

## متطلبات تطبيق القيادة الشبكية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في جامعة اللاذقية

علا احمد حميدوش<sup>1</sup> أحمد حسن قرطالي<sup>2</sup>

(الإيداع: 22 أيلول 2025، القبول: 21 آب 2025)

### الملخص

هدف البحث الحالي إلى تعرف متطلبات تطبيق القيادة الشبكية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في جامعة اللاذقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة ومحاورها تبعاً للمتغيرات الآتية (المهام الإدارية، عدد سنوات الخبرة، الصفة الوظيفية) وللتفاعل بينها وفق أسلوب تحليل التباين المتعدد. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (150) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اللاذقية للعام الدراسي 2024-2025 م، واستخدمت استبانة مكونة من (18) بنداً في ثلاثة محاور رئيسية، وبينت النتائج أن متطلبات تطبيق القيادة الشبكية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السورية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بدرجة متوسطة، وجاء المحور (متطلبات البنية التحتية) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة متوسطة بينما جاء المحور (متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة ومحاورها كافة (ما عدا المحور الأول) تبعاً لمتغير (المهام الإدارية) لصالح المستلمين مهام إدارية، وتبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، لصالح عدد سنوات الخبرة (أكثر من 20 سنة)، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير (الصفة الوظيفية)، وللتفاعل بينها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الشبكية، التميز المؤسسي.

<sup>1</sup> طالبة دراسات عليا ، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة اللاذقية.  
<sup>2</sup> أحمد حسن قرطالي ، قسم المناهج وطرائق التدريس ، كلية التربية ، جامعة اللاذقية

## Requirements for Applying Network Leadership to Achieve Institutional Excellence in Latakia University

Ahmed Hassan Qartali\*\*

ola hamidoush \*

(Received:21 August 2025, Accepted: 22 September 2025)

### Abstract:

The current research aimed to identify the requirements for applying network leadership necessary to achieve institutional excellence in Syrian universities from the perspective of faculty members. It also sought to determine the significance of differences in the sample members' mean scores on the questionnaire and its axes according to the following variables: (administrative tasks, years of experience, job title), as well as the interaction among them, using the multivariate analysis of variance (MANOVA) method. The analytical descriptive method was used, and the sample consisted of 150 faculty members from Latakia University for the academic year 2024–2025. A questionnaire comprising 18 items across three main axes was employed. The results indicated that the requirements for applying network leadership to achieve institutional excellence in Syrian universities, from the perspective of faculty members, were at a moderate level. The axis "Infrastructure Requirements" ranked first with a moderate level of agreement, while the axis "Supportive Organizational Culture Requirements" came last, also with a moderate level of agreement. There were statistically significant differences in the mean scores of the sample members on the questionnaire and all its axes (except the first axis) based on the variable of administrative tasks, in favor of those with administrative responsibilities, and based on the variable of years of experience, in favor of those with more than 20 years of experience. However, there were no statistically significant differences based on the variable of job title or the interaction among the variables.

**Keywords:** Network Leadership, Institutional Excellence.

---

\*Graduate student, Department of Curriculum and Teaching Methods, Faculty of Education, University of Latakia,

\*\*Department of Curriculum and Teaching Methods, Faculty of Education, University of Latakia

## مقدمه:

شهد العالم في العصر الحديث تحولات متسارعة وغير مسبوقة، بفعل التقدم العلمي والتقني والانفجار المعرفي، ما انعكس بشكل مباشر على طبيعة عمل المؤسسات، وعلى رأسها المؤسسات التعليمية. لقد أصبحت هذه المؤسسات مطالبة بمواكبة هذه التغيرات، من خلال اعتماد نماذج قيادية مرنة وقادرة على التفاعل مع البيئات المعقدة والديناميكية، بعيداً عن الأنماط القيادية التقليدية التي لم تعد كافية لمواجهة تحديات العصر. ولم يعد نجاح المؤسسة مرتبطاً فقط بوجود قيادة، بل بنوعية تلك القيادة، ودرجة فاعليتها في تحفيز التغيير وتحقيق التميز.

في هذا السياق، برز مفهوم القيادة الشبكية كأحد المفاهيم القيادية المعاصرة، التي تركز على بناء شبكات تفاعلية داخل المؤسسة، تقوم على التعاون، وتبادل المعرفة، والتمكين الجماعي، بدلاً من السلطة المركزية والهيكلية الجامدة. وتشير الأدبيات العالمية إلى أن هذا النموذج من القيادة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتفعيل الاتصال الأفقي، وخلق بيئة تشاركية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل (Jopling & Crandall, 2006, 23).

وقد شهدت الجامعات العالمية تحولاً ملحوظاً نحو اعتماد القيادة الشبكية، خاصة في ظل سعيها إلى الابتكار وتحقيق التميز الأكاديمي والإداري، حيث أظهرت التجارب أن هذا النمط القيادي يعزز من قدرات المؤسسات على مواجهة التحديات المعقدة، مثل العولمة، والتطور الرقمي، وتغير احتياجات سوق العمل. وتشير دراسة (Beales & Fisher, 2010, 4) إلى أن القيادة الشبكية تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال إشراك الأطراف كافة، كما تعزز من قدرة الأفراد على التعلم المستمر والمشاركة الفعالة في بناء بيئة جامعية مرنة وقابلة للتطوير. أما على المستوى العربي، فقد بدأت الجامعات في بعض الدول، مثل الإمارات والأردن وقطر، بالتحول تدريجياً نحو القيادة الشبكية، كأداة لتحديث هيكلها الإدارية وتعزيز قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً. وتؤكد الدراسات العربية على أهمية هذا النموذج في دعم التميز المؤسسي، وتحقيق كفاءة إدارية وأكاديمية أعلى. فقد بين الكايد (2018، 4) أن القيادة الشبكية تساعد على تنسيق الجهود بين العاملين، وتفعيل المبادرات الفردية، وتحقيق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة، مما يساهم في تحسين جودة الأداء العام للمؤسسات التعليمية. وفي السياق المحلي، تتزايد الحاجة إلى اعتماد نماذج قيادية معاصرة في الجامعات، في ظل التحديات المتراكمة التي يواجهها قطاع التعليم العالي، سواء على مستوى ضعف البنية التحتية، أو محدودية الموارد، أو مركزية القرار الإداري. ومع غياب التنسيق الأفقي بين الإدارات، وتراجع ممارسات القيادة التشاركية، تبرز جامعة اللاذقية كنموذج لمؤسسة تعليمية تحتاج إلى مراجعة أنماطها القيادية وتحديثها بما يتناسب مع المرحلة الراهنة. ورغم عدم وجود دراسات محلية تناولت القيادة الشبكية صراحة، إلا أن الأدبيات العربية عامة تشير إلى إمكانية تبني هذا النموذج في السياقات التعليمية النامية، بوصفه أداة لتحسين التفاعل المؤسسي، وتفعيل دور الكفاءات الأكاديمية، وتحقيق استجابة أسرع للتغيرات البيئية (فريد، 2009، 15).

