

التشبيك الإلكتروني

مدخل لتكامل عمل اللجان الوطنية العربية للتربية

إعداد / أحمد عبده الحسيني¹

ملخص:

لقد أفرز التسارع التكنولوجي الذي حدث في الأونة الأخيرة مفهوم التشبيك في مجالات عدة وخاصة في مجال الإدارة، وعلى هذا اهتمت اللجان الوطنية العربية للتربية بدعم كافة العمليات المرتبطة بالتشبيك فيما بينها، وفي إطار هذا يسعى البحث الحالي إلى التوصل لمجموعة من متطلبات التشبيك الإلكتروني لتكامل عمل اللجان الوطنية العربية للتربية، وذلك اعتماداً على "المنهج الوصفي"؛ والذي لا يقف عند مجرد وصف الظاهرة، بل يسعى لتحليلها وتفسيرها لاستنباط دلالات ذات مغزى.

الكلمات المفتاحية:

التشبيك الإلكتروني/ التنظيم الشبكي/ التخطيط الشبكي/ المشاركة في صنع القرار/ تقويم الأداء.

الشبكي الإلكتروني

مدخل لتكامل عمل اللجان الوطنية العربية للتربية

إعداد:

أحمد عبده الحسيني

باحث دكتوراه بمعهد البحوث والدراسات العربية

المقدمة:

يشهد العالم في الوقت الحالي تطورات تكنولوجية هائلة لها انعكاسات واضحة على مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والعلمية، وذلك فيما يُسمى التسارع التكنولوجي الذي يُعتبر أحد متغيرات القرن الحادي والعشرين، الأمر الذي أدى لتأكيد النظام العالمي في ظل العولمة على أهمية الدعم والتعاون من أجل المساهمة في حل هذه المشكلات التي تواجه العالم؛ بحيث أصبح الاهتمام بالقضايا العالمية ليس مسئولية الأجهزة الحكومية وحدها وإنما هي مسئولية الجميع، والواضح أن التسارع التكنولوجي يُعتبر أحد المتغيرات الحاكمة في الألفية الثالثة، وأيضاً أحد متغيرات عصر المعرفة الشبكي وبناء مجتمع المعرفة.

وحقيقة الأمر أن التسارع التكنولوجي الذي حدث قد أفرز مفهوم الشبكي في مجالات الإدارة، ويُقصد بالشبكي بأنه يُقصد بالشبكي بأنه العمل في إطار تعاوني بين مجموعة أفراد أو مجموعة مؤسسات من خلال قواعد للعمل متفق عليها تركز على العمل من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية أو الكتابية وغيرها لربط تلك المجموعات أو الأفراد مع بعضهم البعض بما يسمح لهم تبادل الخبرات والمعلومات المختلفة.^(١)

وفي هذا يُقصد بالشبكي الإلكتروني **Electronic Networking** أنه وسيلة لتبادل المعرفة والمعلومات حول الاحتياجات والحلول والخبرات الفضلى والمنافع والمساهمة في نشرها وتداولها، كما يعتبر الشبكي الإلكتروني وسيلة لتقوية المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من خلال توحيد الخطاب و زيادة التأثير في المفاوضات والضغط ، إضافة الى تعزيز الاداء الديمقراطي وتفعيل الدور التتموى لمنظمات

ومؤسسات المجتمع المدني، كما يعد آلية تنظيمية تسعى من خلالها المؤسسات المختلفة إلى تنسيق وتعبئة الجهود والمواقف والموارد باتجاه تحقيق أهدافها. (ii)

ويُعتبر الشبكي الإلكتروني من صيغ الشبكي المعاصرة في الألفية الثالثة، وقد تناولت تعريفاته الأدبيات في مجالات الإدارة سواء العربية أو الأجنبية؛ حيث أشارت بعض الأدبيات إلى أن الشبكي الإلكتروني هو عملية تعاون الأفراد و توزيع للأدوار والمهام وتنسيق عقلائي للأنشطة، وذلك من خلال اعتماد حلول تنظيمية من قبل فاعلين مستقلين نسبيا، انطلاقا من مواردهم وقدراتهم الخاصة، بغاية حل المشاكل المشتركة المطروحة عليهم، من أجل تعاونهم بهدف تحقيق الأهداف المشتركة، رغم توجهاتهم وأهدافهم المتباينة. (iii)

ويُعرف كذلك بأنه شكل من أشكال التنظيم الذي يعتمد على تشارك مؤسسات مع مؤسسات أخرى للقيام ببعض الأنشطة المشتركة وفق إتفاق محدد وثابت بهدف تحقيق أهداف مشتركة تعود بالنفع على الحفاظ على موارد المؤسسات المشاركة فيما بينهم من خلال إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى، تتولى عدة عمليات وفق تنسيق مسبق. (iv)

كما يُعد الشبكي الإلكتروني بمثابة إطار طوعي أو اختياري يضم أفرادا أو مجموعات أو منظمات تهدف إلى تبادل المعلومات والخبرات والاتصال^(v)، ومن ثم فهو مجموعة من العلاقات الرسمية فيما بين الناس المهتمين ببعضهم البعض من خلال الشراكة أو المصالحة المشتركة أو المجاورة الجغرافية أو القرابة أو المهنة أو الخدمات المقدمة أو المتلقاة أو يأتي من التحالفات المختلفة. (vi)

ومع تطور عملية الشبكي ظهرت الشبكات في المنظمات والأفراد حيث إنه مع بداية التسعينيات من القرن الماضي تحقق الذبوع والانتشار لمفهوم الشبكة والشبكي الإلكتروني، وقد كان للتطور التكنولوجي أثر كبير على عملية الشبكي الإلكترونيات أسس الشبكات، إذ أنه سمح بتبادل المعلومات وتدفق المعرفة واقتسام الخبرات، ولذلك اتجهت المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها إلى الإندماج في مجموعات أو تحالفات لتحقيق التعاون دون أن تفقد استقلاليتها، كما سعت إلى الانضمام للشبكات على مستوياتها المختلفة، حيث

أتاح الترابط المعلوماتي للمؤسسات تفسيرات للواقع المحيط والمؤثر في القضايا التي تهتم بها، ويمارس الشبكي الإلكتروني من خلال إقامة شبكة من العلاقات بين المنظمات والجمعيات، وهو يعتبر نوعاً من التحالف الواعي بين عدد من المنظمات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو الأقليمي أو الدولي. (vii)

ويتضح من خلال ما سبق ان ثمة طفرة حقيقة حدثت في عملية الشبكي الإلكتروني وإنشاء الشبكات من حيث آليات عملها والأطر المحددة لها واستخدام النظريات الحديثة في بناءها والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة فيها وفي إنشاء الشبكات. وتعتبر اللجان الوطنية العربية للتربية والثقافة والعلوم إحدى المنظمات المجتمعية التي تعمل كحلقة اتصال بين المنظمات الدولية (يونسكو - ألكسو - أيسيسكو) وبين المؤسسات الحكومية والدولة التي يختلف تنظيمها وهيكلها التنظيمي علي النحو الآتي: (viii)

١. الصنف الاول: هيكل تنظيمي حسب القطاعات (قطاع التربية، قطاع العلوم، قطاع الثقافة)

٢. الصنف الثاني: هيكل تنظيمي حسب الشعب (شعبة اليونسكو، شعبة المنظمة العربية "ألكسو"، شعبة المنظمة الإسلامية "أيسيسكو").

وتسعى هذه اللجان إلى تطوير تنظيماتها الإدارية من أجل التكيف مع التغيرات البيئية الحادثة بالمجتمع المحلي والإقليمي والعالمي، وتحقيق أهدافها من أجل تحقيق ميزة تنافسية على مثيلاتها من اللجان الأخرى.

ويظهر هذا الشبكي من خلال المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة؛ حيث واعتبرت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم أن الشبكي إحدى سياساتها الراسخة؛ وهذا ما اتضح من خلال الخطط الاستراتيجية للمنظمة؛ حيث أعدت المنظمة خططها الاستراتيجية (٢٠١٧-٢٠٢٢) وشرعت في تنفيذها بعد اعتمادها من قبل المؤتمر العام، وأعطت الأولوية لعدد من المحاور والقضايا الاستراتيجية والتي منها الشبكي والتعاون؛ حيث ركزت على: (ix)

١. تطوير الشراكة والتعاون مع الهيئات الدولية كاليونسكو واليونسيف وغيرها والمنظمات الإقليمية مثل الإيسيسكو ومكتب التربية العربي لدول الخليج لتنفيذ المشروعات والأنشطة المشتركة في التربية والثقافة والعلوم والتكنولوجيا.
 ٢. تعزيز الانفتاح على مؤسسات التمويل والصناديق وبيوت المال للاستثمار في الإنسان باعتباره أساس التنمية وغايتها.
 ٣. التعاون مع الدول الأعضاء لتطوير الوعي بين الجماهير ونشر ثقافة الحفاظ على التراث الحضاري والعمل على صونه وحفظه والتنسيق مع المنظمات والمؤسسات العربية والدولية من أجل صون هذا الإرث الإنساني من الدمار والنهب وتسجيله في قائمة التراث العالمي المادي وغير المادي لليونسكو.
- ويتم تنفيذ الأنشطة المختلفة باللجان الوطنية على أساس منظم للغاية من قبل إشتراك اللجان الوطنية على المستويين الإقليمي والدولي ويتم إطلاق المشاريع بشكل مشترك من قبل لجنتان وطنيتان أو أكثر على أساس أقاليمي، ومن أبرز الأنشطة التي تقوم بها اللجان الوطنية العربية تلك التي تتشارك بها مع اللجان التابعة للاتحاد الأوروبي وذلك في سياق دعم التعاون الدولي داخل اليونسكو، ويتم تنفيذ تلك المشاريع في إطار منظمة جامعة الدول العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو) والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (الإيسيسكو)؛ وفي هذا تحافظ العديد من اللجان الوطنية الأوروبية على علاقات مستدامة وتنفذ مشاريع مشتركة مع العديد من اللجان الوطنية العربية، من خلال العديد من البرامج الممولة من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أو البنك الدولي أو الولايات المتحدة منظمة الأمم المتحدة للطفولة. (x)
- ويتضح مما سبق ان المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم من خلال التعاون مع اللجان الوطنية تسعى جاهدة للتشبيك بين المؤسسات التابعة لها في هيكلها التنظيمي وكذلك التشبيك والتعاون مع المؤسسات الأخرى لتحقيق من الاستفادة المتبادلة في كافة المجالات.

مشكلة البحث وأسئلته:

علي الرغم من الجهود المبذولة لتطوير اللجان العربية للتربية المؤسس على التشبيك من أجل القيام بدورها وكذلك القيام بدور المنسق بين اليونسكو

- والألكسو والأيسيسكو من جهة وبين الدولة والمؤسسات الحكومية من جهة إلا أن هناك عدة صعوبات تعوق هذه الجهود منها: (xi)
٣. ضعف عملية التخطيط للمشروعات والجهود التشاركية بين اللجان الوطنية بحيث لا يوجد إطار موحد للمشاريع التي تسعى اللجان الوطنية لعقدتها في الفترات المستقبلية تكون واضحة الملامح.
 ٤. ضعف عملية التنظيم الشبكي بين اللجان في الاعمال الخاصة بعقد الندوات والمؤتمرات والبرامج والمشروعات التشاركية بين اللجان العربية الوطنية.
 ٥. أختلاف أشكال التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي للجان الوطنية العربية للتربية فبعضها حسب القطاعات (قطاع التربية، قطاع العلوم، قطاع الثقافة)، وبعضها حسب الشعب (شعبة اليونسكو، شعبة المنظمة العربية "ألكسو"، شعبة المنظمة الإسلامية "أيسيسكو").
 ٦. قلة مشاركة الافراد العاملين في اللجان الوطنية في المشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بعمل اللجان الوطنية.
 ٧. تدنى مستوى التنسيق والتعاون بين اللجان الوطنية وبعضها البعض وضعف الامام بالتقنيات ووسائل التواصل الحديثة، وقلة وجود الارادة الجادة القادرة على التطوير كنتيجة لضعف القدرة على الاستيعاب الواعي لمعطيات الحاضر والمستقبل .
 ٨. الافتقار الى الية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة.
 ٩. سيادة نمط الاتصال الرسمي بين هذه اللجان وغياب قنوات الاتصال المفتوح مما يعيق تدفق المعلومات وافكار وتبادلها بين اعضاء تلك المؤسسات للاستفادة منها فى بناء قدراتهم ومعارفهم الى جانب ضعف قدرة تلك المؤسسات على بناء قاعدة معرفية ثرية يمكن الاعتماد عليها لممارسة النشاط الابتكارى.
- وعلى الرغم من تشكيل اللجان الوطنية في الدول العربية إلا أن صلاحياتها وفعاليتها تتفاوت من دولة لأخرى، وبالرغم من الجهود التي بذلت من الدول الأعضاء والمنظمة للنهوض باللجان الوطنية فإن الأمر لازال يتطلب المزيد من الاهتمام والعناية بها وذلك بإصدار التشريعات الضرورية لمنحها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها على الوجه

الأكمل، ودعمها بالكفايات الفنية القادرة والإمكانات المادية والتجهيزات والتسهيلات اللازمة لأداء العمل بالكفاءة المطلوبة. (xii)

وبالإضافة إلى المشكلات سالفة الذكر فهناك عدة مشكلات وتحديات أخرى تواجه عملية تكامل اللجان الوطنية العربية بصورة خاصة وتكامل مؤسسات الوطن العربي بصفة عامة، وأهمها ما يلي:

١. أكدت المناقشات المختلفة على أهمية النظر إلى دور المكاتب الإقليمية وربطه بدور اللجان الوطنية بنوع من التشبيك الإلكتروني يسمح لكل منهما بأداء العمل لصالح منظمة اليونسكو بشكل أفضل، وكذلك أهمية إيلاء اهتمام أكبر لموضوع بناء القدرات للجان الوطنية وأنها في حاجة إلى أن يكلف بها مختصون لإعطاء نتائج جيدة بهدف ضخ دماء جديدة و بناء كوادر قادرة على القيام بأعبائها؛ لأمر الذي يؤكد أن اللجان الوطنية ما تزال بحاجة إلى التكامل والتشبيك الإلكتروني مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة. (xiii)

٢. ضعف تبني الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات المرتبط عملها باللجان الوطنية كالمدارس المنتسبة لليونسكو؛ حيث تقل أعداد التقارير السنوية المرسلة عن نشاط تلك المدارس لمنسق الوزارة، وتقل المشاركة في الأنشطة والمشروعات العالمية التي تقدمها اليونسكو، وتقل نسب المشاركة بين اللجان الوطنية وتلك المدارس. (xiv)

بناء على ماسبق يمكن صياغة أسئلة البحث على النحو التالي:

١. ما الأسس النظرية للتشبيك الإلكتروني؟
٢. ما مجالات تكامل عمل اللجان الوطنية العربية للتربية تشبيكياً؟
٣. ما متطلبات تكامل عمل اللجان الوطنية العربية للتربية على ضوء مدخل التشبيك الإلكتروني؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالي:

١. الوقوف على الأسس النظرية للتشبيك الإلكتروني.
٢. التعرف على مجالات تكامل عمل اللجان الوطنية العربية للتربية تشبيكياً.

