



جامعة عين شمس

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

# تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز

رسالة مقدمة

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص "إدارة تربوية"

إعداد

**علي يحيى علي محمود شرف الدين**

إشراف

**د/ أماني محمد محمد حسن**

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة عين شمس

**أ.د/ رمضان أحمد عيسـد**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة عين شمس

**د / محمد محمد المطهر**

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

كلية التربية – جامعة صنعاء

١٤٣٥هـ / ٢٠١٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ  
إِلَى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

سُورَةُ النُّوْرِ

”سورة النوبة: الآية ١٠٥”

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً كما ينبغي لجليل ذكره وعظيم كلماته، والصلاة والسلام على أفضل الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين، ورضي الله عن أصحابه وأزواجه أمهات المؤمنين، ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين:

في البداية اشكر الله أن رزقني التلمذ على يد قامة من قامات العلم الشامخ وهو الأستاذ الدكتور/ رمضان أحمد عيد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المشرف الرئيس على الرسالة، الذي أعطاني من فيض علمه وأولاني توجيهاته التي كان لها أهم الأثر في إثراء الرسالة وإخراجها إلى حيز الوجود، فله مني جزيل الشكر والامتنان، وأسأل الله له دوام الصحة والعافية.

كما اشكر الدكتورة/ أماني محمد محمد حسن مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية على كل ما بذلته من جهود صادقة وتعامل راقٍ في الإشراف على الرسالة، من بدايتها وحتى نهايتها، فقد كانت بحق نعم المعين والموجه فلها مني جزيل الشكر والتقدير.

كما أشكر الدكتور/ محمد بن محمد المطهر أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية جامعة صنعاء ونائب وزير التعليم العالي، على كل جهوده في الإشراف على الرسالة رغم مشاغله الكثيرة وضيق وقته فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أشكر الأستاذ الدكتور/ أحمد محمد غانم أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية جامعة بني سويف والأستاذة الدكتورة/ مرفت صالح ناصف أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس على مناقشتها الرسالة وأسأل الله لهما دوام الصحة والعافية.

كما أتوجه بالشكر لأساتذتي الذين نهلت من عذب علومهم الأستاذ الدكتور/ شاكر محمد فتحي، والأستاذ الدكتور/ عادل عبد الفتاح سلامة، والأستاذة الدكتورة/ نهلة عبد القادر هاشم؛ فلهم مني خالص الوفاء والشكر والتقدير.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أسرتي العلمية الذي اعتر وافتر بالانتماء إليها قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، وخصص بالشكر الذين تعاونوا معي في إنجاز هذا العمل وهم الأستاذ الدكتور/ عبد الناصر رشاد، والدكتورة/ دعاء محمود جوهر، والدكتورة/ غادة عبد السلام، لما قدموه لي من عون واهتمام صادق فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بصادق الحب والتقدير والدعاء بالشفاء العاجل لوالدي ووالدتي حفظهم الله وأطال في عمريهما، وكذلك من تحملوا معي عناء الدراسة والغربة وحرموا الكثير والكثير من حقوقهم زوجتي الغالية وأولادي الأعزاء.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير للوالد العلامة القاضي/ أحمد عبد الله عقبات، والأخ العزيز المحقق/ محمد قاسم المتوكّل، وكل من أعانني وساعدني في إنجاز هذا العمل، وكل من انتفعت بعلمه، وقدم عوناً صادقاً.

وأخيراً أسأل الله أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن لا يكلني إلى نفسي طرفة عين فالكمال لله، والنقص للبشر.

الباحث



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

اسم الباحث : علي يحيى علي محمود شرف الدين.  
الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة في التربية ، تخصص " إدارة تربوية".  
القسم التابع له : التربية المقارنة والإدارة التعليمية.  
اسم الكلية : كلية التربية.  
الجامعة : عين شمس.  
سنة التخرج : ١٩٩٩ م - جامعة صنعاء.  
سنة المنح : ٢٠١٤ م.



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية

رسالة دكتوراه

اسم الباحث : علي يحيى علي محمود شرف الدين  
عنوان الرسالة : تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز.  
الدرجة : دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص " إدارة تربوية".

لجنة الإشراف:

- ١- أ.د. رمضان أحمد عيد      أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس.
- ٢- د. أماني محمد محمد حسن      مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس.
- ٣- د. محمد محمد المطهر      أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية – جامعة صنعاء.

