

درجة إسهام القيادة الشبكية في الجدارات القيادية بالمدارس الحكومية المطبقة لمشروع تمام بسلطنة عمان

ابتسام بنت سالم بن محمد الرحبية
طالبة ماجستير الإدارة التعليمية، جامعة نزوى، سلطنة عمان
ib.alrahbi1@moe.om

ربيع بن المر الذهلي
أستاذ مشارك القيادة التربوية، جامعة نزوى، سلطنة عمان
Rabeealthuhli@unizwa.edu.om
<https://orcid.org/0000-0002-5949-5912>

المُلخَص

هدفت الدراسة الكشف عن درجة إسهام القيادة الشبكية في الجدارات القيادية بالمدارس الحكومية المطبقة لمشروع تمام في سلطنة عمان، واستُخدم المنهج المختلط، وتكونت أدوات الدراسة من الاستبانة والمقابلة حيث بُنيت استبانة مكونة من (70) عبارة مقسمة إلى محورين، هما: القيادة الشبكية، والجدارات القيادية، طبقت على عينة عشوائية من (282) معلماً ومعلمة، كما طبقت المقابلة على عينة قصدية بلغت (15) مشارك من المعلمين ومنسقي البرنامج ومديري المدارس للعام 2025-2026م. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الشبكية في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع تمام في سلطنة عمان جاءت مرتفعة جداً، وكذلك درجة الجدارات القيادية، ووجود علاقات ارتباطية قوية وإيجابية بين أبعاد القيادة الشبكية والجدارات القيادية. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن درجة إسهام أبعاد القيادة الشبكية يمكنها التنبؤ بما مقداره 78.2% من جودة الجدارات القيادية في تلك المدارس. وفي ضوء هذه النتائج، يوصي الباحثان بالاستمرار في تعزيز تطبيق القيادة الشبكية في مدارس (تمام).

الكلمات المفتاحية: الجدارات القيادية، القيادة الشبكية، القيادة، مشروع (تمام).

The Degree of Contribution of Networked Leadership to Leadership Competencies in Government Schools Implementing the Tamam Project in the Sultanate of Oman

Ibtisam Salem Mohammed Al-Rahbiyah
Master of Educational Administration, University of Nizwa, Sultanate of Oman
ib.alrahbi1@moe.om

Rabia AL-Mur AL-Dhuhli
Associate Professor of Educational Administration, University of Nizwa, Sultanate of Oman
Rabeealthuhli@unizwa.edu.om
<https://orcid.org/0000-0002-5949-5912>

Abstract

The study aimed to examine the extent of the contribution of network leadership to leadership competencies in public schools implementing the Tamam Project in the Sultanate of Oman. A mixed-methods approach was employed, and the study instruments consisted of a questionnaire

and interviews. The questionnaire was developed with (70) items distributed across two dimensions: network leadership and leadership competencies. It was administered to a sample of (282) male and female teachers. Additionally, interviews were conducted with a purposive sample of (15) participants, including teachers, program coordinators, and school principals.

The findings revealed that the level of network leadership practice in public schools implementing the Tamam Project in Oman was very high, as was the level of leadership competencies. The results also indicated the presence of strong and positive correlational relationships between the dimensions of network leadership and leadership competencies. Furthermore, Multiple Linear Regression analysis showed that the dimensions of network leadership could predict approximately 78.2% of the variance in the quality of leadership competencies in these schools.

In light of these findings, the researchers recommend continuing to strengthen the implementation of network leadership in Tamam Project schools.

Keywords: Leadership Competencies, Network Leadership, Leadership, Tamam Project.

مقدمة

وتُعد القيادة من الوظائف المهمة؛ كونها مسألة اجتماعية تتضمن تفاعل القائد مع التابعين. ويمكن تقسيم القادة إلى نوعين: القادة غير الرسميين والقادة الرسميين. وتظهر القيادة في أي موقف يجري فيه تشكيل مجموعة من الأفراد وتوجيه جهودهم لتحقيق مهمات معينة.

وانطلاقاً من الدور المحوري الذي تؤديه القيادة لتحقيق أهداف المؤسسات، تتعاظم أهمية القيادة في السياق التربوي بوصفها أداة استراتيجية لتطوير التعليم وتحسين جودته. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية، تبرز الحاجة الملحة إلى أهمية توفير قيادة فاعلة توجه العملية التعليمية نحو تحقيق أهدافها بكفاءة واقتدار؛ بما يساهم في الارتقاء بالمجتمع وتحقيق رفاهية أفرادها، وقد أدت التغيرات والتطورات المستمرة إلى نشوء أنماط متعددة من القيادة التربوية، تتسم بالمرونة والحدثة، وتتسم مع متطلبات المرحلة؛ مما عزز قيمة التوجه نحو تبني اتجاهات قيادية حديثة تواكب حركة التقدم، وفي الوقت نفسه تدعم التحول الإيجابي في بيئات التعليم (Ho et al., 2023).

وأشار مقابلة (2018) إلى أن العقود الماضية شهدت ظهور عدد من النظريات التي سعت إلى تفسير ظاهرة القيادة وتحديد العوامل المؤثرة فيها، وتعد نظرية السمات من أبرز هذه النظريات، إذ تفترض أن القادة يولدون بصفات وخصائص فطرية تميزهم عن غيرهم، وتؤهلهم لأداء أدوارهم القيادية بفعالية، في المقابل، ركزت النظرية السلوكية على تحليل أنماط السلوك القيادي، والسعي لفهم العلاقة بين الأسلوب الذي يتبعه القائد ومستوى أداء جماعة العمل، أما النظرية الموقفية، فقد تميزت بمراعاتها للظروف والسياقات المحيطة، إذ أشارت إلى أن نجاح القائد أو فشله يعتمد إلى حد كبير على مدى توافق نمط قيادته مع الموقف الذي يواجهه. وفي السياق نفسه، طوّر كل من بليك وموتون نظرية الشبكة الإدارية، التي تنظر إلى القيادة بصفتها نتاجاً لتوازن دقيق بين بُعدين رئيسيين هما: الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعاملين، مؤكدة أهمية الجمع بين البعدين لتحقيق فعالية قيادية متكاملة.

والقيادة الشبكية نوع من أنواع القيادة التي تعنى بتوحيد الجهود والمعارف والمهارات والاتجاهات، وبناء الجدارات القيادية لدى منتسبيها؛ لتحقيق أهداف المنظومة التعليمية. وتركز على بناء شبكات تفاعلية تساهم في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة والخبرات بين القادة التربويين (Smith & Taylor, 2018)، وأكدت الكندية وآخرين (2022) أن القيادة الشبكية من المفاهيم الحديثة التي شاعت لتوفير دعم أكبر للتعاون والتعلم؛ وإذا ما توفرت مستويات عالية من الثقة، وتوافق في آراء الأعضاء الذين يجمعهم هدف واحد، ستكون أكثر تركيزاً على معالجة المشكلات والعدالة والتساوي في اتخاذ القرارات.

ويرى الثبتي وفرج (2022) أن القيادة الشبكية عبارة عن مجموعة من العناصر المستقلة عن بعضها، والمتربطة ببعضها في الوقت نفسه؛ لتحقيق مهمة معينة لا تستطيع هذه العناصر أن تحققها بمفردها. وأشار أبو سلطان (2014) إلى أن القيادة الشبكية

تتمتع بمجموعة من الأبعاد، منها ما يتعلق بمتطلبات بشرية، أو متطلبات تكنولوجية، أو متطلبات إدارية، أو متطلبات متعلقة بالثقافة التنظيمية التي يجب توفرها لتحقيق القيادة الشبكية في مؤسساتنا التعليمية؛ لذا تسعى بدورها إلى تحويل حالات التأخر الإداري إلى تحقيق التميز والكفاءة، وتشجيع الإبداع والابتكار.

وفي خضمّ التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارعين في الألفية الثالثة، أصبح من الضروري أن تتبنى الدول نهجاً تنموياً متكاملًا في مختلف قطاعاتها؛ وهذا يتطلب وجود إدارات فعالة، قادرة على مواجهة التحديات المصاحبة لهذا التقدم. وبات من المهم توفر رأس مال بشري يمتلك مهارات وكفاءات قيادية لإدارة هذه الأجهزة بوعي وكفاءة عاليتين. ومن هذا المنطلق، برزت الحاجة إلى كوادرات قيادية مؤهلة تقود عملية التنمية الشاملة برؤية استراتيجية واعية (المالكي، 2024).

