



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بنية تنظيمية مقترحة لجامعة عمران باليمن في ضوء تكنولوجيا المعلومات

رسالة مقدمة

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

(تخصص إدارة تربوية)

إعداد

فائز ناصر علي مجاهد

إشراف

د/ أماني محمد محمد حسن

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة عين شمس

أ.د/ مرفت صالح صالح ناصف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة عين شمس

د/ فهد صالح قاسم مغربة

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك
كلية التربية والألسن – جامعة عمران

1439هـ - 2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَى تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ

وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شَفَا

جُرْفٍ هَارٍ فَانْهَارَ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ ۚ وَاللَّهُ لَا

يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ) صدق الله العظيم

التوبة الآية (109)

شكر وتقدير

يسعدني ويشرفني أن أتوجه بخالص الشكر والعرفان بالجميل إلى الأساتذة المشرفين على الرسالة، **أستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة/ مرفت صالح صالح ناصف** أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، و**أستاذتي الفاضلة الدكتورة/ أماني محمد محمد حسن** مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، و**أستاذتي الدكتور/ فهد صالح قاسم مغربة** أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بكلية التربية عمران اليمن، على ما شملوني به من الرعاية والإهتمام منذ بداية الخطة حتى أصبح البحث في صورته الحالية، فقد كان لتوجيهاتهم المثمرة، ونصائحهم بالغ الأثر في إثراء هذا البحث وخروجه إلى النور، بارك الله فيهم وفي علمهم وعملهم ومتعمهم الله بالصحة والعافية.

كما يطيب لي أن أتوجه بأسمى آيات التقدير والشكر والعرفان بالجميل إلى **الأستاذ الدكتور/ يوسف عبدالمعطي مصطفى، المناقش الخارجي**، أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية جامعة الفيوم، و**الأستاذ المساعد الدكتور/ عبدالناصر محمد رشاد، المناقش الداخلي**، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة عين شمس، لقبولهما مناقشة البحث ولما بذلاه من التوجيه والنصح من خلال مناقشتهم وملاحظاتهم القيمة على البحث، متعهما الله بالصحة والعافية.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كافة أسرة قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية عين شمس أساتذة ومدرسين ومعيدين وزملاء أجلاء، على ما قدموه لي من مساندة ودعم مستمرين، وأخص بالذكر كل من **الأستاذة الدكتورة/ نهلة عبد القادر هاشم** أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، و**الأستاذ الدكتور/ شاكر محمد فتحي**، و**الدكتورة/ دعاء محمود جوهر**، و**الدكتور/ محمد سعيد عبدالمطلب**، على عونهم الصادق ورعايتهم الدائمة فلهم مني بالغ الشكر والتقدير.

كما أتقدم بخالص الدعاء إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته، وخالص الحب والتقدير إلى **أمي الفاضلة/ تقى يحيى علي** نبع الحنان ورمز العطاء والحب، على ما شملتني وعائلتي به من الدعاء والرعاية والإهتمام، أطال الله في عمرها وبارك فيها جزاها الله خير الجزاء، كما هي لأسرتي زوجتي الغالية / **فائزة يحيى عبدالله**، وأبنتي الغاليتين الحبيبتين **أسماء وأنهار**، وولدي الغاليين **صهيب وبلال**، على ما تحملو من غياب وجهه وعناء أسأل الله أن يحفظهم ويصلحهم.

والشكر موصول إلى كل من انتفعت بعلمه ومعرفته وجهده وخبرته، وساعد في خروج هذا العمل إلى النور، واعتذر لكل من نسيت أسمه أو جهده وحسبي أنني اجتهدت فما وفقت إليه فمن الله وما قصرت فمني ومن الشيطان.

الباحث



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

إسم الباحث: فائز ناصر على مجاهد

الدرجة العلمية: دكتوراه

القسم التابع له: التربية المقارنة والإدارة التعليمية

إسم الكلية: التربية

إسم الجامعة: عين شمس

سنة التخرج: 1998

سنة المنح: 2018



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة الموافقة

إسم الباحث: فائز ناصر على مجاهد.

عنوان الرسالة: بنية تنظيمية مقترحة لجامعة عمران باليمن في ضوء تكنولوجيا المعلومات.
الدرجة العلمية: دكتوراه في التربية (تخصص إدارة تربوية).