من جهة أخرى، يُعد التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه الجامعات المعاصرة، من أجل ضمان جودة التعليم، وتحقيق رضا المستفيدين، وتعزيز مكانتها التنافسية. والتميز المؤسسي يعني قدرة المؤسسة على تقديم أداء متفوق ومستدام، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وقيادة فاعلة، وبيئة عمل محفزة، وثقافة تنظيمية داعمة للجودة والابتكار. وقد أشار عجم (2018، 67) إلى أن التميز لا يتحقق فقط من خلال الخطط والاستراتيجيات، بل يتطلب قيادة قادرة على استثمار الطاقات البشرية، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتوفير بيئة احترافية قائمة على الشفافية والمساءلة.

وفي ضوء ذلك، وانطلاقاً من الحاجة الماسة لتطوير أساليب القيادة داخل المؤسسات التعليمية، تبرز القيادة الشبكية كأداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي في جامعة اللاذقية. ويسعى البحث الحالي لاستكشاف المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا النموذج

القيادي، بما يساهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمي والإداري، ويعزز من فعالية التعاون بين مختلف أطراف الجامعة. من خلال هذا التحول القيادي، يمكن للجامعة أن تحقق أداءً متفوقاً ومستداماً، يسهم في الوصول إلى التميز المؤسسي المنشود. مشكلة البحث:

تعدّ الجامعات الركنية الأساسية لإنتاج المعرفة وتطوير المجتمعات، إلا أن الدراسات الحديثة تشير إلى أن التعليم العالي في سوريا يعاني من المشكلات الهيكلية والتنظيمية التي تقف عائقاً أمام تعزيز التميز المؤسسي. وفقاً لما جاء في تقرير WENR (2025) "أن الجامعات السورية تواجه كثافة طلابية كبيرة، ومناهج غير متطورة، ونقصاً في البنية التحتية والكوادر الأكاديمية، بالإضافة إلى تدخل مركزي في عمليات التعيين والقبول. وقد لاحظت الباحثة، من خلال تجربتها كطالبة دراسات عليا في جامعة اللاذقية، وجود فجوة واضحة بين الطموح الأكاديمي والواقع العملي للممارسات الإدارية والتنظيمية؛ حيث ما تزال عملية اتخاذ القرار تخضع لأسلوب إداري تقليدي قائم على الهرمية وتداخل الصلاحيات بين المستويات المختلفة، الأمر الذي يضعف مرونة الأداء الجامعي ويحدّ من قدرته على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي. كما يواجه أعضاء الهيئة التدريسية والإداريون صعوبات في تحقيق التواصل الأفقي الفعال، ويظهر لدى الكثير منهم ضعف في الوعي بالمفاهيم المرتبطة بالقيادة الشبكية وأساليبها التطبيقية. وإلى جانب ذلك، فإن محدودية الموارد المادية والبشرية، مقرونة بالظروف الاجتماعية والسياسية الراهنة، تزيد من صعوبة تبني أنماط قيادية حديثة، وهو ما ينعكس سلباً على سعي الجامعات نحو تحقيق التميز المؤسسي.

وانطلاقاً من هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى أنماط قيادية جديدة قادرة على تجاوز قصور النظم الإدارية التقليدية، ومن أبرزها القيادة الشبكية التي تزايد الاهتمام بها في الأدبيات الحديثة بوصفها مدخلاً يتيح بناء الروابط بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وخارجها، وتعزيز تبادل الخبرات وتوليد حلول مبتكرة (Kilduff & Tsai, 2012) وتشير دراسة Coleman (2011) إلى أن القيادة الشبكية تمثل أداة جوهرية لدعم التعاون وتكامل الموارد في المؤسسات التعليمية، كما أوضحت دراسة الزعبي (2020) أن الجامعات العربية ما تزال تعاني من ضعف في تبني هذا النمط بسبب محدودية البنية التحتية التكنولوجية وهيمنة الثقافة التنظيمية التقليدية. وقد أكدت دراسة (Al-Hawamdeh, 2019) أن غياب المرونة التنظيمية والاعتماد على الهياكل الإدارية الصارمة يمثلان عائقاً رئيساً أمام تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات العربية. بينما أظهرت دراسة (Trevor & Kilduff, 2012) أن تطبيق القيادة الشبكية يسهم في تحسين جودة القرارات، وزيادة فعالية العمل الجماعي، وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تطبيق القيادة الشبكية في جامعة اللاذقية، باعتبارها مدخلاً واعداً لمعالجة المشكلات الإدارية والتنظيمية القائمة، والانتقال نحو نموذج إداري أكثر مرونة وكفاءة، بما يحقق التميز المؤسسي. ويمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما متطلبات تطبيق القيادة الشبكية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في جامعة اللاذقية؟

#### أهمية البحث

#### أولاً: الأهمية النظرية

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية والتربوية من خلال تناول مفهوم القيادة الشبكية كأحد الاتجاهات الحديثة في قيادة الجامعات.
- تسلط الضوء على دور القيادة الجامعية الشبكية في تعزيز التميز المؤسسي، وهو جانب لم يحظَ بقدر كافٍ من البحث في البيئة الجامعية العربية.
- قد تُضيف إلى الجهود البحثية في مجال الإدارة الجامعية من خلال الربط بين الفكر القيادي المعاصر ومتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي.

- تفتح آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لدراسة القيادة الشبكية في مؤسسات التعليم العالي وربطها بقضايا الجودة والتنافسية.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- من المؤمل أن تقدم نتائج الدراسة تشخيصاً دقيقاً لمتطلبات تطبيق القيادة الشبكية في جامعة اللاذقية، مما يساعد في تطوير خطط استراتيجية لتعزيز التميز المؤسسي.
- قد تساعد القيادات الجامعية والإداريين في تصميم آليات عملية لتفعيل القيادة الشبكية بما ينسجم مع خصوصية البيئة الجامعية المحلية.
- يمكن لصناع القرار في الجامعة الاستفادة من نتائج الدراسة في بناء سياسات داعمة للتواصل الفعّال وتبادل المعرفة والابتكار المؤسسي.
- قد تُمكن الدراسة من تطوير برامج تدريبية وتأهيلية للقيادات الأكاديمية والإدارية تركز على مهارات القيادة الشبكية.
- قد تفيد نتائج البحث في تعزيز قدرة الجامعة على تحقيق الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة عبر تبني نماذج قيادة حديثة تواكب المتغيرات العالمية.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- تعرف أهمية القيادة الشبكية وأهدافها.
- تعرف متطلبات تطبيق القيادة الشبكية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السورية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- تعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة ومحاورها تبعاً للمتغيرات الآتية (المهام الإدارية، عدد سنوات الخبرة، الصفة الوظيفية) وللتفاعل بينها وفق أسلوب تحليل التباين المتعدد.

#### أسئلة البحث:

- ما أهمية القيادة الشبكية، وما أهدافها؟
- ما متطلبات تطبيق القيادة الشبكية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السورية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة ومحاورها تبعاً للمتغيرات الآتية (المهام الإدارية، عدد سنوات الخبرة، الصفة الوظيفية) وفق أسلوب تحليل التباين المتعدد؟

#### مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

##### القيادة الشبكية:

- القيادة المنفذة في إطار شبكة واحدة أو أكثر من الجهات الفاعلة في الشبكة أو الخارجية التي يعتمد فيها الدور القيادي الدقيق وتوزيعه من خلال استراتيجية ملائمة للتغيير في السيناريوهات التعليمية، قادرة على تحويل ثقافة المهنيين التربويين إلى سياسة تعاونية اعتماداً كبيراً على السياق المنظومي بالمؤسسات التعليمية (Wind, 2017, 37) وتعرفها الباحثة إجرائياً: هي نموذج حديث من القيادة في الجامعة يعتمد على بناء شبكة من العلاقات الفاعلة داخلها وخارجها، بهدف تعزيز التنسيق والتكامل بين الأقسام الأكاديمية والإدارية، وتوظيف هذه الشبكات كآلية لاكتشاف متطلبات البنية التحتية، والثقافة التنظيمية الداعمة، وإدارة الأداء والجودة اللازمة لتطبيق القيادة الشبكية وتحقيق التميز المؤسسي
- التميز المؤسسي :

" أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها لمواكبة التقدم والمستجدات في جميع المجالات والتي تتطلب الاطلاع على ما هو جديد في مجال الإدارة (القرزعي، 2018، 60)."

