

أثر أساليب القيادة الإدارية في كليات التربية على تحسين الأداء المؤسسي والطلابي - دراسة مقارنة.

د. عبد الله إبراهيم عمر فخير - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - تيجي - جامعة الزنتان
Abdullah.fnnir@uoz.edu.ly

The impact of administrative leadership methods in colleges of education on improving institutional and student performance - a comparative study.

Abstract

This research aims to conduct a comparative study titled "The Impact of Administrative Leadership Methods in Colleges of Education on Improving Institutional and Student Performance - A Comparative Study." The research aims to shed light on some important points in the performance of administrative leaders through the results of some local studies conducted in my country, Libya. The points focused on were compared to the results of Arab studies in the same academic and service fields. The study concluded several points, including the need to focus on developing administrative leadership in colleges, focusing on services for faculty members, expanding services provided to students, expanding training, and adopting modern administrative methods in the field of administration.

Keywords: Leadership Methods. Impact. Comparative Study.

الملخص:

هدف هذا البحث الي دراسة مقارنة بعنوان إثر أساليب القيادة الإدارية في كليات التربية علي تحسين الأداء المؤسسي والطلابي- دراسة مقارنة هدف البحث الي تسليط الضوء علي بعض النقاط المهمة في أداء القيادات الإدارية من خلال نتائج بعض الدراسات المحلية التي أجريت في بلدي ليبيا، والنقاط التي ركزت عليها مقارنة بنتائج الدراسات العربية في نفس المجال الأكاديمي والخدمي. توصلت الدراسة الي بعض النقاط منها ضرورة الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية في الكليات والاهتمام بالخدمات لأعضاء هيئة التدريس وتوسيع الخدمات المقدمة للطلابية مع العمل التوسع في التدريب والاخذ بالأساليب الإدارية الحديثة في مجال الإدارة.

الكلمات المفتاحية: أساليب القيادة. الأثر. دراسة مقارنة.

المقدمة :

تُعد القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وبخاصة كليات التربية، أحد المحاور الأساسية التي تسهم في تطوير الأداء الأكاديمي والمؤسسي على حد سواء. ففي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم، تبرز الحاجة الملحة إلى قيادات تمتلك الرؤية والقدرة على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الكلية، ورفع مستوى الأداء للكوادر التدريسية والإدارية، فضلاً عن تحسين المخرجات التعليمية من الطلبة الخريجين.

تتعدد أساليب القيادة الإدارية ما بين القيادة التحويلية، والتشاركية، والبيروقراطية، والقيادة الديمقراطية، وكل نمط من هذه الأساليب يترك بصمة مختلفة في بيئة العمل الأكاديمي والإداري. ويؤثر اعتماد أسلوب معين في القيادة على طبيعة العلاقات بين القادة والمرووسين، وعلى جودة الخدمات التعليمية والإدارية، ومدى رضا الطلبة وهيئة التدريس عن بيئة العمل.

وفي كليات التربية تحديداً، تكتسب القيادة أهمية استثنائية نظراً لما لهذه الكليات من دور في إعداد المعلمين والمربين، مما يجعل جودة أدائها المؤسسي والطلابي مرتبطة ارتباطاً مباشراً بجودة التعليم في المراحل الدراسية كافة. من هنا، فإن القيادة الفاعلة في هذه الكليات تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الانضباط، ورفع الكفاءة، وتحفيز الإبداع، وتحقيق الرضا العام لدى جميع المنتسبين. وأثبتت العديد من الدراسات أن القيادة الإدارية الناجحة تسهم في تحسين مخرجات التعليم، من خلال بناء بيئة داعمة للتعليم، وتعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وتطوير السياسات الأكاديمية والإدارية. وعلى هذا الأساس، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على أثر أساليب القيادة في كليات التربية، وكيف تسهم هذه الأساليب في تحسين الأداء المؤسسي والإداري من جهة، وتعزيز تجربة الطلبة الأكاديمية من جهة أخرى.

كما يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين نمط القيادة المتبع في كليات التربية وبين جودة الأداء العام، من خلال رصد تجارب ميدانية وآراء الفاعلين في الميدان التربوي في البيئة الليبية والبيئات العربية المختلفة في هذا الميدان التربوي. كما يسعى لتقديم توصيات عملية تساعد في تطوير القيادات الأكاديمية بما يخدم أهداف مؤسسات التعليم العالي ويواكب متطلبات الجودة والتميز.

مشكلة البحث وتساؤلاته :

تواجه كليات التربية في العديد من الجامعات تحديات متزايدة تتعلق بتحقيق الكفاءة المؤسسية والارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والطلابي، في ظل بيئات تعليمية متغيرة وضغوط متصاعدة نحو التميز والجودة. وتُعد القيادة الإدارية عاملاً جوهرياً في توجيه هذه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، إذ ينعكس أسلوب القائد الإداري على بيئة العمل، ونوعية القرارات، ومدى تحفيز الكوادر، وكذلك على التجربة التعليمية للطلبة.

ورغم وجود العديد من أنماط وأساليب القيادة، إلا أن درجة تأثيرها الفعلي على الأداء المؤسسي والطلابي تختلف من كلية إلى أخرى، وفقاً لخصوصية البيئة الإدارية والثقافية والتنظيمية. كما أن هناك فجوة معرفية واضحة فيما يتعلق بمقارنة أثر هذه الأساليب بين كليات تربية مختلفة، وهو ما يجعل من الضروري إجراء دراسة مقارنة لفهم أي الأساليب أكثر فاعلية، ولماذا:

ومن هنا تتبّع مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر أساليب القيادة الإدارية في كليات التربية على تحسين الأداء المؤسسي والطلابي، وما أوجه التشابه والاختلاف في هذا الأثر بين كليات التربية المختلفة؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

- 1- ما هي أساليب القيادة الإدارية السائدة في كليات التربية؟
- 2- ما مدى تأثير القيادة الإدارية على جودة الأداء المؤسسي في هذه الكليات؟
- 3- كيف تسهم القيادة الإدارية في تحسين الأداء الأكاديمي والسلوكي للطلبة؟
- 4- ما أبرز التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في كليات التربية، وكيف يمكن التغلب عليها؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- 1- التعرف على أساليب القيادة الإدارية السائدة في كليات التربية محل الدراسة.
- 2- تحليل أثر أساليب القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي (الإداري والتنظيمي) في كليات التربية.
- 3- بيان تأثير القيادة الإدارية على الأداء الأكاديمي والسلوكي للطلبة.
- 4- إجراء مقارنة بين كليات تربية مختلفة للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف في تأثير القيادة الإدارية على الأداء.
- 5- تقديم توصيات عملية لتطوير أساليب القيادة الإدارية بما يساهم في رفع مستوى

الأداء المؤسسي والطلابي.

