

درجة توافر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها

منصور أحمد حسين مقابلة*

ملخص

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 استبانته مكونة من (30) فقرة موزعه 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 فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة 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.

الكلمات الدالة: القيادة الشبكية، جامعة الطائف، أعضاء هيئة التدريس.

المقدمة

يتسم العصر الحاضر بالتغير السريع في شتى المجالات والجوانب لا سيما مع ظهور الثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة والانفجار المعرفي الذي فرض على المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية مواكبة هذه التطورات والتغيرات من أجل الاستمرار والنجاح، ويعتمد نجاح أي مؤسسة على نوعية القائد، مما فرض على المؤسسات الانتقال من الدور التقليدي للقيادة إلى الدور المعاصر من أجل النهوض بالمؤسسة التعليمية وضمان استمراريتها ونوعية مخرجاتها، لا سيما مع تعدد وتعقد وظائفها، لذا انبثق من هذه التطورات مفهوم جديد للقيادة عرف باسم القيادة الشبكية بحيث يتناسب التغيرات والتحديات الحاصلة في الجامعات السعودية وتعدد العوامل المؤثرة فيها.

حيث ظهر خلال العقود الماضية العديد من النظريات التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة ومن هذه النظريات نظرية السمات في القيادة التي ترى بان القادة يولدون بصفات قيادية معينة، وأن القيادة الإدارية تركز على مجموعة من السمات والخصائص المعينة، وإذا توفرت في شخص ما هيأته للقيام بدور القيادة الناجحة. (القيسي، 2010: 151-155). أما النظرية السلوكية فقد ركزت على تحليل الأساليب القيادية التي يتبعها القائد، ومعرفة العلاقة بين هذه الأساليب وانجاز جماعة العمل؛ حيث تركز على دراسة سلوك القائد أثناء ممارسته لعمله بدلا من التركيز على سماته وصفاته الشخصية (حسان والعجمي، 2006: 64-66).

ثم جاءت نظرية القيادة الموقفية على أثر نتائج الدراسات السابقة في مجال السلوك القيادي، التي تميزت عن النظريات السابقة بمراعاة عامل الموقف (الظرف المحيطة) في نجاح أو فشل أي نمط قيادي يتخذه القائد (نهبان، 2007: 52)، بحيث يرى أنصار هذه النظرية أمثال فدلر أن المواقف القيادية هي التي تفرز القائد وتجعله جديرا بقيادة مؤسسة ما أو إدارة معينة، وتتفي النظرية الموقفية وجود نمط قيادي فعال بعينة يمكن استخدامه في المواقف الإدارية المختلفة؛ في حين تؤكد هذه النظرية أن لكل موقف نمطه الخاص الذي يناسبه، وأن أي نمط قيادي يكون ناجحا وفق الموقف الذي يستخدمه فيه، ونجاح النمط القيادي يكون من

* قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية. تاريخ استلام البحث 2016/1/27، وتاريخ قبوله 2016/5/10.

خلال التفاعل بين العناصر الثلاثة التالية: الاهتمام بالناس، والاهتمام بالإنتاج وعوامل الموقف والظروف المحيطة (عامر، 2010: 50).

أما نظرية الشبكة الإدارية في القيادة فقد طور بليك وموتون هذه النظرية، وينظر إلى أسلوب القيادي فيها على انه مزيج من بعدين هما بعد " الاهتمام بالإنتاج " وبعد " الاهتمام بالعاملين "، ويركز الاهتمام بالإنتاج على نوعية القرارات والأفكار الإبداعية والإجراءات ومقدار الإنتاج، بينما بعد الاهتمام بالعاملين يركز على بناء صداقات وعلاقات اجتماعية، والمسألة المبنية على الثقة وعلاقات عمل جيدة والعمل على رضا العاملين (البريري؛ 2014: 120). ويضع نموذج الشبكة الإدارية في القيادة سلوك القائد الذي يهتم بالإنتاج وسلوك القائد الذي يهتم بالعاملين على محورين متعامدين في رسم بياني؛ بحيث يمثل المحور الأفقي تدرج السلوك القيادي الذي يهتم بالإنتاج من (1-9) بينما يمثل المحور الرأسي تدرج السلوك القيادي الذي يهتم بالعاملين (1-9)، ويعدّ هذين البعدين نقطة انطلاق لدراسات الباحثين بليك وموتون وتوصلا إلى ما يسمى بالشبكة الإدارية التي تحتوي (81) نمطاً قيادياً وأفضلها في نظرهم هو أسلوب (9، 9) الذي يتميز بالثقة المتبادلة والاحترام والعمل الجاد من قبل المرؤوسين، وعلى الرغم من أن الشبكة تصنف عددا كبيرا من الأنماط القيادية إلا أن الشبكة الإدارية تركز على خمسة أنماط وهي: نمط (1، 1) القيادة المترخية (الفقيرة)، ونمط (9، 1) القيادة بالمهام، ونمط (1، 9) قيادة النادي الاجتماعي، ونمط (5، 5) قيادة منتصف الطريق، ونمط (9، 9) نمط قيادة الفريق. (الناجي، 2014: 237-238).

إن المتأمل في العصر الأكثر حداثة من العصر الذي ظهرت فيه النظريات القديمة في القيادة يجد العديد من التطورات المتلاحقة التي نتجت عن الانفجار المعرفي والتقني؛ مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات في مواجهة ذلك التطور الهائل حتى في أساليب التعامل الإداري (اللقي، 2008: 21) حيث كان من المهم على القادة والإداريين إعادة النظر في الأساليب المتبعة في قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، فقد افرز هذا التطور والتقدم بعض الأساليب والنظريات التي قد تكون مناسبة لبعض المؤسسات في مجالات التطور من قبل القادة في المنظمات (القحطاني، 2007: 11-116).

ومن النظريات الحديثة التي ظهرت بحيث تتناسب مع الأساليب القيادية في المؤسسات المعاصرة نظرية القيادة الموزعة التي يكون في ظلها لكل شخص خبير يسهم بخبرته في صنع القرار وليس كل شخص صانع قرار، كما أن لكل فرد قيمته وتأثيره في أنجاز العمل، وتؤدي الأخطاء في بيئة القيادة الموزعة إلى اكتشاف مداخل واتجاهات جديدة ذات قيمة (الشثري، 2010: 21). أما نظرية القيادة التبادلية فنقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع والذي يقوم على أن القائد يدعم الأتباع بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب، وهو يتبع أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة (العجمي، 2010: 89).

في حين يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة، والكامنة للمرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (نجم، 2011، الغامدي، 2001: 72)، وتجسد القيادة التحويلية نظاما خطيا غير مفتوح، أساسه علاقة التحفيز والإلهام والاحترام المتبادل بين القائد والتابعين، إذ يسمح من خلاله القائد لإحداث التغييرات وإدخال الابتكارات وتطبيق الإبداعات (صالح والمبيضين، 2013: 62).