تعرفه الباحثة إجرائياً: هو قدرة الجامعة على تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة في المجالات الأكاديمية والإدارية، من خلال تلبية متطلبات البنية التحتية، والثقافة التنظيمية الداعمة، وإدارة الأداء والجودة المرتبطة بتطبيق القيادة الشبكية، بما يسهم في تعزيز الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

حدود البحث: تتمثل في ما يلي:

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على تعرف متطلبات تطبيق القيادة الشبكية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السورية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة ومحاورها تبعاً للمتغيرات الآتية (المهام الإدارية، عدد سنوات الخبرة، الصفة الوظيفية).
- الحدود البشرية: يقتصر البحث على عينة مكونة من (150) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اللاذقية.
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في جامعة اللاذقية مدينة اللاذقية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام 2025/2024م

#### منهجية البحث

يعتبر المنهج هو الطريق الذي يستخدمه الباحث في عملية الوصول الى تفسير الظواهر وتفسيرها وتحقيق أهداف الدراسة التي يقوم بها، ويعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها بوصفها وصفاً نوعياً دقيقاً وتوضيح خصائصها وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال جمع البيانات وتحويلها إلى أرقام وجدول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر والمتغيرات الأخرى (درويش، 2018، 118).

#### الدراسات السابقة:

دراسة العمور (2023) بعنوان: درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية لممارسات المشرفين التربويين في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية لممارسات المشرفين التربويين في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة المفرق والتابعين لمديرية تربية لواء قصبه المفرق، ومديرية تربية لواء البادية الشمالية الشرقية، ومديرية تربية لواء البادية الشمالية الغربية، والبالغ عددهم (8850) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من (384) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في محافظة المفرق، ويمثلون (4.34%) من مجتمع الدراسة، وقد صممت أداة الدراسة على شكل استبانة موزعة على قسمين (متغيرات الدراسة، متطلبات القيادة الشبكية). وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في ممارسات المشرفين التربويين في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة لجميع المجالات، حيث جاءت على التوالي (مجال كفايات القائد الشبكي، مجال الثقافة الداعمة للقيادة الشبكية، مجال تطبيق القيادة الشبكية)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات القيادة الشبكية تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق تعزى للمؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، وأوصت الدراسة المشرفين التربويين بضرورة قيام المشرفين التربويين بدراسة أنماط القيادة الشبكية وتطبيقها في ممارساتهم للإشراف التربوي

دراسة الثبتي وفرج (2022) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، من وجهة نظرهم

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم تطبيق استبانة على أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، والبالغ عددهم (79)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن: درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم قد جاءت بدرجة (عالية)، وكان ترتيب الأبعاد على التوالي: (التركيب، التعبئة، التأطير، التشييط). كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري (الجنس، وعدد سنوات الخبرة). وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية). وكانت أهم توصيات الدراسة: بناء منظومة تدريبية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل؛ لتنمية مهارات رؤساء الأقسام الأكاديمية في ممارسة القيادة الشبكية حتى تصل لدرجة ممارسة (عالية جداً)، والعمل على توفير متطلبات القيادة الشبكية؛ ليمكنوا رؤساء الأقسام الأكاديمية من ممارسة هذا النمط من أنماط القيادة.

دراسة شحاتة (2021) بعنوان: إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية

يسعى هذا البحث إلى التعرف على الأسس الفكرية، وأبرز النماذج والجوائز العالمية لإدارة التميز المؤسسي، والوقوف على معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إصدار 2020، ودرجة توافرها في جامعة الإسكندرية، والمشكلات التي تحد من تطبيقها، والتصور المقترح لتطبيقها بالجامعة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن كمنهج علمية للبحث، كما استخدم الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات للبحث، وتمثل مجتمع الدراسة في كليات جامعة الإسكندرية، وعينة الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبلغ المجتمع الكلي للدراسة (7062) عضو هيئة تدريس بالجامعة، بينما بلغت عينة الدراسة (369) عضو هيئة تدريس، وقد تم تطبيق أداة (الاستبانة) إلكترونياً، نظراً لظروف جائحة كورونا، توصلت الدراسة إلى نتائج؛ أهمها: 1- تتوافر معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إصدار 2020 في جامعة الإسكندرية بدرجة متوسطة. 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة حول توافر معايير إدارة التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إصدار 2020؛ ترجع إلى (قطاع الكلية). 3- بينما أثبتت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد العينة حول توافر هذه المعايير ترجع إلى كل من: (الدرجة العلمية، والمنصب الإداري). وأخيراً؛ قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إصدار 2020 في جامعة الإسكندرية، مكوناً من ثلاثة أجزاء: 1- إنشاء هيئة مصرية متخصصة في إدارة التميز المؤسسي بالجامعات. 2- تحديد مصفوفة لمعايير تميز الجامعات وفق نموذج (EFQM) إصدار 2020. 3- عمل تقييم ذاتي للجامعات في ضوء آلية التقييم الذاتي للنموذج الأوروبي (RADAR).

دراسة مقابلة (2018) بعنوان: درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها، والكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) تكونت عينة الدراسة من (308) عضو هيئة تدريس اختيروا بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة مكونة من (30) فقرة موزعة على مجالات: كفايات القيادة الشبكية، والمتطلبات التكنولوجية، والمتطلبات الإدارية والثقافية، أشارت نتائج الدراسة: أن درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية جاءت

بدرجة مرتفعة لمجال كفايات القيادة الشبكية، وبدرجة متوسطة لمجال المتطلبات التكنولوجية والمتطلبات الإدارية والثقافية، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لأثر الجنس لصالح فئة الذكور، وسنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، ولأثر الكلية لصالح فئة الكليات العلمية، وأن أهم سبل تعزيز متطلبات القيادة الشبكية هي إقامة ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لإكسابهم المهارات اللازمة لتطبيق القيادة الشبكية. دراسة أبو السلطان (2014) بعنوان: درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة و سبل تعزيزها.

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة و سبل تعزيزها، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لهذه الدرجة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة والمسمى الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وشملت عينة الدراسة (138) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ (179) موظفاً والمتمثل في جميع أصحاب المسميات الإشرافية والذين هم على رأس عملهم الواقع في المجمع الرئيسي لوزارة التربية والتعليم العالي والواقع في مدينة غزة.

