Al-Nahda Scientific Journal
VOL.03 NO. 1 2026

مجلة النهضة العلمية

Al-Nahda Scientific Journal

Journal homepage :https://ous.edu.ly/Journal/index.php/OUSJ

تحليل واقع وظائف الجامعة وتحدياتها من منظور القيادات الإدارية
دراسة ميدانية على القيادات الادارية بجامعة الزيتونة

حسن محمد اليونسي
قسم ادارة الاعمال، جامعة الزيتونة، ترهونة

للمراسلة: hasenalyounsi@gmail.com

الملخص

تسعى الدراسة إلى الكشف عن تحليل واقع وظائف الجامعة الأساسية الثلاث وتحدياتها من منظور القيادات الإدارية. اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي/التحليلي)؛ لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها. يتكون مجتمع الدراسة من القيادة الإدارية لجامعة الزيتونة، وعمداء الكليات ووكلائهم. وتمَّ الاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتحليلها أحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة خلال تحليل البيانات أنه لا يوجد استقرار في الوظائف القيادية في الجامعة، وأنَّ مستوى الأداء الأكاديمي للكليات العلمية بالجامعة جاء في حدود المتوسط بينما جاء مستوى الإنتاج العلمي في الجامعة بدرجة منخفضة. وجاءت نتائج التقييم العام لمحور المسؤولية الاجتماعية للجامعة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.75) بوزن نسبي (55%). وأوصت الدراسة بمجموعة من الحلول منها: تكثيف إجراء الدراسات الدورية لقياس مدى توافق مخرجات الجامعة مع متطلبات سوق العمل، وتوظيف نتائجها في تطوير البرامج الأكاديمية. وكذلك إجراء مراجعة دورية للبرامج الأكاديمية بمشاركة أرباب العمل لضمان تعزيز توافقها مع احتياجات سوق العمل. وأيضا توسيع الشراكات عبر إبرام اتفاقيات تعاون بحثي مع المؤسسات العلمية والمراكز البحثية محليًا ودوليًا. وتفعيل برامج البحث العلمي المشترك وتقديم حوافز تشجيعية لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في بحوث تعاونية. والتركيز على الدور الإعلامي للجامعة من خلال إنشاء منصات تواصل فعّالة لنشر القضايا المجتمعية والمساهمة في معالجتها، وتطوير سياسات واضحة لدعم الابتكار، وتفعيل مراكز ريادة الأعمال، مع تحسين التواصل مع الطلبة والباحثين حول فرص الدعم.

الكلمات المفتاحية: الجامعة. العملية التعليمية. المسؤولية الإدارية والاجتماعية. الإنتاج العلمي.

Analysis of the Reality of University Functions and Their Challenges from the Perspective of Administrative Leadership. A Field Study on Administrative Leaders at Al-Zaytuna University

Hasan Mohammed Al-Younsi

Department of Business Administration, Al-Zaytuna University
*Corresponding Email: hasenalyounsi@gmail.com

Abstract

Received 09 February 2026 - Accepted 03 May 2026
DOI: 10.65588/sbvjsq03
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

The study problem, entitled “Analysis of the Reality of University Functions and Their Challenges from the Perspective of Administrative Leadership at Al-Zaytuna University,” revolves around answering the main research question: What is the reality of analyzing university functions and their challenges from the perspective of administrative leadership? The study aims to examine the reality of the three core university functions and their associated challenges from the viewpoint of administrative leaders. The study adopted the descriptive-analytical approach, as it is appropriate for the nature and objectives of the research. The study population consisted of the administrative leadership at Al-Zaytuna University, including deans of faculties and their deputies. A comprehensive survey method was employed to include all administrative leaders in the university. The questionnaire was used as the primary tool for data collection. Data were analyzed using a set of statistical methods through the SPSS program. The most prominent findings of the study regarding the analysis of the educational process and its challenges include the following: there is stability in leadership positions within the university; the level of academic performance in the scientific faculties was moderate; and the level of scientific research output at the university was low. The overall evaluation results for the university’s social responsibility dimension were also moderate, with a mean score of (2.75) and a relative weight of (55%).Based on these findings, the study proposed several recommendations, including: intensifying periodic studies to measure the alignment between university outputs and labor market requirements and utilizing their results in developing academic programs; conducting regular reviews of academic programs with the participation of employers to enhance their alignment with labor market needs; expanding partnerships by establishing research collaboration agreements with scientific institutions and research centers locally and internationally; activating joint scientific research programs and providing incentives for faculty members to participate in collaborative research; strengthening the university’s media role by creating effective communication platforms to address societal issues and contribute to solving them; and developing clear policies to support innovation, activating entrepreneurship centers, and improving communication with students and researchers regarding available support opportunities.

Keywords: University; Educational Process; Social Responsibility; Scientific Output

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي

1.المقدمة

الجامعة مركب اجتماعي علمي ثقافي يقوم بوظائف عده، تسهم في تزويد البيئة المحيطة بما تحتاجه من معارف وعلوم، بما يحقق التنمية المحلية والعالمية. حيث أصبح التعليم العالي أداة استراتيجية؛ لتعزيز التنافسية الوطنية من خلال تنمية رأس المال البشري وتحفيز الابتكار وريادة الأعمال.(UNESCO, 2021)

تظهر أهمية الجامعة في إعداد الكفاءات البشرية من الخريجين المؤهلين القادرين على مواكبة متطلبات احتياجات سوق العمل، وذلك من خلال توفير مكان ملائم بشريا وماديا وتوفير بيئة تفاعلية تعتمد على الإبداع والتفكير النقدي. كما تقوم الجامعات بدور مكافحة الفساد والأفكار الهدامة والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وتعمل الجامعة على نقل المعرفة وتخزينها وتوطينها، بالإضافة إلى تشجيع البحث العلمي التطبيقي الذي يسهم في حل المشكلات المجتمعية (الزهراني، 2021).

شهد قطاع التعليم العالي خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية بفعل العولمة، والتطور التكنولوجي، والاقتصادي القائم على المعرفة، الأمر الذي فرض على الجامعات إعادة النظر في أدوارها التقليدية، وتبنّي مفاهيم الجودة والاعتماد الأكاديمي، والحوكمة الرشيدة، والشراكات الدولية وتلعب الجامعة دورًا هامًا في حياة المجتمعات الحديثة، حيث تكون من وظائفها الأساسية توليد المعرفة ووتكون مركزًا لإمداد سوق العمل بالكفاءات العلمية والمهنية؛ التي تُسْهم في التنمية المستدامة.

ليست الجامعة مجرد مؤسسة تعليمية تمنح الشهادات فقط، بل هي حاضنة للانتاج العلمي، وللابتكار، وتقديم الدعم للبيئة المحيطة، مما يجعلها عنصرًا فاعلًا في تقدم الأمم وازدهارها. (الحربي، 2022) .(World Bank, 2020 وفي السياق البحثي، تسهم الجامعة في دعم الابتكار وريادة الأعمال عبر مراكز البحوث والحاضنات العلمية، مما يساعد في مواجهة التحديات المحيطة بالبيئة المحلية. كما تمدُّ الجامعة جسرًا للتعاون الدولي من خلال التوأمة الأكاديمية والبحثية مع مؤسسات تعليمية عالمية، ما يرفع من جودة التعليم، ويثري الخبرات العلمية (الحميدي، 2023).

2. مشكلة الدراسة

شهد قطاع التعليم العالي خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية بفعل العولمة، والتطور التكنولوجي، والاقتصادي القائم على المعرفة، الأمر الذي فرض على الجامعات إعادة النظر في أدوارها التقليدية، وتبنّي مفاهيم الجودة والاعتماد الأكاديمي، (World Bank, 2020). في السياق العربي، وخاصة في ليبيا إذ يواجه التعليم العالي تحديات متعددة، من أبرزها مواءمة مخرجاته مع متطلبات سوق العمل، وضمان الجودة، وبراءات الاختراع والابتكارات والخدمة المجتمعية. هذا ما خرج به مشروع الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي(ليبيا) 2024-2034م ص30 عند تحليل نقاط الضعف والتحديات ومقارنتها بالفرص ونقاط القوة' تبيّن وجود فجوة بين مخرجات مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية، إضافة إلى ضعف الاهتمام بالبحث العلمي داخل الجامعات وقلة الشراكات مع القطاعات الإنتاجية والخدمية، كما أكدت الاستراتيجية على تدني كفاية المخرجات التعليمية والبحثية، وضعف منظومة الابتكار، وانخفاض التأثير العلمي للبحوث والمجلات الصادرة عن مؤسسات التعليم العالي.

من خلال الفجوات الواردة في استراتيجية التعليم العالي المذكورة جاءت هذه الدراسة لتقييم أداء جامعة الزيتونة، وتتمثل في التساؤل العام: ما هو واقع تحليل وظائف الجامعة وتحدياتها من منظور القيادات الإدارية بجامعة الزيتونة؟ ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلاتُ الآتيةُ:

س1: هل الوظيفة الأكاديمية (التدريس والتكوين) بالجامعة تتواءم مع متطلبات سوق العمل؟

س2: ما الدور الذي تقوم به الجامعة في تعزيز آلية البحث العلمي؟

س3: هل تعزز الجامعة المسؤولية المجتمعية من أجل الإسهام في التنمية المحلية؟

س4: ماهي التحديات (الفجوات) التي يمكن اكتشافها في هذه الدراسة؟

3.أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع تحليل وظائف الجامعة الأساسية الثلاث وتحدياتها من منظور القيادات الإدارية بجامعة الزيتونة. وأهمية كل منها في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها الاستراتيجية،. ويتضمن الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية يمكن عرضها على النحو الآتي:

. تقييم مدى توافق الوظيفة الأكاديمية للجامعة، مع متطلبات سوق العمل.

. الكشف عن الدور الذي تضطلع به الجامعة في تطوير وتعزيز آليات البحث العلمي..

. تقييم برامج الجامعة ومبادراتها التي تهدف تعزيز المسؤولية الاجتماعية في البيئة المحيطة.

. الكشف عن التحديات (الفجوات) في تنفيذ وظائف الجامعة.

4.أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى تقييم وظائف الجامعة الأساسية الوظيفة الأكاديمية (التدريس والتكوين)، والانتاج العلمي، وللمسؤولية الاجتماعية للجامعة) من خلال آراء الإدارة العليا بالجامعة، بوصفها الجهة المسؤولة عن رسم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الحرم الجامعي. ويمكن تفصيلها كما يأتي:

1.4: الأهمية النظرية:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بتقييم وظائف الجامعة من منظور القيادات الإدارية بالجامعة، من خلال ما يلي:

. تقدم إطاراً تحليلياً لفهم العلاقة بين الرؤية القيادية والأداء الوظيفي للجامعة، وهو جانب لم يحظَ باهتمام كافٍ في بعض الدراسات العربية.