٣. التوصل لمتطلبات التشبيك الإلكتروني لتكامل عمل اللجان الوطنية العربية للتربية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي في:

١. أهمية الموضوع الذي يتناوله بالنسبة للجان الوطنية العربية من أجل دعم اداءها وتحسين مخرجاتها المختلفة.
٢. يتماشى البحث الحالي مع الاتجاهات المعاصرة التي تهتم بشكل واضح بتنمية وتطوير اداء المؤسسات المختلفة ودعم التكامل فيها.
٣. قد تسهم هذا البحث في تقديم قائمة باهم المتطلبات اللازمة لدعم تكامل عمل اللجان الوطنية العربية للتربية مما يسهم في تحسين اداءها.

منهج البحث:

في إطار طبيعة الدراسة الحالية؛ سيتم الاعتماد على "المنهج الوصفي"؛ حيث أنه لا يقف عند مجرد وصف الظاهرة، بل يسعى لتحليلها وتفسيرها لاستنباط دلالات ذات مغزى.^{xv}

خطوات البحث:

من خلال الإجابة على أسئلة البحث تم تقسيم البحث إلى ثلاث أقسام، أولها: يتناول الأسس النظرية للتشبيك الإلكتروني، وثانيها يعرض مجالات تكامل عمل اللجان الوطنية للتربية تشبيكياً، وثالثها يحدد متطلبات التشبيك لتكامل عمل اللجان العربية للتربية. ويمكن تناول تلك الخطوات بالتفصيل في إطار الأقسام التالي:

القسم الأول: الأسس النظرية للتشبيك الإلكتروني

يتناول هذا القسم الأسس النظرية للتشبيك الإلكتروني في الفكر الإداري المعاصر، ويمكن بيان هذا على النحو التفصيلي التالي:

أولاً: طبيعة التشبيك الإلكتروني:

تقتضي منطوية الأمور عند الحديث عن طبيعة التشبيك الإلكتروني عرض مفهوم هذا التشبيك وأهدافه وأشكاله، وذلك تفصيلاً على النحو التالي:

١. الإطار المفاهيمي للشبكيك الإلكتروني.

في البداية من الضروري التعرف على ماهية الشبكيك، ثم بعد ذلك يمكن تناول تعريفات الشبكيك الإلكتروني، والملاحظ أن هناك عدة تعريفات للشبكيك؛ حيث يُقصد بالشبكيك أنه العمل في إطار تعاوني بين مجموعة أفراد أو مجموعة مؤسسات من خلال قواعد للعمل متفق عليها تركز على العمل من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية أو الكتابية وغيرها لربط تلك المجموعات أو الأفراد مع بعضهم البعض بما يسمح لهم تبادل الخبرات والمعلومات المختلفة. (xvi)

ويعرف كذلك بأنه : إطار يضم مجموعة من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، منتشرة في منطقة معينة أو عدة مناطق داخل الدولة أو خارجها لها عدد من الآليات للاتصال أو التواصل لتبادل المعلومات والخبرات، مما يترتب عليه ان تكون قوة مؤثرة في تقديم المساندة التتموية للمؤسسات المجتمعية باختلاف تنوعاتها. (xvii)

ويلاحظ من خلال التعريفين السابقين أنهما يؤكدان على أن عملية الشبكيك قد تكون بين مجموعة من الأفراد أو المؤسسات سواء اكانت محلية أو تتعدى للإقليمية أو الدولية، وترتكز عملية الشبكيك وفق تلك التعريفات بشكل رئيس على فكرة تبادل البيانات والمعلومات بغرض تبادل تبادل الخبرات ومن ثم تحقيق الأهداف المشتركة.

ويُقصد بها أيضًا أنها "عملية تربيط مجموعة بيانات مترابطة، وتجهيزات وإجراءات ضبط تؤمن اتصالات بيانية وخدمات حاسب لمواقع بعيدة، فهي طريقة من خلالها يمكن بحث الأمور المتداخلة والمترابطة مع بعضها البعض لأي مشروع" (xviii)

وتشير بعض المصطلحات إلى أن الشبكيك يمثل ظام منهجي يعمل على ربط الأشخاص والموارد حول هدف مشترك أو اهتمامات وقيم مشتركة من خلال تحقيق التعاون المتبادل لضمان سهولة تداول المعلومات والبيانات المختلفة لضمان أعلى مستوى تعاوني للأداء. (xix)

ويلاحظ من خلال التعريفين السابقين أنهما يركزان على أهمية تلك العملية والتمثلة في التغلب على مشكلة البعد الجغرافي الذي يعوق تحقيق الأهداف المشتركة بين مؤسستين أو أكثر، بما يضمن نجاح المشاريع والأهداف المشتركة.

كما ينظر اليه على أنه: استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في انشاء بنية الكترونية تساعد على التواصل بين المنظمات الاعضاء وتسهيل عملية تبادل البيانات والخبرات فيما بينهم من خلال استخدام ادوات التواصل الالكتروني على العديد من المستويات . (xx) في حين يشير اليه اخر بانة: استخدام أنظمة اتصال وقواعد البيانات للربط بين المنظمات بعضها البعض. (xxi)

ويلاحظ أن التعريفين السابقين يركزان على فكرة استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في عملية تبادل البيانات والمعلومات المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل أسرع وجودة أعلى.

ويعرف على أنه هو شكل من أشكال التحالف أو التعاون المشترك بين جمعيات أهلية يقوم على المساندة المشتركة لقضية أو أكثر من قضايا التنمية يستعد الحلفاء فيها لتنفيذ بعض أو كل الخطط المتفق عليها ولكن يظل أهم ما يميز فكرة التشبيك هو اجتماع وتفاعل إمكانات الموارد البشرية والفنية والمالية حول قضية أو أكثر بعد أن كانت مشتتة بين جمعيات ومنظمات يملك بعضها التمويل والإدارة بينما يملك الآخرين الخبرة الفنية أو قدرات بشرية تطوعية نجحت الشبكة في توحيد الاستفادة من هذه الموارد جميعاً. (xxii)

ويلاحظ أن التعريف السابق يركز على آلية التبادل بين طرفي التشبيك ومهام ومسؤوليات كل طرف وأوجه الاستفادة التي يمكن أن تتحقق جراء تلك العملية.

وفى السياق ذاته يُعرف التشبيك الإلكتروني أنه إقامة علاقة تشاركية بين عدة وحدات وهذا بدوره يتضمن محاولة ربط تلك الوحدات في إطار تعاوني للتوصل إلى سياسات وإجراءات عمل متفق عليها، كما تهدف إلى تبادل الخبرات والمعلومات والعمل المشترك لتعبئة القدرات ودمج الموارد لتحقيق أهداف مشتركة ومصالح عامة، بشرط أن تحتفظ كل منظمة أو جمعية باستقلاليتها، وهذه العملية قد تتم على المستوى المحلي، القومي، الدولي، العالمي. (xxiii)

ويعرف العتيبي من جانبه التشبيك الإلكتروني بأنه إطار عمل إختياري يحقق الاتصال والتواصل وتعبئة لطاقات وبناء القدرات ويتطلب التشبيك الإلكتروني توافر رؤية واضحة لدور الشبكة وللأهداف مع تصور أساسى للاولويات، ما من شأنه تحقيق

الفاعلية والتفاعل، ويتيح الشبكي الإلكتروني فرصة التعلم من الآخرين ومن تجاربهم والانفتاح على أفكار جديدة والتواصل مع الآخرين وخلق فرصة عمل محتملة. (xxiv)

وفى ضوء ماسبق؛ يُعرف البحث الحالي الشبكي الإلكتروني اجرائياً بأنه: عملية يتم من خلالها التنسيق الفعال بين اللجان الوطنية العربية للتربية، من أجل تطوير رؤية تنمية شاملة لتحسين الاداء التربوي والاقتصادي والاجتماعي لمجتمعاتها وبرامجها، وذلك من خلال الاعتماد على بنية الكترونية تساعد على التواصل بين أعضاء هذه اللجان ومستوياتها التنظيمية المختلفة وتسهل عملية تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، بالإضافة الى الاجتماعات واللقاءات الدورية لاعضاء هذه اللجان بما يؤدي الى تحقيق الأهداف المنشودة.

٢. أهداف الشبكي الإلكتروني وأهميته.

يمكن تناول أهمية الشبكي الإلكتروني وأهميته من خلال إيضاح الأهداف التي يسعى للوصول إليها، ومن ثم معرفة الأهمية الناتجة عن تطبيقه، ويمكن ايضاح ذلك من خلال المحورين التاليين.

أ- أهداف الشبكي الإلكتروني:

تعددت منظورات الأدبيات حول أهداف الشبكي الإلكتروني؛ حيث أشارت بعض الأدبيات إلى أن أهداف الشبكي الإلكتروني تتمثل في أنها أحد المداخل التي تعمل على تحقيق المشاركة الفعالة بالمجتمعات المحلية وقطاع الأعمال العام ومختلف المنظمات الحكومية، لقد كانت البدايات الأولى في هذا المضمار من خلال شبكات العمل الاسرية والمجتمعية التي تمثل مدخلاً لتطوير الخدمات وتمكين المجتمعات المحلية من تعزيز طاقاتها في مواجهة المشكلات واشباع الاحتياجات الاسرية والمجتمعية، وقد يكون العمل من خلال منظمات دولية واقليمية أو على مستوى المنظمات العالمية، ومن أجل امتداد الشبكي الى منظمات متقاربة النشاط او حتى مختلفة في أنشطتها خارج القطر أو خارج حدود الدولة وذلك يتحقق من خلال مدخل الشبكي. (xxv)

ويتضح من خلال ذلك الدور الرئيسي الذي يلعبه التشبيك الإلكتروني في تحقيق التعاون والتشارك بين المؤسسات المختلفة بما يسمح بتقديم كل مؤسسة لخدماتها للمؤسسات الأخرى ومن ثم تعم الفائدة على كافة المؤسسات.

ويذكر هيثر تاونستد Heather Townsend بأن التشبيك هو الطريقة الأسرع والأكثر فعالية لبناء الأعمال وقيام الأنشطة، وإذا تم بشكل سليم، فسوف يزيد من علاقات من يقوم به ويجعله أكثر إدراكا ويوفر فرص أفضل للعمل لأن التشبيك بشكل فعال سيوجد علاقات أكثر اتساعاً وسيوفر بدائل وفرص لم تكن موجودة من قبل حالة العمل الفردي كما يمكن من خلال التشبيك دعم المبادرات المجتمعية، فضلا عن العمل على تقديم خدمات متنوعة منها التدريب وتوفير المعلومات والاستشارات وتنمية الاتصالات وتوفير مصادر التمويل والتسويق وتنمية الموارد واجراء البحوث وتقييم المشروعات المختلفة كما تساعد شبكات العمل الاعضاء على زيادة ثقتهم بانفسهم واكتساب المهارات وأن يصبحوا أكثر وعيا بأهمية العمل على اضافة خدمات جديدة لازمة. (xxvi)

ويتضح أن الهدف السابق يؤكد على فكرة الدور الذي يلعبه التشبيك في تحسين اداء المؤسسات المختلفة ومن ثم تحسين مخرجاتها وتحقيق جودة كافة عملياتها بما يعود بالنفع على تحسن الأنشطة والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات من خلال تعاونها وتشاركها مع المؤسسات الأخرى.

