



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/ أمانى محمد محمد حسن

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة عين شمس

أ.د/ رمضان أحمد عيد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة عين شمس

د / محمد محمد المطهر

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

كلية التربية – جامعة صنعاء

٢٠١٤ هـ / ١٤٣٥ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرِيَ اللَّهُ عَمَلَكُو وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَرِدُوكُ
إِلَى عَذَابِ الْغَيْبِ وَالشَّهَدَةِ فَيَنْتَهَكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْمُبَارَكُ عَلَيْهِ السَّلَامُ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَاتُهُ

”سورة التوبة: الآية ١٠٥“

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً كما ينبغي لجليل ذكره وعظيم كلماته، والصلوة 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 التعلمذ 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، وسائل الله له دوام الصحة والعافية.

كما اشكر **الدكتورة/ أمانى 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 عنّي خير الجزاء.

كما أشكر **الأستاذ الدكتور/ أحمد محمد خانم** أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية جامعة بنى سويف **والأستاذة الدكتورة/ مرفت صالح ناصف** أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس على مناقشتهما الرسالة وسائل الله لها 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 يفوتي أن أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أسرتي العلمية الذي اعتز وافتخر بالانتماء إليها قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، وخاص 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 عنّي 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 أقدم بالشكر والتقدير للوالد العلامة القاضي **/ أحمد عبد الله عقبات**، والأخ العزيز **المحقق/ محمد قاسم المنشاوي**، وكل من أعاوني وساعدني في إنجاز هذا العمل، وكل من انتقعت بعلمه، وقدم عوناً صادقاً.

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



كلية التربية
قسم التربية المقارنة
والادارة 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 صناعة.
سنة المنح : ٢٠١٤ م.



كلية التربية

قسم التربية المقارنة
والادارة 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. أمانى 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:

أجيزت الرسالة بتاريخ: ختم الإجازة:

٢٠١٤ / / ٢٠١٤ /

موافقة مجلس الجامعة: موافقة مجلس الكلية:

٢٠١٤ / / ٢٠١٤ /

شـكـر

أوجه 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. أمانى 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 صناعة | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ووكيل كلية التربية
لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة – كلية التربية – جامعة عين شمس. |

والأشخاص الذين تعاونوا معي، وهم:

- | | |
|---|---|
| أ.د. عادل عبد الفتاح سالم
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 صناعة.
- 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.
	الفصل الرابع
٢٢٦ - ١٨٠	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. تتميم الخيارات والبدائل الإستراتيجية.
١٨٧	ثانياً: إجراءات إعداد وتطبيق استمارية تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للجامعات اليمنية:
١٨٧	١. تحديد الهدف من الاستماراة.
١٨٧	٢. تحديد عينة الدراسة.
١٨٧	٣. بناء الاستماراة في صورتها المبدئية.
١٨٨	٤. صدق الاستماراة.
١٩٠	٥. تصميم الاستماراة في صورتها النهائية.
١٩٠	٦. إجراءات تطبيق الاستماراة.
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 الرياعي SOWT Matrix .
٢٢٢	خامساً: الخيارات والبدائل الإستراتيجية لتطوير الأداء الإداري بالجامعات اليمنية.
٢٢٢	١. البديل الأول: التوجه الريادي / المهاجمي (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.
٢٥٧-٢٢٨	<p style="text-align: center;">الفصل الخامس</p> <p>إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز</p>
٢٢٨	تمهيد.
٢٢٨	أولاً: المنطقات 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

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

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
١	توزيع الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي.	٥٢
٢	مؤسسات التعليم الجامعي الحكومية حسب عام التأسيس والكليات والتخصصات والفرع التابعة لها حتى العام الجامعي ٢٠١٠/٢٠٠٩	١١٤
٣	أهم الأهداف العامة للجامعات اليمنية	١٢٤
٤	توزيع أعداد الملتحقين بالجامعات اليمنية الحكومية وفقاً لنظام القبول لعامي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ و ٢٠٠٩/٢٠١٠ م.	١٤٢
٥	عدد الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة والعائد منها والمستبعد والسبة المؤدية 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 الرياعي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للجامعات اليمنية.	٢١٩
١٤	الخطة الإستراتيجية لتطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز.	٢٣٢

فهرس الأشكال

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

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 الحكومية.	٦