وقامت الباحثة باستخدام أداتين للدراسة، الأولى هي استبانة من تصميم الباحثة تكونت من (36) فقرة والأداة الثانية هي ورشة العمل. وكانت أهم النتائج الدراسة أن بلغت درجة الكلية تقدير أفراد العينة الدراسة لتوفر متطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي بدرجة كبيرة بوزن نسبي (70.19%) حيث حصل المجال الأول على درجة كبيرة بوزن نسبي (76.51%)، و المجال الثاني على درجة متوسطة بوزن نسبي (67.00%)، و مجال الثالث على درجة متوسطة بوزن نسبي (65.46%) كذلك كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بدرجة توفر المتطلبات القيادة الشبكية بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير الجنس و لصالح الذكور و ذلك للمجال الأول فقط (كفايات القيادة الشبكية لدى مدير (المباشر)، ووجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي و لصالح فئة مدير عام أو نائب أو أعلى و ذلك للمجال الثاني فقط (المتطلبات التكنولوجية في القسم أو الإدارة التي تعمل بها)، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. وكشفت الدراسة عن أن أهم سبل تعزيز متطلبات القيادة الشبكية تتمثل في تدريب العاملين في مجال القيادة الشبكية، توفير شبكة حاسوب داخلية تربط بين الوزارة والمديرات والمدارس التابعة لها، تفعيل دور إدارة العلاقات العامة، تحفيز العاملين بشكل أكبر وإعادة تنظيم الهيكل الإداري بما يخدم التوجهات نحو اللامركزية. الدراسات الأجنبية:

دراسة سفيندنا وبالهروفسكا و هيتس Shvindina & Balahurovska & Heiets (2022). Network Leadership Theory: A New Research Agenda

بعنوان: نظرية القيادة الشبكية: أجندة بحثية جديدة

هدفت الدراسة إلى تحليل 2000 ورقة بحثية منشورة في قاعدة بيانات سكوبس لتحديد المصطلحات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة. وأظهرت الدراسة أن إقامة روابط بين القيادة والمفاهيم المرتبطة بها يساعد في رسم صورة دقيقة تسهل البحث المستقبلي حول هذا الموضوع. تركزت الدراسة على استكشاف الخبرات النظرية والعملية للعلماء حول العالم في مجال الإدارة، باعتبارها عاملاً مهماً في بناء منظمة فعالة. كما أظهرت نتائج التحليل أن تنظيم هذه البيانات يشكل أساساً لتحديد الاتجاهات الحالية والمستقبلية للقيادة الفعالة. وكانت الكلمة الأساسية في التحليل البليومتري هي مفهوم "القيادة"، حيث تم تشكيل مجموعات جديدة تتضمن التعريفات الأكثر تأثيراً للقيادة التحولية، والتواصل، والقيادة المشتركة. وقد ساعد الجمع بين الأساليب الكمية والنوعية في تحديد الاتجاهات المستقبلية للبحث حول أدوات القيادة الفعالة.

كما أجرى الباحثون تحليل محتوى للأعمال العلمية الأكثر استشهاده، مما كشف عن جوهر أدوات تطوير القيادة الفعالة، والحاجة إلى التشخيص المبكر للسلوكيات السلبية لدى المديرين. وأخيراً، أكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ نظرية القيادة الشبكية أصبح ضرورياً في المؤسسات الحديثة.

#### دراسة تريفور وكيلدف (2012) Trevor and Kilduff: Leadership fit for the information age

بعنوان القيادة الملائمة لعصر المعلومات.

هدفت إلى بيان أثر القيادة وطبيعتها على تطور المنظمات. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة الحالة لمجلس إدارة مقاطعة اسكيس. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن على المؤسسات إتباع أساليب القيادة الجديدة (القيادة الشبكية) لملائمتها لبيئة العمل اليوم، كما أظهرت النتائج أن عمل المنظمات في المستقبل سيعتمد على شبكات المعرفة المكونة من المهويين المستقلين والممكنين من العمل التي لن يتم بناؤها إلا باتباع القيادة الشبكية، وأوصت الدراسة المنظمات بالاستثمار في الكادر البشري وتدريب العاملين على أساليب القيادة الشبكية حتى يسهل تطبيقها في بيئة العمل.

#### دراسة سلفيا و ماكغواير (2010) Silvia and McGuire: Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors

بعنوان قيادة شبكات القطاع العام التحقق من سلوكيات القيادة المتكاملة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (417) مدير من مديري الطوارئ في المقاطعات المختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، هدفت التعرف إلى الفروق بين القيادة المتكاملة (الشبكية) والقيادة في المؤسسات الهرمية، أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الشبكية تركز على العاملين بدرجة أكبر من التركيز على مهام العمل وتمثل ذلك في عدة سلوكيات أهمها حرية تبادل المعلومات بشكل كبير جداً فيما بين العاملين والثقة العالية بهم، ومعاملة جميع العاملين بالمثل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لاحظت الباحثة أن هذه الدراسات قد تناولت بعض محاور البحث الحالي، إلا إنه لا توجد دراسة سابقة جمعت بين المتغيرين القيادة الشبكية والتميز المؤسسي ولم تتطرق إلى العلاقة المباشرة للقيادة الشبكية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، إلا أنها قد تشابهت معظمها من حيث تناولها أحد المتغيرات، والمنهج المتبع والأدوات المستخدمة؛ واختلفت من حيث مكان الدراسة، ولكنها أكدت على أهمية تطبيق القيادة الشبكية، وتأثيراتها الإيجابية وكذلك أهمية تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات.

موقع الدراسة الحالية: يعدُّ البحث الحالي مكملاً للدراسات والأبحاث السابقة، كما يتميز عما سبقه من الدراسات: إنه يتحدّث عن متطلبات تطبيق القيادة الشبكية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة اللاذقية. وقد استطاعت الباحثة من خلال استقراء الدراسات السابقة أن تضع تصوراً قليلاً لمنهج البحث والخطوات اللازمة في اختيار أدواتها والعمليات الإحصائية، كما أمدت بعض الدراسات النظرية التي اختارتها الباحثة بكثير من الأفكار التي تتعلق بموضوع البحث.

#### الإطار النظري

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. (Lemaire, 2012, 53).

وتعرفها " سيليا Celia على أنها عبارة عن نموذج يتم التعاون من خلاله لاتخاذ قرار مبني على قوة مشتركة واحترام متبادل بين العاملين والقيادة (Khiaw, 2016, 54).

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 (Stricker & et al, 2018, 2).

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

- تسخير العلاقات الاجتماعية الرئيسية داخل الشبكات، وتوفير شبكة قوية وقابلة للتطبيق للوصول إلى المعلومات والموارد اللازمة، وكيفية التواصل مع الآخرين (Novak, 2008, 47).
- تحفيز المشاركين في الشبكة على حل المشكلات بشكل فعال (Silvia, C. & McGuire, M, 2009, 35).
- التعاون في اتخاذ القرار في إطار عمل مبني على الاحترام المتبادل (Beales, A. & Fisher, 2010, 4).
- 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 (Fultz, 2011, 70).
- زيادة مستوى الأداء لجميع الأفراد من خلال تقوية العلاقات الشخصية بينهم، بالإضافة إلى توزيع المهام والمشاركة في قيادة العمل (Mukherjee, 2016, 85).

