



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

# تطوير الأداء القيادي بالجامعات الليبية في ضوء القيادة التشاركية

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
تخصص (ادارة تربوية)

إعداد

عمران محمد مخلوف ضو

مساعد محاضر بقسم علم النفس  
كلية التربية جامعة الزيتونة

إشراف

أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد  
أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة  
والادارة التعليمية  
كلية التربية جامعة عين شمس

أ.د. أبو النور الدوكالي علي أقصوده

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية الآداب جامعة طرابلس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَالَّذِينَ لَسْتُمْ بِهِمْ يَأْتِي وَلَا قَاتُوا الصَّلَاةَ وَلَا نُرْهِمْ شُورَى

بِيَنْهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة الشورى الآية ٣٨



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

### صفحة العنوان

اسم الباحث	عمران محمد مخلوف ضو
الدرجة العلمية	دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص إدارة تربوية)
القسم التابع له	التربية المقارنة والإدارة التعليمية
اسم الكلية	التربية
الجامعة	عين شمس
سنة التخرج	٢٠٠٠
سنة المنح	٢٠١٧



## كلية التربية

### قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

#### رسالة دكتوراه

اسم الباحث	عمران محمد مخلوف ضو
عنوان الرسالة	تطوير الأداء القيادي بالجامعات الليبية في ضوء القيادة التشاركية
اسم الدرجة	دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص إدارة تربوية)

#### لجنة الإشراف

١- أ. د. شاكر محمد فتحي أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس
٢- د. سليمان عبد ربه محمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة عين شمس
٣- أ. د. بالنور الدوكالي علي أقصودة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية الآداب - جامعة طرابلس

تاریخ المناقشة ٢٠١٧ / ١٠ / ٢١

الدراسات العليا

ختم الإجازة

٢٠١٧ / /

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٧ / /

أجيزت الرسالة بتاريخ

٢٠١٧ / /

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٧ / /



## كلية التربية

### قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## الشكر

أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الذين قاموا بالإشراف وهم:

[لـ] أ.د. سليمان عبد ربه محمد	[لـ] أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس	كلية التربية - جامعة عين شمس

أ.د. بالنور الدوكالي علي أقصودة  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية الآداب - جامعة طرابلس

كما أتوجه بالشكر إلى كل من:

[لـ] أ.د. ماجد محمود أبو العينين	[لـ] أ.د. سعيد محمد السيد خليل
وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث	عميد الكلية
كلية التربية - جامعة عين شمس	كلية التربية - جامعة عين شمس

## شكر وتقدير

الحمد الله رب العالمين والصلة والسلام على سيد الخلق وخاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد إتمام هذا البحث بعون الله وتوفيقه، وجّب أن ينسب الفضل إلى أهله، عليه أنّقدّم بخالص الشكر والعرفان بالجميل إلى أستاذِي الفاضل العالم الأستاذ الدكتور/شاكر محمد فتحي أحمد، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس، على تفضله بقبول الإشراف على هذا البحث ومنحه شرف التلمذ على يديه رغم كثرة مشاغله وعلى رعايته للبحث وتوجيهاته العلمية البناءة التي كانت لها عظيم الأثر في إثراء هذا البحث، وهذا ليس بجديد عليه كعالم جليل ومحب للخير والعلم ومعين عليه، أدعوا الله أن يبارك في عمره وأن يديمه ذخراً للعلم والعلماء فجزاه الله عنّي خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدّم بأسمى آيات الحب والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذِي الفاضل العالم الأستاذ الدكتور/سليمان عبد ربه محمد، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس، على تفضله بقبول الإشراف على هذا البحث ومنحه شرف التلمذ على يديه وعلى رعايته للبحث وعلى توجيهاته العلمية البناءة التي كانت لها عظيم الأثر في إثراء هذا البحث، فكان نعم المعلم والأسوة الحسنة، ادعوا الله أن يغفر له ويرحمه ويسكنه فسيح جنانه، وجزاه الله عنّي خير الجزاء.