. تتوافق هذه الدراسة مع الاتجاهات المعاصرة التي تعزز مفهوم الجامعة كمؤسسة تنموية شاملة، كما تدعمه تقارير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة التي تبرز دور التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة.

2.4: الأهمية التطبيقية:

توفر نتائج الدراسة مؤشرات واقعية لصناع القرار حول مستوى أداء الوظائف الأساسية للجامعة من وجهة نظر القيادات العليا (مدراء الإدارة العليا بالجامعة، الوكلاء، العمداء) منها :

. تساعد في الكشف عن نقاط القوة والقصور في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

. تمكّن الإدارة العليا من تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية في مجالات البحث العلمي والمسؤولية الاجتماعية وربطها بخطط التنمية الوطنية.

. تدعم عمليات التقويم الذاتي والاعتماد الأكاديمي من خلال توفير بيانات علمية يمكن الاستناد إليها في التطوير.

3.4: الأهمية المجتمعية والتنموية

إبراز دور القيادة الجامعية في توجيه الجامعة نحو المسؤولية الاجتماعية للجامعة والاستجابة لاحتياجات البيئة المحيطة.

. تعزيز مبدأ المساءلة والحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي.

. دعم توجهات إصلاح التعليم العالي بما يحقق التكامل بين وظائف الجامعة ومتطلبات التنمية.

5.أسباب اختيار هذه الدراسة

باعتبار أن الدراسة تتناول تقييم وظائف الجامعة، فإن السبب في القيام بهذه الدراسة يمكن توضيحه من خلال مبررات علمية ومنهجية واضحة، على النحو الآتي:

. الحاجة إلى التقويم العلمي المنهجي، حيث تواجه الجامعات اليوم تحديات متسارعة تتعلق بالجودة، والاعتماد الأكاديمي، والتنافسية، مما يستلزم إجراء تقييم علمي موضوعي لوظائفها الأساسية (الوظيفة الأكاديمية (التدريس والتكوين)، البحث العلمي، والمسؤولية الاجتماعية) للكشف عن مستوى أدائها الفعلي مقارنة بالمعايير المعتمدة.

. وجود فجوة بحثية تشير العديد من الدراسات إلى التركيز على جانب واحد من وظائف الجامعة دون النظر إليها بصورة تكاملية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة شاملة تقيم هذه الوظائف مجتمعة في إطار واحد.

. الاستجابة للتحولات العالمية في التعليم العالي أكدت تقارير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة على ضرورة تطوير أداء الجامعات وربط وظائفها بأهداف التنمية المستدامة، وهو ما يتطلب دراسات تقييمية تستند إلى بيانات واقعية.

. تعزيز مبدأ الجودة والاعتماد الأكاديمي. أصبح التقويم المؤسسي أحد المتطلبات الأساسية في نظم ضمان الجودة، ما يفرض ضرورة إجراء دراسات علمية لقياس مستوى تحقيق الجامعة لوظائفها ومدى اتساقها مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

. دعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة. توفر نتائج الدراسة بيانات علمية يمكن الاستناد إليها في تطوير الخطط

الاستراتيجية وتحسين الأداء، بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية أو الانطباعات العامة.

المبحث الثاني: الأدبيات السابقة

1. الدراسات السابقة:

تُعدّ الجامعة إحدى أهم المؤسسات العلمية المعاصرة، إذ تمثّل محورًا أساسيًا في إنتاج المعرفة وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز التنمية الشاملة في جميع المجالات، انطلاقا من الأهمية المتزايدة للدور الذي تقوم به الجامعات من خلال وظائفها، فقد كان محور اهتمام كثير من الدراسات و البحوث خلال العقود الأخيرة.

وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة منها:

1.1. الدراسات التي تناولت الانتاج العلمي

يُعدُّ البحث العلمي الركيزة الأساسية لتقدم الأمم وازدهارها، إذ يُمثّل الأداة المنهجية التي تُسهم في إنتاج المعرفة وتطويرها، ومعالجة المشكلات المختلفة بأسلوب علمي قائم على الدليل والتحليل الموضوعي. وقد أصبح البحث العلمي في العصر الحديث معيارًا رئيسًا لقياس تطور الدول ومكانتها الحضارية، نظرًا لدوره في دعم الابتكار، وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية في مختلف المجالات، ولأهميته تناولته العديد من الدراسات منها مايلي:

دراسة اليونسي (2025م) بعنوان:(دور رسالة الجامعة في التنمية المستدامة)، و هدفت الدراسة إلى تقييم رسالة جامعة فزان في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. وتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الادارية بالجامعة محل الدراسة، وتم استخدام الاستبانة أداةً رئيسةً لجمع البيانات وأُستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحليل وتفسير البيانات، وكان من بين النتائج، ضعف الاهتمام بالبحث العلمي الذي يركِّز على الابتكار وإنتاج المعرفة، وكذلك خروج الجامعة للبيئة المحيطة والتفاعل معها كان بسيطا لا يصل للمأمول. وعدم تطوير العملية التعليمية بما يتوافق ومتطلبات سوق العمل.

وهدفت دراسة بغدادي (2024م). إلى التعرف على دور البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية؛ لتحقيق التنمية المستدامة من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، واعتمدت على المنهج الوصفي بوسائله التحليلية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وكان من بين نتائجها درجة توظيف مخرجات البحث العلمي بأبعاده التنموية المستدامة كانت كبيرة من خلال الحلول الإبداعية واضافات علمية وتطبيقية، من شأنها ملامسة الواقع والارتقاء بطبيعة عمل المؤسسات الإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب وتطوير الكفاءات الوطنية في جميع التخصصات.

و ناقشت دراسة بن فايد، عبد القادر (2023م): دور الجامعة في تنميّة البحث العلميّ وتطويره بحسب وجهة نظر أعضاء هيئة في مجالي المُحاسبة والتَّمويل لثلاث جامعات ليبيّة وهي:(جامعة الجفارة – جامعة طرابلس– جامعة درنة)، واتّبعت الدِّراسة المنهج الوصفيّ التّحليليّ؛ واستخدمت استمارة استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلتِ الدِّراسة إلى عدد من النّتائج من أهمها: ضعف دور الجامعة في تنمية البحث العلميّ وتطويره لدى أعضاء هيئة التّدريس، كذلك قلّة اهتمام الجامعات بدعم أعضاء هيئة التّدريس في مجال البحث العلمي؛ ويتضّح ذلك في ضعف تشجيع الابتكار والإبداع وقلّة الدّعم الماديّ والمعنويّ المُقدَّم لهم؛ لإجراء البحوث العلميّة، وقد خرجتِ الدِّراسة بمجموعة من التّوصيات كان من أبرزها: يجب أن تخصص الجامعات محلّ الدّراسة قيمة مالية مناسبة ضمن

ميزانياتها خاصّة بالبحث العلميّ، وبرامج تنميته وتطويره لدى أعضاء هيئة التَّدريس.

بحثتْ دراسة (الصادق سليم 2022م) مشكلة تدور حول التحديات والمعوقات التي تواجه الجامعات الليبية وبالأخص فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للجامعة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر متطلبات البحث العلمي (العنصر البشري، والامكانيات المادية، والمناخ الاكاديمي، والمجتمع المحلي)و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراته، وخلصت إلى نتائج منها :انخفاض مستوى متطلبات البحث العلمي في جامعة مصراته وكذلك المسؤولية الاجتماعية للجامعة جاءت بمستوى منخفض.

قدم عبد الله2021م دراسة تحت عنوان:(اهتمام الجامعة في تطوير البحث العلمي)، وركَّزتْ على الأزمات التي يعانيها البحث العلمي في الوطن العربي، وهدفت الدراسة الى معرفة المعوقات التي تقف أمام البحث العلمي في الجامعات المصرية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وكان من بين نتائجها: يحاط البحث العلمي في الجامعات بالعديد من المعوقات منها المادية، الإدارية ،والعلمية. ومن توصياتها: يجب على الجامعات المصرية الاهتمام بالبحث العلمي باعتباره العمود الفقري للتنمية المستدامة.

1.2. الدراسات التي تخص المسؤولية الاجتماعية للجامعة:

تُعدّ الجامعة مؤسسةً علميةً واجتماعيةً ذات رسالة تنموية شاملة، إذ لا يقتصر دورها على التعليم والبحث العلمي فحسب، بل يمتد ليشمل المسؤولية الاجتماعية للجامعة بوصفها الوظيفة الثالثة للجامعة. ولهذا لم تهملها الدراسات والبحوث العلمية من تسليط الضوء عليها ومن هذه الدراسات ما يلي:

هدفت دراسة بن سعود(2023م) إلى معرفة دور الجامعة في خدمة المجتمع واعتمدت على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة والمقابلة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: أظهرت النتائج أن دور جامعة بنغازي في خدمة المجتمع ما زال محدودًا، مع قلة وعي العاملين وأعضاء هيئة التدريس بأهمية وظيفة الجامعة المجتمعية.

هدفت دراسة البركنو:2023م: الى التعرفَ على دور الجامعة في المسؤولية الاجتماعية في الجامعات الجزائرية، واستخدمت استبانة كوسيلة لجمع البيانات، واتخذت المنهج الوصفي منهجًا لتحليل وتفسير المعلومات، وكان من نتائجها أن تسعى الجامعة إلى تعزيز الوعي المجتمعي وتقديم الخدمات الاستشارية، مع العمل على نشر الثقافة المحلية وبناء شراكات مع المؤسسات المجتمعية لدعم دورها في المسؤولية الاجتماعية.

ركَّزت دراسة زينب عبود2021م على: (دور الجامعة في خدمة المجتمع). وقامت الباحثة بأجراء العينة على (100) عضو هيئة تدريس في كلية التربية الأساسية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة والمقابلة لغرض الحصول على عدد من الوسائل الإحصائية واستخدمت المنهج المسحي والمنهج الإحصائي، حيث توصلت الى مجموعة من النتائج منها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دور الجامعة ،وتأهيل الشباب لسوق العمل وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمو الاقتصادي، وبين دور الجامعة في المسؤولية الاجتماعية للجامعة، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقدم المجتمعي، وبين دور الجامعة في المسؤولية الاجتماعية للجامعة.

قدم (المختار2015م) دراسة بعنوان: (دور الجامعة في خدمة المجتمع بليبيا جامعة طرابلس نموذجاً)و تدور مشكلة

الدراسة حول ضعف المؤامة بين الجامعة والمجتمع، ويرجع ذلك الى قلة توفير سياسات التعليم العالي والخطط المستقبلية، وهدفت الدراسة الى توضيح دور الجامعات المعاصرة في تلبية احتياجات المجتمع، وكذلك دراسة واقع دور الجامعة في المسؤولية الاجتماعية للجامعة الليبية، واستخدمت المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكان من بين نتائجها أنَّ الجامعة تقدم خدمات تثقيفية للمجتمع المحلي بمقدار متوسط ،وكذلك يقدم طلاب الجامعة أنشطة تطوعية لخدمة المجتمع بمقدار متوسط، وأيضاً تقدم الجامعة محاضرات توعوية عبر وسائل الإعلام المختلفة بدرجة متوسطة.

