الرياضة، مج 30، ع 6، (1 – 38).
- العبيد، يوسف (2018) درجة توافر أدوات تقويم لأداء المشرفين التربويين المعتمدة على نظرية الشبكة الإدارية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، مج (26)، ع (6)، (443 – 455)
- عبيدات، سهيل أحمد (2004) الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، اربد: عالم الكتب الحديثة.
- العش، ناديا (2010) الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلميهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية.
- عمومن، رمضان (2014) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية – دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، (رسالة دكتوراه غر منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- الكايد، ميسون (2018) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية

بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

- محمد، ابتهال (2017) الشبكات الإدارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمراكز الشباب بمحافظة المنيا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بني سويف: مصر.
- مقابلة، منصور (2018) درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها، دراسات العلوم التربوية، مج (45)، (329 – 344).
- نوري، حيدر (2016) نظرية الشبكة الإدارية في تصنيف نمط القيادة المنظمات العراقية، مقال منشور– جامعة ديالي، https://eco-mang.uodiyala.edu.iq/news?ID=564 (تاريخ الدخول: 12/05/2020).

6.2 ترجمة المراجع العربية:

- *Abdulaziz Mohammed; Moataz, Hassan and Hassan, Ibtihal (2017) Administrative networks and their relationship to procedural justice and fairness of dealings for workers at youth centers in Minya Governorate, Journal of Sports Sciences, Vol. 30, No. 6, (1 – 38(.*
- *Abu Hamed, Kholoud (2013) Leadership Behavior Styles for Physical Education Teachers for the Higher Basic Stage in the Governorates of the Northern West Bank, (Unpublished Master Thesis), An-Najah University: Palestine.*
- *Al-Abdi, Ali (2017) Fun in the workplace as an intervening variable between integrity of leadership and organizational brilliance: an applied study at the University of Kufa, Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. (23), P (97) (153-173(.*
- *Al-Harahsheh, Muhammad (2012) Styles of administrative leadership among employees of the Academy of Police Sciences and the Sharjah Municipality: A Comparative Survey Study (Application of Administrative Network Theory), Journal of Police and Legal Sciences, Vol. (3), P (1), (pp. 6-52).*
- *Al-Jamal, Amr and Al-Shamikh, Tariq (2018) The prevailing leadership styles among the teaching staff of the College of Sports Sciences and Physical Activity and their relationship to the students' cumulative average: An analytical study using the administrative network, Journal of Sports Sciences Applications, p (98), (pp. 192-208).*
- *Al-Kayed, Maysoon (2018) The Degree of practice of network leadership by heads of academic departments in private universities in the capital Amman from the point of view of faculty members, Master Thesis, Middle East University: Jordan.*
- *Al-Obaid, Yusuf (2018) The degree of availability of evaluation tools for the performance of educational supervisors based on the theory of the administrative network in the intermediate stage in the State of Kuwait, Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Sciences, Vol. (26), P (6), (443-455(.*
- *Al-Samarrai, Afra (2018) Management of administrative operations according to the administrative network of the administrative leaders at Al Al-Bayt University, (unpublished master's thesis), Al Al-Bayt University.*
- *Al-Ush, Nadia (2010), Leadership Styles of General Secondary School Principals in Jordan According to the Administrative Network Theory and its Relation to the Level of Work Pressures of their Teachers, (Unpublished Master Thesis), Amman Arab University.*
- *Amomen, Ramadan (2014) The Relationship of Leadership Styles to the Level of Administrative Creativity and Organizational Development of University Institutions - A Study According to the Administrative Network Model of Black and Moutoun, (Unpublished PhD Thesis), Qasdi Merbah and Ouargla University, Algeria.*
- *Interview, Mansour (2018) The degree of availability of network leadership requirements at Taif University from the point of view of faculty members and ways to enhance them, Educational Sciences Studies, Vol. (45), (329-344).*
- *Jabra, Muhammad (2006) Leadership styles and their relationship to managerial creativity using managerial network theory, Jeddah.*
- *Muhammad, Ibtihal (2017) Administrative networks and their relationship to organizational justice among workers at youth centers in Minya Governorate, (unpublished master's thesis), Beni Suef University: Egypt.*
- *Municipality of Gaza (2020) Unpublished Statistics about Employees at Municipality of Gaza According to Personnel Records, Municipality of Gaza: Palestine.*
- *Nouri, Haider (2016) The Administrative Network Theory in Classifying Leadership Style in Iraqi Organizations, Published Article - Diyala University, https://ecomang.uodiyala.edu.iq/news?ID=564 (Date of entry: 05/12/2020).*
- *Obaidat, Suhail Ahmad (2004) Administrative patterns according to the administrative network theory and its relationship to the effectiveness of time management, Irbid: The World of Modern Books.*
- *Saree, Hamad (2019) The Degree of Network Leadership Practice at Kuwait University and Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences, (unpublished master's thesis), Al Al-Bayt University.*

