



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 على مجاهد

إشراف

أ.د/ مرفت صالح صالح ناصف  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس

د/ فهد صالح قاسم مغربة  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك  
كلية التربية والآلسن - جامعة عمران

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(أَفَمَنْ أَسَسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ

وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أَسَسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شَفَا

جُرُفٍ هَارٍ فَإِنَّهَا رَبِّهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ ۝ وَاللَّهُ لَا

يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ) صدق الله العظيم

التوبه الآية (109)

## شكر وتقدير

يسعدني ويشرفني أن أتوجه بخالص الشكر والعرفان بالجميل إلى الأساتذة المشرفين على الرسالة، أستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة / مرفت صالح ناصف أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، وأستاذتي الفاضلة الدكتورة / أمانى محمد محمد حسن مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، وأستاذى 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 ومتعمقون 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، والأستاذ 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 والنصائح من خلال مناقشتهم وملحوظاتهم القيمة على البحث، متعمقون الله بالصحة والعافية.

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

كما أتقدم بخالص الدعاء إلى روح والدي رحمة 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 وببارك فيها وجزاها الله خير الجزاء، كما هي لأسرتي زوجتي الغالية / فائزه يحيى عبدالله، وأبنتي الغاليتين الحبيبتين اسماء وأنهار، ولولي الغاليين صهيب وبلال، على ما تحملوا من غياب وجهد وعناء أسأل الله أن يحفظهم ويصلحهم.

والشكر موصول إلى كل من انتفعـت بعلمه ومعرفته وجهـه وخبرـته، وساعدـ في خروجـ هذا العملـ إلىـ النورـ، واعتذرـ لكلـ منـ نسيـتـ أـسـمـهـ أوـ جـهـهـ وـحـسـبـيـ أـنـيـ إـجـهـدـتـ فـمـاـ وـفـقـتـ إـلـيـهـ فـمـنـ اللهـ وـمـاـ قـصـرـتـ فـمـنـيـ وـمـنـ الشـيـطـانـ.

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

د/ أمانى 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  
والأسن - جامعة عمران

تاريخ المناقشة: 2018 / /

### الدراسات العليا:

أجيزت الرسالة بتاريخ:  
2018 / /

ختم الإجازة:  
2018 / /

موافقة مجلس الجامعة:  
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/ أمانى 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  
والأسن – جامعة عمران

**وكذلك أشكر الأساتذة الذين تعاونوا معى في هذا البحث وهم:**

أ/د/ نهلة عبدالقادر هاشم  
أستاذ 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 عبدالالمطلب  
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 والأسن - 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 باليمين في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

القسم: التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المستخلص: هدف البحث إلى الأجبة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تصميم بنية تنظيمية مقترحة لجامعة عمران باليمين في ضوء تكنولوجيا المعلومات؟

وقد استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، لدراسة وتحليل واقع البنية التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات بجامعة عمران باليمين، كما أستعان بأسلوب دلفي من خلالأخذ آراء مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الجامعية والتخطيط بجامعة عين شمس بمصر وجامعي صناعة وعمان باليمين، وصولاً إلى تصور توافقى بينهم للبنية التنظيمية المقترحة لجامعة عمران باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

- قصور في البنية التنظيمية الحالية لجامعة عمران، وضعف استخدامها لـ تكنولوجيا 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 باليمين في ضوء تكنولوجيا المعلومات.

الكلمات المفتاحية: جامعة عمران، البنية التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات.

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
38-1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>
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	<b>الفصل الثاني: البنية التنظيمية وتقنولوجيا المعلومات بالجامعات في الفكر التنظيمي المعاصر (إطار نظري)</b>
40	تمهيد
40	<b>أولاً: البنية التنظيمية للجامعات في الفكر التنظيمي المعاصر</b>
40	مفهوم البنية التنظيمية للجامعة
42	1. أهمية البنية التنظيمية للجامعة وخصائصها وأدفافها
	2. محددات البنية التنظيمية للجامعة:
44	أ- المهام والمسؤوليات
45	ب- الوحدات والمستويات الإدارية
47	ج- السلطات ومراكز إتخاذ القرارات
49	د- العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصال
51	هـ- نطاق الإشراف والرقابة
53	3. العوامل المؤثرة في البنية التنظيمية للجامعة
58	4. أنماط التنظيمات للجامعة
64	5. معوقات تطوير البنية التنظيمية للجامعة وسبل التغلب عليها
66	<b>ثانياً: تكنولوجيا المعلومات بالجامعات المعاصرة</b>
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	<b>ثالثاً: تصميم بنية تنظيمية للجامعة باستخدام تكنولوجيا المعلومات</b>
	1. العلاقة بين البنية التنظيمية للجامعة وتكنولوجيا المعلومات:
79	أ- العلاقة بين المهام والمسؤوليات وتكنولوجيا المعلومات
79	ب- العلاقة بين الوحدات والمستويات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات
80	ج- العلاقة بين تحديد السلطات ومركـز إتخاذ القرارات وتكنولوجيا المعلومات
81	د- العلاقة بين العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصال وتكنولوجيا المعلومات
82	هـ- العلاقة بين نطاق الإشراف والرقابة وتكنولوجيا المعلومات

