University of Zawia Journal of Educational and Psychological Sciences (UZJEPS)
Volume 14, Issue 1, (2025), pp 65-86, ISSN:3078-2899

(The Role of Administrative Leaders in Developing Colleges at the University of Zintan from the Point of View of Faculty Members) College of Education, Zintan as a Model

Abdullah ،I، Fanir

Department of Business Administration , Faculty of Economics and Political Science ,Zintan University Zintan , Libya

Email: Abdullah.fnnir@uoz.edu.ly

Received: 13-3-2025 / *Accepted:* 15-4-2025 / *Available online:* 30-06-2025/ DOI10.26629/uzjeps.2025. 4

ABSTRACT

This study deals with the role played by the leadership of university colleges at Zintan University from the perspective of faculty members, and Zintan College of Education was a model for this role. The study used the questionnaire as a tool to obtain some of the necessary information and used appropriate statistical methods in analyzing the data. The study sample population consisted of all actual faculty members in the college. The results of the study showed that there is satisfaction by faculty members on the performance of their superiors with some reservation on some points that show some deficiencies. The study recommended the necessity of providing a good climate at work and paying attention to the training of future leadership cadres, as well as providing training courses for administrative leaders on the use of modern technologies such as computers and others.

Keywords: The role of administrative leaders, colleges, Zintan Universit

"Articles published in *Univ Zawia J Educational and Psychological Sciences* are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License."

(دور القيادات الإدارية في تطوير الكليات بجامعة الزنتان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) كلية التربية الزنتان انموذجاً

عبد الله إبراهيم عمر فنير

قسم أدارة الاعمال – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة الزنتان

الزنتان – ليبيا

Email: Abdullah.fnnir@uoz.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/3/13م **تاريخ القبول: 2025 /4/15 م** **تاريخ النشر: 2025/6/30م**

الملخص:

تتناول هذه الدراسة الدور الذي يقوم به قيادة الكليات الجامعية بجامعة الزنتان وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية وكانت كلية التربية بالزنتان انموذجاً لهذا الدور. استخدمت الدراسة الاستبيان كأدوات للحصول على بعض المعلومات اللازمة كما استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات وتكون مجتمع عينة الدراسة من كل أعضاء هيئة التدريس الفعليين بالكلية وأظهرت نتائج الدراسة وجود رضاء من قبل أعضاء هيئة التدريس على أداء رؤسائهم مع بعض التحفظ على بعض النقاط والتي يظهر بها بعض القصور. أوصت الدراسة بضرورة توفير المناخ الجيد في العمل والاهتمام بتدريب الكوادر القيادية مستقبلاً وكذلك توفير دورات تدريبية للقيادات الإدارية على استخدام التقنيات الحديثة مثل الحاسوب وغيرها.

الكلمات المفتاحية: دور القيادات الإدارية، الكليات، جامعة الزنتان.

المقدمة:

تلعب القيادات الإدارية دوراً كبيراً في عميلة تطوير الكليات والنهوض بها الي الاحسن من خلال اتباع الأساليب العلمية والإدارية الحديثة التي من شأنها التوجيه الأمثل للأطر البشرية واستغلال الإمكانات المتاحة الاستغلال الأمثل.

تعتبر الكليات الجامعية هي إحدى ركائز التعليم العالي في البلاد، وهذه الكليات تضطلع بدور كبير في اعداد الكوادر البشرية اللازمة لإحداث التغير في المجتمع وقيادته نحو الأفضل والمشاركة في إيجاد الحلول للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وايماناً بدور الكليات الجامعية في تحقيق التنمية

والازدهار تقدم الدول أفضل ما لديها من خبرات إدارية وقيادات تعليمية متقدمة للنهوض بهذه المرافق الحيوية وحتى تستطيع ربط برامجها التربوية والإدارية بحاجات المجتمع وتطلعاته.

ان تحقيق مكانة مرموقة للكليات الجامعية اصبح مطلباً ضرورياً لتصبح في مصاف الجامعات العالمية المتقدمة وهو ما يستلزم إدارات جامعية قوية قادرة علي الصمود أمام التغيرات البيئية والاجتماعية التي افرزتها الثورة العلمية والتكنولوجية التي جعلت سمة التغير الدائم في كل مجالات الحياة وعدم الثبات هي عنوان منظمات القرن الحادي والعشرين مما يتطلب ممارسة استراتيجيات حديثة ومداخل للتطوير كي تسهم في رصد أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي وتستشرف من خلالها المستقبل بناء علي موارد للمعلومات والبيانات لتسهيل عمل تلك المؤسسات والعمل علي الرقي بجميع مكوناتها من طلاب واسرة تدريس وعاملين وحتي يمكنها تلافي القصور في اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب ،وبالتالي الظفر بالفرص المتاحة وتلافي الاخطار الناجمة من عدم الاخذ بأسباب التطوير الذاتي في مجال التربية والتعليم خصوصا ، وتطوير مخرجاتها بالدرجة الثانية.

مشكلة البحث:

تحتل كليات الجامعية دوراً بارزاً في بناء مستقبل الأمة على المد ى القريب والبعيد، فهي السبيل والطريقة التي تعد القوى البشرية المتعلمة المتخصصة، وإعداد الباحثين والمتخصصين في مجالات العمل المختلفة، ومساهمتها الفعالة في خدمة المجتمع؛ حيث تعد واحدة من أكثر المؤسسات ارتباطاً بالمجتمع لكونها ذات دور مهم في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها إلى جانب كونها أداة تجديد الثقافة وتبادلها في المجتمع، ويقع على عاتقها مسئولية إعداد الكوادر المؤهلة علمياً وثقافياً، وتبنى أفضل الطرق وأحدثها في إعداد المتعلم وتكوينه أكاديمياً ومهنياً، والاستفادة من تخطيط المناهج والتقنيات الحديثة، وبناء شخصية الطالب، وتهيئها للمجالات العلمية، والأنشطة الطلابية المتنوعة ومتابعة الخريجين، والإسهام في برامج تدريب العاملين بحقل العلوم المختلفة، وغيرها من الخدمات المجتمعية. وقد يتحقق نجاح الكليات الجامعية في تحمل هذه المسئولية من خلال تطويرها لأهدافها وبرامجها ودورها في توجيه العملية التعليمية وتجديدها وذلك من خلال تجويد العناصر المكونة لمنظومتها وإدارة ادواتها المختلفة. ولكن ما نراه في الواقع هو ضعف الأداء للكليات الجامعية من جانب القيادات الإدارية والأكاديمية وقلة التدريب والأهيل لأعضاء هيئة التدريس (سلطان، 2022 :61) .