حدود البحث:

أولاً: الحدود المكانية: وهي كليات التربية في الجامعات الليبية والوطن العربي.

ثانياً: الحدود الزمانية: العام الدراسي الحالي 2025/2024.

منهج البحث:

سوف يستخدم هذا البحث المنهج التحليلي المقارن في دراسة مشكلة البحث والأساليب الأخرى المناسبة للدراسة.

مصطلحات البحث:

القيادة الإدارية: القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، من خلال التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والمتابعة والتقييم [1].

أساليب القيادة الإدارية: هي الأنماط أو الطرق التي يستخدمها القائد الإداري في توجيه العاملين، وتشمل الأساليب التسلطية، الديمقراطية، التشاركية، التحويلية، والوقفية، وكل منها ينعكس على بيئة العمل وأداء المؤسسة [2].

كليات التربية: هي مؤسسات أكاديمية ضمن منظومة التعليم العالي، تُعنى بإعداد وتأهيل المعلمين والكوادر التربوية، من خلال برامج أكاديمية وتدريبية متخصصة، وتتحمل مسؤولية تطوير الأداء التربوي في المجتمع [3].

الأداء المؤسسي: هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويشمل جودة العمل الإداري، كفاءة الموارد البشرية، الإنتاجية ورضا العاملين، ومستوى الخدمات المقدمة [4].

تحسين الأداء: هو عملية مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة العمل وتطوير المخرجات من خلال تحليل الفجوات في الأداء، ووضع خطط وإجراءات لتحسينه في ضوء مؤشرات ومعايير الجودة [5].

دراسة مقارنة: الدراسة المقارنة: هي أسلوب بحث يُستخدم لمقارنة مجموعتين أو أكثر، أو وحدات مختلفة، بهدف التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بينها، وغالباً ما تُستخدم لفهم تأثير متغيرات معينة أو فعالية برامج أو سياسات عبر سياقات متعددة (عبيدات، عبد الحق). [6].

الدراسات السابقة :

أولاً - الدراسات الليبية:

1- دراسة : كل من عثمان صالح امحمد محمد وامساعد مفتاح صالح الصلاحي بعنوان: أثر القيادة على كفاءة الاتصالات الإدارية: دراسة ميدانية بمراقبة التربية والتعليم - بني وليد ، وهدفت إلى التعرف على مدى أثر القيادة على كفاءة الاتصالات الإدارية في مراقبة التربية والتعليم بمدينة بني وليد، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المراقبة الذي بلغ عددهم (200) موظف، وبلغت عينة الدراسة (156) مفردة وكان عدد الاستبيانات الموزعة (184) استبيان، نسبة المسترجعة منها والصالحة لأغراض البحث العلمي (85%) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أولاً: إن الأسلوب القيادي المتبع المراقبة هو الأسلوب الأوتوقراطي، حيث إن هذا الأسلوب لا يسهم في نجاح عملية الاتصال. ثانياً: إن فعالية نظام الاتصالات تختلف من قائد إلى آخر حسب خبرته وقدرته. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها وجوب إتباع أسلوب قيادي يساهم في نجاح عملية الاتصالات داخل المراقبة، ويخلق روح التعاون فيما يسهم حتى يتم انجاز الأعمال والمهام دون تأخير [7].

2- دراسة : عبد الله عمر جمعه وآخرون بعنوان: العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي ، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي بمدينة مصراتة ، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي والبالغ عددهم 15000 (معلم ومعلمة)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت 150 (مفردة، وقد تبين في دراستنا هذه بأن لمتغير - الحوافز - علاقة على الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الأساسي بمدينة مصراتة. وبينت نتائج الدراسة تحقيق الفرضية العامة للدراسة القائلة: "توجد عالقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم الأساسي بمدينة مصراتة ". كما خلصت الدراسة أيضاً لمجموعة من النتائج، تمثلت في تحقيق كل الفرضيات المقترحة باستثناء واحدة فقط، وفي نهاية الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات والتي نتمنى أن تؤخذ بعين الاعتبار. وأوصت بضرورة مراجعة وزارة التعليم لنظام المرتبات التي يتقاضاها معلمي التعليم الأساسي بمدينة مصراتة وتحسينها وما يتماشى ومتطلبات الوظيفة والعصر وتطبيق العلاقات الإنسانية وكذلك النظرية الديمقراطية، ضرورة التطبيق

لنظرية المساواة، و النظرية اليابانية الوشي ، ضرورة تفعيل نظام العلاوات، وذلك من أجل إحساس المعلمين بأهميتهم كشريك رئيسي مهم في المنظومة التعليمية، وضرورة تبني نظام مكافآت مدروس يتفق مع المهنة ، وإعادة النظر في نظام الترقية، وذلك من خلال مراعاة عامل السن والإنجازات المحصلة في التدريس وليس بالاعتماد على التأهيل العلمي فقط ، وعلى الرئيس خلق آلية دورية لتكريم وتشجيع المعلمين المتفوقين ودعم جهودهم من حين آل خر؛ أجل الرقي بالأداء مستقبلاً، والاستثمار في تحقيق الأهداف العناصر البشرية العاملين بالمدرسة كونهم عنصراً مهما الرئيس عقد لقاءات دورية من أجل تمكين مختلف المعلمين من إبداء آرائهم وتصوراتهم ومقترحاتهم، وتقديم انشغالاتهم، ضرورة استحضار الجهود المبذولة من طرف المعلمين الذين يحققون نتائج جيدة حسب خارطة العمل المسطرة وتثمينها، خلال الاجتماعات الدورية كذلك من المهم إقامة دورات تكوينية من أجل الرقي بأداء المعلمين [8].