**أهمية القيادة الشبكية:** تكمن أهمية القيادة الشبكية فيما يلي:

- **قيادة التغيير:** 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، كما أن القيادة الشبكية تسهل القدرة على إحداث التغيير من خلال التكيف أو التعلم أو المزج بينهما (Sinnema & et al, 2020, 13)، 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 (Queupil, 2016, 7).
- **تحسين العملية التعليمية:** 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 وتقاهمات 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 (Sinnema et al, 2020, 2-3).

**مفهوم التميز المؤسسي:** يعرف التميز المؤسسي بأنه عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل (شوقي وكاسر، 2008، 8). ويعرف السلمي التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتفويض للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء وكافة اصحاب المصلحة (السلمي، 2010، 10).

**أهمية التميز المؤسسي:** إن المؤسسات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور، وإن أهمية التميز المؤسسي

تتبع من إمكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المؤسسات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية القوي البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي ثم تنمي الشعور بالجوذة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي كما يلي:

- المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- المؤسسات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترفيقته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
- المؤسسة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المؤسسات المنافسة.
- المؤسسة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات (زايد، 2006، 25).

**مبررات التوجه نحو التميز المؤسسي للجامعات:** يوجد العديد من الأسباب التي فرضت على الجامعات التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي وتمثل تلك المبررات فيما يلي:

- تأثر الجامعات بالعولمة وثورة الاتصالات والمعلومات عالمياً.
- تجسير العلاقة بين التعليم الجامعي وقطاعات سوق العمل بما يضمن ربط البرامج التعليمية الجامعية بمتطلبات وتقنيات سوق العمل وطنياً ودولياً.
- زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي فيما يتعلق بتصدر التصنيفات الدولية من خلال تبني أفضل الآليات والأولويات الاستراتيجية الداعمة لتحقيق التميز المؤسسي الجامعي.
- بناء استراتيجية متكاملة الأبعاد عن التوجهات الرئيسية للجامعات ورؤيا المستقبلية تحت مظلة التنافسية الدولية.
- إيجاد منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل الجامعات المصرية وتوجه القيادات حيال معيارية الأداءات المهنية.
- بناء هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء المهني، وقابليته للتعديل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- إعداد نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين آليات تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتمييزها.
- تحديد مدى فعالية وكفاءة القدرة التنافسية لكل جامعة مصرية حيال تجويدها لكافة أنشطتها وفعاليتها وتوظيف التقنيات الحديثة بمنظومتها التعليمية والإدارية (عيداروس، 2015، 129).

وعلى ذلك، فالجامعات إذا رغبت في التميز، وتعزيز بقائها في بيئة تنافسية، فإنه يتحتم عليها أن تبني استراتيجيات تطويق تمكنها من الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والمادية، ومد الجسور بينها وبين المؤسسات العلمية المختلفة، وتمكين العاملين وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي التعاوني، وتحقيق التواصل الفعال مع المجتمع والمنظمات المناظرة المحلية العالمية.

**متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات:** تحقيق التميز المؤسسي للجامعات لا ينشأ من فراغ بل لابد من توافر العديد من المتطلبات التي تمكنها من تحقيق تميز مؤسسي لها وتمثل فيما يلي:

- الحكومة: دعم الحكومة للتميز المؤسسي للجامعات من خلال التشريع والتنظيم والتمويل المستمر، بالإضافة إلى تفهم المجتمع لأهمية التميز المؤسسي للجامعات وتقديم الدعم اللازم لها (أبو الوفاء، 2016، 18).

- البنية التحتية عن طريق توفير البنية المناسبة والتي تدعم أداء العمليات والأنشطة ويوفر تعزيزاً مهماً للتوجه نحو الإبداع والابتكار بدلاً من الإنشغال بتوفير متطلبات العمل الأساسية.
- مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد والتنافسية حيث يتحتم على الجهات المسؤولة عن قطاع التعليم العالي بناء مؤسسات ووكالات تهتم بالاعتماد الأكاديمي وتطبيقاته وضمان المنافسة بين مؤسسات هذا القطاع (الصالح، 2012، 299).
- النظم الإدارية والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتقييم الأداء (حامد، 2007، 458).
- الحوافز والمكافآت فمدخل التحفيز يحقق نهوضاً ملموساً للأداء الإداري ويحسن من استخدامهم للموارد ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي لهم وبالتالي هو يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتحسين أداء العاملين (حمدان وإدريس، 2009، 212).

كما توجد هناك أيضاً متطلبات أخرى وتتمثل فيما يلي :

- **الثقافة التنظيمية** ويقصد بها تطوير وإدارة الثقافة التنظيمية المبنية على قيم التميز والإبداع والابتكار، والمبادرة، والتمكين الإداري مع الإهتمام بجودة الخدمة، وخدمة المستفيدين ومعاملة العاملين بها.
- **القيادة الجامعية** القادرة على تبني رؤية استراتيجية تسمح بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي، والقدرة على المستفيدين والتأثير فيهم، وخلق فرق العمل، والانتماء والولاء للجامعة.
- **الموارد والكفاءات** حيث يعتبر الإنسان هو المحرك الحقيقي لأي تنظيم، والجامعات مؤسسات معرفية بدرجة كبيرة تحتاج من أجل العمل بكفاءة وفعالية أن تضم بين جنباتها كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة، هذه الكفاءات هي من توجد التميز والفارق بين الجامعات عندما يتم دعمها بموارد مالية وتقنية تسهل عملها وتساعد على الإبتكار والإبداع (أبو الوفا، 2016، 18).

وعلى ضوء ما سبق و بالرغم من أهمية تلك المتطلبات ودورها المهم في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات، إلا أن تلك المتطلبات وحدها لا تكفي لتفعيل التميز المؤسسي مالم تتبنى الجامعة مدخل إداري حديث يمكنها من تحقيق التميز المؤسسي.

#### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اللاذقية وعددهم (1232) عضو هيئة تدريسية للعام الدراسي 2024-2025 م.

#### عينة البحث:

تكونت العينة من (150) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اللاذقية للعام الدراسي 2024-2025 م، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وشكلت العينة نسبة (12.2%) من مجتمع البحث، ويبين الجدول الآتي توزيع العينة وفق متغيرات البحث:

الجدول رقم (1): توزع العينة وفق متغيرات البحث

المتغير	فئات المتغير	Frequency	Percent
المهام الإدارية	لا	102	%68.0
	نعم	48	%32.0
	Total	150	%100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	38	%25.3
	من 10-20 سنة	54	%36.0
	أكثر من 20 سنة	58	%38.7
	Total	150	%100.0
الصفة الوظيفية	عضو هيئة تدريسية	81	%54.0
	عضو هيئة فنية	69	%46.0
	Total	150	%100.0

أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث استخدمت استبانة أداة للبحث الحالي وجمع المعلومات والبيانات وتم بناؤها بالاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الشبكية والتميز المؤسسي، وتكونت الاستبانة من (18) بنداً في ثلاثة محاور رئيسة هي: المحور الأول: متطلبات البنية التحتية: ويتكون من (6) بنود.

المحور الثاني: متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة: ويتكون من (6) بنود.

المحور الثالث: متطلبات إدارة الأداء والجودة: ويتكون من (6) بنود.