تساؤلات البحث:

– ما هو دور القيادات الإدارية في تطوير الكليات الجامعية في جامعة الزنتان، كلية التربية بالزنتان انموذجاً؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة منها:

أ- هل تقوم القيادات الإدارية بدورها المطلوب في قيادة مؤسساتها التربوية نحو التطوير؟

ب – ما مدي مساهمة هذه القيادات في العمل علي تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة في الكليات بجامعة الزنتان؟

ومع أمكانية الاسترشاد ببعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع الدراسة: حيث أوضحت (المزروع) عن وجود ضعف في واقع أداء بعض القيادات الجامعية في تحليل البيئة الخارجية للجامعات وتحديد الفرص والتهديدات مما يؤثر علي جودة الخدمات المقدمة وربط سوق العمل الداخلي بالخارجي (المزروع، العمود، 2024 :120). كما اكدت دراسة (التواتي) على ضرورة نشر قيم الثقافة التنظيمية بين العاملون في الجامعة وكلياتها وذلك من خلال التركيز على العوامل والأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية المتمثلة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، الإشراف، التحفيز (التواتي، فرج،2021: 117) ومن هنا نري ان تطوير الإدارات القيادية والأكاديمية ضرورية من اجل الرفع من مستوي التعليم العالي ومواكبة التطورات اذ لابد من اختيار الكفاءات والشخصيات التي تمتلك روح المبادرة وتكون قادرة على اخذ زمام المبادرة بالرفع من مستوي الخدمات التعليمة.

أهداف البحث:

تتلخص أهداف البحث من كون ان للقيادات الإدارية الاكاديمية دور كبير في تطوير الكليات الجامعية والرقي بمستوي الخدمات المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وبالتالي تتعدي هذه الخدمات النطاق الضيق الي الأفق الواسع وهو خدمة المجتمع من خلال تقديم مخرجات تواكب التطورات الحاصلة في جميع المجالات، وهذا لا يمكن الحصول عليه الا من خلال تطوير هذه القيادات وحسن اختيارها بما يؤدي الي الرفع من مستوي التطوير المطلوب لأعضاء هيئة التدريس وتحسين المستوي التعليمي المقدم ولعل اهم الأهداف ما يلي:

1- أهمية دور القيادات الإدارية كعنصر فعال ومؤثر في الأداء الجامعي العام وباعتبارهم أساس عمل الكليات الجامعية والعنصر الفاعل في تحقيق أهدافها.

2- إمكانية اشراك أعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعية من اجل تطوير أداء هذه الكليات وبما يساهم التحسن المطلوب.

4- مواكبة توجهات الخطط الإستراتيجية لجامعة الزنتان التي تدعو الى الانفتاح والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس وقياداتهم لتحقيق الريادة والتنافسية العلمية المطلوبة للتقدم.

5- سد الفجوة الإدارية القائمة بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية من اجل وتعزيز القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

6- قد تسهم الدراسة في تقديم بعض المقترحات والتوصيات العلمية عن كيفية تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس باستخدام مدخل المتغيرات العصرية ومتطلبات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتستفاد منه إدارة الجامعة والجهات المهتمة بالتخطيط للتعليم العالي.

مصطلحات البحث:

- الدور:

الدور هو نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه (علم الاجتماع،2020).

الاطار النظرى والدراسات السابقة:

الاطار النظرى:

- القيادات الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها "صلاحية الشخص المنتخب من قبل الجماعة أو المعين من خارجها بمقتضى القوانين واللوائح لاتخاذ قرارات فعالة تستهدف تحقيق التوازن بين المنظمة وإشباع رغبات التابعين بما له من مقدرة على التأثير والإقناع مستخدمة في ذلك أحدث الأساليب العلمية والتكنولوجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة (خضري، سلامة،2021) .

- جامعة الزنتان:

وهي إحدى الجامعات الليبية والتي تأسست بناءاً على قرار مجلس الوزراء الليبي الصادر عام 2017، وبعد هيكلة جامعة الجبل الغربي. وتضم هذه الجامعة أكثر من أربع وعشرون كلية موزعة على مساحة جغرافية كبيرة، كما تعتبر كلية التربية بالزنتان إحدى كليات هذه الجامعة. المصدر (موقع جامعة الزنتان).

- عضو هيئة التدريس الجامعي:

ويقصد بعضو هيئة التدريس كل من يحمل مؤهلاً علمياً عالياً في أحدي مجالات العلوم الأساسية الطبيعية والإنسانية ويحمل إحدى الدرجات العلمية المنصوص عليها في المادة (3) من لائحة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية (لائحة أعضاء هيئة التدريس).

حدود البحث:

أولا الحدود المكانية: وهي كليات جامعة الزنتان، كلية التربية الزنتان أنموذجاً.

ثانيا الحدود الزمانية: العام الجامعي 2024-2025م.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم القيادات الإدارية، مهامها، وعناصرها واهميتها.

ان مفهوم القيادة هو يعني ان يتمتع الشخص بصفات قيادية تميزه عن غيره من الأشخاص العاديين، وهي مزيج مكون من الذكاء والجدارة والثقة بالنفس والشجاعة والانضباط وان أي خلل في هذه الصفات يؤدي الي خلل في ممارسة أدوار القيادة.

ان الاعتماد في بعض الأحيان على الذكاء وحده قد يؤدي الي تمرد الافراد وان استخدام الشجاعة وحدها قد يؤدي الي نمط القيادة العنيف، كما ان الاعتماد على الصفات الإنسانية وحدها قد يؤدي الي ضعف في القيادة. ولهذا لابد من توافر مزيج من هذه الصفات لدي القائد للقيام بمسؤولياته علي أكمل وجه (باسريدة، وآخرون،2025).