وأشار السيبي (2024) إلى أن المهارات والقدرات القيادية تعد من العوامل الأساسية التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات المختلفة؛ بما في ذلك المؤسسات التعليمية؛ لذلك، ينبغي على المنظمات عند اختيار مديريها أن تأخذ بعين الاعتبار مدى امتلاكهم للجدارات القيادية المتنوعة، سواء أكانت ذاتية، أم إنسانية، أم إدارية، أم إدراكية وفكرية أم فنية وتنظيمية. وينبغي على المنظمات تنمية هذه الجدارات وتطويرها عن طريق مجموعة من الخطط والبرامج المتنوعة.

وأجرى العديد من الباحثين دراسات تناولت متغيري الدراسة، حيث أجرى ريس أندرسون وغونارز (Reis-2024) Andersson & Gunnars، دراسة هدفت إلى تحليل أدوار القيادة الشبكية التي يمارسها مديرو المدارس في سياق التحول الرقمي في كل من البرازيل والسويد، إذ اتبعت الدراسة المنهج المقارن النوعي، واستعانت بالمقابلات شبه المقننة وتحليل الوثائق الرسمية والمشروعات المدرسية الرقمية في كلا البلدين؛ للكشف عن الأدوار القيادية التي يمارسها المديرون في إدارة التغيير الرقمي، وشملت العينة مجموعة من مديري المدارس، ومنسقي التحول الرقمي، وخبراء التعليم الإلكتروني في عدد من المدارس التي تنفذ خططاً للتحول الرقمي على مستوى النظام التعليمي المحلي، وأظهرت النتائج أن القيادة الشبكية تمثل محوراً أساسياً في نجاح مشروعات التحول الرقمي داخل المدارس، إذ تؤدي إلى توسيع دوائر التواصل المهني بين مختلف الأطراف التعليمية، وتعزيز الثقة المتبادلة وتبادل المعرفة والخبرة التقنية، وكشفت النتائج أن المدارس التي تطبق أنموذج القيادة الشبكية بفاعلية تُظهر قدرة أكبر على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات التقنية والتعليمية، وأكدت الدراسة على أن القيادة الشبكية توجد بيئة تعلم مهنية مستدامة عبر بناء شبكات متعددة المستويات تربط بين القادة والمعلمين وخبراء التقنية على الصعيدين المدرسي والمجتمعي؛ مما يساهم في نشر ثقافة التعلم التعاوني والتمكين الرقمي في بيئة التعليم.

أما دراسة هو وآخرين (Ho et al., 2023) فهدفت إلى استكشاف ممارسات القيادة الشبكية في مجتمعات التعلم المهني بسنغافورة، إذ استخدمت الدراسة المنهج النوعي، واعتمدت على منصة Zoom لجمع البيانات، والمقابلات الفردية، ومجموعات التركيز، وتكونت العينة من (68) مشاركاً من قادة ومعلمين ضمن (27) جلسة شبكية. وأظهرت النتائج أن نجاح القيادة الشبكية يعتمد على تكامل القيادة الفردية والجماعية، وتبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، ووضوح الأهداف المشتركة داخل الشبكة. وبينت الدراسة أن المعلمين القادة الذين يشغلون مواقع مركزية في الشبكة يساهمون في تحفيز زملائهم على تبني ممارسات تعليمية مبتكرة، ويعززون تدفق المعرفة المهنية والموارد التعليمية عبر الشبكة.

وأجرى العمّور (2023) دراسة هدفت إلى تقييم درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (384) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين جاءت بدرجة متوسطة عبر جميع المجالات؛ مما يشير إلى وجود فرصة لتعزيز قدرات المشرفين في مجالات التواصل، التعاون، واتخاذ القرار ضمن بيئة مدرسية تشاركية.

وأجريت دراسات تناولت الجدارات القيادية، منها: دراسة المالكي (2024) التي هدفت إلى استكشاف أثر ممارسة الجدارات القيادية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف، واستخدم المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات، وشملت العينة (352) من منسوبي ومنسوبات مدارس التعليم العام، وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري ومديرات المدارس للجدارات القيادية، جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً ودالة إحصائية بين ممارسة الجدارات القيادية ومستوى جودة الحياة الوظيفية.

وهدفت دراسة السيابي (2024) التعرف إلى العلاقة بين ممارسة نظرية الفوضى والقدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظتي مسقط وجنوب الباطنة بسلطنة عمان. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وشملت العينة (300) من مديري المدارس، وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر القدرات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم كانت مرتفعة جدًا.

فيما هدفت دراسة الرشدي (2024) التعرف إلى واقع الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة مكونة من (155) موظفًا من وزارة التربية، وأظهرت النتائج أن ممارسة الجدارات القيادية جاءت بدرجة كبيرة.

وهدفت دراسة مجدلاوي (2023) التعرف إلى العلاقة بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في المحافظات الشمالية بفلسطين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات، وشملت العينة (240) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى الجدارات القيادية لدى المديرين كان مرتفعًا، وبينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الجدارات القيادية لدى المديرين ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، مما يؤكد الدور الحيوي للقيادة الفعالة في تعزيز الأداء التعليمي وتحفيز المعلمين على تحقيق الإنجاز.

وتعقيبًا على الدراسات السابقة فإنها تتفق مع عدد من الدراسات التي تناولت القيادة الشبكية بوصفها متغيراً رئيساً، مثل: دراسة الرشدي (2024)، التي بحثت في طبيعة الجدارات المطلوبة للقيادة التربوية. ورغم أن كل دراسة تناولت الموضوع من زاوية محددة، إلا أن هناك تشاركاً واضحاً في محاولة الكشف عن العلاقة بين القيادة وتطوير قدرات العاملين في الميدان. كما تتفق مع عينة هذه الدراسة (المعلمين العاملين في مدارس مشروع (تمام) مع توجه عدد من الدراسات التي اختارت البيئة المدرسية ميداناً للبحث.

واستفادت هذه الدراسة من الأعمال السابقة على المستويين المنهجي والعملي بشكل واضح. وساعدت الدراسات السابقة أيضاً في ضبط حجم العينة واختيارها بما يلائم سياق الدراسة وبيئتها.

وبشكل عام، فإن الدراسة الحالية لا تقف فقط عند حدود الوصف الذي قدمته الدراسات السابقة، بل تبني عليه وتضيف إليه؛ بتحليل الإسهام التنبؤي بين القيادة الشبكية والجدارات القيادية، وهذا يمنحها قيمة تطبيقية أعمق في سياق مدارس مشروع (تمام).

مشكلة الدراسة

شهدت المنظومة التعليمية تطورات متسارعة تهدف إلى تعزيز الجودة والابتكار في الممارسات التربوية، وكان لمشروع (تمام) (التطوير المستند إلى المدرسة) دور بارز في دعم هذه الجهود، إذ ركز المشروع على تمكين القادة التربويين من طريق ممارسات تعتمد على البحث والتطوير المهني؛ بما يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات فعالة، وإدارة التغيير داخل المدارس. ومع ذلك، تظل الحاجة لدراسة درجة إسهام القيادة الشبكية في الجدارات القيادية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان المطبقة لمشروع تمام.

أوصت دراسة السيابي (2024) بضرورة العمل المتواصل لتوفير الفرص التعليمية المستمرة للمديرين؛ لتطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم في مجالات القيادة الفعالة، وتطوير القيادة الوجدانية؛ بتعزيز التفاعل الإيجابي، وتحفيز العاطفة الإيجابية بين أفراد الفريق التعليمي. وأوصت دراسة الرواحية والذهلي (2022) بضرورة تقديم برامج لمديري المدارس تساعد في توليد الأفكار الإبداعية لحل المشكلات في مدارسهم، مع تصميم نماذج مناسبة للتقييم؛ يُركز فيها على أبعاد القيادة الشبكية. أما دراسة السيد (2021) فأوصت بضرورة تعزيز النمط القيادي الموجه نحو الأفراد، ووجهت أيضاً للاهتمام بالبعدين المتمثلين في الأفراد والعمل.

