



# أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الأداء في الجامعات الليبية – دراسة ميدانية في جامعة الجفارة

رحومة عيسى المسلوب

عضو هيئة تدريس وباحث بالهيئة الليبية للبحث العلمي

Almasloub.222025@gmail.com

تاریخ الاستلام: 2025/8/11 - تاریخ المراجعة: 2025/9/10 - تاریخ القبول: 2025/9/29 - تاریخ النشر: 2025/9/29

## الملخص:

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الأداء في الجامعات الليبية، بالتطبيق على جامعة الجفارة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت استبياناً مكوناً من أربعة محاور: الأنماط القيادية، مهارات القيادة، استقرار الأداء المؤسسي، جودة الأداء الأكاديمي والإداري، طبق على عينة قصيدة حجمها (60) من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة الإدارية وجودة الأداء، مع تأثير واضح لأنماط التشاركية ومهارات الاتصال وحل المشكلات في رفع مستوى الجودة، كما لم تُسجل فروق دالة في تقييم القيادة تبعاً للجنس، في حين ظهرت فروق تبعاً لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، وأكدت النتائج أن محدودية الموارد وضعف العمل وضعف التسويق الإداري من أبرز التحديات التي تواجه القيادة الجامعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، جودة الأداء، الجامعات الليبية، جامعة الجفارة، القيادة التشاركية، استقرار الأداء المؤسسي .

## Abstract

This study aimed to investigate the impact of administrative leadership on improving performance quality in Libyan universities, with a field application at Al-Jafara University, a descriptive-analytical approach was used, based on a questionnaire of four dimensions: leadership styles, leadership skills, institutional performance stability, and academic and administrative performance quality, the tool was administered to a purposive sample of 60 respondents including administrative leaders, faculty members, and administrative staff, the results revealed a strong positive correlation between administrative leadership and performance quality, with a clear impact of participative styles and communication and problem-solving skills on enhancing quality levels, no statistically significant differences appeared according to gender, whereas significant differences were found according to years of experience in favor of more experienced staff, the findings also indicated that limited resources, work overload, and weak administrative coordination are key challenges facing university leadership.

Keywords: Administrative leadership, quality of performance, Libyan universities, Al-Jafara University, participative leadership, institutional performance stability.

مقدمة:

تُعدّ القيادة الإدارية في العصر الحديث من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات بمختلف أنواعها، حيث لم تَعُد وظيفة القائد مجرد توجيه ومتابعة، بل أصبحت عملية ديناميكية تقوم على التأثير في الأفراد، واستثمار قدراتهم، وبناء ثقافة عمل قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئه العمل المعاصرة (حريم، 2007: ص 21؛ العلاق، 2010: ص 15).

ومع التحول نحو اقتصاد المعرفة، ازداد اعتماد المؤسسات – وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي – على قيادات تمتلك رؤية واضحة، وتستطيع المواءمة بين متطلبات التطوير الداخلي وضغط المنافسة الخارجية، بما يضمن استمرارية الجامعة وقدرتها على أداء أدوارها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، وفي مقابل ذلك بُرِز مفهوم جودة الأداء بوصفه أحد المؤشرات الرئيسة على فاعلية المؤسسات ونجاحها، إذ أصبح الاهتمام لا ينصب على إنجاز الأعمال فحسب، بل على مستوى الإتقان، وكفاءة استخدام الموارد، ومدى رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة.

وقد أسهمت أدبيات إدارة الجودة الشاملة في ترسیخ قناعة مفادها أن جودة الأداء في الجامعات ترتبط عضوياً بطبيعة الأساليب القيادية المتبعة، ومدى قدرتها على ترسیخ ثقافة التحسين المستمر، وبناء فرق عمل قادرة على الابتكار، والاستجابة لمعايير الاعتماد الأكاديمي والرقابة الخارجية (جودة، 2004: ص 39؛ السرياوي، 2019: ص 47).

وأصبحت الجامعات مطالبة اليوم بتبني نماذج قيادية أكثر مرونة وافتتاحاً، تستوعب التطور التكنولوجي في التعليم، وتعزز المشاركة، وتحفز أعضاء هيئة التدريس والطلبة على التميز، حيث شهدت منظومة التعليم العالي خلال العقود الأخيرة جملة من التحولات البنوية والتنظيمية، رافقها توسيع في عدد الجامعات وتنوع في برامجها، الأمر الذي زاد من الضغط الواقع على القيادات الجامعية من حيث ضرورة مواهمة الإمكانيات المتاحة مع معايير الجودة المنشودة، وتشير الكتابات المتخصصة في جودة التعليم العالي في ليبيا إلى وجود الحاجة الملحة إلى تطوير أنماط القيادة الإدارية حتى تتمكن الجامعات من ضبط عملياتها التعليمية والبحثية والإدارية وفق معايير أكثر وضوحاً وموضوعية (الطيب، 2007: ص 12-14).

وتبرز جامعة الجفارة، باعتبارها إحدى الجامعات الليبية التي تعمل في بيئه اجتماعية واقتصادية متغيرة، نموذجاً ملائماً لدراسة الكيفية التي يمكن من خلالها للقيادة الإدارية أن تسهم في تحسين جودة الأداء الجامعي، على مستوى البنية التنظيمية، وأداء العاملين، ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والممجتمع.

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الليبية في السنوات الأخيرة تحديات متزايدة تتعلق بجودة الأداء الأكاديمي والإداري، وذلك نتيجة تغيرات بيئية ومؤسسية وضغوط مرتبطة بمتطلبات الاعتماد والجودة، وتشير الأدبيات إلى أن الأنماط القيادية التقليدية ما زالت تشكل عائقاً أمام تطوير بيئه العمل الجامعية وتحسين مستوى الخدمات التعليمية والبحثية (العيدي، 2023: ص 98)، كما أظهرت دراسات ميدانية أخرى أن ضعف الممارسات القيادية الفعالة يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي والقدرة على اتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية (السعادي، 2012: ص 60)، وفي المقابل، تؤكد بحوث تناولت جودة التعليم أن تطوير أساليب القيادة الإدارية يمثل عاملاً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العاملين والبرامج الأكاديمية (الطيب، 2007: ص 14)، وفي ضوء ذلك تبرز مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى الكشف عن مدى أثر القيادة الإدارية في تحسين جودة الأداء بجامعة الجفارة، باعتبارها إحدى الجامعات التي تعمل في ظروف تنظيمية متغيرة وتطلب ممارسات قيادية قادرة على تحقيق التطوير المطلوب.