3.6 المراجع الأجنبية:

- *Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students, GLOBAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY STUDIES,5(11), pp. 66-100*
- *Basit-Memon, Muhammad A.; Mirani, Manzoor; and Bashir, Shahid (2018) A Qualitative Research On Individual Barriers to Knowledge Sharing: Causes and Remedies A Health-Care Sector Based Study, IBT Journal of Business Studies, 14(2), 77-89.*
- *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*
- *Blake and Mouton Managerial Grid (2010) Leadership Self-Assessment Questionnaire. Retrieved from https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2010/10/Leadership-Matrix-Self-Assessment-Questionnaire.pdf*
- *Blake, R.; and Mouton, J. (1964) The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.*
- *Hamastra, Melvyn; Yperen, Nico; Wisse, Barbara, and Sassenberg, Kai (2013) Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals, Journal of Business Psychology, Published online : Springer.*
- *Islam, Md. Nasimul and Jee, PiyaliBhattachar (2019) A Review on Managerial Grid of Leadership and its Impact on Employees and Organization, International Journal of Research, Vol. 06, No. 10, (pp 159-162).*
- *Joshi, Prachi (2017) To Study On Proactive Role Of HR, International Journal of Innovative Research and Advanced Studies, Vol. 4 , No. 11 (281-285).*
- *Leslie, Sarah-Jane; Cimpian, Andrei; Meyer, Meredith; and Freeland, Edward (2015) Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines, Science Research Report, VOL (347), No. (6219), (262-265).*
- *Nafei, Wageeh (2018) The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City*

University, Case Studies Journal, Vol. 7, No. 12 (26-41).

- *Ribiere, V. M., & Sitar, A. S. (2003). Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. Knowledge Management Research & Practice, 1(1), 39-48*
- *Sekaran, Uma (2003) Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 4th Ed. John Wiley & Sons. Inc.*
- *Spoelstra, Sverre. (2009). Organizational brilliance: on blinding visions in organizations. Journal of Organizational Change Management. Vol 22(4): 373-385.*
- *Strassmann, Paul A. (1990) The Business Value of Computers: An Executive's Guide, The information Economics Press.*
- *Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R., &Ries, R. (2016). Organizational sustainability excellence of construction firms–a framework. Journal of Modelling in Management, 11(4), 911-931.*
- *Thomas, Mary (2016) Entrepreneurial Orientation and the Management Grid: A roadmap for the entrepreneurial journey, Asian Journal of Management, 7(4). (pp 1-4).*
- *Verma, Richa; Pandit, Tulika, and Verma, Shraddha (2015) Fascinating Features for Job Selection: An Instrument to Obtain & Tactic to Retain Talent in the Organisation, International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM), 2(4), 132-141*
- *Vigoda-Gadot, Eran (2007) Leadership Style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models, Personal Review, Vol. 36, No. 5, (pp 661 – 683).*