وبمراجعة الدراسات السابقة، يمكن حصر عدد من الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، أبرزها: الفجوة المتعلقة بالربط بين المتغيرات، إذ لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الشبكية والجدارات القيادية بشكل مباشر، بل ناقشت كل متغير على حدة، وهذه الدراسة تشغل على سدّ هذه الفجوة بتقصّي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين. بالإضافة إلى وجود فجوة في سياق التطبيق، لذا جاءت هذه الدراسة للبحث في درجة إسهام القيادة الشبكية في الجدارات القيادية في المدارس

الحكومية بسلطنة عمان في ضوء مشروع (تمام).

أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة في الآتي:

1. ما درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى مديري المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة الجدارات القيادية في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
3. ما درجة إسهام ممارسة القيادة الشبكية في الجدارات القيادية في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى مديري المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.
- معرفة درجة الجدارات القيادية في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن نوع العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة الشبكية لدى مديري المدارس الحكومية ودرجة الجدارات القيادية في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) بسلطنة عمان واتجاهها من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بما يأتي:

- الأهمية النظرية:

1. تُعد هذه الدراسة محاولة للإسهام الفكري الذي سيثري الأدب التربوي بصورة عامة والأدب التربوي العماني على وجه الخصوص، ويمكن أن تستفيد الدراسات المستقبلية من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.
2. يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة الباحثين في المستقبل لإجراء دراسات مستقبلية تتعلق بإسهامات القيادة الشبكية والجدارات القيادية.

- الأهمية التطبيقية:

1. يتوقع أن تفيد المعنيين بوزارة التعليم في موضوعها، وتعزيز فهمهم لمفهوم الجدارات القيادية، وكيفية ارتباطها بالقيادة الشبكية؛ لتساعد على توفير برامج تدريبية، وتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية عاليتين.
2. تمثل نتائج هذه الدراسة مؤشراً حقيقياً للقائمين على مشروع (تمام) وبرامج التنمية المهنية في وزارة التعليم والمديريات التابعة لها، في تقرير الحاجة من عدمها لهذا المشروع، ومستوى الفائدة منه؛ إذ ستكون بمثابة تغذية راجعة تسهم في تجويد المشروع الذي يُعنى بالجدارات القيادية في بيئة العمل.

حدود الدراسة

تتمثل الحدود في الآتي:

- **الحد الموضوعي:** تناولت الدراسة درجة إسهام القيادة الشبكية في المدارس المطبقة لمشروع (تمام) على الجدارات القيادية بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين.

- الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2025-2026م.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة على المدارس الحكومية في سلطنة عمان المشاركة في مشروع (تمام).
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على كافة معلمي المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام).

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

القيادة الشبكية:

عرفها غيرسون وبالدين (2009، ص 8) بأنها: "مجموعة من العناصر التي تتفاعل ديناميكياً مع بعضها البعض والكفايات والمهارات والمتطلبات القيادية والتقنية والتكنولوجية والثقافية والإدارية التي تسهم في إنجاز مهمات معينة لتحقيق الأهداف المرسومة".

ويعرفها الباحثان إجرائياً في: بأنها الدرجة التي تعكس مستوى إسهام ممارسات القيادة في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) بسلطنة عُمان، كما يدركها المعلمون في تفعيل العمل الشبكي، ويُقاس ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

الجداريات القيادية:

"هي القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفية محددة وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات" (المالكي، 2024، ص. 83).

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: "منظومة تكاملية من القدرات والمهارات والسلوكيات والمعارف القابلة للقياس التي يمتلكها العاملون من إداريين ومعلمين بشكل ديناميكي داخل بيئة العمل، بحيث تؤثر في الأفراد والأنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وابتكار. وتقاس هذه الدرجة من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

مشروع تمام:

"حركة تربوية في العالم العربي تهدف إلى تحويل المدرسة لمؤسسة متجددة ذاتياً تمتلك خزيناً من القدرات القيادية للتغيير، يعمل فيها الممارسون التربويون متكاتفين وبجهود موحدة لبناء شراكات مع مختلف الجهات التربوية من جامعات، ومجتمعات محلية، ومراكز تدريب، ووزارات تربوية، وذلك لإعادة تفعيل دور المدرسة في تحقيق التنمية المجتمعية، وبناء جيل قيادي فاعل في مجتمعه والتربويون في (تمام) هم قادة للتغيير يستثمرون خبراتهم مجتمعة لإنتاج معرفة متجذرة في السياق الثقافي العربي لإطلاق المبادرات التجديدية للتطوير المدرسي المستدام (وزارة التعليم، 2020، ص. 3).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط من خلال توظيف المنهج الوصفي الارتباطي في الجانب الكمي، إلى جانب المنهج النوعي باستخدام المقابلات شبه المنظمة. ويهدف هذا التكامل المنهجي إلى تعميق تفسير النتائج الكمية، وفهم الأبعاد السياقية والتطبيقية لدور القيادة الشبكية في تنمية الجداريات القيادية في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) في سلطنة عُمان. كما يسهم هذا المدخل في تعزيز مصداقية النتائج من خلال ما يُعرف بتكامل البيانات (Data Triangulation).

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة معلمي ومعلمات المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) بمحافظة مسقط والداخلية وجنوب الباطنة وشمال الشرقية، البالغ عددهم (665) معلماً ومعلمة، منهم (536) معلمة و(129) معلم وذلك وفقاً للكتاب

الإحصائي السنوي لوزارة التعليم في سلطنة عُمان للعام الدراسي 2024/2023م (وزارة التعليم، 2024).

عينة الدراسة:

تنقسم عينة الدراسة إلى قسمين:

1. عينة كمية: اختيرت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، إذ بلغ عددها (300) معلم ومعلمة بنسبة (45.11%) من مجتمع الدراسة الأصلي بما يتوافق مع جدول كريتشى ومرجان (Krejci & Morgan 1970) حيث وصل عدد الاستبانات التي جُمعت وأجري عليها التحليل الإحصائي (282) استجابة معلم ومعلمة؛ لتشكل عينة الدراسة بنسبة (42.4%) والجدول (1) يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	مستويات/فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	44	15.60
	أنثى	238	84.40
	المجموع	282	100.00
المحافظة	جنوب الباطنة	25	8.90
	شمال الشرقية	44	15.60
	مسقط	120	42.60
	الداخلية	93	33.00
	المجموع	282	100.00
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	99	35.10
	10-أقل من 20 سنة	108	38.30
	20 سنة فأكثر	75	26.60
	المجموع	282	100.00
المؤهل العلمي	البكالوريوس فأقل	259	91.80
	الماجستير فأعلى	23	8.20
	المجموع	282	100.00

يُلاحظ من توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة الإناث بلغت (84.40%) مقابل (15.60%) للذكور، وهو توزيع يتسق بدرجة كبيرة مع طبيعة مجتمع الدراسة الأصلي، الذي يغلب عليه طابع مدارس الإناث؛ إذ يضم مجتمع الدراسة عددًا أكبر من المعلمات مقارنة بالمعلمين، ولا سيما في محافظتي الداخلية وجنوب الباطنة اللتين لا توجد فيهما مدارس ذكور مطبقة لمشروع (تمام).

2. عينة نوعية: تم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) من مجتمع الدراسة، تراوحت بين (15) مشاركًا، شملت فئات متعددة لضمان تنوع وجهات النظر، وهي:

- معلمون ومعلمات.

- معلمون أوائل ومنسقو فرق التطوير.

- عدد محدود من مديري المدارس (2 مديرين).