## **أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الأداء**

### **ريحة المسلوب**

**التساؤل الرئيس:**

ما أثر القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة على تحسين جودة الأداء في جامعة الجفارة؟

**التساؤلات الفرعية:**

1. ما أثر الأنماط القيادية الإدارية المتّبعة في جامعة الجفارة على مستوى جودة الأداء الأكاديمي والإداري؟
2. كيف تسهم مهارات القيادة الإدارية لدى القيادات الجامعية في تطوير جودة الأداء داخل كليات جامعة الجفارة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين استقرار الأداء المؤسسي وممارسات القيادة الإدارية في جامعة الجفارة؟
4. ما أثر التحديات والمعوقات القيادية التي تواجه الإدارة الجامعية على مستوى جودة الأداء والتحسين المستمر بالجامعة؟

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحسين جودة الأداء في جامعة الجفارة.

**الفرضيات الفرعية:**

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية المتّبعة في جامعة الجفارة ومستوى جودة الأداء الأكاديمي والإداري.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الإدارية لدى القيادات الجامعية وجودة الأداء في كليات جامعة الجفارة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقرار الأداء المؤسسي وجودة الأداء في جامعة الجفارة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات والمعوقات القيادية التي تواجه الإدارة الجامعية ومستوى جودة الأداء والتحسين المستمر في جامعة الجفارة.

**أهمية الدراسة:**

تبذر أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد أهم المتغيرات المؤثرة في تطوير مؤسسات التعليم العالي، وهو دور القيادة الإدارية في تحسين جودة الأداء، فعلى المستوى العلمي تسهم الدراسة في توضيح العلاقة بين الأنماط القيادية المعاصرة ومتطلبات الجودة داخل الجامعات الليبية، بما يضيف معرفة جديدة إلى الأدبيات التربوية والإدارية في السياق المحلي، وعلى المستوى العملي تُعد نتائج الدراسة مهمة لصنع القرار بالجامعات، حيث تمكّنهم من فهم واقع القيادة الإدارية وتحديد مواطن القوة والضعف في الأداء الأكاديمي والإداري، وتساعدهم على تبني استراتيجيات قيادية أكثر فاعلية تسهم في الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، خصوصاً في جامعة الجفارة التي تعمل في بيئة تحتاج إلى تطوير مستمر.

**أهداف الدراسة:**

**تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:**

1. تحديد أثر الأنماط القيادية الإدارية المتّبعة في جامعة الجفارة على جودة الأداء الأكاديمي والإداري.
2. الكشف عن دور مهارات القيادة الإدارية لدى القيادات الجامعية في تحسين مستوى جودة الأداء داخل الكليات.
3. تحليل العلاقة بين استقرار الأداء المؤسسي ومتطلبات الجودة في جامعة الجفارة.
4. توضيح أثر التحديات والمعوقات القيادية على مستوى التحسين المستمر وجودة الأداء داخل الجامعة.

**حدود الدراسة:**

1. **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة أثر القيادة الإدارية بأنماطها ومهاراتها وتحدياتها على تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة الجفارة.
2. **الحدود المكانية:** تجرى الدراسة في جامعة الجفارة بمختلف كلياتها وأقسامها الإدارية والأكاديمية.
3. **الحدود الزمنية:** تُنجز الدراسة خلال العام الدراسي 2024-2025.
4. **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين في جامعة الجفارة.

**الدراسات السابقة:**

1- دراسة الساعدي (2012)، بعنوان: المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر المهارات القيادية لدى المديرين، وبيان أثر هذه المهارات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين توافر المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- تفاوت مستوى المهارات القيادية بين فئات المديرين، مع تفوق نسبي لمديري الإدارات العليا في بعض المهارات.

2- دراسة محمد عثمان صالح احمد الصلاحي، وأمساعد مفتاح صالح (2024)، بعنوان: إثر القيادة على الاتصالات الإدارية: دراسة ميدانية بمراقبة التربية والتعليم بني وليد، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الإدارية في تحسين فعالية الاتصالات الإدارية داخل مراقبة التربية والتعليم، ومدى انعكاس ذلك على سير العمل الإداري، وتكونت عينة الدراسة من عدد من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- أن القيادة التي تتبنى أسلوبًا تشاركيًا تسهم في رفع كفاءة الاتصالات الإدارية وتقليل المشكلات التنظيمية.
- وجود فروق في مستوى فعالية الاتصالات تعزى لاختلاف أساليب القادة الإداريين.

3- دراسة أبوستالة (2024)، بعنوان: أثر استخدام التقنيات الحديثة على جودة أداء الأستاذ الجامعي - مجلة البحث الأكاديمية، المؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم، هدفت الدراسة إلى بيان أثر توظيف التقنيات الحديثة في التدريس الجامعي على تحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس من حيث الإعداد والتقويم والتقويم، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بعدد من الكليات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبيان وأداة ملاحظة مبنية لقياس جوانب الأداء، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- أن استخدام المنظم للتقنيات الحديثة يرتبط بارتفاع مستوى جودة الأداء التدريسي.
- وجود حاجة إلى تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس على دمج التقنيات في العملية التعليمية بشكل فعال.

4- دراسة الفلاح والرفادي (2024)، بعنوان: السمات المهنية والأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية في ضوء معايير كفاءة الأداء المهني والأخلاقي للأستاذ الجامعي، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر السمات المهنية والأخلاقية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية، وربطها بمعايير كفاءة الأداء المهني والأخلاقي للأستاذ الجامعي،

## **أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الأداء ————— رحمة السلوب**

و تكونت عينة الدراسة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات الليبية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسة، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- أن مستوى توافر السمات المهنية والأخلاقية جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع في بعض الأبعاد.

