



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## بنية تنظيمية مقترحة لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر

رسالة مقدمة  
للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية- تخصص (الإدارة التربوية)

إعداد الباحثة

تهااني بشير محمد سليم  
المحاضر المساعد  
 بكلية التربية/ المرج  
جامعة بنغازي

إشراف

أ. د/ نهلة عبد القادر هاشم  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة عين شمس

أ. د/ عبد الرحيم محمد البدرى  
أستاذ الإدارة التربوية  
كلية الآداب- جامعة بنغازي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سَاحِرٌ أَنْتَ  
أَنْتَ مَنْ يَعْلَمُ  
أَنْتَ مَا يَعْلَمُ  
أَنْتَ مَنْ يَعْلَمُ

الْعَظِيمُ

(سورة البقرة - الآية ٣٢)



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## صفحة العنوان

اسم الباحثة : تهاني بشير محمد سليم

الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة في التربية- تخصص (الإدارة التربوية)

القسم التابع له : التربية المقارنة والإدارة التعليمية

اسم الكلية : كلية التربية

اسم الجامعة : عين شمس

سنة التخرج :

سنة المنح : ٢٠١٩ م



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## رسالة دكتوراه

اسم الباحثة: تهاني بشير محمد سليم

عنوان الرسالة: بنية تنظيمية مقترحة لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي في ضوء  
الفكر التنظيمي المعاصر

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في التربية- تخصص (الإدارة التربوية)

لجنة الإشراف على الرسالة:

أ. د/ نهلة عبد القادر هاشم - كلية التربية

جامعة عين شمس

أ. د/ عبد الناصر محمد رشاد - كلية التربية

جامعة عين شمس

أ. د/ عبد الرحيم محمد البكري - كلية الآداب- جامعة بنغازي

أ. د/ نهلة عبد القادر هاشم

أ. د/ عبد الناصر محمد رشاد

أ. د/ عبد الرحيم محمد البكري

## الدراسات العليا:

أجازت الرسالة بتاريخ:

٢٠١٩ / م

ختم الإجازة:

٢٠١٩ / م

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٩ / م

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٩ / م

# الننكر والتقدير

الحمد لله والصلوة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين.  
أحمد الله تعالى وأفر الحمد الذي من على، ويسرى إتمام هذا البحث وإخراجه  
إلى حيز الوجود، جعل الله فيه النفع والفائدة، فله الحمد أولاً وأخراً.

وقد قال المصطفى (صلى الله عليه وسلم) "لا يشكر الله من لم يشكر الناس"، وإيماناً  
بفضل الاعتراف بالجميل، وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعرفة، فإني أنقدم بالشكر  
الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعد في إنجاح هذا البحث، وخروجه إلى النور.  
وأخص بالشكر أستاذتي الفاضلة (أ. د/ نهلة عبد القادر هاشم)، أستاذ التربية  
المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، التي تقضلت مشكورة بقبولها  
الإشراف على هذا البحث، ومتابعتها له منذ بدايته، وحرصها على اكتماله، وفي سبيل ذلك  
زودتني بنصائحها، ومنحتي من وقتها الثمين، وعلمتها الغزير، وكرمتها الفياض، فكان لآرائها  
وتوجيهاتها الفضل في تخطي الصعاب التي اعترضتني في هذا العمل، وإنني لأدعوا الله العلي  
القدير أن يديم عليها نعمة الصحة والعافية، وأن ينفع بها طلاب العلم، ويجزئها عنى خير  
الجزاء.

كما أشكر أستاذتي الفاضلة (أ. د/ عبد الناصر محمد رشاد)، أستاذ ورئيس قسم التربية  
المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، فهو نعم الدكتور الفاضل، والإنسان  
التبيل، حيث لم يدخل جهداً في مساعدتي في التغلب على العقبات من خلال تواصله الفعال  
معي، وتقديم توجيهاته القيمة التي أدت إلى إخراج هذا العمل في صورته الحالية، فله من الله  
الأجر، ومني كل التقدير، حفظه الله، ومتنه بالصحة والعافية، ونفع بعلمه.