وأشارت أدبيات ثالثة أن التشبيك يساهم في عقلنة استعمال المؤسسات والمنظمات التنموية لمواردها وتعزيز تكامل انشطتها، سواء فيما يخص علاقة المؤسسات فيما بينها او من خلال عملها الى جانب الدولة، ويتضح كذلك أن هناك دور فعال أيضاً للتشبيك في انجاح إعادة الهيكلة للمؤسسات، هذه الهيكلة تتطلب قدرات متنوعة وامكانات هائلة ووسائل مبتكرة ، حيث ان الشبكات تتميز بالقدرة على مواكبة التغيرات الامر الذي يكسبها مرونة تنظيمية تساعد في التغلب على مشكلات الهياكل التقليدية، وبذلك فيمكن ان يكون للتشبيك قوة مؤثرة على صناع القرار فمجموع المنظمات التي تعمل في تحالف أو رابطة يمكنها أن تشكل عنصرا للضغط من خلال حملة للدعوة حول قضية ما

او لتغيير او تفعيل سياسات او قرارات مما يتيح لها فرصة تحقيق أهدافها بشكل أكبر مما لو كانت تعمل بشكل منفرد. (xxvii)

ب- أهمية الشبكي الإلكتروني:

تشير العديد من الأدبيات الى هناك أهمية كبيرة ستعود على المؤسسات غير الحكومية عامة والتي بالتالي تنطبق تلك الأهمية على اللجان الوطنية جراء تبنيها لممارسات وسلوكيات الشبكي الإلكتروني المؤسسي لعل أهمها: (xxviii)

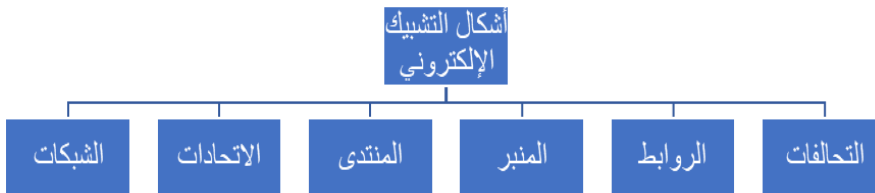
- (١) يساعد الشبكي الإلكتروني على تبادل المعلومات وارساء أسس الفهم المشترك لبلورة رؤية مشتركة.
- (٢) تعزيز الحوار وتبادل المعلومات ما بين المؤسسات والأفراد سواء فيما يخص البرامج أو الفئات المستهدفة أو المناطق الجغرافية التي يتم العمل بها.
- (٣) القدرة على التنسيق في قضايا دقيقة مع الآخرين، وهذه الفرصة تتحقق بشكل أفضل من خلال شبكة هيكلية معينة ونظام معين.
- (٤) يزيد من فرصة نجاح المبادرات الايجابية المقدمة من المؤسسات المختلفة وعلى رأسها اللجان الوطنية للتربية حيث ستخضع هذه المبادرات الى فحص رؤية جماعية، الامر الذي يمنحها القوة أفضل من المبادرة الفردية القادمة من مؤسسة فردية.
- (٥) يكون مجموعة من العلاقات الواسعة المباشرة وغير المباشرة الامر الذي يحقق أكبر فائدة للمؤسسات.
- (٦) التمكين من حل المشكلات مع الجهات والهيئات، وإفساح المجال لتعدد مصادر التمويل لأية أعمال إجتماعية وبشكل تلقائي، واختلاط الأفكار المتنوعة، وتقارب القناعات، أو توحيدها لخدمة الأهداف، وبالتالي توحيد الامكانيات والأهم توسيع قاعدة النشاط او العمل الجماعي المشترك.
- (٧) يُعتبر الشبكي الإلكتروني وسيلة لتقوية استقلالية المؤسسات المجتمعية وعلى رأسها اللجان الوطنية للتربية وتعزيز دورها في مجتمعاتها، بالإضافة الى دوره في تقوية الشراكات مع القطاعات الاخرى، ونحو شراكة مبنية على الاحترام والعلاقات المتبادلة المتوازنة، واستقلالية الأطراف المنخرطة فيها.

ويتضح من خلال أهمية التشبيك في دعم عمل المؤسسات واللجان المختلفة بما يطور من عملياتها المختلفة وأنشطتها ويسمح لها بمزيد من التفاعل والتشارك مع المؤسسات الأخرى وتحقيق المنفعة المتبادلة والمصالح المشتركة.

٣. أشكال التشبيك الإلكتروني.

هناك العديد من المفاهيم والمصطلحات التي تصف العمل الجماعي في مجال العمل غير الحكومي، وتتمثل في الاتحاد، التعاونيات، الروابط، الائتلافات والتحالفات، وتشابه هذه التنظيمات في جوهر نشاطها مع الشبكات، حيث أنها "تنظيمات جماعية تضم في عضويتها جمعيات أو منظمات تقوم بالاتصال بين بعضها البعض تحقيقاً لهدف مشترك"، وتمارس بشكل ما بعض مظاهر التشبيك الإلكتروني، إلا أنها تختلف عن الشبكات بالمعنى الحديث للمفهوم الذي يرتبط بالتطورات العالمية الجديدة خاصة ظاهرة العولمة بما تتضمنه من تقدم تكنولوجي هائل وثورة في الاتصالات وتبادل المعلومات، الأمر الذي أحدث طفرة في مجال التنظيم والعمل الجماعي وأصبح يمثل جوهر عملية التشبيك الإلكتروني، علاوة على أن التشبيك الإلكتروني صار مصطلحاً متداولاً في هذا المجال وبدأت تظهر روابط وتحالفات تحمل في اسمها مصطلح الشبكة، وليس هناك من شك في أن التنظيمات السابق ذكرها من تحالفات وروابط قد مثلت مرحلة من مراحل تطور مفهوم العمل الجماعي.^(xxix)

واتساقاً مع ما سبق وما تذهب إليه بعض الأدبيات^(xxx)، فإنه يمكن التعبير عن تصنيفات التشبيك الإلكتروني بالشكل التالي:^(xxxi)



الشكل (١) أشكال التشبيك الإلكتروني

يتضح من الشكل السابق تنوع أشكال التشبكيك الإلكتروني، الأمر الذي يفيد في دعم التعاون بين اللجان الوطنية العربية للتربية على مستوى الوطن العربي، وتفصيلاً فإن هذه الأشكال هي: (xxxii)

أ- الشبكات:

تتكون الشبكات من أطر مرنة وهي ذات عضوية محددة بشروط نوعية وكيفية. كما تتميز الشبكات بالرؤية والمبادئ العامة المشتركة التي توحد أعضاءها وكذلك بالأهداف وآليات العمل، ويمكن للشبكات أن تكون محلية أو قطرية أو إقليمية أو دولية. كما يمكن أن تكون شاملة في أهدافها أو قطاعية.

وتهدف الشبكات إلى القيام بتنظيم حملات الضغط والتأثير في السياسات العامة ككل أو في ميادين محددة كالتأثير مثلاً في بعض القوانين، فضلاً عن تنمية قدرات أعضاءها وتمكينهم من خلال رفع درجات الوعي لديهم في مجال معينة. وقد نشأت مؤخراً شبكات عديدة في البلدان العربية وفيما يلي بعض الأمثلة:

١) الشبكات ذات الأهداف الشاملة (الإقليمية/الدولية):

مثل شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية وهي شبكة تضم في عضويتها ٢٥ منظمة وطنية ومنظمة غير حكومية تقوم بممارسة أهدافها في ١٢ دولة عربية، وتعمل في مجالات التنمية الاجتماعية والبيئة والمرأة وحقوق الإنسان.

٢) الشبكات القطاعية:

مثل الشبكة العربية للبيئة والتنمية وهي شبكة تهتم بالقضايا البيئية والتنمية المستدامة.

أ- الشبكات الوطنية (القطرية) ومنها:

- ◀ الفضاء الجمعي في المغرب، وهي تضم حوالي ٥٤ جمعية مغربية.
- ◀ شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، وهي تضم أكثر من ٩١ منظمة أهلية ولها فروع في الضفة الغربية وفي قطاع غزة وفي القدس.

ب- الشبكات القطرية والقطاعية ومنها:

◀ هيئة تنسيق الجمعيات اليمينية العاملة من أجل حقوق الطفل.

◀ الشبكات المحلية وتعمل وفق رسالة شمولية:

◀ تجمع الهيئات الأهلية في صيدا.

ب- الاتحادات:

الاتحاد هو مظلة تضم مجموعة من الجمعيات ذات الطابع المتشابه في كيان واحد، والهدف الأساسي للاتحاد هو خدمة الأعضاء كمؤسسات، وبالتحديد التنسيق بينها والدفاع عن مصالحها المختلفة، وتقديم الخدمات المختلفة لها في مجالات العمل ومن النادر أن يتولى الاتحاد عمل برامج لخدمة المستهدفين من المجتمع أو الأفراد حتى لو في مجال عمل الجمعيات أعضاء الاتحاد، والأمثلة متعددة للإتحادات منها اتحاد المحامين العرب، اتحاد الصحفيين العرب، والاتحاد الدولي لنقابات العمال العرب، وذلك على المستوى الدولي، أما على المستوى المحلي فأبرز الأمثلة الاتحاد العام للجمعيات الأهلية والمؤسسات الخاصة الذي يضم في عضويته الجمعيات الأهلية في مصر المسجلة بوزارة الشؤون الاجتماعية.

ت- المنتدى:

هو ملتقى لأطراف من خلفيات فكرية وأشكال تنظيمية مختلفة وانتماءات قطاعية متنوعة، ويشكل مكاناً حقيقياً للتبادل وللتقارب باتجاه التوصل الى اهداف عامة بعيدة ومتوسطة المدى. وقد نشأت فكرة المنتديات في صيغتها الحالية مع إطلاق اول منتدى عالمي وهو ما عرف لاحقاً بالمنتدى الاقتصادي العالمي الذي جرت العادة على تنظيمه سنوياً، منذ العام ١٩٧٣م في منتجع دافوس السويسري بمبادرة من جورج شواب وهو أحد كبار الممولين في العالم.

ث- المنبر:

يمكن اعتبار المنبر صيغة تنظيمية شديدة المرونة. فمنبر المنظمات غير الحكومية في كل بلد اوروبي هو بمثابة فرع لمظلة اوروبية للمنظمات

غير الحكومية تأسست مؤخراً لتنظيم العلاقة بينها وبين الاتحاد الأوروبي. كما تقوم المنظمات الأهلية والحركات الاجتماعية في البلدان المحيطة بالبحر الأبيض المتوسط، بتأسيس المنبر الأوروبي المتوسط والذي ستكون له فروع قطرية في كل البلدان المعنية بمشروع الشراكة.

ج- الروابط (الائتلافات):

الرابطة هي مجموعة متجانسة من الجمعيات التي يجمعها اهتمام واحد، بحيث تقوم الرابطة بمساعدتها في تنفيذ هذه البرامج. والرابطة تعمل في الأساس على تعظيم أداء الجمعيات العاملة في مجال ما، وبالتالي فإن الرابطة تخدم في الأساس الجمهور المستهدف النهائي لكل الجمعيات، وفي هذا تختلف الرابطة عن الاتحاد (حيث يخدم الاتحاد الجمعيات الأعضاء).

ح- التحالفات:

التحالف هو علاقة شراكة بين مجموعة من المنظمات تتضمن التزاماً تعاقدياً (اتفاقاً مشتركاً) بين هذه المجموعة من المنظمات يوجه عادة ضد تهديد خارجي يهدد أمن أو وجود أو مجال عملهم، ولذلك يضمن التحالف درجة من التعهد وتبادل المنافع بين الأعضاء. ومن أمثلة التحالفات "تحالف الهيئات العاملة في مجال القضاء على كل أشكال التمييز ضد المرأة" أو "تحالف جمعيات الدفاع عن القيم الأسرية".

ثانياً: طبيعة الشبكات المؤسسية:

يمكن التعرف على طبيعة الشبكات في الفكر الإداري المعاصر من خلال المحاور الفرعية التالي:

١. أنواع الشبكات المؤسسية.

هناك العديد من الأنواع المختلفة للشبكات، حاول البعض تصنيفها وفقاً لمداها الجغرافي، والأنشطة الرئيسية وأهدافها، أو حسب الهيكل التنظيمي، وفيما يلي عرضاً لبعض هذه الأنواع من الشبكات بشئ من التفصيل: - (xxxiii)

أ- من حيث النطاق الجغرافي:

- (١) قد تقوم الشبكة فى نطاق محدود من أعضاء يمثلون منطقة جغرافية محددة (سواء على مستوى المدينة أو المحافظة أو الإقليم).
- (٢) وقد يتسع نطاق العضوية فى الشبكة ليشمل كل المنظمات المهتمة بموضوع محدد على المستوى القومى أو على المستوى الاقليمى أو على المستوى الدولى.

ب- من حيث أهداف الشبكة:

تختلف الشبكات باختلاف الهدف منها:

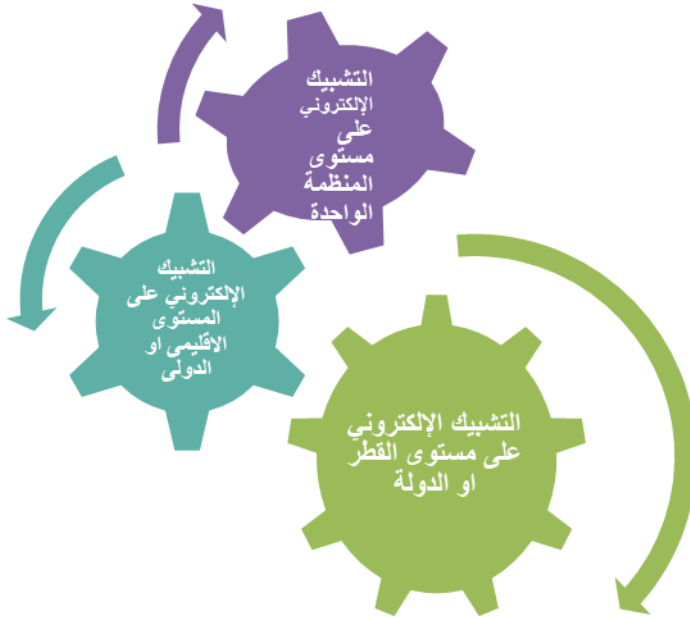
- (١) بعض الشبكات تنشأ لتحسين عملية تبادل المعلومات بين المنظمات غير الحكومية وبالتالي فالهدف الاساسى هو تبادل المعلومات.
- (٢) بعض الشبكات تنشأ لتسمح بالمشاركة فى الابحاث او التعليم او التدريب،
- (٣) وهناك شبكات تنشأ لتعمل كجماعات ضغط لزيادة الوعي العام بقضايا محددة
- (٤) بعض الشبكات تنشأ بهدف التأثير على السياسات فى مجال اهتماماتها.
- (٥) والعديد من الشبكات له أهداف متعددة تجمع بين تبادل المعلومات مع المشاركة العملية فى التدريب والابحاث، وكذا لتبادل الموارد.....الخ.

ج- من حيث الشكل التنظيمى:

- (١) هناك شبكات رسمية وذات مركزية كبيرة حيث يتم تمرير بعض الاتصالات من خلال أمانة عامة قوية ومركزية.
- (٢) بينما هناك شبكات غير رسمية وغير مركزية وتقوم على الاتصالات المباشر بين الأعضاء.