أدوات الدراسة:

1. أداة الدراسة النوعية (المقابلة):

تم استخدام المقابلة شبه المنظمة، حيث تكونت من أربعة محاور رئيسية، على النحو الآتي:

• أولاً: محور القيادة الشبكية:

- كيف تصف ممارسات القيادة الشبكية في مدرستك؟

- ما أبرز أشكال التعاون والتشبيك داخل المدرسة؟
- كيف يتم تبادل المعرفة بين المعلمين؟
- ما دور المدير في تعزيز العمل التشاركي؟
- ثانيًا: محور الجداريات القيادية:
 - كيف أثر مشروع (تمام) في تنمية مهاراتك القيادية؟
 - هل تمارس أدوارًا قيادية داخل المدرسة؟ وكيف؟
 - ما أبرز الجداريات التي تطورت لديك (مثل: اتخاذ القرار، العمل الجماعي)؟
- ثالثًا: محور العلاقة بين المتغيرين:
 - كيف ساهمت القيادة الشبكية في تطوير الجداريات القيادية؟
 - هل توجد ممارسات محددة كان لها أثر واضح؟
- رابعًا: محور التحديات والمقترحات:
 - ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الشبكية؟
 - ما مقترحاتك لتعزيز هذه الممارسات في المدرسة؟

2. أداة الدراسة الكمية:

لتحقيق أهداف الدراسة، جرى تطوير استبانة بالرجوع إلى الأدبيات النظرية وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة الشبكية، مثل دراسات: العمور (2023)، والكندية وآخرين (2022)، فضلاً عن الدراسات ذات الصلة بمتغير الجداريات القيادية، مثل دراسات: اللواتية وآخرين (2021)، وأحيل إلى دليل مشروع (تمام)، الذي يمثل المرشد والموجه للمدارس في كيفية تطبيق المشروع (وزارة التربية والتعليم، 2020).

وتبلورت أداة الدراسة في صورتها الأولى في ثلاثة أجزاء: تضمن الجزء الأول البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، هي: (الجنس)، في حين خُصص الجزء الثاني لقياس محور إسهام القيادة الشبكية، وبلغ عدد فقراته (30) فقرة موزعة على عدد من الأبعاد، هي: التواصل والتنسيق الفعال، بناء الشراكات المهنية والتعاون، التمكين والتشاركية في اتخاذ القرار، نقل المعرفة وبناء الجداريات القيادية، الابتكار والتطوير المستمر.

أما الجزء الثالث فتناول محور الجداريات القيادية، وبلغ عدد فقراته (45) فقرة موزعة على أبعاد الجداريات القيادية، ويتكون من ستة أبعاد، هي: جدارة التفكير الاستراتيجي، جدارة إدارة التغيير والتطوير المهني، جدارة اتخاذ القرار القائم على الأدلة التنظيمية، جدارة الوجدانية، جدارة التمكين والمساءلة التشاركية، جدارة التنظيم والإدارة الفعالة، وتبني مقياس ليكرت الخماسي: مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسط، منخفض، منخفض جداً، لتحديد درجة إسهام القيادة الشبكية في الجداريات القيادية بالمدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) في سلطنة عمان.

صدق أدوات الدراسة:

بعد تطوير استبانة الدراسة، أُجري حساب صدقها بطريقتين، هم: الصدق الظاهري وصدق البناء:

• الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على مجموعة من المُحكِّمين والمُختصِّين الذين بلغ عددهم (14) مُحكِّمًا من جامعة السلطان قابوس، وخبراء واختصاصيين تربويين في وزارة التعليم بسلطنة عمان ومن خارج سلطنة عمان من الجامعة الأمريكية في بيروت، وجامعة اليرموك. حيث تم الأخذ بملاحظات المحكمين والتي كانت تتعلق بالصياغة اللغوية، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (70) عبارة موزعة على محورين: محور القيادة

الشبكية وله (29) فقرة ومحور الجداريات القيادية (41) فقرة.

• صدق البناء لأداة القيادة الشبكية:

لاستخراج دلالات صدق البناء لمحاور الدراسة، طُبِّقَت الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (35) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) في سلطنة عُمان من خارج عينة الدراسة المستهدفة؛ بهدف حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة العبارات بالمحور وبالأبعاد التي تتبع له، حيث جاءت قيم معاملات ارتباط بيرسون للعبارات مع الأبعاد في محور (القيادة الشبكية) تراوحت بين (0.35 - 0.83)، وقيم معاملات ارتباط العبارات مع المحور تراوحت بين (0.40 - 0.88)، وتُعد هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431)؛ إذ إنها لم تقل عن القيمة (0.20)؛ لذلك لم تحذف أي عبارة من العبارات.

كما استُخْرِجَ أيضاً معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية ومعاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها. ويوضح الجدول (2) ذلك.

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الأبعاد بالمحور، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية للأبعاد ببعضها

العلاقة	الإحصائي	التواصل والتنسيق الفعال	بناء الشراكات المهنية والتعاون	التمكين والتشاركية في اتخاذ القرار	نقل المعرفة	الابتكار والتطوير المستمر
بناء الشراكات المهنية والتعاون	معامل الارتباط	0.72**				
التمكين والتشاركية في اتخاذ القرار	معامل الارتباط	0.71**	0.83**			
نقل المعرفة	معامل الارتباط	0.54**	0.70**	0.77**		
الابتكار والتطوير المستمر	معامل الارتباط	0.66**	0.78**	0.85**	0.86**	
الكلي للمحور الأول	معامل الارتباط	0.81**	0.90**	0.93**	0.88**	0.93**

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط أبعاد (القيادة الشبكية) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البيئية للأبعاد ببعضها كانت مناسبة، إذ تراوحت قيم الارتباط مع المحور بين (0.81-0.93)، أما الارتباطات البيئية بين الأبعاد فتراوحت بين (0.54-0.86). وتُعد هذه القيم ملائمة لتحقيق أغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، 2011، ص 431).

ثبات أداة القيادة الشبكية:

للتحقق من ثبات الاستبانة؛ حُسِبَ معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) في محور ممارسة القيادة الشبكية على نتائج استجابات العينة العشوائية الاستطلاعية، ويوضح الجدول (3) ذلك:

جدول (3): معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس محور القيادة الشبكية

أبعاده	عدد العبارات	ثبات الاتساق الداخلي
التواصل والتنسيق الفعال	5	0.96
بناء الشراكات المهنية والتعاون	6	0.95
التمكين والتشاركية في اتخاذ القرار	5	0.94
نقل المعرفة	6	0.95
الابتكار والتطوير المستمر	7	0.94

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات الاتساق الداخلي تراوحت بين (0.94 - 0.96)، وتُعد هذه القيم مناسبة، إذ تجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، حسب ما أشار إلى ذلك (الكيلاني والشريفين، 2011، ص 431).

صدق البناء لأداة الجداريات القيادية:

لاستخراج دلالات صدق البناء لمحور الجداريات القيادية، استُخْرِجَتْ معاملات ارتباط كل عبارة وبين الدرجة الكلية للمحور، وبين كل عبارة وارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه، وبين الأبعاد ببعضها والدرجة؛ وذلك في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكوّنت من (35) معلماً ومعلمة، حيث جاءت قيم معاملات ارتباط بيرسون للعبارات مع الأبعاد في محور الجداريات القيادية تراوحت بين (0.41 - 0.83)، وقيم معاملات ارتباط العبارات مع المحور تراوحت بين (0.26 - 0.88)، وتُعد هذه

القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، 2011، ص 431)؛ إذ إنها لم تقل عن القيمة (0.20)؛ لذلك لم تحذف أي عبارة من المحور. في حين، استُخرج معامل ارتباط البعد بالدرجة الكلية ومعاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها. ويوضح الجدول (4) ذلك.

جدول (4): معاملات الارتباط بين الأبعاد ببعضها وبالدرجة الكلية في محور الجداريات القيادية

العلاقة	الإحصائي	جدارة التفكير الاستراتيجي	جدارة إدارة التغيير والتطوير المهني والإبداع	جدارة اتخاذ القرار القائم على الأدلة التنظيمية	الجدارة الوجدانية	جدارة التمكين والمساءلة التشاركية	جدارة بناء العلاقات المهنية والتشبيك
جدارة إدارة التغيير والتطوير المهني والإبداع	معامل الارتباط	0.84**					
جدارة اتخاذ القرار القائم على الأدلة التنظيمية	معامل الارتباط	0.64**	0.77**				
الجدارة الوجدانية	معامل الارتباط	0.71**	0.87**	0.74**			
جدارة التمكين والمساءلة التشاركية	معامل الارتباط	0.54**	0.66**	0.52**	0.77**		
جدارة بناء العلاقات المهنية والتشبيك	معامل الارتباط	0.64**	0.74**	0.82**	0.78**	0.66**	
الكلي للمحور الثاني	معامل الارتباط	0.83**	0.93**	0.86**	0.93**	0.79**	0.89**

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يلاحظ من نتائج الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط أبعاد الجداريات القيادية مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البينية للأبعاد ببعضها كانت مناسبة، إذ تراوحت قيم الارتباط مع المحور بين (0.79 - 0.93)، أما الارتباطات البينية بين الأبعاد فتراوحت بين (0.52 - 0.87). وتعد هذه القيم ملائمة لتحقيق أغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، 2011، ص 431).