وشكري موصول لأستاذتي ومشرفتي الفاضلة (أ. د/ عبد الرحيم محمد البدرى)،  
أستاذ الإدارة التربوية بكلية الآداب جامعة بنغازي، على قبوله الإشراف على هذا البحث،  
ومساندتي وتوجيهي في إنجازه، حفظه الله، ووفقه لما فيه خير البلاد.

كما أنقدم بالشكر والتقدير والاحترام للسيدتين الفاضلتين في لجنة المناقشة  
(أ. د/ شاكر محمد فتحى) أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية  
جامعة عين شمس، والمناقش الداخلى، ورئيس اللجنة، والذي تلمنت على يديه في  
السنة الدراسية للدكتوراه، ونهلت من معين علمه الذي لا ينضب أبداً،  
وحظيت بدعمه الكبير لي، ولكل طلابه، أدعوا الله أن يمتعه بالصحة والعافية،  
و(أ. د/ محمد يوسف مرسى نصر) أستاذ ورئيس قسم الإدارة والتخطيط والدراسات

المقارنة بكلية التربية جامعة الأزهر، والمناقش الخارجى، فأولاً شكري الجزيل لسيادتهما على ما بذلاه من جهد في قراءة البحث، وثانياً لا شك في أننى سأفيد من نصائحهما وتوجيهاتهما التي سترى، وتساعد على إخراجه بأفضل صورة، أسأل الله أن يجعل عملهما هذا في ميزان حسناتهم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساعد على إتمام هذا البحث، ومدى بدى العون والمساعدة، وأخص بالذكر هنا أصدقائي أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي (أ. علي محمد بوتركية)؛ على معاونته لي في تطبيق الاستبيان على بعض كليات الفروع، وتزويدى ببعض التقارير المهمة من جامعة بنغازي، وأ. رسمية محمد العطيرة على مساعدتها لي في تنسيق البحث.

كما لا يفوتي أن أتقدم بأرقى وأثمن عبارات الشكر والعرفان إلى (المسؤولين عن الإدارات بجامعة بنغازي)، الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا، وقدموا لي المعلومات والبيانات والوثائق اللازمة لإنجاز هذا البحث.

والشكر الجزيل (لعمداء الكليات بالجامعة) لتعاونهم معي، وتسهيلهم مهمة البحث المتمثلة في تطبيق الدراسة الميدانية.

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير العميق إلى (أعضاء هيئة التدريس بالجامعة)، الذين شاركوا في الإجابة عن عبارات الاستبيان.

ولا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى (والدتي) التي صبرت على فترات غيابي الطويلة عنها رغم حاجتها الكبيرة إلى، ولا أملك إلا الدعاء لها بطول العمر، وحسن العمل، وبلغة الجنان.

وكل الشكر والمحبة (لإخوتي وأخواتي) الذين مدوا لي يد العون وشاركوني الجهد والعناء.

وفي الختام كل المحبة والذكرى الطيبة لروح أخي (خالد) رحمة الله، وأسكنه فسيح جناته؛ على ما غرسه بداخلي من حب العلم منذ الصغر، وما قدمه لي من الدعم والتشجيع في حياته، فله الفضل بعد الله تعالى فيما وصلت إليه اليوم.