٢. مستويات الشبكات المؤسسية:

تتعدد مستويات الشبكات المؤسسية بما يعود بالنفع على تيسير عملية تبادل المعلومات والبيانات والخبرات، ويمكن التعبير عن هذه المستويات بالشكل التالي: (xxxiv)



الشكل (٢) مستويات التشبيك الإلكتروني

ويتضح من خلال الشكل السابق أن مستويات التشبيك الإلكتروني تتفاعل مع بعضها البعض بشكل علاقات الجزء من الكل؛ حيث إن نجاح التشبيك الإلكتروني على مستوى المنظمة يؤدي إلى نجاح التشبيك الإلكتروني على المستوى الإقليمي ومن ثم النجاح على المستوى الإقليمي. وتفضيلاً للشكل السابق فإن هذه المستويات تتمثل في:

أ- مستوى المنظمة الواحدة:

عن طريق استخدام أنظمة الاتصال وقواعد البيانات من الموظفين والعاملين داخل المنظمة فقط دون التعاون مع منظمات أخرى، ومعظم المنظمات الأهلية تستخدم أدوات التشبيك الإلكتروني عند ذلك المستوى.

ب- مستوى الشبكات الوطنية أو القطرية:

حيث يتم ربط المنظمات الأهلية داخل القطر الواحد بشبكة معلومات يمكن من خلالها استخدام قواعد بيانات مشتركة، وتحدد كل منظمة نوع البيانات

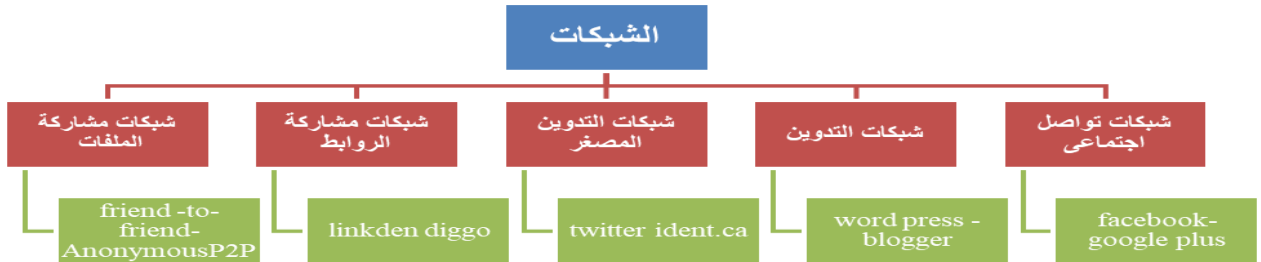
التي تتيحها للمنظمات الأخرى. وتوجد العديد من تلك الشبكات في دول الخليج، وتكون الجهة المنظمة لتلك الشبكات عادة جهة حكومية. ت- مستوى الشبكات الإقليمية (أو الدولية):

ووفقا لهذا المستوى تتشارك المنظمات الأهلية في إقليم معين (الدول الخليجية مثلا) في قواعد البيانات والخبرات بشكل إلكتروني. وهذا المستوى من التشبيك الإلكتروني على المستوى القطري غير موجود بشكل كبير وان كانت هناك الكثير من الجهود نحو تفعيل التشبيك الإلكتروني بين المنظمات الأهلية الخليجية لما يمكن أن يحققه من فائدة كبيرة لتلك المنظمات. (xxxv)

٣. الأدوات التكنولوجية للتشبيك بين المنظمات:

هناك العديد من أدوات الاتصال والتكنولوجيا الحديثة التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات غير الحكومية لنجاح عملية التشبيك الإلكتروني. من بين هذه الأدوات: البريد الإلكتروني، القوائم البريدية، الشبكات مثل تويتر، المدونات، يوتيوب، فلكر، جوجل بلس، ماي سباس، ..إلخ.

والشكل المقابل يوضح هذا: (xxxvi)



شكل رقم (٣)

التشبيك الإلكتروني بين المنظمات

ويتضح من خلال الشكل السابق تعدد الأدوات التكنولوجية للشبكي، وهذا يمثل أوجه نفع كثيرة على المنظمات ومنها شبكات التواصل الاجتماعي وشبكات التدوين وشبكات مشاركة الروابط وشبكات مشاركة الملفات.

٤. مراحل الشبكي الإلكتروني.

تشير الأدبيات إلى أن هناك سلسلة من المراحل لتمام عملية الشبكي الإلكتروني نوهي النحو التالي: (xxxvii)

أ- المرحلة التمهيديّة لتأسيس الشبكة.

وتتضمن الخطوات التالية:

(١) الحاجة إلى وجود الشبكة : وتأتي الحاجة إلى إقامة الشبكة من شعور المنظمات التطوعية بمشكلات المجتمع المحلي والحاجة إلى إقامة شبكة لمواجهة هذه المشكلات، حيث يتطلب الأمر تحديد هوية المشكلات التي تواجه أفراد المجتمع المحلي الذي تتعامل معهم المنظمات.

(٢) عقد لقاءات ومقابلات بين أعضاء الشبكة للتعرف: يعد نمو الشعور لدى المنظمات بضرورة إقامة شبكة فيما بينها لمواجهة مشكلات المجتمع المحلي ، بعد تحديد هويتها وطبيعتها نقطة البداية لسعي هذه المؤسسات نحو إقامة الشبكة، ولكي يتحول الإحساس إلى سلوك فعلي وواقع عملي تسعى هذه المنظمات لعقد لقاءات ومقابلات للتعرف فيما بينها ومن ناحية أخرى يتبادلوا وجهات النظر بشأن الأبعاد المتعلقة بالمشكلات المحلية فيما يخص الموقف الراهن للمنظمات التي سوف تشارك في إقامة الشبكة مما يدعم قراراتها بشأن العمل الجماعي من أجل التغيير الجذري المطلوب لتحقيق التنمية.

ب- مرحلة التخطيط لتأسيس وتنمية الشبكة:

وتبدأ هذه المرحلة بعقد اجتماع موسع بين المنظمات المعنية للنقاش والحوار الجماعي والتفكير بصوت عالي بخصوص فكرة تأسيس وأهداف وأهمية الشبكة والفوائد المترتبة عليها. وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

(١) إختيار أعضاء الشبكة والذين يعملون لتحقيق نفس الهدف المشترك بينهم مع مراعاة ضم الشخصيات ذات التأثير على أصحاب القرار، فالبدء في العمل من

- خلال جماعة صغيرة من القادة يساهم في تسهيل التفاعلات وتحديد مهام الأفراد والتزاماتهم المنوطة بهم داخل الشبكة.
- (٢) تحديد الأهداف القصيرة المدى والأهداف البعيدة المدى التي يمكن تحقيقها وإيجاد نوع من الأجماع والاتفاق عليها وإقناع أعضاء الشبكة بها وبأهمية تحقيقها.
- (٣) وضع هيكل تنظيمي للشبكة يتضمن انتخاب مجلس الإدارة وتشكيل لجنة منسقة للعمل والاتفاق على الأسلوب المتبع في عملية صنع القرار.
- (٤) توزيع الأدوار والمسؤوليات وفقاً لقدرات وإمكانات كل عضو من أعضاء الشبكة ودراسة نقاط القوة والضعف لديهم، والاتفاق على الأمور المالية ومصادرها وكيفية توظيفها.

ت- **مرحلة التطوير المستمر.** وفي هذه المرحلة يواصل الأعضاء عملية التخطيط والتنسيق وتنفيذ الأنشطة معاً ومشاركة الموارد والمعلومات والدروس المستفادة، ويتم عقد اجتماع جمعية عمومية سنوياً للشبكيك لمراجعة الإنجازات ويشمل هذا: (xxxviii)

- (١) تحديد الاتجاهات وتحديث الرسالة والرؤية والأهداف.
- (٢) مراجعة بيانات المتابعة والتقييم لمعرفة التأثير على درجة الجودة ومعرفة مدى الاستفادة من المعلومات والبيانات في تحسين عملية التخطيط.
- (٣) تقييم أداء الشبكيك الإلكتروني واستغلال البيانات في التحسين المستمر.
- (٤) إشراك الأعضاء في برامج ووظائف الشبكيك الإلكترونيين خلال لجان ومجموعات عمل.

في هذه المرحلة يتم البدء في تنفيذ أعمال الشبكة ومنها على سبيل المثال:

تبادل المعلومات- تدفق المعلومات- اقتسام الخبرات- تبادل الموارد- تنظيم الدورات بشكل جماعي- التأثير على الرأي العام بشكل جماعي، وضع خطة إعلامية جماعية - تقديم طلبات المنح بشكل جماعي.

ث- **مرحلة استمرارية الشبكة (ما بعده سنوات):**

في تلك المرحلة ستتخذ العديد من القرارات المتعلقة بخطط الشبكة طويلة الأجل بهدف الحفاظ على الاستمرارية، فإذا ما قررت الشبكة أن تصبح كياناً جديداً في

منظمة غير حكومية مستقلة، فان العديد من الاستعدادات والاجراءات اللازمة سيحتم القيام بها، وفي توقيتات معينة لنقل القيادة والمسئوليات واخيرا فان مستقبل الشبكة يعتمد على قدرتها على ان تصبح شخصية اعتبارية. وهناك عوامل عديدة مؤثرة في تقرير ذلك منها:

- (١) وجود قيمة مضافة (من عمل شبكة) وملحوظة من جانب الاعضاء من الممولين والاطراف المعنية المختلفة
 - (٢) قوة العلاقة بين الاعضاء، ومدى قدرة الشبكة على زيادة وتنوع مصادر التمويل.
 - (٣) مدى قدرة الشبكة على الاستجابة لتبدل الاحتياجات والاتجاهات والاولويات.
 - (٤) مدى قدرة الشبكة على الابتكار في تنفيذ خطط بناء القدرات وتأسيس علاقات شراكة نافعة لكافة الشركاء.
 - (٥) التركيز على جودة البرامج والخدمات وتنفيذ خطط وعلاقات عامة ناجحة تزيد من قدرة الشبكة على جذب مزيد من الاعضاء ومصادر التمويل.
- وتتحدد أبرز اهداف هذه المرحلة في:**

- (١) ضمان الاستدامة المالية وتوسيع عضوية الشبكة. والاستدامة المالية هي مجموعة من الخطوات المستمرة وطويلة الاجل والتي تتطلب تخطيط استراتيجيات فعالة في كل مرحلة من مراحل تطور الشبكة، وقد تتضمن تلك الاستراتيجيات تحديد وديعة مالية، والعمل على جذب مجموعة من الممولين لتمويل أنشطة مختلفة، وتنوع مصادر التمويل من خلال القيام بمشروعات تدر عائدا.
- (٢) ضمان وتطوير الجودة الفنية، واستمرارية الشبكة من خلال تعزيز النمو والتطور الدائم.

وتمثل أهم الأنشطة الأساسية لهذه المرحلة في:

- (١) مراجعة وتحديث رسالة الشبكة الاستراتيجية والرؤية والاهداف وكذلك مراجعة العمل سنوياً
- (٢) التركيز على تطوير كفاءة البرامج والخدمات. والاستمرار في دعم وتطوير القيادة.

٣) الاستمرار فى اشراك كافة الاعضاء فى التخطيط والمتابعة الدورية لأنشطة الشبكة ومراجعة الغرض وتكييف برامج الأنشطة المختلفة لملائمة الاحتياجات الحالية والمتجددة.

٤) توثيق ونشر الخبرات الناجحة والدروس المستفادة.

٥) ضمان الاستمرار فى التركيز على المستفيدين والاطراف الاساسية المعنية بعمل الشبكة.

٦) المضى قدما فى جهود الاستمرارية من خلال زيادة وتنوع مصادر التمويل ويتضمن ذلك إنشاء وديعة مالية والبحث عن مولين جدد وتسويق الانشطة وتطوير شبكة العلاقات.

٥. مهارات الشبكيك الإلكتروني المؤسسي.

يتوقف نجاح عملية الشبكيك الإلكتروني على توافر مجموعة من المهارات والقدرات لدى الأعضاء أو المؤسسات و تتمثل هذه المهارات فى : (xxxix)

أ- **المهارات القيادية والادارية:** وذلك لإدارة المواقف الحرجة، وتحفيز الأعضاء نحو هدف معين مشترك مفيد وناجح فى أن واحد.

ب- **مهارة صنع القرار:** القدرة على تحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل والحلول المطروحة لحل المشكلة موضع موضع البحث.

ت- **مهارات التخطيط:** وذلك لتحديد أهداف المنظمة وتحديد الطرق والسبل لانجازها .

ث- **مهارات التحليل:** وهى القدرة على التنبؤ بالمشكلات المعقدة وغير المعقدة وتفكيكها وترتيبها ترتيباً متقناً والتعبير عنها وحلها واتخاذ القرارات الصحيحة المستنتجة منها وبناء على المعلومات المتوفرة.

ج- **مهارات الاتصال:** وهو المهارات التى تستخدم فى العملية التى بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الأفكار الى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.

ومن ناحية أخرى أشارت بعض الأدبيات إلى مهارات الشبكي التي تتبلور في ثلاث مهارات من المهارات الضرورية التي يجب على المؤسسات امتلاكها واتقانها لانجاح عمليات الشبكي الإلكتروني:

أ- **التنسيق والتنظيم:** وتتمثل في القدرة على تنظيم الأفراد والموارد الضرورية والأنشطة اللازمة لتنفيذ الخطة، وتنظيم هذه الوظيفة تخصص العمل، تجميع الأنشطة في ادارات ووحدات تنظيمية - علاقات السلطة - نطاق الاشراف - إصدار الهيكل التنظيمي... الخ.

ب- **الدبلوماسية:** وهي القدرة على تمثيل المنظمة وتسيير وتصريف شئونها الخارجية في الدول الأجنبية الاخرى.

ت- **التفاوض والإقناع:** أي القدرة على الحوار وتقديم وتبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل الى اتفاق والمحافظة على المصالحة المشتركة فيما بينهم.^(xi) ويتضح من خلال ما سبق أن هناك العديد من المهارات التي يتطلبها تحقيق الشبكي الإلكتروني والتي تتمثل في كافة العمليات التي ترتبط بعمل أي منظمة كالتخطيط والتنظيم وصنع القرارات واتخاذها.