ثبات أداة الجداريات القيادية:

للتحقق من ثبات الاستبانة، حُسب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) في محور الجداريات القيادية على نتائج استجابات العينة العشوائية الاستطلاعية سابقة الذكر. ويوضح الجدول (5) ذلك:

جدول (5): معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للأبعاد والدرجة الكلية لمقياس محور الجداريات القيادية

أبعاده	ثبات الاتساق الداخلي	عدد العبارات
جدارة التفكير الاستراتيجي	0.95	8
جدارة إدارة التغيير والتطوير المهني والإبداع	0.94	8
جدارة اتخاذ القرار القائم على الأدلة التنظيمية	0.95	8
الجدارة الوجدانية	0.94	7
جدارة التمكين والمساءلة التشاركية	0.96	5
جدارة بناء العلاقات المهنية والتشبيك	0.95	5

يلاحظ من الجدول (8) أن قيم معامل الاتساق الداخلي تراوحت قيمته للأبعاد بين (0.94 - 0.96) وتعد هذه القيم مناسبة، إذ تجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، حسب ما أشار إلى ذلك (الكيلاني والشريفين، 2011، ص 431).

صدق وثبات الأداة النوعية:

الصدق:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في القيادة التربوية والإدارة التعليمية؛

وذلك للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها لأهداف الدراسة. وبناءً على ملاحظاتهم، أُجريت تعديلات لغوية ومنهجية أسهمت في تحسين جودة الأداة.

الشبّات:

تم تعزيز موثوقية البيانات النوعية باستخدام عدد من الإجراءات، من أبرزها:

- التحقق من الأقران: من خلال مراجعة إجراءات التحليل من قبل مختصين.

- التحقق من المشاركين: بعرض ملخصات من نتائج المقابلات على بعض المشاركين للتأكد من دقة تمثيل آرائهم.

إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها؛ ثم الحصول على مَهْمَة تسهيل باحثة في قسم التربية والدراسات الإنسانية في جامعة نزوى؛ للتمكن من مخاطبة دائرة الدراسات التربوية والتعاون الدولي بوزارة التعليم برسالة إلكترونية للحصول على موافقة لتطبيق أداة الدراسة. ثم وزعت أداة الدراسة عن طريق رابط إلكتروني باستخدام نماذج جوجل على عيّنة الدراسة المكونة من المعلمين والمعلمات في المدارس المطبقة للمشروع في محافظات مجتمع الدراسة. وبعد ذلك، أُنجِزَت مراحل: تحليل البيانات المتحصّل عليها، ومعالجتها واستخراج النتائج باستخدام برنامج (SPSS Version 27)، ومناقشة النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، وصياغة التّوصيات والمقترحات بناءً على نتائج أداة الدراسة.

إجراءات تطبيق المقابلات:

تم تنفيذ المقابلات وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المشاركين والتواصل معهم للحصول على موافقتهم.

- إجراء المقابلات (حضورياً أو عبر وسائل الاتصال المرئي).

- تسجيل المقابلات بعد الحصول على الموافقة.

- تفرغ المقابلات نصياً بصورة دقيقة.

- مراجعة النصوص للتأكد من سلامة البيانات.

المعالجات الإحصائية وتحليل البيانات

بعد تفرغ الاستبانات وجمعها إلكترونياً، عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS)؛ لتحليل بياناتها واستخراج النتائج للإجابة عن أسئلة الدراسة كالاتي:

1. معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach – Alpha) لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

2. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3. للإجابة عن السؤال الثالث حُسبت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق العبارات بارتباطها الذي تنتمي إليه، وحساب ارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية، واستخدام تحليل الانحدار المتعدد لبيان درجة إسهام القيادة الشبكية (المتغير المستقل) على الجدارات القيادية.

تحليل البيانات النوعية:

تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، وذلك وفق الخطوات الآتية:

- قراءة البيانات قراءة متكررة ومتعمقة.

- إجراء الترميز المفتوح لاستخراج الوحدات الدلالية.

- تصنيف الرموز في فئات متشابهة.

- استخراج الموضوعات الرئيسية.

- تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري ونتائج الدراسة الكمية.

معيار الحكم على النتائج:

يهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية لمحوري أداة الدراسة ومجالتيهما والفقرات التي تتبعها، استخدم المقياس الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، وذلك بقسمة مدى الأعداد (5-1) في خمس فئات للحصول على مدى كل درجة، أي (5-1/5=0.80) وعليه كانت المستويات في الجدول (6) على النحو الآتي:

جدول (6): المعيار الإحصائي المعتمد للحكم في تفسير نتائج فقرات أداة الدراسة

فئة المتوسطات الحسابية	درجة الممارسة / درجة الجدارة القيادية
من 4.20 إلى 5	مرتفعة جدًا
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفعة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفضة
من 1 إلى أقل من 1.80	منخفضة جدًا

نتائج الدراسة

أ. النتائج المتعلقة بالجانب الكمي:

عرض نتائج السؤال الأول الذي نصَّ على: ما درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى مديري المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الشبكية مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، ويوضح الجدول (7) ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	4	نقل المعرفة	4.35	0.74	مرتفعة جدًا
2	3	التمكين والتشاركية في اتخاذ القرار	4.32	0.71	مرتفعة جدًا
3	1	التواصل والتنسيق الفعال	4.31	0.71	مرتفعة جدًا
4	5	الابتكار والتطوير المستمر	4.30	0.72	مرتفعة جدًا
5	2	بناء الشراكات المهنية والتعاون	4.26	0.75	مرتفعة جدًا
الكلي للمحور			4.31	0.68	مرتفعة جدًا

يلاحظ من النتائج في الجدول (7) أنَّ تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الشبكية على الكلي للمحور، صُنِّفت وفقاً لمتوسطاتها الحسابية بدرجة ممارسة مرتفعة جدًا، وبمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.68)، وجاءت الأبعاد وفقاً للترتيب الآتي: بُعد نقل المعرفة في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.35)، وانحراف معياري (0.74)، ودرجة ممارسة مرتفعة جدًا. تبعه بُعد التمكين والتشاركية في اتخاذ القرار في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.71)، وفي الترتيب الأخير بُعد بناء الشراكات المهنية والتعاون بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.75)، ودرجة ممارسة مرتفعة جدًا.

وأظهرت نتائج التحليل النوعي أنَّ القيادة الشبكية تُمارس بدرجة مرتفعة في المدارس المطبقة لمشروع (تمام)، حيث أشار المشاركون إلى أنَّ بيئة العمل تتسم بارتفاع مستوى التفاعل والتعاون بين المعلمين والإدارة المدرسية. وقد تمثلت أبرز

مظاهر القيادة الشبكية في: تعزيز العمل الجماعي داخل المدرسة، تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين، بناء قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والهيئة التدريسية.

وأكد المشاركون أن الإدارة المدرسية تلعب دوراً محورياً في تهيئة بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والانفتاح، مما يسهل تدفق المعرفة وتعزيز العلاقات المهنية. وأشار أحد المشاركين إلى أن "المدرسة أصبحت بيئة تفاعلية قائمة على تبادل الخبرات، ولم تعد تعتمد على العمل الفردي. وتتسق هذه النتائج مع ما أظهرته النتائج الكمية من ارتفاع درجة ممارسة القيادة الشبكية في جميع أبعادها، مما يعزز موثوقية النتائج.

وبيّنت نتائج المقابلات أن القيادة الشبكية أسهمت بشكل واضح في تعزيز ثقافة التعاون المهني داخل المدرسة، حيث أشار المشاركون إلى أن العمل لم يعد قائماً على الجهود الفردية، بل أصبح يعتمد على فرق عمل تشاركية تتقاسم المسؤوليات والأدوار.

