

## القيادة الشبكية كمدخل لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي لدى العاملين بجامعة الكويت "دراسة تحليلية"

سارة محمد ناصر السهلي

### ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تحقيق متطلبات تطبيق القيادة الشبكية كمدخل لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي بجامعة الكويت، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وتوصل البحث الحالي للعديد من النتائج، أهمها: أن مدخل القيادة الشبكية يلعب دوراً مهماً في إرساء ثقافة الانتماء التنظيمي بالجامعات، كما يوفر أطر البناء الاحترافي للتحالفات والشراكات المهنية داخلياً وخارجياً بجانب بناء منظومة احترافية لتدقق المعارف والمعلومات التنظيمية على كافة الأصعدة مع الاهتمام بتوليد المعارف والأفكار من خلال الكشف عن المواهب الإدارية والأكاديمية على صعيد المؤسسة ذاتها.

واقترح البحث الحالي العديد من المقترحات، أهمها: الاعتماد على أهل الخبرة عند صياغة الأهداف الإستراتيجية، وعقد العديد من ورش العمل بين قيادات الجامعة والهيئات التدريسية والإدارية لتدعيم العلاقة المهنية فيما بينهم، والتعامل باحترافية مهنية مع مقترحات العاملين حيال التطوير التنظيمي، ومشاركة الهيئات التدريسية والإدارية في وضع الأهداف الإستراتيجية للجامعة، وعقد اجتماعات لتوعية العاملين بهذه الأهداف، وتحديد مسئولية كل فرد في تحقيقها، وتطوير الحوار الاحترافي والنقاش الجماعي بين

إدارة الجامعة وكافة الهيئات الجامعة تحت مظلة الشفافية الإدارية، وتفوض الإدارة العليا للجامعة بعض الأساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية وأيضا الإداريين المعلمين في اتخاذ بعض القرارات الإستراتيجية للجامعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الشبكية، الانتماء التنظيمي.

## Abstract

The current research aims to develop a set of proposed procedures that contribute to achieving the requirements of applying network leadership as an entry point to establish a culture of organizational affiliation at Kuwait University, and the current research used the descriptive approach, and the current research reached many results, the most important of which are: that the network leadership approach plays an important role in establishing The culture of organizational affiliation in universities, It also provides frameworks for the professional construction of alliances and professional partnerships internally and externally, as well as building a professional system for checking knowledge and organizational information at all levels, with an interest in generating knowledge and ideas by uncovering administrative and academic talents at the level of the institution itself.

The current research suggested many proposals, the most important of which are: relying on experienced people when formulating strategic goals, and holding many workshops between university leaders and the

teaching and administrative bodies to strengthen the professional relationship between them, and to deal professionally with workers' proposals about organizational development, and the participation of teaching and administrative bodies in Set strategic goals for the university, And holding meetings to educate employees about these goals, define the responsibility of each individual in achieving them, and develop professional dialogue and collective discussion between the university administration and all university bodies under the umbrella of administrative transparency, and the university's higher management authorizes some of the faculty members as well as the teachers' administrators to make some strategic decisions for the university.

**Key Words:** Networked Leadership, Organizational affiliation.

### مقدمة البحث:

إن التحديات متعددة الأبعاد التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي تستوجب مزيداً من التكامل الاستراتيجي حيال خطط المواجهة من أجل تجويد الأطر الجامعية التنافسية، ولعل من أهمها: استدامة إجراء التعديلات والتغييرات في البيئة التنظيمية، وتوقع التحولات الديموجرافية Anticipating Demographic Shifts وطنياً ودولياً، بما يحقق أعلى معدلات الإنجاز.

وتأسيساً عليه، فلم يعد في إمكان القيادات الجامعية أن تنغلق على آلياتها

التقليدية، بل ينبغي أن تكون ذات رؤى احترافية متجددة، ومن ثم، فالأمر يستوجب ابتكار آليات إستراتيجية لتحقيق الانتماء التنظيمي بالجامعات، ويتأتى ذلك من خلال تشكيل فرق العمل الافتراضية بما يتوافق والمقتضيات الوطنية والدولية، ومُفاد الأمر: أن تحقيق هذا الواقع الجديد للجامعة يقتضي تطوير استراتيجيات الجامعة على المستويين الأكاديمي والإداري من خلال: تطوير المسار الأكاديمي والمسار البحثي؛ وذلك بالانتقال من الوضعية المركزية الفردية لأدوار الهيئات التدريسية إلى جماعية الفعالية التعليمية والبحثية، وأيضاً تطوير الممارسات الإدارية باستخدام وتوظيف التقنيات الحديثة من خلال تشكيل فرق العمل الافتراضية ووضع آليات فعالة لقيادتها، تحقيقاً لاحترافية أدائها المهني<sup>(١)</sup>.

ويأتي مدخل القيادة الشبكية Significance of Networked Leadership كأبرز الأساليب الإدارية المعاصرة بكونه نوعاً مختلفاً من القيادة غير الهرمية، حيث المعلومات والخبرات البديلة لهيكل السلطة من خلال عملية التنظيم الذاتي داخل التنظيمات التعليمية للتوصل إلى قرارات تستند إلى توافق الآراء مع الدعم والمساندة التنظيمية نحو إرساء ثقافة تعدد القيادات وتبادلها الأدوار في النطاق التنظيمي من أجل إعداد وتأهيل القيادات الناشئة، ويُعد ذلك تصوراً مفاهيمياً حديثاً لثقافة العمل الجماعي. كما أن فلسفة القيادة الشبكية تُعطي المزيد من التنوع الفكري من خلال احتفاظ كل عضو من الأعضاء بمرئياته الخاصة حيال اتخاذ القرارات المتعددة في القضايا الإدارية والأكاديمية، إلا أنهم لديهم الترابط الداخلي عند اتخاذ القرار التعليمي<sup>(٢)</sup>.

وتنطوي الآليات التنفيذية للقيادة الشبكية على اعتباره قيادة تهتم بقدرة الأشخاص الذين يتقاسمون هويات أو ظروف أو سياقات مماثلة علي تزويد بعضهم البعض بالمعلومات والمشورة والدعم المؤسسي، وتولي قياده النظراء الأولوية للاستماع وحل المشاكل بين القادة في بيئة آمنة؛ حيث يمكن للنظراء التحدث علناً وبصدق مع بعضهم بعضاً خارج هياكل السلطة والسلطة التي يعيشون ويعملون فيها. وتدعم

القيادة الشبكية النمو الشخصي والمهني وتطوير المواهب القيادية<sup>(٣)</sup>.

وبناءً عليه فإن نمط القيادة الشبكية ذو علاقة وثيقة بتحقيق الانتماء التنظيمي للجامعات، حيث يوفر أطر البناء الاحترافي للتحالفات والشراكات المهنية داخلياً وخارجياً بجانب بناء منظومة احترافية لتدقق المعارف والمعلومات التنظيمية على كافة الأصعدة مع الاهتمام بتوليد المعارف والأفكار من خلال الكشف عن المواهب الإدارية والأكاديمية على صعيد المؤسسة ذاتها، وأيضاً خارج المؤسسة من خلال تبني آليات محددة للجذب المؤسسي مما يوفر آليات وأطر فعالة للميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية<sup>(٤)</sup>.

ويعبر الانتماء التنظيمي عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤولية إضافية، وقد عرف (يوشانان) الانتماء التنظيمي بأنه ارتبط فعال بين الأفراد، وتنظيم معين ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه. ومن المنظور السلوكي، يحدد "بوشان" ثلاث عناصر أساسية للانتماء التنظيمي، هي التوحد والاندماج في العمل، والولاء التنظيمي<sup>(٥)</sup>.

وتظهر أهمية الانتماء التنظيمي في كونه من العناصر الجوهرية والهامة في الربط بين المؤسسة والعمال بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسة أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العمال للعمل وتحقيق اعلي مستوى للانجاز<sup>(٦)</sup>.

ويتضمن الانتماء التنظيمي مجموعة من الأبعاد، ومن أبرزها<sup>(٧)</sup>:

- ١- **الهوية:** يسعى الانتماء إلى توطيد الهوية ، وهي في المقابل دليل على وجوده ،ومن ثم تبرر سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية ،وبالتالي الانتماء .
- ٢- **الجماعة:** تؤكد الروابط الإنمائية على ميل نحو الجماعة ،ويعبر عنها بتوحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها ،وتؤكد الجماعة على كل من التعاون ،والتكافل ،والتماسك ،والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافئة للتوحد ، وتعزز الجماعة كل من الميل إلى المحبة ،والتفاعل ،والاجتماعية ،وجميعها تسهم في تقوية الانتماء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل .
- ٣- **الولاء:** يعد الولاء جوهر الالتزام ، ويدعم الهوية الذاتية ، ويقوي الجماعة ،ويركز على المسيرة ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته ، ويشير إلى مدى الانتماء إليها ،وكما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية ، إلى أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسئولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء ، بهدف الحماية الكلية.
- ٤- **الالتزام :** يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير ،والنظم الاجتماعية ومن هذا المنطلق تؤكد الجماعة على الانسجام ،والإجماع ،لذا فإنها تولد ضغوطا فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال ،والإذعان كآلية رئيسية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع.

### **مشكلة الدراسة:**

يمكن بلورة أسئلة الدراسة الحالية على النحو التالي:

- ١- ما الإطار النظري للقيادة الشبكية، من حيث المفهوم، والنشأة، والأهداف، والأهمية، والخصائص، والوظائف، والممارسات في الفكر الإداري المعاصر؟.

- ٢- ما الإطار النظري للانتماء التنظيمي، من حيث المفهوم، والأهمية، والأسس، والأبعاد، ومداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي، ونظريات تناولت الانتماء التنظيمي، والعوامل المؤثرة عليه في الفكر الإداري المعاصر؟.
- ٣- ما الجهود الحالية لدولة الكويت في تحقيق الانتماء التنظيمي بجامعة الكويت؟.
- ٤- ما أهم المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات تطبيق القيادة الشبكية كمدخل لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي بجامعة الكويت ؟

### أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الإطار النظري للقيادة الشبكية في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- التعرف على الإطار النظري للانتماء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر.
- ٣- التعرف على الجهود المبذولة لدولة الكويت لتحقيق الانتماء التنظيمي بالجامعات.
- ٤- وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تحقيق متطلبات تطبيق القيادة الشبكية كمدخل لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي بجامعة الكويت.