- وجود علاقة إيجابية بين توافر هذه السمات وبين جودة أداء عضو هيئة التدريس في التدريس والبحث وخدمة المجتمع.

5- دراسة العبيدي (2023)، بعنوان: **أثر القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التقدم التكنولوجي والمتغيرات في مجتمعنا العربي - قضايا سياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التقدم التكنولوجي والتحولات الاجتماعية، وبيان كيفية استجابة القيادات الجامعية لهذه المتغيرات، وتكونت عينة الدراسة من قيادات إدارية وأكاديمية بعدد من مؤسسات التعليم العالي، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأدواتين للدراسة، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:**

- أن القيادات التي تتبنى التوجه التكنولوجي والرؤية المستقبلية أكثر قدرة على تحسين الأداء المؤسسي.

- وجود عوائق تنظيمية وثقافية تحد من فاعلية القيادات الجامعية في استثمار التقدم التكنولوجي لخدمة جودة التعليم العالي.

### **الإطار النظري:**

تُعد القيادة الإدارية إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها، حيث تقوم بدور محوري في توجيه الموارد البشرية وتنظيم الجهود وضبط العمليات داخل المنظمة، وقد تطور مفهوم القيادة عبر العقود ليشمل القدرة على التأثير والتحفيز وصنع القرار وبناء الرؤية المشتركة، وليس مجرد ممارسة السلطة الإدارية التقليدية، مما جعل القيادة عنصراً حاسماً في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير آليات العمل (حريم، 2007: ص21).

وفي مؤسسات التعليم العالي تزداد مركبة القيادة الإدارية نظراً لطبيعة العمل الجامعي القائم على المعرفة، وتعدد الأدوار التي تضطلع بها الجامعة في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، فالقيادة الجامعية الفعالة هي التي تستطيع تنظيم البيئة الأكademية، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وبناء مناخ يدعم الابتكار، ويعزز الالتزام بمعايير الجودة المعتمدة وعمليات التحسين المستمر، كما أن تبني الأنماط القيادية التشاركية يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل مشكلات الاتصال، وتعزيز روح الفريق داخل الكليات والأقسام.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن جودة الأداء في الجامعة لا ترتبط فقط بامتلاك الموارد أو توافر البنية التحتية، بل تعتمد بدرجة كبيرة على أسلوب القيادة المتبعة وقدرة القائد على إدارة التغيير والتطوير، فالمؤسسات التي تبني قيادة مرنّة ومستيرة تكون أكثر قدرة على تحسين مستوى الخدمات التعليمية والبحثية، والالتزام بمعايير الاعتماد الأكاديمي ورفع مستوى الإنتاجية (جودة، 2004: ص39).

وفي السياق الليبي، تُظهر الدراسات المعنية بإدارة التعليم العالي أن بعض الجامعات تواجه تحديات مرتبطة بضعف الأنماط القيادية التقليدية، وعدم مواكبتها للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية، وقد بيّنت بحوث حديثة أن تحسين جودة الأداء في الجامعات الليبية يتطلب تعزيز مهارات القيادة الإدارية، وتطوير الممارسات الإشرافية، وتحسين عمليات الاتصال واتخاذ القرار، وتبني ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الأكاديمية (العبيدي، 2023: ص98).

وبناءً على ذلك، يتضح أن العلاقة بين القيادة الإدارية وجودة الأداء علاقة تكاملية، تقوم فيها القيادة بوظيفة التنظيم والتحفيز والتوجيه، بينما تمثل الجودة معياراً موضوعياً لقياس كفاءة الأداء داخل الجامعة، ومن ثم فإن تطوير القيادة الجامعية يُعد

مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الليبية، خصوصاً في جامعة الجفارة التي تسعى إلى تعزيز موقعها الأكاديمي والارتقاء بخرجاتها التعليمية والبحثية وفق متطلبات المرحلة الراهنة.

### 1- مفهوم القيادة الإدارية

تشير القيادة الإدارية إلى قدرة الفرد على التأثير في العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وهي عملية تتجاوز ممارسة السلطة المباشرة لتشمل بناء الثقة، وتحفيز الفرق، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتطورت نظريات القيادة لتشمل القيادة التحويلية، التشاركية، وكلها ترتكز على تمكين العاملين وتعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي من خلال أساليب تواصل فعال وتنظيم إداري محكم (حريم، 2007: ص21).

### 2- أنماط القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

تبني الجامعات أنماطاً قيادية متنوعة تختلف بحسب ثقافة المؤسسة وطبيعة العاملين فيها، فالقيادة التشاركية تسهم في رفع مستوى الانتماء والالتزام بالعمل، بينما ترتكز القيادة التحويلية على تحفيز الأفراد نحو التغيير والتطوير، في حين تهتم القيادة العقلانية بضبط العمليات واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وتمثل هذه الأنماط إطاراً تنظيمياً يؤثر في العملية التعليمية والبحثية، ويحدد مدى فعالية الجامعة في مواجهة التحديات المهنية والأكademية.

### 3- جودة الأداء في البيئة الجامعية

يشير مفهوم جودة الأداء إلى مستوى الإنقان والتميز في تنفيذ المهام الأكademية والإدارية داخل الجامعة، ويشمل ذلك جودة التدريس، فعالية الخدمات المقدمة للطلبة، كفاءة الأداء الإداري، والالتزام بمعايير الاعتماد والجودة، وتعتمد جودة الأداء على وضوح الأدوار، واستقرار اللوائح، وتوافر الموارد، إضافة إلى البيئة التنظيمية الداعمة، مما يجعلها مؤشراً مهماً لمدى نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية (جودة، 2004: ص39).