**إلينا عليك نوكنا وإليك أبننا وإليك اطهير**

الباحثة

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٤٣-١	الفصل الأول
٢	الإطار العام للبحث
١٠	• المقدمة
١٣	• مشكلة البحث
١٤	• حدود البحث
١٤	• أهداف البحث
١٤	• أهمية البحث
١٤	• مصادر البحث
١٨	• مصطلحات البحث
٤٣	• الدراسات السابقة
٤٣	• منهج البحث وأدواته
٤٣	• خطوات البحث
١٣٨-٤٥	الفصل الثاني
٤٦	البنية التنظيمية لتسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المعاصرة (إطار نظري)
٤٦	أولاً: البنية التنظيمية للجامعات
٤٩	١. ماهية التنظيم
٥١	٢. أهمية التنظيم
٥١	٣. تصميم البنية التنظيمية
٥٣	أ. العوامل المؤثرة في تصميم البنية التنظيمية
٥٥	ب. أبعاد تصميم البنية التنظيمية
٥٨	ج. خطوات تصميم البنية التنظيمية
٥٩	ثانياً: التسويق الجامعي
٦٤	١. ماهية التسويق الجامعي
٦٦	٢. أهمية التسويق الجامعي
٦٧	٣. أهداف التسويق الجامعي
٦٨	٤. استراتيجيات التسويق الجامعي
٧١	أ. تحديد السوق المستهدف بجامعات
	ب. تقسيم السوق المستهدف

رقم الصفحة	الموضوع
٧٣	ج. تحليل سلوك المستهلك (المستهدف)
٧٤	د. المزيج التسويقي
٨٢	هـ. تسويق العلاقة
٨٦	وـ. الاتصالات التسويقية المتكاملة
٩٣	ثالثاً: مكونات البنية التنظيمية لتسويق الخدمات بالجامعات المعاصرة
٩٣	١. الهيكل التنظيمي لتسويق الخدمات الجامعية
١٠٤	٢. أهداف البنية التنظيمية لتسويق الخدمات الجامعية
١٠٦	٣. مهام ومسؤوليات العاملين بالبنية التنظيمية لتسويق الخدمات الجامعية
١١٢	٤. العلاقات التنظيمية لبنية تسويق الخدمات الجامعية
١٢٠	رابعاً: النماذج التنظيمية المعاصرة للتسويق الجامعي
١٢١	١. التنظيم الوظيفي
١٢١	٢. التنظيم وفقاً لمناطق الجغرافية
١٢٢	٣. التنظيم وفقاً ل المنتجات (الخدمات)
١٢٣	٤. التنظيم وفقاً للعملاء (المستفيدين)
١٢٤	٥. التنظيم المصفوفي
١٢٦	٦. التنظيم الشكلي
١٣٠	٧. تنظيم الفريق
١٣٣	٨. تنظيم وحدات الأعمال الاستراتيجية
١٣٥	خامساً: استخلاصات نظرية حول البنية التنظيمية لتسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المعاصرة
١٨٦-١٤٠	الفصل الثالث واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي (دراسة نظرية)
١٤١	أولاً: التعليم الجامعي في ليبيا
١٤١	١. نشأة التعليم الجامعي في ليبيا وتطوره
١٤٦	٢. أهداف التعليم الجامعي في ليبيا
١٤٨	٣. وظائف الجامعات في ليبيا
١٤٨	أ. وظيفة التعليم (الدرس)
١٥١	بـ. وظيفة البحث العلمي
١٥٣	جـ. وظيفة خدمة المجتمع
١٥٥	٤. التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في ليبيا

