



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

تهاني بشير محمد سليم

المحاضر المساعد

بكلية التربية/ المرج

جامعة بنغازي

إشراف

أ. د/ عبد الناصر محمد رشاد

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة عين شمس

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 سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْنَا إِنَّكَ أَنْتَ  
الْعَلِيمُ الْخَبِيرُ

اللَّهُ  
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 : ٢٠١٩م



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## رسالة دكتوراه

اسم الباحثة: نهاني 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    | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية -<br>جامعة عين شمس         |
| أ. د/ عبد الناصر محمد رشاد    | أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية<br>جامعة عين شمس |
| أ. د/ عبد الرحيم محمد البديري | أستاذ الإدارة التربوية - كلية الآداب - جامعة بنغازي                                 |

## الدراسات العليا:

أُجيزت الرسالة بتاريخ:

٢٠١٩ / / م

ختم الإجازة:

٢٠١٩ / / م

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٩ / / م

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٩ / / م

# التشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين.  
أحمد الله تعالى وافر الحمد الذي من عليّ، ويسر لي إتمام هذا البحث وإخراجه  
إلى حيز الوجود، جعل الله فيه النفع والفائدة، فله الحمد أولاً وآخرًا.

وقد قال المصطفى (صلى الله عليه وسلم) "لا يشكر الله من لم يشكر الناس"، وإيماناً  
بفضل الاعتراف بالجميل، وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف، فإنني أتقدم 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 تفضلت مشكورة بقبولها  
الإشراف على هذا البحث، ومتابعتها له منذ بدايته، وحرصها على اكتماله، وفي سبيل ذلك  
زودتني بنصائحها، ومنحتني من وقتها الثمين، وعلمها الغزير، وكرمها الفياض، فكان لآرائها  
وتوجيهاتها الفضل في تخطي الصعاب التي اعترضتني في هذا العمل، وإنني لأدعو الله العلي  
القدير أن يديم عليها نعمة الصحة والعافية، وأن ينفع بها طلاب العلم، ويجزيها عني خير  
الجزاء.

كما أشكر أستاذي الفاضل (أ. د/ عبد الناصر محمد رشاد)، أستاذ ورئيس قسم التربية  
المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، فهو نعم الدكتور الفاضل، والإنسان  
النبيل، حيث لم يدخر 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، ومتعه بالصحة والعافية، ونفع بعلمه.

وشكري موصول لأستاذي ومشرفي الفاضل (أ. د/ عبد الرحيم محمد البديري)،  
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 أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام للسيد الفاضل في لجنة المناقشة  
(أ. د/ شاكر محمد فتحي) أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية  
جامعة عين شمس، والمناقش الداخلي، ورئيس اللجنة، والذي تتلمذت على يديه في  
السنة الدراسية للدكتوراه، ونهلت من معين علمه الذي لا ينضب أبداً،  
وحظيت بدعمه الكبير لي، ولكل طلابه، أدعو الله أن يمتعه بالصحة والعافية،  
و(أ. د/ محمد يوسف مرسى نصر) أستاذ ورئيس قسم الإدارة والتخطيط والدراسات

المقارنة بكلية التربية جامعة الأزهر، والمناقش الخارجي، فأولاً شكري الجزيل لسيادتهما على ما بذلاه من جهد في قراءة البحث، وثانياً لا شك في أنني سأفيد من نصائحهما وتوجيهاتهما التي سنثريه، وتساعد على إخراجها بأفضل صورة، أسأل الله أن يجعل عملهما هذا في ميزان حسناتهما.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساعد على إتمام هذا البحث، ومد لي يد 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، وتزويدي ببعض التقارير المهمة من جامعة بنغازي، و(أ. رسمية محمد الطيرة) على مساعدتها لي في تنسيق البحث.

كما لا يفوتني 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 إليّ، ولا أملك إلا الدعاء لها بطول العمر، وحسن العمل، وبلوغ الجنان.

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

وفي الختام كل المحبة والذكرى الطيبة لروح أخي (خالد) رحمه 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.

**ربنا عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير**

**الباحثة**

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
١-٣٤	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للبحث</b>
٢	• المقدمة
١٠	• مشكلة البحث
١٣	• حدود البحث
١٤	• أهداف البحث
١٤	• أهمية البحث
١٤	• مصادر البحث
١٤	• مصطلحات البحث
١٨	• الدراسات السابقة
٤٣	• منهج البحث وأدواته
٤٣	• خطوات البحث
١٣٨-٤٥	<b>الفصل الثاني</b> <b>البنية التنظيمية لتسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المعاصرة (إطار نظري)</b>
٤٦	أولاً: البنية التنظيمية للجامعات
٤٦	١. ماهية التنظيم
٤٩	٢. أهمية التنظيم
٥١	٣. تصميم البنية التنظيمية
٥١	أ. العوامل المؤثرة في تصميم البنية التنظيمية
٥٣	ب. أبعاد تصميم البنية التنظيمية
٥٥	ج. خطوات تصميم البنية التنظيمية
٥٨	ثانياً: التسويق الجامعي
٥٩	١. ماهية التسويق الجامعي
٦٤	٢. أهمية التسويق الجامعي
٦٦	٣. أهداف التسويق الجامعي
٦٧	٤. استراتيجيات التسويق الجامعي
٦٨	أ. تحديد السوق المستهدف بالجامعات
٧١	ب. تقسيم السوق المستهدف