3- دراسة: عطية عبد الواحد سالم بعنوان: القيادات الإدارية ودورها في مواجهة تحديات التغيير والتطوير بمنظمات الأعمال. (دراسة نظرية تحليلية)، وتناول هذا البحث تحليل دور القيادة الإدارية لعملية التغيير والتطوير في ظل التحديات المختلفة التي تواجه منظمات الأعمال العامة والخاصة على حدا سواء، تحت عنوان (القيادات الإدارية ودورها في مواجهة تحديات التغيير والتطوير بمنظمات الأعمال)، بالإضافة إلى بحث لمفهوم ومقومات عملية التغيير، والمعوقات والتحديات التي تواجه العديد من المؤسسات عند تنفيذها لعملية التغيير، ومحاولة إيجاد أفضل الطرق للحد من تلك المعوقات. كما تم التطرق لواقع مؤسسات ومنظمات الأعمال الليبية في الوقت الراهن، ومدى الحاجة إلى قيادات إدارية فاعلة لديها القدرة على مواجهة التحديات المختلفة. هذا كما توصل البحث لنتائج من أهمها أن هناك نقصاً واضحاً في توفر القائد الإداري الفاعل القادر على مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة، وبالتالي فإن قدرة المؤسسات ومنظمات الأعمال العربية والليبية خاصة على الاستمرار في العمل والمنافسة في ظل التحديات المستجدة العالمية، أمر مشكوك فيه. وقد تبني البحث بعض التوصيات، أهمها إيجاد رؤية مستقبلية تستطيع من خلالها القيادات الإدارية العربية وفي ليبيا خاصة، إدراك مدى الحاجة للتغيير وخطورة التحديات المختلفة التي تواجهه منظمات الأعمال [9].

4- دراسة: سالم، عطية عبد الواحد سالم، يونس، محمد علي بعنوان: الوضع الحالي للقيادات الإدارية في ليبيا، وهدفت 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 [10].

5- دراسة: الأشلم، خالد عياد بعنوان: الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية بكليات العلوم الإنسانية في جامعة مصراتة. وهدف إلى التعرف على بعض المفاهيم العلمية حول التدريب والاحتياجات التدريبية والقيادة الجامعية، ومعرفة درجة تحقق أو إشباع القيادات الجامعية عينة الدراسة من تلك الاحتياجات الموزعة على 3 مجالات: المجال الإداري، المجال التقني، المجال السلوكي، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك المستوى تُعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة القيادية، في الفئة قيد البحث، ألا وهي قيادات كليات العلوم الإنسانية بجامعة مصراتة، وعددها 5 كليات، تحوي 44 قسماً علمياً، وفيها 99 منصبا قياديا ما بين الإداري والأكاديمي، يمثلون مجتمع البحث حسب آخر إحصائيات متحصل عليها، وكانت العينة تمثل 40% من هذا المجتمع تقريبا، ما بين العشوائية والمقصودة، وقد أنجز هذا البحث بشقيه النظري والميداني خلال العام الجامعي المنصرم 2023/2022م، ولتحقيق أهداف البحث استُخدم المنهج الوصفي، وأُعدت استبانة مكونة من (27) فقرة تتضمن مجالات الاحتياجات التدريبية المحددة من قبل الباحث من خلال الاستفادة من استبانات البحوث السابقة المحلية منها والعربية، وقد استفيد منها جميعها (40) ورقة استبانة عند التحليل لسلامتها واستيفاء البيانات المطلوبة منها جميعها، وكان تحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي [11]. (spss) بالإصدار (23)

6- دراسة: مصطفى أحمد بن نصر خالد عياد الأشلم، بعنوان: الثقافة التنظيمية لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، واهتم هذا البحث بتحديد مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي فيها، واستخدم لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبانة التي جُمعت من خلالها البيانات المطلوبة موزعة على محورين أساسيين (الثقافة التنظيمية) بثلاثة عناصر، ومحور (الأداء الوظيفي)، وقد تمثلت عينة البحث في (22) فرداً، اختبروا بالطريقة التطبيقية العشوائية من إداري

أكاديمية الدراسات العليا بمصراته، وهي نسبة تمثل 40% من مجتمع البحث تقريباً البالغ عدد (57) موظفاً، وكان تحليل تلك البيانات كمياً من خلال البرنامج الإحصائي المناسب، وقد هدف البحث إلى تحقيق الآتي: معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراته، وإدراك مستوى كفاءة أدائهم الوظيفي، وكذلك تحديد العلاقة أو درجة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي داخل الأكاديمية المعنية، بالإضافة إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغيري "المؤهل العلمي" و "سنوات الخبرة".

وكانت أبرز نتائج هذا البحث كالآتي: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا مصراته: متوسط، وكذلك مستوى كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا: متوسط أيضاً، وأن هناك علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة والأداء الوظيفي، فكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كان الأداء الإداري أكفأ، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأكاديمية تُعزى لمتغيري "المؤهل العلمي" وسنوات الخبرة بن نصر [12].

7 - دراسة : أبو القاسم محمود أبو ستالة بعنوان: أثر استخدام التقنيات الحديثة على جودة أداء الأستاذ الجامعي، ويتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في معرفة أثر استخدام التقنيات الحديثة على جودة أداء الاستاذ الجامعي بالجامعات الليبية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة محكمة ومعدة وفقاً (لمقياس ليكرث) كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية والمعلومات الإحصائية من عينة الدراسة، بالتطبيق على أقسام العلوم الإدارية والمالية بالجامعات الليبية الخاصة، حيث تم توزيع عدد (233) استمارة على عينة من أعضاء هيئة التدريس، حيث خضعت (192) استبانة للتحليل، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الحديثة بالتدريس الجامعي على جودة أداء الاستاذ الجامعي في الجامعات قيد الدراسة، وبنسبة أثر بلغت (74.8%)، واعتماداً على نتائج الدراسة أوصى الباحث: بالتركيز على اعداد المورد البشري لكونه العنصر الاساسي في استقطاب التكنولوجيا الحديثة واستخدامها وصيانتها على النحو الذي يسهم في جودة العملية التعليمية، والاهتمام بمبدأ التحسين المستمر في كافة المجالات ذات العلاقة بجودة أداء الأستاذ الجامعي [13].