إن هذه التطورات التي مرت بها القيادة منذ القدم إلى العصر الحاضر انبثق منها مفهوماً جديداً للقيادة عرف باسم القيادة الشبكية بحيث يناسب التعقيد الذي يحدث في المؤسسة وتعدد العوامل المؤثرة فيها، فالسلوك التنظيمي المعقد هو سلوك يتصف بعدم الخطية، والتغير الطارئ، عدم التوقع، التحفيز الذاتي والحركة الديناميكية. (Marion, 2008:1). حيث تركز القيادة الشبكية على تعزيز وتفعيل العلاقات بين أقطاب الشبكة، فهي تعتمد على التفاعل بين أعضائها، وهي تستلزم العمل في اتجاهين هما: قيادة السياق، وقيادة العملية (Jopling & Crandall, 2006:23).

ويعدّ موضوع القيادة الشبكية من أكثر المواضيع المهمة في عصرنا الحاضر، بحيث أحتل مكانه بارزة ومهمة في الدراسات التربوية والنفسية والاجتماعية والإدارية، كما أن القيادة تعدّ من الوسائل المهمة لتنظيم كافة الجهود الجماعية وتحقيق غايات تلك الجهود، والقيادة كمفهوم تعدّ من المميزات المهمة بين كافة المجتمعات فهي تميز المجتمعات المتقدمة عن غيرها، وتعدّ القيادة مدارس تكوينية للأفراد، وأداة لتحقيق ذات الفرد، فهي أداة تجمع جهود الأفراد وتقوم بتوزيعها، والقيادة تسعى إلى تنمية المجتمعات، وتحافظ على كيانها وتصون مبادئها في ضوء المصلحة العامة بعيدا عن المصالح الخاصة، وتعدّ القيادة منطلق التحديث، والتغيير، والتطوير، والتقدم في المجتمعات (فريد، 2009: 15-16).

وتختلف القيادة الشبكية عن أساليب القيادة التقليدية في أنها تركز على الدور والسلوك وليس على المنصب والسلطة، وتقدر

العمل الجماعي بشكل أكبر بكثير من الأساليب التقليدية مهمتها تقديم التسهيلات لإنجاز العمل وليس ضبط العمل، كما تؤكد على تعزيز العلاقات المتكافئة والترابط بين العاملين وليس التفاعل فيما بينها فقط. (Reinelt, 2010:56). وتعرف القيادة الشبكية بأنها مجموعة من العناصر المستقلة عن بعضها البعض والمتراصة في نفس الوقت نحو إنجاز مهمة معينة تسعى جميع العناصر لتحقيقها دون أن تكون قادرة على تحقيقها كل على حده (Silvia, 2011:70) ولقد تركزت الجهود حول معرفة طبيعة المواهب والمهارات الفريدة التي مكنة القادة من القيام بمنجزاتهم المهمة عبر السنين، وأول هذه الاتجاهات يمكن إرجاعها تاريخياً إلى الإغريق القدماء والرومان، إذ أنها كانت تقوم على أن القادة يولدون قادة، الأمر الذي أدى إلى التوصل ومنذ بداية القرن العشرين إلى بعض النظريات، وفي مقدمتها نظرية الرجل العظيم التي ظهرت عام (1910) لتوماس كارليل، ثم تبعتها نظرية أخرى معارضة لها تسمى نظرية الحتمية الثقافية (cultural determinism) التي تزعم أن الرجال العظماء ليسوا فريدين بشخصياتهم بل ظهوروا نتيجة عوامل ثقافية واجتماعية، على أن هذه النظرية كانت قد فسحت الطريق أمام منهج أكثر واقعية في دراسة القيادة عرف باسم نظرية السمات (Trait Theory)، التي ترى بان هناك سمات شخصية معينة إذا توفر في شخص ما فإنه مؤهل لان يصبح قائد (سيد، 2008: 73).

وفي ضوء المراجعة المتأنية للدراسات المرتبطة بموضوع درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها، لم يعثر الباحث على أي دراسات عربية تناولت موضوع القيادة الشبكية على حد علمه، نظرا لحدثة الموضوع، كذلك لا حظ قلة في الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الشبكية في الجامعات؛ ولكنه عثر على بعض الدراسات القريبة من موضوع الدراسة.

فقد قامت سيلفيا (Silvia and McGuire, 2010) بدراسة 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 مدرء 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 جدا فيما بين العاملين والثقة العالية بهم، ومعاملة جميع العاملين بالمثل.

وقام تريفور وكيلدف (Trevor and Kilduff, 2012)، بدراسة 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 الموهوبين المستقلين والممكنين من العمل التي لن يتم بناؤها إلا بأتباع القيادة الشبكية، وأوصت الدراسة المنظمات بالاستثمار في الكادر البشري وتدريب العاملين على أساليب القيادة الشبكية حتى يسهل تطبيقها في بيئة العمل.

وفي دراسة سلفيا (Silvia, 2011) بعنوان مفاهيم الحكومة التعاونية لقيادة شبكية ناجحة، هدفت إلى مناقشة أهم وظائف القيادة التعاونية، هدفت لمناقشة بعض الفروق بين القيادة الهرمية والقيادة الشبكية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتحليل الأدبيات للحصول على نتائج الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة: أن القائد في الشبكة ليس لديه صلاحيات تقييم الأداء أو العقاب أو التوظيف أو فصل الموظفين كما القائد في المؤسسة الهرمية، وان القائد في الشبكة يحتاج للتكيف طوال الوقت مع الاحتياجات المتغيرة لبيئة العمل، كما أن ممارسات القائد الشبكي تتسم بالتركيز على العاملين أكثر من التركيز على مهام العمل، وان من أهم وظائف القيادة الشبكية تتمثل في التنشيط إي تعريف ودمج الموارد بأنواعها اللازمة لإنجاز مهمة معينة، والتعبئة إي تحفيز والهام العاملين. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات للتعرف على الممارسات والأساليب المؤدية إلى أفضل النتائج في الحكومة التعاونية.

يلاحظ أن أغلب الدراسات تشابهه مع الدراسة الحالية من حيث الهدف والموضوع ركزت على التعرف إلى الفروق بين القيادة المتكاملة (الشبكية) والقيادة في المؤسسات الهرمية كدراسة (Silvia and McGuire, 2010)، في حين ركزت بعض الدراسات على بيان أثر القيادة وطبيعتها على تطور المنظمات كدراسة تريفور وكيلدف (Trevor & Kilduff, 2012) في حين هدفت بعض الدراسات لمناقشة بعض الفروق بين القيادة الهرمية والقيادة الشبكية كدراسة سلفيا (Silvia, 2011).