وقد تمثلت أبرز صور التعاون في: عقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار، وتنفيذ دروس تطبيقية مشتركة، والمشاركة في مجتمعات تعلم مهنية. كما أشار المشاركون إلى أن هذا النمط من القيادة أسهم في توسيع نطاق العلاقات المهنية داخل المدرسة وخارجها، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بالتشبيك الخارجي. وتدعم هذه النتائج ما ورد في النتائج الكمية التي أظهرت ارتفاع بُعد "بناء الشراكات المهنية والتعاون"، مع كونه الأقل ترتيباً نسبياً، مما يشير إلى وجود فرص تطوير مستقبلية.

وقد يفسر الباحثان ذلك بأن معظم مديري المدارس المطبقة في مشروع (تمام) يمارسون أبعاد القيادة الشبكية، مثل: استثمار العلاقات الاجتماعية لتعزيز بيئة التعلم وبناء شبكة علاقات قوية تسهل الوصول السريع إلى المعلومات والمعارف والموارد الضرورية، وتسعى إلى تحفيز المعلمين والعاملين لمواجهة التحديات وحل المشكلات بفاعلية على أسس الاحترام المتبادل والثقة التي تنشأ بين أعضاء المجموعة.

والتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الكندية وآخرين (2022)، إذ أثبتت أن ممارسة القيادة الشبكية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة. واتفقت مع دراسة مقابلة (2018) التي أظهرت أن درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية جاءت مرتفعة.

وقد يعزى مجيء بُعد نقل المعرفة في الترتيب الأول وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً إلى الطبيعة الفلسفية والتنظيمية للمشروع، الذي يركز بصورة واضحة على تحويل المدرسة إلى بيئة تعلم مهنية مفتوحة تقوم على تبادل الخبرات، ونشر المعرفة المهنية، والاستفادة من التجارب الناجحة داخل المدرسة الواحدة وبين المدارس المختلفة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الكندية وآخرين (2022)، التي بينت أن درجة تمكين المعلمين في مجال الاستقلالية جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة.

ويلاحظ من نتائج الدراسة الحالية مجيء بُعد بناء الشراكات المهنية والتعاون في الترتيب الأخير، إلا أنه تحقق بدرجة ممارسة مرتفعة جداً، وهو ما يؤكد أن هذا الترتيب يعكس تفاوتاً نسبياً بين الأبعاد أكثر من كونه مؤشراً على ضعف في الممارسة. ويمكن تفسير هذا الترتيب بأن بناء الشراكات المهنية، وخاصة التي تمتد خارج نطاق المدرسة، يتطلب مستوى أعلى من التخطيط والتنسيق المؤسسي، فضلاً عن توفر بيئة تنظيمية داعمة تسمح للقيادات المدرسية بتوسيع شبكات التعاون مع الجهات الخارجية والمجتمع المحلي والمؤسسات التعليمية الأخرى.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على: ما درجة الجداريات القيادية في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لدرجة الجداريات القيادية في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) بسلطنة عُمان، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، ويوضح الجدول (8) ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أبعاد درجة الجداريات القيادية في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الجدارة
1	4	الجدارية الوجدانية	4.33	0.73	مرتفعة جداً
2	5	جدارة التمكين والمساءلة التشاركية	4.31	0.74	مرتفعة جداً
3	6	جدارة بناء العلاقات المهنية والتشبيك	4.29	0.67	مرتفعة جداً
4	3	جدارة اتخاذ القرار القائم على الأدلة التنظيمية	4.25	0.75	مرتفعة جداً
5	1	جدارة التفكير الاستراتيجي	4.22	0.74	مرتفعة جداً
5	2	جدارة إدارة التغيير والتطوير المهني والإبداع	4.22	0.74	مرتفعة جداً
		الكلي للمحور	4.27	0.68	مرتفعة جداً

يلاحظ من النتائج في الجدول (8) أنَّ تقديرات أفراد العينة لدرجة الجداريات القيادية في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) في سلطنة عُمان على الكلي للمحور صُنِّفت وفقاً للمتوسطات الحسابية بدرجة ممارسة مرتفعة جداً، ومتوسط حسابي (4.27)، وانحراف معياري (0.68)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور بين (4.22) و(4.33)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.67) و(0.75)، وقد جاءت الأبعاد وفقاً للترتيب الآتي: بُعد الجدارية الوجدانية في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.33)، وانحراف معياري (0.73)، ودرجة جدارة مرتفعة جداً، تبعه بُعد جدارة التمكين والمساءلة التشاركية في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.74)، ودرجة جدارة مرتفعة جداً، وأخيراً بُعد جدارة إدارة التغيير والتطوير المهني والإبداع في نفس الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.74)، ودرجة جدارة مرتفعة جداً.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ثقافة القيادة في هذه المدارس أصبحت ممارسة جماعية تشمل جميع العاملين، وليس القادة الإداريين فقط. ويقوم مشروع (تمام) على تعزيز العمل التشاركي، وتوزيع الأدوار، وبناء فرق تطوير فاعلة؛ مما يجعل الجداريات القيادية، كالتفكير الاستراتيجي، وإدارة التغيير، واتخاذ القرار المبني على الأدلة، والجدارية الوجدانية، وبناء العلاقات المهنية، جزءاً من السلوك المهني اليومي للعاملين في المدرسة كافة. وتشير هذه الدرجة المرتفعة إلى نجاح المشروع في ترسيخ أنموذج قيادة موزعة؛ كي يمارس المعلمون والعاملون أدواراً قيادية في تنفيذ خطط التطوير، وتحليل البيانات، وابتكار المبادرات، والمشاركة في اتخاذ القرار.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرشيد (2024) التي أشارت إلى أن الجداريات الإنسانية كانت الأعلى ممارسة لدى مديري المدارس؛ مما يؤكد أن البيئة التعليمية تقدر العلاقات الإيجابية القائمة على الثقة والتقدير المتبادل وتدعمها.

وأظهرت النتائج أن درجة الجداريات القيادية في المدارس المطبقة لمشروع (تمام) بالنسبة لبعد الجدارية الوجدانية جاء مرتفعاً جداً وفي الترتيب الأول، وقد تبين هذه النتيجة قدرة العاملين على إدارة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة بمهارة عالية، وفهم مشاعر الآخرين، وبناء بيئة تعليمية يسودها الاحترام والدعم والتقدير المتبادل. فهذه الجدارة ترتبط بمهارات التعاطف، والتحفيز، والذكاء العاطفي، والتواصل الإنساني الإيجابي؛ لذا تُعد عناصر أساسية في نجاح فرق العمل وتماسكها. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عكاري ورزق (2012) (AL-Akkari & Rizk).

أوضحت النتائج أن درجة الجداريات القيادية في المدارس المطبقة لمشروع (تمام) بالنسبة لبعد جدارة إدارة التغيير والتطوير المهني والإبداع، جاءت بدرجة مرتفعة جداً وفي الترتيب الأخير مكرر. ويُحتمل أن هذه النتيجة تعود إلى اهتمام معظم العاملين بمسئولياتهم الوظيفية بالمشاركة الفاعلة في عمليات التغيير والتطوير والإبداع داخل المدارس.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصَّ على الآتي: ما درجة إسهام ممارسة القيادة الشبكية في الجداريات القيادية في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ استُخدِم تحليل الانحدار المتعدد للكشف عن درجة إسهام ممارسة القيادة الشبكية في الجداريات القيادية في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، وتمهيداً لكتابة المعادلة الانحدارية، حُسِبَت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين محور درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى مديري المدارس الحكومية المطبقة لمشروع (تمام) بسلطنة عُمان ودرجة الجداريات القيادية لدى العاملين، مثلما هو موضح في الجدول (10)، ولتفسير قوة

معاملات الارتباط استُخدم المعيار الذي وضعه كوهن (Cohen, 1977)، الموضح في الجدول (9).