كما أتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذِي الدكتور/أبو النور الدوكالي على أقصوده، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة طرابلس بلبيبا، على المشاركة في الإشراف على هذا البحث، والذي أفادني بخبرته العلمية في مجال البحث والأثر العظيم في إخراج هذا البحث بصورته الصحيحة، وفقه الله إلى ما فيه خير البلاد والعباد وجزاه الله كل خير.

كما أتقدّم بخالص شكري وتقديرِي للسادة محكمي الاستبيان ومحكمي التصور المبدئي للمقترح، وعلى ما بذلوا من جهد وما قدموا من تعديلات أضافت إلى هذا البحث الكثير وكل ذلك كان برحابة صدر وباستقبال ومحاورة علمية أخذت نصيبياً من وقتهم الثمين.

كما أوجه شكري إلى لجنة المناقشة والحكم على الرسالة لقبولهم بمناقشة هذه الرسالة وهم: الأستاذ الدكتور/حشمت عبد الحكم محمددين أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة وعميد كلية التربية جامعة الأزهر، والذي كان لي الشرف في مناقشته هذه الرسالة.

والأستاذة الدكتورة /مرفت صالح ناصف أستاذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، والتي كان لملحوظاتها عظيم الأثر في إعداد التصور المقترن جزاهما عن كل خير.

وأوجه عميق شكري كذلك للأستاذ الدكتور/عادل عبد الفتاح سالمه، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس، والذي كان له الأثر الطيب في نفسي لما قدمه لي من تعاون خلال فترة دراستي داخل القسم، ادعوا الله أن يبارك في عمره ويمنعه بالصحة والعافية وأن يديمه ذخراً للعلم والعلماء وفقه الله لكل خير.

والأستاذة الدكتورة /نهلة هاشم عبد القادر، أستاذة ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس، وإلى جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم على ما قدموه لي من عون صادق، وإحساس رفيع، وعاملوني معاملة الأخ والصديق، مما جعلني أشرف بأن أكون من خريجي هذا القسم.

وأخيراً لا يفوتي أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير لوالدي ووالدتي وأسرتي الكريمة الذين تحملوا معى مشاق السفر ومخاطره لتحقيق هدفي وإنجاز هذا البحث، جزأهم الله عنى خير الجزاء.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل أهدي جزيل شكري وتقديرى لهم على تعاونهم الصادق معى.

والله ولي التوفيق

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الآلية القرانية.
د	الشكر والتقدير.
ز	قائمة المحتويات.
ك	قائمة الجداول.
ل	قائمة الإشكال.
م	قائمة الملحق.
٢٢-١	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للبحث</b>
١	• مقدمة.
٤	• مشكلة البحث.
٦	• حدود البحث.
٧	• أهداف البحث.
٧	• أهمية البحث.
٨	• مصادر البحث.
٨	• مصطلحات البحث.
١٠	• الدراسات السابقة.
٢١	• منهج البحث.
٢٢	• أدوات البحث.
٢٢	• خطوات البحث.
٧٥-٢٣	<b>الفصل الثاني</b> <b>الأداء القيادي بالجامعات المعاصرة والقيادة التشاركية</b> <b>(الإطار النظري)</b>
٢٤	تمهيد.
٢٤	أولاً : الأداء القيادي بالجامعة.
٢٤	١ . مفهوم الأداء القيادي الجامعي.