### 4- العلاقة بين القيادة الإدارية وجودة الأداء الجامعي

تؤكد الدراسات الحديثة أن جودة الأداء في الجامعات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر، فالقيادة الفعالة تعمل على تعزيز روح التعاون، وتحفيز المشكلات التنظيمية، وتوفير بيئة عمل محفزة، مما يعكس مباشرة على أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين، وئد القيادة عاملاً حاسماً في تطبيق نظم الجودة الشاملة، لأن نجاح هذه النظم يتطلب قيادة واعية تستطيع متابعة مؤشرات الأداء وتوجيه خطط الإصلاح بصورة فعالة (العيدي، 2023: ص98).

### 5- دور القيادة الإدارية في تطوير الجامعات الليبية

تواجه الجامعات الليبية تحديات عديدة مرتبطة بالموارد، البنية التنظيمية، وأساليب الإدارة التقليدية، الأمر الذي يجعل القيادة الإدارية محوراً أساسياً في عملية الإصلاح، فالجامعات التي تطبق قيادة متقدمة تكون أكثر قدرة على تحسين جودة التعليم، وتحديث البرامج الأكademية، وتطوير بيئة العمل، واستثمار التقنيات الحديثة في الإدارة والتدريس، ويزيل هذا الدور بصورة خاصة في الجامعات الناشئة مثل جامعة الجفارة، التي تحتاج إلى قيادة منته وسرعة الاستجابة لضمان تطوير الأداء الأكademي والإداري بما يتماشى مع معايير الجودة والاعتماد.

**إجراءات المنهجية**

**1- المنهج المتبّع:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى تحليل أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الأداء في جامعة الجفارة، وذلك من خلال وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

**2- مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين الإداريين بجامعة الجفارة خلال العام الأكاديمي 2024-2025، ويعد مجتمعاً كبيراً العدد ومتنوعاً المستويات الإدارية، مما تذرّ معه شمول جميع أفراده في الدراسة.

**3- عينة الدراسة:** تم اختيار عينة قصدية غير عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (60) مفردة، شملت عدداً من القيادات الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس، وبعض العاملين الإداريين في جامعة الجفارة خلال العام الأكاديمي 2024-2025، روعي في اختيار العينة تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة، وتتنوع سنوات الخبرة، وذلك بهدف الحصول على بيانات تعكس بصورة مناسبة واقع القيادة الإدارية وجودة الأداء داخل الجامعة.

**4- أدلة الدراسة**

اعتمدت الدراسة على استبيان من إعداد الباحث لقياس أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الأداء في جامعة الجفارة، وصُمم وفق مقياس ليكرت الخمسي (من 5 = لا أوفق بشدة إلى 1 = لا أافق بشدة)، وتكون الاستبيان في صورته النهائية من أربعة محاور رئيسة كما في الجدول الآتي:

**جدول (1) محاور الاستبيان وعدد الفقرات**

المحور	طبيعة القياس	عدد الفقرات
الأنماط القيادية الإدارية	قياس أسلوب القيادة المتبّع في اتخاذ القرار، وإدارة العاملين، وطريقة التأثير فيهم.	6
مهارات القيادة الإدارية	قياس مستوى مهارات الاتصال، حل المشكلات، تنظيم العمل، وإدارة فرق العمل لدى القيادات.	6
استقرار الأداء المؤسسي	قياس درجة وضوح الإجراءات، ثبات السياسات، وانتظام العمل الإداري داخل الجامعة.	6
جودة الأداء الأكاديمي والإداري	قياس مستوى الإنقان في تنفيذ المهام، والالتزام بمعايير الجودة، ورضاء المستفيدين عن الخدمات الجامعية.	6
المجموع الكلي		24

يعكس هذا التنظيم حرص الدراسة على تعطيل جانب الأساسية في القيادة الإدارية (أسلوبًا ومهارات)، وربطها بمتغيري استقرار الأداء وجودته، بما يسمح بتحليل العلاقات بين هذه الأبعاد بصورة كمية ومنظمة.

## الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات). الصدق

تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والقيادة الإدارية والإحصاء التربوي، حيث طلب منهم إبداء آرائهم حول وضوح العبارات، وسلامة الصياغة، وملاءمة الفقرات لكل محور، أجريت التعديلات اللازمة بحذف بعض العبارات وإعادة صياغة أخرى حتى استقرت الأداة في صورتها النهائية.. الثبات

تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لجميع محاور الاستبيان وللأداة ككل، وذلك على عينة استطلاعية من خارج العينة الأساسية بلغت (30) مفردة، يعرض الجدول الآتي معاملات الثبات والصدق البنائي التقديرية لكل محور:

جدول (2) معاملات الثبات والصدق البنائي لمحاور الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق البنائي *	الدلالة على جودة الأداة
الأنماط القيادية الإدارية	6	86.0	93.0	مرتفع جداً
مهارات القيادة الإدارية	6	84.0	92.0	مرتفع
استقرار الأداء المؤسسي	6	88.0	94.0	مرتفع جداً
جودة الأداء الأكاديمي والإداري	6	90.0	95.0	مرتفع جداً
الأداة الكلية	24	92.0	96.0	عالية جداً

نُظّهر قيم ألفا كرونباخ المرتفعة أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ إذ تجاوزت جميع المحاور الحد الأدنى المقبول (0.70) بفارق مريح، كما أن قيمة الثبات الكلي (0.92) تعزز إمكانية الاعتماد على الأداة في قياس متغيرات الدراسة بثبات وموثوقية، وتشير قيم الصدق البنائي المرتفعة إلى أن فقرات كل محور تتجه فعلياً لقياس البعد النظري الذي صيغت من أجله، سواء تعلق ذلك بأنماط القيادة أو مهاراتها أو استقرار الأداء أو جودته.

## 6. الأساليب الإحصائية

تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج **SPSS**، واعتمدت الدراسة مستوى دلالة إحصائية قدره ( $\alpha = 0.05$ ) للحكم على معنوية النتائج، واستُخدمت الأساليب الآتية:

## 1. الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة (الوظيفة، الجنس، سنوات الخبرة).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور القيادة الإدارية وجودة الأداء.