أما من ناحية مجتمع الدراسة اختلفت الدراسات السابقة في المجتمع حيث كان المجتمع مقاطعة أسكيس في دراسة تريفور

وكيلداف (Trevor & Kilduff, 2012) ومدراء الطوارئ في القطاعات المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية كدراسة سيلفيا (Silvia, 2010) و McGuire & (Silvia, 2010) أما دراسة (Silvia, 2010) لم يكن لها مجتمع حيث أنها دراسة نظرية. ومن ناحية الأدوات استخدمت الدراسات السابقة أكثر من أداة لجمع البيانات فقد استخدمت دراسة (Silvia & McGuire, 2010) الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين استخدمت دراسة (Silvia, 2011) تحليل الأدبيات. في حين استخدمت دراسة (mor & kilduff, 2012) دراسة الحالة. أما من حيث المنهج تشابهت جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصف التحليلي كدراسة (Trevor & Kilduff, 2012) ودراسة (Silvia & McGuire, 2010) ودراسة (Silvia, 2011).

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي أنها أول الدراسات العربية على حد علم الباحث التي تناولت موضوع درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في الجامعات السعودية وعلى وجه الخصوص جامعة الطائف، كما تتميز في تناولها لمجتمع الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه الجامعات مشكلات عديدة لا حصر لها، سواء في الأنظمة التعليمية واللوائح والتعليمات الجامعية والجوانب المادية والإدارية، ويعود ذلك لصدور التعليمات والقرارات من عدة مستويات، ابتداء من وزارة التعليم العالي ومرورا بإدارة الجامعة ووكلاء الكليات وعمدائها ورؤساء الأقسام وانتهاء بالموظفين الإداريين، ولعل ما يزيد المشكلة تفاقما هو قلة وجود تعليمات مشتركة بين جميع الإدارات في الجامعة، بالإضافة إلى سيطرة المركزية على عمل إدارة الجامعة، وقلة التحول الجدي نحو اللامركزية في الإدارة واستثمار الصلاحيات المفوضة للإدارات الفرعية وعمداء ورؤساء الأقسام، والالتزام الحرفي بالتعليمات واللوائح الصادرة عن الجامعة خوفا من الوقوع بالأخطاء، مما انعكس سلبا على العمل في الجامعة، وعلى مخرجات التعليم وأداء أعضاء هيئة التدريس، مما يستوجب التحول في الأنماط القيادية التقليدية المتبعة في الجامعة إلى أساليب أكثر حداثة وموائمة للإدارة الجامعية في ضوء التطورات في مجال القيادة حتى تتمكن من مواجهة التحديات المختلفة، حيث توصلت دراسة تريفور وكيلداف (Trevor & Kilduff, 2012) إلى أهمية إتباع المؤسسات أساليب القيادة الشبكية بحيث تتلاءم مع بيئة العمل. وتتميز القيادة الشبكية بأنها عبارة عن مزيج متنوع من القدرات القيادية التي يجب توجيهها للاستفادة من موارد الشبكة وهي: القيادة العلائقية، القيادة السياسية، القيادة الموثوقية، القيادة الموزعة، والقيادة التكوينية. (Coleman, 2011).

وتواجه القيادة الشبكية في الجامعات السعودية العديد من المشكلات التي تتمثل في المركزية الشديدة، وعدم وفرة المعلومات اللازمة، والوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية، وتعقد في الإجراءات، وغموض وجمود الأنظمة واللوائح وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي. (كنعان، 2009). ولأن الجامعات هي مؤسسة من مؤسسات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وهي كغيرها بحاجة للتطوير والتغيير؛ فإنه يلقي على عاتقها تبني القيادة الشبكية، وتوفير متطلباتها وتطبيقها على جميع المستويات بدءا من عضو هيئة التدريس إلى رئيس القسم فعميد الكلية فمدير الجامعة لمواجهة التحديات الملحة لبقائها واستمراريتها، وتحقيق أهدافها، لذا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة)؟
3. ما سبل تعزيز توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى ما يلي:

1. درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. الكشف فيما إذا كان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة،

الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية).

3. التعرف إلى سبل تعزيز توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة من حداثة موضوعها في مجال التربية، كما تكمن أهميتها في أنها من أوائل الدراسات وأندرها في العالم العربي، وكذلك في الجامعات العربية على وفق علم الباحث التي تناولت موضوع درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها، كما تكمن أهميتها في أنها تحفز القادة التربويين وصناع القرار وأعضاء هيئة التدريس في تبني القيادة الشبكية، ومن المؤمل أن ترفد نتائجها المكتبات العربية بمرجع نوعي مهم.

الأهمية العملية: وتتمثل في ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج وما تطرحه من توصيات في تسليط الضوء على درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها، وأهمية تطبيقها للمسؤولين القياديين في جامعة الطائف، الذين يسعون دوماً للتحديث والتطوير الإداري وتقديم خدماتها على مستوى عال يتواءم مع النظم الإدارية الحديثة، كما قد يستفيد منها المسؤولين وأصحاب القرار في جامعة الطائف في وضع القوانين التي تسهل تطبيق القيادة الشبكية، كما تكمن أهميتها في استفادة باحثين آخرين من نتائجها كمرجع للقيام بإجراء دراسات تتناول متغيرات أخرى التي لم تتمكن الدراسة الحالية من معالجتها.

مصطلحات الدراسة

القيادة الشبكية: هي القيادة التي تؤدي لتحقيق نتائج عبر حدود الجامعة، وهو ما يعني إيجاد قيمة من الاختلافات في الثقافة والخبرة والمهارات الموجودة خارج حدود الجامعة، (10:2013 Aecher & cameron).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها أسلوب قيادي حديث يتمكن من خلاله القائد توجيه مجموعة من الأفراد في مواقع مختلفة داخل الأقسام وخارجها بالتعاون بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف مختلفة ليمكنهم تحقيقها بشكل فردي.

جامعة الطائف: هي مؤسسة تعليمية من مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تقوم بمهنة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

أعضاء هيئة التدريس: هم الأفراد الذين تم تعيينهم للقيام بوظيفة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة الطائف ممن يحملون درجة الدكتوراه في تخصصاتهم الذين هم على رأس عملهم للعام الجامعي. (2015). وعينوا وفقاً لنظام الهيئة التدريسية المعتمد في جامعة الطائف من ذوي الرتب الأكاديمية: أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد).

سبل التعزيز: هي مجموعة الآراء ووجهات النظر التي يتم طرحها من قبل أفراد عينة الدراسة لتعزيز سبل توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف، وذلك من خلال الاستجابة على أداة الدراسة.