3.1. دراسات حول العملية التعليمية للجامعة:

الجامعة اليوم ليست مجرد فضاء لتلقين المعارف، بل هي بيئة لإنتاج المعرفة، وتنمية الفكر النقدي، وتأهيل الكفاءات القادرة على الإسهام في التنمية الشاملة. وتتمثل الوظيفة الأكاديمية في العملية التعليمية حيث تعمل الجامعة على إعداد الطلبة علميًا ومهنيًا، وتزويدهم بالمهارات اللازمة؛ لمواكبة متطلبات سوق العمل. ولهذا الدور المهم لم تهملها الدراسات البحثية ومنها:

بحثت دراسة الطيب (2025م) الموسومة بـ (دور الجامعة في إعداد طلابها وتدريبهم لتكوينهم مهنيًا).

وتهدف الدراسة إلى معرفة أهمية الجامعة في إعداد الطلاب، وتزويدهم بالمهارات المهنية اللازمة. وذلك في ضوء بعض معايير الجودة الشاملة. كما تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بتطوير الأداء الأكاديمي والتكويني للطلاب، وربطه بمتطلبات سوق العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت عن الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وكان من بين نتائج هذه الدراسة ضعف المناهج ، وضعف طرق التدريس، و تدني المستوى الفني والأكاديمي لعضو هيئة التدريس و أوصت الدراسة منح الترخيص لمزاولة مهنة التدريس كما في الولايات المتحدة الامريكية.

سعت دراسة اشحيمة،2025 الموسومة بعنوان:(مدى مواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل). إلى قياس مدى مواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل، من خلال تحليل كيف تتوافق المعارف والمهارات التي يكتسبها الطلاب في الجامعة مع احتياجات الجهات الإنتاجية والخدمية في سوق العمل. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام أداة الاستبيان من عينة ممثلة من الخريجين وأرباب العمل، وأعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فجوة واضحة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل، حيث لوحظ الضعف في بعض المهارات المهنية والتطبيقية لدى الخريجين مقارنة بتوقعات أصحاب العمل، كما بينت النتائج أنَّ البرامج الأكاديمية الحالية لا تزال تركز بشكل أكبر على الجوانب النظرية أكثر من التطبيقية، مما يحد من قدرة الخريجين على الاندماج بسرعة في بيئات العمل الفعلية. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث المناهج الأكاديمية لتشمل محتوى تطبيقيًا أكثر، و العمل على تعزيز التعاون بين الجامعات وقطاعات الصناعة، والمؤسسات الاقتصادية؛ لضمان توافق المخرجات التعليمية مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، بالإضافة إلى تشجيع التدريب العملي والتوجيه المهني للطلاب قبل التخرج.

تناولت دراسة حميد عمران 2023) بعنوان: (دور التخطيط الاقتصادي في موائمة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل في العراق). أظهرت النتائج وجود ضعف في مواءمة مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل، وكذلك وجود فجوة بين التخصصات التي تطرحها الجامعات، والاحتياجات الفعلية للاقتصاد. و أشارت

الدراسة إلى ضرورة تطوير البرامج الأكاديمية، وربطها بمتطلبات التنمية الاقتصادية وسوق العمل لضمان توظيف الخريجين والاستفادة من قدراتهم في دعم الاقتصاد الوطني.

ركَّزتْ دراسة البرعصي والعمامي (2023م) الموسومة بـ (أثر البرامج الأكاديمية على الخصائص الكمية والنوعية لخريجي التعليم العالي) إلى تحليل تأثير البرامج الأكاديمية والآليات المتبعة داخل الكليات على الخريجين من حيث الجوانب الكمية والنوعية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وتوصلت النتائج إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها ضعف مستوى البرامج الأكاديمية، ومستوى الآليات المتبعة داخل الكلية، إضافةً إلى ضعف الخصائص الكمية والنوعية لخريجي التعليم العالي.

تناولت دراسة الهوش (2022م) الموسومة بـ »المكتبات الأكاديمية ودورها في دعم التعليم العالي والبحث العلمي إلى تحليل أهمية المكتبات الأكاديمية في دعم الدراسات العليا والبحث العلمي، وتعزيز تنمية المجتمع، كونها الركيزة الأساسية للنظام التعليمي العالي، وتركز الدراسة على دور المكتبات في تلبية احتياجات المجتمع الأكاديمي من مصادر المعرفة الورقية والإلكترونية، سواء من خلال اقتنائها مباشرة أم المشاركة فيها. وتنبثق أهداف الدراسة من هذه الوظائف الرئيسة للمكتبات، وتسعى إلى توضيح مدى مساهمتها في دعم التعليم والبحث العلمي. ومن بين نتائج الدراسة: أن التحدي الذي يواجه المكتبات يثمتل في كيفية تحقيقها للتكامل بين خدماتها حتى تخدم عمليات التعليم والتعلم والبحث.

استعرضت دراسة العفيشات نسرين عبدالحفيظ (2023) درجة تأثير سياسات قبول الطلبة بالجامعات الحكومية الأردنية في مواءمة مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل من وجهة نظر هيئة التدريس وأظهرت هذه الدراسة أنَّ درجة تأثير سياسات قبول الطلبة في الجامعات الحكومية الأردنية في تحقيق التوافق بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل بلغت في المتوسط حوالي 3.42 من 5، وهو ما يعكس درجة توافق متوسطة بحسب إجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

دراسة (العموش 2022م) بعنوان: (واقع مخرجات كليات العلوم التربوية ومواءمتها لحاجات سوق العمل في الجامعات الأردنية) أشارت الدراسة إلى أنَّ المواءمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل في كليات العلوم التربوية الأردنية غير كاملة، حيث إنَّها تقتصر على الجانب النظري أكثر من العملي، وأجمع بعض أصحاب العمل والمشرفين على محدودية التوافق.

2: التعقيب على الدراسات السابقة:

1.2 وجه التشابه مع الدراسات السابقة

التركيز على وظائف الجامعة الأساسية :معظم الدراسات السابقة ركّزت على إحدى الوظائف الثلاث للجامعة أو كلها، مثل الدراسات التي تناولت البحث العلمي أو المسؤولية الاجتماعية للجامعة أو التعليم الأكاديمي (العملية التعليمية).

استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، و اعتمدت على الاستبيانات أو المقابلات لجمع آراء المسؤولين الأكاديميين أو أعضاء هيئة التدريس.

الاهتمام بتحسين جودة الأداء الجامعي حيث تشير الدراسات السابقة إلى أهمية تقييم وظائف الجامعة لتطوير الأداء، وتحقيق أهدافها التعليمية والمجتمعية.

2.2. أوجه الاختلاف

جمع البيانات من الإدارة العليا فقط :معظم الدراسات السابقة ركّزت على أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب كمستهدفين رئيسيين، بينما هذه الدراسة تستهدف وجهة نظر الإدارة العليا فقط.

تقييم الوظائف الثلاث معًا بشكل متكامل :كثير من الدراسات ركّزت على وظيفة واحدة أو وظيفتين، لكن في دراستنا نقوم بتقييم الوظائف الثلاث بشكل متوازن ومتكامل (التعليم – البحث العلمي – المسؤولية الاجتماعية للجامعة).

التركيز على واقع التطبيق في الجامعة الحالية :بعض الدراسات تناولت الوظائف نظريًا أو بشكلٍ عام، بينما هذه الدراسة تستند إلى بيانات فعلية من جامعة الزيتونة.

3.2. الفجوة البحثية

لاحظ الباحث قلة الدراسات التي تجمع بين وجهة نظر القيادة الإدارية وتقييم أثر الدراسات التطبيقية على الجامعات الليبية أو العربية بشكل حديث

إنَّ الكثير من الدراسات التي تناولت الوظائف الجامعية كانت في سياق دولي أو قديم، مما يخلق فجوة في الدراسات الميدانية العربية الحديثة. و تم الاستفادة من الأدبيات النظرية السابقة في تحديد ورسم أبعاد مشكلة الدراسة كما هو موضح أعلاه في مشكلة الدراسة وأبعادها.

3: الدور الوظيفي للجامعة:

تُعدّ الجامعة في الفكر التربوي المعاصر مؤسسةً محوريةً في بناء مجتمع المعرفة، فلم تقتصر وظيفتها على نقل التراث العلمي، بل أصبحت فضاءً لإنتاج المعرفة وتداولها وتوظيفها في خدمة التنمية الشاملة، وقد أكدت الأدبيات العربية الحديثة أنَّ الجامعة تمثل ركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية للدول، وترسيخ قيم المواطنة والمسؤولية الاجتماعية (عبدالرحمن، 2022؛ محمد، 2023).

ومن هذا المنطلق، تتحدد وظائف الجامعة في ثلاث مهام رئيسة متكاملة هي (الوظيفة الأكاديمية (التدريس والتكوين) والبحث العلمي، وللمسؤولية الاجتماعية للجامعة، وهي وظائف مترابطة تشكل منظومة وفي دراستنا هذه سوف نتطرق الى شيء من التوضيح لبعض المفاهيم والمصطلحات التي تجدها في هذه الدراسة ومنها:

1.3. وظائف الجامعة

تتمثل وظائف الجامعة في مجموعة من الأدوار الأساسية التي تؤديها بوصفها مؤسسة تعليمية وتنموية في المجتمع، ويمكن تلخيصها في ثلاث وظائف رئيسة يكمل بعضها بعضا كما هو موضح بالتالي:

1.1.3: الوظيفة (الأكاديمية) للجامعة:

هي الوظيفة التقليدية للجامعة، ولها عدد من المرادفات ومنها (العملية التدريسية، العملية الأكاديمية، العملية التعليمية الجامعية، الممارسات التدريسية) وقد عرَّفها مدحت أبو النصر (2017) على أنها الوظيفة الأكاديمية للجامعة و تتمثل في إعداد الموارد البشرية المؤهلة علمياً ومهنياً، من خلال برامج تعليمية قائمة على أسس علمية ومعايير جودة معتمدة. وقد عرّف الوظيفة الأكاديمية (التدريس والتكوين) الجامعي بأنها عملية تفاعلية منظمة، تهدف إلى تمكين الطلبة من اكتساب المعارف والمفاهيم والمهارات من خلال أساليب تعليمية قائمة على التخطيط والتقويم المستمر (اللقاني والجمل، 2003).

وتتمثل في اعتماد برامج تعليمية هادفة في مختلف التخصصات لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل وتشمل

الآتي:

. تأهيل وإعداد المخرجات البشرية بشكل علمي ومهني يواكب متطلبات العصر.

. التركيز على مهارات التفكير النقدي والتحليلي لدى الطلاب؛ لتعزيز قدراتهم على حل المشكلات واتخاذ القرار.