رقم الصفحة	الموضوع
١٥٩	ثانياً: جامعة بنغازي
١٥٩	١. نشأة جامعة بنغازي
١٦٤	٢. البنية التنظيمية بجامعة بنغازي
١٧٣	٣. جهود تسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي
١٧٣	أ. المنتج (الخدمة)
١٧٩	ب. السعر
١٨٠	ج. التوزيع (المكان)
١٨٣	د. الترويج
٢٣٤-١٨٨	<p style="text-align: center;"><b>الفصل الرابع</b></p> <p style="text-align: center;"><b>واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي (دراسة ميدانية)</b></p>
١٨٨	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
١٨٩	ثانياً: مجتمع الدراسة الميدانية
١٩٠	ثالثاً: عينة الدراسة الميدانية
١٩٢	رابعاً: أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان)
٢٠٠	خامساً: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية
٢٠١	سادساً: المعالجة الإحصائية للبيانات
٢٠٢	سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)
٢٦١-٢٣٤	<p style="text-align: center;"><b>الفصل الخامس</b></p> <p style="text-align: center;"><b>نتائج البحث والبنية التنظيمية المقترحة لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي</b></p>
٢٣٤	أولاً: نتائج البحث
٢٣٩	ثانياً: المخطط المبدئي للبنية التنظيمية المقترحة لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة
٢٤٠	بنغازي في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر
٢٤٦	ثالثاً: تحكيم المخطط المبدئي للبنية التنظيمية المقترحة لتسويق الخدمات الجامعية
٢٤٦	بجامعة بنغازي في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر
٢٨٢-٢٦٢	رابعاً: المخطط النهائي للبنية التنظيمية المقترحة لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة
٢٦٢	بنغازي في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر
٢٧٤	<p style="text-align: center;"><b>قائمة المراجع</b></p> <p style="text-align: center;">أولاً: المراجع العربية</p> <p style="text-align: center;">ثانياً: المراجع الأجنبية</p>

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٨٩	توزيع مجتمع الدراسة الميدانية	١
١٩٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة والنسبة المئوية لها	٢
١٩١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية والنسبة المئوية لها	٣
١٩١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير موقع الكلية التي يعملون بها والنسبة المئوية لها	٤
١٩٥	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول	٥
١٩٦	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني	٦
١٩٦	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث	٧
١٩٧	صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع	٨
١٩٧	صدق الاتساق الداخلي للمحور الخامس	٩
١٩٨	صدق الاتساق الداخلي للمحور السادس	١٠
١٩٨	معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبيان	١١
١٩٩	الصدق التمييزي بين أفراد العينة في محاور الاستبيان	١٢
٢٠٠	معاملات الثبات لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل	١٣
٢٠١	الاستبيانات التي تم تجميعها	١٤
٢٠٣	النكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الأول (الممارسات التسويقية المتعلقة بالمنتج/ الخدمة)	١٥
٢٠٩-٢٠٨	النكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الثاني (الممارسات التسويقية المتعلقة بالتشعير)	١٦
٢١٢	النكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات العينة على العبارات في المحور الثالث (الممارسات التسويقية المتعلقة بالتوزيع / المكان)	١٧

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢١٥	النكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الرابع (الممارسات التسويقية المتعلقة بالترويج)	١٨
٢١٨	النكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الخامس (الممارسات التسويقية المتعلقة بالاتصالات التسويقية المتكاملة)	١٩
٢٢٢	النكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور السادس (الممارسات التسويقية المتعلقة بتسويق العلاقات)	٢٠
٢٢٦	المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	٢١
٢٢٨	المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية	٢٢
٢٣٠	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ودلالتها في محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان تبعاً لمتغير موقع الكلية	٢٣

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٦١	تطور مفهوم التسويق	١
٧٠	أصحاب المصلحة بالجامعة	٢
٧٤	المزيج التسويقي للخدمات	٣
١٠٠	نموذج لتنظيم التسويق بالجامعات الحكومية في جمهورية التشيك	٤
١٠١	نموذج لتنظيم التسويق بالكليات في جمهورية التشيك	٥
١٠٢	تنظيم التسويق بجامعة نوتردام عام ٢٠٠٩	٦
١٠٣	تنظيم التسويق بجامعة نوتردام عام ٢٠١١	٧
١٦٧	البناء التنظيمي لجامعة بنغازي	٨
١٨١	التوزيع الجغرافي لفروع جامعة بنغازي وكلياتها	٩
٢٤٩	الهيكل التنظيمي للمركز المقترن لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي	١٠
٢٥٠	التنظيم الشبكي للمركز المقترن لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي	١١