جدول (9): تفسير مدى قوة معامل الارتباط

مدى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ضعيفة جدًا	0.0 - أقل من 0.30
ضعيفة	0.30 - أقل من 0.50
متوسطة	0.50 - أقل من 0.70
قوية	0.70 - أقل من 0.90
قوية جدًا	0.90 - 1.00

جدول (10): قيم معاملات الارتباط بين محور القيادة الشبكية، ومحور الجداريات القيادة (ن=282)

العلاقة	جدارة التفكير الاستراتيجي	جدارة إدارة التغيير والتطوير المهني والإبداع	جدارة اتخاذ القرار القائم على الأدلة التنظيمية	جدارة الجوانب الوجدانية	جدارة التمكين والمساءلة التشاركية	جدارة بناء العلاقات المهنية والشبكية	الكلية للمحور
التواصل والتنسيق الفعال	0.80**	0.78**	0.79**	0.71**	0.72**	0.70**	0.80**
بناء الشراكات المهنية والتعاون	0.79**	0.80**	0.78**	0.71**	0.71**	0.73**	0.81**
التمكين والتشاركية في اتخاذ القرار	0.82**	0.80**	0.77**	0.73**	0.71**	0.74**	0.82**
نقل المعرفة	0.78**	0.79**	0.76**	0.73**	0.74**	0.73**	0.81**
الابتكار والتطوير المستمر	0.85**	0.84**	0.83**	0.76**	0.78**	0.76**	0.86**
الكلية للمحور	0.86**	0.86**	0.84**	0.78**	0.78**	0.78**	0.87**

** دالة عند مستوى (P ≤ 0.05)

يتضح من النتائج في الجدول (10) وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين محور درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى مديري المدارس المُطبقة لمشروع (تمام)، ومحور درجة الجداريات القيادية في تلك المدارس، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط كلها بين المحورين (0.87)، وتراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين (0.70) و(0.87)؛ وهذا يعني أنه كلما ارتفع درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الشبكية، ارتفع درجة الجداريات القيادية العاملين معهم. وقد طُبِّقت معادلة الانحدار الخطي لمعرفة مدى إسهام القيادة الشبكية وأبعادها في درجة الجداريات القيادية لدى العاملين، ويوضح الجدول (11) ذلك.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد؛ لمعرفة درجة إسهام ممارسة القيادة الشبكية في درجة الجداريات القيادية (ن=282)

النموذج	معامل الانحدار الخطي غير المعياري (B)	الخطأ المعياري (SE)	معامل الانحدار المعياري (B)	قيمة (T)	Sig	الارتباط (R)	معامل التحدي (R2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة الإحصائية
الثابت	0.462	0.125		3.711	0.000				
التواصل والتنسيق الفعال	0.211	0.093	0.219	2.259	0.025*	0.884	0.782	197.982	0.000
بناء الشراكات المهنية والتعاون	0.154	0.097	0.170	1.585	0.114				
التمكين والتشاركية في اتخاذ القرار	0.154	0.105	0.160	1.461	0.145				
نقل المعرفة	0.506	0.113	0.536	4.486	0.000*				
الابتكار والتطوير المستمر	-0.139	0.333	-0.139	-0.417	0.677				

** دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج في الجدول (11) أن قيمة "ف" (197.982)، والقيمة الاحتمالية أقل من (0.05) مما يدل على وجود دلالة إحصائية لإسهام القيادة الشبكية لدى مديري المدارس في مستوى الجداريات القيادية في المدارس الحكومية المطبقة لمشروع تمام، وأن نموذج الانحدار ملائم لتفسير العلاقة بين المتغيرين. وتبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد؛ أن القيادة الشبكية لدى مديري المدارس يمكنها التنبؤ بما نسبته (0.782%) من مستوى الجداريات القيادية لدى المعلمين، وكذلك يتضح من الجدول أن بُعد نقل المعرفة هو الأكثر إسهامًا بمقدار (0.506) في التأثير بمستوى الجداريات القيادية لدى المعلمين، وبدلالة

إحصائية (0.000)، يليه بُعد التواصل والتنسيق الفعال بمقدار (0.211)، وبدلالة إحصائية (0.025). وكانت معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$\text{مستوى الجدارات القيادية} = 0.462 + 0.211 (\text{التواصل والتنسيق الفعال}) + 0.506 (\text{نقل المعرفة})$$

وكشفت نتائج التحليل النوعي أن القيادة الشبكية كان لها أثر مباشر في تنمية الجدارات القيادية لدى المعلمين، حيث أكد المشاركون أنهم أصبحوا يمارسون أدوارًا قيادية بشكل أكبر مقارنة بالسابق.

وقد تمثلت أبرز الجدارات التي تم تنميتها في: اتخاذ القرار المبني على البيانات، والتفكير الاستراتيجي، وإدارة فرق العمل، والتواصل الفعال، والذكاء العاطفي (الجدارة الوجدانية). كما أشار المشاركون إلى أن مشروع (تمام) أتاح لهم فرصًا حقيقية للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرار، مما عزز ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على القيادة. وقد عبّر أحد المشاركين عن ذلك بقوله: "أصبحنا جزءًا من عملية صنع القرار، وهذا زاد من إحساسنا بالمسؤولية والانتماء." وتتفق هذه النتائج مع النتائج الكمية التي أظهرت ارتفاع مستوى الجدارات القيادية في جميع أبعادها، وخاصة الجدارة الوجدانية، مما يعكس نجاح بيئة العمل في تعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية.

ب. نتائج الدراسة النوعية:

أولاً: واقع ممارسة القيادة الشبكية في المدارس:

أظهرت نتائج التحليل النوعي أن القيادة الشبكية تُمارس بدرجة مرتفعة في المدارس المطبقة لمشروع (تمام)، حيث أشار المشاركون إلى أن بيئة العمل تتسم بارتفاع مستوى التفاعل والتعاون بين المعلمين والإدارة المدرسية. وقد تمثلت أبرز مظاهر القيادة الشبكية في:

- تعزيز العمل الجماعي داخل المدرسة.

- تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين.

- بناء قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والهيئة التدريسية.

كما أكد المشاركون أن الإدارة المدرسية تلعب دورًا محوريًا في تهيئة بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والانفتاح، مما يساهم في تسهيل تدفق المعرفة وتعزيز العلاقات المهنية. وأشار أحد المشاركين إلى أن "المدرسة أصبحت بيئة تفاعلية قائمة على تبادل الخبرات، ولم تعد تعتمد على العمل الفردي."

وتتسق هذه النتائج مع ما أظهرته النتائج الكمية من ارتفاع درجة ممارسة القيادة الشبكية في جميع أبعادها، مما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد تكامل المنهجين الكمي والنوعي.

ثانيًا: دور القيادة الشبكية في تعزيز التعاون والتشبيك المهني:

بيّنت نتائج المقابلات أن القيادة الشبكية أسهمت بشكل واضح في تعزيز ثقافة التعاون المهني داخل المدرسة، حيث أشار المشاركون إلى أن العمل لم يعد قائمًا على الجهود الفردية، بل أصبح يعتمد على فرق عمل تشاركية تتقاسم المسؤوليات والأدوار.

وقد تمثلت أبرز صور التعاون في:

- عقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار.

- تنفيذ دروس تطبيقية مشتركة.

- المشاركة في مجتمعات تعلم مهنية.

كما أشار المشاركون إلى أن هذا النمط من القيادة أسهم في توسيع نطاق العلاقات المهنية داخل المدرسة وخارجها، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بالتشبيك الخارجي.

وتدعم هذه النتائج ما ورد في النتائج الكمية التي أظهرت ارتفاع بُعد "بناء الشراكات المهنية والتعاون"، مع كونه الأقل ترتيبًا نسبيًا، مما يشير إلى وجود فرص تطوير مستقبلية.

ثالثًا: أثر القيادة الشبكية في تنمية الجدارات القيادية:

كشفت نتائج التحليل النوعي أن القيادة الشبكية كان لها أثر مباشر في تنمية الجدارات القيادية لدى المعلمين، حيث أكد المشاركون أنهم أصبحوا يمارسون أدوارًا قيادية بشكل أكبر مقارنة بالسابق.

وقد تمثلت أبرز الجدارات التي تم تنميتها في:

- اتخاذ القرار المبني على البيانات.

- التفكير الاستراتيجي.

- إدارة فرق العمل.

- التواصل الفعال.

- الذكاء العاطفي (الجدارة الوجدانية).