القسم الثاني: مجالات تكامل عمل اللجان الوطنية للتربية تشبيكيًا

إن استقراء أدبيات الشبكي الإلكتروني تقود إلى القول إن مجالات تكامل عمل اللجان الوطنية للتربية على ضوء الشبكي الإلكتروني تنحصر في أربع مجالات، ويمكن بيانها على النحو التالي:

أولاً: التخطيط الشبكي Network Planning

يمكن تناول هذا المحور وفق المحاور التالي:

١. مفهوم التخطيط الشبكي:

يُعرف بأنه عملية تنسيق الجهود بين مؤسستين بشكل جماعي لتحقيق أهداف مشتركة وفق قواعد وشروط متفق عليها بين الطرفين.^(xii)

ويُقصد بها العملية التي تعتمد على أساليب تخطيط حديثة كبرامج الاعمال المشتركة والبرامج الخطية والمحاكاة والسلاسل الزمنية وفق خطوات ومعايير محددة.^(xiii)

ويتضح أن التعريفات السابقة تؤكد على أهمية التخطيط الشبكي لتحقيق أهداف المؤسسات أو الوحدات المتشاركة فيما بينها من خلال عدة أساليب متنوعة ومختلفة للتخطيط الذي يخدم التشبيك بين تلك المؤسسات أو الوحدات.

ووفق ما سبق يمكن وضع تعريف إجرائي للتخطيط الشبكي وهو: العملية التي تعتمد على تشاركية الأهداف بين الوحدات للجان الوطنية ووضع تصورات مستقبلية لها، والتعاون المشترك في تحديد الأنشطة والمشروعات المطلوبة بما يؤدي إلى تقليل زمن تنفيذها وتكلفتها الأمر الذي يحقق إنجاز العمل على نحو منظم.

وفي هذا يطلق على التخطيط الشبكي أسلوب بيرت كاحد الأساليب الفاعلة في التخطيط التربوي، ويمثل التخطيط الشبكي (أسلوب توقيت وضبط تنفيذ المشروعات Program Evaluation and Review Technique) أحد الأساليب الحديثة التي ظهرت نتيجة التطورات الهائلة التي صاحب الثورة الصناعية، الأمر الذي تطلب استحداث طرق دقيقة تساعد معدي المشروعات المختلفة والبرامج على الوصول إلى أفضل وأنسب القرارات التي تؤدي إلى تسريع معدل نمو للاقتصاد القومي، مع ضمان أفضل هيكل له، وقد تطور أسلوب بيرت للتخطيط الشبكي نتيجة المحاولات المستمرة والرائدة للإداريين للحصول على رقابة أفضل للمؤسسات، وقد ظهر هذا الأسلوب في عام ١٩٥٨م وبدأ تطبيقه مرتبطاً ببرامج الصواريخ الأمريكية بغرض إعداد خطة لأعمال البحوث والتصميم والإنتاج الخاصة ببرامج الصواريخ، وقد تم بالفعل استخدام هذا الأسلوب في إعداد الخطط للمشروعات والبرامج المختلفة بنجاح كبير، وقد تم استخدام هذا الأسلوب في منطقة غرب أوروبا في تخطيط مشروعات معامل تكرير البترول، وبرامج العمران الشاملة لمصانع الكيماويات، وفي تخطيط إقامة المشروعات الكهربائية وتصنيع الطائرات، وفي مجال الطب وتخطيط العمليات الجراحية لخفض الزمن اللازم لها، والمجال ما زال مفتوحاً لاستخدامات أخرى عديدة في المستقبل، وبدأ بعد ذلك يُستخدم في مجال التربية. (xliii)

ويُعرف التخطيط الشبكي بأنه العملية التي يتم فيها تحديد أوجه التعاون بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات المختلفة، بما يساهم للإدارة المشتركة والموحدة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وبما يضمن كفاءة الشبكة ونجاح

العمل فيها، ويشمل التخطيط الشبكي نوعان التخطيط الشبكي قصير المدى والتخطيط الشبكي طويل المدى، وترتكز مهمة التخطيط الشبكي على عملية التخطيط نفسها حيث تركز على كيفية تطوير محفظة الشبكة التي يديرها المشغل أو العامل. (xiv)

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي الشبكي على أنه " كل شئ يحدث في المنظمة يؤدي إلى قيم المنظمة، حيث المبادئ والمعتقدات التي تفسر سبب وجود المنظمة، كما ان القيم هي التي تحدد أهداف المنظمة، وسلوكيات القادة والعاملين والمتطوعين ايضاً مع بعضهم البعض ومع العملاء والمجتمع كذلك " (xlv)

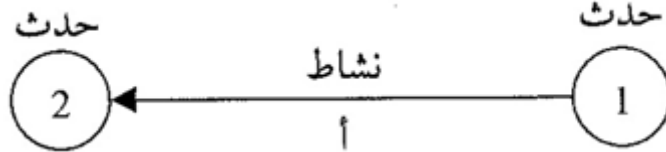
ويحتاج التخطيط الإستراتيجي الحصول على معلومات عن هيكل المنظمة وثقافتها ومواردها، تحتاج المنظمة إلى هذا المعلومات من أجل تقييم قدراتها على تلبية حاجة العميل من خلال تقديم المنتج أو الخدمة التي تنال رضاه، وتساعد المعلومات عن كل من البيئتين الداخلية والخارجية في التنبؤ المحتمل بالفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، حيث يمكن تصميم استراتيجيات طويلة الأجل لإغتنام هذه الفرص، والتصدي لتلك التهديدات (xvi).

٢. مفاهيم ذات علاقة:

يرتبط التخطيط الشبكي بعدة مفاهيم ولعل اهم تلك المفاهيم: (xvii)

أ- الحدث Event :

يحدد بداية المشروع ونهايته، كما يحدد بداية عملية معينة (نشاط) أو نهايته، وبعبارة أخرى هو إنجاز معين يحدث في نقطة معينة من الوقت، ولا يحتاج إلى وقت أو موارد، ويتم تمثيله



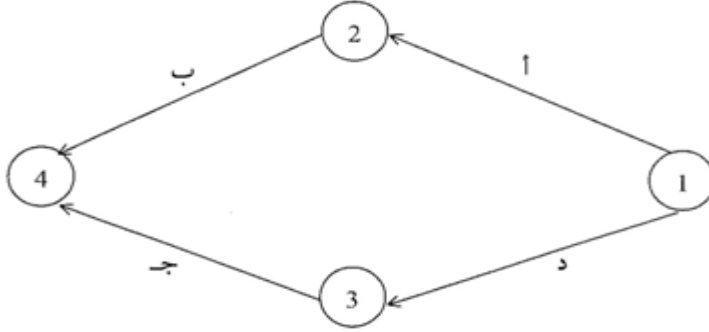
ب- النشاط Activity :

هو جزء معروف من المشروع، ويمثل عمل معين، أو عملية معينة، ويستنفذ وقتاً ومالاً وجزءاً من الموارد، ويحدث عادة بين حدثين ١، ٢، كما هو موضح بعاليه، ويمثل بسهم متصل، كما يعبر عنه بحرف معين وليكن (أ). وتجدر الإشارة إلى أن السهم المقطع يستخدم للتعبير عن القيود التي يجب مراعاتها دون أن تستغرق وقتاً أو مورداً من الموارد،

أي أنه لا يمثل نشاطاً فعلياً، ويسمى اصطلاحاً نشاطاً وهمي وغير حقيقي Dummy Activity.

ت- شبكة الأعمال Network :

وهي توضح العلاقة بين الأحداث والأنشطة التي ترتبط بينها في تتابع منطقي، وفقاً للشكل التالي :



ث- المسار الحرج (CPM) Critical Path :

هو المسار الذي يمثل أطول وقت في شبكة الأعمال من بداية المشروع حتى نهايته، وتعرف الأنشطة التي تقع على هذا المسار بالأنشطة الحرجة، وهي الأنشطة التي تستدعي انتباه الإدارة ورقابتها، والعمل على تخفيض الأوقات اللازمة لتنفيذها عن طريق عمل دراسات مبنية مختلفة، حيث تسبب اختناقات في العمل، وغالباً ما تسبب فترات ركود لنواحي مختلفة من النشاط.

ج- الوقت Time:

وتتعدد أشكاله حسب الاستخدام وفقاً لما يلي :

(١) الوقت المبكر وهو الوقت الذي لا يمكن أن يبدأ النشاط قبله نظراً لارتباطه بالأنشطة السابقة له، ويتم تحديده عن طريق حاصل جمع الأوقات اللازمة لتنفيذ الأنشطة السابقة له .

(٢) الوقت المتأخر وهو الوقت الذي يجب ألا يتأخر عنه بداية النشاط، أي لا بد أن يبدأ النشاط قبل ذلك الوقت، ويتم تحديد هذا الوقت عادة من نقطة نهاية

المشروع، حيث يحسب بحاصل طرح الأوقات المختلفة لكل نشاط من نقطة النهاية، بدءاً من الخلف حتى نصل إلى الحدث الأول من شبكة الأعمال .
 (٣) الوقت الراكذ وهو الفرق بين الوقت المبكر، أي الوقت الذي يمكن للنشاط في حدوده أن يتأخر، دون أن يؤثر ذلك على الجدول الزمني للمشروع ككل.

٣. عناصر التخطيط الشبكي:

يشمل التخطيط الشبكي عدة عناصر رئيسة يجب أن يأخذها مخطط الشبكة في الاعتبار؛ حيث: (xlviii)

- أ- معرفة الغرض من الشبكة التي يتم إدارتها.
- ب- معرفة أنماط العمل الإداري داخل الشبكة.
- ت- معرفة الخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال تشبيكها مع المؤسسات الأخرى.
- ث- معرفة التغييرات التنظيمية التي توجهها المؤسسة.
- ج- معرفة التقنيات الحديثة في العمل الإداري من خلال الشبكة التي تم إنشاؤها.
- ح- معرفة كفاءة الموظفين العاملين في الشبكة.
- خ- معرفة الأدوات التي ينبغي تطبيقها للمساعدة في عملية التخطيط.

٤. فوائد التخطيط الشبكي:

للتخطيط الشبكي الدور الأكبر في عملية تخطيط المشروعات للكشف عن الإنحرافات واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، ويهدف هذا الأسلوب العلمي إلى تنفيذ العمل بالجودة المطلوبة باستخدام أقل قدر ممكن من الوحدات الزمنية والتكلفة والموارد، ويقوم التخطيط الشبكي على أساس تحليل المشروع تحليلاً هيكلياً وزمنياً، وفق ترتيب منطقي لأنشطته التي ويتطلب إنجازها زمناً وموارد مختلفة، ويُعتبر الاعتماد على أسلوب كهذا في تخطيط وجدولة ورقابة المشروعات الإنشائية أو الخدمية أو الإنتاجية مهم جداً، وتعتبر شبكة العمل أنموذج يمثل المشروع ويمكن تمثيل عناصرها بمجموعة من الأسهم الموجهة والدوائر، ويمثل السهم النشاط بينما تمثل الدائرة الحدث، وتعرض الشبكة العلاقات المنطقية بين هذه العناصر. (xlix)

يعتبر التخطيط الشبكي من العمليات الهامة لأي مؤسسة؛ حيث يفيد في: (l)

- أ- يعمل على توفير الوقت مع تقليل التكلفة في العمل عن طريق التعاون المشترك بين الجهات المختلفة للمؤسسة الواحدة.
- ب- يفيد في تحقيق أهداف المؤسسة وتنظيم العمل بها بشكل فعال.
- ت- يقلل من الهدر الإداري ويساعد على إنجاز الأعمال بشكل منظم.
- ث- يحدد المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق كل فرد في المؤسسة.
- ج- تسهيل عملية صنع القرارات واتخاذها بالمؤسسات.
- ح- تحديد المهام المستقبلية لكل فرد عامل في المؤسسة.
- خ- وضع تصورات مستقبلية لتطوير المؤسسة.

كما أن للتخطيط الشبكي أهمية واضحة بهذا الشكل؛ حيث: (ii)

- أ- إن استخدام التخطيط الشبكي يؤدي إلى تخفيض أزمنا الإنتاج وكلفه.
- ب- يسمح التخطيط الشبكي لمدير المشروع بضبط العمل وتوقيتاته.
- ت- إن استخدام طرق التخطيط الشبكي الإنتاج وتسليم إنتاجه بالوقت المحدد، من خلال ضبط آلاته وصيانتها بشكل فعال.
- ث- يُستخدم التخطيط الشبكي كأداة لمواجهة خطر التأخر في موعد التسليم
- ج- يمكن التخطيط الشبكي الإدارة من تعقب تنفيذ النشاطات المختلفة لديها.
- ح- إن تطبيق تقنيات التخطيط الشبكي في مشروعات صيانة واصلاح المنشآت الصناعية وتجهيزاتها يقدم وفرًا اقتصادياً ينعكس على كلفة الإنتاج وعلى مواعيد تسليم الطلبات مما يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، شأنه في ذلك شأن التطبيق في مشروعات إنتاج الطلبات.

٥. خطوات التخطيط الشبكي:

ذهبت بعض الأدبيات إلى بلورة خطوات التخطيط الشبكي في خطوتين رئيسيتين وهما:

(iii)

الخطوة الأولى: مرحلة إعداد الخطة الأولية (مشروع الخطة) وهذه تشمل:

- أ- خطة سير العمل .
- ب- خطة التوقيت (الخطة الزمنية).
- ج- خطة التكاليف .