تاريخ المناقشة: / / ٢٠١٤ م

الدراسات العليا:

ختم الإجازة:      أجازت الرسالة بتاريخ:

/ / ٢٠١٤      / / ٢٠١٤

موافقة مجلس الكلية:      موافقة مجلس الجامعة:

/ / ٢٠١٤      / / ٢٠١٤

## شكر

أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الذين قاموا بالإشراف على الرسالة، وهم:

أ.د. رمضان أحمد عيد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس
د. أماني محمد محمد حسن	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس
د. محمد محمد المطهر	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك – كلية التربية – جامعة صنعاء

والأشخاص الذين تعاونوا معي، وهم:

أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل كلية التربية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة – كلية التربية – جامعة عين شمس.
أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس.
أ.م.د. عبد الناصر محمد رشاد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد – كلية التربية – جامعة عين شمس.
د. دعاء محمود جوهر	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس.
د. غادة عبد السلام	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس.

والمراكز التي تعاونت معي، وهي:

- ١- مركز الإدارة العامة – كلية التجارة – جامعة صنعاء.
- ٢- المركز الوطني للمعلومات – اليمن – صنعاء.

## فهرس محتويات الرسالة

الصفحة	الموضوع
٣٥-٢	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	مقدمة.
٧	مشكلة البحث.
٨	حدود البحث.
٩	أهداف البحث.
٩	أهمية البحث.
١٠	مصادر البحث.
١٠	مصطلحات البحث.
١٣	الدراسات السابقة.
٣٣	منهج البحث.
٣٤	خطوات البحث.
١٠٣-٣٧	الفصل الثاني إدارة التميز وتطوير الأداء الإداري بالجامعات المعاصرة (إطار نظري)
٣٧	تمهيد.
٣٧	القسم الأول: إدارة التميز في الفكر الإداري:
٣٩	أولاً: ماهية إدارة التميز:
٤٠	١- مفهوم إدارة التميز وأهميته.
٤٥	٢- نشأة إدارة التميز ومراحل تطورها.
٥٠	ثانياً: نماذج إدارة التميز وبعض تطبيقاتها بالجامعات المعاصرة:
٥٠	١- نماذج إدارة التميز.
٥٧	٢- بعض تطبيقات نماذج إدارة التميز بالجامعات المعاصرة.
٦٢	ثالثاً: مقومات إدارة التميز وآليات عملها:
٦٢	١- مقومات بشرية.
٦٣	٢- مقومات إدارية.
٦٤	٣- آليات عمل إدارة التميز.
٦٦	القسم الثاني: الأداء الإداري بالجامعات المعاصرة:

الصفحة	الموضوع
٦٦	أولاً: طبيعة الأداء الإداري بالجامعات المعاصرة ومتطلبات تطويره:
٦٦	١- طبيعة الأداء الإداري.
٦٨	٢- متطلبات تطوير الأداء الإداري بالجامعات المعاصرة.
٦٩	ثانياً: عمليات الأداء الإداري بالجامعات المعاصرة:
٦٩	١- القيادة بالجامعات المعاصرة.
٧٤	٢- التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة.
٨٠	٣- التنظيم بالجامعات المعاصرة.
٨٣	٤- الاتصال في الجامعات المعاصرة.
٨٧	القسم الثالث: مقومات الأداء الإداري المتميز بالجامعات المعاصرة:
٨٨	١- مقومات تميز القيادات الجامعية.
٩٣	٢- مقومات تميز التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة.
٩٥	٣- مقومات التميز التنظيمي بالجامعات المعاصرة.
٩٨	٤- مقومات تميز الاتصال بالجامعات المعاصرة.
١٠٢	خلاصة الفصل.
١٧٨-١٠٥	الفصل الثالث الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز (دراسة وصفية تشخيصية)
١٠٥	تمهيد.
١٠٥	أولاً: التعليم الجامعي في اليمن:
١٠٦	١- نشأة الجامعات اليمنية.
١١٣	٢- تطور التعليم الجامعي في اليمن.
١١٧	ثانياً: الأداء الإداري بالجامعات اليمنية:
١١٨	١- القيادة في الجامعات اليمنية.
١٢٣	٢- التخطيط في الجامعات اليمنية.
١٢٧	٣- التنظيم في الجامعات اليمنية.
١٣٥	٤- الاتصال في الجامعات اليمنية.
١٣٧	ثالثاً: التحليل الاستراتيجي لواقع الأداء الإداري بالجامعات اليمنية:
١٣٧	١- تحليل البيئة الداخلية للجامعات اليمنية:



الصفحة	الموضوع
١٣٨	أ- الموارد البشرية:
١٣٨	(١) قيادات الجامعات.
١٣٩	(٢) أعضاء هيئة التدريس.
١٤١	(٣) الطلاب ومعدل أعدادهم لعضو هيئة التدريس.
١٤٤	ب- الموارد المادية.
١٤٥	ج- الموارد المالية:
١٤٦	- التمويل الحكومي.
١٤٦	- الإيرادات الذاتية للجامعات.
١٤٩	د- الموارد التكنولوجية.
١٥١	هـ- الهيكل التنظيمي.
١٥٢	و- القوانين والأنظمة الإدارية.
١٥٤	٢- تحليل البيئة الخارجية للجامعات اليمنية:
١٥٥	أ- البيئة الخارجية العامة:
١٥٥	(١) التغيرات السياسية والاقتصادية.
١٥٨	(٢) التغيرات الاجتماعية.
١٥٩	(٣) التغيرات التكنولوجية.
١٦٢	ب- البيئة الخارجية الخاصة:
١٦٢	(١) المجلس الأعلى للتعليم العالي.
١٦٣	(٢) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
١٦٥	(٣) وزارة المالية.
١٦٦	(٤) منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
١٦٩	٣- التحديات التي تواجه توظيف إدارة التميز لتطوير الأداء الإداري بالجامعات اليمنية.
١٧٣	رابعاً: الأبعاد البيئية لتطوير الأداء الإداري بالجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز:
١٧٣	١. أبعاد البيئة الداخلية:
١٧٣	أ- عناصر القوة.
١٧٤	ب- عناصر الضعف.

الصفحة	الموضوع
١٧٦	٢ - أبعاد البيئة الخارجية:
١٧٦	أ - الفرص.
١٧٦	ب - التهديدات.
١٧٧	خلاصة الفصل.
١٨٠ - ٢٢٦	الفصل الرابع التحليل البيئي للأداء الإداري بالجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز (دراسة استشرافية)
١٨٠	تمهيد.
١٨٠	أولاً: خطوات التحليل البيئي للجامعات:
١٨١	١. تحليل متغيرات البيئة الداخلية للجامعات.
١٨٢	٢. تحليل متغيرات البيئة الخارجية للجامعات.
١٨٣	٣. تحديد الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية.
١٨٤	٤. بناء جدول التحليل الرباعي (SOWT Matrix).
١٨٥	٥. تنمية الخيارات والبدائل الإستراتيجية.
١٨٧	ثانياً: إجراءات إعداد وتطبيق استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للجامعات اليمنية:
١٨٧	١. تحديد الهدف من الاستمارة.
١٨٧	٢. تحديد عينة الدراسة.
١٨٧	٣. بناء الاستمارة في صورتها المبدئية.
١٨٨	٤. صدق الاستمارة.
١٩٠	٥. تصميم الاستمارة في صورتها النهائية.
١٩٠	٦. إجراءات تطبيق الاستمارة.
١٩٣	٧. المعالجة الإحصائية.
١٩٤	ثالثاً: تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للجامعات اليمنية والمؤثرة على أدائها الإداري:
١٩٤	١. نتائج خاص بتقييم عناصر البيئة الداخلية للجامعات اليمنية والمؤثرة على أدائها الإداري:
١٩٤	أ. نتائج خاصة بعناصر القوة.

الصفحة	الموضوع
١٩٧	ب. نتائج خاصة بعناصر الضعف.
٢٠١	ج. تحليل التوازن بين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعات اليمنية.
٢٠٥	٢. نتائج خاصة بتقييم عناصر البيئة الخارجية للجامعات اليمنية والمؤثرة على أدائها الإداري:
٢٠٥	أ. نتائج خاصة بالفرص المتاحة.
٢٠٩	ب. نتائج خاصة بالتهديدات.
٢١٤	ج. تحليل التوازن بين الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعات اليمنية.
٢١٧	رابعاً: بناء مصفوفة التحليل الرباعي SOWT Matrix.
٢٢٢	خامساً: الخيارات والبدائل الإستراتيجية لتطوير الأداء الإداري بالجامعات اليمنية.
٢٢٢	١. البديل الأول: التوجه الريادي/ الهجومي (Offensive).
٢٢٣	٢. البديل الثاني: التوجه التكيفي (Adjust).
٢٢٤	٣. البديل الثالث: التوجه الدفاعي/ الإصلاحي (Defensive).
٢٢٤	٤. البديل الرابع: المحافظة على البقاء (Survive).
٢٢٥	خلاصة الفصل.
٢٢٨-٢٥٧	الفصل الخامس إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز
٢٢٨	تمهيد.
٢٢٨	أولاً: المنطلقات العامة للإستراتيجية المقترحة.
٢٢٩	ثانياً: رؤية الإستراتيجية المقترحة.
٢٢٩	ثالثاً: رسالة الإستراتيجية المقترحة.
٢٣٠	رابعاً: الغايات والأهداف الإستراتيجية المقترحة.
٢٣١	خامساً: ملامح الخطة الإستراتيجية المقترحة.
٢٥٣	سادساً: متطلبات عامة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية المقترحة.
٢٧٧-٢٥٩	قائمة المراجع