. مكافحة الفساد العلمي والأخلاقي والمهني في نفوس الطلاب، بما يعزز سلوكياتهم ومسؤولياتهم تجاه المجتمع.

وتهدف هذه الوظيفة إلى نقل المعرفة وتطوير قدرات الطلبة بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع.

2.1.3 وظيفة الانتاج العلمي في الجامعة

وهي الوظيفة الثانية للجامعة، ولها عدد من المرادفات ومنها (النشاط البحثي، العمل البحثي، انتاج المعرفة) ويُعرَّف بأنه عملية منظمة تتبع منهجاً علمياً محدداً بهدف الكشف عن حقائق جديدة أو التحقق من صحة معارف قائمة أو حل مشكلة محددة بطريقة موضوعية قائمة على الأدلة (عبيدات وآخرون، 2017). ويتمثل في:

إنتاج المعرفة الجديدة وتطويرها.

إجراء الدراسات والبحوث لمعالجة المشكلات المجتمعية.

دعم الابتكار والتطوير التكنولوجي.

نشر البحوث في المجلات العلمية والمؤتمرات.

وتُعد هذه الوظيفة مؤشرًا على تقدم الجامعة ومكانتها العلمية، كما تسهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

3.1.3. وظيفة المسؤولية الاجتماعية للجامعة

وتُعرف بالوظيفة الثالثة للجامعة ولها عدد من المرادفات ومنها (خدمة البيئة المحيطة، خدمة المجتمع، المشاركة المجتمعية، الاسهام المجتمعي، الدور المجتمعي). ويرى عدد من الباحثين أن خدمة المجتمع تمثل ترجمة عملية للمسؤولية الاجتماعية للجامعة، حيث لا يقتصر دورها على تخريج الطلبة وإنتاج المعرفة، بل يمتد إلى المشاركة الفاعلة في معالجة القضايا المجتمعية وتقديم الخبرات العلمية لدعم صناع القرار (الخطيب، 2018) وقد عرّف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي بأنها التزام أخلاقي ومؤسسي يسعى إلى تعزيز التنمية المستدامة، والعدالة الاجتماعية، واحترام حقوق الإنسان، من خلال التعليم والبحث وخدمة المجتمع (اليونسكو، 2015). وتشمل:

تقديم الاستشارات العلمية للمؤسسات.

عقد الدورات والبرامج التدريبية للمجتمع.

تنفيذ المبادرات التطوعية والأنشطة الثقافية.

المساهمة في حل المشكلات المحلية وتعزيز التنمية المستدامة.

وتهدف هذه الوظيفة إلى ربط الجامعة ببيئتها الخارجية وتحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية تخدم المجتمع.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وظائف جامعة الزيتونة من خلال التقييم الذاتي من خلال اراء الإدارة العليا بالجامعة. ومن اجل الوصول لهذا الهدف تم تصميم الاستبيان الإلكتروني على الجوجل درايف https://forms.gle/CU3dNLcQi3PJ77iPA وتم توزيعه على مجتمع الدراسة المستهدف من خلال مجموعة

المجلس العلمي بالجامعة، وكذلك تم تعميميه ورقيا عن طريق وكيل الشؤون العلمية بالجامعة للكليات والإدارات بالجامعة للوصول الى جل مجتمع الدراسة. ومن اجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق الهدف منها سيتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ومنها:

1: مجتمع وعينة الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة القيادة الإدارية لجامعة الزيتونة (عمداء الكليات ووكلائهم بالإضافة مدراء الإدارات والمكاتب بالإدارة العامة للجامعة) تم استخدام المسح الشامل حيث ان مجتمع الدراسة بسيط ويتكون من ثماني عشر كلية بالإضافة الى الإدارة العامة بالجامعة. كما هو مبين في الجدول رقم (4).

2: حدود البحث

الحدود البشري: القيادات الإدارية بجامعة الزيتونة مجال بشري للبحث.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الخريف 2025م/2026م.

الحدود المكانية: جامعة الزيتونة وكلياتها بمدينة ترهونة.

الحدود النظرية: الادبيات السابقة التي تناولت تحليل واقع وظائف الجامعة وتحدياتها من منظور القيادات الإدارية.

3: أدوات البحث المستخدمة

1.2. الاستبانة: تعد الوسيلة الأكثر أهمية التي تم الاعتماد عليها كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة موضوع البحث. وقد مرت صحيفة الاستبيان بعدة مراحل حتى اصبحت في صورته النهائية قابل للتوزيع ومن هذه المراحل:

صدق الاستبانة: تم اخد فقراتها من الأهداف الموضوعة في الخطة الاستراتيجية للجامعة وتحويلها الى صيغة أسئلة من اجل تقييمها من مجتمع الدراسة المسؤول على متابعة وتنفيد هذه الأهداف. ومن ناحية أخرى تم عرضها على بعض أصحاب الخبرة لأجراء بعض التعديلات البسيطة عليها.

2.3. الثبات: قم الباحث بحساب الثبات من خلال البيانات المتحصل عليها من مفردات الدراسة.

جدول رقم (1) يوضح قيم الفا كرونباخ

ابعاد الدراسة	عدد الاسئلة	معامل ثبات الفا كرومباخ
البعد الاكاديمي	10	%93.7
بعد البحث العلمي	8	%93
بعد المسؤولية الاجتماعية	11	%92.3
كامل الاستبانة	29	%97

من الجدول رقم (1) يتبين لنا أن التساؤلات التي من خلالها يمكن تقييم العملية التعليمية بالجامعة محل الدراسة كانت نسبة وضوح هذه الأسئلة بنسبة 93.7 % لمجتمع الدراسة وكذلك محور البحث العلمي بلغة نسبة وضوح الأسئلة التي تقيس هذا البعد 93% وأيضا كانت الأسئلة واضحة ومفهومة للمستجيبين فيما يتعلق بقياس بعد المسؤولية الاجتماعية للجامعة بنسبة 92.3% كانت الأسئلة مفهومة وواضحة للمستجبين لكل ابعاد هذه الدراسة بنسبة 97% هذا يعطينا ثقة بان الإجابات المتحصل عليها من مفردات هذا المجتمع تتصف بالصدق والثبات ويمكن الاعتماد عليها في تقييم وظائف الجامعة والوصول الى نتائج موثوقة.

4.منهج البحث وانواعه

اعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي لمجتمع الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف مشكلة البحث وابعادها وتحليل البيانات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة عن طريق التحليل الاحصائية.

5. تساؤلات وأهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة هي مجموعة من الأهداف الموضوعة في الخطة الاستراتيجية للجامعة تخص ثلاث ابعاد رئيسية: الجانب الاكاديمي (العملية التعليمية) والبحث العلمي وكذلك المسؤولية الاجتماعية للجامعة. تم تحويرها الى مجموعة من التساؤلات من اجل الوصول الى هدف هذه الدراسة الا وهو تقييم وظائف الجامعة موضوع الدراسة.

6. أنواع التحليلات الإحصائية

بعد الانتهاء من الخطوات سالفة الدكر. قام الباحث بتحليل البيانات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة للوصول الى نتائج من خلال بعض التحليل الإحصائية وفق للحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما في هذه الدراسة.

1.6. مقياس ليكرت الخماسي الجدول رقم (2) ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات عينة الدراسة

الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان	مستوى التأثير
من 1 الى 1.79	غير موافق بشدة	منخفض
من 1.80 الى 2.59	غير موافق	
من 2.60 الى 3.39	محايد	متوسط
من3.40 الى 4.19	موافق	مرتفع
من 4.20 ال 5.00	موافق بشدة	

2.6. حساب الوزن النسبي

الوزن النسبي = المتوسط الحسابي للفقرة / اعلى درجة للمقياس الخماسي * 100

الجدول رقم (3) تفسير الوزن النسبي حسب مقياس ليكرت الخماسي

الوزن النسبي	مستوى التقدير	درجة الموافقة
أقل من 20%	منخفض جدًا	عدم موافقة شديدة
من 20 الى 40%	منخفض	عدم الموافقة
من40 الى 60%	متوسط	محايد(لا اجابة)
من 60 ال 80%	مرتفع	موافق
80% الى 100%	مرتفع جدا	موافق بشدة

3.6. المتوسط الحسابي: يستخدم في الدراسات العلمية لمعرفة مستوى الاستجابة أو الظاهرة المدروسة، ومقارنة النتائج بين المتغيرات المختلفة، وكذلك في تفسير نتائج الاستبيانات أو القياسات الإحصائية.

4.6. الانحراف المعياري: هو قياس درجة تشتت القيم حول الوسط الحسابي. فكلما كان الانحراف المعياري صغيرًا دل ذلك على تجانس الإجابات أو البيانات. ويستخدم في الدراسات العلمية لتقييم مدى ثبات واتساق النتائج.

5.6.النسب المئوية: هو توضيح حجم كل فئة أو قيمة مقارنة بالمجموع الكلي، مما يساعد على فهم توزيع البيانات بشكل مبسط وسهل. وتستخدم في التحليل الإحصائي لعرض نتائج الاستبيانات، ومعرفة اتجاهات الاستجابات، وتسهيل تفسير البيانات الكمية في الدراسات العلمية.

6.6. الوزن النسبي: هو تحديد أهمية كل محور أو عبارة داخل الأداة البحثية مقارنة بالمجموع الكلي، وذلك من

خلال إعطاء كل عنصر قيمة تعكس مدى تأثيره أو مساهمته في الظاهرة المدروسة. ويساعد الوزن النسبي في ترتيب النتائج حسب درجة الأهمية وتوضيح الأولويات في التحليل الإحصائي.

المبحث الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية

1: الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من أهدافها

1.1. المعلومات الوصفية وتتكون من:

2.1: المعلومات الديمغرافية وتتكون من عدد اربع أسئلة :- الصفة الوظيفية. الجنس. المؤهل العلمي. سنوات الخبرة بالوظيفة القيادية.

1.2.1 الصفة الوظيفية

جدول رقم(4) الصفة الوظيفية لعينة الدراسة

الصفة	العدد	النسبة
عميد كلية	17	%36.2
وكلاء الشؤون العلمية	12	%25.5
مدراء الإدارات والمكاتب	12	%25.5
رئيس قسم	6	%12.8
المجموع	47	%100

كان الهدف من السؤال الأول: معرفة عدد الدين شاركوا في الإجابة على تساؤلات الدراسة؟ مجتمع الدراسة (18) الكليات بجامعة الزيتونة، بالإضافة الى الإدارات والمكاتب ورؤساء الاقسام بالإدارة العامة للجامعة. تستهدف الدراسة مسحا شاملا للقيادة الإدارية بالجامعة، وأيضا توفر لنا مرآةً يمكن الاستدلال بها على مجتمع الدراسة كله.