الخطوة الثانية: مرحلة إعداد الخطة النهائية وهي تشمل:

- أ- المقارنة بين المرادفات المختلفة .
 - ب- التأثير على سير الخطة.
 - ج- تصحيح الخطة في صورتها النهائية
- وترى وجهة نظر أدبيات أخرى إلى أن خطوات التخطيط الشبكي تتمثل في: (iii)
- أ- تحديد الأهداف المراد إليها المؤسسة مثل (إيرادات سنوية/ عملاء أكبر/ إنتاج ضخم..إلخ)
 - ب- تحديد الإمكانيات المتاحة، مثل (الموارد بشرية، المعدات الاستثمارية).
 - ت- تحديد مؤشرات الأداء المختلفة للعاملين في المؤسسة.
- ويتضح من خلال ما سبق ان خطوات التشبيك الإلكتروني تبدأ منذ وضع الخطة اللازمة للعمل ومن ثم البدء في تنفيذها والاعتماد في ذلك يكون من خلال التركيز على تحديد الامكانيات اللازمة لتنفيذ الخطة والمؤشرات الداعمة لتنفيذ هذه الخطة.

٦. مؤشرات التخطيط الشبكي:

- هناك عدة مؤشرات دالة على نجاح التخطيط الشبكي وتتمثل في: (iv)
- أ- تحقيق الأهداف المطلوبة من المؤسسة.
 - ب- زيادة الإيرادات الخاصة بالمؤسسة.
 - ت- رضا العملاء المستفيدين من خدمات المؤسسة.
 - ث- تقليل النفقات في الجانب الإداري.
 - ج- تقديم الخدمات بدون أي شكاوى من قبل المستفيدين.
- ويتضح من خلال ما سبق أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي في عملية التشبيك المؤسسي بين المؤسسات التربوية المختلفة.

ثانياً: التنظيم الشبكي Network Organization

يمكن تناول التنظيم الشبكي وفق المحاور الفرعية التالي:

١. مفهوم التنظيم الشبكي:

يُعرف بأنه توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد والمؤسسات المتشاركة في تحقيق أهداف محددة متفق عليها، ويتم ذلك من خلال تجزئة العمل المراد القيام به

وتحديد جماعات العمل المختلفة وطرق التنسيق فيما بينها وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية وتحديد أسس علاقات العمل وطرق التنسيق الخاصة بإداء هذا العمل. (iv)

ويُعرف كذلك بأنه شكل من أشكال التنظيم الذي يعتمد على مؤسسات أخرى للقيام ببعض الأنشطة المشتركة وفق إتفاق محدد وثابت بهدف تحقيق أهداف مشتركة تعود بالنفع على الحفاظ على مارد المؤسسات المشاركة معًا وتقوية علاقات الثقة فيما بينهم من خلال إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى، تتولى عدة عمليات وفق تنسيق مسبق. (ivi)

ويتضح من خلال التعريفات السابقة ان التنظيم الشبكي هو الأداة الرئيسة لتنظيم كافة العمليات المشتركة بين أي مؤسسات او بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة الواحدة، وترتكز على توزيع الأدوار والمهام الخاصة بالاعمال المشتركة لتيسير العمل وفق معايير واتفاق وتخطيط مسبق.

ووفق ما سبق يمكن وضع تعريف إجرائي للتنظيم الشبكي وهو: العملية التي التي ترتكز على التنظيم الرأسي والأفقي بما يحقق إقامة شبكة علاقات بين وحدات اللجان الوطنية مما يؤدي إلى تكامل عمل اللجان الوطنية ووحداتها لتحقيق الأهداف المشتركة وتنظيم العمل على أساس الأنشطة والمشروعات المطلوبة والإعتماد على أسلوب الفرق في العمل والإعتماد على أساليب متنوعة للتحفيز.

لقد كان الدافع وراء إنشاء التنظيم الشبكي هو أن المنشآت المختلفة التي تعمل في مجالات التكنولوجيا يجب أن تتكامل فيها التخصصات الوظيفية المتعددة لتعمل في مجموعة المشروعات، ويتم تقاسم وقت الخبراء ما بين المشروعات المختلفة، وفي الماضي عندما كانت إحدى المنشآت يوكل إليها مشروع ذى تكنولوجيا متقدمة، كانت رحلتها داخل المنشأة تأخذ اوقات طويلة جدا، وكل هذا كان يتطلب وقتاً طويلاً وقد ينحرف المشروع عن المواصفات الأصلية، وعليه كان التوجه نحو إيجاد تنظيم شبكي بين كافة الوحدات لاختصار الوقت في العمل. (vii)

ويمثل التنظيم الشبكي أحد الأنواع الحديثة التي يتم استخدامها والتي يطلق عليه اسم تنظيم المصفوفة، ويتم فيه الدمج بين التنظيم على أساس المهنة والتنظيم على

أساس الغرض الرئيسي. وتم ابتكار هذا النوع من التنظيم ليتم مواجهة الحاجات الفنية المتخصصة، مثل منظمات برامج الفضاء وغيرها. (viii)

وهو ذلك التنظيم الذي ينتظم في شكل شبكة من الموارد الملموسة وغير الملموسة المشتركة التي يتم تشكيلها لتحقيق أهداف محددة أو عامة، ويتم تنظيم هذه المنظمات بشكل أفقي بشكل أكبر بناءً على أهمية الأدوار التي تلعبها الأطراف في الهيكل، والتي لا يمكن التمييز الواضح بين الموظفين وأصحاب المصلحة المعنيين، مثل العملاء. يتوفر المزيد من الموارد البشرية. (lix)

كما يُعرف التنظيم الشبكي كذلك بأنه تنظيم مركزي يعتمد على منظمات أخرى للقيام ببعض الأنشطة الرئيسية مثل: الدراسات والبحوث، الإنتاج، التوزيع، التسويق، والنقل أو أي أعمال أخرى، ويتم ذلك على أساس التعاقد، ويُعرفه آخرون بأنه تجمع لمتعاملين اقتصاديين، ومنظمات إنتاجية أو خدماتية، للبحث عن تطوير مجالاتها المتكاملة بهدف استغلال مشترك للموارد المختلفة، وتقليل تكاليف امتلاك الموارد، وتقوية علاقات الثقة بين أعضاء المجموعة، ويمثل هذا التنظيم مركز يعتمد في الأساس على إقامة شبكة من العلاقات مع منظمات أخرى، تتولى عدة عمليات، مما يعطي التنظيم القدرة على التجاوب بشكل أكبر مع التكنولوجيا المتجددة، ومع ظروف التنافس الشديد. (ix)

كما يُعرف بأنه عملية ربط المنظمات المختلفة ببعضها البعض من خلال شبكات غير رسمية بدلاً من الهيكل التنظيمي الرسمي من خلال التأكيد على العلاقات والشبكات والفرق والمجموعات والمجتمعات بدلاً من التسلسل الإداري الهرمي. (lxi)

٢. أهمية التنظيم الشبكي:

تتمثل أهمية التنظيم الشبكي في: (lxii)

أ- تتمثل قوة التنظيم الشبكي في أن قوة أي وحدة كفيلة بتحفيز تشبيك معظم الوحدات معها .

ب- يمكن تشكيل وحدة أو أكثر تقوم بدور بيوت الخبرة خلال هذا التنظيم، تعمل على تقييم الأوضاع والمراحل ورسم الاستراتيجيات وتطويرها بحسب انعكاساتها

- العملية في التطبيق، والتوصية بآليات معدة خصيصة لكل مجموعة عمل في سبيل زيادة فاعلية الأداء في تحقيق الأهداف المرحلية والاستراتيجية.
- ت- يمكن من خلال هذا التنظيم أن يتم إنشاء وحدة تختص بإصدار تقارير دورية حول مدى التزام الوحدات الأخرى بالرؤية والقيم والأهداف والإجراءات المعتمدة.
- ث- من خلال ذلك التنظيم تحتفظ وحدة التسويق والعلاقات العامة في المؤسسة ببيانات كافة الوحدات ومعلومات عن برامجها ومنتجاتها.
- ج- تتميز كل وحدة في هذا التنظيم بحرية اختيار هيكل تنظيمها الخاص وأسلوب عملها.
- ح- حرية قيام وحدة داخل الشبكة لا تعمل على مشاريع مشتركة وإنما تعمل مع التزامها بالرؤية والقيم والأهداف بين الوحدات.
- خ- إتاحة حرية الشبكي الإلكتروني الثنائي أو الثلاثي بين الوحدات في مشاريع مشتركة، وإمكانية تعدد نوع واتجاهات شبكي كل وحدة في داخل هذا التنظيم.

٣. مراحل التنظيم الشبكي:

إن بناء التنظيم الشبكي يمر بالمراحل التالية: (xiii)

أ- تصميم الشبكة: (تصميم التنظيم الشبكي)

في هذه المرحلة يتشكل هيكل تنظيمي حقيقي ليس مجرد التعود على الشراكة فيما بينهم، والمؤسسين للشبكة يخفصوا من عدم اليقين، ويعطوا ثقة للأعضاء الجدد الراغبين في الانخراط في الشبكة، وللتحول من مجرد عادة الشراكة إلى هيكل تنظيمي دائم، على كل عضو مؤسس أن يقسم الواجبات والأهداف المنتظرة بين كل أعضاء التنظيم، ويبرز العمل الجماعي في هذه المرحلة بنمو تدريجي للأعمال الفردية المتبادلة، وغير المبرمجة من قبل.

ب- مرحلة التوسع:

في هذه المرحلة يكبر حجم الشبكة بتشعب أعضائها في الداخل وانضمام أعضاء جدد يختارهم أعضاء الشبكة، وهذه التشعبات تزيد من دائرة تأثير أعضاء الشبكة الأولين مما يكشف عن قدرات جديدة للنمو وإمكانية اتصال متنوعة وكثيفة، وينتج عن هذه المرحلة أثريين؛ حيث تحث الأعضاء على العمل بجد على مبدأ تحقيق الدعم المادي والمعنوي

للوصول إلى أرباح مباشرة، كما يتم التأكيد على إلزامية إدماج الأعضاء الجدد في الشبكة ليصبح الهيكل أكثر ارتباطاً.

ت- مرحلة النضج وزوال الشبكة:

يتم نضج الشبكة باحترام القوانين والقواعد الأساسية الموجهة لنشاط الشبكة، والتي تشكل بالاتفاق بين مختلف الأعضاء أو توضع من طرف الأعضاء الأكثر تأثراً، كما يجب أن يكون رؤساء الشبكة ذوي صرامة وصدق في التعامل وقدرة فائقة في التسيير، لان سمعة الشبكة هي التي تخلق ثقة الغير بها، وتوفر مصادر متعددة لتدفق المعلومات بحيث تعطي رؤية إجمالية عن الهيكل التنظيمي للشبكة، وعليه إمكانية السيطرة والتحكم بأي موقف تتعرض إليه.

ثالثاً: المشاركة في صنع القرار Participation in decision-Making

يمكن تناول هذا المحور بالتفصيل من خلال المحاور التالية:

١. مفهوم المشاركة في صنع القرار:

تُعرف بأنها مشاركة العديد من الجهات في تحديد الأعمال المشتركة وفق عمل جماعي بين عدة أطراف أو مؤسسات. (xiv)

وتُعرف كذلك بأنها القرارات الجماعية التي يتفق عليها الأفراد وفق مراحل صنع القرار المختلفة بعد مجموعة من المراحل التي تصل بهم في النهاية لاتخاذ القرار المناسب. (xv)

ويتضح من خلال التعريفات السابقة أن المشاركة في عملية صنع القرار من العمليات الرئيسية لتحقيق التكامل والتشبيك؛ إذ تعبر عن مدى قوة العلاقة التبادلية بين المؤسسات أو الوحدات المتشاركة فيما بينها والتي تسهم بشكل كبير لاتخاذ قرارات إيجابية فاعلة.

ومن جهة أخرى تعرف عملية المشاركة في صنع القرار بأنها عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم، وتعني المشاركة في القرار بأنها انغماس

وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها. (lxvi)

ووفق ما سبق يمكن وضع تعريف إجرائي للمشاركة في صنع القرار وهو: المشاركة في عمليات صنع القرار وسياسات القرارات الاستراتيجية بما يتطلب إنشاء نظام معلوماتي فعال والتحسين الدائم للإتصال الإداري بين اللجان ووحداتها.

٢. فوائد المشاركة في صنع القرار:

للمشاركة في اتخاذ القرار فوائد كثيرة لعل من أهمها: (lxvii)

- أ- الاستفادة من آراء المتخصصين المختلفين في اتخاذ القرار.
- ب- رفع الروح المعنوية لمختلف الأفراد في اتخاذ القرار.
- ت- تحسين الإتصال الإداري بين المنظمة والمنظمات الأخرى.
- ث- زيادة الالتزام في العمل وتسهيل عملية على تحقيق الأهداف.
- ج- منح فرص للمشاركين بتوصيات وأفكار جديدة.
- ح- تحقيق المشاركة في التفكير في البدائل التي تسهم في حل المشكلات.
- خ- تنمية قدرات المرؤوسين في مواجهة وحل المشكلات
- د- تحقيق أهداف المنظمة بسبب تأثر السلوك الشخصي للمرؤوسين بالسلوك الإداري للقائد.
- ذ- زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى المشاركين في اتخاذ القرار.
- ر- جعل القرار حكيما وقابلا للتنفيذ بسهولة.
- ز- تحسين درجة الولاء للعمل والالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة.
- س- جعل المرؤوسين يقرون بان لديهم القدرة على الضبط والسيطرة في عملهم.
- ش- زيادة إنتاجية العمل للمشاركين في القرار.
- ص- إزالة الصراع التنظيمي الداخلي.
- ض- القضاء على المشاكل وتخفيف درجة حدتها داخل المنظمة.
- ط- خفض التوتر، حيث تساعد عملية المشاركة في اتخاذ القرار على خفض التوتر لدى الفرد المشارك واستعادة اتزانه واستقراره النفسي،
- ظ- حفز المشاركون في القرار وزيادة حماسهم عن غيرهم.

٣. خطوات صنع القرار التشاركي:

يمكن تحديد أهم خطوات اتخاذ القرار والمشاركة فيه على النحو التالي: (I xviii)

أ- تحديد المشكلة:

تعرف المشكلة بأنها : انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط ويعتمد التحديد الدقيق للمشكلة على الإجابة عن السؤال ما هو الخطأ الحقيقي ؟ فإذا كان المدير أو المسؤول لا يعرف تماما المجال الذي توجد فيه المشكلة، فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم، وهذا أمر يشجعهم ويحفزهم من أجل البحث عن تحديد المشكلة وقد تكون المشكلة أسباب ظاهرة يتجنب المسؤول الأخذ بها، بل يجب التأكد منها والبحث عن الأسباب الحقيقية لها.