## 2. الإحصاء التحليلي

- معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة وقوف العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية (الأنماط، المهارات، استقرار الأداء) وجودة الأداء الأكاديمي والإداري.
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (T-Test) لقياس الفروق في متغيرات الدراسة تبعاً لمتغيرات ديمografية ثنائية (مثل الجنس).

## **أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الأداء ————— رحمة الملوبي**

- **تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)** لدراسة الفروق في مستوى جودة الأداء تبعاً لمتغيرات مثل الفئة الوظيفية أو سنوات الخبرة.
  - **تحليل الانحدار الخطي المتعدد** لقياس مدى قدرة أبعاد القيادة الإدارية على التنبؤ بجودة الأداء في جامعة الجفارة.
- تحليل البيانات الشخصية للعينة**

### **أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

**جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

النسبة المئوية	النكر	الجنس
58.3%	35	ذكر
41.7%	25	أنثى
100.0%	60	المجموع

تُظهر البيانات أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 58.3%， مقابل 41.7% من الإناث، وهو ما يعكس غالبية بسيطة للذكور في الفئات المستهدفة بالجامعة (القيادات، أعضاء هيئة التدريس، والموظفوون الإداريون)، هذا التوزيع يتيح إمكانية مقارنة اتجاهات الذكور والإإناث نحو القيادة الإدارية وجودة الأداء، مع مراعاة أن تمثل كلٍ من الفتنيين يمنحك نتائج الدراسة قدرًا مقبولاً من التوازن بين الجنسين.

### **ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة**

**جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة**

النسبة المئوية	النكر	الوظيفة
25.0%	15	قيادي إداري
41.7%	25	عضو هيئة تدريس
33.3%	20	موظف إداري
100.0%	60	المجموع

يتضح من الجدول أن أعضاء هيئة التدريس يمثلون النسبة الأكبر في العينة بنسبة 41.7%， يليهم الموظفوون الإداريون بنسبة 33.3%， ثم القيادات الإدارية بنسبة 25.0%， هذا التوزيع يعكس تركيز الدراسة على الفاعلين الرئيسيين في العملية التعليمية والإدارية داخل الجامعة، حيث يسمح وجود تمثيل مناسب للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والموظفيين برصد أثر القيادة الإدارية كما يدرك من زوايا وظيفية مختلفة داخل المنظومة الجامعية.

## ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
30.0%	18	أقل من 5 سنوات
36.7%	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
33.3%	20	10 سنوات فأكثر
100.0%	60	المجموع

تشير البيانات إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة ذوي الخبرة المتوسطة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 36.7%， تليها فئة من لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر بنسبة 33.3%， ثم فئة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 30.0%， يعكس هذا التوزيع تنوعاً في الخبرة الوظيفية داخل العينة، مما يساعد في فهم تصورات العاملين ذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة والطويلة تجاه القيادة الإدارية وجودة الأداء، ويعطي نتائج الدراسة بعدها أكثر عمقاً من حيث اختلاف الخبرات.

## تحليل محاور الدراسة

## المحور الأول: الأنماط القيادية الإدارية

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الأنماط القيادية الإدارية

ر.م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	يعتمد القائد أسلوبًا تشاركيًا في اتخاذ القرارات.	95.3	72.0	موافق
2	يشجع القائد العاملين على طرح أفكارهم ومجالات التطوير.	10.4	68.0	موافق
3	يتصرف القائد بالمرونة في معالجة المشكلات المهنية.	85.3	75.0	موافق
4	يوضح القائد مهامه وتوقعاته للعاملين بشكل واضح.	00.4	80.0	موافق
5	يظهر القائد قدرة على التأثير الإيجابي في العاملين.	90.3	82.0	موافق
6	يتعامل القائد مع العاملين بعدلة واحترام.	20.4	65.0	موافق بشدة
	المتوسط العام	00.4	74.0	موافق

المتوسط العام لبعد الأنماط القيادية الإدارية بلغ (4.00)، وبمستوى استجابة “موافق”， ما يشير إلى أن الممارسات القيادية السائدة في جامعة الجفارة تتسم بدرجة ملحوظة من المشاركة والمرونة والعدالة، جاءت أعلى العبارات استجابة:“يتعامل القائد مع العاملين بعدلة واحترام ” بمتوسط (4.20)، مما يعكس إدراكًا إيجابياً لسلوكيات العدالة التنظيمية لدى القيادات، كما حصلت عبارات المشاركة في الآراء وتشجيع الأفكار الجديدة على متوسطات مرتفعة، مما يدل على تبني اتجاهات قيادية داعمة للتحفيز والتطوير، في المقابل، لم تظهر أي عبارة مستوى منخفضاً، مما يعزز الانطباع بأن البيئة القيادية تتسم بقدر من الفاعلية يتوافق مع متطلبات الجودة الجامعية.

**جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات القيادة الإدارية**

ر.م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	يمتلك القائد مهارات اتصال فعالة داخل الجامعة.	05.4	70.0	موافق
2	يظهر القائد قدرة واضحة على حل المشكلات واتخاذ القرار.	15.4	65.0	موافق بشدة
3	يتحقق القائد تنظيم الوقت وتنسيق المهام.	80.3	82.0	موافق
4	يُحسن القائد إدارة فرق العمل وتوزيع الأدوار.	95.3	78.0	موافق
5	يتبع القائد تنفيذ المهام بدقة وانتظام.	10.4	72.0	موافق
6	يستطيع القائد التعامل مع ضغوط العمل بكفاءة.	85.3	88.0	موافق
المتوسط العام				76.0

المتوسط العام لنتائج هذا المحور بلغ (3.98)، وهو مستوى "موافق"، مما يعكس امتلاك القيادات الإدارية في الجامعة لمهارات قيادية جيدة، خاصة في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار، والذي سجل أعلى متوسط (4.15)، تشير المستويات المرتفعة إلى قدرة القائد على التنظيم والمتابعة وبناء فرق عمل فعالة، وهي مكونات رئيسية في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي والإداري، أما المهارات ذات المتوسط الأقل (مثل تنظيم الوقت والتعامل مع ضغوط العمل) فما تزال ضمن المستوى المقبول، لكنها تُظهر مساحة قابلة للتحسين لتعزيز الأداء المؤسسي.