2.2.1 الجنس

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار (N)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	40	85.1%
	أنثى	7	14.9%
	المجموع	47	100.0%

كان الهدف من السؤال الثاني معرفة القيادات الإدارية بالجامعة من حيث الجنس. يتضح من البيانات المتحصل عليها بأن أغلب القيادات الإدارية بالجامعة من الذكور حيث بلغت (85.1%)، فيما بلغت نسبة الإناث (14.9%) وهذا يوضح أنَّ تمثيل النساء في الإدارة العليا بالجامعة قليل ربما لبعض الاعتبارات الاجتماعية أو لعزوف النساء، وهروبهن من تحمل المسؤولية في العمل الإداري، مع وجود تعميم من وزارة التعليم العالي بضرورة تكليف مهام وكلاء الشؤون العلمية في الكليات للعنصر النسائي.

3.2.1 مدة شغل الوظيفة

يعرض الجدول رقم (6) توزيع أعضاء عينة الدراسة وفق فترات عملهم في المناصب القيادية بالجامعة.

المتغير	الخبرة	التكرار (N)	النسبة المئوية
مدة العمل بالوظيفة القيادية	من سنة الى 3سنوات	25	53.2%
	من 4 الى 7سنوات	9	19.2%
	من8 الى 11سنة	2	4.2%

	من 12 الى 15سنة	3	6.3%
	من 16 الى 19سنة	1	2.2%
	اكثر من 20 سنة	7	14.8%
الإجمالي		47	100.0%

استهدف السؤال الثالث قياس درجة الاستقرار الوظيفي لدى القيادات الإدارية بالجامعة. يتضح من الجدول أعلاه أنه لا يوجد استقرار في الوظائف القيادية في جامعة الزيتونة أو ما يعرف بدوران العمل حيث إن أغلب من تولى الوظائف ا لقيادية بالجامعة من سنة الى ثلاث سنوات هم الأكثر. مما ينعكس على تنفيد وظائف واستراتيجية الجامعة بالشكل المطلوب.

4.2.1 المؤهل العلمي

جدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار (N)	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دكتوراه	27	%57.4
	ماجستير	20	%42.6
	المجموع	47	100.0%

كان الهدف من السؤال الرابع معرفة المؤهلات العلمية الأكثر في القيادة الإدارية للكليات، و يتضح من خلال الجدول (7) أن أغلب الوظائف القيادية بالجامعة من حملة المؤهلات الدكتوراه سواء أكانت هذه القيادات تمارس العمل الإداري أو الأكاديمي مما يعطينا ثقة في الإجابات الصادقة المتحصل عليها من هذه العينة.

ثانياً: الإجابة على تساؤلات محاور الدراسة وتتكون من ثلاث أبعاد:

1.المحور الأول: يستهدف تقييم وضع العملية التعليمية بجامعة الزيتونة، ويتكون من عشر تساؤلات كما في الجدول رقم (7) الذي يوضح تقييم الإدارة العليا بالجامعة لبرنامجها الأكاديمي

تساؤلات البعد الأول	التكرارات	موافق تماما	موافق	لإجابة	غير موافق	غير موافق تماما	الإجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة
الفقرة 1	N	3	21	5	15	3	47	2.87	1.13	%57.5	متوسط
	%	6.4	44.7	10.6	31.9	6.4	%100				
الفقرة 2	N	2	16	5	21	3	47	3.14	1.10	%62.8	مقبول
	%	4.3	34	10.6	44.7	6.4	%100				
الفقرة 3	N	2	22	9	13	1	47	2.76	0.98	%55.2	متوسط
	%	4.3	46.8	19.1	27.7	2.1	%100				
الفقرة 4	N	0	23	7	14	3	33	2.93	1.03	%58.6	مقبول
	%	0	48.9	14.9	29.8	6.4	%100				
الفقرة 5	N	0	17	7	17	6	47	3.25	1.09	%65	متوسط
	%	0	36.2	14.9	36.2	12.8	%100				
الفقرة 6	N	3	26	8	9	1	47	2.55	0.95	%51	مقبول
	%	6.4	55.3	17	19.1	2.1	%100				
الفقرة 7	N	0	15	15	15	2	47	3.08	0.90	61%	متوسط
	%	0	31.9	31.9	31.9	4.3	%100				
الفقرة 8	N	2	21	9	15	0	47	2.78	0.94	%55.6	مقبول
	%	4.5	44.7	19.1	31.9	0	%100				
الفقرة 9	N	2	13	13	18	1	47	3.06	0.96	%61.2	متوسط
	%	4.3	27.7	27.7	38.3	2.1	%100				

مقبول	%57.4	0.99	2.87	47	1	16	7	22	1	N	الفقرة 10
				%100	2.1	34	14.9	46.8	2.1	%	
مقبول	%58	1.00	2.92	التقييم العام للوضع الأكاديمي في الجامعة							

تفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالعملية التعليمية بالجامعة يتضح الآتي: **الفقرة الأولى:** هل تقوم الجامعة بدراسة احتياجات سوق العمل في بعض التخصصات المهمة للمجتمع؟ أظهرت نتائج الدراسة أنَّ المتوسط الحسابي لمحور مراعاة الجامعة لاحتياجات سوق العمل في التخصصات العلمية بلغ (2.87)، وهو ما يشير إلى درجة متوسطة من الموافقة، كما بلغت نسبة الموافقين (51.1%) مقابل (38.3%) من غير الموافقين، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي نسبي لدى أفراد العينة، إلا إنَّه لا يرتقي إلى مستوى الرضا المرتفع.

الفقرة الثانية: هل تقوم الجامعة بالتحديث الدوري المستمر لمصادر المعلومات والكتب المرجعية للمواد الدراسية ولقواعد البيانات الإلكترونية في المكتبة؟ تشير نتائج السؤال المتعلق بهذه الفقرة إلى متوسط حسابي بمقدار (3.14)، ويدل هذا المتوسط على أن مستوى التحديث الدوري لمصادر المعلومات والكتب الدراسية يُعدُّ متوسطًا يميل إلى الانخفاض، خاصة في ظل ارتفاع نسبة غير الموافقين مقارنة بالموافقين

الفقرة الثالثة: هل تتبنى الجامعة التحسين المستمر لأساليب التعليم والتعلم من خلال زيادة استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التدريسية؟ تشير النتائج إلى أنه لا يزال هذا الاهتمام منخفضًا إلى ا لمتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.76)، وعلى الرغم من أنَّ نسبة الموافقين بلغت (51%) فهي انخفاض المتوسط تعكس وجود تباين في شدة الاستجابات، وربما عدم تطبيق التكنولوجيا بصورة منهجية أو شاملة في جميع المقررات. كما أنَّ نسبة المحايدين تشير إلى أنَّ بعض أفراد العينة لا يلمسون أثرًا واضحًا لسياسات التحسين التكنولوجي في العملية التدريسية. ويعزى هذا الأمر إلى غياب خطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.

الفقرة الرابعة: هل تقوم الجامعة بتوسيع نطاق تطبيقات التعليم الإلكتروني، وتطوير آليات استخدامه من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلبة؟ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنَّ المتوسط الحسابي لهذا التساؤل كان 2.93، بما يقارب القيمة المحايدة(3) ، ممَّا يدل على أنَّ مستوى توسعة التعليم الإلكتروني وتطوير آلياته لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة جاء في المستوى المتوسط.. على الرغم من أنَّ نسبة الموافقين (49%) أعلى من غير الموافقين (36%)، إلا أنَّ الفرق ليس كبيرًا، مما يعكس تباينًا في التصورات بين المستجيبين حول مدى التوسع الفعلي في تطبيق التعليم الإلكتروني. وهذا قد يعكس تفاوتًا في استخدام التكنولوجيا بين الكليات أو التخصصات.

الفقرة الخامسة: هل تقوم الجامعة بإجراء الدراسات الميدانية لاستطلاع رأي الطلبة والخرجين وأرباب العمل حول فاعلية البرامج والخطط الدراسية للكليات؟ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنَّ المتوسط الحسابي لهذا التساؤل (3.25) يُعد أعلى قليلاً من الحد المحايد (3)، مما قد يوحي بشكل أولي بوجود توجه بسيط نحو إجراء الدراسات الميدانية، إلا أنَّ عدد الغير الموافقين أكبر من عدد الموافقين، ما يعكس وجود تباين كبير في آراء المستجيبين حول هذا الجانب، و قد تكون محدودة في نطاقها أو في عدد البرامج والخطط الدراسية المشمولة. ومن الناحية العملية، يعكس هذا الوضع أنَّ الجامعة لا تعتمد بشكل كافٍ على الدراسات الميدانية؛ لتقييم فاعلية البرامج والخطط الدراسية.

الفقرة السادسة: هل تقوم الجامعة بتوجيه طلبة مشاريع التخرج وطلبة الدراسات العليا لاختيار الموضوعات الأكثر ارتباطا بحاجات المجتمع والتنمية المستدامة؟ تشير النتيجة إلى أنَّ الجامعة تولي اهتمامًا بتوجيه المشاريع البحثية لتكون ذات صلة باحتياجات المجتمع والتنمية المستدامة، على الرغم من أنَّ المتوسط الحسابي منخفض (2.55)،

فإنَّ نسبة الموافقة العالية (62%) تشير إلى أنَّ الجامعة تقوم بتوجيه طلبة مشاريع التخرج والدراسات العليا لاختيار موضوعات مرتبطة بحاجات المجتمع والتنمية المستدامة، إلا أنَّ هناك تفاوتًا في تطبيق هذا التوجيه.

الفقرة السابعة: هل يتم تحديث البرامج والخطط الدراسية بناءً على المعلومات المتحصل عليها من استطلاع رأي الطلبة والخرجين وأرباب العمل؟

توزيع الإجابات يظهر انقسامًا واضحًا :حيث كانت الموافقة (32%) أقل من غير الموافقة (36%)، وكانت نسبة محايدين مرتفعة بمقدار (32%)، وهذا يعكس شعورًا بعدم اليقين، أوبين أن التحديثات ليست شاملة، أو منتظمة لجميع البرامج والكليات. يشير التباين بين الموافقة والرفض والمحايدين إلى أنَّ آليات الاستفادة من استطلاعات الرأي لتحسين البرامج الدراسية ضعيفة أو غير فعالة بشكل كامل.

الفقرة الثامنة: هل تتم المراجعة الدورية للخطط الدراسية ومدى تكاملها وانسجامها مع رؤية ورسالة وغايات الجامعة؟ تشير النتيجة إلى أنَّ المراجعة الدورية للخطط الدراسية ومدى انسجامها مع رؤية ورسالة الجامعة؟ تتم بدرجة متوسطة إلى منخفضة حيث كان المتوسط الحسابي (2.78) أقل من القيمة المحايدة (3)، ما يشير إلى أنَّ مستوى المراجعة الدورية للخطط الدراسية ومدى تكاملها مع رؤية ورسالة الجامعة يتراوح بين المنخفض والمتوسط. على الرغم من أنَّ نسبة الموافقين (49%) أعلى من غير الموافقين (32%)، إلا أنَّ المتوسط المنخفض يعكس تفاوتًا في شدة التصورات بين المستجيبين. يشير توزيع الإجابات إلى أنَّ المراجعة الدورية للخطط الدراسية قد تتم جزئيًا وليس بصورة شاملة أو منهجية لجميع الكليات أو التخصصات.