٢٦	٢. أسس الأداء القيادي الجامعي.
٢٨	٣. خطوات تطوير الأداء القيادي الجامعي.
٣٠	٤. أساليب تطوير الأداء القيادي الجامعي.
٣١	٥. معايير الأداء القيادي المتميز بالجامعة.
٣٣	ثانياً: القيادة التشاركية بالجامعات المعاصرة.
٣٣	١. مفهوم القيادة التشاركية بالجامعة.
٣٦	٢. أسس القيادة التشاركية بالجامعة.
٣٨	٣. نماذج القيادة التشاركية بالجامعة.
٤٢	٤. القائد التشاركي بالجامعة.
٤٤	ثالثاً: مجالات تطوير الأداء القيادي بالجامعات المعاصرة في ضوء القيادة التشاركية.
٤٥	١. المشاركة في صنع القرار.
٥٣	٢. إدارة المجتمعات.
٦١	٣. فرق العمل.
٦٩	٤. التحفيز.
٧٥	خلاصة.
١٠٤-٧٦	<p style="text-align: center;"><b>الفصل الثالث</b></p> <p style="text-align: center;"><b>واقع الأداء القيادي في الجامعات الليبية</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(دراسة نظرية)</b></p>
٧٧	تمهيد.
٧٧	أولاً : طبيعة المجتمع الليبي.
٧٧	١. الخلفية الاجتماعية.
٧٩	٢. الخلفية الاقتصادية.
٨١	٣. الخلفية السياسية.
٨٣	٤. الخلفية التربوية.
٨٨	ثانياً: طبيعة التعليم الجامعي في ليبيا.
٨٨	١. نشأة التعليم الجامعي في ليبيا وتطوره.
٩١	٢. أهداف التعليم الجامعي.

٩٢	٣. الهيكل التنظيمي للجامعات الليبية.
٩٥	٤. مهام ومسؤوليات القيادات الجامعية.
٩٦	ثالثاً: الأداء القيادي الجامعي في ليبيا.
٩٧	١. المشاركة في صنع القرار.
٩٨	٢. إدارة المجتمعات.
١٠٠	٣. فرق العمل.
١٠٢	٤. التحفيز.
١٠٤	خلاصة.
١٥٣-١٠٥	<p style="text-align: center;"><b>الفصل الرابع</b></p> <p style="text-align: center;"><b>واقع الأداء القيادي في الجامعات الليبية</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(دراسة ميدانية)</b></p>
١٠٦	تمهيد.
١٠٦	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
١٠٧	ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية.
١٠٧	١ - إعداد وتطبيق المقابلة الشخصية.
١٠٧	أ- مجتمع الدراسة وعيتها.
١٠٧	ب- وصف عينة الدراسة.
١٠٨	٢ - إعداد الاستبيان وتطبيقه.
١٠٨	أ- مجتمع الدراسة.
١٠٩	ب- عينة الدراسة ووصفها.
١١٣	ج- بناء الاستبيان وصياغة فقراته.
١١٥	د- صدق وثبات الاستبيان.
١٢٣	هـ- إجراءات التطبيق.
١٢٤	و- الأساليب الإحصائية.
١٢٥	ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.
١٢٥	١- بالنسبة للمقابلة الشخصية.
١٢٨	٢- بالنسبة للاستبيان.
١٥٣	رابعاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية.
١٥٣	خلاصة.

	<b>الفصل الخامس</b> <b>تصور مقترن لتطوير الأداء القيادي بالجامعات الليبية</b> <b>في ضوء القيادة التشاركية</b>
٢٤٠ - ١٥٤	
١٥٥	تمهيد.
١٥٦	أولاً: نتائج البحث.
١٥٨	ثانياً: التصور المبدئي.
١٥٨	١. منطلقات التصور المبدئي.
١٦٠	٢. أهداف التصور المبدئي.
١٦٠	٣. مكونات التصور المبدئي.
١٦٥	ثالثاً: تحكيم التصور المبدئي.
١٦٥	١ - وصف الخبراء.
١٦٥	٢ - ملاحظات الخبراء.
١٦٨	٣ - نتائج التحكيم.
١٧٦	رابعاً: التصور المقترن لتطوير الأداء القيادي بالجامعات الليبية في ضوء القيادة التشاركية.
١٧٦	١ - منطلقات التصور المقترن.
١٧٨	٢ - أهداف التصور المقترن.
١٧٨	٣ - مكونات التصور المقترن.
١٨٣	٤ - متطلبات تنفيذ التصور المقترن.
١٨٤	٥ - معوقات تطبيق التصور المقترن.
١٨٥	٦ - كيفية التغلب على معوقات التصور المقترن.
١٨٦	خامساً: دراسات وبحوث مقترنة.
١٨٨	المراجع العربية.
١٩٩	المراجع الأجنبية.
٢٠٥	الملاحق.
٣-١	الملخص باللغة العربية.
٣-١	الملخص باللغة الانجليزية.

### قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
١	الالتحاق بالتعليم الجامعي بعد الحصول على الشهادة الثانوية التخصصية.	٨٦
٢	توزيع فقرات الاستبيان حسب محاور الدراسة.	١١٤
٣	ترميز بدائل الإجابة.	١١٤
٤	طول خلايا المقياس.	١١٥
٥	معامل الارتباط بين عبارات محور المشاركة في صنع القرار وإجمالي المحور.	١١٧
٦	معامل الارتباط بين عبارات محور إدارة المجتمعات وإجمالي المحور.	١١٨
٧	معامل الارتباط بين عبارات محور فرق العمل وإجمالي المحور.	١١٩
٨	معامل الارتباط بين عبارات محور التحفيز وإجمالي المحور.	١٢٠
٩	معامل الارتباط بين محاور تطوير الأداء القيادي وإجمالي الاستبيان.	١٢١
١٠	معامل الفاكرنباخ للثبات.	١٢٢
١١	الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية لكل محور وإجمالي الاستبيانة.	١٢٣
١٢	الاستمرارات الموزعة على عينة الدراسة والمسترد منها.	١٢٣
١٣	التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور المشاركة في صنع القرار.	١٢٩
١٤	نتائج اختبار (One Sample T- test) لبيان مستوى المشاركة في صنع قرار.	١٣٤
١٥	التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور إدارة المجتمعات.	١٣٥
١٦	نتائج اختبار (One Sample T- test) لبيان مستوى إدارة المجتمعات.	١٤٠
١٧	التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور فرق العمل.	١٤١

١٤٦	نتائج اختبار (One Sample T- test) لبيان مستوى فرق العمل.	١٨
١٤٧	التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور التحفيز.	١٩
١٥٢	نتائج اختبار (One Sample T- test) لبيان مستوى التحفيز.	٢٠
١٦٩	التكارات والنسب المئوية لمفردات المنطقات النظرية.	٢١
١٧٠	التكارات والنسب المئوية لمفردات المنطقات المحلية.	٢٢
١٧١	التكارات والنسب المئوية لمفردات أهداف التصور المقترن.	٢٣
١٧٢	التكارات والنسب المئوية لمفردات المحور الأول (المشاركة في صنع القرار).	٢٤
١٧٣	التكارات والنسب المئوية لمفردات المحور الثاني (إدارة المجتمعات).	٢٥
١٧٤	التكارات والنسب المئوية لمفردات المحور الثالث (فرق العمل).	٢٦
١٧٥	التكارات والنسب المئوية لمفردات المحور الرابع (التحفيز).	٢٧

#### قائمة الأشكال

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
١	خطوات صنع القرار.	٥١
٢	مراحل التعليم في ليبيا.	٨٧
٣	توزيع أفراد العينة حسب الكليات.	١٠٩
٤	توزيع أفراد العينة حسب الأقسام بالكليات.	١١١
٥	توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم الحالية بالكليات.	١١١
٦	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	١١٢
٧	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.	١١٣
٨	مجالات تطوير الأداء القيادي في ضوء القيادة التشاركية.	١٧٩

## قائمة الملحق

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
١	استمارة الدراسة الاستطلاعية.	٢٠٦
٢	استمارة المقابلة الشخصية.	٢٠٨
٣	الصورة المبدئية للاستبيان.	٢١١
٤	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان.	٢١٩
٥	يوضح العبارات التي تم عليها التعديل من قبل السادة المحكمين.	٢٢١
٦	الصورة النهائية للاستبيان.	٢٢٤
٧	استمارة مقابلة الخبراء لتحكيم التصور المقترن.	٢٣١
٨	قائمة بأسماء محكمي التصور المقترن.	٢٣٩

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للبحث**

- **مقدمة.**
- **مشكلة البحث.**
- **حدود البحث.**
- **أهداف البحث.**
- **أهمية البحث.**
- **مصادر البحث.**
- **مصطلحات البحث.**
- **الدراسات السابقة.**
- **منهج البحث.**
- **أدوات البحث.**
- **خطوات البحث.**