**المحور الثالث: استقرار الأداء المؤسسي**

**جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستقرار الأداء المؤسسي**

ر.م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	إجراءات العمل داخل الجامعة واضحة ومنتظمة.	75.3	90.0	موافق
2	تتسم القرارات الإدارية بالثبات وعدم التناقض.	65.3	95.0	موافق
3	تُؤَدَّ الأعمال الإدارية وفق خطط محددة.	80.3	85.0	موافق
4	السياسات الجامعية مطبقة بشكل متson.	70.3	88.0	موافق
5	يتم الالتزام بلوائح العمل داخل الجامعة.	85.3	82.0	موافق
6	توزيع المسؤوليات داخل الأقسام بوضوح.	90.3	78.0	موافق
المتوسط العام				86.0

تشير النتائج إلى متوسط عام بلغ (3.78)، ما يدل على وجود مستوى مقبول من استقرار الأداء المؤسسي في الجامعة، تميزت العبارات المرتبطة بتوزيع المسؤوليات والالتزام بلوائح بمتوسطات مرتفعة نسبياً، مما يعكس وضوحاً تنظيمياً يُسهم في تحسين جودة

الأداء، ومع ذلك، فإن المتوسطات الأقل في ثبات القرارات والإجراءات تشير إلى وجود بعض التحديات الإدارية التي قد تتطلب تعزيزاً في توحيد السياسات وتحفيز تباين القرارات بين الإدارات.

#### المحور الرابع: جودة الأداء الأكاديمي والإداري

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة الأداء

ر.م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	تُقدم الخدمات الأكاديمية في الوقت المحدد وبدقة.	05.4	74.0	موافق
2	تُتفَّذ الإجراءات الإدارية بطريقة منظمة وفعالة.	90.3	80.0	موافق
3	يتصرف أعضاء هيئة التدريس بالالتزام المهني.	20.4	68.0	موافق بشدة
4	تم الاستجابة لشكاوى الطلبة بسرعة ووضوح.	55.3	95.0	محايد
5	تحافظ الجامعة على مستوى مستقر من جودة الخدمات.	85.3	82.0	موافق
6	تتوفر بيئة تعليمية داعمة ومحفزة للأداء.	00.4	77.0	موافق
المتوسط العام				موافق

المتوسط العام (3.92) يشير إلى أن جودة الأداء في جامعة الجفارة تُقيّم بشكل إيجابي، وقد حققت عبارة "يتصرف أعضاء هيئة التدريس بالالتزام المهني" أعلى متوسط (4.20)، وهو مؤشر على حضور قيم الانضباط والمهنية في الأداء الأكاديمي، كما عكست المتوسطات المرتفعة للخدمات الأكademie والبيئة التعليمية مستوى جيداً من التنظيم والدقة في تنفيذ المهام، أما العبارة المتعلقة بالاستجابة للشكوى فجاءت أقل متوسطاً (3.55)، وهو ما قد يشير إلى الحاجة لتحسين آليات خدمة الطلبة ورفع سرعة الاستجابة لتحقيق مستوى أفضل من الجودة المؤسسية.

#### المحور الخامس: التحديات والمعوقات التي تواجه القيادة الإدارية

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحديات القيادية

ر.م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	تواجه القيادة نقساً في الموارد البشرية المتخصصة.	95.3	85.0	موافق
2	تؤثر محدودية الإمكانيات المادية على جودة الأداء.	10.4	70.0	موافق
3	توجد صعوبات في تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة.	75.3	88.0	موافق
4	تعاني بعض الأقسام من ضعف التنسيق الإداري الداخلي.	60.3	92.0	محايد
5	يشكل ضغط العمل المتزايد تحدياً للقادة الإداريين.	20.4	68.0	موافق بشدة
6	توجد مقاومة من بعض العاملين للتغيير والتطوير.	85.3	80.0	موافق
المتوسط العام				موافق

## **أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الأداء ————— رحمة السلوب**

تشير البيانات إلى متوسط عام (3.91) يدل على أن التحديات الإدارية في الجامعة موجودة بدرجة ملحوظة، وجاءت أعلى المشكلات استجابة في عبارة "ضغط العمل المتزايد يُعد تحدياً للقيادة" بمتوسط (4.20)، وهذا يعكس الطبيعة التشغيلية المرتفعة للأعمال الجامعية، كما أظهرت النتائج ارتفاعاً في أثر ضعف الإمكانيات المادية (4.10) ونقص الكادر المتخصص (3.95)، وهي عوامل تُعد تقليدياً من أكثر المعوقات تأثيراً في فاعلية القيادة الجامعية، أما التحدي الخاص بالتنسيق بين الأقسام فجاء بمستوى أقل (3.60)، لكنه يظل مؤشراً مهمًا يدل على وجود فجوة في الاتصال الداخلي تحتاج إلى تعزيز.

### **أولاً: اختبار الفرضيات**

**الفرضية الرئيسية:** "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وجودة الأداء في جامعة الجفارة".

**جدول (11) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الإدارية وجودة الأداء**

نوع العلاقة	القرار	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (r)	المتغيران
علاقة إيجابية قوية ودالة	ترفض الفرضية الصرفية	000.0	63.0	القيادة الإدارية / جودة الأداء

تشير القيمة (0.63) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة الإدارية وجودة الأداء، وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، هذا يؤكد أن ارتفاع مستويات القيادة الإدارية يرتبط مباشرة بتحسين جودة الأداء داخل الجامعة، مما يجعل الفرضية البديلة صحيحة.

**الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارات القيادة الإدارية في تحسين جودة الأداء".

**جدول (12) تحليل الانحدار لمهارات القيادة وجودة الأداء**

القرار	Sig.	قيمة (t)	$\beta$	المتغير المستقل
ترفض الفرضية الصرفية	000.0	85.4	41.0	مهارات القيادة

تشير نتيجة  $\beta=0.41$  ومستوى الدلالة (0.000) إلى وجود تأثير قوي ودال لمهارات القيادة في جودة الأداء، كلما زادت مهارات الاتصال، اتخاذ القرار، والتحفيز، انعكس ذلك مباشرة على جودة الخدمات الأكademية والإدارية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة في تطوير جودة الأداء الجامعي".

**جدول (13) تحليل الانحدار لأنماط القيادة وجودة الأداء**

القرار	Sig.	t	$\beta$	المتغير المستقل
ترفض الفرضية الصرفية	001.0	92.3	36.0	الأنمط القيادية

القيمة ( $\beta=0.36$ ) تؤكد تأثير الأنماط القيادية وخصوصاً الديمقراطي والتشاركي في رفع مستوى الجودة داخل الجامعة، مع دلالة إحصائية قوية.

**الفرضية الفرعية الثالثة :** "لا توجد فروق دالة إحصائياً في القيادة الإدارية تُعزى للجنس".

**جدول (14) اختبار (T-Test) حسب الجنس**

المتغير	الذكور (متوسط)	الإناث (متوسط)	t	Sig.	القرار
القيادة الإدارية	85.3	80.3	65.0	520.0	لا تُرفض الفرضية الصفرية

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة حسب الجنس، ما يعني أن تقييم القيادة الإدارية متقارب بين الذكور والإناث.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا توجد فروق دالة في جودة الأداء تُعزى لسنوات الخبرة".

**جدول (15) تحليل التباين الأحادي حسب سنوات الخبرة**

مصدر التباين	F	Sig.	القرار
الخبرة	95.2	045.0	تُرفض الفرضية الصفرية

توضح النتائج وجود فروق دالة في جودة الأداء حسب سنوات الخبرة، وهو ما يشير إلى أن ذوي الخبرة الأكبر لديهم تقييم أعلى لجودة الأداء داخل الجامعة.

#### مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإدارية في جامعة الجفارة تمارس بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، وأن هذه القيادة تؤثر بشكل واضح في جودة الأداء الأكاديمي والإداري، وقد بينت الجداول أن المهارات القيادية— كالاتصال، واتخاذ القرار، والتلخيص— جاءت بمستوى جيد، وهو ما ينسجم مع الدراسات السابقة التي أشارت إلى أهمية هذه المهارات في رفع مستوى الأداء، مثل دراسة الساعدي التي أكدت وجود علاقة مباشرة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي في بيئة العمل التعليمية والإدارية، وبالتالي، تتفق هذه الدراسة مع الاتجاه العام في الأدبيات الذي يرى أن تحسين الأداء يبدأ من تحسين مهارات القائد.

كما أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية التشاركية والديمقراطية كانت الأكثر تأثيراً في جودة الأداء، حيث ارتبطت بشكل إيجابي بفعالية الأقسام الأكademية واستقرار الإجراءات الإدارية، وهذا يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة النجار ودراسة عمار، اللتين أوضحتا أن النمط التشاركي يسهم في رفع مستوى الرضا والمهنية والالتزام داخل المؤسسات التعليمية، ومن ثم فإن هذه الدراسة تتفق مع تلك النتائج التي توكل مركبة المشاركة في تحسين الأداء.

وفي جانب جودة الأداء، أظهرت الجداول أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام المهني، بينما ظهرت بعض أوجه القصور في سرعة الاستجابة للشكوى وضعف الإمكانيات، هذا التفاوت في الجودة يتباين مع ما جاء في دراسة الطيب حول جودة التعليم العالي في ليبيا، والتي بينت وجود فجوة بين الأداء الأكاديمي والإداري بسبب نقص الموارد، وبذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع الواقع الذي عكسته الأدبيات حول الجامعات الليبية، خاصة فيما يتعلق بالتحديات اللوجستية والوظيفية.

كما كشفت النتائج المتعلقة بالتحديات والمعوقات أن ضغط العمل وضعف التسيير الإداري يمثلان تحديات واضحة للقيادة الجامعية، وهو ما يتطابق مع ما ذكرته دراسة سالم عطية عبد الواحد حول الضغوط التنظيمية وصعوبات تطبيق الأنظمة الحديثة داخل المؤسسات، وهذا يؤكد أن معوقات القيادة ليست محلية فقط بجامعة الجفارة، بل تشكل نمطاً شائعاً في المؤسسات التعليمية بالعالم العربي.

وفيما يتعلق بالفروق الديموغرافية، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في تقييم القيادة الإدارية حسب الجنس، وهو ما يتفق مع عدد من الدراسات التي أكدت أن تصورات العاملين حول القيادة لا تتأثر بالجنس، في المقابل، أظهرت النتائج

## **أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الأداء ————— ريمحة الملوبي**

وجود فروق في جودة الأداء حسب سنوات الخبرة، وهي نتيجة تتفق مع الدراسات التي أشارت إلى أن الخبرة المهنية تُكسب العاملين قدرة أعلى على تقييم الأداء وفهم التحديات التنظيمية، مثل دراسة الأشلم ودراسة العبيدي.

وبشكل عام، يتضح من مناقشة النتائج أن هذه الدراسة تتفق بدرجة كبيرة مع الاتجاهات العامة للدراسات السابقة، خصوصاً فيما يتعلق بدور القيادة التشاركية والمهارات القيادية في تحسين الأداء، بينما تختلف في بعض الجوانب المرتبطة بالفروق حسب الخبرة التي لم تظهر بوضوح في بعض الدراسات السابقة، هذه المقارنات تُظهر أن نتائج الدراسة الحالية جاءت منسجمة مع الأدبيات الحديثة، مع إبراز خصوصية السياق الليبي في ما يتعلق بالتحديات التنظيمية والموارد.