لجنة الإشراف:

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية
– جامعة عين شمس

أ.د/ مرفت صالح صالح ناصف

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة عين شمس

د/ أماني محمد محمد حسن

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك كلية التربية
والألسن – جامعة عمران

د/ فهد صالح قاسم مغربية

تاريخ المناقشة: 2018 / /

الدراسات العليا:

أجيزت الرسالة بتاريخ:
2018 / /

موافقة مجلس الجامعة:
2018 / /

ختم الإجازة:

2018 / /

موافقة مجلس الكلية:

2018 / /

شكر

أشكر السادة الأستاذة الذين قاموا بالإشراف وهم:

أ.د/ مرفت صالح صالح ناصف 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/ فهد صالح قاسم مغربة أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك كلية التربية
والألسن – جامعة عمران

وكذلك أشكر الأساتذة الذين تعاونوا معي في هذا البحث وهم:

أ.د/ نهلة عبدالقادر هاشم أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية
التربية – جامعة عين شمس .

أ.د/ شاكر محمد فتحي أحمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية –
جامعة عين شمس .

د/ دعاء محمود جوهر مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية –
جامعة عين شمس.

د/ محمد سعيد عبدالمطلب مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية –
جامعة عين شمس.

وأيضاً الهيئات التالية:

- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس بمصر.
- قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية والألسن - جامعة عمران باليمن.



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

مستخلص الرسالة

| | |
|--------------------|---|
| إسم الباحث: | فائز ناصر على مجاهد |
| عنوان الرسالة: | بنية تنظيمية مقترحة لجامعة عمران باليمن في ضوء تكنولوجيا المعلومات. |
| القسم: | التربية المقارنة والإدارة التعليمية |
| المستخلص: | <p>هدف البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تصميم بنية تنظيمية مقترحة لجامعة عمران باليمن في ضوء تكنولوجيا المعلومات؟</p> <p>وقد استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، لدراسة وتحليل واقع البنية التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات بجامعة عمران باليمن، كما أستعان بأسلوب دلفي من خلال أخذ آراء مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الجامعية والتخطيط بجامعة عين شمس بمصر وجامعتي صنعاء وعمران باليمن، وصولاً إلى تصور توافقي بينهم للبنية التنظيمية المقترحة لجامعة عمران باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:</p> <ul style="list-style-type: none">- قصور في البنية التنظيمية الحالية لجامعة عمران، وضعف استخدامها لتكنولوجيا المعلومات.- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة للدراسة الميدانية على مستوى المحاور، ووجود بعض الدلالات في بعض العبارات داخل المحاور.- وجود شبه إجماع للخبراء حول محددات البنية التنظيمية المقترحة لجامعة عمران باليمن في ضوء تكنولوجيا المعلومات. |
| الكلمات المفتاحية: | جامعة عمران، البنية التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات. |

فهرس الموضوعات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| 38-1 | الفصل الاول: الإطار العام للبحث |
| 2 | مقدمة |
| 7 | مشكلة البحث |
| 9 | حدود البحث |
| 10 | أهداف البحث |
| 10 | أهمية البحث |
| 10 | مصادر البحث وأدواته |
| 11 | مصطلحات البحث |
| 13 | الدراسات السابقة |
| 37 | منهج البحث |
| 38 | خطوات البحث |
| 88-39 | الفصل الثاني: البنية التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات بالجامعات في الفكر التنظيمي المعاصر (إطار نظري) |
| 40 | تمهيد |
| 40 | أولاً: البنية التنظيمية للجامعات في الفكر التنظيمي المعاصر |
| 40 | 1. مفهوم البنية التنظيمية للجامعة |
| 42 | 2. أهمية البنية التنظيمية للجامعة وخصائصها وأهدافها |
| | 3. محددات البنية التنظيمية للجامعة: |
| 44 | أ- المهام والمسئوليات |
| 45 | ب- الوحدات والمستويات الإدارية |
| 47 | ج- السلطات ومراكز اتخاذ القرارات |
| 49 | د- العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصال |
| 51 | هـ- نطاق الإشراف والرقابة |
| 53 | 4. العوامل المؤثرة في البنية التنظيمية للجامعة |
| 58 | 5. أنماط التنظيمات للجامعة |
| 64 | 6. معوقات تطوير البنية التنظيمية للجامعة وسبل التغلب عليها |
| 66 | ثانياً: تكنولوجيا المعلومات بالجامعات المعاصرة |
| 67 | 1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات بالجامعة |
| 69 | 2. أهمية تكنولوجيا المعلومات للجامعة |
| | 3. مكونات تكنولوجيا المعلومات بالجامعة: |
| 70 | أ- الأجهزة |
| 71 | ب- البرمجيات |
| 72 | ج- قواعد البيانات |
| 73 | د- الشبكات والاتصالات |
| 74 | هـ- الموارد البشرية |
| 76 | 4. معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات بالجامعة وسبل التغلب عليها |
| 78 | ثالثاً: تصميم بنية تنظيمية للجامعة باستخدام تكنولوجيا المعلومات |
| | 1. العلاقة بين البنية التنظيمية للجامعة وتكنولوجيا المعلومات: |
| 79 | أ- العلاقة بين المهام والمسئوليات وتكنولوجيا المعلومات |
| 79 | ب- العلاقة بين الوحدات والمستويات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات |
| 80 | ج- العلاقة بين تحديد السلطات ومراكز اتخاذ القرارات وتكنولوجيا المعلومات |
| 81 | د- العلاقة بين العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصال وتكنولوجيا المعلومات |
| 82 | هـ- العلاقة بين نطاق الإشراف والرقابة وتكنولوجيا المعلومات |