حدود الدراسة

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. **الحد البشري:** تم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف والذين هم على رأس عملهم للعام الدراسي (2015م).
3. **الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال العام الدراسي (2015م).
4. **الحد المكاني:** اقتصر تطبيق الدراسة على جامعة الطائف.
5. **الحد المقاسي:** اقتصرت الدراسة على استخدام الاستبانة لهذه الغاية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف ممن هم برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) والبالغ عددهم (1545) عضو وفقا للإحصاءات الرسمية لجامعة الطائف وذلك للعام الدراسي (2015م)، أما عينة الدراسة تكونت من (308) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة الكلي ويشكلون ما نسبته (19.94%) من مجتمع الدراسة الكلي.

الجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة وفق متغيرات (الجنس، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة)

| المتغيرات | المستويات | العدد | النسبة المئوية % |
|-------------------|-----------------|-------|------------------|
| الجنس | ذكر | 246 | 79.87 |
| | أنثى | 62 | 20.12 |
| نوع الكلية | إنسانية | 207 | 67.20 |
| | علمية | 101 | 32.80 |
| الرتبة الأكاديمية | أستاذ | 28 | 9.09 |
| | أستاذ مشارك | 73 | 23.70 |
| | أستاذ مساعد | 207 | 67.20 |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 10 سنوات | 176 | 57.14 |
| | 10 سنوات فأكثر | 132 | 42.85 |
| المجموع | | 308 | %100 |

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بمراجعة الأدب النظري السابق واستعراض الدراسات السابقة، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة مكونة من جزأين، الجزء الأول: استبانة للكشف عن درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مكونة من (41) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي: مجال كفايات القيادة الشبكية ويتكون من (14) فقرة، ومجال المتطلبات الإدارية والثقافية، ويتكون من (13) فقرات، ومجال المتطلبات التكنولوجية ويتكون من (14) فقرات حيث استفاد الباحث في هذا الجزء من بعض الدراسات السابقة كدراسة أبو سلطان (2014)، بعد حذف بعض فقراتها وتعديل البعض الآخر وصياغتها لتغطية مجالات الدراسة الثلاثة والجزء الثاني: سؤال مفتوح لاستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس حول سبل تعزيز توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق الأداة الظاهري تم عرضها على (15) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم، لتحكيمها من حيث ملائمة فقراتها لأغراض الدراسة ومدى الصحة اللغوية للفقرات، وتم الأخذ بجميع آراء المحكمين من حذف أو إضافة أو تعديل، وتم الأخذ بملاحظاتهم بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة. واعتمد الباحث ما نسبته (80%)، وفي ضوء اقتراحات المحكمين المختصين تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (30) فقرة وكانت قبل التحكيم مكونة من (41) فقرة حيث تم حذف خمسة فقرات من مجال المتطلبات التكنولوجية، وفقرتين من مجال كفايات القيادة الشبكية لدى رئيسك، وأربعة فقرات من مجال المتطلبات الإدارية والثقافية. كما قام الباحث بتحكيم السؤال المفتوح المرفق مع الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (15) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، ومن ثم إعادة تطبيقها بعد فاصل زمني مدته أسبوعان على نفس العينة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest) كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على المقياس ككل والمجالات في المرتين، كما تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للمقياس والمجالات، كما هو مبين في الجدول (2).

تصحيح أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (30) فقرة، بحيث يضع المستجيب إشارة (x) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع ما يناسبه ومدى قناعته الخطية، وفقا لتدرج ليكرت (likert) الثلاثي، قليلة، متوسطة، كبيرة، وبما أن المقياس يتكون من (30) فقرة فإن أدنى درجه يمكن أن يحصل عليها المفحوص هي (30) درجة، وأعلى درجة هي (90)، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لدرجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى ما يلي:

من (1.00-2.33 منخفضة)

من (2.34-3.66 متوسطة)

من (3.67-5.00 مرتفعة)

الجدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

| المجال | ثبات الإعادة معامل ارتباط بيرسون | الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا |
|------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| كفايات القيادة الشبكية | 0.92 | 0.91 |
| المتطلبات الإدارية والثقافية | 0.90 | 0.92 |
| المتطلبات التكنولوجية | 0.88 | 0.88 |
| الدرجة الكلية | 0.91 | 0.95 |

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان: - ذكر - أنثى
- الخبرة: ولها مستويان: -10 سنوات فأقل - أكثر من 10 سنوات
- الرتبة الأكاديمية: ولها ثلاث مستويات: - أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد
- نوع الكلية: ولها مستويان: - علمية - إنسانية
- المتغير التابع: درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تعزيزها.

المعالجات الإحصائية:

- استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (spss). لتحليل البيانات ومعالجتها، كما يلي:
1. للتأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة، ووصف عينة الدراسة استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:
 - معامل ارتباط بيرسون (pearson) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال والدرجة الكلية.
 - التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة.
 2. استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين (ت) لمعرفة الفروق التي تعزى إلى متغير (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة) للإجابة عن السؤال الثاني.
 - وللإجابة عن السؤال الثالث تم رصد وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المفتوح وتوزيعها إلى فئات ومن ثم استخراج التكرارات لتحديد استجاباتهم حول سبل تعزيز توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة، على كل مجال من مجالات أداة الدراسة كما يلي:

المجال الأول: كفايات القيادة الشبكية

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (3)

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر كفايات القيادة الشبكية في جامعة الطائف مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|-------------|
| 1 | 9 | يتعامل بفاعلية مع أعضاء هيئة التدريس. | 4.33 | .80 | مرتفعة |
| 2 | 5 | يتواصل مع أعضاء هيئة التدريس. | 4.31 | .74 | مرتفعة |
| 3 | 2 | يتعامل بمرونة مع أعضاء هيئة التدريس. | 4.23 | .80 | مرتفعة |
| 4 | 1 | ينجز المهام الموكلة إليه بسرعة فائقة. | 4.04 | .87 | مرتفعة |
| 5 | 6 | لديه دافعية نحو التنمية المهنية المستدامة. | 4.03 | 1.01 | مرتفعة |
| 6 | 11 | يتبادل المنفعة مع أعضاء هيئة التدريس في النواحي العلمية. | 3.97 | .95 | مرتفعة |
| 7 | 3 | يتحمل ضغوط العمل. | 3.91 | 1.02 | مرتفعة |
| 8 | 10 | يواجه المخاطر التي تعترض العمل بحلول واقعية | 3.89 | .94 | مرتفعة |
| 9 | 4 | يؤثر في أعضاء هيئة التدريس بشكل ايجابي خارج نطاق عمله. | 3.88 | .85 | مرتفعة |
| 10 | 8 | يفكر بطريقة إبداعية تتسم بالموضوعية. | 3.86 | 1.07 | مرتفعة |
| 11 | 12 | يبسط أمور العمل بما يخدم العمل الجماعي. | 3.83 | .96 | مرتفعة |
| 12 | 7 | يتقبل النقد من أعضاء هيئة التدريس. | 3.68 | 1.18 | مرتفعة |
| | | كفايات القيادة الشبكية | 4.00 | 0.78 | مرتفعة |

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف على مجالات إدارة الدراسة والأداة ككل، حيث جاء مجال كفايات القيادة الشبكية في جامعة الطائف بالمرتبة الأولى ضمن درجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.78) ويمكن تفسير ذلك إلى تمتع القادة الأكاديميين بخبرة ومهارة في مجال عملهم التي تم اكتسابها من خلال المرور بكثير من المواقف وحل للعديد من المشكلات التي تعدّ من متطلبات القيادة الشبكية، وإلى التحاق القادة الأكاديميين بالعديد من الدورات التدريبية المختلفة في القيادة التي تتقاطع بشكل ما مع القيادة الشبكية، واهتمامه بممارسة العلاقات الإنسانية في القسم.

وجاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على (يتعامل بفاعلية مع أعضاء هيئة التدريس) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري (.80)، ويمكن تفسير ذلك إلى الحيوية والنشاط التي يتمتع بها الرئيس المباشر مما ينعكس على تفاعله الايجابي مع أعضاء هيئة التدريس وحبّة للعمل، كما يمكن تفسير ذلك إلى مهارة رئيس القسم في تحفيز أعضاء هيئة التدريس للعمل بفاعلية وبروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المرجوة.

في حين جاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على (يتقبل النقد من أعضاء هيئة التدريس) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري بلغ (1.18). ويمكن تفسير ذلك إلى تعامل الرئيس المباشر مع أعضاء هيئة التدريس بمرونة وبروح الديمقراطية، وإلى موضوعية رئيس القسم وشفافيته في العمل وتقبله للنقد لمعالجة نقاط الضعف من أجل تحسين العمل وتطويره.

المجال الثاني: المتطلبات التكنولوجية

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما

هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر المتطلبات التكنولوجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|------------------------------|-------|---|-----------------|-------------------|-------------|
| 1 | 18 | يمكن أعضاء هيئة التدريس من الحصول على المعلومات اللازمة لهم من قواعد البيانات بسهولة ويسر. | 4.01 | 1.18 | مرتفعة |
| 2 | 16 | يوجد جهاز فاكس متاح لجميع أعضاء هيئة التدريس. | 3.97 | 1.25 | مرتفعة |
| 3 | 17 | يتاح لأعضاء هيئة التدريس استخدام البريد الإلكتروني بسهولة ويسر. | 3.93 | .96 | مرتفعة |
| 4 | 14 | يتوفر شبكة انترنت متاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس. | 3.60 | 1.05 | متوسطة |
| 5 | 15 | تتوفر شبكة تربط بين أجهزة الحاسوب بالكلية والأقسام التابعة لها | 3.51 | 1.36 | متوسطة |
| 6 | 19 | يتاح لأعضاء هيئة التدريس استخدام شبكات التواصل الاجتماعي مثل (facebook، youTub، Twitter، linkedhn). | 3.30 | 1.33 | متوسطة |
| 7 | 20 | يتاح لأعضاء هيئة التدريس استخدام تقنية الفيديو كونفرنس أثناء المحاضرات. | 2.76 | 1.57 | متوسطة |
| 8 | 13 | يتوفر جهاز حاسوب لكل عضو هيئة تدريس. | 2.55 | 1.60 | متوسطة |
| المتطلبات التكنولوجية | | | | | |
| | | | 3.45 | .95 | متوسطة |

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، حيث جاء مجال المتطلبات التكنولوجية في المرتبة الثانية ضمن درجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (0.95). ويمكن تفسير ذلك إلى اهتمام إدارة الجامعة بتوفير جميع وسائل التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات التي تعد من متطلبات القيادة الشبكية وتطبيقها للربط بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات والأقسام المختلفة لتمكين القادة الأكاديميين من إدارتهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة لها، بالإضافة إلى وجود قيادات إدارية تعمل بفاعلية في الجامعة بالرغم من تعدد وتعقد الإجراءات والأنظمة الجامعية وتعدد الإدارات وتفرعها، كما يمكن تفسير ذلك إلى تمتع القيادات الإدارية بكفاءة عالية في العمل.

وجاءت الفقرة رقم (18) التي تنص على (يمكن أعضاء هيئة التدريس من الحصول على المعلومات اللازمة لهم من قواعد البيانات بسهولة ويسر) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.01). وانحراف معياري بلغ (1.18). ويمكن تفسير ذلك إلى الدور الفاعل للجامعة بتوفير قاعدة بيانات واسعة وأجهزة حاسوب وشبكة انترنت لأعضاء هيئة التدريس التي تسهل عليهم الحصول على المعلومات اللازمة لهم للقيام بمهامهم التدريسية والبحثية، كما ويمكن تفسير ذلك إلى مواكبة الجامعة للتطورات التكنولوجية واقتصاد المعرفة في تسهيل حصول أعضاء هيئة التدريس على المعلومات اللازمة لهم في العمل توفيراً للوقت والجهد ولسرعة الانجاز بما ينصب في مصلحة الجامعة والطلبة.

في حين جاءت الفقرة رقم (13) التي تنص على (يتوفر جهاز حاسوب لكل عضو هيئة تدريس)، بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري بلغ (1.60). ويعزوا الباحث ذلك إلى حرص الجامعة على توفير الأجهزة لأعضاء هيئة التدريس لمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال استخدام الحاسوب والانترنت التي تعد من متطلبات القيادة الشبكية. كما يمكن تفسير ذلك إلى اهتمام الجامعة بتوفير جهاز حاسوب لكل عضو هيئة تدريس بالقسم لتطوير أنفسهم ومهاراتهم في استخدام الحاسوب للقيام بالأعمال الموكلة إليهم التي تعد جزءاً مهماً من عملهم.