8- دراسة: الفلاح، فاطمة مفتاح فرج، الرفادي، أحلام يونس محمد بعنوان: السمات المهنية والأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية في ضوء معايير كفاءة الأداء المهني والأخلاقي للأستاذ الجامعي. وهدف البحث إلى التعرف على السمات المهنية والأخلاقية لأداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية في ضوء معايير كفاءة الأداء المهني والأخلاقي للأستاذ الجامعي، وهل هناك فروق عائدة للمتغيرات (النوع- التخصص- المؤهل العلمي- الدرجة العلمية- سنوات الخبرة) لعينة بلغت (424) عضو هيئة تدريس من الجامعات الليبية العامة، وتم استخدام المنهج الوصفي المقارن، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة المعايير المهنية والأخلاقية لكفاءة الأستاذ الجامعي، وظهرت النتائج إن نسب ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمعايير الأداء المهني والأخلاقي كسمات مهنية وأخلاقية كانت تتراوح من كبيرة إلى متوسطة، حيث جاء في الترتيب الأول معيار أخلاقيات المهنة، يليه في الترتيب الثاني معيار الأداء المهني في التدريس، ثم معيار الأداء المهني في البحث العلمي في الترتيب الثالث وأخيراً معيار الأداء المهني في الخدمة المجتمعية في الترتيب الرابع. ولم تظهر فروق عائدة للنوع والتخصص بين أعضاء هيئة التدريس في السمات المهنية والأخلاقية حسب ممارساتهم لمعايير الأداء المهني والأخلاقي، بينما وجدت فروق دالة احصائياً في المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، والدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ، وسنوات الخبرة لصالح من 10 سنوات فأكثر في معياري الأداء المهني في الخدمة المجتمعية، وأخلاقيات المهنة [14].

9- دراسة: الساعدي، حسن علي حمد بعنوان: المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، و تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تحديد العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، الوسطى والتنفيذية بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركات الصناعية الليبية التي يوجد مقرها الرئيسي في مدينة بنغازي- والذين يبلغ عددهم (276) مديراً، وأخذت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية حيث بلغ حجم العينة (165) مديراً. وتم تجميع البيانات الميدانية لهذه الدراسة عن طريق صحيفة الاستبانة، وبعد توزيع صحائف الاستبانة على مجتمع الدراسة تم استرجاع (155) صحيفة صالحة للتحليل. ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (حيث تم استخدام المتوسطات

الحسابية والنسب المئوية، كما تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لقياس الارتباط بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين. وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

1- بينت النتائج أن المهارات الفنية هي- الأكثر ممارسة- في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية حيث بلغت نسبة الموافقة (45%) وهذا يشير إلى أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية.

2- بينت النتائج أن المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الليبية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي، يحققون الأداء الوظيفي المطلوب منهم.

3- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية ككل، والأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا، الوسطى والتنفيذية.

وقد اوصت الدراسة ببعض التوصيات ولعل أهمها:

1- تشجيع المديرين على التوسع في ممارسة المهارات الفنية والفكرية، وذلك لدورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمديرين.

2- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل معهم، وتقبل مقترحاتهم وتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم ورغباتهم واستخدام التقنيات الحديثة في العمل تؤدي جميع تلك الممارسات إلى تحقيق نتائج إيجابية في تحسين الأداء الوظيفي للمديرين.

3- ضرورة أن تهتم الإدارات في الشركات الصناعية العامة، بالمهارات الإنسانية لأنه لوحظ من خلال إجابات المديرين أنهم ليس لديهم الدراية الكاملة بالمهارات الإنسانية. وبذلك يجب على هذه الشركات أن تقوم إعطائهم الدورات تدريبية المتخصصة في هذا المجال [15].

ثانياً - الدراسات العربية :

1- دراسة: عمار، كيرد، بعنوان القيادة الإدارية وأثرها على الأداء. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بالمتغيرات الثلاث (نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 100 نسخة من الاستبيان استرجع منها 77 نسخة تم استبعاد 13 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل وبقيت 64 نسخة قابلة للدراسة حيث اجري عليها

التحليل الإحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة حيث توصلت الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية الثلاث (نمط الاشراف، بناء فرق العمل التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي.

- تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف الديمقراطي، وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

- تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

- تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن المستوى التعليمي سنوات الخبرة في الوظيفة).

- ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي [16].

2-دراسة: الطويل، ايمان سعد، فايز، عبد العزيز الفايز، بعنوان تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة، وهدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات السعودية للقيادة الموزعة وتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية وتقديم توصيات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للكشف عن واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية في الجامعات السعودية. استخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات عن ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية والكادر الإداري في الجامعات السعودية واشتملت على أربعة أبعاد رئيسة. وكان مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في القيادات الإدارية والإداريين في الجامعات الحكومية السعودية الثلاث وهي (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)، أما عينة الدراسة فقد بلغت (378) من الموظفين الإداريين و (235) من القيادات الإدارية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها يلي: أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاء بدرجة منخفضة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة

منخفضة على أن القائد الإداري (يحصّر المشكلات التي تواجه الكادر الإداري ليتجنبها عند إعداد الخطة المستقبلية) [17].

3-دراسة: محسن، فاتن عبد، هاشم، ساجد رشيد، بعنوان: القيادة الإدارية الحكيمة وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة: دراسة تطبيقية في دائرة تربية البصرة ، وهدف البحث الحالي الى معرفة مقياس مستوى القيادة الإدارية وحكمتها في السلك التربوي (دائرة تربية البصرة)، إذ تناول البحث مجموعة موظفين يعملون في الدائرة المذكورة تم اختيارهم بصورة عشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي في البحث الحالي وهو أحد الأساليب الشائعة الاستخدام لدى الباحثين، حيث استخدمت استبانة بواقع 100 نسخة تضمنت مقياسين، الأول هو مقياس القيادة الإدارية الحكيمة والذي تضمن 14 فقرة ذات 5 بدائل (اتفق تمامًا، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تمامًا)، أما المقياس الثاني هو مقياس الأداء الوظيفي والذي تضمن 14 فقرة ذات 5 بدائل (اتفق تمامًا، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تمامًا)، وتم استعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في معالجة النتائج وإحصائها، فيما أظهرت نتائج الورقة البحثية الارتباط الوثيق بين الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية الحكيمة وهذا الارتباط الوثيق ذو دلالة معنوية، بالإضافة إلى ارتباطها مع الأداء الوظيفي [18].