الفقرة التاسعة: هل تقوم الجامعة بأعداد دراسات متعلقة بمدى توافق مخرجات الجامعة مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل؟ المتوسط الحسابي (3.06) قريب جدًا من القيمة المحايدة (3)، ما يشير إلى أن إعداد الجامعة لدراسات حول مدى توافق مخرجاتها مع سوق العمل يتم بدرجة متوسطة أو محدودة. وضعف أو محدودية الدراسات المتعلقة بسوق العمل قد يؤدي إلى صعوبة في تحسين البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات السوق الفعلية.

توزيع الإجابات يظهر أنَّ عدد غير الموافقين أكبر من عدد الموافقين، مع وجود نسبة محايدين مرتفعة نسبيًا (28%)، مما يعكس تباينًا واضحًا. ويشير التباين بين الإجابات إلى أن المتابعة والتحليل الدوري لمخرجات الجامعة لمتطلبات سوق العمل غير كافٍ.

الفقرة العاشرة: هل تقوم الجامعة بتوسيع نطاق الاتفاقيات مع الجهات المدربة للطلبة ومتابعتها بشكل مستمر؟ المتوسط الحسابي (2.87) ما يشير إلى أنَّ جهود الجامعة في توسيع نطاق الاتفاقيات مع الجهات المدربة للطلبة ومتابعتها تتم بدرجة متوسطة إلى منخفضة، ويشير هذا التباين إلى أنَّ الجامعة عقدت بعض الاتفاقيات مع جهات تدريبية محدودة، ولم تشمل جميع الكليات والتخصصات.

ملخص هذا المحور: تشير نتائج الدراسة إلى أنَّ المتوسط الحسابي للتقييم العام للوضع الأكاديمي في الجامعة بلغ (2.92) بانحراف معياري (1.00)، وهو ما يدل على أنَّ مستوى الأداء الأكاديمي جاء في حدود المستوى المتوسط. ويعكس ذلك أنَّ الأداء الأكاديمي لم يبلغ المستوى المأمول رغم وجود جهود قائمة في مجالي التدريس والتكوين الأكاديمي. وتُسهم هذه النتيجة في الإجابة عن التساؤل المتعلق بمدى مواءمة البرنامج الأكاديمي لمتطلبات سوق العمل، كما تحقق الهدف المتمثل في تقييم البرنامج الأكاديمي في الجامعة محل الدراسة.

البعد الثاني: يوضح تقييم القيادات الإدارية بالجامعة لواقع الإنتاج العلمي وكذلك دورها في تعزيز الياته

ويتكون من ثماني تساؤلات كما في الجدول التالي رقم (8)

تساؤلات البعد الأول	التكرارات	موافق تماما	موافق	لإجابة	غير موافق	غير موافق تماما	الإجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة
الفقرة 1	N	6	18	14	8	1	47	2.57	0.99	%51.4	مقبول
	%	12.8	38.3	29.8	17	2.1	%100				
الفقرة 2	N	8	24	9	6	0	47	2.27	0.90	%51.4	مقبول
	%	17	51.1	19.1	12.8	0	%100				
الفقرة 3	N	4	27	9	5	2	47	2.44	0.95	%48.8	ضعيف
	%	8.5	57.4	19.1	10.6	4.3	%100				
الفقرة 4	N	2	20	13	6	6	33	2.87	1.11	%57.4	مقبول
	%	4.3	42.6	27.7	12.8	12.8	%100				
الفقرة 5	N	4	27	10	5	1	47	2.40	0.87	%48	ضعيف
	%	8.5	57.4	21.3	10.6	2.1	%100				
الفقرة 6	N	1	21	14	8	3	47	2.80	0.96	%56	مقبول
	%	2.1	44.7	29.8	17	6.1	%100				
الفقرة 7	N	3	19	15	5	5	47	2.78	1.08	%55.6	مقبول
	%	6.4	40.4	31.9	10.6	10.6	%100				
الفقرة 8	N	4	30	5	5	3	47	2.42	1.01	%48.4	ضعيف
	%	8.5	63.8	10.6	10.6	6.4	%100				
التقييم العام للإنتاج العلمي في الجامعة								2.56	0.98	%51.2	مقبول

تفسير النتائج: **الفقرة الأولى:** هل تقوم الجامعة بمتابعة الإبداعات الطلابية، وإبداعات أعضاء هيئة التدريس بكل أنواعها وأشكالها؟ أظهرت نتائج الدراسة أنَّ المتوسط الحسابي بلغ (2.57)، وهو ما يشير إلى مستوى منخفض. بالرغم من أنَّ عدد الموافقين بلغ (24) مفردة، إلا أنَّ وجود نسبة ملحوظة من المحايدين (14) وغير الموافقين (9) يعكس ضعفًا نسبيًا في آليات المتابعة والدعم المؤسسي للإبداع.

وتشير هذه النتيجة إلى الحاجة إلى تبني سياسات واضحة لرعاية المبدعين، وتوفير حوافز وبرامج منظمة تسهم في تنمية الطاقات الإبداعية داخل الجامعة.

الفقرة الثانية: هل تقوم الجامعة بمتابعة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال وتطويرها؟ أظهرت نتائج الدراسة أنَّ المتوسط الحسابي لهذا التساؤل قد بلغ (2.27)، وهو ما يشير إلى مستوى منخفض، رغم أن عدد الموافقين بلغ (32) مفردة، إلا أنَّ المتوسط الحسابي يعكس ضعفًا نسبيًا في الدور المؤسسي للجامعة في مجال الريادة والابتكار. وتشير هذه النتيجة إلى الحاجة إلى تبني استراتيجية واضحة لدعم المشاريع الريادية، وتفعيل حاضنات الأعمال، وتعزيز الشراكات مع القطاعين العام والخاص بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

الفقرة الثالثة: هل تقوم الجامعة بإعداد خطة لعقد المؤتمرات الدولية والندوات والورش العلمية ومتابعة تنقيدها؟ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنَّ المتوسط الحسابي لهذا التساؤل بلغ (2.44)، وهو ما يشير إلى مستوى منخفض، رغم أنَّ عدد الموافقين بلغ (31) مفردة، إلا أنَّ المتوسط الحسابي يعكس ضعفًا نسبيًا في التخطيط المؤسسي لهذه الأنشطة.

الفقرة الرابعة: هل تقوم الجامعة بمتابعة وتشجيع و تنفيد البحوث العلمية المشتركة مع أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها؟ أظهرت نتائج الدراسة أنَّ المتوسط الحسابي لهذه لفقرة بلغ (2.87)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط. ويعكس هذا المستوى وجود جهود تبذلها الجامعة في مجال دعم البحث العلمي التعاوني، إلا إنَّها لا ترقى

إلى المستوى المرتفع.

الفقرة الخامسة: هل تقوم الجامعة بتوقيع الاتفاقيات مع المؤسسات العلمية ومراكز البحوث والجهات الداعمة للبحث العلمي لغرض الحصول على الدعم الخارجي؟ أظهرت نتائج الدراسة أنَّ المتوسط الحسابي بلغ (2.40)، وهو ما يشير إلى مستوى منخفض، رغم أن عدد الموافقين بلغ (31) مفردة، إلا أنَّ المتوسط الحسابي يعكس ضعفًا نسبيًا في تفعيل الشراكات البحثية والحصول على الدعم الخارجي.

الفقرة السادسة: هل تقوم الجامعة بتعزيز النهج والتوجهات نحو الأبحاث العلمية الهادفة للحصول على براءات الاختراع المحلية والعالمية؟

أظهرت النتائج الاحصائية أنَّ المتوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بتعزيز الجامعة للنهج البحثي الهادف للحصول على براءات الاختراع المحلية والعالمية بلغ (2.80)، وهو ما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز سياسات دعم الابتكار، وتفعيل آليات تسجيل براءات الاختراع، وتوفير الحوافز والتمويل اللازم للبحوث التطبيقية.

الفقرة السابعة: هل تقوم الجامعة بدعم الأبحاث الهادفة لتحقيق براءات الاختراع؟ أظهرت نتائج الدراسة أنَّ المتوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بدعم الجامعة للأبحاث الهادفة إلى تحقيق براءات الاختراع بلغ (2.78)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط، ويعكس هذا المستوى وجود جهود محدودة لدعم البحث الابتكاري، حيث جاء عدد الموافقين (22) مفردة مقابل (15) محايدًا و(10) غير موافقين، مما يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة.

الفقرة الثامنة: هل تقوم الجامعة بالاهتمام بنوعية الأبحاث والنشر في المجلات العالمية المحكمة والمؤتمرات المصنفة في قواعد البيانات العالمية؟ أظهرت النتائج الإحصائية أنَّ المتوسط الحسابي بلغ (2.42)، وهو ما يشير إلى مستوى منخفض وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، رغم أنَّ عدد الموافقين كان الأعلى (34) مفردة، إلا أنَّ المتوسط الحسابي يعكس ضعفًا نسبيًا في التوجه نحو النشر الدولي عالي الجودة.

ملخص هذا المحور: تشير نتائج التقييم العام للإنتاج العلمي في الجامعة إلى أن المتوسط الحسابي بلغ (2.56) بانحراف معياري قدره (0.98)، وهو ما يدل على أنَّ مستوى الإنتاج العلمي جاء بدرجة منخفضة وبذلك تسهم هذه النتيجة في الإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة، كما تحقق الهدف المتمثل في تقييم واقع الإنتاج العلمي في جامعة الزيتونة.