عناصر القيادة الإدارية:

- وجود جماعة من الافراد.
- وجود قائد له المقدرة على التأثير في افراد الجماعة وتوجيههم نحو الأفضل.
- ضرورة وجود هدف مشترك تسعي الجماعة لتقبله للرفع من مستوي المنظمة.

أهمية القيادة:

- تحتل القيادة أهمية بالغة في علم الإدارة لذا فأن نجاح المنظمات في اعمالها ورفع كفائتها يتوقف بصورة أساسية علي جودة وكفاءة الافراد الذين يناط بهم قيادة هذه المنظمة فتحديد الأهداف بشكل دقيق وواضح وإيجاد طرق التوجيه المناسبة هو المفتاح والضمان لاستمرار المنظمة وبقائها فأهمية القيادة تكمن في الاتي:
- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة والضامن لتنفيذها على ارض الواقع.
- تعتبر هي الوسط الذي تنصهر فيه المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- انها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة بدقة وفاعلية.
- تعزيز القوي الإيجابية في المؤسسة، والتقليص من الجوانب السلبية بقدر الإمكان وتحويلها الي نقاط قوة في صالح المؤسسة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعمل المؤسسة.
- الحرص على تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم هم الرأسمالي الأهم والمورد الأقوى في المؤسسة.
- مواكبة التغيرات المحيطة سواء التغيرات الداخلية والخارجية وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ما الفرق بين القيادة والادارة؟

كثيرا ما نري جدلا مستمرا بين أوساط كتاب الإدارة بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة. فالإدارة تعني إدارة الأشياء وليس إدارة الافراد فنحن ندير الشيء ولا نقوده بينما القيادة: تعني قيادة الافراد وليس قيادة

الأشياء. فنحن نقود الافراد وليس الأشياء. ففي حين تركز الإدارة على الكفاءة للعاملين، فأن القيادة تركز على مدي تحقق الأهداف وهكذا (لعور،2023: 23).

أنماط القيادة الإدارة:

أن الثقافة التنظيمية والبيئة الإدارية في مناخ العمل في المنظمة التي تتطلب قيادة إدارية هي التي تفرض استخدام نمط قيادي معين من هذه الأنماط ما يلي:

1- القيادة الإدارية الدكتاتورية:

ويقوم هذا النوع على مبدأ تفرد القائد بالقرارات الإدارية وأعطا الأوامر وطلب تنفيذها من دون نقاش او اعتراض، ويتعامل هذا النوع من القيادة وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات المعمول بها والموضوعة سلفاً من السلطات العليا والقانونيين في كل بلد، وتعد المؤسسات العسكرية مثالاً على هذا النوع من القيادة.

2- القيادة بالمشاركة:

ويقوم هذا النوع من القيادة على وجود شخص القائد علي رأس الهرم الوظيفي ولكنه يشارك جميع العاملين في الاقتراحات والآراء وتكون الفرصة سانحة للجميع للمشاركة في ابداء الرأي وتقديم المقترحات اثناء عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويتميز هذا النوع بأن القائد له الكلمة الأخيرة وهو من يتحمل مسؤولية القرارات والإجراءات المتخذة حيال موضوع معين، ولهذا النوع من القيادة عدة فوائد منها: تحفيز العاملين على المشاركة وتقديم الحلول وكذلك تنمية واستخدام طرق التفكير الإبداعي في حل المشكلات.

3- القيادة بالتفويض:

وهي تعتمد على طريقة إعطاء السلطة للفريق ونقل المهمات من شخص القائد الي مجموعة من الافراد لتتولي عملية اتخاذ القرارات المناسبة، وهنا يقتصر دور القائد علي التوجيه والإرشاد للوصول الي الأهداف العليا للمؤسسة، غير ان هذا النوع من القيادة يحتاج ويتطلب توفر قدرات إدارية عالية لذلك الفريق وتدريب مستمر على كيفية التعامل مع تلك المهمات التي توكل إليهم. ومثال على ذلك التفويض: ما تقوم به المؤسسات الاقتصادية مثل فرق العمل التي توكل إليهم مهمة التسويق وغيرها من المهمات مما يتطلب تفويضات تتمتع بالصلاحيات الكاملة لإنجاز ما يوكل إليهم القيام به.

ومثال على ذلك التفويض ما تقوم به المؤسسات الاقتصادية في تكوين فرق العمل التي توكل إليهم مهمة التسويق وغيرها من المهمات مما يتطلب تفويضات تتمتع بالصلاحيات الكاملة لإنجاز ما يوكل إليهم القيام به من الاعمال (النجاح،2025)

خصائص القيادة الإدارية الناجحة:

وهي الخصائص القيادية كالصفات والمهارات التي يجب ان يتميز بها القائد عن الآخرين وتمكنه من تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة ومن امثلة هذه الخصائص ما يلي:

الصفات الشخصية:

– شخصية ممتعة: اي القدرة على جذب انتباه وإعجاب الآخرين بطريقة تؤثر في سلوكهم، وأن يكون لديه حس فكاهي وروح مرحة.

– التعاطف والتفهم: هي القدرة على فهم مشاعر وحاجات وظروف العاملين، وأن يكون لديه رحمة ومساندة لهم.

– الاحترام: هي القدرة على تقدير قيمة وكرامة الآخرين، وأن يكون لديه احترام ذاتي وثقة بالنفس.

– الثقة مع التواضع: هي القدرة على الإيمان بالقدرات والإمكانات الذاتية، وأن يكون لديه توازن بين الثقة والتواضع، وألا يكون متكبرًا أو مغرورًا.

– الحماس: هي القدرة على التفاني والشغف في العمل، وأن يكون لديه حافز داخلي وطاقة إيجابية، وأن ينشر الحماس بين العاملين معه.

– سعة الأفق: هي القدرة على رؤية الصورة الكبيرة، وأن يكون لديه رؤية استراتيجية وطموحات عالية، وأن يكون مستعدًا للتعلم من كل المصادر.