83	2. مركبات 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	<b>الفصل الثالث: واقع البنية التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات لجامعة عمران باليمن (دراسة تحليلية)</b>
91	<b>تمهيد</b>
93	<b>اولاً: نبذة عن جامعة عمران</b>
95	1. فلسفة جامعة عمران وأهم مبادئها
96	2. رؤية جامعة عمران ورسالتها وأهدافها
98	3. وظائف جامعة عمران
102	<b>ثانياً: واقع البنية التنظيمية لجامعة عمران</b>
102	1. خصائص البنية التنظيمية لجامعة عمران
103	2. محددات البنية التنظيمية لجامعة عمران: أ- المهام والمسؤوليات
104	ب- الوحدات والمستويات الإدارية
106	ج- السلطات ومراكز إتخاذ القرارات
107	د- العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصال
109	هـ- نطاق الإشراف والرقابة
111	3. العوامل المؤثرة في البنية التنظيمية لجامعة عمران
118	4. معوقات تطوير البنية التنظيمية لجامعة عمران
120	<b>ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات بجامعة عمران</b>
121	1. مكونات تكنولوجيا المعلومات بجامعة عمران: أ- الأجهزة
123	ب- البرمجيات
124	ج- قواعد البيانات
125	د- شبكات الاتصال
126	هـ- الموارد البشرية
128	2. معوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات بجامعة عمران وسبل التغلب عليها
130	<b>رابعاً: الملامح الأساسية لمحددات البنية التنظيمية لجامعة عمران في ضوء تكنولوجيا المعلومات</b>
179 - 134	<b>الفصل الرابع: واقع البنية التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات لجامعة عمران باليمن (دراسة ميدانية)</b>
135	<b>تمهيد</b>
135	<b>اولاً: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية</b>
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	<b>ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها</b>

	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 ومراكم اتخاذ القرارات)
150	4. النتائج الخاصة بالمحور الرابع (تحديد العلاقات وخطوط الاتصال)
153	5. النتائج الخاصة بالمحور الخامس (تحديد نطاق الإشراف والرقابة)
	القسم الثاني: تحديد الفروق الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة:
156	1. الفروق الإحصائية المتعلقة بمتغير الوظيفة
162	2. الفروق الإحصائية المتعلقة بمتغير المؤهل
171	3. الفروق الإحصائية المتعلقة بمتغير الخبرة
217-180	<b>الفصل الخامس: رأي الخبراء حول البنية التنظيمية المقترحة لجامعة عمران باليمن في ضوء تكنولوجيا المعلومات</b>
181	تمهيد
181	<b>أولاً: إجراءات تطبيق أسلوب دلفي</b>
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 اختيار مجموعة الخبراء
189	6. الصعوبات التي واجهت البحث أثناء تطبيق أسلوب دلفي بجولاته الثلاث
	<b>ثانياً: نتائج تطبيق جولات أسلوب دلفي:</b>
190	1- نتائج الجولة الأولى
199	2- نتائج الجولة الثانية
210	3- نتائج الجولة الثالثة
237-218	<b>الفصل السادس: بنية تنظيمية مقترحة لجامعة عمران باليمن في ضوء تكنولوجيا المعلومات</b>
219	تمهيد
219	<b>أولاً: المنطقات الفكرية للبنية المقترحة</b>
221	ثانياً: مرتکزات 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 المترقبة لتطبيق البنية التنظيمية المقترحة وسبل التغلب عليها
237	سادساً: دراسات وبحوث مقترحة
257 -238	<b>قائمة المراجع</b>
239	<b>أولاً: المراجع العربية</b>
249	<b>ثانياً: المراجع الإنجليزية</b>
288-258	<b>ملحق البحث</b>
	الملخص العربي
	الملخص الإنجليزي

## فهرس الجداول

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

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

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

## فهرس الملاحق

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

## **الفصل الأول**

### **الإطار العام للبحث**

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

#### مقدمة

تُعد الجامعات من أهم المؤسسات الاجتماعية التي يقع على عاتقها تتميم المجتمع وتطوره، من خلال إعداد الكفاءات والمهارات القادرة على التكيف مع المتغيرات العلمية والتكنولوجية الحديثة والتحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، 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 معلق الفكر الإنساني في أرفع مستوياته ومصدر الاستثمار وتتميم 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 مرنّة ومتطرفة تواكب التغييرات المتسارعة.

وتحُدُّ الْبُنَى التنظيمية للجامعات مجموعة من الفعاليات (الفرعية) المتربطة فيما بينها وفقاً لشكل البنية المعتمدة التي تحدد الأسس التي تحكم هذا الترابط، وهذه الأسس هي: المسمايات الوظيفية، وتحديد المهام، وتحديد المشرفين والمرؤوسين، وتحديد الوحدات والأقسام، وتحديد المهارات والمؤهلات المطلوبة لأداء المهام،<sup>(1)</sup> 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 تشكّل مسألة عدم تفهم الأدوار بشكل جيد أحد الأسباب الفعلية للنزاعات التي تنشأ في أثناء تنفيذ العمل، إلى جانب ضعف

---

<sup>(1)</sup> Pathfinder International, Organizational Structure: Module (2), (Watertown: Pathfinder International, 2014), P.1.