البعد الثالث: مدى مساهمة الجامعة في خدمة البيئة المحيطة

الجدول رقم (9) يبين تساؤلات المسؤولية الاجتماعية للجامعة

تساؤلات البعد الأول	التكرارات	موافق تماما	موافق	لإجابة	غير موافق	غير موافق تماما	الإجمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	النتيجة
الفقرة 1	N	0	32	9	4	2	47	2.48	0.83	%49.6	ضعيف
	%	0	68.1	19.1	8.5	4.3	%100				
الفقرة 2	N	0	18	19	10	0	47	2.82	0.76	%56.4	مقبول
	%	0	38.3	40.4	21.3	0	%100				
الفقرة 3	N	2	17	16	11	1	47	2.82	0.91	%56.4	مقبول
	%	4.3	36.2	34	23.4	2.1	%100				
الفقرة 4	N	1	20	18	6	2	33	2.74	0.87	%54.8	مقبول
	%	2.1	42.6	38.3	12.8	4.3	%100				
الفقرة 5	N	1	16	16	11	3	47	2.97	0.96	%59.4	مقبول
	%	2.1	34	34	23.4	6.4	%100				

الفقرة 6	N	0	11	15	21	0	47	2.78	0.80	%55.6	مقبول
	%	0	23.4	31.9	44.7	0	%100				
الفقرة 7	N	2	7	14	22	2	47	2.68	0.93	%53.6	مقبول
	%	4.3	14.9	29.8	46.8	4.3	%100				
الفقرة 8	N	2	10	11	23	1	47	2.76	0.96	%55.2	مقبول
	%	4.3	21.3	23.4	48.9	2.1	%100				
الفقرة 9	N	2	8	12	24	1	47	2.70	0.93	%54	مقبول
	%	4.3	21.3	23.4	48.9	2.1	%100				
الفقرة10	N	1	11	15	19	1	47	2.82	0.89	%56	مقبول
	%	2.1	23.4	31.9	40.4	2.1	%100				
الفقرة11	N	4	8	12	19	4	47	2.76	1.10	%55.2	مقبول
	%	8.5	17	25.5	40.4	8.5	%100				
التقييم العام للمسؤولية الاجتماعية الجامعة								2.75	0.90	%55.2	مقبول

تفسير النتائج **للمحور الثالث:** الفقرة الأولى: هل تنظم الجامعة الندوات لإيجاد حلول لمشكلات البيئة المحلية؟ أظهرت نتائج التحليل أنَّ المتوسط الحسابي قد بلغ (2.48) بانحراف معياري (0.83)، ووزن نسبي قدره (49.6%)، مما يدل على أنَّ مستوى ممارسة الجامعة لهذا الدور جاء بدرجة ضعيفة من وجهة نظر مفردات الدراسة، رغم أن غالبية مجتمع الدراسة أبدوا موافقتهم، إلا أنَّ المتوسط الحسابي يعكس أنَّ هذا النشاط لا يُمارس بالشكل الكافي أو المنتظم من وجهة نظر أفراد الدراسة.

نتيجة الفقرة الثانية: هل تساهم مخرجات البحث العلمي الصادرة عن الجامعة في انتاج سلع جديدة أو تسهيل للخدمات المقدمة للمواطن؟ بلغ المتوسط الحسابي لهذا التساؤل (2.82) بانحراف معياري (0.76)، وبوزن نسبي قدره (56.4%)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الانخفاض، وتعكس هذه النتيجة **وجود** قصور نسبي في توظيف نتائج البحث العلمي لخدمة القطاعات الإنتاجية والخدمية.

نتيجة الفقرة الثالثة: هل تساهم مخرجات البحث العلمي الصادرة عن الجامعة في تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للمواطن؟ تشير النتائج الاحصائي جاءت بمستوى متوسط مائل إلى الانخفاض، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.82) بوزن نسبي (56.4%)، مع انحراف معياري (0.91) يدل على وجود تباين في آراء المبحوثين. كما أنَّ ارتفاع نسبة المحايدين (34%) يعكس حالة من عدم الوضوح أو ضعف إدراك مباشر لأثر نتائج البحوث على الواقع التطبيقي، مما قد يشير إلى محدودية نقل المعرفة من الجامعة إلى قطاعات الإنتاج والخدمات.

نتيجة الفقرة الرابعة: هل تساهم مخرجات البحث العلمي الصادرة عن الجامعة في علاج المشاكل الاقتصادية مثل ارتفاع سعر الدولار والتضخم؟

تشير النتائج إلى أنَّ مساهمة مخرجات البحث العلمي الصادرة عن الجامعة في علاج المشكلات الاقتصادية (مثل ارتفاع سعر الدولار والتضخم) جاءت بمستوى متوسط مائل إلى الانخفاض، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.74) بوزن نسبي (54.8%)، مع انحراف معياري (0.87) وربما يشير ذلك إلى ضعف في توظيف نتائج البحوث الاقتصادية في صناعة القرار، أو إلى طبيعة هذه المشكلات التي ترتبط بعوامل هيكلية وسياسات اقتصادية عامة تتجاوز الدور المباشر للجامعة.

نتيجة الفقرة الخامسة: هل تراعى الجامعة أصحاب الأفكار والمشاريع الريادية، وتقدم لهم يد العون والمساعدة؟ من خلال التحليل الاحصائي بلغ المتوسط الحسابي لهذا التساؤل (2.97) بوزن نسبي (59.4%)، مما يدل على وجود حالة من عدم الوضوح أو محدودية إدراك مباشر لبرامج الدعم الريادي داخل الجامعة، ويشير إلى الحاجة لتعزيز

سياسات الاحتضان، وتفعيل مراكز ريادة الأعمال، وزيادة التواصل مع الطلبة والباحثين بشأن فرص الدعم المتاحة.

نتيجة الفقرة السادسة: هل تشكل الجامعة مجموعات بحثية من أعضاء هيئة التدريس ذات اهتمامات بحثية مشتركة تلبي الاحتياجات التنموية والتطويرية للقطاعات الإنتاجية والخدمية في المجتمع ومتابعة تنفيذها؟ من خلال تحليل البيانات المجمعة بلغ المتوسط الحسابي (2.78) بوزن نسبي (55.6%). ورغم أن نسبة الموافقة بلغت (51.1%)، إلا أنَّ المتوسط لم يصل إلى المستوى المرتفع، مما قد يشير إلى أنَّ تشكيل هذه المجموعات البحثية يتم بصورة محدودة أو غير مؤسسية.

نتيجة الفقرة السابعة: هل تصمم الجامعة برامج لتنمية مهارات العاملين في مؤسسات المجتمع المحلي؟ تشير النتائج إلى أنَّ تصميم الجامعة لبرامج تنمية مهارات العاملين في مؤسسات المجتمع المحلي جاء بمستوى متوسط مائل إلى الانخفاض، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.68) بوزن نسبي (53.6%). ورغم أنَّ نسبة الموافقة بلغت (51.1%)، إلا أنَّ المتوسط لم يصل إلى المستوى المرتفع، مما قد يدل على أنَّ هذه البرامج موجودة ولكنَّها غير كافية من حيث الانتشار أو الفاعلية أو الاستمرارية، أو أنَّها لا تغطي جميع احتياجات مؤسسات المجتمع المحلي بشكل شامل.

نتيجة الفقرة الثامنة: هل تقوم الجامعة بعقد شركات مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية؟

تشير النتائج إلى أنَّ قيام الجامعة بعقد شراكات مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية جاء بمستوى متوسط مائل إلى الانخفاض، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.76) بوزن نسبي (55.2%)، رغم أنَّ نسبة الموافقة تجاوزت 50%، إلا أنَّ المتوسط لم يصل إلى المستوى المرتفع، ممَّا قد يدل على أنَّ الشراكات موجودة ولكنَّها غير كافية من حيث العدد أو الفاعلية أو الاستدامة، أو أنَّها غير واضحة لمجتمع الدراسة.

نتيجة الفقرة التاسعة: هل للجامعة دور في وضع او اقتراح مشاريع اقتصادية تستهدف تنمية المجتمع؟

تشير نتائج البيانات لهذه الفقرة إلى أنَّه جاء بمتوسط مائل إلى الانخفاض، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.70) بوزن نسبي (54.0%). كما أنَّ وجود نسبة محايدين تبلغ (25.5%)، وقد يعكس ضعف وضوح مبادرات الجامعة التنموية أو محدودية مشاركة الجامعة في التخطيط للمشاريع الاقتصادية ذات البعد المجتمعي.

نتيجة الفقرة العاشرة: هل يتم توظيف نتائج البحث العلمي والمشاريع البحثية في خدمة المجتمع والتنمية المحلية؟

تشير النتائج إلى أنَّ توظيف نتائج البحث العلمي والمشاريع البحثية في خدمة المجتمع والتنمية المحلية جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.82) بوزن نسبي (56.4%)، قد يدل على ضعف آليات نقل المعرفة من الجامعة إلى المجتمع أو محدودية تطبيق نتائج البحوث في البرامج التنموية المحلية.

نتيجة الفقرة الحادي عشر: هل تقوم الجامعة بمتابعة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال وتطويرها؟

تشير النتائج إلى أنَّ متابعة الجامعة للمشاريع الريادية وحاضنات الأعمال، جاءت بمستوى متوسط يميل إلى الانخفاض، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.76) بوزن نسبي (55.2%). كما أنَّ تقارب نسب الموافقين وغير الموافقين والمحايدين قد يدل على أنَّ برامج الحاضنات الريادية داخل الجامعة ما زالت بحاجة إلى مزيد من التنظيم والتفعيل والوضوح لدى المستفيدين.

تشير نتائج التقييم العام لمحور المسؤولية الاجتماعية في جامعة الزيتونة إلى أنَّ مستواها جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.75) بوزن نسبي (55%). وتدل هذه النتيجة على أنَّ أنشطة المسؤولية الاجتماعية

في الجامعة ما تزال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتفعيل لتعزيز دورها في خدمة المجتمع المحلي، وهذه النتيجة تسهم في الإجابة عن التساؤل الثالث وتحقيق الهدف المتعلق بتقييم دور الجامعة في خدمة البيئة المحيطة.

ثالثا: نتائج الدراسة وتوصياتها

من خلال التحاليل الإحصائية التي أجريت على البيانات تم استخراج مجموعة من النتائج ومنها:

1.نتائج عامة.

الجدول رقم (10) يبين نتائج وتوصيات المعلومات الوصفية لمجتمع الدراسة

النتيجة	التوصية
تمثيل النساء في القيادة الإدارية بالجامعة بنسبة قليلة	تبني سياسات داعمة لتمكين المرأة في المناصب القيادية، من خلال برامج التأهيل القيادي
عدم وجود استقرار في الوظائف القيادية بالجامعة	وضع معايير واضحة وشفافة لشغل واستمرار القيادات الأكاديمية، وتحديد مدد زمنية مستقرة للمناصب القيادية بما يعزز الاستقرار المؤسسي
أغلب الوظائف القيادية بالجامعة من حملة مؤهل الدكتوراه	توسيع قاعدة الاختيار للوظائف القيادية لتشمل الكفاءات الاكاديمية المتميزة ، مع توفير برامج تدريب قيادي متخصصة..