– الدهاء وسعة الحيلة: هي القدرة على استخدام الموارد المتاحة بذكاء وإبداع، وأن يكون لديه حلول مبتكرة ومختلفة للمشاكل، وأن يكون قادرًا على التكيف مع المواقف المختلفة.

الصفات القيادية:

– التواصل الجيد: هي القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء والتعليمات بوضوح وسهولة، وأن يكون لديه مهارات الاستماع والحوار والأقناع للأخرين.

– الشجاعة: هي القدرة على مواجهة التحديات والمخاطر واتخاذ القرارات الصعبة بثقة وحكمة.

– المكافأة: هي القدرة على تقدير جهود وإنجازات المتبوعين، وأن يكون لديه نظام محفز ومشجع للآخرين، وأن يعطي المجاملات والثناء بصدق ونقبل لهم.

– المعرفة والخبرة: هي القدرة على امتلاك مستوى عال من المعلومات والمهارات في مجال العمل، وأن يكون لديه خبرات سابقة ناجحة في القيادة، ويمكنه أن يستفيد من خبرات الآخرين.

– القابلية والاستعداد للتغيير: هي القدرة على التجديد والتطور في ضوء التغيرات المستمرة في البيئة، وأن يكون مستعدًا لتغيير رأيه أو سياسته أو طريقته إذا كان ذلك في مصلحة العمل مع المرونة في المواقف المتغيرة باستمرار (العنزي،2023).

الدراسات السابقة:

- **دراسة الكناني، بعنوان:** معايير القيادات الإدارية الجامعية في ضل الازمات المستمرة في محافظة بغداد بالجمهورية العراقية، تناولت هذه الدراسة مشكلات القيادات في التعليم العالي ومنها مدي قدرتها على تطبيق القوانين والتعليمات. تم تحديد المعايير اللازمة للقيادة الجامعية، كان مجتمع الدراسة مكون من (2349) عضو هيئة تدريس وكانت عينة البحث حوالي (5%) من مجتمع الدراسة أي عدد (117) عضو هيئة تدريس من كليات محافظة بغداد.

أوصت الدراسة بأنه لتجاوز الازمات المستجدة لابد من توفر مجموعة من المعايير للقيادات الجامعية، كما اوصت الدراسة بضرورة ادخال معايير جديدة عند اختيار القيادات الجامعية في المستقبل مع تدريب القيادات الحالية على بعض المهارات القيادية (الكناني) .

- **دراسة سلطان، وهاشم، بعنوان: تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التؤامة الجامعية :** هدف البحث إلى تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التؤامة الجامعية مع كليات إعداد المعلم في بعض الدول المتقدمة، وذلك من خلال التعرف على أهم المتطلبات المؤسسية والأكاديمية اللازم توافرها في كليات التربية لتحقيق ذلك، كانت عينة البحث مكونة من الخبراء حيث بلغت (48) خبيراً من القادة الجامعيين والأكاديميين بكليات التربية من جامعات أسيوط وسوهاج والمنصورة وعين شمس وبنها. وبعد تطبيق ثلاث جولات من أسلوب دلفاي؛ كأحد أهم أساليب الدراسات المستقبلية، وتوصل البحث إلى تقديم مجموعة من المتطلبات المؤسسية والأكاديمية اللازم توفرها في كليات التربية لتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التؤامة الجامعية مع كليات إعداد المعلمين في بعض الدول المتقدمة (سلطان، هاشم، 2022) . مرجع سابق.

- **دراسة إسماعيل الطويل وأسماء فرج بعنوان:** القيادة الإدارية ودورها في نشر الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في جامعة الجبل الغربي سابقا. هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية بجامعة الجبل الغربي. تم استخدام المنهج الوصفي كما تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (305) اكاديمياً خلال الفترة من2018 وحتى2019م، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت (170) استمارة استبان على عينة البحث استبعد منها (12) استمارة غير صالحة للتحليل وعدد 33 استمارة مفقودة، واستعيد منها (125) استمارة صالحة للتحليل أي بمعدل استجابة (74%)، وتم توزيع الاستمارات مباشرة

للمبحوثين في الجامعة والكليات التابعة لها داخل نطاق بلدية غريان. وتم الاعتماد على الوسائط الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى أسلوب الانحدار البسيط لاختبار معنوية الأثر. باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: نشر الثقافة التنظيمية بين العاملون في الجامعة وكلياتها وذلك من خلال التركيز على العوامل والأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية المتمثلة في (اتخاذ القرارات، الاتصالات، الإشراف، التحفيز) باعتبارها تؤثر بشكل كبير في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين كما تقترح هذه الدراسة إجراء بعض الدراسات المستقبلية على الأدوات الأخرى على جامعات ومؤسسات أخرى سواء كانت خدمية أو إنتاجية (الطويل، فرج، 2012: 117) .

- **سالم عطية عبد الواحد سالم، ويونس محمد علي بعنوان:** الوضع الحالي للقيادات في ليبيا. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي للقيادات الإدارية الليبية في المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. من خلال أبعاد أهمها مدى وجود خطط إستراتيجية تتعلق بتنمية وأعداد واختيار القيادات الإدارية في كافة المصالح والمؤسسات الاقتصادية في ليبيا. وكذلك مدى تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للقيادة الإدارية، مع بيان الدور الذي يلعبه هذا الجانب في رفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وأوضحت الدراسة بعض مظاهر التخلف الإداري بالإدارة الليبية والتي لها علاقة بالقيادات الإدارية، فكانت النتائج متفاوتة ومعبرة إلى حد ما، ومن الممكن الاستفادة منها في الدراسات اللاحقة والمماثلة لموضوع هذه الدراسة (سالم، يونس،2010) .