### أهمية البحث:

تنبع أهمية موضوع الدراسة الحالية مما يلي :

١- الأهمية النظرية؛ والمتمثلة: في تناول الدراسة الحالية بالوصف والتحليل لمدخل القيادة الشبكية، ومفهوم الانتماء التنظيمي بالجامعة، وهما من المتغيرات الحديثة في علم الإدارة التعليمية.

٢- تقديم العديد من البدائل والحلول أمام راسمي السياسة التعليمية وصناع ومتخذي القرارات الإستراتيجية والتنفيذية في دولة الكويت بشأن تبني الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة ومنها القيادة الشبكية الداعمة لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي بجامعة الكويت.

### منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، والذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الوقت الحاضر.

### حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في محاور محددة: للقيادة الشبكية، من حيث المفهوم، والأهداف، والأهمية، والوظائف، والممارسات، وللانتماء التنظيمي للكلية الجامعية بدولة الكويت، من حيث المفهوم، والأهمية، والأسس، والأبعاد، ومداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي.

### مصطلحات البحث:

#### ❖ القيادة الشبكية: Networked Leadership: ❖

القيادة المنفذة في إطار شبكه واحده أو أكثر من الجهات الفاعلة في الشبكة أو الخارجية التي يعتمد فيها الدور القيادي الدقيق وتوزيعه من خلال إستراتيجية ملائمة للتغيير في السيناريوهات التعليمية، قادرة علي تحويل ثقافة المهنيين التربويين إلى سياسة تعاونيه اعتمادا كبيرا علي السياق المنظومي بالمؤسسات التعليمية<sup>(٨)</sup>.

#### ❖ الانتماء التنظيمي:

هو شعور إيجابي في أقصى شدته يصل إلى درجة التوحد مع الجماعة والتمسك بها، والذود عنها ويشترك إدراك الفرد بعوامله وأهدافه وفلسفته التي تساهم في تشكيل صورة أفضل للمستقبل ، تضيف بان الانتماء نتاج لتلك العملية الجدلية بين الفرد من حيث أن لديه حاجات مادية ، ومعنوية لا بد من إشباعها وبين الجماعة من حيث كونها مصدراً لتحقيق هذا الإشباع ، أو خفض التوتر الناتج من نقص تلك الحاجات<sup>(٩)</sup>.

#### الدراسات السابقة:

تجدر الإشارة إلى ندرة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الشبكية في الأبحاث العلمية، وتم ترتيبها وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ويمكن بيان أهمها كما يلي:

## أولاً: الدراسات العربية:

### (١) دراسة بعنوان: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية (٢٠١٥)<sup>(١٠)</sup>:

هدفت الدراسة إلى توضيح تباين الإطار التنظيري الذي يحكم إدارة فرق العمل الافتراضية، والتعرف على طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات، وإيضاح أهم جهود بعض الجامعات الأجنبية بشأن تشكيل فرق العمل الافتراضية، وإلقاء الضوء على جهود وزارة التعليم العالي في مجال إدارة المعرفة، والتوصل إلى مقترحات تتعلق بإدارة فرق للعمل الافتراضي، كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى إطار متكامل حيال إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، كما توصلت الدراسة إلى رؤية لمعيارية ضمان جودة فرق العمل الافتراضية، بالإضافة إلى ضرورة إنشاء مركز للتدريب الافتراضي بكل جامعة.

### (٢) دراسة بعنوان: تطبيق إستراتيجية ستة سيجم لتتحقيق الميزة التنافسية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة (٢٠١٤)<sup>(١١)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري لإستراتيجية ستة سيجم، وتحديد أبعاد الميزة التنافسية للدراسات العليا بكليات التربية ومحاولة وضع تصور مقترح لتطبيق إستراتيجية ستة سيجم لتحقيق الميزة التنافسية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتطبيق إستراتيجية ستة سيجم لتحقيق الميزة التنافسية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة، ومن أهم أهدافه: زيادة قدرة الدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة على المنافسة مع نظيراتها في كليات

التربية الأخرى، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، الاستجابة السريعة للتغيرات في احتياجات وتوقعات المستفيدين.

### (٣) دراسة بعنوان: متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات. دراسة ميدانية على جامعة بنها. (٢٠١٣) (١٢)؛

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس مدى توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري بجامعة بنها، لتحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال توضيح الأسس الفكرية لرأس المال الفكري والميزة التنافسية ومعرفة العلاقة بينهما، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى عدة مقترحات لتنفيذ تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها، ومن هذه المقترحات ما يتعلق برأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال العلاقتي (خدمة المستفيدين)، ورأس المال المعلوماتي.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

#### (١) دراسة بعنوان: القيادة الشبكية في الشبكات التعليمية التعاونية (١٣)؛

هدفت الورقة البحثية لتقديم العديد من المقترحات والإرشادات للقيادات التربوية في المؤسسات التعليمية وصانعي السياسات التعليمية حيال تعزيز الإنتاجية المؤسسية من خلال تبني نمط القيادة الشبكية. استخدمت الورقة المنهج الوصفي. وتوصلت للعديد من المقترحات ؛ منها: تطبيق مقاييس قياس وتقييم القدرات الإدارية وآليات العمل الجماعي لجميع العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتعدد المبادرات الداعمة لعقد ورش العمل والندوات التي تُعلم الجميع بمبادئ وأسس وآليات وممارسات نمط القيادة الشبكية، ضرورة وجود خطط وإجراءات تنفيذية داعمة للثقة المهنية لكافة العاملين من أجل المشاركة الفعالة من خلال تعدد استراتيجيات القيادة الشبكية.

## (٢) دراسة بعنوان: الكشف عن دور القدرات العاطفية في ظهور القيادة: تحليل طولي للشبكات القيادية<sup>(١٤)</sup>

هدفت الورقة البحثية للكشف عن تنوع القدرات العاطفية والإدارية في ظهور العددي من الشبكات القيادية في علم الإدارة، انتهجت الورقة المنهج الوصفي، وتوصلت للعديد من النتائج النظرية؛ أهمها: القدرات العاطفية لها دور إيجابي تؤديه في ظهور الأساليب والمداخل والأنماط القيادية ومنها القيادة الشبكية، مع التأكيد على اختبارات القدرة القائمة على الذكاء العاطفي، وخلصت الورقة البحثية لمناشدة الكليات وأقسام الإدارة المتخصصة بضرورة إجراء العديد من الأبحاث الأكاديمية في هذا الشأن، مع الاهتمام بالدراسات الميدانية والبيئية وقياس الأثر لتطبيق الأساليب والأنماط القيادية في هذا الشأن.

## (٣) دراسة بعنوان: تحليل الشبكات الاجتماعية وتقييم شبكات القيادة<sup>(١٥)</sup>

هدفت الورقة البحثية لتقديم إطار للشبكات القيادية وكيفية استخدام تحليل الشبكات الاجتماعية لتقييم اثر تطوير القيادة علي شبكات القيادة في المؤسسات التعليمية. استخدمت الورقة المنهج الوصفي. وتوصلت لعدد من المقترحات؛ أهمها: ضرورة إيجاد آليات متسقة ومستدامة للشبكات المهنية في مجال التخصصات الأكاديمية والممارسات الإدارية بصفة عامة، مع ضرورة وجود نصوص تشريعات حاكمة في هذا الأمر، من أجل تحقيق الإنجاز العلمي والتعليمي والإداري برؤى جماعية.

### خطوات الدراسة :

وتحقيقاً لأهداف الدراسة وإجابةً على أسئلتها، ستسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية :

- **الخطوة الأولى :** وتتضمن الإطار الفلسفي والمفاهيمي للقيادة الشبكية، من حيث المفهوم، والنشأة، والأهداف، والأهمية، والخصائص، والوظائف، والممارسات في الفكر الإداري المعاصر.

- **الخطوة الثانية :** وتتضمن الإطار الفلسفي والمفاهيمي للانتماء التنظيمي بالجامعات، من حيث المفهوم، والأهمية، والأسس، والأبعاد، ومداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي، والنظريات التي تناولت الانتماء التنظيمي، والعوامل المؤثرة عليه في الفكر الإداري المعاصر

- **الخطوة الثالثة :** وتتضمن الجهود الحالية لدولة الكويت في تحقيق الانتماء التنظيمي بجامعة الكويت.

- **الخطوة الرابعة :** وتتضمن التوصل لأهم المقترحات التي تسهم في تحقيق متطلبات تطبيق القيادة الشبكية كمدخل لإرساء ثقافة الانتماء التنظيمي بجامعة الكويت.

**أولاً : القيادة الشبكية في الفكر الإداري المعاصر؛ (إطاراً نظرياً) :**

#### ١/١- مفهوم القيادة الشبكية :

فالقيادة الشبكية هي " نمط يقوم على توجيه مجموعة من العناصر المستقلة عن بعضها والتي تهدف لإنجاز وتحقيق هدف معين يسعى جميع العاملين لتحقيقه بشكل جماعي" (١٦).

وتعرفها " سيليا " "Celia" على أنها "عبارة عن نموذج يتم التعاون من خلاله لاتخاذ قرار مبني على قوة مشتركة واحترام متبادل بين العاملين والقادة"<sup>(١٧)</sup>.  
كما تعرف على أنها "القيادة المطلوبة لتحقيق نتائج عبر حدود المؤسسة، وهو ما يعني إيجاد قيمة من الاختلافات في الثقافة والخبرة والمهارات الموجودة خارج حدود المؤسسة"<sup>(١٨)</sup>.