### **نتائج الدراسة**

1. وجود علاقة إيجابية قوية ودالة بين القيادة الإدارية وجودة الأداء في جامعة الجفارة.
2. مهارات القيادة الإدارية كان لها تأثير واضح في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.
3. الأنماط القيادية التشاركية والديمقراطية ترتبط بمستوى أعلى من الجودة.
4. لا توجد فروق في تقييم القيادة الإدارية تُعزى للجنس.
5. توجد فروق في جودة الأداء تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة الأكبر.
6. تُظهر نتائج الجداول أن بيئه العمل الجامعية تحتاج مزيداً من التطوير في مجالات التسويق الإداري، والاستجابة لشكاوى الطلبة، وتوفير موارد بشرية ومادية كافية.

### **الوصيات**

1. تعزيز تطبيق القيادة التشاركية في الجامعة باعتبارها الأكثر تأثيراً في رفع جودة الأداء.
2. توفير برامج تدريبية دورية للقيادات الإدارية والعاملين لرفع كفاءة مهارات القيادة الحديثة.
3. تطوير نظام المتابعة والتقدير داخل الجامعة لضمان سرعة الاستجابة لخدمات الطلبة.
4. زيادة الاهتمام بتوفير الموارد البشرية المؤهلة في الأقسام ذات العجز الوظيفي.
5. تحسين بيئه العمل من خلال دعم التسويق بين الأقسام وتخفيض ضغط العمل على القيادات الإدارية.
6. اعتماد نظام شكاوى إلكتروني يتناسب بالسرعة والشفافية لضمان جودة خدمة الطلبة.
7. توسيع استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة الجامعية بما يعزز الدقة والسرعة في الإجراءات.

### **قائمة المراجع:**

- أبوستالة، أبو القاسم محمود (2024)، أثر استخدام التقنيات الحديثة على جودة أداء الأستاذ الجامعي، مجلة البحث الأكاديمية، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم، العلوم الإنسانية، العدد (28).
- أحمد حسن الرفاعي (2005)، مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية واقتصادية)، عمان: دار وائل للنشر.
- أحمد عارف العساف؛ محمد الوادي (2011)، منهجة البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، عمان: دار الصفاء للنشر.
- الأشلم، خالد عياد (2024)، الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الإدارية بكليات العلوم الإنسانية في جامعة مصراتة، مجلة البحث الأكاديمية، العدد (28)، المؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم.
- بن نصر، مصطفى أحمد؛ الأشلم، عياد أحمد (2021). "الثقافة التنظيمية لدى العاملين بأكاديمية الدراسات العليا مصراتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، مجلة البحث الأكاديمية - العلوم الإنسانية، عدد خاص، ص20-؟ (حسب النسخة).

- جودة، محفوظ أحمد (2004)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2007)، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية، وظائف المنظومة، الطبعة الثانية، عمان: دار الحامد للنشر.
- زايد، عادل (2006)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: دار النهضة العربية.
- زيدان، سلمان (2011)، المسيرة المتوازنة لإدارة الجودة الشاملة للنهاوض بالتعليم الجامعي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الساعدي، حسن علي حمد (2012)، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، جامعة بنغازي.
- جودة، محفوظ أحمد. (2004). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2007). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظومة، الطبعة الثانية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- السرطاوي، عبد الله (2019)، إدارة الأداء المؤسسي: مدخل استراتيجي، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال خلف (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السويطي، شibli إسماعيل (2013)، واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.
- شحاته سليمان؛ محمد سليمان (2005)، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- شفيق، محمد (2011)، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الطيب، مصطفى عبد العظيم (2007). "ضمان جودة التعليم العالي في ليبيا (المعايير - المقترنات)"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- عبيدات، ذوقان، آخرون (2003)، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه، عمان: دار أسامة.
- العبيدي، سيلان جبران (2009). "ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: المواجهة بين مخرجات التعليم العالي وحالات المجتمع في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- العبيدي، سيلان جبران. (2023). أثر القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التقدم التكنولوجي والمتغيرات في مجتمعنا العربي، قضايا سياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد.
- العجمي، محمد حسين (2008)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار المسيرة.
- العساف، أحمد بن عبد المحسن (2011)، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض: ديوان مطبوعات السعودية.
- العلاق، بشير عباس (2010)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري.
- عمار، كيرد، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن، جامعة البويرة، الجزائر.

## **أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الأداء ————— ريمحة المسلوب**

- الفلاح، فاطمة مفتاح فرج؛ الرفادي، أحلام يونس محمد (2024). "السمات المهنية والأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية في ضوء معايير كفاءة الأداء المهني والأخلاقي للأستاذ الجامعي"، مجلة البحث الأكاديمية، العدد (28).
- كنعان، نواف (2007)، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محمد، زهرة عبد (2012). "جودة التعليم العالي في ضوء معايير الاعتماد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، السنة 35، العدد 93.
- محمد، محمد إبراهيم حسن (2010)، القيادة الإدارية ومؤسسة المعلومات، القاهرة: دار الكتب.
- محمود، ناجي عبد الستار، وجاسم، ياسين موسى (2012). "متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت: دراسة تحليلية"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي.
- المدهون، فادي عمر مصطفى (2015)، فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- المعمرى، فهد صالح (2015)، تقييم الأداء الأكاديمي بكلية التربية والألسن عمران بالجمهورية اليمنية وفقاً البعض متطلبات الجودة الشاملة، مجلة جامعة الناصر، المجلد (2)، العدد (5)، ص 45-50.
- المغربي، كامل محمد (2008)، المدخل لإدارة الأعمال: أسس ووظائف، عمان: مكتبة عمان.
- مقابلة، محمد قاسم (2011)، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الهيتي، ثائر عبد الله (2016)، إدارة الأداء: الأسس والتطبيقات في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الياس، طه الحاج؛ محمد، الحاج خليل (2008)، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، عمان: الدار العربية للنشر.
- يونس، طارق شريف (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.