وأشار المشاركون إلى أن مشروع (تمام) أتاح لهم فرصًا حقيقية للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرار، مما عزز ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على القيادة. وقد عبّر أحد المشاركين عن ذلك بقوله: "أصبحنا جزءًا من عملية صنع القرار، وهذا زاد من إحساسنا بالمسؤولية والانتماء."

وتتفق هذه النتائج مع النتائج الكمية التي أظهرت ارتفاع مستوى الجدارات القيادية في جميع أبعادها، وخاصة الجدارة الوجدانية، مما يعكس نجاح بيئة العمل في تعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية.

رابعًا: المعرفة في دعم الجدارات القيادية:

أظهرت نتائج المقابلات أن نقل المعرفة يُعد من أكثر ممارسات القيادة الشبكية تأثيرًا في تنمية الجدارات القيادية، حيث أكد المشاركون أن تبادل الخبرات والتجارب المهنية يسهم في تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.

وقد تمثلت ممارسات نقل المعرفة في:

- تبادل الخطط التدريسية.

- مشاركة التجارب الناجحة.

- التعلم من الممارسات الصفية.

- التغذية الراجعة المستمرة.

وأشار المشاركون إلى أن هذه الممارسات ساعدتهم على تحسين أدائهم المهني وتطوير مهاراتهم القيادية بشكل عملي. وتتطابق هذه النتيجة بشكل مباشر مع نتائج تحليل الانحدار الكمي، التي أظهرت أن بُعد "نقل المعرفة" هو الأكثر إسهامًا في التنبؤ بالجدارات القيادية، مما يعزز من مصداقية النتائج ويؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين.

خامسًا: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الشبكية:

رغم النتائج الإيجابية، كشفت المقابلات عن مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الشبكية، من أبرزها:

- ضيق الوقت وكثرة الأعباء التدريسية.

- محدودية فرص التشبيك الخارجي.

- نقص الدعم المؤسسي في بعض الحالات.

- الحاجة إلى تدريب متخصص في مهارات التشبيك.

وأشار المشاركون إلى أن هذه التحديات قد تحدّ من فعالية بعض ممارسات القيادة الشبكية، خاصة تلك المرتبطة بالتعاون مع جهات خارج المدرسة.

سادساً: مقترحات تطوير القيادة الشبكية:

قدم المشاركون عدداً من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق القيادة الشبكية، من أبرزها:

- تصميم برامج تدريبية متخصصة في مهارات التشبيك.

- تعزيز الشراكات مع المؤسسات التعليمية والمجتمعية.

- تخفيف الأعباء الإدارية عن المعلمين.

- دعم المبادرات المدرسية القائمة على العمل الجماعي.

وتتنسجم هذه المقترحات مع التوصيات التي توصلت إليها الدراسة الكمية، مما يعكس توافقاً بين النتائج ويعزز من القيمة التطبيقية للدراسة.

توصيات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

- استمرار وزارة التعليم في تبني القيادة الشبكية بصفتها إطاراً إدارياً معتمداً في مدارس مشروع (تمام)؛ نظراً لما أظهرته النتائج من تأثير جوهري لهذا النمط في تنمية الجدارات القيادية لدى العاملين بالمدارس المطبقة.

- على مديريات التربية والتعليم بالمحافظات توجيه المشرفين التربويين بتكثيف برامج التدريب المهني لتنمية مهارات التشبيك الخارجي؛ كونه البعد الأقل حصولاً على درجات مرتفعة، لضمان اتزان تطبيق أبعاد القيادة الشبكية.

- استمرار المعلمين في تبني المبادرات الذاتية لتطبيق الجدارات القيادية في المواقف التعليمية المختلفة، وعدم الاكتفاء بالممارسات الروتينية.

- توجيه المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بعمل برامج تعزز مهارات اتخاذ القرار المبني على البيانات، والانخراط المستمر في فرص التعلم المهني والتطوير الذاتي؛ بما يضمن استدامة تنمية الجدارات القيادية للمعلمين والإداريين.

المقترحات البحثية:

على آثار نتائج الدراسة وتوصياتها، يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:

- تصميم برنامج تدريبي لتنمية الجدارات القيادية في ضوء متطلبات القيادة الشبكية.

- الفروق في الجدارات القيادية بين المعلمين في المدارس المطبقة وغير المطبقة لمشروع (تمام): دراسة مقارنة.

الإقرارات الأخلاقية:

التزمت الدراسة بمبادئ إعلان هلنسكي الأخلاقي (1964) فقد اتبعت مبادئ هذا الإعلان من حيث إعلام المشاركين بأهداف الدراسة ومن حيث خلوها من المخاطر إضافة إلى توثيق مراحل البحث ونتائجه والبيانات التي قامت عليه.

بيان توافر البيانات:

تتوفر بيانات هذه الدراسة لدى الباحثين في صور ملف أكسل وكذلك هي مخزنة في برنامج SPSS لتحليل البيانات ويمكن طلبها عند الحاجة.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو سلطان، نوال داود عبد الرحمن. (2014). درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة وسبل تعزيزها. [أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية]، فلسطين
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-522441>
- الثبيتي، روان، وفرج، شذى. (2022). درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف. مجلة رسالة الخليج العربي، 42(164)، 138-156.
- الرشيد، مريم. (2024). واقع الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 4(126)، 1495-1512.
- الرواحية، زكية، والذهلي، ربيع. (2022). مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 19(74)، 478-505.
- السيابي، ناصر. (2024). العلاقة بين ممارسة نظرية الفوضى والقدرات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان. [رسالة ماجستير، جامعة نزوى [\[https://search.mandumah.com/Record/1585989/Details\]](https://search.mandumah.com/Record/1585989/Details)]
- السيد، علاء الدين. (2021). ممارسة القيادة الشبكية وعلاقتها بالتألق التنظيمي: دراسة تطبيقية على بلدية غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 6(16)، 37-53.
- العمور، بسام. (2023). درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية].
<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=317575>
- اللواتية، فاكهة، وصالح الدين، نسرين، والكيومية، أمل. (2021). القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية، 17(17)، 125-160.
<https://journals.qu.edu.qa/index.php/jes/article/download/1977/1467/2275>
- غيرسون، كيرت، وبالدوين، ديفيد. (2009). شبكة القيادة: صل، وتعاون، وأبدع. (محمد محمود التوبة، مترجم). شركة العيكان للإبداع والتطوير.
- الكندية، لطيفة، العبري، أحمد، والذهلي، ربيع. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الشبكية وسبل تطويرها في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. جرش للبحوث والدراسات، 2(24)، 55-72.
- الكيلاني، عبد الله والشريفين، نضال (2011). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية. (ط.3). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المالكي، سلطان. (2024). أثر ممارسة الجداريات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف. دراسات عربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، 1(150)، 79-128.
- مجدلاوي، عبد الرؤوف. (2023). الكشف عن العلاقة بين الجداريات القيادية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين. رسالة المجلة العلمية، 7(39)، 1-20.
- مقابلة، محمد. (2018). درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 45(4)، 355-371.

- وزارة التعليم. (2020). تمام المستند إلى المدرسة. مسترجع في: 15 مارس 2025، من
<https://home.moe.gov.om/images/library/file/Book560300.pdf> (home.moe.gov.om)
- وزارة التربية والتعليم. (2024). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. مسقط.

المراجع الأجنبية:

- AL-Akkari, R. K., & Rizk, N. (2012). The TAMAM Project: Shifting the Paradigm of Educational Reform in the Arab World. *Journal of International Education and Leadership*, 2(3), n3.
- Cohen, D. K. (1997). *Teaching and its predicaments*. New Haven, CT: Yale University Press.
<https://yalebooks.yale.edu/book/9780300073846/teaching-and-its-predicaments/>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Ho, J., Towndrow, P., & de Laat, M. (2023). Talking leadership into practice: The enactment of teacher leadership in a networked learning community. *International Journal of Leadership in Education*, 26(4), 439–459.
- Reis-Andersson, J., & Gunnars, F. (2024, May). Networked Leadership Roles for School Leaders' Work with Schools' Digitalization: A Comparative Investigation. In *Proceedings of the International Conference on Networked Learning* (Vol. 14).
- Smith, J. A., & Taylor, B. (2018). The impact of network leadership on organizational performance. *Journal of Leadership Studies*, 123(45), 5.