ب- وضع حلول بديلة:

بعد التيقن بأن المشكلة الحقيقية قد تم تحديدها علينا أن نضع عدد من الحلول الافتراضية لهذه المشكلة، واستشارة المساعدين يسهل من المهمة، وهناك طرق ساعدت لذلك كالزوبعة الفكرية، المقترحات الناتجة عن هذه العملية والصادرة عن المساعدين وخصوصا الذين أعتد عليهم في تحديد المشكلة يسهل من تحديد عدة بدائل يمكن أن تكون الحل المرجو للمشكلة، كما يعتمد المسؤول على خبرات السابقة في المواقف المماثلة ويحاول الاستفادة منها في وضع أفضل البدائل وأقربها للحل.

ت- تقييم البدائل:

بعد وضع قائمة للبدائل المقبولة لحل المشكلة نقوم بتقييمها، كل بديل على حدة ونعتمد في ذلك على عدة معايير منها:

- ١) جدوى هذا البديل في حل المشكلة.
- ٢) قابلية تنفيذ البديل في حالة اختياره.
- ٣) ما هي الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل.
- ٤) هل الوقت مناسب لاختيار هذا البديل وتبنيه.
- ٥) سرعة تنفيذ البديل والوقت الذي تستغرقه العملية.
- ٦) ما هي التكاليف لتنفيذ هذا البديل.
- ٧) درجة الرضا عن البديل والافتناع به.

ث- ثالثاً: اختيار أفضل بديل:

بعد أن يتم تقييم البدائل كل بديل على حدا نأتي إلى عملية اختبار أفضل هذه البدائل، وهذه أصعب المراحل وأكثرها تعقيداً، فالاختبار يكون على أساس قدرة هذه البدائل لحل المشكلة الشيء الذي يتطلب العمل على أكثر من بديل في نفس الوقت ونضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل وهكذا حتى ننتهي باختيار أقرب البدائل لحل المشكلة وهذا الاختيار يكون في قالب الظروف المحيطة المشكلة داخل المنظمة وخارجها إضافة إلى كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم.

ج- تجربة البديل:

بعد اختيار أفضل البدائل المتاحة لدينا نقوم بتنفيذ هذا البديل وهذه العملية قد توجد مقاومة من طرف الأفراد والإدارات داخل المنظمة لذا يجب التحضير لتنفيذ البديل من أجل تقبله وقد تكون لعملية التكوين دور في ذلك.

ح- متابعة النتائج:

آخر عملية في صناعة واتخاذ القرار هو متابعة نتائجه في الميدان، فبمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذا يجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بصفة متواصلة لتقادي الإخفاق في حل المشكلة خطوات القرار.

رابعاً: تقويم الأداء performance Evaluation

يمكن تناول هذا المحور بالتفصيل من خلال المحاور الفرعية التالية:

١. مفهوم تقويم الاداء:

تُعرف بأنها قياس أثر أداء الافراد والأقسام على مخرجات المؤسسة التي تسعى لتحقيقها من خلال مجموعة محددة من معايير تقويم من اجل تحسين وتطوير اداء المؤسسة ومخرجاتها. (lxix)

وتُعرف كذلك بأنها إجراء يهدف إلى قياس أداء وخبرات الأشخاص والمؤسسات عن طريق وسيلة للحكم على مدى المساهمة في إنجاز الأعمال ومقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب العمل والإنتاج بالمؤسسة في مدة زمنية محددة. (lxx)

ويتضح من خلال التعريفات السابقة أن تقويم الأداء عملية هامة في الشبكي المؤسسي للمؤسسات المختلفة ويعمل على تحسين أداء المؤسسات بصورة عامة وأفرادها بصورة خاصة فيما يرتبط بالعمليات التشاركية.

كما يُعرف تقويم الأداء بأنه طريقة لتحديد قيمة كل عمل بالنسبة للأعمال الأخرى من المشروع، وتشمل يده قيمة لكل عمل على شكل وحدات كنقاط تكون تمشية مع مركز كل عمل.

كما عُرف تقويم الأداء بأنه الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة: مشاركة أعضاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل، وهو محاولة إيجاد معيار موضوعي يعكس واجبات ومسؤوليات الموظف والعمال، بطريقة واضحة ومفهومة لدى كل من الموظفين ورئيسة المباشر، ويجب أن يتضمن تقويم الاداء ثلاث أبعاد رئيسة تشمل الكفاءة والجودة والتطوير. (lxxi)

ويُقصد به تأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة افضل استخدام لتحقيق الاهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الاداء واتخاذ القرارات التصحيحية لاعادة توجيه مسارات الانشطة في المنشاة بما يحقق الاهداف المرجوه منها (lxxii).

٢. مزايا عملية تقويم الأداء :

تشمل مزايا تقويم الاداء فيما يلي: (lxxiii)

- أ- تحفيز الأفراد التحد، بين أدائهم للحصول على تقديرات ممتازة .
- ب- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر الاستغناء عنهم .
- ت- تحديد أو قياس أداء الأعمال، لتقدير مكافآت ماديًا، أو أدبية مقابل ما ساهم به في تحقيق أهداف المنظمة.
- ث- رفع معنويات العاملين من طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأمالهم المرتبطة بحياتهم الوظيفية.
- ج- إيجاد الحلول للمشاكل النفسية والاجتماعية للعاملين

ح- تعتبر عملية تقويم الأداء العاملين أساسية عملية الإصلاح الإداري التي ترتبط بالجوانب.

خ- ضمان التزام العامل بهتطلبات الوظيفة وتحقيق الأهداف المرسومة.

وتسهم عملية تقويم الاداء في تحقيق عدة فوائد؛ حيث: (lxxiv)

أ- إن تقويم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري للعاملين من خلال اعتماد نتائج التقويم مرشداً وموجهاً لإقرار برامج التطوير الإداري والتدريب والتحفيز وتوزيع المسؤوليات وتحديد معدلات الأداء.

ب- يسهم في الكشف عن الطاقات الكامنة لدى الأفراد وغير مستغلة في عملهم الحالي مما يساعد في إعادة توزيع الأعباء والأدوار.

ت- يسهم في كشف جوانب القصور في أداء العاملين مما يعاون الإدارة في اعتماد برامج لتقوية هذه الجوانب

ث- يسهم التقويم في زيادة شعور العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أدائهم سيكون موقع تقييم الرؤساء فإنهم سيبدلون أقصى الجهود لتجنب لوائح التأديب الوظيفي

ج- يكفل نظام التقويم استمرار الرقابة والإشراف على العاملين فالرؤساء ملزمون بوضع ملاحظاتهم عن أداء العاملين، مما يتطلب مراقبة أداء العاملين باستمرار.

ح- يعزز العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال تجنب المسؤولين للمحاباة والأهواء الشخصية في الحكم على كفاءة العاملين مما يقوي علاقات العمل ويدعم الثقة بين العاملين والإدارة

خ- الإسهام بتعزيز القدرة على التحليل وابتكار الحلول والتقويم على أساس التشاور بين الرئيس المرءوس واشتركتهما في تحديد الأهداف ومستويات الأداء والوسائل، وكذلك إجرائهما سوية التقويم النهائي للأداء

ويعمل القائمون علي أمر المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على تحديد الأهداف العامة لتقييم الأداء، ومشاركة جميع العاملين في وضع معايير تقييم الاداء، يعملون كذلك علي وضع معايير متدرجة في الاداء حسب التدرج

الوظيفي للعاملين الجدد، وعلاوة على ذلك لابد أن تكون عملية التقويم عملية مستمرة ذلك لأن الثقافة التنظيمية يمكن ملاحظتها من تصرفات وسلوكيات وممارسات العاملين بالمنظمة (lxxv).

٣. خطوات عملية تقويم الأداء:

هناك ست خطوات رئيسية في عملية تقويم الأداء: (lxxvi)

- أ- تحديد متطلبات التقويم أي تحديد ما تتوقعه المنظمة من أعمالها وموظفيها أثناء قيامهم بواجباتهم أي بعبارة أخرى تحديد المعايير أو المقاييس والمتطلبات الأخرى تتطلبها عملية التقييم والتي لهما مساس بمصالح الأفراد والمنظمة.
- ب- مناقشة متطلبات التقويم مع الأفراد في المنظمة وتغيير المتطلبات عند الحاجة لإرضاء كلا الطرفين.
- ت- مراقبة وملاحظة (عن طريق المشاهدة) كيفية أداء الموظف أو العامل واجبه المناط به
- ث- تقويم أداء العامل أو الموظف طبقاً للمتطلبات التي تم الاتفاق عليها في النقطتين الأولى والثانية..
- ج- مناقشة التقييم مع العامل أو الموظف.
- ح- اتخاذ القرار بهذا الشأن.

ويتضح من خلال ما سبق أنه تم التطرق إلى مفهوم الشبكي الإلكتروني وأهدافه وأنواع الشبكات، كما تم التطرق إلى كذلك لمجالات الشبكي الإلكتروني الرئيسية والتي تركز على العمليات التي تخدم ذلك الشبكي الإلكتروني؛ حيث تم تناول التخطيط الشبكي والتنظيم الشبكي والمشاركة في صنع القرار وتقييم الاداء، وتم التركيز على تلك المجالات لأهميتها في خدمة عملية الشبكي الإلكترونيين اللجان أو في الوحدات الداخلية فيها/ وفي هذا تناول الفصل المنظمات الإقليمية المختلفة كالْيونسكو والإيسكو والإيسكو لمعرفة علاقتها باللجان الوطنية المرتبطة بها بعد ذلك؛ حيث يركز الفصل التالي على عملية الشبكي الإلكترونيي اللجان الوطنية التي سيتم تناولها بالتفصيل بعد ذلك.

القسم الثالث: متطلبات تكامل مجالات عمل اللجان الوطنية العربية للتربية على ضوء الشبكيك الإلكتروني:

في ضوء الدراسة النظرية السابقة فإن البحث يمكن أن يُعدّد مجموعة من متطلبات تكامل عمل اللجان الوطنية العربية تشبكيًا ويمكن تناولها وفق المحاور الفرعية التالية على النحو التالي:

١. متطلبات فكرية وتشريعية:

أ- تهيئة اللجان الوطنية لتقبل التغيرات الخاصة بالتغيير الخاص بتكامل عمل اللجان الوطنية العربية من خلال عقد اجتماعات دورية خاصة بكيفية التخطيط والتنظيم لعملية التكامل بين اللجان وسماع مقترحات الأفراد الموجودين في اللجنة الوطنية لكل دولة، ومن ثم التوصل لمجموعة من الأسس الفكرية العامة التي يمكن الارتكاز عليها في عملية التغيير.

ب- عقد مؤتمر علمي على عام على مستوى اللجان الوطنية العربية من خلال الإليكترو، ويتم خلال هذا المؤتمر مناقشة أشكال الشبكيك الإلكتروني وأساليبها وآلياتها وكيفية تطبيقية على اللجان الوطنية العربية.

ت- تبني سياسة تخطيطية لتتعرف على السبل اللازمة لتكامل عمل اللجان والمعوقات التي يمكن أن تواجهها وسبل التغلب عليها والأفراد الذي سيكون منوط بهم تنفيذ تلك السياسة.

ث- اجراء التعديلات التشريعية اللازمة في تنظيم اللجان الوطنية العربية والمنظمات التي تتبعها تلك اللجان كاليونسكو والإيسسكو والإليكترو، بما يدعم تكامل عمل اللجان من خلال عملية الشبكيك الإلكتروني.

ج- توجيه الأهداف الاستراتيجية للجان الوطنية لتحقيق سياسات التكامل بين اللجان الوطنية العربية؛ بحيث يتم تحديد مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والإجرائية التي تحدد طرق ووسائل تحقيق هذه السياسات.

ح- إعادة النظر في رؤية اللجان الوطنية العربية ورسالتها؛ بحيث تتوافق والتوجه العالمي نحو التحول للعمل الجماعي الذي يدعمه عملية الشبكيك الإلكتروني المؤسسي.

خ- مشاركة المنظمات الدولية والإقليمية كاليونسكو والإيسكو والإيكسو في تحديد الأهداف والاستراتيجيات والخطوات الخاصة بتنفيذ سياسات التكامل بين اللجان الوطنية العربية.

٢. متطلبات تنظيمية وإدارية:

أ- تشكيل لجنة متخصصة من المتخصصين في اللجان الوطنية العربية ويكون منوط بتلك اللجنة دعم تكامل عمل اللجان الوطنية العربية، على أن تضم تلك اللجنة العديد من الخبراء في التخصصات المرتبطة بتنفيذ هذا التصور وخاصة من لهم خبرة في مجالات عمل المنظمات الإقليمية والعالمية للتربية والعلوم والثقافة.

ب- إنشاء هيئة إدارية مستقلة تابعة لمنظمة الإيكسو تكون مهمتها الأساسية تنسيق العلاقة بين اللجان الوطنية العربية في كافة مجالات التعاون الممكنة.

ت- وضع مجموعة من المعايير الفنية والإدارية لمعرفة مدى الانجاز الذي سيتم تحقيقه خلال دعم تكامل عمل اللجان.

ث- تنسيق العلاقة بين اللجان الوطنية المختلفة لتبادل الآراء والمقترحات الخاصة بدعم التكامل بين اللجان الوطنية العربية؛ بحيث تقدم وزارة التعليم العالي الدعم اللازم للشركات من الناحية العلمية والأكاديمية والتي من شأنها تُسهل للشركات من إنشاء جامعات شركات تابعة لها.

ج- وضع وقت مُحدد لازم لتنفيذ سياسات دعم تكامل عمل اللجان على أن يكون هذا الوقت يتسم بالمرونة وإمكانية التحقيق بشكل فعال.