## ٢/١- نشأة مدخل القيادة الشبكية :

يُعد مدخل القيادة الشبكية من أحدث وأبرز التوجهات المعاصرة في نظريات القيادة التي ظهرت بشكل واضح في القرن الحادي والعشرين<sup>(١٩)</sup>، فلقد بدأ الاهتمام البحثي للقيادة في مرحلة ما بعد البطولية التي يتم فيها التأكيد على الجماعية والتعاون، حيث حظيت النظرية المشتركة بين المنظمات باهتمام علمي متزايد، مرتكزة على العلاقات بين المنظمات ومعاملات الموارد بين الهيئات التنظيمية والترتيبات الموضوعية لضمان التنسيق، الأمر الذي دفع إلى أهمية فهم القيادة في المنظمات وكذلك في سياق أوسع، وبناءً على ذلك برز مدخل القيادة الشبكية، والذي اعترف به " برايسون " لأول مرة في عام ١٩٧٨م في عمله الاستكشافي " منظور سياسي حول ظهور القيادة والتغيير في الشبكات التنظيمية "، ثم شهد الميدان زيادة سريعة في الاهتمام بهذا المدخل القيادي بعد عام ٢٠٠٥م، ومما يؤكد على هذا الاهتمام المتزايد قيام مجلة "القيادة الفصلية" الرائدة بتخصيص عدد خاص حول " القيادة الشبكية " في عام ٢٠١٦م يوضح ماهيتها وأهميتها ويظهر ممارستها داخل المنظمات<sup>(٢٠)</sup>.

ولقد وُضع الأساس النظري لهذا المدخل في ضوء المنظور الاستراتيجي للشبكات والنظرية الاجتماعية في عام ١٩٨٤م، وتم تطويره من قبل "أنتوني جيدينز"، حيث يعتمد هذا المنظور على فهم نظري متقدم للممارسات<sup>(٢١)</sup>، ثم ظهر الاستخدام العملي التطبيقي لهذا المدخل على يد كل من "بارنز"، و" كريجي " في عام ١٩٨٦م<sup>(٢٢)</sup>.

كما أخذ مفهوم القيادة الشبكية في التطور المستمر، ففي عام ٢٠١٢م قامت مجموعة " المساعدة الإدارية " بولاية " لوس أنجلوس " بإطلاق ما يسمى بـ " مختبر ابتكار القيادة الشبكية "، والذي ساهم في إنشاء مساحة ديناميكية كبيرة يتمكن من خلالها كل قائد شبكي من الاتصال والاجتماع مع باقي القادة من مختلف الحركات من أجل تبادل وتعميق التعلم والمخاطرة بهدف الوصول إلى تحسين الممارسات القيادية، كما شجعت تلك النقلة الكبيرة التي لاقتها القيادة الشبكية جميع القادة ليكونوا بيوت خبرة في مجالاتهم<sup>(٢٣)</sup>.

وفي عام ٢٠١٤م قامت جامعة " سينسيناتي " بمدينة " غرينسبورو " في كارولينا الشمالية بانعقاد "منتدى الفكر" حول مدخل القيادة الشبكية، والذي استغرق يومان، حضره حوالي ٣٠ عالماً من كبار العلماء على مستوى العالم، حيث عبر هذا المؤتمر عن الالتزام المستمر بتعزيز فهم القيادة لصالح المجتمع في جميع أنحاء العالم، وتوضيح العلاقة الوثيقة ما بين القيادة الشبكية وشبكات القيادة<sup>(٢٤)</sup>.

### ٣/١- أهداف القيادة الشبكية:

تسعى القيادة الشبكية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنها ما يلي:

١/٣/١ - تسخير العلاقات الاجتماعية الرئيسة داخل الشبكات، وتوفير شبكة قوية وقابلة للتطبيق للوصول إلى المعلومات والموارد اللازمة، وكيفية التواصل مع الآخرين<sup>(٢٥)</sup>.

٢/٣/١ - تحفيز المشاركين في الشبكة على حل المشكلات بشكل فعال<sup>(٢٦)</sup>.

٣/٣/١ - التعاون في اتخاذ القرار في إطار عمل مبني على الاحترام المتبادل<sup>(٢٧)</sup>.

- ٤/٣/١ - توفير إطار عمل يعزل تأثير المديرين بالمدارس على المناخ المدرسي وأداء الطلاب، فهي تسعى لتحويل نموذج السلطة وصنع القرار من الهيكل الهرمي إلى نهج أكثر شعبية وتشاركية عن طريق استخدام الدعم الشبكي<sup>(٢٨)</sup>.
- ٥/٣/١ - زيادة مستوى الأداء لجميع الأفراد من خلال تقوية العلاقات الشخصية بينهم، بالإضافة إلى توزيع المهام والمشاركة في قيادة العمل<sup>(٢٩)</sup>.

#### ٤/١- أهمية القيادة الشبكية:

تكمن أهمية القيادة الشبكية فيما يلي :

#### ١/٤/١- قيادة التغيير : Leading change

يعد التغيير سمة من سمات العصر الحالي ويمكن للقيادة الشبكية العمل على مواجهة التحديات المحيطة بها في عالم بالغ التعقيد، والعمل على تحديد الأولويات الاستراتيجية نتيجة حدوث التغيير، والقدرة على التكيف مع المتغيرات ، فوجود العديد من العوامل المؤثرة في مؤسسة ما يعني ضعف القدرة على التنبؤ بالمستقبل ، وبالتالي ضرورة العمل على زيادة قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيير أو ما يطلق عليه الرشاقة التنظيمية Organizational Agility، كما أن القيادة الشبكية تسهل القدرة على إحداث التغيير من خلال التكيف أو التعلم أو المزج بينهما<sup>(٣٠)</sup>، حيث إن إحداث التغيير أو تغيير المسارات المؤسسية يعني الطريقة التي ستتطور بها المؤسسات من خلال خصائصها وأدوار الأعضاء والتي ستتجاوز التطبيق المستمر لسلطة القادة<sup>(٣١)</sup>.

## ٢/٤/١- تحسين العملية التعليمية : Improving the educational process

تشجع القيادة الشبكية على تبادل الأفكار حول الإصلاح ودعم الآخرين على اتخاذ الإجراءات الهادفة لتحسين العملية التعليمية ، وترتبط القيادة الشبكية باستيعاب الإصلاح والعمل على المزيد من التفاعلات التي تركز على التدريس والتعلم ، مما يؤدي إلى تزايد التحصيل التعليمي للطلاب، وإنشاء رؤى وتفاهمات جديدة معاً ، وكذلك معالجة التحديات التعليمية بشكل فعال، وتشمل القيادة الشبكية التعاون خارج حدود المدرسة بين المدارس والمجتمع وتغيير قواعد المنافسة طويلة الأمد بين المدارس<sup>(٣٢)</sup>.

## ٥/١- خصائص القيادة الشبكية :

يتميز كل نمط من أنماط القيادة بعدة خصائص تميزه عن غيره من الأنماط ، وتتمتع القيادة الشبكية بمجموعة من الخصائص التي تتعلق بآلية العمل والتطبيق وهي كما يلي:

## ١/٥/١- الاتصال الجماعي: Communication Group

ويقصد به عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين أطراف العملية الإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف، وتقوم آلية الاتصال بجميع أشكالها بين أفراد المؤسسة على بناء الثقة في الشبكة ، والاتصال الجماعي يقصد به الاتصال بين مجتمع الشبكة ، وهنا تظهر أهمية الحوار البناء بوصفه أهم أهداف الاتصال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويكون نمط الاتصال السائد في الشبكة هو الاتصال متعدد الاتجاهات أو المعقد ، ويتميز هذا النمط بأنه يؤدي الى

قرارات إبداعية وحلول أصيلة للمشكلات المعقدة، كما يفيد في الظروف التي يحتاج فيها العاملون للوصول إلى قرار بالإجماع<sup>(٣٣)</sup>.

### ٢/٥/١ - بناء القدرات : Building Capacity

ويعد بناء القدرات عنصر حاسم لنجاح المؤسسة وتطويرها ، ويقصد ببناء القدرات عمل الشبكات على توفير البنية التحتية لتمكين انجاز العمل ، وتحقيق الأهداف التي يتم تحديدها بشكل مسبق وذلك من خلال رؤية مشتركة بين أطراف الشبكة ، وكذلك يتم من خلالها التعرف على التحديات والعقبات التي تواجه المؤسسة ، وزيادة قدرتها على حل هذه المشكلات من خلال التحديد الاستراتيجي للموارد ، ومواكبة التطور والنمو من خلال التطور التنظيمي وبناء الشراكات وتقوية المجتمع المدني المحيط<sup>(٣٤)</sup>.

### ٣/٥/١ - التنسيق عبر القطاعات : Cross - sector co ordination

إن التغيير الاجتماعي عند العمل به يحتاج إلى تنسيق واسع بين كثير من القطاعات المتنوعة وهذا النوع من التنسيق بحاجة إلى توافر حلقات وصل عبر المؤسسات والأفراد أو من خلال توفير هيكلية داخل المؤسسة بهدف التقليل من الفجوات في العمل<sup>(٣٥)</sup>.

ولقد أضاف " تشريستوفر " Christopher " مجموعة من الخصائص الأخرى للقيادة الشبكية، وهي<sup>(٣٦)</sup> :

### ٤/٥/١ - التوسع : Scale

ويعد أحد أهم مميزات القيادة الشبكية ، فانضمام الأفراد أو المنظمات للشبكة لا يعني زيادة في العدد فقط بل القدرة على الاستفادة من الخدمات المقدمة لهؤلاء الأعضاء الجدد ، والقدرة على الحصول على خبرات متنوعة ومتوافرة لدى الآخرين بالإضافة لتبادل الأفكار والثقافات المختلفة، حيث يؤدي الاندماج في القيادة الشبكية

إلى التوسع ، فالمقصود بالشبكة التعامل مع العديد من الأشخاص والمؤسسات، وبناء الشبكة يعني بالضرورة وجود الكثير من المؤسسات التي تعمل على مواجهة العديد من التحديات والعمل على حلها ، والتي لا يمكن حلها بشكل منفرد .