صدق الاستبانة: صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وطلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة البنود لمحتوى موضوع البحث ومدى انتمائها لمحاور الاستبانة، وقد أبدى السادة المحكمون آراءهم وتم تعديل صياغة عدد من البنود:

الجدول رقم (2): البنود قبل التحكيم وبعده

قبل التحكيم	بعد التحكيم
• وجود شبكة انترنت عالية السرعة	• توفر شبكة انترنت عالية السرعة
• توفر الخوادم وأنظمة الحوسبة لحفظ البيانات وتخزينها وإتاحة الوصول إليها لجميع الأطراف	• توفر الخوادم وأنظمة الحوسبة السحابية لحفظ البيانات وتخزينها وإتاحة الوصول إليها لجميع الأطراف
• توفر أنظمة أمن وحماية متقدمة للبيانات	• توفر أنظمة أمن وحماية متقدمة للبيانات السيبرانية والاختراقات
• توفر أنظمة إدارة الموارد البشرية لربط الموظفين وإدارتهم داخل الجامعة ومتابعة تطوّرهم الوظيفي	• توفر أنظمة إدارة الموارد البشرية لربط الموظفين وإدارتهم داخل الجامعة
• توفر ثقافة تمكين الأفراد وتفويض الصلاحيات مما يعزز من القيادة الذاتية وروح المبادرة	• توفر ثقافة تمكين الأفراد وتفويض الصلاحيات بما يعزز من القيادة الذاتية وروح المبادرة
• توفر مؤشرات قياس الأداء بوضوح	• توفر مؤشرات قياس الأداء بوضوح لتقييم مدى تحقيق الأهداف المؤسسية
• توفر أدوات تحليل متقدمة لتحسين الأداء وتحديد الأنماط التي تحتاج إلى تحسين	• توفر أدوات تحليل متقدمة لتحسين الأداء

- **صدق البناء:** تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة، وفق الاتساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات كل بند من البنود ودرجة المحور الذي تنتمي إليه في محاور الاستبانة، وكذلك حساب معاملات ارتباط درجات المحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اللاذقية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (3): معاملات ارتباط درجات كل بند من بنود الاستبانة مع درجة المحور الذي تنتمي إليه في الاستبانة

المحور 1: متطلبات البنية التحتية		المحور 2: متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة		المحور 3: متطلبات إدارة الأداء والجودة	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.574	1	0.794	7	0.794	13
0.688	2	0.762	8	0.735	14
0.587	3	0.754	9	0.896	15
0.691	4	0.731	10	0.665	16
0.902	5	0.588	11	0.748	17
0.832	6	0.844	12	0.685	18

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة المحور الذي تنتمي إليه في كل محور كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات للمحور الأول بين (0.574-0.902)، وللمحور الثاني بين (0.588-0.844)، وللمحور الثالث بين (0.665-0.896).

الجدول رقم (4): معاملات ارتباط درجات كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
المحور 1: متطلبات البنية التحتية	0.847
المحور 2: متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة	0.866
المحور 3: متطلبات إدارة الأداء والجودة	0.878

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات المحاور مع الدرجة الكلية للاستبانة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.847-0.878)، ومنه فإن الاستبانة تتصف بمؤشرات جيدة لصدقها البنوي.

- **التحقق من ثبات الاستبانة:** إذ حسبت الباحثة ثبات الاتساق الداخلي لكل محور وللاستبانة ككل من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، والجدول الآتي يبين معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (5): قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
المحور 1: متطلبات البنية التحتية	0.852
المحور 2: متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة	0.861
المحور 3: متطلبات إدارة الأداء والجودة	0.882
الاستبانة ككل	0.902

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد بلغت للمحور الأول (0.852) وللمحور الثاني (0.861) وللمحور الثالث (0.882)، وهي قيمة مرتفعة وللاستبانة ككل (0.902). وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة ثبات مرتفعة.

- **تصحيح الاستبانة:** تم تحديد الاستجابات على الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتقابل الدرجات الآتية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وينحصر بذلك المتوسط الحسابي بين (1-5).  
**الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:**

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24) لتحليل البيانات، لإجراء الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع العينة حسب متغيرات البحث.
  - معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق البنيوي للاستبانة.
  - معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لحساب ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- واعتمد معيار الحكم الآتي للحكم على إجابات العينة:

**الجدول رقم (6): طول خلايا مقياس ليكرت ودرجة الموافقة المقابلة لها**

القيم	درجة الموافقة
1-1.79	قليلة جداً
1.80-2.59	قليلة
2.60-3.39	متوسطة
3.40-4.19	كبيرة
4.20-5	كبيرة جداً

- تحليل التباين المتعدد (Multivariate) لدراسة دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة  
 عرض نتائج البحث ومناقشتها:

**السؤال الأول:** ما أهمية القيادة الشبكية وما أهدافها؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال عند الحديث عن القيادة الشبكية في الإطار النظري للبحث.

**السؤال الثاني:** ما متطلبات تطبيق القيادة الشبكية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السورية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والأهمية النسبية والترتيب لإجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على محاور الاستبانة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	
1	متوسطة	.505	3.33	المحور 1: متطلبات البنية التحتية	1
3	متوسطة	.656	3.11	المحور 2: متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة	2
2	متوسطة	.537	3.23	المحور 3: متطلبات إدارة الأداء والجودة	3
	متوسطة	.487	3.22	الاستبانة ككل	

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على الاستبانة ككل كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.22) أي أن متطلبات تطبيق القيادة الشبكية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السورية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بدرجة متوسطة، وجاء المحور 1 (متطلبات البنية التحتية) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.33) بينما جاء المحور 2 (متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.11).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى افتقار الجامعة إلى البنية التحتية التقنية المتطورة التي تدعم الاتصال الشبكي الفعال، مما يؤثر على كفاءة التفاعل والتواصل بين الأعضاء. إضافة إلى أن هناك نقص في التدريب والخبرة المتعلقة بمهارات القيادة الشبكية بين أعضاء الهيئة التدريسية، مما يجعل تطبيق هذا النمط القيادي صعباً، وقد تتسم الثقافة المؤسسية في الجامعة بنمط إداري تقليدي يعيق تبني ممارسات القيادة الحديثة والشبكية. بالإضافة إلى ذلك، يواجه أعضاء الهيئة التدريسية ضغوطاً أكاديمية وإدارية تؤثر على تركيزهم على تطوير العمل المؤسسي الجماعي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (العمور، 2023) و(مقابلة، 2018) التي بينت أن درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية كانت متوسطة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة كل من (الثبتي وفرج، 2022) و(أبو السلطان، 2014) التي بينت أن درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية كانت كبيرة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة

ومحاورها تبعاً للمتغيرات الآتية (المهام الإدارية، عدد سنوات الخبرة، الصفة الوظيفية) وفق أسلوب تحليل

التباين المتعدد؟

الجدول رقم (8): نتائج اختبار ولكس لامبدا Wilks' Lambda

Effect	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	
المهام الإدارية	Wilks' Lambda	.866	7.035 <sup>b</sup>	3.000	136.000	.000	.134
عدد سنوات الخبرة	Wilks' Lambda	.723	7.989 <sup>b</sup>	6.000	272.000	.000	.150
الصفة الوظيفية	Wilks' Lambda	.971	1.338 <sup>b</sup>	3.000	136.000	.265	.029