- **دراسة سالم عطية عبد الواحد بعنوان:** اختيار واعداد وتنمية القيادات الإدارية البديلة في ليبيا: الواقع والرؤى المستقبلية تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي للقيادات الإدارية الليبية في المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. من خلال أبعاد أهمها مدى وجود خطط إستراتيجية تتعلق بتنمية وأعداد واختيار القيادات الإدارية في كافة المصالح والمؤسسات الاقتصادية في ليبيا. وكذلك مدى تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للقيادة الإدارية، مع بيان الدور الذي يلعبه هذا الجانب في رفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية. هذا وقد سعى الباحث من خلال هذه الدراسة بالإجابة على مجموعة من التساؤلات حول موضوع هذه الدراسة وهو وضع القيادات الإدارية البديلة في ليبيا، وقد تركزت التساؤلات حول وجود البرامج والخطط الفعالة لعمليات الاختيار وأعداد وتنمية القيادات الإدارية. وكذلك عن الأساليب والطرق المتبعة لاختيار هذه القيادات وكذلك الصفات الموجودة في القادة الإداريين الليبيين العاملين في المصالح الإدارية المختلفة. ولتحقيق ذلك فقد تم أعداد وتطوير صحيفة استبيان ووزعت على عينة عددها (275) موظف يعملون في مؤسسات اقتصادية واجتماعية مختلفة بمدينة طرابلس. وتشير النتائج إلى أن وضع القيادات الإدارية في ليبيا غير مطمئن وغير مقبول أي أن عملية اختيار وأعداد وتنمية القيادات الإدارية في المؤسسات الليبية تتم بشكل متدني، خلافاً للمعايير الموضوعية. وكذلك الأساليب العلمية الحديثة المتبعة

لاختيار القيادات الإدارية مطبقة بدرجة ضعيفة جداً، كما أوضحت الدراسة بإن القائد الإداري الليبي وبشكل عام يتحلى بصفات منها، الحرص على أداء العمل، وأنه قادر على فهم واجباته ومهامه المكلف بها. كذلك مواظب ومنضبط في عمله، كذلك أوضحت الدراسة بأن القائد الإداري الليبي يتصف بالنزاهة والأمانة وأنه لديه ولاء تام للمؤسسة التي يعمل فيها. إلى جانب ذلك بينت الدراسة بعض مظاهر الأداء وصفات القائد الإداري الليبي في المؤسسات الليبية، وبعض معايير التعيين في المصالح الإدارية الليبية. أخيراً أوضحت الدراسة بعض الأسباب والمعوقات التي تحول دون اختيار وأعداد وتنمية القيادات الإدارية البديلة بالإدارة الليبية، فكانت النتائج متفاوتة ومعبرة إلى حد ما (سالم،2009) .

– **دراسة عبد التواب واخرون بعنوان:** القيادة الريادية في التعليم الجامعي تناولت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليم الجامعي والتعرف على أبعاد القيادة الريادية بمؤسسات التعليم العالي ووضع مجموعة من التوصيات المقترحة لتطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية لتعزيز القدرة التنافسية لها. والتوصل إلى متطلبات تطوير أداء القيادات التربوية في ظل القيادة الريادية ولذا قد تناولت القيادة الريادية في التعليم الجامعي من حيث المفهوم، الخصائص، الأهمية والأبعاد، واعتمدت الدِّراسَة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدِّراسَة، وتكونت عينة الدِّراسَة من القيادات التربوية بجامعة أسيوط وكانت إجمالي عينة الدراسة (420). أشارت نتائج هذه الدراسة الي أهمية توليد روح الادارة المعاصرة في مؤسسات التعليم الجامعي وأن عملية التطوير في ظل القيادة الريادية هي في غاية الأهمية ، ويمكن تحقيقها إذا ما توفرت مجموعة من المتطلبات : منها تفعيل مراكز التدريب والتعليم الإداري في مجال التدريب على مهارات القيادة الريادية وتطبيقاتها ونشر الثقافة الريادية ، ووضع استراتيجية شاملة بناء على الممارسات في القيادة الريادية في المنظمات المتميزة وكذلك دعم استقلالية القيادات الإدارية من خلال دعم اللامركزية ودعم الأفكار الجديدة والرائدة في مجال تطوير المؤسسات التعليمية الجامعية مع وضع معايير ريادية في اكتشاف القيادات الجديدة (عبدالتواب ، 2024)

– **دراسة المعمر، وعبد العزيز بعنوان:** دور الجامعات السعودية في تنمية القيادات الإدارية: تتناول الدراسة دور الجامعات السعودية في تنمية القيادات الإدارية، من خلال إنشاء مركز لتطوير القيادات من الجنسين، يركز خدماته في تنمية القيادة الإدارية، وكذلك المساهمة الفاعلة في التطوير التنظيمي للمؤسسات، في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، مما يساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030. استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة موضوعها؛ بغرض تحقيق أهداف الدراسة، ثم نفذ الباحثان دراسة استطلاعية بغرض الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية. وبعد الاستفادة من نتائج الدراسة الاستطلاعية، استخدم الباحثان اسلوب الخبراء، والذين تم اختيارهم من قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، واستجاب منهم (50) خبيراً وخبيرةً. وتوصلت الدراسة لأهم النتائج الآتية:

اتفق خبراء الدراسة على تحديد الفئة المستهدفة من خدمات المركز والخدمات الموجهة لهم بنسبة (97,9٪)، وهم: – الأفراد: الخدمات الموجهة لهم تنطلق من تمكين الفرد من قيادة ذاته إلى قيادة المنظمة. الخدمات الموجهة لها تنطلق من تحليل المنظمة إلى تقديم حلول نوعية لتحقيق قيادة التغيير المأمولة فيها. ووفقًا لآراء خبراء الدراسة تم التوافق على أن من مهام المركز، تقديم مجموعة من البرامج التدريبية، منها: برنامج تدريبي في أساسيات القيادة. برنامج تدريبي في تطوير المهارات والمواهب القيادية (المتوسطة والمتقدمة). برنامج تدريبي قيادة المنظمات وتحقيق التغيير المنشود. برنامج تدريبي في الوعي بالذات. وكذلك برنامج لاكتشاف وتطوير الموهبة القيادية الشخصية، وتأسيس نادي للقيادات الشابة في جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل. ومن ثم تم الوصول لمرئيات مشتركة في بناء تصور مقترح لإنشاء مركز القيادة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (المعمر، 2020) .