| | |
|---------|---|
| 83 | 2. مرتكزات البنية التنظيمية للجامعة باستخدام تكنولوجيا المعلومات |
| 84 | 3. محددات البنية التنظيمية للجامعة باستخدام تكنولوجيا المعلومات |
| 88 | 4. خطوات تصميم البنية التنظيمية للجامعة باستخدام تكنولوجيا المعلومات |
| 133-90 | الفصل الثالث: واقع البنية التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات لجامعة عمران باليمن (دراسة تحليلية) |
| 91 | تمهيد |
| 93 | أولاً: نبذة عن جامعة عمران |
| 95 | 1. فلسفة جامعة عمران وأهم مبادئها |
| 96 | 2. رؤية جامعة عمران ورسالتها وأهدافها |
| 98 | 3. وظائف جامعة عمران |
| 102 | ثانياً: واقع البنية التنظيمية لجامعة عمران |
| 102 | 1. خصائص البنية التنظيمية لجامعة عمران |
| 103 | 2. محددات البنية التنظيمية لجامعة عمران: |
| 104 | أ- المهام والمسؤوليات |
| 106 | ب- الوحدات والمستويات الإدارية |
| 107 | ج- السلطات ومراكز اتخاذ القرارات |
| 109 | د- العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصال |
| 111 | هـ- نطاق الإشراف والرقابة |
| 118 | 3. العوامل المؤثرة في البنية التنظيمية لجامعة عمران |
| 120 | 4. معوقات تطوير البنية التنظيمية لجامعة عمران |
| 120 | ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات بجامعة عمران |
| 121 | 1. مكونات تكنولوجيا المعلومات بجامعة عمران: |
| 123 | أ- الأجهزة |
| 124 | ب- البرمجيات |
| 125 | ج- قواعد البيانات |
| 126 | د- شبكات الاتصال |
| 128 | هـ- الموارد البشرية |
| 130 | 2. معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات بجامعة عمران وسبل التغلب عليها |
| 130 | رابعاً: الملامح الأساسية لمحددات البنية التنظيمية لجامعة عمران في ضوء تكنولوجيا المعلومات |
| 179-134 | الفصل الرابع: واقع البنية التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات لجامعة عمران باليمن (دراسة ميدانية) |
| 135 | تمهيد |
| 135 | أولاً: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية |
| 135 | 1. هدف الدراسة الميدانية |
| 135 | 2. عينة الدراسة الميدانية |
| 136 | 3. أداة الدراسة (الاستبانة) |
| 141 | 4. تطبيق الاستبانة |
| 142 | 5. صعوبات تطبيق الاستبانة |
| 142 | 6. المعالجات الإحصائية |
| 143 | ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها |

| | |
|---------|--|
| | القسم الأول: التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية للمقارنة بين استجابات أفراد العينة: |
| 143 | 1. النتائج الخاصة بالمحور الأول (توزيع المهام والمسؤوليات) |
| 146 | 2. النتائج الخاصة بالمحور الثاني (تجميع الوظائف والأنشطة في وحدات ومستويات) |
| 148 | 3. النتائج الخاصة بالمحور الثالث (تحديد السلطات ومراكز اتخاذ القرارات) |
| 150 | 4. النتائج الخاصة بالمحور الرابع (تحديد العلاقات وخطوط الاتصال) |
| 153 | 5. النتائج الخاصة بالمحور الخامس (تحديد نطاق الإشراف والرقابة) |
| 156 | القسم الثاني: تحديد الفروق الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة: |
| 162 | 1. الفروق الإحصائية المتعلقة بمتغير الوظيفة |
| 171 | 2. الفروق الإحصائية المتعلقة بمتغير المؤهل |
| | 3. الفروق الإحصائية المتعلقة بمتغير الخبرة |
| 217-180 | الفصل الخامس: رأي الخبراء حول البنية التنظيمية المقترحة لجامعة عمران باليمن في ضوء تكنولوجيا المعلومات |
| 181 | تمهيد |
| 181 | أولاً: إجراءات تطبيق أسلوب دلفي |
| 184 | 1. هدف تطبيق جولات أسلوب دلفي |
| 184 | 2. عينة تطبيق جولات أسلوب دلفي |
| 185 | 3. أداة تطبيق جولات أسلوب دلفي |
| 186 | 4. تطبيق جولات أسلوب دلفي |
| 189 | 5. مبررات إختيار مجموعة الخبراء |
| 189 | 6. الصعوبات التي واجهت البحث أثناء تطبيق أسلوب دلفي بجولاته الثلاث |
| 190 | ثانياً: نتائج تطبيق جولات أسلوب دلفي: |
| 199 | 1- نتائج الجولة الأولى |
| 210 | 2- نتائج الجولة الثانية |
| | 3- نتائج الجولة الثالثة |
| 237-218 | الفصل السادس: بنية تنظيمية مقترحة لجامعة عمران باليمن في ضوء تكنولوجيا المعلومات |
| 219 | تمهيد |
| 219 | أولاً: المنطلقات الفكرية للبنية المقترحة |
| 221 | ثانياً: مرتكزات البنية التنظيمية المقترحة لجامعة عمران في ضوء تكنولوجيا المعلومات |
| 222 | ثالثاً: خصائص البنية التنظيمية المقترحة لجامعة عمران في ضوء تكنولوجيا المعلومات |
| 223 | رابعاً: محددات البنية التنظيمية المقترحة لجامعة عمران في ضوء تكنولوجيا المعلومات |
| 229 | خامساً: المعوقات المتوقعة لتطبيق البنية التنظيمية المقترحة وسبل التغلب عليها |
| 237 | سادساً: دراسات وبحوث مقترحة |
| 257-238 | قائمة المراجع |
| 239 | أولاً: المراجع العربية |
| 249 | ثانياً: المراجع الإنجليزية |
| 288-258 | ملاحق البحث |
| | الملخص العربي |
| | الملخص الإنجليزي |

فهرس الجداول

| م | عنوان الجدول | الصفحة |
|-----|---|--------|
| 1. | إيجابيات وسلبيات التنظيم الخطي | 59 |
| 2. | أهم إيجابيات وسلبيات التنظيم الوظيفي | 59 |
| 3. | أهم إيجابيات وسلبيات التنظيم الإستشاري | 60 |
| 4. | أهم إيجابيات وسلبيات التنظيم الآلي | 61 |
| 5. | إيجابيات وسلبيات التنظيم العضوي | 62 |
| 6. | أهم إيجابيات وسلبيات التنظيم المصفوفي | 62 |
| 7. | إيجابيات وسلبيات التنظيم الشبكي | 63 |
| 8. | عدد أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها بالجامعة وكلياتها | 122 |
| 9. | عدد الدورات في مجال تكنولوجيا المعلومات بالجامعة من عام 2009 وحتى 2016 | 127 |
| 10. | مجتمع الدراسة | 135 |
| 11. | عدد أفراد العينة طبقاً للوظيفة | 136 |
| 12. | عدد أفراد العينة طبقاً للمؤهل | 136 |
| 13. | عدد أفراد العينة طبقاً للخبرة | 136 |
| 14. | عدد عبارات محاور الاستبانة في صياغتها الأولية والنهائية | 138 |
| 15. | قيم معامل ألفا لمحاور الاستبانة | 141 |
| 16. | عدد الاستبانات الموزعة والراجعة والصالحة | 141 |
| 17. | التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المحور الأول (توزيع المهام والمسؤوليات) | 143 |
| 18. | التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المحور الثاني (تجميع الوظائف والأنشطة في وحدات ومستويات) | 146 |
| 19. | التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المحور الثالث (تحديد السلطات ومراكز اتخاذ القرارات) | 148 |
| 20. | التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المحور الرابع (تحديد العلاقات وخطوط الاتصال) | 151 |
| 21. | التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول المحور الخامس (تحديد نطاق الإشراف والرقابة) | 153 |
| 22. | نتائج اختبار (ت) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة على مستوى المحاور | 156 |
| 23. | نتائج اختبار (ت) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين تقديرات لأفراد العينة للمحور الأول (توزيع المهام والمسؤوليات) حسب متغير الوظيفة | 157 |
| 24. | نتائج اختبار (ت) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين تقديرات لأفراد العينة للمحور الثاني (تجميع الوظائف والأنشطة في وحدات ومستويات) حسب متغير الوظيفة | 158 |
| 25. | نتائج اختبار (ت) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين تقديرات لأفراد العينة للمحور الثالث (تحديد السلطات ومراكز اتخاذ القرارات) حسب متغير الوظيفة | 159 |
| 26. | نتائج اختبار (ت) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين تقديرات لأفراد العينة للمحور الرابع (تحديد العلاقات وخطوط الاتصال) حسب متغير الوظيفة | 160 |
| 27. | نتائج اختبار (ت) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين تقديرات لأفراد | 161 |