### ٥/٥/١- العقلية بعيدة الأمد : Long term mentality

فالقيادة الشبكية لا تؤتي ثمارها إلا عند التفكير بحلول بعيدة الأمد ، فالالتزام بعيد الأمد يتطلب النظر فيما وراء الحلول العاجلة للمشكلات ، فهو يتطلب تركيزا محددًا ومتزامنا على العمليات وتقديمها .

### ٦/٥/١- إعادة الصياغة : Reframing

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

### ٦/١- وظائف القيادة الشبكية :

تشتمل القيادة الشبكية على عدة وظائف من أهمها ما يلي :

### ١/٦/١- الاتصال : Communication

إن أهمية الاتصال تأتي من تفهم الفرد لما يطلب منه من أعمال والقدرة على تقديم المساعدة للزملاء للعمل بدقة وزيادة الإنتاجية ، والتعرف على طبيعة المشكلات التي تواجه العمل والسعي نحو تحسين ظروف العمل وتوفير البيئة المحفزة على الانجاز ، وكذلك تنبع من تدعيم مفهوم الذات والعلاقات الإنسانية وتنمية روح العمل الجماعي وبناء وحدة الهدف والمفهوم لدى العاملين ، والإسهام في الحد من

انتشار الشائعات المغرضة في العمل والتي تؤثر سلبيا على الفاعلية التنظيمية المتوقعة<sup>(٣٧)</sup>، وعندما يكون الأعضاء أكثر ترابطا من المحتمل أن يشاركوا التوقعات والميزات الأخرى عندما تتفاعل جهات الاتصال أيضاً مع بعضها البعض ، وتوفر القيادة الشبكية كثافة للمعلومات للأعضاء مما قد يساهم في ظهور رؤية مشتركة<sup>(٣٨)</sup>.

### ٢/٦/١- إدارة المعرفة: Knowledge management

وتكمن أهمية إدارة المعرفة في أنها فرصة للمؤسسة لخفض التكاليف ورفع القيمة، وتتميز بأنها عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة سعياً نحو تحقيق أهدافها ، وكذلك تحديد المعرفة المطلوبة وتحديد المتوفر منها وتطويره وتقويمه وتطبيقه ، كما أن أهمية إدارة المعرفة تأتي بوصفها أداة للمؤسسات لاستثمار رأس المال الفكري ، وكذلك أداة لتحفيز المؤسسات وتشجيع القدرات الإبداعية وتوفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة في بيئة المؤسسات وتعظيم قيمة المعرفة<sup>(٣٩)</sup>.

كما ذكر " كورتس " Curtis " مجموعة أخرى من وظائف القيادة الشبكية، وهي<sup>(٤٠)</sup>:

### ٣/٦/١- التنسيق:

يتضمن إنشاء وصيانة البنية التحتية للدعم والجدولة لأوقات الاجتماعات المشتركة، وضمان وصول وتوفير الموارد للأفراد.

### ٤/٦/١- الانعقاد والاجتماع:

توفير رأس المال الاجتماعي والصلات لجمع الناس معاً، بالإضافة إلى بعض الموارد لدعم المبادرات على سبيل المثال الجمع بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات الأكاديمية والمنظمات المجتمعية.

#### ٥/٦/١- النسيج:

مساعدة الناس على تحديد اهتماماتهم وتحدياتهم، والتواصل مع جميع الأفراد بشكل استراتيجي، حيث توافر إمكانية المنفعة والخدمة المتبادلة كمحفز للمجموعات ذاتية التنظيم.

#### ٦/٦/١- التسهيل:

عقد مساحة للمحادثات الهادفة والتي كان يصعب تحقيقها، بالإضافة إلى الاستماع إلى حكمة المجموعة مما يساعد على بناء التوافق والاتفاق، وتحقيق التوازن بين المناقشات المنظمة والاطلاع على كل الاحتمالات المطروحة.

#### ٧/٦/١- عملية التصميم:

رسم مسار لبحث الاجتماعات والتواصل مع أصحاب المصلحة مما يساعد على نقل مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة من الرؤية إلى العمل، وعادة تكون المجموعة متنوعة من الناس يمثلون أجزاء مختلفة من شبكة الاتصال.

#### ٨/٦/١- التواصل / التنظيم:

المساعدة في إنشاء وتنفيذ مجموعة متنوعة من القنوات حتى يتمكن الأفراد من البقاء على اتصال دائم، والمشاركة بحرية، والتعلم في الوقت المناسب، بالإضافة إلى الحفاظ على طنين الشبكة من خلال إدارة المعلومات.

#### ٧/١- ممارسات القيادة الشبكية:

لقد ذكر " دافيد " David " أربعة ممارسات للقيادة الشبكية، وهي<sup>(٤١)</sup>:

١/٧/١ - مشاركة المعلومات.

٢/٧/١ - التحفيز على التعاون لتطوير معلومات عالية الجودة.

٣/٧/١ - زيادة الوعي لدى المشاركين، وتنفيذ خطة أكثر شمولية.

٤/٧/١ - زيادة فعالية المهام.

كما أشار " روك " Ruck " على أن القيادة الشبكية تتطلب القيام بأنشطة قيادية غير هرمية من خلال ممارسة فعالة تعرف بـ " الانخراط في قيادة المحادثة المستمرة للشبكات " وهي عبارة عن نظام تفاعلي يعتمد على التفاعل بين القائد الشبكي وأعضاء الشبكة، حيث تنطوي القيادة الشبكية على عملية متبادلة تجعل القيادة تتمحور حول جعل الأمور تحدث من خلال إجراءات الآخرين<sup>(٤٢)</sup>.

ولقد أوضحت إحدى الدراسات مجموعة متنوعة من ممارسات القيادة الشبكية، وهي<sup>(٤٣)</sup>:

#### ٥/٧/١ - تحفيز ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق؛ وهذه الممارسة تتضمن مايلي:

- الاستماع بعمق وتقدير لفهم تنوع وجهات النظر والدوافع التي يحملها جميع المعنيين.

- إظهار الامتنان، وتشجيع التقدير المتبادل للأفكار والمساهمات.

- التفكير المنظم لتحديد الحلول التي تلبي الأهداف المشتركة والاحتياجات الفردية.

- التواصل بوضوح.

- تعزيز الفرص على جميع مستويات النظام لتطوير الصداقة وبناء الثقة.

#### ٦/٧/١ - تقاسم السلطة: من خلال ما يلي:

- خلق مساحة للآخرين للتقدم والمساهمة.

- احتضان وتشجيع التجارب والابتكارات.

- مساعدة الآخرين على تطوير بنية تحتية كافية لصنعها القرارات بشكل فعال.

- يهتم بالصراعات في القيم والمعتقدات بشكل بناء ومنتج.

### ٧/٧/١- الوفاء لرؤية طويلة الأجل أثناء التنقل في التقلبات والمنعطفات المتكررة: من خلال ما يلي:

- تقديم صورة واضحة عن الغرض من العمل معاً.

- مساعدة الآخرين على فهم التقدم الذي يتم إحرازه، والتركيز على جذور هذا النجاح.

- الاستمرار بشجاعة في التكيف مع جميع المحاولات من أجل النجاح سعياً في تحقيق الرؤية طويلة المدى.

### ثانياً: الانتماء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر؛ (إطاراً نظرياً) :

#### ١/٢- مفهوم الانتماء التنظيمي :

يعرف على أنه التماسك بين الفرد وجماعة الانتماء ، والتفاعل بين الفرد بين الفرد والجماعة التي ينتمي إليها ، كما يشير إلى أن الانتماء لا يتجه نحو الذات ، وإنما لابد أن يتجه إلى آخر<sup>(٤٤)</sup>، ويرى الشرقاوي أن الانتماء يعنى الارتباط الوثيق بجماعة ما مع تفضيلها أكثر من غيرها من الجماعات والشعور بالمسؤولية تجاهها والدفاع عنها، كما عرف على أنه رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وإخلاصه للمنظمة كنظام اجتماعي، فهي ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد، يترتب عليها إنفاق استثمار متبادل باستمرار العلاقة التعاقدية، وهو العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد ، وأهداف المنظمة، وكما يعبر عن السلوك

المقبول اجتماعياً من جانب الفرد والذي يفوق السلوك التنظيمي الرسمي المتوقع من الفرد<sup>(٤٥)</sup>.

## ٢/٢- أهمية الانتماء التنظيمي:

تتضح أهمية الانتماء التنظيمي بالجامعة فيما يلي<sup>(٤٦)</sup>:

١/٢/٢ - أن الانتماء التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيمياً سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

٢/٢/٢ - أن مجال الانتماء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظراً، لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

٣/٢/٢ - أن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

٤/٢/٢ - للانتماء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين من الوجهة الصحيحة أو التقليل من السلوك السلبي لتلك العمل والتغيب أو الشعور بالإحباط والتسيب، ومن ثم فإن أهمية الانتماء التنظيمي تتلخص في النقاط الآتية:

- احترام العمال للأنظمة وقوانين العمل.
- العمل على زيادة القدرة الإبداعية.
- جعل العلاقة بين العمال والإدارة تتم بالتكامل والتناسق بدل التنافر والصراع.

- يعتبر الانتماء التنظيمي من العناصر الجوهرية والهامة في الربط بين المؤسسة والعمال بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسة إن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العمال للعمل وتحقيق اعلي مستوي للانجاز<sup>(٤٧)</sup>.

### ٣/٢- أسس الانتماء التنظيمي:

توجد مجموعه من الأسس لتحقيق الانتماء، وتتمثل هذه الأسس في الأمور التالية :

١/٣/٢ - أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته، ومن ثم يجد راحة نفسية عندما يندمج مع جماعه يتفق معها في المعايير، والقيم ويشعر بالرضا عندما يقوم بعمل من الأعمال، وتقابله الجماعة بالقبول والاستحسان .