يتبين من نتائج الجدول السابق وبالنسبة لنتائج اختبار ولكس لامبدا Wilks' Lambda أن القيمة الاحتمالية كانت أصغر من مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة للمتغيرين (المهام الإدارية وعدد سنوات الخبرة) أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات تبعاً للمتغيرين (المهام الإدارية وعدد سنوات الخبرة) بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين المجموعات تبعاً لمتغير (الصفة الوظيفية). ولتحديد دلالة الفروق بدقة على المحاور والدرجة الكلية استخدم اختبار تحليل التباين المتعدد:

الجدول رقم (9): تحليل التباين المتعدد (Multivariate)

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
المهام الإدارية	المحور 1: متطلبات البنية التحتية	.346	1	.346	2.687	.103	.019
	المحور 2: متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة	1.402	1	1.402	6.031	.015	.042
	المحور 3: متطلبات إدارة الأداء والجودة	3.064	1	3.064	18.549	.000	.118
	كلية	1.379	1	1.379	15.588	.000	.101
عدد سنوات الخبرة	المحور 1: متطلبات البنية التحتية	4.768	2	2.384	18.524	.000	.212
	المحور 2: متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة	6.621	2	3.311	14.240	.000	.171
	المحور 3: متطلبات إدارة الأداء والجودة	1.997	2	.998	6.044	.003	.081
	كلية	4.175	2	2.087	23.596	.000	.255
الصفة الوظيفية	المحور 1: متطلبات البنية التحتية	.011	1	.011	.086	.770	.001
	المحور 2: متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة	.453	1	.453	1.948	.165	.014
	المحور 3: متطلبات إدارة الأداء والجودة	.492	1	.492	2.976	.087	.021
	كلية	.243	1	.243	2.749	.100	.020

يتبين من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة ومحاورها كافة (ما عدا المحور الأول) تبعاً لمتغير (المهام الإدارية)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة ومحاورها كافة تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، إذ كانت القيم الاحتمالية أصغر من 0.05. بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة ومحاورها كافة تبعاً لمتغير (الصفة الوظيفية)، وللتفاعل بينها، إذ كانت القيم الاحتمالية أكبر من 0.05.

يبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة على الاستبانة ومحوريتها الثاني (متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة) والثالث (متطلبات إدارة الأداء والجودة) الدالة إحصائياً تبعاً لمتغير المهام الإدارية:

الجدول رقم (10): الإحصاءات الوصفية لدرجات أفراد العينة على الاستبانة ومحورها الثاني (متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة) والثالث (متطلبات إدارة الأداء والجودة) الدالة إحصائياً تبعاً لمتغير المهام الإدارية

Dependent Variable	المهام الإدارية	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
المحور 2: متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة	لا	2.950	.049	2.852	3.048
	نعم	3.279	.125	3.033	3.525
المحور 3: متطلبات إدارة الأداء والجودة	لا	3.055	.042	2.972	3.137
	نعم	3.541	.105	3.334	3.749
كلية	لا	3.073	.031	3.013	3.134
	نعم	3.400	.077	3.248	3.552

ينبني من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح أعضاء الهيئة التدريسية المستلمين مهام إدارية.

الجدول رقم (11): الإحصاءات الوصفية لدرجات أفراد العينة على الاستبانة ومحورها تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

Dependent Variable	عدد سنوات الخبرة	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
المحور 1: متطلبات البنية التحتية	أقل من 10 سنوات	2.802	.130	2.544	3.060
	من 10-20 سنة	3.454	.055	3.346	3.562
	أكثر من 20 سنة	3.635	.048	3.539	3.730
المحور 2: متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة	أقل من 10 سنوات	2.600	.175	2.253	2.947
	من 10-20 سنة	3.219	.074	3.073	3.365
	أكثر من 20 سنة	3.524	.065	3.395	3.653
المحور 3: متطلبات إدارة الأداء والجودة	أقل من 10 سنوات	3.033	.148	2.741	3.326
	من 10-20 سنة	3.338	.062	3.215	3.460
	أكثر من 20 سنة	3.523	.055	3.414	3.631
كلية	أقل من 10 سنوات	2.812	.108	2.598	3.026
	من 10-20 سنة	3.337	.045	3.247	3.427
	أكثر من 20 سنة	3.561	.040	3.481	3.640

ولتحديد جهة الفروق بين المتوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) لإجراء المقارنة البعدية في حال العينات المتجانسة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار شيفيه لإجراء المقارنات البعدية المتعددة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات

الخبرة

Dependent Variable	(I) عدد سنوات الخبرة	(J) عدد سنوات الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
المحور 1: متطلبات البنية التحتية	أقل من 10 سنوات	من 10-20 سنة	-.56*	.076	.000
		أكثر من 20 سنة	-.84*	.075	.000
	من 10-20 سنة	أكثر من 20 سنة	-.27*	.068	.000
المحور 2: متطلبات الثقافة التنظيمية الداعمة	أقل من 10 سنوات	من 10-20 سنة	-.68*	.102	.000
		أكثر من 20 سنة	-1.09*	.101	.000
	من 10-20 سنة	أكثر من 20 سنة	-.40*	.091	.000
المحور 3: متطلبات إدارة الأداء والجودة	أقل من 10 سنوات	من 10-20 سنة	-.50*	.086	.000
		أكثر من 20 سنة	-.81*	.085	.000
	من 10-20 سنة	أكثر من 20 سنة	-.31*	.077	.000
كلية	أقل من 10 سنوات	من 10-20 سنة	-.58*	.063	.000
		أكثر من 20 سنة	-.91*	.062	.000
	من 10-20 سنة	أكثر من 20 سنة	-.33*	.056	.000

يتبين من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح ذوي سنوات الخبرة الأكثر أي لصالح (أكثر من 20 سنة).

وتفسر الباحثة وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير المهام الإدارية لصالح أعضاء الهيئة التدريسية المستلمين مهام إدارية، إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية المستلمين مهام إدارية يتعاملون مباشرة مع الجوانب الإدارية، مما يجعلهم أكثر وعياً بأهمية تطبيق القيادة الشبكية لتحقيق التميز المؤسسي. وإن خبرتهم الإدارية تمنحهم إدراكاً أعمق للتحديات المؤسسية والحاجة إلى أنماط قيادة مبتكرة كالشبكية، وتوفر لهم فرصاً أكبر للمشاركة في دورات وورش عمل تنموية تعزز فهمهم لهذه المتطلبات. وإن طبيعة عملهم تتطلب التنسيق بين الفرق، ما يجعل القيادة الشبكية أداة ضرورية لضمان الكفاءة، كما إن تعاملهم اليومي مع المشكلات المؤسسية يعزز وعيهم بأهمية الاتصال الشبكي والتعاون الجماعي. وتفسر الباحثة وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي سنوات الخبرة الأكثر أي لصالح (أكثر من 20 سنة). وذلك لأنهم يمتلكون فهماً أعمق وأوسع لاحتياجات ومتطلبات القيادة المؤسسية، بما في ذلك القيادة الشبكية. كما إن تراكم الخبرات عبر السنين يمنحهم رؤية شمولية حول أهمية تطبيق الأنماط القيادية المبتكرة لتحقيق التميز المؤسسي. ويكون لديهم فهم متقدم للتحديات والفرص التنظيمية نتيجة الاحتكاك المستمر والمباشر مع واقع العمل المؤسسي. وإن طول سنوات خدمتهم يساعدهم على بناء شبكات تواصل واسعة، مما يجعلهم أكثر قدرة على استيعاب دور الاتصال والتعاون الشبكي. وإن الخبرة الممتدة التي اكتسبوها تمكنهم من تطوير مهارات تحليلية وإدارية تُبرز أهمية هذا النمط القيادي.