| | | |
|-----|---|-----|
| | العينة للمحور الخامس (تحديد نطاق الإشراف والرقابة) حسب متغير الوظيفة | |
| 28. | تحليل التباين الأحادي (won way-ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حسب متغير المؤهل على مستوى المحاور. | 162 |
| 29. | تحليل التباين الأحادي (won way-ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمحور الأول (توزيع المهام والمسئوليات) حسب متغير المؤهل | 163 |
| 30. | تحليل التباين الأحادي (won way-ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمحور الثاني (تجميع الوظائف والأنشطة في وحدات ومستويات) حسب متغير المؤهل | 164 |
| 31. | تحليل التباين الأحادي (won way-ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمحور الثالث (تحديد السلطات ومراكز اتخاذ القرارات) حسب متغير المؤهل | 165 |
| 32. | اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين المجموعات لأفراد العينة للعبارة رقم (4) حسب متغير المؤهل | 166 |
| 33. | تحليل التباين الأحادي (won way-ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمحور الرابع (تحديد العلاقات وخطوط الاتصال) حسب متغير المؤهل | 167 |
| 34. | اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين المجموعات لأفراد العينة للعبارة رقم (2) حسب متغير المؤهل | 168 |
| 35. | تحليل التباين الأحادي (won way-ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمحور الثالث (تحديد نطاق الإشراف والرقابة) حسب متغير المؤهل | 169 |
| 36. | اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين المجموعات لأفراد العينة للعبارة رقم (6) حسب متغير المؤهل | 170 |
| 37. | تحليل التباين الأحادي (won way-ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة على مستوى المحاور | 171 |
| 38. | تحليل التباين الأحادي (won way-ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمحور الأول (توزيع المهام والمسئوليات) حسب متغير سنوات الخبرة. | 172 |
| 39. | تحليل التباين الأحادي (won way-ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمحور الثاني (تجميع الوظائف والأنشطة في وحدات ومستويات) حسب متغير سنوات الخبرة. | 173 |
| 40. | تحليل التباين الأحادي (won way-ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمحور الثالث (تحديد السلطات ومراكز اتخاذ القرارات) حسب متغير سنوات الخبرة. | 174 |
| 41. | تحليل التباين الأحادي (won way-ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمحور الرابع (تحديد العلاقات وخطوط الاتصال) حسب متغير سنوات الخبرة. | 175 |
| 42. | اختبار شيفيه (Scheffe) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين المجموعات لأفراد العينة للعبارة رقم (2) حسب متغير سنوات الخبرة. | 176 |
| 43. | تحليل التباين الأحادي (won way-ANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للمحور الخامس (تحديد نطاق الإشراف والرقابة) حسب متغير سنوات الخبرة. | 177 |
| 44. | عينة الخبراء موزعة على الجامعات | 184 |
| 45. | المدة الزمنية لتطبيق جولات أسلوب دلفي | 186 |
| 46. | عدد العبارات الأولية من قبل الخبراء وعدد العبارات بعد الصياغة النهائية بالتنسيق مع المشرفين | 190 |
| 47. | التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء بالجولة الثانية للمحور الأول | 200 |
| 48. | التعديلات التي أدخلت على المحور الأول لاستبانة دلفي بعد الجولة الثانية | 201 |
| 49. | التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء بالجولة الثانية للمحور الثاني | 202 |
| 50. | التعديلات التي أدخلت على المحور الثاني لاستبانة دلفي بعد الجولة الثانية. | 203 |
| 51. | التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء بالجولة الثانية للمحور الثالث | 204 |
| 52. | التعديلات التي أدخلت على المحور الثالث لاستبانة دلفي بعد الجولة الثانية. | 205 |