2. نتائج أبعاد الدراسة

1.2. البعد الأول العملية التعليمية وجود فجوة نسبية بين الواقع الحالي للأداء الأكاديمي والطموحات التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها في ظل متطلبات الجودة والتنافسية. ومن هذه الفجوات كما هي موضحة في الجدول رقم(11) التالي:

النتيجة	**التوصية**
وجود مواءمة جزئية بين البرامج الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل	إجراء مراجعة دورية للبرامج الأكاديمية بمشاركة أرباب العمل لضمان تعزيز توافقها مع احتياجات سوق العمل.
التحديث الدوري لمصادر المعلومات والكتب الدراسية متوسط يميل إلى الانخفاض	تحديث المقررات الدراسية بشكل مستمر والتوسع في استخدام المصادر الرقمية وقواعد البيانات الحديثة.
ضعف تبنّي سياسات التحسين المستمر في أساليب التعليم والتعلم	اعتماد استراتيجيات تعليم حديثة وتطبيق سياسات التحسين المستمر القائمة على توظيف التكنولوجيا.
ضعف توسعة التعليم الإلكتروني وتطوير آلياته	تطوير البنية التحتية للتعليم الإلكتروني وتدريب أعضاء هيئة التدريس والطلبة على استخدامه بفعالية.
قلة اهتمام الجامعة باستطلاع آراء الطلبة والخريجين وأرباب العمل حول العملية التعليمية	تفعيل آليات استطلاع الرأي بشكل دوري لقياس جودة البرامج الأكاديمية.
قلة الاعتماد على نتائج استطلاعات الرأي العام في تحديث البرامج والخطط الدراسية	ربط عملية تطوير الخطط الدراسية بنتائج استطلاعات الرأي واعتمادها في اتخاذ القرارات الأكاديمية
إعداد الجامعة لدراسات حول مدى توافق مخرجاتها مع سوق العمل يتم بدرجة متوسطة أو محدودة	تكثيف إجراء الدراسات الدورية لقياس مدى توافق مخرجات الجامعة مع متطلبات سوق العمل، وتوظيف نتائجها في تطوير البرامج الأكاديمية.
ندرة الاتفاقيات التي تتم بين الجامعة ومراكز تدريب الطلبة خارج الجامعة	تعزيز الشراكات مع مؤسسات التدريب من خلال إبرام اتفاقيات تعاون لتوفير فرص تدريب ميداني وتطبيقي للطلبة.

2.2. البعد الثاني: الإنتاج العلمي. مستوى الإنتاج العلمي في الجامعة جاء بدرجة منخفضة لا يصل إلى المستوى المأمول بسبب وجود عدد من الفجوات كما هي مذكورة في الجدول رقم(12) ومنها:

النتيجة	التوصية
قلة اهتمام الجامعة بمتابعة وتشجيع وتنفيذ البحوث العلمية المشتركة مع أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها.	تفعيل برامج البحث العلمي المشترك وتقديم حوافز تشجيعية لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في بحوث تعاونية.

ضعف دور الجامعة في توقيع اتفاقيات مع المؤسسات العلمية ومراكز البحوث والجهات الداعمة للبحث العلمي	توسيع الشراكات عبر إبرام اتفاقيات تعاون بحثي مع المؤسسات العلمية والمراكز البحثية محليًا ودوليًا.
وجود جهود محدودة لدعم البحث الابتكاري الهادف لتحقيق براءات الاختراع	إنشاء حاضنات بحثية وبرامج تمويل لدعم الابتكار وتحفيز تسجيل براءات الاختراع.
قلة الاهتمام بنوعية الأبحاث والنشر في المجلات العالمية المحكمة والمؤتمرات المصنفة في قواعد البيانات العالمية.	تعزيز جودة البحث العلمي من خلال دعم النشر في المجلات المصنفة عالميًا وتوفير دعم مادي ومعنوي.
ضعف تفعيل الشراكات البحثية والحصول على الدعم الخارجي	تطوير آليات فعالة لجذب التمويل الخارجي وتعزيز التعاون مع الجهات الداعمة للبحث العلمي.
وجود جهود محدودة لدعم البحث الابتكاري	تبني سياسات مؤسسية واضحة لتعزيز الابتكار وربط البحث العلمي باحتياجات التنمية.
ضعف التوجه نحو النشر الدولي عالي الجودة	وضع معايير تحفيزية للنشر الدولي وربط الترقية الأكاديمية بجودة الإنتاج العلمي.

3.2. البعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية للجامعة. أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية لفقرات هذا المحور اهتمام الجامعة لهذه الوظيفة جاء بدرجه متوسطة. بسبب وجود عدد من الفجوات كما هي مذكورة في الجدول التالي رقم(13) ومنها:

النتيجة	التوصية
ضعف الدور الإعلامي لعرض وعلاج مشاكل البيئة المحلية	تفعيل الدور الإعلامي للجامعة من خلال إنشاء منصات تواصل فعّالة لنشر القضايا المجتمعية والمساهمة في معالجتها.
قصور نسبي في توظيف نتائج البحث العلمي لخدمة القطاعات الإنتاجية والخدمية	ربط مخرجات البحث العلمي باحتياجات القطاعات الإنتاجية والخدمية وتعزيز الشراكات التطبيقية مع هذه القطاعات.
ضعف سياسات الاحتضان وتفعيل مراكز ريادة الأعمال في الجامعة	تطوير سياسات واضحة لدعم الابتكار، وتفعيل مراكز ريادة الأعمال، مع تحسين التواصل مع الطلبة والباحثين حول فرص الدعم.
ضعف وضوح المبادرات التنموية أو محدودية المشاركة في التخطيط للمشاريع الاقتصادية.	تعزيز دور الجامعة في التخطيط التنموي عبر المشاركة الفاعلة في إعداد وتنفيذ المشاريع ذات البعد المجتمعي.
ضعف آليات نقل المعرفة إلى المجتمع	إنشاء آليات فعّالة لنقل المعرفة مثل مكاتب نقل التكنولوجيا وتطبيق نتائج البحوث في البرامج التنموية.
ضعف تنظيم وتفعيل برامج الحاضنات الريادية	إعادة هيكلة برامج الحاضنات الريادية وتوضيح آلياتها، مع زيادة التوعية بها لدى الطلبة والمستفيدين.

4.الدراسات المستقبلية الموصي بها

- دراسة تتبع الخريجين (Tracer Study) لمعرفة مساراتهم المهنية ومدى توافق تخصصاتهم مع وظائفهم.
- دراسة تحليلية لمقارنة مخرجات الجامعات الليبية مع متطلبات سوق العمل المحلي والدولي.
- دراسة دور الجامعة في دعم الابتكار وبراءات الاختراع.
- دراسة أثر الحاضنات الريادية في دعم المشاريع الشبابية.

المراجع

- الخطيب، أحمد .(2018) .إدارة مؤسسات التعليم العالي .عمّان، الأردن :دار وائل للنشر
- عبيدات، ذوقان، واخرون .(2017) .البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه .عمّان، الأردن :دار الفكر.
- اللقاني، أحمد حسين، والجمل، علي أحمد .(2003) .معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس ط3.. القاهرة: عالم الكتب
- أبو النص، محمد ماهر .(2017) .مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية .القاهرة، مصر :المنهل.

- حميد، سناء سالم، و ستار جابر عمران(2021) دور التخطيط الاقتصادي في موائمة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل في العراق بعد عام 2003 ".مجلة الإدارة والاقتصاد .105–94 :(2021) 46.130
- اشحيمه، عبدالله محمد .(2025) .مدى مواءمة مخرجات التعليم الجامعي لمتطلبات سوق العمل في ليبيا .مجلة جامعة الجفارة للعلوم الإنسانية والتطبيقية, 1 (الأول/يونيو), 28–37.
- العموش، مالك أحمد، و محمد صايل الزيود.(2022) واقع مخرجات كليات العلوم التربوية ومواءمتها لحاجات سوق العمل في الجامعات الأردنية ".مجلة كلية التربية .157-133 :(2022) 38.4.2
- العفيشات، نسرين عبدالحفيظ (2023). "درجة تأثير سياسات قبول الطلبة بالجامعات الحكومية الأردنية في مواءمة مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل من وجهة نظر هيئة التدريس .منشورة في مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 7، العدد 47
- الهوش، أكرم أبوبكر (2022) المكتبات الأكاديمية ودورها في دعم التعليم العالي والبحث العلمي مجلة القرطاس عدد 19 التاسع عشر
- البرعصي، فاطمة عبدالفتاح، العمامي (2023) أثر البرامج الأكاديمية على الخصائص الكمية والنوعية لخريجي التعليم العالي. مجلة البحوث الاكاديمية. المجلد 26 (2023م)
- فهيم، فتوح محمود. حسين، منال طيب (2025) دور الجامعة في إعداد طلابها وتدريبهم لتكوينهم مهنياً « كلية التربية أنموذجًا، في ضوء بعض معايير الجودة الشاملة 17-03-2025مجلة افاق للدراسات الإنسانية والتطبيقية.
- بن سعود، رحاب ابوبكر (2023) دور جامعة بنغازي في خدمة المجتمع: دراسة تحليلية باستخدام نموذج بورتر للقوى الخمسة مجلد 6 عدد 2 (2023): المجلد السادس– العدد الثاني – أبريل 2023م
- المختار، سهام علي (2015) دور الجامعة في خدمة المجتمع بليبيا جامعة طرابلس نموذجاً مجلة الباحث العلمي في التربية المجلد 16، الجزء الثالث – الرقم المسلسل للعدد 3 سبتمبر 2015
- عبود، زينب هاشم(2021) . الجامعة في خدمة المجتمع المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد21 مايو 21
- البركنو نورة:(2023) دور الجامعة في خدمة المجتمع دراسة تطبيقية بجامعة احمد بن دريعة بأدرار_ مجلة رفوف. جامعة ادرار الجزائر المجلد 11 العدد 1 2023م
- بغدادي، رشاء (2024). دور البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال وجهة نضر أعضاء هيئة التدريس بها مركز المنشاوي للنشر العلمي والتميز البحثي مجلة كلية التربية المجلد 40 العدد 5 2024م
- بن فايد، احمد محمد ، محمد عبد المولى(2023). دور الجامعة في تنميّة البحث العلميّ وتطويره بحسب وجهة نظر أعضاء هيئة التّدريس بقسمَي المحاسبة والتَّمويل: دراسة ميدانيّة على كليّات الاقتصاد بالجامعات اللِّيبيَّة (جامعة الجفارة – جامعة طرابلس – جامعة درنة)"مجلة تاج المعرفة مجلد 1 عدد الأول (2023): المجلد الأول – العدد الأول – سبتمبر 2023
- الصادق عبد السلام مصطفى علي مصطفى سليم(2022) مجلة الدراسات الاقتصادية والاعمال 29 يناير
- احمد عبد الله، ياسمين(2021): دور الجامعة في تطوير البحث العلمي المجلة العلمية لكلية الاداب مج 10ع

4

- عبدالرحمن، أحمد بن علي .(2022) .دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة . القاهرة: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد، عبد الله حسن .(2023) .المسؤولية الاجتماعية للجامعات ودورها في خدمة المجتمع وتنميته .عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- اليونسي، حسن محمد(2025م).: دور رسالة الجامعة في التنمية المستدامة مجلة جامعة فزان المجلد الرابع العدد الأول 2025م
- الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي(ليبيا)2024–2034م ص30.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات التعليم (اليونسكو، 2015).
- World Bank. (2020). The changing nature of work and higher education. Washington, DC: World Bank.
- UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education. Paris: UNESCO Publishing.