٢/٣/٢ - أن يكون لدي الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة، ويتضمن ذلك أنواعاً معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدورة الاجتماعي دون أن يتبع المعايير المشتركة التي تحدد علي أسسها الأدوار الاجتماعية، مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها، وقيمها، ويقوم هذا الفهم بدوره علي ثقة تؤدي إلي انتماء الفرد للجماعة، وتكيفه معها، والانتماء للجماعة يؤدي إلي اتساقها وتكاملها، ومن نتائج الانتماء للجماعة علي أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه علي انه مطلوب منه، نتيجة للقيام بدوره في المجتمع .

٣/٣/٢ - يتكون الانتماء في جزء كبير منه من الاعتقاد بان الفرد له مكانته في عالم الواقع، والجماعة المتسقة المرتبطة هي التي تكون لدى أفرادها إحساسا قويا بالانتماء إليها<sup>(٤٨)</sup>.

#### ٤/٢- أبعاد الانتماء التنظيمي:

يتضمن الانتماء التنظيمي العديد من الأبعاد، ومن أهمها ما يلي<sup>(٤٩)</sup>:

١/٤/٢ - الهوية: يسعى الانتماء إلى توطيد الهوية، وهي في المقابل دليل على وجوده، ومن ثم تبرر سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية، وبالتالي الانتماء.

٢/٤/٢ - الجماعة: تؤكد الروابط الإنمائية على ميل نحو الجماعة، ويعبر عنها بتوحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها، وتؤكد الجماعة على كل من التعاون، والتكاتف والتماسك، والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافئة للتوحد، وتعزز الجماعة كل من الميل إلى المحبة، والتفاعل، والاجتماعية، وجميعها تسهم في تقوية الانتماء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل.

٣/٤/٢ - الولاء: يعد الولاء جوهر الالتزام، ويدعم الهوية الذاتية، ويقوي الجماعة، ويركز على المسيرة ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته، ويشير إلى مدي الانتماء إليها، وكما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية، إلى أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسئولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء بهدف الحماية الكلية.

٤/٤/٢ - الالتزام: يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير، والنظم الاجتماعية ومن هذا المنطلق تؤكد الجماعة على الانسجام، والإجماع، لذا فإنها تولد

ضغوطا فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال ، والإذعان كآلية رئيسية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع .

٥/٤/٢ - التواد: يعني التواد الحاجة إلى الانضمام أو العشرة ، وهو من اهمم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين العلاقات ، الروابط والصداقات.

٦/٤/٢ - الديمقراطية : الديمقراطية في أساليب التفكير ، والقيادة ، وتشير إلى الممارسة ، والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عنها بثلاثة عناصر وهي:

- تقدير قدرات الفرد وإمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية ، وتكافؤ الفرص ، والحرية الشخصية في التعبير عن الرأي في إطار النظام العام ، وتنمية قدرات كل فرد بالرعاية الصحية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية.

- أن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير ، وأن تتاح له الفرصة للنقد وتقبل نقد الآخرين بصدق رحب ، وأن يكون الانتخاب وسيلة اختيار القيادات ، مع الالتزام باحترام النظام والقوانين ، والتعاون مع الغير في وضع الأهداف والمخططات التنفيذية وتقسيم العمل وتوزيعه ومتابعته وهي بذلك تمنع الديكتاتورية ، وترحب بالمعارضة ، مما يحقق سلامة ورفاهية المجتمع.

- إتباع الأسلوب العلمي في التفكير .

من خلال ما سبق حول أبعاد التنمية ، يمكن القول إن أبعاد تتعلق بالجزء النفسي والاجتماعي من شخصية العامل، بحيث إن المنظمة تمثل بالنسبة له الجزء الكبير من حياته ووقته ، فالانتماء يحقق له هويته من خلال إبراز إمكانياته وشخصيته في إطار الجماعة التي ينتمي إليها مادام ككائن اجتماعي يحقق رغبته الاجتماعية

من خلال الانجاز وكذا للجماعة دور في ضمة إليها وتكون علاقة محبة وتواد وجو من التفاهم والتعاون ،ليصبح ذا ولاء والتزام وهذا يكون لصالحه وصالح التنظيم .

#### ٥/٢- مداخل نظرية لدراسة الانتماء التنظيمي :

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الانتماء التنظيمي التي يحظى بها تراث العلوم الاجتماعية إلى المداخل التالية :

١/٥/٢ - مداخل سلوكية: تتألف من إسهامات كل من علماء السلوك ،وعلماء النفس الاجتماعية ويرى هؤلاء العلماء أن العوامل الاجتماعية ، والنفسية أكثر تأثيرا ،وفاعلية من العوامل البنائية في انتمائية الفرد نحو تنظيم العمل الذي يعمل بداخله، وتقوم الفكرة الأساسية للمداخل السلوكية علي أن الانتماء التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول اجتماعيا حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراد العمال بداخله .

٢/٥/٢ - مداخل التبادلية المحدثه في دراسة الانتماء التنظيمي: تنطلق الافتراضات النظرية لمداخل التبادلية المحدثه في دراسة الانتماء التنظيمي من إسهامات نظرية التبادل عند كل من هومانز ، وبيتربلو ، ومن ابرز علماء التبادلية المحدثه ، مورتيمر، وبيكر، وغيرهم. وتقوم الفكرة المحورية لمداخل التبادلية المحدثه في دراستها للانتماء التنظيمي علي افتراض علاقة تبادلية بين هذا الانتماء ،والمنفعة المتبادلة بين كل من الفرد ،والتنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله ، وان كل عمل يكف به الفرد يقابله نظير مادي من قبل التنظيم<sup>(٥٠)</sup>.

٣/٥/٢ - مداخل الانتماء –التنظيمات المتعاضمة: تقوم مداخل الانتماء التنظيمات المتعاضمة علي فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من انتمائية الأفراد لأهداف التنظيم الرسمي ،وقيمه يتأتى من خلال تعاضم هيمنة

التنظيم الرسمي علي أعضائه ليس فقط في محيط العمل ، بل علي حياتهم الاجتماعية<sup>(٥١)</sup>.

٤/٥/٢ - المداخل البنائية المحدثة : تنطلق مداخل البنائية المحدثة في دراستها للانتماء التنظيمي من الإسهامات الرائدة لعلماء كل من البنائية الوظيفية والراдикаلية حول عدد من القضايا مثل :سوق العمل، وبناءات القوة والعمل، ومن أبرز علماء المداخل البنائية المحدثة نجد، مورجان ، وفرناندز، وهudson، وغيرهم يستهل علماء المداخل البنائية للانتماء التنظيمي بمبدأ النظرة الاستاتيكية التي تنهض عليها مناقشات مداخل الفرد - التنظيم، والعلة وراء هذا الرفض عندهم أن العلاقة بين الفرد والتنظيم ،أو بين الفعل ،والفاعل لا تتصف بالاستاتيكية والانعزالية،بل تتصف العلاقة بالدينامكية العالية، وتتمثل الخطوة التالية في بناء تلك المداخل في الاستفادة من المداخل السلوكية التي تركز علي مناقشة العلاقات بين سلوك الأفراد ،والرضا عن العمل لجماعات العمل،وأخلاقياتها<sup>(٥٢)</sup>.

## ٦/٢ - نظريات تناولت الانتماء التنظيمي :

لقد تعددت النظريات التي تناولت الانتماء التنظيمي، ومن أبرزها ما يلي<sup>(٥٣)</sup> :

١/٦/٢ -نظرية التنافر المعرفي. ومن النظريات التي تناولت الانتماء علي انه بمثابة اتجاه نظرية التنافر المعرفي للعالم "ليون فستنجر، حيث أشارت هذه النظرية إلي أهمية المكونات المعرفية في تدعيم، أو تغيير الاتجاه وأكدت علي أهمية الاتساق المعرفي ،والذي لم يتحقق إلا بغزالة التنافر المعرفي .

- ٢/٦/٢ - نظرية التحليل النفسي. كذلك تناولت نظرية التحليل النفسي لـ "سيجموند فرويد" الانتماء بصورة غير مباشرة، وبوصفة اتجاهها، ومشيرة إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغير الاتجاهات، وتدعيمها .
- ٣/٦/٢ - نظرية الدعم السلوكية. صارت نظرية الدعم السلوكية إلى أهمية العملية السلوكية في تغير، أو دعم الاتجاهات وأكدت علي دور الدعم في خفض توتر الحاجة الذي يؤدي إلى تحقيق الاتساق، مما يسهم في تغير السلوك .
- ٤/٦/٢ - نظرية الشخصية الإنسانية. كذلك تناول العديد من العلماء الانتماء من خلال نظرياتهم حول الشخصية الانسانية، وخاصة كلا من "الفريد الدر"، "كارين هورني"، حيث أكدوا علي أن الإنسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب، والتقبل، حيث لا يستطيع أن يحي بمعزل عن الآخرين، فهو نتاج التفاعلات الاجتماعية، وعليه أن ينشغل بأنشطة اجتماعية ايجابية ليحي حياة اجتماعية سوية.
- ٥/٦/٢ - نظرية ماسلو للحاجات. كما تناول ماسلو الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته واعتبره من أهم الدوافع الانسانية، وقرنه بالحب، وتوسط به هرمه الخاص بالحاجات الانسانية
- ٦/٦/٢ - نظرية اريك فروم للحاجات. كذلك تناول "إيريك فروم" الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته للحاجات، واعتبره من أهم الحاجات التي تؤكد اتصال الفرد بالآخرين، ليتجاوز عزلته، ووحدته، وينتمي إلى شئ اكبر من نفسه، وهو مدرك لذاته، مؤكدا علي أهمية الحب، والمشاركة الايجابية ليصبح الفرد واحدا من الكل، وله أنشطته الاجتماعية التعاونية، وعلاقاته الانسانية الايجابية الناجحة

٧/٦/٢ - نظرية ليون فستنجر للمقارنة الاجتماعية. تعد هذه النظرية أساسا يؤدي بالفرد إلى معرفة قدرات الآخرين وقيمهم، وأفكارهم، ومن الايجابي بينهم، يمكنه اكتساب قيمهم وأفكارهم ومعتقداتهم، مما يشير إلى أن انتمائه لا يتحقق إلا بالتفاعل الايجابي مع الآخرين، وتفترض عملية المقارنة الاجتماعية ضرورة وجود قدر من التشابه بينه وبين من يقارن نفسه بهم، وهناك بعض الدراسات التي اعتبرت المقارنة الاجتماعية أحد أبعاد الانتماء.