4-دراسة: السويدي، أمل محمد دهم فرج بعنوان: دور القيادة الجامعية في دعم عمل القيادات الطلابي. تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في وجود العديد من الصعوبات التي تحد من قدرة القيادات الطلابية في جامعة قطر على أداء دورهم بشكل فعال في دعم الأداء المؤسسي، والحاجة إلى وجود دعم من القيادات الأكاديمية بالجامعة لدعم القيادات الطلابية في المجلس التمثيلي الطلابي بجامعة قطر لتعزيز قدرة هذه القيادات على المساهمة في دعم الأداء المؤسسي في جامعة قطر. وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة أهمية دور القيادات الأكاديمية في تعزيز أداء الجامعات على مستويات مختلفة فقد بينت دراسة الجعبري أن دور الإدارة العليا في المؤسسات يسهم في تحقيق الإبداع المؤسسي، وأشارت دراسة الأكلبي (2018) إلى محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف، وتوفير مرونة لقيادات الجامعة وكلياتها بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي. أما دراسة علوان وهاشم (2019) فقد أشارت إلى أن القيادة الأكاديمية ومن خلال أبعادها تؤدي دوراً مهماً لدى الأساتذة في رفع مستوى الأداء وتحسينه، كما أن تفعيل أبعاد القيادة الأكاديمية من

قبلهم سيؤدي إلى تعزيز الثقة بنتائج أدائهم ويسهم في تطويرها، وبما يضمن مستوى عال من جودة الأداء المؤسسي للجامعات. أما الدراسات التي تناولت دعم القيادات الطلابية فقد تمثلت في دراسة القحطاني وعوض (2020) والتي توصلت إلى أهمية تنمية مهارات القيادة لدى طالبات الجامعة من أجل تعزيز مشاركتهم في الأنشطة والفعاليات والمختلفة سواء على المستوى الدراسي أو على مستوى الحياة الشخصية أو المهنية، في حين وضحت دراسة أحمد (2021) أن مستوى ممارسة المهارات القيادية ككل مرتفع لدى الطالبات وأن ممارسة هذه المهارات يعتمد على المستوى الدراسي ومستوى المشاركة المجتمعية والتدريب، وأنه لا يتأثر بطبيعة التخصص. ويتمثل التساؤل البحثي للدراسة الحالية فيما يلي: ما أثر القيادة الجامعية في تعزيز دور القيادات الطلابية لدعم الأداء المؤسسي؟ وسيعمل الباحث على الإجابة على هذا التساؤل من خلال استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة والمقابلات، ومن المتوقع أن تتوصل الدراسة إلى النتائج التالية: إدراك القيادات الأكاديمية في جامعة قطر لأهمية دور القيادات الطلابية في دعم الأداء المؤسسي بدرجة عالية، تتأثر المهارات القيادية التي تمتلكها القيادات الطلابية في جامعة قطر بمشاركتهم في المجلس التمثيلي الطلابي بشكل إيجابي، يوجد صعوبات تواجه القيادات الطلابية في دعم الأداء المؤسسي تتمثل في العبء الدراسي وقوانين وأنظمة الجامعة وصعوبات في التواصل.

[19].

5- دراسة: أبو معمر، وصفية سليمان محسن بعنوان: درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم وسبل تفعيلها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم؟

2- ما السبل المقترحة لتفعيل تفويض السلطة للقيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر موظفيهم؟

وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة من وجهة نظر موظفيهم كانت متوسطة، حيث بلغت نسبة الاستجابة على الاستبانة بشكل عام.

وبناءً على النتائج اوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لقبول التفويض، وذلك من خلال ربط الكفاءة في ممارسة السلطات المفوضة لهم بحوافز مادية ومعنوية، فلا يقبل الموظف أن يتحمل مسؤوليات إضافية في غياب الحوافز، ففي هذه الحالة يتساوى الموظف الكفو بالموظف الكسول الذي يفتقر للقيام بأي مبادرة.
- ضرورة اعتماد اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرار، وذلك بإعطاء الموظف فرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام، والذي ينمي الحافز الذاتي للموظف، ويعمل على إيجاد أفكار جديدة ويطبّقها وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء.
- ضرورة عقد القيادات الإدارية برامج تدريبية واجتماعات ولقاءات دورية مع الموظفين لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الإداري، وإطلاعهم على التطورات الجديدة للأعمال الإدارية وخاصة ما يتعلق بتفويض السلطة لتمكينهم من القيام بالأعمال المفوضة.
- عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية لتبصيرهم على ضرورة التفويض وأهميته لزيادة فاعلية الإدارة.

- منح الموظفين صلاحيات متكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم
- ضرورة تعميم المهام المفوضة مكتوبة خوفا من التعرض للنسيان.
- إعطاء الحرية للموظفين لتحديد أهدافهم ووضع الخطط للعمل [20].

6-دراسة: العبيدي، انسام فائق بعنوان: أثر القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التقدم التكنولوجي والمتغيرات السياسية في مجتمعاتنا العربي. إن عالمنا المعاصر اجتاحتته موجة من التغيرات الشاملة على مستوى تأثيرات المستجدات المعرفية وفقا للثورة التكنولوجية اللحظية التطويرية فحسب بل ان المعالم العولمية المنحى الطاغية في التوجهات الأيديولوجية او التحولات الرقمية و التوجهات الاقتصادية في مجالات حياتنا كافة اوجدت بمجملها سلسلة من التحديات و الأزمات و التطورات على كافة الاصعدة و التي اثرت في الان ذاته في توجهات للمفاهيم المستحدثة على المستوى الإنساني كحقوق و حدود السيادة الوطنية و القيادات الفكرية وفقا للانسان والحريات و خصوصية النظام الديمقراطي حيث فرضة رياح التغيير العالمية نهج حديث للسياسات الاقتصادية و الثقافية و التعليمية في تفعيل للتوجهات العلمانية و الادارة و القيادة الليبرالية في معايير تتفاقم في متغيراتها و تأثيراتها السلبية منها خاصة على خصوصية تكوين مجتمعاتنا العربية ومستقبلها لقد هدفت الدراسة الى القاء الضوء على طبيعة التحديات و المتغيرات العالمية المتفاقمة التي تخضع لها القيادات السياسية و