المجال الثالث: المتطلبات الإدارية والثقافية

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (5)

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر المتطلبات الإدارية والثقافية مرتبة تنازلياً

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوفر |
|------------------------------|-------|---|-----------------|-------------------|-------------|
| 1 | 24 | تتم عملية اتخاذ القرار بالتشاركية بين الرئيس وأعضاء هيئة التدريس | 3.91 | 1.09 | مرتفعة |
| 2 | 21 | يتخذ الهيكل الإداري نمط الشكل الأفقي في العلاقة بين الرئيس وأعضاء هيئة التدريس. | 3.80 | .94 | مرتفعة |
| 3 | 29 | يعمل أعضاء هيئة التدريس بروح الفريق الواحد. | 3.58 | 1.08 | متوسطة |
| 4 | 26 | تشجع الثقافة التنظيمية السائدة على توليد الأفكار الإبداعية. | 3.42 | 1.16 | متوسطة |
| 5 | 28 | تسهل الثقافة التنظيمية السائدة عملية تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس. | 3.40 | 1.08 | متوسطة |
| 6 | 23 | تسود قيم المسؤولية الجماعية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. | 3.38 | 1.05 | متوسطة |
| 7 | 27 | يحفز أعضاء هيئة التدريس بحوافز مختلفة لتطوير أنفسهم. | 3.21 | 1.20 | متوسطة |
| 8 | 22 | تسمح اللوائح الإدارية بالجامعة عملية تبادل الموارد المادية والبشرية بين الأقسام المختلفة. | 3.19 | 1.33 | متوسطة |
| 9 | 25 | تسهل اللوائح الإدارية عملية التنسيق والربط بين الأقسام المختلفة في الجامعة. | 3.14 | 1.02 | متوسطة |
| 10 | 30 | تتوجه اللوائح الإدارية بالجامعة نحو اللامركزية. | 2.95 | 1.24 | متوسطة |
| المتطلبات الإدارية والثقافية | | | | | |
| | | | 3.40 | .88 | متوسطة |

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل، حيث جاء مجال المتطلبات الإدارية والثقافية بالمرتبة الثالثة والأخيرة ضمن درجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.88). ويمكن تفسير ذلك إلى توجه الجامعة إلى تطبيق أسلوب القيادة الشبكية في العملية الإدارية وتوفير متطلباتها كونه الأسلوب الناجح في العصر الحاضر للجامعات التي تريد مواكبة التجديد والتحديث وتطوير أعضاء هيئة التدريس لديها للسير بالجامعة نحو التقدم والرقي، وكذلك إلى وجود ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع الإداري والعمل بروح الفريق الواحد، وتشرك أعضاء هيئة التدريس باتخاذ القرارات كونهم محور هام من محاور العملية التعليمية.

وجاءت الفقرة (24) التي تنص على (تتم عملية اتخاذ القرار بالتشاركية بين الرئيس وأعضاء هيئة التدريس)، بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري (1.09). ويمكن تفسير ذلك إلى ديمقراطية رئيس القسم في استخدام مبادئ القيادة الشبكية في إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار للعمل بروح الفريق الواحد، وبث روح التعاون والمشاركة فيما بينهم مما يحفزهم على الإبداع وانجاز الأعمال الموكلة لديهم بدافعية عالية. كما يمكن تفسير ذلك إلى دور رئيس القسم في إشعار أعضاء هيئة التدريس بأهميتهم وثقته بهم من خلال إشراكهم باتخاذ القرار كونهم جزء من العملية الإدارية مما يحفزهم على التعاون تحقيق الأهداف.

في حين جاءت الفقرة رقم (30) التي تنص على (تتوجه اللوائح الإدارية بالجامعة نحو اللامركزية) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري بلغ (1.24). ويمكن تفسير ذلك إلى توجه الجامعة نحو اللامركزية في القيادة الشبكية في تفويض الصلاحيات الذي يشجع أعضاء هيئة التدريس على التعاون لانجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية وتوفير الوقت والجهد. كما يمكن تفسير ذلك إلى رغبة الجامعة في التحول من الأساليب التقليدية في القيادة التي تقوم على المركزية، إلى الأساليب الحديثة للقيادة الشبكية التي تقوم على اللامركزية في تفويض السلطة وإشراك العاملين باتخاذ القرارات.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، والخبرة، والرتبة والأكاديمية، نوع الكلية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجه توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفق متغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، لكل من الجنس والخبرة والكلية وتحليل التباين الأحادي للرتبة الأكاديمية والجداول أدناه توضح ذلك.

أولاً: الجنس

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجه توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف

| المجالات | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------|--------------|-------------------|
| كفايات القيادة الشبكية | ذكر | 246 | 4.16 | .712 | 7.697 | 306 | .000 |
| | أنثى | 62 | 3.37 | .731 | | | |
| المتطلبات التكنولوجية | ذكر | 246 | 3.64 | .851 | 7.398 | 306 | .000 |
| | أنثى | 62 | 2.72 | .976 | | | |
| المتطلبات الإدارية والثقافية | ذكر | 246 | 3.53 | .833 | 5.472 | 306 | .000 |
| | أنثى | 62 | 2.87 | .877 | | | |
| الدرجة الكلية | ذكر | 246 | 3.81 | .651 | 8.109 | 306 | .000 |
| | أنثى | 62 | 3.03 | .762 | | | |

يتبين من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الذكور، ويعزوا الباحث ذلك إلى أن الذكور أكثر ميلا لممارسة القيادة الشبكية في العمل أكثر من الإناث وذلك لطبيعتهم القيادية ورجبتهم في بناء علاقات إنسانية لعدم وجود قيود تحد من لقاءاتهم وتجمعهم سواء داخل نطاق العمل أو خارجه، كما يعزوا الباحث ذلك إلى طبيعة وعادات المجتمع في المملكة العربية السعودية التي لا تسمح للنساء في تسلم المناصب الإدارية العليا في الجامعة، والى طبيعة استجابة أفراد عينة الدراسة حيث أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث.

ثانياً: الخبرة

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الخبرة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجه توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف.

| المجال | الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|------------------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|----------|--------------|-------------------|
| كفايات القيادة الشبكية | 10 سنوات فأقل | 176 | 3.88 | .778 | -3.14 | 306 | .002 |
| | أكثر من 10 سنوات | 132 | 4.16 | .759 | | | |
| المتطلبات الإدارية والثقافية | 10 سنوات فأقل | 176 | 3.37 | 1.046 | -1.838 | 306 | .067 |
| | أكثر من 10 سنوات | 132 | 3.57 | .798 | | | |
| المتطلبات الإدارية والثقافية | 10 سنوات فأقل | 176 | 3.21 | .912 | -4.514 | 306 | .000 |
| | أكثر من 10 سنوات | 132 | 3.65 | .769 | | | |
| الكلية | 10 سنوات فأقل | 176 | 3.52 | .764 | -3.736 | 306 | .000 |
| | أكثر من 10 سنوات | 132 | 3.83 | .675 | | | |

يتبين من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الخبرة لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على درجه توفر متطلبات القيادة الشبكية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية باستثناء المتطلبات التكنولوجية وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين تزيد خبرتهم عن أكثر من 10 سنوات لديهم خبرة طويلة في مجال القيادة الشبكية التي اكتسبوها خلال سنوات عملهم والتجارب التي مروا بها بالإضافة إلى الدورات والورش التدريبية التي أكسبتهم مهارات القيادة الشبكية وكيفية حل المشكلات والقضايا اليومية.