ويري فستنجر انه لكي يكون هناك توحيد بالجماعة من جانب أعضائها، فلا بد وان تكون هناك وحدة في اتجاهات وسلوك هؤلاء الأعضاء، ويعتمد تحقيق أهداف الجماعة علي مدي التعاون السائد بينهم، كما أن المعايير التي تؤمن بها الجماعة قد تتمثل في الواقع الاجتماعي لأعضائها.

#### ٧/٢- العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي؛

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاريه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى، وبيانها على النحو التالي<sup>(٥٤)</sup>:

١/٧/٢ - العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار علي اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر علي درجة الانتماء التنظيمي، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الانتماء التنظيمي، وقد تبين من بحث قامت به الدكتورة عايذة خطاب، عن اتجاهات العمال والمناخ التنظيمي، بالقطاع العام، أن مستوى الانتماء التنظيمي كان مرتفعا، وقد كان أحد

الأسباب في ذلك إدراك العمال لارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلا عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرص العمالة بها، كل هذا اثر على اتجاهات العمال بالنسبة للانتماء التنظيمي بالارتفاع.

٢/٧/٢ - خصائص الفرد: تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، ومستوي التعليم، والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقاتها بالانتماء التنظيمي .

- السن وطول مدة الخدمة :كلما زاد السن، وطول مدة الخدمة، تزداد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.

- مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي .

- الجنس: تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماء للمنظمة عن الرجال، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والانتماء .

- دوافع وقيم الأفراد :كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتماءه التنظيمي اكبر، والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهم مرتفعا .

٣/٧/٢ - خصائص الوظيفة : قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية، والتحدي، والتغذية المرتجعة، تؤثر إيجابيا والتوتر، وعدم وضوح الدور، والصراعات، وتؤثر سلبا.

٤/٧/٢ - العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

- الأجور: كلما كانت الأجور عادلة متناسبة مع عبء العمل ، ازداد الشعور بالانتماء التنظيمي.

- جماعة العمل :كلما كانت اتجاهات جماعة العمل ايجابية للمنظمة .زاد مستوي الانتماء التنظيمي .

- الإشراف والقيادة: تؤثر نوعية الإشراف والقيادة علي مستوي الانتماء التنظيمي، والإشراف الديمقراطي والمشاركة يزيد من مستوي الانتماء التنظيمي ،والعكس صحيح.

٥/٧/٢ - العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي: تناولت العديد من الدراسات بين الهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي . فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات ،وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الأدوات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل، ولها تأثير ايجابي علي الانتماء التنظيمي.

### ثالثاً: جهود دولة الكويت في تحقيق الانتماء التنظيمي بالجامعات.

#### ١/٣- نشأة جامعة الكويت :

يعد التعليم في دولة الكويت من أهم المجالات التي ترعاها الدولة، فالكويت اليوم تتطلع إلي تجديد نهضتها التعليمية من خلال تجربة الآباء والأجداد منذ عام ١٩١٠م، وتبرز أهمية تطوير منظومة التعليم والتدريب لدورها في تنمية الإنسان الكويتي، وتوفير احتياجات سوق العمل، حيث برز دور التعليم في دولة الكويت من خلال التغيرات التي طرأت علي المجتمع الكويتي نحو الأفضل، والعمل علي بناء مجتمع متقدم، لذا سعت الدولة إلي الاهتمام بالتعليم وتطويره وتحسين مستواه حتى يكون ملائماً لظروف المجتمع الكويتي واحتياجات الأفراد، وأن يكون التعليم حقاً من حقوق المواطنين، ثم إنه يحقق عائداً للدولة وللمجتمع، كما يحقق تقدماً في النواحي

الاجتماعية والاقتصادية، وتعتبر جامعة الكويت من أقدم جامعات مجلس التعاون الخليجي إذ لم يسبقها سوي ثلاث جامعات بالمملكة العربية السعودية وهي جامعة الملك سعود عام ١٩٥٧م والجامعة الإسلامية عام ١٩٦٠م وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن عام ١٩٦٣م<sup>(٥٥)</sup>.

وقد نشأت جامعة الكويت في أكتوبر ١٩٦٦ بموجب القانون رقم ٢٩ لسنة ١٩٦٦ بشأن تنظيم التعليم العالي، وتم افتتاحها رسمياً في ٢٧ نوفمبر ١٩٦٦ كمنازة للعلم والبحث العلمي، وذلك بعد أربع سنوات من إعلان دستور الكويت، وكانت الجامعة عند تأسيسها تضم كلية العلوم والآداب والتربية وكلية البنات الجامعية، إلا أنها نمت وتوسعت بصورة مطردة حتى تلبي متطلبات خطط التنمية واحتياجات سوق العمل وتقديم عدد أكبر من البرامج والتخصصات التي يحتاجه المجتمع الكويتي<sup>(٥٦)</sup>.

### ٢/٣- الرسالة والفلسفة والأهداف العامة لجامعة الكويت:

١/٢/٣ - رسالة جامعة الكويت: تنص رسالة الجامعة كما صادق عليها مجلس الجامعة في جلسته بتاريخ ١٩٨١/٥/٢٤م علي ما يلي: متابعة المعرفة الإنسانية، والإسهام في تطويرها ونشرها، وإعداد الثروة البشرية للبلاد لتزويدها بالقيادات الواعية لتراثها ولتطورات العصر، ولسد حاجات المستقبل بالتعاون مع المؤسسات العلمية المؤدية للرسالة نفسها، محلياً وعربياً وإسلامياً وعالمياً<sup>(٥٧)</sup>.

٢/٢/٣ - فلسفة جامعة الكويت: تتمثل فلسفة جامعة الكويت في النقاط التالية<sup>(٥٨)</sup>:

- وضع سياسة قبول تعتمد علي توفير فرص التعليم وفقاً لقدرات الطالب العلمية واستعداده الشخصي، وتطلعاته المهنية، وذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة من أعضاء هيئة تدريس وفنيين وتجهيزات ومرافق، وأن يكون التوزيع العددي للطلبة علي التخصصات المختلفة متمشياً

مع الخطوط العريضة لاحتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- تطوير برامج ومناهج الدراسة، وأساليب التعليم بحيث لا تقتصر على مجرد التعليم واستيعاب المعرفة، بل لتعني إلى جانب ذلك بتكوين الشخصية المتكاملة للطالب، لتنمية آفاقه وقدراته على التحصيل والاستقراء والتحليل والاستنتاج، ليكون قادراً على التفكير الاستقلالي فيما يواجهه من أعمال ومشاكل، وذلك بتوفير مناخ علمي يتميز بحرية البحث والتفكير والتعبير.

- توفير الإمكانيات والجو المناسب للبحث العلمي في جميع أنواعه من بحوث أساسية أو تطبيقية مع التركيز على ما يتصل بمشاكل وواقع المجتمع الكويتي والمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لها.

٣/٢/٣ - أهداف جامعة الكويت: تسعى جامعة الكويت في تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أهمها ما يلي<sup>(٥٩)</sup>:

- متابعة رفع مستوى التعليم مع التركيز على أن المهمة الأساسية للجامعة في المستقبل هي تكوين العقول، وبث روح البحث العلمي، وتدريب الطلبة على كيفية التعلم والتفكير الأصيل والابتكار.

- الاهتمام بتنمية شخصية الطالب وترسيخ القيم الوطنية والأخلاقية لديه.

- تعزيز التوسع في استحداث البرامج الدراسية التي تخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتوجه الطلبة نحو التخصصات العلمية والتقنية.

- زيادة الاهتمام بالدراسات العليا، والنهوض بالبحث العلمي وتشجيعه وتطويره من أجل المساهمة في زيادة المعرفة وتعميقها، بغية العمل على حل مشكلات المجتمع وخدمة التنمية الاقتصادية.
- زيادة التفاعل مع المجتمع والاهتمام ببرامج التعليم المستمر والتدريب.

### ٣/٣- التنظيم الإداري لجامعة الكويت:

يتكون التنظيم الإداري لجامعة الكويت على النحو التالي<sup>(١٠)</sup>:

١/٣/٣ - مجلس الجامعة: يُشكل مجلس الجامعة برئاسة وزير التربية الرئيس الأعلى للجامعة وعضوية كل من:

- مدير الجامعة.
  - أمين عام الجامعة.
  - وكيل وزارة التربية.
  - عمداء الكليات.
  - ثلاثة من الكويتيين من القطاع الحكومي.
  - ثلاثة من الكويتيين من القطاع الأهلي.
- ويحضر نواب مدير الجامعة وعميد شئون الطلبة وعميد القبول والتسجيل اجتماعات المجلس.

### مهام واختصاصات مجلس الجامعة:

يختص مجلس الجامعة برسم السياسة العامة للجامعة ومن مهامه أيضاً ما يلي:

- وضع خطط الدراسة وتعيين مدتها ومواعيد الامتحانات وقواعدها العامة ولجانها ومكافآتها.
- وضع شروط قبول الطلاب وتحويلهم ونظام تأديبهم وتحديد الرسوم الدراسية وكيفية أدائها وشروط الإعفاء منها ومكافآت الطلاب وإعانتهم المالية علي اختلاف أنواعها.
- تنظيم الشئون الاجتماعية والرياضية للطلاب.
- منح الدرجات العلمية وتقرير معادلة الشهادات الأجنبية.
- وضع اللوائح الداخلية للكليات واللوائح الخاصة بالمختبرات والمكتبات وغيرها من منشآت الجامعة.
- وضع القواعد والنظم الخاصة بإجراءات تعيين أعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي وندبهم وإعارتهم ونقلهم ومنحهم المهمات العلمية، وتحديد المكافآت للتدريس.
- إعداد مشروعات الميزانية والحساب الختامي.
- ٢/٣/٣ - قطاع مدير الجامعة:
- مدير الجامعة:
- هو الشخص الذي يتولى إدارة شئون الجامعة العلمية والإدارية والمالية، ويمثلها أمام الهيئات الأخرى، إلى جانب تنفيذ قوانين الجامعة ولوائحها وقرارات مجلسها.