الاقتصادية و مدى تأثيراتها على طبيعة عمل القيادات التعليمية و الادارية لمؤسسات التعليم العالي خاصة في ظل التغيرات السياسية المتلاحقة و التطورات التكنولوجية ووفقا لتلك الاشكاليات و الكيفية التي تستجوبها ادارة الأزمات فان معايير استحداث استراتيجيات اصلاحية تطويرية من قبل القيادات السياسية لرفد القيادات التعليمية بما يدعم الاثراء التطويري للثروة البشرية في مجمل التقسيمات المجتمعية اصبح ضرورة و بما يتناسب و حجم المتغيرات و التي تستوجب اعتماد نتائج الدراسات التحليلية و الإحصائية المسحية الشاملة لكافة التحديات و الصعوبات و الامكانات المتاحة في الان ذاته التي يستجوبها التغيير الاصلاحي الشامل وفق تخطيط استراتيجي يعتمد الرؤى الاستشرافية المستقبلية.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بعدة نقاط وهي تصب في مجملها في الكيفية التطويرية التي تمكن القيادات من اداء دورها الفاعل و خلق سياسات قيادية وفق التخصصات التنفيذية في صيغ تعاونية مع دول التجارب الناجحة لتنظيم برامج تدريبية تعمل على بناء القدرات و استثمار الطاقات لتنمية المهارات القيادية الابداعية لحل الازمات السياسية و ادارة المخاطر و اعتماد نظام الحوافز التشجيعية مادية و معنوية لرفع الكفاءات الابداعية و فتح اكااديميات قيادية تخصصية تأهيلية تعمل على ارساء قواعد اهمية التحليل و الاستقصاء للمعوقات و التخطيط الاستراتيجي و الاستثمار التطويري للكوادر البشرية تحقيقا للاقتصاد المعرفي و التطوير الانتاجي الاستهلاكي و قيادات لتكون الخطى اصلاحية تكاملية اعدادا و تنفيذًا بالصيغ الامثل في البناء المجتمعي [21].

إجراءات البحث:

منهج البحث:

يستخدم هذا البحث المنهج المقارن وه ومنهج يستخدم للمقارنة بين الظاهر المختلفة، وفي هذا البحث سيتم المقارنة بين البحوث المختلفة واستخلاص النتائج التي تتوافق مع تساؤلات هذا البحث.

ويري خليل أن المنهج المقارن هو أحد الأساليب البحثية التي تُستخدم لتحليل ظاهرتين أو أكثر من خلال ملاحظة أوجه التوافق والاختلاف بينهما ضمن سياقات أو بيئات متعددة، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للموضوع قيد الدراسة، وتوضيح الفروق استنادًا إلى العوامل المؤثرة فيه [22].

أهم النتائج في الدراسات السابقة:

أولاً - الدراسات الليبية.

بداية نرى في الدراسات التي أجريت في البيئة الليبية وهو أكثر الدراسات قرباً للواقع المعاش وان نتائجها هي الأقرب وهي تتفق في جملة من النقاط ومنها:

أولاً - الاتفاق حول أهمية القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء

أغلب الدراسات (مثل دراسة عثمان صالح، وعطية عبد الواحد، وحسن الساعدي) أكدت على الدور الحاسم للقيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي سواء في المؤسسات التعليمية أو الصناعية. وأشارت إلى غياب أو ضعف بعض المهارات القيادية (مثل المهارات الإنسانية أو الديمقراطية) في بعض المؤسسات، مما يؤثر سلباً على الأداء

ثانياً - العلاقة بين متغيرات بيئية (مثل الحوافز والثقافة التنظيمية) والأداء الوظيفي:

- عدة دراسات (مثل دراسة عبد الله عمر ودراسة مصطفى بن نصر) أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والثقافة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي للعاملين، وتمت الإشارة إلى أهمية مراعاة الجوانب الإنسانية والمعنوية للموظف مثل التقدير، والمكافآت، وفرص الترقية.

ثالثاً - الحاجة إلى التدريب والتطوير المستمر للقيادات والعاملين:

- دراسات مثل دراسة الأشلم حول الاحتياجات التدريبية، ودراسة حسن الساعدي حول المهارات القيادية، أبرزت ضعف التدريب وضرورة تطوير مهارات القيادات. - دعت إلى تفعيل برامج تدريبية تغطي الجوانب السلوكية، الإدارية، والفنية لضمان فعالية أكبر في الأداء.

رابعاً - غياب أو ضعف في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة

- دراسة عطية عبد الواحد ودراسة سالم ويونس أكدت وجود نقص في تطبيق القيادة العلمية الحديثة، وأشارت إلى ضعف في وضع استراتيجيات واضحة لاختيار القيادات هناك دعوة لتبني رؤية قيادية مستقبلية تستند إلى معايير الجودة والشفافية والمشاركة.

خامساً - أهمية استخدام التكنولوجيا ودورها في تحسين جودة التعليم والأداء:

- دراسة أبو سنالة أظهرت تأثيراً ملموساً للتقنيات الحديثة على جودة أداء الأستاذ الجامعي، وأوصت بضرورة تأهيل الكوادر لاستخدام التكنولوجيا بفعالية.

سادساً - القصور الإداري والثقافي في بعض المؤسسات:

- دراسات متعددة أشارت إلى وجود مظاهر من التخلف الإداري أو ضعف الثقافة

التنظيمية، وهو ما يؤثر على كفاءة الأداء، وتم التأكيد على أهمية تعزيز الثقافة المؤسسية وتنمية بيئة العمل لتحفيز العاملين

سابعاً - المنهجية المشتركة في معظم الدراسات:

- أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي أو الميداني باستخدام أدوات مثل الاستبانة، والتحليل الإحصائي ببرامج SPSS جميعها سعت إلى ربط المتغيرات القيادية أو التنظيمية بالأداء الوظيفي بشكل كمي موثوق.

ثانياً - الدراسات العربية.

أولاً - وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي الوظيفي

جميع الدراسات تقريباً أكدت أن القيادة الإدارية تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي أو الوظيفي، ودراسة عمار وكيرد. أثبتت وجود علاقة طردية بين أنماط القيادة (الإشراف، فرق العمل، التحفيز) والأداء، ودراسة محسن وهاشم. وجود ارتباط معنوي قوي بين القيادة الإدارية الحكيمة والأداء الوظيفي مثل دراسة السويدي. القيادة الجامعية تؤثر في تعزيز دور القيادات الطلابية وبالتالي في الأداء المؤسسي كما في، ودراسة أبو معمر تفويض السلطة كجزء من القيادة الفعالة يسهم في تحسين العمل الإداري، ودراسة العبيدي، والتحديات السياسية والتكنولوجية تتطلب قيادة تعليمية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً - أهمية أنماط القيادة الحديثة (القيادة الموزعة، الحكيمة، التشاركية)

- برزت الحاجة إلى أنماط قيادية تتجاوز الشكل التقليدي، القيادة الموزعة (دراسة الطويل والفايز): تفعيل المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، والقيادة الحكيمة (دراسة محسن وهاشم): تتطلب مزيجاً من الحكمة والمرونة والتخطيط، وتفويض السلطة (دراسة أبو معمر): أحد مقومات التمكين الإداري وتحفيز الأداء. القيادة الاستراتيجية (دراسة العبيدي): ضرورة وجود قيادة قادرة على التكيف مع التغيرات السياسية والتكنولوجية.