أهم نتائج الدراسات السابقة:

نري ان جميع الدراسات تقريباً قد استخدمت المنهج الوصفي في تفسير بيانات تلك الدراسات وهو ما يتفق مع هذه الدراسة، كذلك نلاحظ ان معظم الدراسات السابقة قد أكدت على أهم مواصفات القيادة الإدارية الناجحة سواء في الجامعات او غيرها من المرافق الحيوية التي تدير حاجات المجتمع وهو ما يتفق مع اهداف هذه الدراسة ونتائجها.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

سوف يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة مشكلة البحث والأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من كل أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الزنتان والبالغ عددهم حوالي (110) عضو هيئة تدريس موزعين على الأقسام العلمية بالكلية، للعام الجامعي (2024–2025م) وقد افادنا السيد مدير إدارة أعضاء هيئة التدريس بالكلية بأنه يوجد بعض الاعداد من أعضاء هيئة التدريس هم من المشمولين بقرارات ايفاد لغرض الدراسة بالداخل والخارج والاعارة وغيرها. وبالتالي كان العدد الحقيقي الموجود من أعضاء هيئة التدريس بالكلية حوالي (85) عضو هيئة تدريس.

جدول رقم (1) يبين بيان واعداد مجتمع وعينة الدراسة:

ر. م	بيان ونوع العينة	العـدد	النسبة المئوية
-1	مجتمع الدراسة الكلي	110 عضو هيئة تدريس	100%
-2	مجتمع الدراسة الفعلي	85 عضو هيئة تدريس	2%،77
-3	عينة الـدراسة	24 عضو هيئة تدريس	28,3%

عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة (24) عضو هيئة تدريس من مجموع مجتمع الدراسة الفعلي وهو (85) عضو هيئة تدريس وكانت نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم حيث كانت نسبتهم حوالي (28,3%) تقريباً تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية المنتظمة وكانوا موزعين على جميع الأقسام العلمية بالكلية.

أدوات البحث:

استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة وهو إدارة مكونة من ستة عشرة فقرة موزعة على اهم الخصائص المطلوبة في شخص القائد الإداري وهو المتمثل في قيادة كلية التربية بالزنتان جامعة الزنتان وهي أداة محكمة تم استخدامها في دراسة سابقة (كلية الطب،2020)

تحليل فقرات الاستبيان:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي باعتباره من انسب المناهج لدراسة مثل هذه المشكلات، كما تستخدم الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة مثل البرنامج الاحصائي (SPSS) والنسب المئوية للتحليل البينات والحصول على النتائج.

الجدول رقم (2)

يتمتع رئيسك برؤية وخبرة في اعمال التطوير والتحسين.		
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	11	% 45.8
الي حد ما	11	45.8%
لا أوافق	2	2.4%
المجمـــوع	24	100%

يبين لنا الجدول رقم (2) والذي يحتوي على الفقرة الاولي من الاستبيان ان افراد العينة الذين أوافق كانت تكراراتهم 11 وكانت نسبتهم (45.8%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (45.8%) وبكرار بلغ 11 تكرار، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد 2 تكرار وبنسبة (8.4%)

الجدول رقم (3)

رئيسك يتمتع بصفات قيادية تمكنه من اكتساب تعاون أعضاء هيئة التدريس.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**12**	**50%**
الي حد ما	**9**	**37.5%**
لا أوافق	**3**	**12.5%**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (3) والذي يحتوي على الفقرة الثانية من الاستبيان ان افراد العينة الذين أوافق كانت تكراراتهم 12 وكانت نسبتهم (50%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (37.5%) وبتكرار بلغ 9 تكرارات، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد 3 تكرارات وبنسبة (12.5%).

الجدول رقم (4)

يتسم رئيسك بالديمقراطية.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**10**	**% 41.7**
الي حد ما	**10**	**% 41.7**
لا أوافق	**4**	**% 16.6**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (4) والذي يحتوي على الفقرة الثالثة من الاستبيان ان افراد العينة الذين أوافق كانت تكراراتهم 10 وكانت نسبتهم (41.7%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (41.7%) وبتكرار بلغ 10 تكرارات، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد 4 تكرارات وبنسبة (16.6%).

الجدول رقم (5)

رئيسك يستخدم الحزم في التعامل مع المرؤوسين.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**6**	**25%**
الي حد ما	**16**	**% 66.7**
لا أوافق	**2**	**8.3%**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (5) والذي يحتوي على الفقرة الرابعة من الاستبيان ان افراد العينة الذين أوافق كانت تكراراتهم 6 وكانت نسبتهم (25%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (66.7%) وبتكرار بلغ 16 تكراراً، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد 2 تكرارات وبنسبة (8.3%).

الجدول رقم (6)

نمط السلوك عند رئيسك هو البحث والاستماع لمختلف وجهات النظر.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**16**	**66.7**
الي حد ما	**6**	**25%**
لا أوافق	**2**	**8.3%**
المجمـــوع	**24**	**100%**

الجدول رقم (6) والذي يحتوي على الخامسة من الاستبيان نري ان افراد العينة الذين أوافق كانت تكراراتهم 16 وكانت نسبتهم (66.7%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (25%) وبتكرار بلغ 6 تكرارات، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد 2 تكرارات وبنسبة (8.3%).

الجدول رقم (7)

نمط السلوك عند رئيسك هو التعطيل في المناقشات والمناورات.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**4**	**% 16.7**
الي حد ما	**4**	**% 16.7**
لا أوافق	**16**	**66.6%**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (7) والذي يحتوي على الفقرة السادسة من الاستبيان ان افراد العينة الذين أوافق كانت تكراراتهم 4 وكانت نسبتهم (16.7%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (16.7%) وبتكرار بلغ 4 تكرارات كذلك، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد 16 تكرار وبنسبة (66.6%)..

الجدول رقم (8)

رئيسك يفضل ان يشيد الاخرين بإنجازاته.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**5**	**20.8%**
الي حد ما	**9**	**37.5%**
لا أوافق	**10**	**% 41.7**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (8) والذي يحتوي على الفقرة السابعة من الاستبيان ان افراد العينة الذين أوافق كانت تكراراتهم 5 وكانت نسبتهم (20.8%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (37.5%) وبتكرار بلغت 9 تكرارات، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد 10 تكرارات وبنسبة (41.7%)..

