



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 (إدارة تربوية)

إعداد

عمران محمد مخلوف ضو

مساعد محاضر بقسم علم النفس

كلية التربية جامعة الزيتونة

إشراف

د. سليمان عبد ربه محمد

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة عين شمس

أ.د. شاکر محمد فتحي أحمد

أستاذ التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة عين شمس

أ.د. أبو النور الدوکالي علي أقصوده

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية الآداب جامعة طرابلس

١٤٣٨هـ - ٢٠١٧م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَنزَلُوهُمْ سُورَى

بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾

صِرَاقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ

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. شاکر 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 الدوکالي علي أقصودة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية الآداب - جامعة طرابلس

تاريخ المناقشة ٢١ / ١٠ / ٢٠١٧

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:

□ أ.د. شاكراً محمد فتحي أحمد	□ أ.د. سليمان عبد ربه محمد
□ أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	□ أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
□ 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:

□ أ.د. سعيد محمد السيد خليل	□ أ.د. ماجد محمود أبو العينين
□ عميد الكلية	□ وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
□ كلية التربية – جامعة عين شمس	□ كلية التربية – جامعة عين شمس

شكر وتقدير

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

بعد إتمام هذا البحث بعون الله وتوفيقه، وجب أن ينسب الفضل إلى أهله، عليه أتقدم بخالص الشكر والعرفان بالجميل إلى أستاذي 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 ومنحي 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، أدعو الله أن يبارك في عمره وأن يديمه ذخراً للعلم والعلماء فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الحب والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذي 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 ومنحي 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 عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور/ **أبو النور الدوكالي علي أقصوده**، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة طرابلس بليبيا، 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 أتقدم بخالص شكري وتقديري 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 نصيباً من وقتهم الثمين.

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

والأستاذة الدكتورة /مرفت صالح صالح ناصف أستاذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، والتي كان لملاحظاتها عظيم الأثر في إعداد التصور المقترح جزأهما عني كل خير.

وأوجه عميق شكري كذلك للأستاذ الدكتور/عادل عبد الفتاح سلامة، 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 ويمتعه بالصحة والعافية وأن يديمه ذخراً للعلم والعلماء وفقه الله لكل خير.

والأستاذة الدكتورة /نهله 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، وعاملونني معاملة الأخ والصديق، مما جعلني أشرف بأن أكون من خريجي هذا القسم.

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

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

والله ولي التوفيق

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الآية القرآنية.
د	الشكر والتقدير.
ز	قائمة المحتويات.
ك	قائمة الجداول.
ل	قائمة الإشكال.
م	قائمة الملاحق.
٢٢-١	الفصل الأول الإطار العام للبحث
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	الفصل الثاني الأداء القيادي بالجامعات المعاصرة والقيادة التشاركية (الإطار النظري)
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 الاجتماعات.
٦١	٣. فرق العمل.
٦٩	٤. التحفيز.
٧٥	خلاصة.
١٠٤-٧٦	<p>الفصل الثالث</p> <p>واقع الأداء القيادي في الجامعات الليبية</p> <p>(دراسة نظرية)</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 الاجتماعات.
١٠٠	٣. فرق العمل.
١٠٢	٤. التحفيز.
١٠٤	خلاصة.
١٠٥-١٥٣	<p>الفصل الرابع</p> <p>واقع الأداء القيادي في الجامعات الليبية</p> <p>(دراسة ميدانية)</p>
١٠٦	تمهيد.
١٠٦	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
١٠٧	ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية.
١٠٧	١ - إعداد وتطبيق المقابلة الشخصية.
١٠٧	أ - مجتمع الدراسة وعينتها.
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.

	<p>الفصل الخامس</p> <p>تصور مقترح لتطوير الأداء القيادي بالجامعات الليبية</p> <p>في ضوء القيادة التشاركية</p>
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 المقترح لتطوير الأداء القيادي بالجامعات الليبية في ضوء القيادة التشاركية.
١٧٦	١- منطلقات التصور المقترح.
١٧٨	٢- أهداف التصور المقترح.
١٧٨	٣- مكونات التصور المقترح.
١٨٣	٤- متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
١٨٤	٥. معوقات تطبيق التصور المقترح.
١٨٥	٦. كيفية التغلب على معوقات التصور المقترح.
١٨٦	خامساً: دراسات وبحوث مقترحة.
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 الاجتماعات و إجمالي المحور.	١١٨
٧	معامل الارتباط بين عبارات محور فرق العمل و إجمالي المحور.	١١٩
٨	معامل الارتباط بين عبارات محور التحفيز و إجمالي المحور.	١٢٠
٩	معامل الارتباط بين محاور تطوير الأداء القيادي و إجمالي الاستبيان.	١٢١
١٠	معامل الفاكرونباخ للثبات.	١٢٢
١١	الارتباط بين العبارات الزوجية و العبارات الفردية لكل محور وإجمالي الاستبانة.	١٢٣
١٢	الاستمارات 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 لقرار.	١٣٤
١٥	التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور إدارة الاجتماعات.	١٣٥
١٦	نتائج اختبار (One Sample T- test) لبيان مستوى إدارة الاجتماعات.	١٤٠
١٧	التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور فرق العمل.	١٤١

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

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 المقترح.	٢٣١
٨	قائمة بأسماء محكمي التصور المقترح.	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.