ثالثاً - التحفيز والتفويض وبناء الفرق كعوامل محورية

- **تحفيز الموظفين** مادياً ومعنوياً من أبرز محددات الأداء عمار وكيرد: التحفيز مرتبط إيجابياً بالأداء. أبو معمر: عدم وجود حوافز يقلل من قبول الموظف للتفويض ويؤثر في جودة أدائه.

تفويض الصلاحيات: عنصر أساسي في تمكين الموظفين وخلق بيئة إدارية ديناميكية (أبو معمر)

بناء فرق العمل: له علاقة مباشرة في تعزيز الأداء الجماعي والمؤسسي (عمار)

وكيرد)

رابعاً - ضعف ممارسات القيادة في بعض البيئات التعليمية:

- دراسات عديدة كشفت وجود ضعف في ممارسة القيادة الفعالة
- الطويل والفايز: ممارسة القيادة الموزعة في الجامعات السعودية كانت بدرجة منخفضة. أبو معمر: ممارسة تفويض السلطة من قبل القيادات الإدارية في غزة كانت متوسطة. السويدي: توجد صعوبات تنظيمية وتواصلية تعيق أداء القيادات الطلابية، ما يشير إلى نقص دعم القيادات الإدارية.

خامساً - أثر محدود للمتغيرات الديموغرافية على فاعلية القيادة :

دراسة عمار وكيرد بينت أنه الجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة لم تؤثر على تصورات الأفراد حول العلاقة بين القيادة والأداء. يشير ذلك إلى أن فاعلية القيادة تتجاوز الخصائص الفردية وتعتمد على أساليب الإدارة بحد ذاتها.

سادساً - الحاجة إلى التدريب والتطوير القيادي المستمر:

معظم الدراسات أوصت بالآتي:

- عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية.

- برامج تأهيلية لصقل المهارات القيادية.

- تنمية مهارات القيادة لدى الطلاب (السويدي، القحطاني)

- فتح أكاديميات قيادية (العبيدي) لمواجهة التحديات المستقبلية والرقمية.

سابعاً - أهمية الثقافة التنظيمية والمرونة في إدارة الأزمات:

العبيدي أشارت إلى أن:

- القيادة الإدارية الحديثة يجب أن تكون قادرة على إدارة الأزمات والتعامل مع التحولات التكنولوجية والسياسية.

- التخطيط الاستراتيجي والاستثمار في رأس المال البشري من أهم مخرجات القيادة الفعالة.

نلاحظ أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والبحث من خلال الجدول التالي:

1-	الدراسات العربية (مثال: عمار، الطويل، محسن، السويدي، أبو معمر، العبيدي)	الدراسات الليبية (مثال: دراسة الغرياني، دراسة القماطي)	البحث الحالي	المحور
2-	القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي والمؤسسي في مؤسسات تعليمية	القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء المؤسسي (في الجامعات والكليات الليبية)	أساليب القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء المؤسسي والطلابي	موضوع القيادة
3-	جامعات ومؤسسات تربوية في السعودية، الجزائر، العراق، فلسطين، قطر	كليات التربية في ليبيا (مثل جامعة الزنتان، مصراتة، طرابلس)	كليات التربية	مجال البحث
4-	أثر القيادة بأنواعها (موزعة، حكيمية، تفويض، إلخ) على الأداء المؤسسي والوظيفي	أثر القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي أو جودة التعليم	أثر أساليب القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي والطلابي	السؤال الرئيس
5-	تتناول أنماط القيادة (ديمقراطية، موزعة، تفويض، حكيمية)، وأثرها، والتحديات	تشمل أساليب القيادة، التحديات الإدارية، علاقتها بالأداء المؤسسي	أساليب القيادة، أثرها على الأداء المؤسسي، تحسين الأداء الأكاديمي والسلوكي، التحديات	الأسئلة الفرعية
6-	تهدف لتشخيص أسلوب القيادة، تقييم أثره، تقديم حلول وتوصيات للتطوير	غالباً تهدف إلى تحديد نوع القيادة وتأثيرها على الأداء المؤسسي	تحديد أساليب القيادة وتأثيرها على الأداء المؤسسي والطلابي، تقديم توصيات	أهداف البحث
7-	يظهر في بعض الدراسات مثل دراسة السويدي حول القيادات الطلابية	أحياناً، لكن ليس بتركيز كبير في معظم الدراسات الليبية	واضح في الأداء الأكاديمي والسلوكي للطلبة	التركيز على الطلبة
8-	دراسات مثل الطويل تقارن بين جامعات سعودية، ولكن ليس كلها مقارنة مباشرة	بعض الدراسات تقارن بين أكثر من كلية (مثل دراسة القماطي)	مقارنة بين كليات تربوية مختلفة	نطاق المقارنة
9-	وصفية، مسحية، وتحليلية غالباً، مع استخدام الاستبيانات والتحليل الإحصائي	معظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي أو المسحي	وصفي تحليلي ومقارن	المنهجية

من خلال تحليل معلومات الجدول السابق نلاحظ ان أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والبحث الحالي كانت كالتالي:

أوجه التشابه بين الدراسات:

- 1- اهتمام مشترك بأثر القيادة الإدارية : كل الدراسات تشترك في دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي أو الوظيفي
- 2- استخدام المنهج الوصفي التحليلي : غالبية الدراسات، بما فيها البحث الحالي استخدمت أدوات كمية مثل الاستبانة، مع التحليل الاحصائي .
- 3- التركيز على واقع الممارسة القيادية: الدراسات (العربية والليبية) فهي تدرس الأساليب أو الأنماط القيادية السائدة كما في السؤال الأول للبحث.
- 4- الاهتمام بالتحديات التنظيمية والإدارية: توجد نقاط التقاء بين سؤال الرابع وبعض الدراسات (مثل دراسة أبو معمر ودراسة العبيدي) التي تناولت التحديات والحلول.