### مهام واختصاصات مدير الجامعة :

- الإشراف علي إعداد وتنفيذ خطط الدراسة وبرامجها .
- العمل علي استكمال حاجة الجامعة من هيئات التدريس والفنيين والفئات المساعدة الأخرى
- العمل علي إعداد الخطط والبرامج اللازمة لتزويد الجامعة بأعضاء هيئة التدريس .
- العمل علي تدعيم منشآت الجامعة وتزويدها بالخدمة المكتبية والأجهزة والأدوات الحديثة .
- مراقبة مستوي العمل في الجامعة في كافة النواحي العلمية والفنية والإدارية والمالية ومتابعة تنفيذ سياسة مجلس الجامعة ومجلس الأقسام العلمية في هذه الشؤون .
- إعداد التقرير عن شؤون الجامعة العلمية والتعليمية والإدارية والمالية .
- دعوة الأساتذة الزائرين بموافقة رئيس المجلس لفترات تتعدى فصل دراسي واحد وتحديد مكافآتهم .
- اقتراح منح الدكتوراه الفخرية لبعض الشخصيات التي لها دور بارز مؤثر في أوطانهم .

### ٤/٣- أهم نجاحات وإنجازات جامعة الكويت في جميع المجالات خلال العام الجامعي ٢٠١٨م (٦١) :

- ١/٤/٣ - مشاركة كلية العمارة وبالتعاون مع جامعة كاليفورنيا - بيركلي في تنظيم ورشة عمل لأعضاء هيئة التدريس بالكلية تحت عنوان (التصميم

الإبداعي للمناهج الدراسية في العمارة) أقامتها مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ضمن الاتفاقية التي تعقدها المؤسسة بالتعاون مع الجامعة المذكورة لصالح جامعة الكويت.

٢/٤/٣ - فوز فريق من طلبة الجامعات الكويتية بجائزة التميز الأكاديمي في (مسابقة هواوي الدولية لمهارات تقنية المعلومات والاتصالات) التي نُظمت نهائياتها في المقر الرئيسي لشركة هواوي بمدينة شنزن الصينية. وشمل الفريق كل من الطالبة: خالد المطيري وزينب البقصي وسعد الشيتان، حيث تأهل للمرحلة النهائية بعد اجتياز جولات تأهيلية استمرت لمدة ٥ أشهر بمشاركة ١٣ فريقاً من ١٠ دول في الشرق الأوسط.

٣/٤/٣ - تعاون أكاديمي وطلابي بين كلية الحقوق في جامعة الكويت وكلية الحقوق في جامعة بوردو الفرنسية المصنفة الأولى على الجامعات الفرنسية حسب تصنيف التايمز العالمي لسنة ٢٠١٦، تضمن لقاءً بين الطرفين حول متطلبات المرحلة القادمة ورؤية الطرفين ودور جامعة بوردو في تطوير مناهج كلية الحقوق ووضعها في مصاف الجامعات العالمية من خلال رفع مستوى المعايير الأكاديمية.

٤/٤/٣ - توقيع اتفاقية تعاون بين كلية العلوم الإدارية مع الجامعة التايوانية الوطنية ممثلة بنائب مدير الجامعة التايوانية للشؤون الدولية - لويزا شوينج شانج للبدء في تفعيل برنامج التبادل الطلابي خلال العام الأكاديمي ٢٠١٨/٢٠١٩.

٥/٤/٣ - فريق جامعة الكويت حقق المركز الثالث في المسابقة السنوية التي تنظمها الجمعية الأميركية لجيولوجي البترول في مؤتمر GEO18 بالبحرين، بعد منافسة ٨ جامعات عريقة من الشرق الأوسط (السعودية، الأردن، عمان

ولبنان)، خلال مشاركة نخبة من طلاب وطالبات قسم علوم الأرض والبيئة في كلية العلوم بجامعة الكويت.

٦/٤/٣ - انطلاق فعاليات الدورة التدريبية الأولى من برنامج تدريب القيادات النسائية والذي استمر ثلاثة أيام، بهدف تدريب ٦٠ سيدة في مختلف مجالات القطاعين الخاص والحكومي، ويأتي هذا البرنامج بالتعاون ما بين مركز أبحاث ودراسات المرأة في كلية العلوم الاجتماعية في جامعة الكويت والأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية وبالتنسيق مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة الأمم المتحدة لتمكين المرأة.

٧/٤/٣ - ضمن التعاون القائم بين كلية الهندسة والبتترول وشركة إيكويت للبترودكيماويات، نظم مكتب العميد المساعد للشؤون العلمية ومكتب الأبحاث بكلية الهندسة والبتترول اليوم المفتوح للأبحاث بالتعاون مع قسم إدارة البحث والتطوير في شركة إيكويت، وهدف إلى التعريف بالإمكانيات البحثية في كلية الهندسة والبتترول وبحث مجالات التعاون البحثي بين الطرفين.

٨/٤/٣ - قسم المعلوماتية وإدارة المعلومات الصحية في كلية العلوم الطبية المساعدة استضاف البروفسور شنيد بروفي مع فريق متخصص من قسم المعلوماتية الصحية بكلية الطب بجامعة سوانسي ويلز بالمملكة المتحدة، وكانت الدعوة نتاجاً لمذكرة تفاهم (MoU) والتي شملت التعاون الرسمي بين الطرفين في مجال المعلوماتية الصحية وعلوم البيانات الصحية.

#### رابعاً : الإجراءات المقترحة :

- ١- الاعتماد على أهل الخبرة عند صياغة الأهداف الإستراتيجية.
- ٢- عقد العديد من ورش العمل بين قيادات الدامعة والهيئات التدريسية والإدارية لتدعيم العلاقة المهنية فيما بينهم.
- ٣- التعامل باحترافية مهنية مع مقترحات العاملين حيال التطوير التنظيمي
- ٤- مشاركة الهيئات التدريسية والإدارية فى وضع الأهداف الإستراتيجية للجامعة.
- ٥- عقد اجتماعات لتوعية العاملين بهذه الأهداف، وتحديد مسئولية كل فرد فى تحقيقها.
- ٦- تطوير الحوار الاحترافي بين إدارة الجامعة وكافة هيئات الجامعة فى ضوء الشفافية الإدارية.
- ٧- تدعيم إدارة الجامعة استقلالية فرق العمل المتخصصة فى أداء مهامها.
- ٨- تفويض الإدارة العليا للجامعة بعض الأساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية وأيضا الإداريين المعلمين فى اتخاذ بعض القرارات الإستراتيجية للجامعة.
- ٩- تعليق صندوق للمقترحات والشكاوى فى كافة مناحي وطرق الجامعة وكتلياتها وأقسامها.
- ١٠ - دعم المدراء للعاملين ذوي الأفكار الإبداعية ماليا ومعنويا.
- ١١ - ميل القيادات الجامعية للتغيير الإيجابي ومخاطرة التجريب.
- ١٢ - إتاحة الفرص للعاملين لتقويم سياسات الجامعة وممارساتها الإدارية.

- ١٣- تشجع الأفراد على الاعتراف عندما تفضل المبادرات الجديدة بدلا من الاستمرار في تضييع الموارد المادية والقدرات البشرية.
- ١٤- عقد الجامعة الدورات التدريبية المتعلقة بالتنمية المهنية للعاملين.
- ١٥- اهتمام البرامج التدريبية الاحترافية بتوضيح الآليات والكيفية الإيجابية لعمل فرق العمل.
- ١٦- إصدار العديد من التعميمات التي تيسر للقيادات الأدنى تفويض العديد من مهامهم لبعض مرؤوسيه ذوي الخبرات من أجل إعداد الكوادر الإدارية الجديدة.
- ١٧- عقد ورش عمل واجتماعات لمناقشة الأفكار الإدارية الجديدة.
- ١٨- حرص إدارة الجامعة على تكريم العاملين من ذوي المبادرات البناءة ذات المخاطرة المحسوبة.
- ١٩- توضيح رؤية جيدة لكسب وتأييد دعم التغييرات الابتكارية من قبل أعضاء التنظيم الإداري.
- ٢٠- مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بالسياسات الجامعية.
- ٢١- امتلاك فرق العمل الحرية التامة لتكييف استراتيجياتها المهنية وفقا للتطورات والتغييرات.
- ٢٢- إعداد ندوات ومحاضرات يقوم بها أساتذة متخصصون يوضحون فيها أهم الأساليب الإدارية الحديثة وكيفية تطبيقه.
- ٢٣- عقد دورات تدريبية للمدراء على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.
- ٢٤- عقد اختبارات إدارية ونفسية لكافة المناصب الإدارية قبل توليهم المناصب الإدارية.

### المراجع

- (١) أحمد نجم الدين عيادروس (٢٠١٥): " إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية" ، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، مج ٢٦، ع ١٤، ص ٧٤
- (2) Jordi Di'az-Gibson, Mireia Civi's Zaragoza, Alan J Daly, Jordi Longa's Mayayo and Jordi Riera Romanı(2017): "Networked leadership in Educational Collaborative Networks", Educational Management Administration & Leadership, Vol. V.45, N.6, p.1043.
- (3) Bruce Hoppe a, Claire Reinelt (2010): "Social network analysis and the evaluation of leadership networks", The Leadership Quarterly, N.21, p.606.
- (4) Jordi Di'az-Gibson, Mireia Civi's Zaragoza, Alan J Daly, Jordi Longa's Mayayo and Jordi Riera Romanı, 2017, Op.Cit, p.1043.
- (٥) علام اعتماد محمد (١٩٩٣): " الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية ، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري" ، مجلة حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية ، ع ١٦ ، جامعة قطر، ص ٢٦٤ .
- (٦) موسي اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، ط ١، الرياض، ١٩٩٩، ص ٥ - ٨ .
- (٧) خضر لطيفة إبراهيم ، دور التعليم في تعزيز الانتماء ، عالم الكتب ، ٢٠٠٠ م ، ص ٢٨ .