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملاحق
٢٨٤	إحصائية بعدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي للعام الجامعي ٢٠١٨ - ٢٠١٧	١
٢٨٥	الصورة المبدئية لاستبيان واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي	٢
٢٩٢	قائمة بأسماء السادة الممكرين في الاستبيان مرتبة أبجدياً	٣
٢٩٣	الصورة النهائية لاستبيان واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي	٤
٢٩٩	خطاب الملحقية الثقافية والأكاديمية- القاهرة بخصوص الدراسة الميدانية	٥
٣٠٠	خطاب إدارة الدراسات العليا والتدريب بجامعة بنغازي إلى عمداء كليات بالجامعة وفروعها بخصوص الدراسة الميدانية	٦
٣٠١	استمارة استطلاع رأي الخبراء	٧
٣١٧	قائمة بأسماء السادة الخبراء مرتبة أبجدياً	٨

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

- المقدمة
- مشكلة البحث
- حدود البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- مصادر البحث
- مصطلحات البحث
- الدراسات السابقة
- منهج البحث وأدواته
- خطوات البحث

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

### المقدمة:

في ظل التطورات المتتسارعة التي تجتاح عالمنا المعاصر في جميع مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أضحت الجامعات تواجه العديد من التحديات التي تدفعها للأذن بتوجهاتٍ جديدة، ويعد التسويق أحد مجالات الإدارة الحديثة، وقد أخذ وضعًا مميزًا في نظم التعليم الجامعي باعتباره يمكن الجامعات من الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ويدعم قدراتها التافسية، وينمي الطلب على خدماتها الجامعية.

لذلك أصبحت قضية التسويق من القضايا الرئيسية في عالم المنافسة والسباق نحو الأفضل، على مختلف المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، فمن الواضح حالياً أن التنمية الاقتصادية لم تعد تتوقف على حجم الاستثمار وتعظيم الإنتاج، وإنما أصبحت أيضًا مرتبطة بالتسويق في جودته وسرعة انتشاره؛ حتى يلبي حاجات المستفيدين في المكان والزمان المناسبين. لذلك نرى الجامعات في دول العالم المتقدم تتجه إلى تسويق خدماتها، وتصميم البرامج البحثية والعلمية والتدريبية والمعلوماتية للاستجابة لاحتياجات المستفيدين<sup>(١)</sup>.

فنجاح المؤسسات ونموها وبقاؤها في السوق يرتبط ب مدى قدرتها على تقديم برامج ومهارات ومهارات حديثة ومتقدمة ومتعددة تتناسب مع احتياجات ومتطلبات الأفراد والمؤسسات في سوق العمل وتواكبها، وأصبح الحصول على ميزة تنافسية في مجال التعليم الجامعي اليوم مرهوناً ب مدى توجه مؤسسات التعليم إلى التسويق بكل تطبيقاته؛ من دراسة وتحديد احتياجات المستهدفين ورغباتهم من المعرفة والمهارات والبرامج، وتطوير وتصميم البرامج الدراسية والتدريبية وفقاً لذلك<sup>(٢)</sup>.

وقد أصبح من معايير جودة الخدمات الجامعية التي تقدمها الجامعة مدى ملاءمتها لاحتياجات المستهدفين؛ فالجودة لا تتحقق إلا بناءً على السوق والمستفيدين، ومدى رضاهما عن الخدمة أو المنتج، بجانب العمليات التي يقوم عليها أداء الخدمة؛ فالجودة تعني الملاءمة

(١) كاظم محمد أبو صالح وآخرون (٢٠١٣)، استراتيجية مقتضبة لتسويق الخدمات الجامعية للمراكم العلمية والبحثية بجامعة الملك فيصل، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد ٥، العدد ٢، ص ١٦٠.

(٢) خالد حسن علي الحريري (٢٠٠٩)، التوجه التسويقي في مؤسسات التعليم الإداري وتأثيره على الأداء وجودة الخدمات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد في الفترة من ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ٤.