كما تفسر الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية، إلى تشابه إدراك الأفراد لمتطلبات القيادة الشبكية بغض النظر عن صفاتهم الوظيفية، نتيجة اشتراكهم في بيئة عمل متشابهة. كما إن طبيعة العمل الأكاديمي والإداري في الجامعات السورية قد تفرض على الجميع التعامل مع تحديات مؤسسية مشتركة، مما يؤدي إلى تقارب وجهات النظر، وإن الممارسات القيادية المطلوبة لتحقيق التميز المؤسسي تكون معروفة ومستخدمة بشكل متقارب بين الجميع، مما يلغي تأثير الصفة الوظيفية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (شحاتة، 2021) التي بينت عدم وجود فروق لصالح المنصب الإداري. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (مقابلة، 2018) التي بينت وجود فروق لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر. وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة كل من (العمور، 2023) و(الثبيتي وفرج، 2022) و(أبو السلطان، 2014) التي بينت عدم وجود فروق لصالح عدد سنوات الخبرة،

#### الاستنتاجات:

تتوافر متطلبات تطبيق القيادة الشبكية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السورية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة متوسطة، الأمر الذي يشير إلى وجود قسم من هذه المتطلبات في الجامعة، وكانت أكثر هذه المتطلبات هي متطلبات البنية التحتية، وتبين أن متغيري المهام الإدارية وعدد سنوات الخبرة لعضو الهيئة التعليمية تؤثر في تحديد هذه المتطلبات.

#### مقترحات البحث:

- إجراء برامج تدريبية لأعضاء الهيئة التعليمية ولا سيما ممن يستلمون مناصب إدارية حول القيادة الشبكية وكيفية تطبيقها.
- تحسين البنية التحتية واللوجستية بالجامعة لدعم تطبيق القيادة الشبكية بصورة أفضل.
- تعزيز الشراكات مع مؤسسات تعليمية أخرى لتبادل أفضل الممارسات في مجال القيادة الشبكية.
- إجراء دراسة حول متطلبات تطبيق كل من (الإدارة الاستراتيجية، والقيادة التحولية) وتطويرها في الجامعات.

#### المراجع:

- أبو السلطان، نوال داود عبد الرحمن. (2014). *درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة وسبل تعزيزها*. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو الوفا، جمال محمد أبو الوفا، وآخرون. (2016). المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها* 3(12)، 11-39.
- إدريس، وائل محمد، وحمدان، خالد محمد. (2009). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الثبيتي، روان عبد الرحمن رده، وفرج، شذى بنت إبراهيم بن حسين. (2022). درجة ممارسة القيادة الشبكية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف، من وجهة نظرهم. *رسالة الخليج العربي*، 43(164)، 138-156.
- الزعبي، محمد. (2020). القيادة الإدارية في الجامعات العربية بين الواقع والطموح. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 16(2)، 55-78.
- زايد، عادل. (2006). *الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل*، ط 2. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السلمي، علي. (2002). *إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة: غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الصالح، عثمان بن عبد الله. (2012). تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح. *مجلة الباحث*، (10). جامعة المجمعة، السعودية.
- شحاتة، أحمد محمود أحمد. (2021). *إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية*. أطروحة دكتوراه. جامعة الإسكندرية، كلية التربية.

- شوقي، ناجي، وكاسر، ياسين. (2008). *المهارات القيادية في تبنى استراتيجيّة التميز. المؤتمر العربي الدولي لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص*. عمان، الأردن.
- عجام، إبراهيم. (2018). *الذكاء الاصطناعي وانعكاساته على المنظمات عالية الأداء: دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة الإدارة والاقتصاد، (115)، 88-102.*
- عيداروس، أحمد نجم الدين. (2015). *إدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، (1)101.*
- العمور، بسام عواد سليمان. (2023). *درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية لممارسات المشرفين التربويين في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين*. جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية.
- القرزعي، مها صالح. (2018). *فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية*. الحيزة: مركز الخبرات المهنية بالإدارة.
- الكايد، ميسون. (2018). *درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الخاصة في العاصمة عمان للقيادة الشبكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- درويش، محمود أحمد. (2018). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- فريد، زياد. (2009). *وظائف الإدارة*. الأردن، عمان: دار اليازوري.
- مقابلة، منصور أحمد حسين. (2018). *درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها. مجلة دراسات، العلوم التربوية، 45. (4)*
- Al-Hawamdeh, S. (2019). Leadership challenges in Arab universities: Towards modern management approaches. *International Journal of Educational Management*, 33(3), 487–502.
- Beales, A., & Fisher, D. (2010). *Building global citizenship through network leadership*. Center for Mental Health Services Research.
- Fultz, D. M. (2011). *Principal influence on school climate: A networked leadership approach* (Unpublished doctoral dissertation). The Ohio State University.
- Jopling, M., & Crandall, D. (2006). *Leadership in networks: Patterns and practices*. Bedfordshire: NCSL.
- Khiaw, C. L. (2016). *Leadership as a network catalyst: A study of leadership as enacted by structures and processes of inter-organizational collaborations in the Singapore public sector* (Doctoral dissertation). Alliance Manchester Business School.
- Lemaire, R. H. (2012). *The functions of the network executive: A case study of network management, leadership, and governance* (Doctoral dissertation). The University of Arizona.
- Mukherjee, S. (2016). *Leadership network and team performance in interactive contests*. *Social Networks*, 47, 85–92.

- Novak, D. A. (2008). Leadership of organizational networks: An exploration of the relationship between leadership and social networks in organizations (Doctoral dissertation). \[Publisher not specified].
- Queupil, J. P. (2016). Educational collaboration networks and leadership in Chile and Latin America: A social network analysis (Doctoral dissertation). The Pennsylvania State University.
- Reinelt, C. (2010, May 18). How is network leadership different from organizational leadership and why is understanding this difference important? Leadership Learning Community.
- Shvindina, H., Balahurovska, I., & Heiets, I. (2022). Network leadership theory: A new research agenda. *Business Ethics and Leadership*, 6(1), 25–32.
- 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*, 33(1), 34–62.
- Silvia, C., & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 264–277.
- Sinnema, C., Daly, A. J., Liou, Y. H., & Rodway, J. (2020). Exploring the communities of learning policy in New Zealand using social network analysis: A case study of leadership, expertise and networks. *International Journal of Educational Research*, 99, 101500.
- Stricker, A., Burroughs, S., Fadler, D., & Housman, J. (2018). Values-based network leadership in an interconnected world. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(1), 1–14.
- Trevor, J., & Kilduff, M. (2012). Leadership fit for the information age. *Strategic HR Review*, 11(3), 150–155.
- WENR. (2025, March 14). Rebuilding Syria's education system: Navigating challenges and embracing opportunities. *World Education News & Reviews*. [<https://wenr.wes.org/2025/03/rebuilding-syrias-education-system-navigating-challenges>].
- Wind, M. (2017). Network leadership: Defining its continuum (Master's thesis). University of Twente, Netherlands.