الموضوع	الصفحة
أولاً: المراجع العربية.	٢٥٩
ثانياً: المراجع الأجنبية.	٢٦٩
ملاحق الدراسة	٢٧٩-٢٩٩

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوربي.	٥٢
٢	مؤسسات التعليم الجامعي الحكومية حسب عام التأسيس والكليات والتخصصات والفروع التابعة لها حتى العام الجامعي ٢٠١٠/٢٠٠٩م	١١٤
٣	أهم الأهداف العامة للجامعات اليمنية	١٢٤
٤	توزيع أعداد الملتحقين بالجامعات اليمنية الحكومية وفقاً لنظام القبول لعامي ٢٠٠٦/٢٠٠٧م و ٢٠٠٩/٢٠١٠م.	١٤٢
٥	عدد الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة والعائد منها والمستبعد والنسبة المئوية للصالح منها.	١٩١
٦	توزيع أفراد العينة الذين تم التطبيق عليهم من قيادات الجامعات الحكومية.	١٩١
٧	توزيع أفراد العينة الذين تم التطبيق عليهم من خبراء الإدارة والتخطيط التربوي، وخبراء مؤسسات التعليم العالي.	١٩٢
٨	متوسط الأوزان النسبية لعناصر القوة.	١٩٥
٩	متوسط الأوزان النسبية لعناصر الضعف.	١٩٨
١٠	متوسط الأوزان النسبية للفرص.	٢٠٦
١١	متوسط الأوزان النسبية للتهديدات.	٢١٠
١٢	أهم عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.	٢١٨
١٣	جدول التحليل الرباعي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للجامعات اليمنية.	٢١٩
١٤	الخطة الإستراتيجية لتطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز.	٢٣٢

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥٤	عناصر نموذج إدارة التميز الأمريكي باليدرج في المؤسسات التعليمية.	١
٥٦	مكونات منهجية رادار لنموذج جائزة دبي للأداء الحكومي.	٢
٥٧	نموذج جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز.	٣
٨٩	أهم الأدوار الثقافية التي يمارسها القادة المتميزين.	٤
١٣٤	الهيكل التنظيمي لمجالس الجامعات اليمنية.	٥
١٨٤	الوزن النسبي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية.	٦
١٨٥	SOWT Matrix.	٧
١٨٦	البدائل الإستراتيجية وفقاً لمصفوفة التحليل الرباعي.	٨
٢٠٢	موقع عناصر القوة وفقاً لمتوسطات درجات التأثير واحتمالية الحدوث والاستمرارية.	٩
٢٠٣	موقع عناصر الضعف وفقاً لمتوسطات درجات التأثير واحتمالية الحدوث والاستمرارية.	١٠
٢٠٤	مستوى التوازن بين عناصر القوة والضعف وفقاً لمتوسطات الوزن النسبي.	١١
٢١٤	موقع الفرص وفقاً لمتوسطات درجات التأثير واحتمالية الحدوث والاستمرارية.	١٢
٢١٥	موقع التهديدات وفقاً لمتوسطات درجات التأثير واحتمالية الحدوث والاستمرارية.	١٣
٢١٦	مستوى التوازن بين الفرص والتهديدات وفقاً لمتوسطات الوزن النسبي.	١٤

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٢٨٠	الصورة المبدئية لاستمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للجامعات اليمنية.	١
٢٨٦	قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للجامعات اليمنية.	٢
٢٨٨	الصورة النهائية لاستمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للجامعات اليمنية.	٣
٢٩٥	رسالة موجهة من قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية إلى المستشار الثقافي بسفارة الجمهورية اليمنية.	٤
٢٩٧	رسالة موجهة من المستشار الثقافي إلى وزارة التعليم العالي.	٥
٢٩٩	رسالة موجهة من وزارة التعليم العالي إلى رؤساء الجامعات اليمنية الحكومية.	٦