- (8) Madelon Wind , 2017, Network leadership: Defining its continuum, University of Twente,. Netherlands,p.37.
- (٩) عبلة محمود إبراهيم ، هيدراكية الانتماء لدى عينة من المثقفين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الآداب جامعة عين شمس القاهرة ، ١٩٩٣ ص ١٠٧ .
- (١٠) أحمد نجم الدين عيادروس ، ٢٠١٥ ، إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، مج ٢٦، ع ١٤ .
- (١١) علي عبدربه حسين إسماعيل (٢٠١٤). تطبيق استراتيجية ستة سيجم لت تحقيق الميزة التنافسية للدراسات العليا بكلية التربية جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد ٨٧.
- (١٢) محمد عبد الرازق ويح (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة كلية التربية ببنها، العدد ٩٥، الجزء ٣.
- (13) Jordi Di´az-Gibson, Mireia Civi´s Zaragoza, Alan J Daly, Jordi Longa´s Mayayo and Jordi Riera Romanı, 2017, “Networked leadership in Educational Collaborative Networks”, Educational Management Administration & Leadership, Vol. V.45, N.6.
- (14) Cécile Emery,2012, “Uncovering the role of emotional abilities in leadership emergence. A longitudinal analysis of leadership networks”, Social Networks, N. 34 .
- (15) Bruce Hoppe , 2010, “Claire Reinelt, Social Network analysis and the Evaluation of leadership Networks”, The Leadership Quarterly, N. 21 .
- (16) Robin Hargroder Lemaire(2012) : The functions of the network excutive : Acase studyof network management ,

- leadership and governance, Ph. D , Faculty of the department of management , The university of Arizona, p. 53.
- (17) Celia Lee Khiaw(2016) : Leadership as a network catalysts : a study of leadership as enacted by structures and processes of inter-organizational collaborations in the Singapore public sector , Ph. D. , Alliance Manchester business school , p. 54.
- (18) Andrew Stricker & et al. (2018): " Values- based network leadership on interconnected world ", The journal of values – based leadership, Vol. 11, Issue. 1, p. 2.
- (19) Tremblay, C. (2012): " Network leadership: An emerging practice ",Collage & University, Vol.87,No.4,p.37.
- (20) Madelon Wind (2017) : " Network Leadership: Defining its continuum", University of Twente , Netherland,pp.1,2.
- (21) Jörg Sydow (2000): " Franchise Systems as Strategic Networks: Studying Network Leadership in the Service Sector", Free University of Berlin, Germany,p.2.
- (22) Daniel A. Novak (2008): " Leadership of Organizational Networks: An Exploration of the Relationship between Leadership and Social Networks in Organizations ", Published PH.D in Organizational Leadership, School of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University,USA,p.40.
- (23) Rachel Rosner and Madeline Wander (2015): " Network Leadership Lab Innovation Evaluation Report", Linking In The Lab Innovating Cross-movement Leadership And Learning, Management Assistance Group, Los Angeles,USA,p.4.

- (24) Kristin Cullen et al (2014) : " Networks: How Collective Leadership Really Works ", Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina ,p.3.
- (25) Daniel A. Novak (2008): " Leadership of Organizational Networks: An Exploration of the Relationship between Leadership and Social Networks in Organizations ",Op.Cit,p.47.
- (26) Silvia, C. & McGuire, M. (2009): " Does leadership in networks matter? Examining the effect of leadership behaviors on managers perception of network effectiveness ", Public Performance & Management Review,Vol.33,No.1,p.35.
- (27) Beales, A. & Fisher, D. (2010): " Building global citizenship through network leadership", center for Mental Health Services Research,p.4.
- (28) David M. Fultz (2011): " Principal Influence on School Climate: A Networked Leadership Approach ", Unpublished PH. D, in the Graduate School of The Ohio State University,USA,p.70.
- (29) Satyam Mukherjee (2016): " Leadership network and team performance in interactive contestsSatyam ", Social Networks, Elsevier,Vol. 47,p.85.
- (30) Claire Sinnema& et al. ( 2020) : " Exploring the communities of learning policy in New Zealand using social network analysis: nA case study of leadership , expertise and networks ", International journal of educational research , Vol. 99, p. 13.
- (31) Juan Pablo Queupil (2016) : Educational collaboration networks and leadership in Chile and Latin America : A

- social network analysis , Ph. D.,The Pennsylvania state university,p.7.
- (32) Claire Sinnema et al. ( 2020) : Op. Cit , pp. 2,3.
- (33) Robin HargroderLemaire (2012) :Op. Cit , p. 54.
- (34) Lee Rutledge : Teacher leadership and school improvement( 2009 ) : A case study of teacher participating in teacher leadership network with a regional education service center , Ph. D ,Texas state university – San Marcos , p.4.
- (35) Robin Hargroder Lemaire (2012) :Op. Cit , p.55.
- (36) Christopher W. Tremblay (2012 ) : " Network leadership : an emerging practices " , College & University , Vol. 87 , No. 4, pp. 38,39.
- (37) Kenneth Leithwood ( 2016 ) : " Characteristics of effective leadership networks " Journal of educational administration ,Vol. 54 ,No. 4, p.413.
- (38) Andre Escorcio Soares ( 2015 ) : Psychological safety authentic leadership social network and a psycho- structural approach to the study of groups , Ph. D., Coventry university , p. 59.
- (39) Robin Hargroder Lemaire (2012) :Op. Cit , p. 45.
- (40)Curtis Ogden (2016): " Network Leadership Roles 2.0 " , Op. Cit, p.10.
- (41) David M. Fultz (2011): " Principal Influence on School Climate: A Networked Leadership Approach " , Op.Cit ,p.71.
- (42) Ruckdäschel S. (2015) : " Leadership of Networks and Performance, Markt- und Unternehmensentwicklung

- Markets and Organizations ", Springer Fachmedien  
Wiesbaden , Vol.5,No.3,p.26.
- (43) Curtis Ogden (2016): " Network Leadership Roles 2.0 ",  
Devolving power and leadership in Networks,Op. Cit , p.9.
- (٤٤) محبوب إلهامي عبد العزيز إمام ، الانتماء للأسرة وعلاقته بأساليب التنشئة  
الاجتماعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس ، كلية الآداب ،  
جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٧ ، ص ٣٣ .
- (٤٥) الشرقاوي فتحي دراسة في سيكولوجية التعصب ، رسالة ماجستير غير منشورة ،  
كلية الآداب ، جامعة عين شمس ، القاهرة ١٩٨٤ م .
- (٤٦) عبدا لباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي،الدار الجامعية  
،الإسكندرية،٢٠٠٥،ص٣١٦.
- (٤٧) موسي اللوزي،التطور التنظيمي،أساسيات ومفاهيم حديثة،دار وائل للطباعة  
والنشر،ط١،الرياض،١٩٩٩،ص٥ - ٨ .
- (٤٨) اسعد يوسف بن ميخائيل،الانتماء وتكامل الشخصية ،مكتبة غريب ،القاهرة  
،١٩٩٦،ص٢٤٦ - ٢٤٧ .
- (٤٩) خضر لطيفة إبراهيم،دور التعليم في تعزيز الانتماء،مرجع سابق ،ص٢٨ .
- (٥٠) علام اعتماد محمد،الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية  
،مرجع سابق ،ص٢٦٥ .
- (٥١) المرجع السابق ،١٩٩٣،ص٢٥٨ - ٢٥٩ .
- (٥٢) محمد الصاوي وأحمد البستان، دراسات في التعليم العالي المعاصر: أهدافه  
وإدارته ونظمه. مكتبة الفلاح، الكويت، ٢٠١٠، ص ٢١ .

(٥٣) خضر لطيفة إبراهيم، دور التعليم في تعزيز الانتماء، مرجع سابق، ص ص ٣٩ – ٤٥.

(٥٤) خطاب عايذة، اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر، ١٩٩١، ص ١٤٧.

(٥٥) المرجع السابق: ص ١١٩.

(٥٦) جامعة الكويت : دليل التنظيم الإداري بجامعة الكويت، الإصدار الثالث، منشورات إدارة التدريب الإداري والتدريب، جامعة الكويت، ٢٠١٣، ص ٨.

(٥٧) جامعة الكويت : دليل التنظيم الإداري بجامعة الكويت، الإصدار الثالث، منشورات إدارة التدريب الإداري والتدريب، جامعة الكويت، ٢٠١٣، ص ص ٩، ١٠.

(٥٨) جامعة الكويت، لمحات عن جامعة الكويت، مكتب نائب مدير الجامعة للأبحاث، الكويت، ٢٠١٣، ص ١١.

(٥٩) جامعة الكويت، جامعة الكويت في سطور، إدارة العلاقات العامة والإعلام بجامعة الكويت، الكويت، ٢٠١٣، ص ٦٤.

(٦٠) لمزيد من التفصيل انظر:

– مكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط: الخطة الإستراتيجية ٢٠١٣ – ٢٠١٧، مطبعة الجامعة، جامعة الكويت، ٢٠١٣.

– مبارك عواد البرازي. مرجع سابق، ص ١١٨.

– جامعة الكويت. " دليل التنظيم الإداري "، مرجع سابق، ص ٨.

– عمادة القبول والتسجيل. " دليل الطالب "، مرجع سابق، ص ١٨.

**سنة محمد ناصر السعفي**  
**القيادة الهيكلية كمدخل لإسداء ثقافة الانتماء التنظيمي**  
**لدى العاملين بجامعة الكويت دراسة تحليلية**

---

(٦١) جامعة الكويت، جامعة الكويت في سطور، إدارة العلاقات العامة والإعلام بجامعة

الكويت، الكويت، ٢٠١٨م، ص ٢٢.