نتائج الدراسة:

- بناءً على المقارنات بين نتائج الدراسات السابقة الدراسات في البيئة الليبية والدراسات العربية التي أجريت في فترات سابقة فأنا نستخلص النتائج التالية:
- 1- إن الأساليب القيادية الإدارية المتبعة حالياً في معظم المرافق التعليمية تحتاج الي تطوير حتى تواكب تطلعات المجتمع.
 - 2- يوجد تأثير كبير من الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات الجامعية على أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب.
 - 3- تبين من خلال النتائج الدراسات السابقة وجود تأثير على الأداء الأكاديمي وسلوك الطلاب من حيث جودة الخدمات القيادية المقدمة من عدمه.
 - 4- يظهر اختلاف كبير في معدلات الأداء في الاتجاه الموجب في المؤسسات التي تتبع السبل الديمقراطية والتوجيه.

الخاتمة والتوصيات:

- من خلال النتائج السابقة توصي الدراسة ببعض التوصيات وأهمها:
- 1- الاخذ بالأساليب العلمية في القيادة الإدارية وتوفير مبداء تكافي الفرص للجميع في التطور.
 - 2- اعتماد مبداء التدريب المستمر على الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة واستخلاص العبر من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال.

- 3- اعتماد مبدأ التفويض في بعض الأمور الإدارية لبعض الإدارات مما يعزز مبدأ المشاركة ويكون بمثابة تدريب عملي للكوادر الإدارية وتحت إشراف القيادة الإدارية في المؤسسة.
- 4- العمل وفق مبدأ التخطيط المسبق للعمليات الإدارية وتقادي ظهور المشكلات الإدارية المزمنة.
- 5- الاستعانة بالتقنيات بالحديثة في المجال الإداري لتطوير الكليات الجامعية.
- 6- العمل على تطوير الأداء المؤسسي وتحفيز الطلاب لأبداء آرائهم حول كيفية تطوير الخدمات المقدمة

المراجع:

- 1- النجار، إبراهيم (2017). القيادة والإدارة التربوية: المفاهيم والاتجاهات المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان www.massira.jo الأردن،
- 2- الزيد، عبد العزيز (2018). القيادة التربوية: نظريات وتطبيقات، مكتبة الرشد، الرياض المملكة العربية السعودية.
- 3- يونس، أ (2020). مدخل الي التربية ومؤسساتها، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية. utas.afaqlib.com+1librar
- 4- السرطاوي، عبد الله (2019). إدارة الأداء المؤسسي: مدخل استراتيجي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، altibr
- 5- الهيتي، ثائر (2016). عبد الله، إدارة الأداء: الأسس والتطبيقات في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- 6- عبيدات، ذوقان العدوان عبد الرحمن؛ وعبد الحق، عايش، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه، الطبعة الخامسة، <https://www.darfikr.com> عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 180.
- 7- محمد عثمان صالح امحمد، الصلاحي، امساعد مفتاح صالح (2024). إثر القيادة على الاتصالات الإدارية: دراسة ميدانية بمراقبة التربية والتعليم بني وليد، مجلة شمال افريقيا للنشر العلمي، المجلد الثاني، العدد الثالث.
- 8- عبد الله، عمر جمعه، وآخرون (2024). العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على مدارس التعليم العام Journals.misuratau.edu.ly بمدينة مصراته، مجلة الدراسات الاقتصادية والمال، 11- 33.
- 9- سالم، عطية عبد الواحد (2020). القيادات الإدارية ودورها في مواجهة تحديات التغيير والتطوير بمنظمات الأعمال. مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، جامعة طرابلس،
- 10- سالم، عطية عبد الواحد سالم، يونس، محمد علي (2010). الوضع الحالي للقيادات الإدارية في ليبيا مجلة الاقتصاد والعلوم Uot.edu.ly السياسية، جامعة طرابلس، 143- 182.
- 11- الاشلم، خالد عياد (2024). الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية بكليات العلوم الإنسانية في جامعة مصراته، مجلة البحوث journal.ly/index.php/jar/article/view/636 الأكاديمية، (28)، المؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم.

- 12- بن نصر، مصطفى احمد، الاشلم، عياد احمد(2021). الثقافة التنظيمية لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا/ مصراتة وعلاقتها journal.ly/index.php/jar/article/view/380 بالأداء الوظيفي مجلة البحوث الاكاديمية، العلوم الإنسانية - 20.
- 13- ابوستالة، ابوالقاسم محمود(2024). أثر استخدام التقنيات الحديثة علي جودة أداء الأستاذ الجامعي مجلة البحوث الاكاديمية، journal.ly/index.php/jar/article/view/625 خاص بالمؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم العلوم الإنسانية -28.
- 14- الفلاح، فاطمة مفتاح فرج، الرفادي، أحلام يونس محمد (2024). السمات المهنية والأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات journal.ly/index الليبية في ضوء معايير كفاءة الأداء المهني والأخلاقي للأستاذ الجامعي، مجلة البحوث الاكاديمية-28.
- 15- الساعدي، حسن علي حمد (2012). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، جامعة بنغازي. [uob.edu.ly.repository](http://uob.edu.ly/repository)
- 16- عمار، كيرد، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن، جامعة البويرة الجزائر. <https://asjp.cerist.dz>
- 17- الطويل، ايمان سعد، فايز، عبد العزيز الفايز (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل <http://www.aun.edu.eg/faculty> القيادة الموزعة، المجلة العلمية، الجلد 38، العدد الثاني، جامعة الملك سعود.
- 18- محسن، فاتن عبد، هاشم، ساجد رشيد، (2023). القيادة الإدارية الحكيمة وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة: دراسة تطبيقية في دائرة تربية البصرة، المجلة الافريقية للدراسات المتعددة في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد الثاني العدد الثالث. [1php/ajashss/article/view/494](http://php/ajashss/article/view/494)
- 19- السويدي، أمل محمد دهم فرج (2023) دور القيادة الجامعية في دعم عمل القيادات الطلابي، المركز الرقمي لجامعة قطر، دولة قطر. <https://qspace.qu.edu.qa/handle>
- 20- أبو معمر، وصفية سليمان محسن (2009) درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة Sanadkk.com وسبل تفعيلها، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية.
- 21- العبيدي، انسام فائق (2023). أثر القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التقدم التكنولوجي والمتغيرات ansam.faik@sc.uobaghdad.edu.iq في مجتمعاتنا العربية، قضايا سياسية العدد 74، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد،
- 22- خليل، محمد عبد الرحمن (2006). مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 211.