رقم الصفحة	الموضوع
٧٣	ج. تحليل سلوك المستهلك (المستهدف)
٧٤	د. المزيج التسويقي
٨٢	هـ. تسويق العلاقة
٨٦	و. 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 للمناطق الجغرافية
١٢٢	٣. التنظيم وفقاً للمنتجات (الخدمات)
١٢٣	٤. التنظيم وفقاً للعملاء (المستفيدين)
١٢٤	٥. التنظيم المصنوعي
١٢٦	٦. التنظيم الشبكي
١٣٠	٧. تنظيم الفريق
١٣٣	٨. تنظيم وحدات الأعمال الاستراتيجية
١٣٥	خامساً: استخلاصات نظرية حول البنية التنظيمية لتسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المعاصرة
١٨٦-١٤٠	<b>الفصل الثالث</b> <b>واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي (دراسة نظرية)</b>
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 (التدريس)
١٥١	ب. وظيفة البحث العلمي
١٥٣	ج. 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
٢٣٢-١٨٨	<b>الفصل الرابع</b> <b>واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي (دراسة ميدانية)</b>
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	<b>الفصل الخامس</b> <b>نتائج البحث والبنية التنظيمية المقترحة لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي</b>
٢٣٤	أولاً: نتائج البحث
٢٣٩	ثانياً: المخطط المبدئي للبنية التنظيمية المقترحة لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر
٢٤٠	ثالثاً: تحكيم المخطط المبدئي للبنية التنظيمية المقترحة لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر
٢٤٦	رابعاً: المخطط النهائي للبنية التنظيمية المقترحة لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة بنغازي في ضوء الفكر التنظيمي المعاصر
٢٨٢-٢٦٢	<b>قائمة المراجع</b>
٢٦٢	أولاً: المراجع العربية
٢٧٤	ثانياً: المراجع الأجنبية

## 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	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الأول (الممارسات التسويقية المتعلقة بالمنتج/الخدمة)	١٥
٢٠٩-٢٠٨	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الثاني (الممارسات التسويقية المتعلقة بالتسعير)	١٦
٢١٢	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات العينة على العبارات في المحور الثالث (الممارسات التسويقية المتعلقة بالتوزيع/المكان)	١٧

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢١٥	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الرابع (الممارسات التسويقية المتعلقة بالترويج)	١٨
٢١٨	التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الخامس (الممارسات التسويقية المتعلقة بالاتصالات التسويقية المتكاملة)	١٩
٢٢٢	التكرارات 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" ودلالاتها في محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان تبعاً لمتغير موقع الكلية	٢٣

## فهرس الأشكال

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

## فهرس الملاحق

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

# 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 المتسارعة التي تجتاح عالمنا المعاصر في جميع مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أضحت الجامعات تواجه العديد من التحديات التي تدفعها للأخذ بتوجهاتٍ جديدة، ويعد التسويق أحد مجالات الإدارة الحديثة، وقد أخذ وضعًا مميزًا في نظم التعليم الجامعي باعتباره يُمكن الجامعات من الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ويدعم قدراتها التنافسية، 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 حاليًا 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 والتعليمية والتدريبية والمعلوماتية للاستجابة لحاجات المستفيدين<sup>(١)</sup>.

فنجاح المؤسسات ونموها وبقاؤها في السوق يرتبط بمدى قدرتها على تقديم برامج ومهارات ومعارف حديثة ومتطورة ومتنوعة تتناسب مع احتياجات ومتطلبات الأفراد والمؤسسات في سوق العمل وتواكبها، وأصبح الحصول على ميزة تنافسية في مجال التعليم الجامعي اليوم مرهونًا بمدى توجه مؤسسات التعليم إلى التسويق بكل تطبيقاته؛ من دراسة وتحديد احتياجات المستهدفين ورغباتهم من المعارف والمهارات والبرامج، وتطوير وتصميم البرامج الدراسية والتدريبية وفقًا 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 رضاهم عن الخدمة أو المنتج، بجانب العمليات التي يقوم عليها أداء الخدمة؛ فالجودة تعني الملاءمة

---

(١) كاظم محمد أبو صالح وآخرون (٢٠١٣)، استراتيجية مقترحة لتسويق الخدمات الجامعية للمراكز 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.