الجدول رقم (9)

رئيسك يتابع أداء المرؤوسين خطوة بخطوة.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**9**	**37.5%**
الي حد ما	**13**	**% 54.2**
لا أوافق	**2**	**8.3%**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (9) والذي يحتوي على الفقرة الثامنة من الاستبيان ان افراد العينة الذين أوافق كانت تكراراتهم 9 وكانت نسبتهم (37.5%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (54.2%) وبتكرار بلغ 13 تكراراً، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد 2 تكرار وبنسبة (8.3%)

الجدول رقم (10)

رئيسك يوفر جواً مريحاً للمرؤوسين اثناء العمل.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**9**	**37.5%**
الي حد ما	**11**	**% 45.8**
لا أوافق	**4**	**% 16.7**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (10) والذي يحتوي على الفقرة التاسعة من الاستبيان ان افراد العينة الذين أوافق كانت تكراراتهم 9 وكانت نسبتهم (37.5%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (45.8%) وبتكرار بلغ 11 تكراراً، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد 4 تكرارات وبنسبة (16.7%).

الجدول رقم (11)

رئيسك يستخدم نظاما مشددا للعقاب بهدف السيطرة التامة علي المرؤوسين		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**1**	**4.2%**
الي حد ما	**10**	**% 41.7**
لا أوافق	**13**	**% 54.1**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (11) والذي يحتوي على الفقرة العاشرة من الاستبيان ان افراد العينة الذين أجابوا أوافق كانت تكراراتهم 1 وكانت نسبتهم (4.2%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (41.7%) وبتكرار بلغ 10 تكرارات، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق بعدد 13 تكراراً وبنسبة (54.1%).

الجدول رقم (12)

رئيسك يعالج المشاحنات والنزاعات التي تحدث بين المرؤوسين.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**14**	**58.3%**
الي حد ما	**7**	**% 29.2**
لا أوافق	**3**	**12.5%**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (12) والذي يحتوي على الفقرة الحادية عشرة من الاستبيان ان افراد العينة الذين اجابوا أوافق كانت تكراراتهم 14 وكانت نسبتهم (58.3%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (29.2%) وبتكرار بلغ 7 تكرارات، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد 3 تكرارات وبنسبة (12.5%).

الجدول رقم (13)

يسعي رئيسك باستمرار لجعل المرؤوسين يراقبون أنفسهم بأنفسهم بشكل طبيعي.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**7**	**% 29.2**
الي حد ما	**14**	**58.3%**
لا أوافق	**3**	**12.5%**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (13) والذي يحتوي على الفقرة الثانية عشرة من الاستبيان ان افراد العينة الذين أوافق كانت تكراراتهم 7 وكانت نسبتهم (29.2%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (58.3%) وبتكرار بلغ 14 تكراراً، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد 3 تكرارات وبنسبة (12.5%).

الجدول رقم (14)

يتسم رئيسك بالشجاعة وتحمل المسؤولية.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**16**	**66.6%**
الي حد ما	**7**	**% 29.2**
لا أوافق	**1**	**4.2%**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (14) والذي يحتوي على الفقرة الثالثة عشرة من الاستبيان ان افراد العينة الذين أجابوا أوافق كانت تكراراتهم 16 وكانت نسبتهم (66.6%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (29.2%) وبتكرار بلغ 7 تكرارات، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد 1 تكرار وبنسبة (4.2%).

الجدول رقم (15)

يتمتع رئيسك بالتعاون والعلاقة الطيبة بجميع أعضاء هيئة التدريس.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**16**	**66.6%**
الي حد ما	**6**	**25%**
لا أوافق	**2**	**8.4%**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (15) والذي يحتوي على الفقرة الرابعة عشرة من الاستبيان ان افراد العينة الذين أوافق كانت تكراراتهم 16 وكانت نسبتهم (66.6%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (25%) وبتكرار بلغت 6 تكرارات، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد 2 تكرارات وبنسبة (8.3%).

الجدول رقم (16)

يدعم رئيسك المشاركة في الأنشطة والخدمات الطلابية.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**16**	**66.6%**
الي حد ما	**5**	**20.9%**
لا أوافق	**3**	**% 12.5**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (16) والذي يحتوي على الفقرة الخامسة عشرة من الاستبيان ان افراد العينة الذين أوافق كانت تكراراتهم 16 وكانت نسبتهم (66.6%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (20.9%) وبتكرار بلغ 5 تكرارات، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق عدد3 تكرارات وبنسبة (12.5%).

الجدول رقم (17)

يجيد رئيسك التعامل مع الحاسب الالي واستخدام قواعد البيانات.		
الإجابة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أوافق	**13**	**% 54.1**
الي حد ما	**10**	**% 41.7**
لا أوافق	**1**	**% 4.2**
المجمـــوع	**24**	**100%**

يبين لنا الجدول رقم (17) والذي يحتوي على الفقرة السادسة عشرة من الاستبيان ان افراد العينة الذين أجابوا أوافق كانت تكراراتهم 13 وكانت نسبتهم (54.1%) بينما كانت نسبة من اجابوا الي حد ما حوالي (41.7%) وبتكرار بلغ 10 تكرارات، فيما بلغت نسبة من اجابوا لا أوافق (4.2%) وعدد 1 تكرار.

التعليق على نتائج الدراسة:

بالنظر الي نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة نلاحظ ما يلي:

يوجد بعض الرضاء من أعضاء هيئة التدريس عن أداء رؤسائهم فيما يخص الفقرة الاولي من فقرات الاستبيان، وكذلك الفقرة الثانية والثالثة مع بعض التحفظات من بعض أعضاء هيئة التدريس بالكلية. أما بخصوص الفقرة الرابعة وهي استخدام الحزم من قبل الرئيس في بعض الأمور نري بعض التردد من أعضاء هيئة التدريس في إقرار هذه الصفة لرؤسائهم وكذلك الحال بالنسبة للفقرة العاشرة وربما يرجع هذا للضغوط الاجتماعية التي قد تمارس على الرؤساء اثناء اتخاذ بعض الإجراءات المتشددة ضد المخالفين. نلاحظ مستوي من الرضاء من قبل أعضاء هيئة التدريس من خلال نسب الإجابة خصوصا عن الفقرات الخامسة والثامنة والفقرة التاسعة والحادية عشرة وباقي الفقرات حتى الفقرة الخامسة عشرة، كما نري من خلال الاستجابات ان بعض أعضاء هيئة التدريس راضين عن أداء مرؤوسيهم عن قدرتهم لاستخدام التقنيات الحديثة خصوصا الحاسب الالي مع بعض التحفظ من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس حول هذه الفقرة.