ثالثاً: نوع الكلية

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجه توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف

| المجال | نوع الكلية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|------------------------------|------------|-------|-----------------|-------------------|----------|--------------|-------------------|
| كفايات القيادة الشبكية | علمية | 101 | 4.35 | .547 | 5.896 | 306 | .000 |
| | إنسانية | 207 | 3.82 | .819 | | | |
| المتطلبات التكنولوجية | علمية | 101 | 3.68 | .736 | 3.001 | 306 | .003 |
| | إنسانية | 207 | 3.34 | 1.023 | | | |
| المتطلبات الإدارية والثقافية | علمية | 101 | 3.79 | .800 | 5.733 | 306 | .000 |
| | إنسانية | 207 | 3.21 | .856 | | | |
| الدرجة الكلية | علمية | 101 | 3.99 | .545 | 5.812 | 306 | .000 |
| | إنسانية | 207 | 3.49 | .772 | | | |

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الكلية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية، ، ويمكن تفسير ذلك إلى أن توفر المتطلبات التكنولوجية والثقافية والإدارية من أجهزة ومعدات التي تعدّ من متطلبات القيادة الشبكية في الكليات العلمية أكثر منه في الكليات الإنسانية مما يهيئ الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية من ممارسة القيادة الشبكية بشكل أكثر فاعلية منه في الكليات الإنسانية، كما يمكن تفسير ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية يعملون على تبني القيادة الشبكية للربط بين الواقع العملي والنظري في عملية التدريس.

رابعاً: الرتبة الأكاديمية

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجه توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف بسبب اختلاف فئات متغير الرتبة الأكاديمية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي وفق الجدول (10).

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجه توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات وفي الأداة ككل باستثناء المتطلبات الإدارية والثقافية في القسم، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعديه بطريقة شفهي كما هو مبين في الجدول (11).

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح أستاذ مساعد في المتطلبات الإدارية والثقافية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المتطلبات الإدارية والثقافية متوفرة وتمارس من قبل جميع أعضاء هيئة التدريس من مختلف الرتب الأكاديمية بالتشارك إلا أنها جاءت لصالح أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ مساعد نظراً لاهتمامهم بهذه المتطلبات لاكتساب الخبرة الإدارية كونهم في بداية تعيينهم وعملهم.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الرتبة الأكاديمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف

| المجال | الفئات | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------------------|---------------|-------|-----------------|-------------------|
| كفايات القيادة الشبكية | أستاذ | 28 | 3.96 | .542 |
| | أستاذ مشارك | 73 | 3.99 | .900 |
| | أستاذ مساعد | 207 | 4.00 | .766 |
| | الكلية | 308 | 4.00 | .781 |
| المتطلبات التكنولوجية | أستاذ | 28 | 3.34 | .504 |
| | أستاذ مشارك | 73 | 3.65 | .728 |
| | أستاذ مساعد | 207 | 3.40 | 1.054 |
| | الكلية | 308 | 3.45 | .951 |
| المتطلبات الإدارية والثقافية | أستاذ | 28 | 3.32 | .463 |
| | أستاذ مشارك | 73 | 3.19 | .902 |
| | أستاذ مساعد | 207 | 3.48 | .906 |
| | الكلية | 308 | 3.40 | .881 |
| الدرجة الكلية | أستاذ | 28 | 3.58 | .387 |
| | أستاذ مشارك | 73 | 3.63 | .740 |
| | أستاذ مساعد | 207 | 3.67 | .780 |
| | الكلية | 308 | 3.65 | .742 |

الجدول (10) تحليل التباين الأحادي لأثر الرتبة الأكاديمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة توفر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف

| المجال | المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| كفايات القيادة الشبكية | بين المجموعات | .056 | 2 | .028 | .046 | .955 |
| | داخل المجموعات | 187.032 | 305 | .613 | | |
| | الكلية | 187.088 | 307 | | | |
| المتطلبات التكنولوجية | بين المجموعات | 3.760 | 2 | 1.880 | 2.093 | .125 |
| | داخل المجموعات | 274.010 | 305 | .898 | | |
| | الكلية | 277.770 | 307 | | | |
| المتطلبات الإدارية والثقافية | بين المجموعات | 4.852 | 2 | 2.426 | 3.172 | .043 |
| | داخل المجموعات | 233.255 | 305 | .765 | | |
| | الكلية | 238.107 | 307 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | .220 | 2 | .110 | .199 | .820 |
| | داخل المجموعات | 168.945 | 305 | .554 | | |
| | الكلية | 169.166 | 307 | | | |

الجدول (11) المقارنات البعديه بطريقة شففيه لأثر الرتبة الأكاديمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المتطلبات الإدارية والثقافية

| المجال | الرتبة الأكاديمية | المتوسط الحسابي | أستاذ | أستاذ مشارك | أستاذ مساعد |
|------------------------------|-------------------|-----------------|-------|-------------|-------------|
| المتطلبات الإدارية والثقافية | أستاذ | 3.32 | | | |
| | أستاذ مشارك | 3.19 | .14 | | |
| | أستاذ مساعد | 3.48 | -.16 | -.29(*) | |

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها: ما سبل تعزيز توفّر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم وضع سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة حول سبل تعزيز توفّر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأجاب على هذا السؤال (73) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية، ولتحديد سبل تعزيز توفّر متطلبات القيادة الشبكية تم رصد وتحليل هذه الاستجابات، ودمج الأفكار المتشابهة، ومن ثم استخراج التكرارات لهذه الاستجابات والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12) التكرارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل تعزيز توفّر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف

| الرقم | سبل التعزيز | التكرار |
|-------|--|---------|
| 1 | إقامة ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لإكسابهم المهارات اللازمة لتطبيق القيادة الشبكية الجامعة. | 53 |
| 2 | تعزيز العمل بروح الفريق الواحد بين أعضاء هيئة التدريس لتطبيق القيادة الشبكية. | 41 |
| 3 | ترقية أعضاء هيئة التدريس لمناصب أعلى وتقديم مكافآت مادية ومعنوية لهم لتحفيزهم على تطبيق القيادة الشبكية. | 35 |
| 4 | تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس لتقبل فكرة القيادة الشبكية والعمل على تطبيقها | 31 |
| 5 | الاستفادة من التجارب العالمية في المؤسسات الأخرى في مجال القيادة الشبكية. | 30 |
| 6 | تفويض الصلاحيات للقيادات للتمكن من ممارسة القيادة الشبكية ووضع الأهداف والخطط اللازمة لذلك | 28 |
| 7 | التأكيد على أهمية تطبيق القيادة الشبكية لدى القادة الأكاديميين في الجامعة. | 25 |
| 8 | توفير قاعدة بيانات تسهل على أعضاء هيئة التدريس الحصول على المعلومات بشكل أسهل وأسرع. | 21 |
| 9 | إعطاء أعضاء هيئة التدريس المزيد من الثقة للتمكن من تطبيق القيادة الشبكية. | 17 |
| 10 | إيجاد شبكة اتصال لتسهيل التواصل بين القيادات في الأقسام المختلفة داخل الجامعة. | 12 |
| 11 | عمل دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس للعمل على نشر مفهوم القيادة الشبكية داخل الجامعة. | 10 |
| 12 | تدريب أعضاء هيئة التدريس على أساليب القيادة الشبكية لتطبيقها في الجامعة. | 8 |
| 13 | حث القيادات على الإبداع في العمل لتطبيق القيادة الشبكية. | 4 |