٣. متطلبات بشرية:

أ- العمل على إشراك الخبراء المتخصصين من جميع الجهات ذات العلاقة بتكامل عمل اللجان الوطنية العربية.

ب- تنمية مهارات صناع القرار المسؤولين عن تنفيذ سياسات دعم تكامل عمل اللجان؛ لتكون لديهم القدرة على صنع واتخاذ القرارات الهامة فيما يخص دعم تكامل عمل اللجان.

ت- تحفيز الموارد البشرية المختلفة التي لها علاقة بتكامل عمل اللجان الوطنية على المشاركة بشكل فعال في تنفيذ سياسات دعم تكامل عمل اللجان.

ث- تشكيل فريق عمل لنشر ثقافة دعم تكامل عمل اللجان الوطنية، على أن يعمل هذا الفريق على تهيئة المختصين بالمشاركة في تنفيذ تنفيذ سياسات دعم تكامل عمل اللجان.

ج- وضع مجموعة من البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات ومهارات القائمين على تنفيذ تنفيذ سياسات دعم تكامل عمل اللجان.

٤. متطلبات مادية وتكنولوجية:

أ- توفير قاعدة بيانات لتكامل عمل اللجان، على أن تتضمن تلك القاعدة أساليب دعم تكامل عمل اللجان، والمتخصصين القادرين على المساهمة فيه، والميزانية اللازمة لتنفيذ تكامل عمل اللجان.

ب- تفعيل البيئة التكنولوجية لتكامل عمل اللجان الوطنية العربية والاستفادة منها في التسويق للأفكار المرتبطة بها.

ت- الحصول على المستلزمات المالية اللازمة والداعمة لتكامل عمل اللجان من المنظمات الإقليمية والعالمية المختصة بالتربية والثقافة والعلوم.

ث- توفير الحوافز المادية لكافة المشتركين في دعم تكامل عمل اللجان؛ بما يحفزهم بشكل كبير على بذل أقصى جهد في سبيل نجاح وإتمام ذلك.

ج- توفير الميزانية المالية اللازمة لتكامل دعم اللجان؛ على أن تُخصص تلك الميزانية للإنفاق على تدريب القائمين على تنفيذ هذا التصور وتوفير الإنفاق اللازم على المشاريع والاجراءات اللازمة لدعم التكامل في عمل اللجان.

مراجع البحث

- i- A. Ivanovic, P. H. Collin, (2006), **Dictionary of Human Resources and Personnel Management**, London: A & C Black Publishers Ltd, p.176.
- ii - بدر عاشور سعد الاغا (٢٠١٥): المعوقات التي تواجه التشبيك الإلكتروني بين الجمعيات الاهلية وسبل مواجهتها ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، الجمعية المصرية للاخصائين الاجتماعيين ، ص ٢٥٩
- iii - فوزي بوخرىص (٢٠٢١) : التشبيك في المنطقة العربية وبلداتها: شبكات المجتمع المدني في المنطقة العربية: الفرص والتحديات ، شبكة المنظمات العربية غير الحكومية، ص ١٣٢.
- iv - Michael D. Moss, (2016), **The Rise of Network Organizations, Asian Development Bank**, 2017, p.p.4-8.
- v - أماني قنديل وآخرون، (٢٠٠٩): مدخل لدراسة الشبكات العربية ، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية للنشر، القاهرة، ص ١١٤
- vi- Baturina, O. A., & Terentyeva, T. V. (2020). Networking of Strategic Partnerships in Higher Education: Prerequisites and Readiness of Universities. *Propósitos Representaciones*, 8(3). doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n3.481>.
- vii - محمد أبو العلا (٢٠١٤): التشبيك الإلكتروني بين المنظمات الأهلية، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل ومجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، العدد ٨٧، ص ١٥
- viii - دليل اللجنة الوطنية المصرية للتربية والعلوم والثقافة (٢٠٢١): نشأتها - أهدافها - دورها ، إصدارات اللجنة الوطنية المصرية للتربية والثقافة والعلوم ، ص ٧
- (ix) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (٢٠١٩) بيان الإلكسو بمناسبة ذكرى إنشائها، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص ٢.
- (x) UNESCO, (2007), **Handbook for National Commissions for UNESCO**, Sector for External Relations and Cooperation Division of Relations with Member States and National Commissions, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, pp.23-24.
- xi- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الإدارات، أمانة المجلس التنفيذي والمؤتمر العام، متاح على الموقع: <http://www.alecso.org/onsite/ar/2020> ، تاريخ الدخول: (٢٠٢١/٤/٢٠) .
- (xii) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، اللجان الوطنية، تعريف اللجان الوطنية والنوادي والمدارس المنتسبة للألكسو، متاح على الموقع: <http://www.alecso.org/ar/2020> ، تاريخ الدخول: (٢٠٢٢/٤/٢١).
- xiii- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (يناير ٢٠٢١م)، الدليل التعريفي للمنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب المدير العام، ص ٥.
- xiv- إنناس السيد محمد سليمان (٢٠١٧): متطلبات تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المدارس المنتسبة لليونسكو بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، القاهرة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن عشر، كلية البنات، جامعة عين شمس، ص ٣٣.
- xv جابر عبد الحميد، وأحمد خيرى كاظم (٢٠٠٢)، **مناهج البحث والتربية وعلم النفس**، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٣٣-١٣٤.
- xvi- A. Ivanovic, P. H. Collin, (2006), **Dictionary of Human Resources and Personnel Management**, London: A & C Black Publishers Ltd, p.176.
- xvii - طلعت مصطفى السروجى و مدحت محمد أبوالنصر (٢٠٠٧): التشبيك لتفعيل منظمات المجتمع المدني ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ع ٢٢، ج ١، ص ٥
- xviii - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٧)، **معجم المصطلحات الإدارية**: القاهرة، ص ٤٣٠.

xix - David A. Statt, (2004), **The Routledge Dictionary of Business Management**, New York, Routledge, p.102.

xx - محمد ابوالعلا (٢٠١٤): التشبيك الإلكتروني بين المنظمات الأهلية، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعملية، ط١، ع ٨٧، النماة

: المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل ومجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ص ١١

xxi - سيد سلامة ابراهيم (٢٠٠٨): معوقات التشبيك بين المنظمات غير الحكومية ودور الخدمة الاجتماعية في الحد منها، مجلة دراسات في

الخدمة الاجتماعية والعلوم النسائية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع ٢٥، ج ١، ص ٣٨٩

21. أحمد مخيمر/ التشبيك والشبكات انطلاقة جديدة للمجتمع المدني، متاح على الموقع:

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/293739>

xxiii. Tatyana Boronenk, (2019), Organizing Educational Institutions Networking Cooperation Through Distance Learning Technologies Within Regional Education Syst, **Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE** April 2018 ISSN 1302-6488 Volume: 19 Number: 2 Article, pp. 78-79.

xxiv - محمد الفاتح العتيبي (٢٠٠٩) منظمات المجتمع المدني (النشأة واليات و ادوات العمل وتحقيق الأهداف)، ملتقى المرأة للبحوث

والتدريب، اليمن، ص ٢٩

xxv Virginija Limanauskienė, Vytutas Stukys and Christoph Hornun, (2020), Network of Schools as a Framework to Support E-Learning within Educational Communities, <https://www.intechopen.com/chapters/8738>, p.4.

25 Valeriia Kovach, (2020); Ictronic Social Networks as Supporting Means of Educational Process in Higher Education Institutions rnational Workshop on Conflict Management

in Global Information Networks. p.11.

26 James Pertrica (2002) role of ICT in community building and networking, article in community network conference department of family and communit services, conberro.p.26.

27 - إحسان نصر (٢٠٠٥): أهمية التشبيك الإلكتروني بين شبكة المنظمات القاعدية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي التاسع: التشبيك

الإلكتروني بين المنظمات القاعدية، المركز الفلسطيني لقضايا السلام والديمقراطية، رام الله، ص ٤٨

28 - إيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٨) التشبيك مدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر، مجلة الغدارة التربوية الصادرة عن

الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ٤٠٣-٤٠٦.

xxx - Michael D. Moss, (2017), The Rise of Network Organizations, **Asian Development Bank**, 2017, p.p.4-8.

xxxi - الشكل من إعداد الباحث.

xxxii - محمد أبو العلا (٢٠١٤): التشبيك الإلكتروني بين المنظمات الأهلية، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعملية

بالبحريين، عدد ٨٧، ص ص ١٧-٢٣

xxxiii - سلوى شعراوى جمعة (٢٠٠١) إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، ص ٤٣

xxxiv - الشكل من إعداد الباحث.

xxxv - محمد أبو العلا (٢٠١٤): التشبيك الإلكتروني الإلكتروني بين المنظمات الأهلية، مرجع سابق، ص ٦١-٦٢.

xxxvi - الشكل من إعداد الباحث.

xxxvii -

يرجى الرجوع إلى:

- إيمان أحمد محمد عزب، مرجع سابق، ص ٤١٤.
- نيفين عبدالمنعم محمد (٢٠١٦م) معوقات الشبكيك الإلكتروني الإلكتروني بين الجمعيات الأهلية لمواجهة ظاهرة الاقصاء الاجتماعي للايتام مجهول النسب، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للاخصائين الاجتماعيين، ص ٢٦٥-٢٦٧
- xxxviii - نيفين عبدالمنعم محمد مرجع سابق، ص ٢٦٦.
- xxxix - محمد أبو العلا (٢٠١٤): الشبكيك الإلكتروني الإلكتروني بين المنظمات الأهلية، مرجع سابق، ص ٣٤-٣٥
- xl - أسامة العالول (٢٠١٣): الشبكيك الإلكتروني بين المؤسسات الأهلية والمؤسسات الرسمية، ورقة مقدمة الى المؤتمر السنوى الخامس ثقافة الابداع، وزارة الثقافة الفلسطينية، غزة، ص ٨
- xli Roland jacks, (2006), **Dictionary of Education**, New Delhi, Lotus Press, P.155, 162.
- ٣٨- رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١)، معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص ص ٧٠-٧١.
- xlxiii - محمد متولي غنيمه (٢٠١٨) أساليب وتقنيات التخطيط التربوي، موسوعة مهارات النجاح، القاهرة، ص ص ٧-٩.
- xliv - Terje Jensen, *Telekonikk, Network Planning*, Volume 99 No. 3/4 – 2003, p p. 9-13.
- 1- Nathan Garber: "Strategic Planning Model & Terminology." London: Nathan Garber P2.، 2006.& Associates Co et.al: Strategic Management and Business Policy Globalization، 3- Thomas L Wheelen P11.، 2015. 14th Edition. India. Pearson Education. Innovation and Sustainability
- xlvi - محمد متولي غنيمه، مرجع سابق، ص ص ٧-٩.
- xlviii - Terje Jensen, op.cit, p p. 11-13.
- xlx - أيمن يوسف (٢٠١٣)، استخدام التخطيط الشبكي في جدولة العمليات الإنتاجية، سلسلة العلوم الهندسية المجلد ٥٣ (العدد (٤)، ص ١٠٧.
- 1 - Terje Jensen, op.cit, p p. 8-10.
- li - أيمن يوسف، مرجع سابق، ص ١٢٠.
- lii - محمد متولي غنيمه، مرجع سابق، ص ص ٧-٩.
- liii - Terje Jensen, op.cit, p p. 9-13.
- liv - Terje Jensen, op.cit, p p. 11-13.
- lv . مصطفى حسين باهي ومنى أحمد الأزهرى، (٢٠١٥)، معجم المصطلحات التربوية (التربية العامة/ التربية الخاصة)، القاهرة، الانجلو المصرية، ص ص ٥٨٩-٥٩١.
- lvi - Michael D. Moss, (2016), *The Rise of Network Organizations*, **Asian Development Bank**, 2017, p.p.4-8.
- lvii - [Olivier Serrat](#), (2017), *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, **Asian Development Bank**, p.788.
- lviii - Michael D. Moss, (2016), *The Rise of Network Organizations*, **Asian Development Bank**, 2017, p.p.4-8.
- lix - [Olivier Serrat](#), op.cit, p.791.

- lx – Michael D. Moss, op.cit, p.p.4-8.
- lxi – [Olivier Serrat](#), op.cit, p.791.
- lxii – Michael D. Moss, op.cit, p.p.4-8.
- lxiii – Michael D. Moss, op.cit, p.p.3-8.
- lxiv Roland jacks, **op. cite.**, P. 70.
- lxv . عواد جاسم محمد التميمي، مرجع سابق، ص ٢٥٨/٢٥٧.
- lxvi – بن داوود العربي، (٢٠١٤م) المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد سبتمبر ٢٠١٤، ص ١٧١.
- lxvii – شافي حسين علي وعزيز كاظم النايف، (٢٠١٤م) المشاركة في اتخاذ القرار لدى الهيئات التدريسية في الجامعات العراقية: دراسة ميدانية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، ص ٧-٨.
- lxviii – راجعي أسامة، (٢٠١٥م) المشاركة في اتخاذ القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي، وزارة التعليم العالي بالجزائر، ص ٣٠-٣٤.
- lxix Susan wallace, (2015), **oxford Dictionary of Education**, New Delhi, Lotus Press, P.155, 102.
- lxv . عواد جاسم محمد التميمي، مرجع سابق، ص ١٨٢.
- lxxi – Mackenzie, B. (2005). Performance evaluation tests. London: Electric World plc, 24(25), p.p.8-10.
- lxxii – Jasch, C. (2000). Environmental performance evaluation and indicators. Journal of cleaner production, 8(1),p. 80.
- lxxiii – Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. Annu. Rev. Psychol., 56, p.580.
- lxxiv – Christensen, P. O., & Feltham, G. A. (2005). Economics of accounting: volume II-performance evaluation. Springer Science+ Business Media, Incorporated, p.202.
- 74 – سيد محمد جاد الرب: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ١٤٨.
- lxxvi – Le Boudec, J. Y. (2010). Performance evaluation of computer and communication systems (Vol. 2). Lausanne: Epfl Press, p.135.