نتائج الدراسة:

1- يوجد رضا من قبل أعضاء هيئة التدريس عن أداء مرؤوسيهم خصوصاً في الجوانب الإنسانية من العمل داخل الكلية.

2- يوجد نقص في بعض الكفايات التي يجب ان يتمتع بها السادة الرؤساء في جوانب التعامل مع بعض المرؤوسين من جهة الحزم في المواضيع التي تحتاج لذلك.

3- يوجد اهتمام من جانب الرؤساء بالعلاقات الإنسانية التي تدار داخل الكلية.

4- يوجد اهتمام بالمشاركات الطلابية والخدمات التي يحتاجها الطلاب داخل الكلية.

5- هناك اهتمام بشكل مقبول بالرضاء الوظيفي يسعي الرؤساء لتطويره داخل بيئة العمل.

6- هناك شعور بعدم الرضاء من بعض أعضاء هيئة التدريس عن ضعف أداء رؤسائهم وقلة الرضاء الوظيفي لدي بعض أعضاء هيئة التدريس.

الخاتمة والتوصيات:

1- ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل للرفع من مستوي الانسجام ما بين أعضاء هيئة التدريس ومرؤوسيهم.

2- توفير بعض الدورات التأهيلية والاعداد المسبق للكوادر الجديدة والتي يحتمل ان تكلف بمهام قيادية.

3- توفير الجو المناسب والرفع من مستوي الخدمات الإدارية التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس.

4- انشاء دورات متخصصة يقوم بها ذوي الاختصاص في الرفع من الكفايات المطلوبة لمن يشغل منصب قيادي في المستقبل.

5- زيادة الاهتمام والتحسين من الأنشطة والخدمات الطلابية المقدمة بما يواكب التقدم الحاصل في المجالات التعليمية.

6- ضرورة التدريب المستمر للقيادات على الوسائل التقنية الحديثة مثل استخدام برامج الحاسب الالي وملحقاته وكيفية استعمالها.

قائمة المراجع

1- سلطان، امل علي محمود، هاشم، غادة فوزي (2022). تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التؤامة الجامعية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، http://www.aun.edu.eg/faculty_education/ar

2- المزروع، شذي بنت مزروع، العمود مها بنت صالح (2024). الممارسات القيادية للجامعات السعودية في ضو ابعاد اليقظة الاستراتيجية، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، المملكة العربية السعودية، 18- 120. www.jalhss.com

3- التواتي، جمال محمد، فرج، أسمهان محمد (2021). القيادة الإدارية ودورها في نشر الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية بجامعة الجبل الغربي، مجلة الاكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، طرابلس ليبيا، 117. http://www.alacademia.edu.ly.magzin.aspx

4 - بوابة علم الاجتماع (2020). تعريف الدور، www.b-sociology.com

5- خضري، عمرو احمد سلامة (2021). القيادة الإدارية مفهومها، أهميتها أنواعها وخصائصها، ستار شمس، موقع للأبحاث العلمية، شبكة المعلومات الدولية الانترنت www.starshams.com ›

6- موقع جامعة الزنتان على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

7- لائحة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، www.scribd.com.document.694925615

8- باسريدة، زكي، واخرون (2023). مفهوم القيادة الإدارية: أنواعها واهميتها، كتاب النجاح، www.annajah.com

9 - لعور، فريد (2023). دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير والحد من مقاومته، مجلة جامعة الملكة اروي، الجزائر 23. QUEEN ARWA. UNIVERSITY JOURNA

10- النجاح نت (2025). مفهوم القيادة الإدارية، أنواعها، أهميتها، شبكة المعلومات الدولية الانترنت، www.annajah.net)

11 - العنزي، سالم (2023). القيادة الدليل الشامل، salemalanzi.sa › leadership

12 - الكناني، كرم صبيح، معايير القيادات الإدارية الجامعية في ضل الازمات المستجدة، كلية السلام الجامعة، محافظة بغداد، الجمهورية العراقي journals.esj.edu.iq .

13 - سلطان، امل علي محمود، هاشم، غادة فوزي (2022). تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التؤامة الجامعية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 38 (12)، مصر http://www.aun.edu.eg/faculty مرجع سابق

14- الطويل، إسماعيل، وفرج، أسماء (2021). القيادة الإدارية ودورها في نشر الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في جامعة الجبل الغربي سابقا المجلة الاكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (20)، ليبيا، 117. research gate.net

15 - سالم عطية عبد الواحد سالم، يونس محمد علي (2010). الوضع الحالي للقيادات في ليبيا مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، uot.edu.ly

16 – سالم عطية عبد الواحد (2009). اختيار واعداد وتنمية القيادات الإدارية البديلة في ليبيا: الواقع والرؤى المستقبلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس، search.mandumah.com

17 – عبد التواب، عبد الله عبد التواب، عمار، بهاء الدين عربي محمد، يونس، اماني فرغلي علاء (2024). القيادات الريادية في التعليم الجامعي مجلة كلية التربية المجلد الاربعون، العدد الثامن، الجزء الثاني، جامعة أسيوط، مصر، http://www.aun.edu.eg

18 – المعمر، محمد عمر، ومحمد، ناصر عمر (2020). دور الجامعات السعودية في تنمية القيادات الإدارية، مجلة العلوم التربوية، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية. http://jes.psau.sa

19 – كلية الطب (2020). استبيان نمط القائد، وحدة ضمان الجودة، جامعة طنطا www.scribd.com.document.