يتضح من الجدول (12) أن أبرز السبل لتعزيز توفّر متطلبات القيادة الشبكية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المقترح الذي نص على: إقامة ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لإكسابهم المهارات اللازمة لتطبيق القيادة الشبكية في الجامعة. حيث جاء في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (53%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والاقتراحات التي تم طرحها حول سبل تعزيز توفّر متطلبات القيادة الشبكية، كما يمكن تفسير ذلك إلى أهمية تلك الدورات في إكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطبيق القيادة الشبكية، وبالنظر إلى ما تم طرحه يلحظ أن معظم هذه المقترحات تركزت حول إقامة الدورات التدريبية وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على تطبيق القيادة الشبكية وتدريبهم على أهمية نشر مفهوم القيادة الشبكية.

بينما جاء المقترح الذي نص على (حث القيادات على الإبداع في العمل لتطبيق القيادة الشبكية) في المرتبة الأخيرة بتكرار بلغ

(4%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء استجابات أعضاء هيئة التدريس إلى قلة اهتمام الجامعة بتشجيع أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم على الإبداع في العمل وعدم تهيئة بيئة مناسبة تحفزهم على الإبداع لتطبيق القيادة الشبكية.

توصيات الدراسة

- إقامة الدورات التدريبية وورش العمل لتعريف العاملين بمتطلبات القيادة الشبكية.
- العمل على توفير المتطلبات التكنولوجية والإدارية والثقافية اللازمة لتطبيق القيادة الشبكية في الجامعة.
- إكساب أعضاء هيئة التدريس مهارات استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للتمكن من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة ولتطبيق القيادة الشبكية.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس بحوافز مادية ومعنوية لتبني القيادة الشبكية.
- توجه إدارة الجامعة نحو اللامركزية والتخلي عن البيروقراطية في العمل للتمكن من تطبيق أساليب القيادة الشبكية.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية استخدام أساليب القيادة الشبكية، ويتم من خلال إعداد البرامج التدريبية المناسبة، مما يتطلب تبني القيادة الشبكية من قبل المسؤولين في الإدارة الجامعية.
- الاستفادة من تجارب المؤسسات والدول الأخرى في مجال القيادة الشبكية.
- إجراء دراسات أخرى تتعلق بالقيادة الشبكية في إي مجالات أخرى.

المراجع

- الناجي، محمد بن عبدا لله (2014) الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، مكتبة رعد للاستشارات الإدارية والتربوية، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- البربري، محمد احمد (2014) القيادة التربوية في ضوء استراتيجيات التغيير رؤية مستقبلية، دار الزهراء، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- جاد الرب، سيد محمد (2008) كيف تكون قائدا ناجحا وفعالا، مطبعة العشري، مصر، القاهرة.
- حسان، حسن محمد، والعجمي، محمد حسنين (2006) الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان.
- زياد، فريد (2009) وظائف الإدارة دار اليازوري، عمان، الأردن.
- الشثري، عبد العزيز (2010) واقع ممارسة مديري المدارس بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، مجلة التربية، العدد 28، ص 13-57.
- صالح، أحمد والمبيضين، محمد (2013) القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. مجلة دراسات (العلوم الإدارية)، العدد 140، ص 58-74.
- عامر، سامح. (2010) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، عمان.
- العجمي، محمد (2010) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الغامدي، سعيد (2001) القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
- الفاقي، إبراهيم (2008) سحر القيادة، دار اليقين، مصر، القاهرة
- القحطاني، سالم سعيد (2008) القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- القيسي، هناء محمود (2010) الإدارة التربوية، مبادئ-نظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع ط1، الأردن، عمان.
- كنعان، نواف (2009) القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- نبهان، ماجد (2007) الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن
- نجم، عبود نجم (2011) القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- Archer, D. & Cameron A. (2013). Collaborative leadership: Building relationships, handling conflict and sharing control. New York, NY: Routledge.
- Coleman, A. (2011). Towards a blended model of leadership for school-based collaborations. Educational Management, Administration & Leadership, 39(3), 296-316.
- Jopling, M. & Crandall, D. (2006). Leadership in networks: Patterns and practices. Bedfordshire: NCSL.

- Marion, R. (2008). Complexity theory for organizations and organizational leadership. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), Complexity leadership Part I: conceptual foundations (pp. 291-331). Charlotte, NC: Information age publishing.
- Reinelt, C. (2010, May 18). How is network leadership different from organizational leadership and why is understanding this difference important. Retrieved February 5, 2013, from: <http://leadershiplearning.org/blog/claire-reinelt/2010-05-18/how-network-leadership-different-organizational-leadership-and-why-un>
- Silvia, C. & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly* 21, 264-27.
- Silvia, C. (2011). Collaborative governance concepts for successful network leadership. *State and local government review*, 43(1), 66-71.
- Trevor, J. & Kilduff, M. (2012). Leadership fit for the information age. *Strategic HR Review*, 11(3), 150-155.

To What extent are the Network Leadership Requirements Available at Al-Taif University from the Perceptive of the Teaching Staff and the Ways to its Development

*Mansour A. Maqableh**

ABSTRACT

The study examined the extent of availability of the network leadership requirements at Al Taif University from faculty members' perceptive, the ways to its development and detecting whether there was statistical significance difference in the study sample response attributed to the differences in (sex, type of college, academic rank, and years of experience). The study sample consisted of (308) faculty members selected randomly. To achieve the objectives of the study, a questionnaire of (30) items was distributed on (3) domains: network leadership competencies, technological requirements, and administrative and cultural requirements. The results of the study showed that the availability of network leadership requirements was high for network leadership competencies and it was moderate for technological requirements and administrative and cultural requirements. There were statistically significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) in the averages of the individuals' responses attributed to the impact of gender in favor of male category, and years of experience in favor of the individuals who had 10 years or more of experience, and the impact of the college was in favor of scientific colleges category. The study found that the most important ways to develop network leadership requirements is to establish training workshops for faculty members to equip them with the skills necessary for the application of network leadership.

Keywords: Network leadership, Al-Taif University, Faculty Members.

* Al-Taif University, Saudi Arabia. Received on 27/1/2016 and Accepted for Publication on 10/5/2016.