| | | |
|-----|-----|---|
| 206 | 53. | التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء بالجولة الثانية للمحور الرابع |
| 207 | 54. | التعديلات التي أدخلت على المحور الرابع لاستبانة دلفي بعد الجولة الثانية. |
| 208 | 55. | التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء بالجولة الثانية للمحور الخامس |
| 209 | 56. | التعديلات التي أدخلت على عبارات المحور الخامس لاستبانة دلفي بعد الجولة الثانية |
| 211 | 57. | التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء بالجولة الثالثة للمحور الأول |
| 212 | 58. | التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء بالجولة الثالثة للمحور الثاني |
| 213 | 59. | التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء بالجولة الثالثة للمحور الثالث |
| 214 | 60. | التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء بالجولة الثالثة للمحور الرابع |
| 216 | 61. | التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء بالجولة الثالثة للمحور الخامس |

فهرس الملاحق

| م | عنوان الملحق | الصفحة |
|-----|--|--------|
| 1. | قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستبانة الدراسة الميدانية مرتبة أبجديا | 258 |
| 2. | استبانة الدراسة الميدانية قبل التحكيم المرسله للسادة المحكمين | 259 |
| 3. | استبانة الدراسة الميدانية بعد التحكيم | 263 |
| 4. | استبانة (الجولة الأولى) من تطبيق أسلوب دلفي | 267 |
| 5. | قائمة بأسماء السادة خبراء (الجولة الأولى) من تطبيق أسلوب دلفي | 274 |
| 6. | استبانة (الجولة الثانية) من تطبيق أسلوب دلفي | 275 |
| 7. | قائمة بأسماء السادة خبراء (الجولة الثانية) من تطبيق أسلوب دلفي | 280 |
| 8. | استبانة (الجولة الثالثة) من تطبيق أسلوب دلفي | 281 |
| 9. | قائمة بأسماء السادة خبراء (الجولة الثالثة) من تطبيق أسلوب دلفي | 286 |
| 10. | شكل يوضح البنية التنظيمية الحالية لجامعة عمران باليمن | 287 |

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة

تُعد الجامعات من أهم المؤسسات الاجتماعية التي يقع على عاتقها تنمية المجتمع وتطوره، من خلال إعداد الكفاءات والمهارات القادرة على التكيف مع المتغيرات العلمية والتكنولوجية الحديثة والتحول الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، التي يشهدها المجتمع المعاصر منذ أواخر القرن العشرين وما أعقبها من طفرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى تزايد المعرفة العلمية وفرضت على الجامعات مواكبتها.

وتعتبر الجامعات معقل الفكر الإنساني في أرفع مستوياته ومصدر الاستثمار وتنمية الثروة البشرية، لذا فإن تطوير الجامعات أصبح أمراً في غاية الأهمية وذلك للمحافظة على مستوى أدائها العلمي والمهني، بهدف السعي إلى تحقيق اعتراف سياسي ومجتمعي يمكن ترجمته إلى دعم مادي ومعنوي، تستطيع من خلاله تطوير نفسها والارتقاء بخدماتها، ولا يتم ذلك إلا من خلال بنية تنظيمية حديثة مرنة ومتطورة تواكب التغيرات المتسارعة.

وتُعدُّ البنى التنظيمية للجامعات مجموعة من الفعاليات (الفرعية) المترابطة فيما بينها وفقاً لشكل البنية المعتمدة التي تحدد الأسس التي تحكم هذا الترابط، وهذه الأسس هي: المسميات الوظيفية، وتحديد المهام، وتحديد المشرفين والمرؤوسين، وتحديد الوحدات والأقسام، وتحديد المهارات والمؤهلات المطلوبة لأداء المهمات،⁽¹⁾ وتسعى البنية التنظيمية من خلال هذه الأسس إلى تحسين الأداء وتجويد الخدمات أو المخرجات، وتحسين فرص التجديد والإبتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

وتظهر أهمية البنية التنظيمية للجامعة، من خلال ضرورة تعرف كل عنصر يعمل فيها على الدور المطلوب منه، والمهام والصلاحيات المفوضة إليه، إذ تشكل مسألة عدم تفهم الأدوار بشكل جيد أحد الأسباب الفعلية للنزاعات التي تنشأ في أثناء تنفيذ العمل، إلى جانب ضعف

(¹) Pathfinder International, Organizational Structure: Module (2), (Watertown: Pathfinder International, 2014), P.1.