



**Institute Of Educational Studies  
Department of Adult Education**

## **A proposed Strategy for Developing Open Learning Administration in Egyptian Universities in the Light of Governance Principles**

**A PhD thesis in Education  
(Educational management)**

**Submitted by:**

**Farouk Gafer Abd El hakem  
Assistant Lecturer in Department of Adult Education**

**Supervised by:**

**Prof. Dr .Sami Mohamed  
Nassar**

Professor of Foundations Of  
Education  
Dean Institute of Educational Studies  
Cairo University

**Prof. Dr. Noha Hamid  
Abd El-Karim**

Professor of Foundations Of  
Education  
Chairman Dep. of Adult Education  
**Cairo University**

**2010**





جامعة القاهرة

معهد الدراسات التربوية

قسم تعليم الكبار

# استراتيجية مقترنة لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحكومة

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية  
(تخصص إدارة تعليمية)

إعداد الباحث

**فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق**

مدرس مساعد بقسم تعليم الكبار بالمعهد

إشراف

|                            |                                 |
|----------------------------|---------------------------------|
| <b>أ.د. سامي محمد نصار</b> | <b>أ.د. نهى حامد عبد الكريم</b> |
| أستاذ أصول التربية وعميد   | أستاذ أصول التربية ورئيس قسم    |
| معهد الدراسات التربوية     | جامعة القاهرة                   |
| جامعة القاهرة              | جامعة القاهرة                   |

تشكيل لجنة المناقشة والحكم  
على رسالة الدكتوراه في التربية  
قسم تعليم الكبار

للطالب/ فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق

عنوان الرسالة : " استراتيجية مقترحه لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحكومة".

قد وافق السيد الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على الرسالة على النحو التالي :

رئيساً

أ.د. نادية يوسف جمال الدين

أستاذ متفرغ بقسم أصول التربية بالمعهد

مشرفاً وعضوأ

أ.د. سامي محمد نصار

أستاذ بقسم أصول التربية وعميد المعهد

عضوأ

أ.د. فيصل الراوى طايح

أستاذ أصول التربية وعميد كلية التربية - جامعة سوهاج

مشرفاً وعضوأ

أ. د. نهى حامد عبد الكريم

أستاذ بقسم أصول التربية ورئيس قسم تعليم الكبار بالمعهد

قرار اللجنة :

بعد المناقشة العلنية للباحث/ فاروق جعفر عبد الحكيم تقترح اللجنة منحه درجة دكتور الفلسفة في التربية من قسم تعليم الكبار مع التوصية بالطبع والتبادل مع الجامعات.



جامعة القاهرة  
معهد الدراسات التربوية  
قسم تعليم الكبار

## استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة التعليم المفتوح في الجامعات المصرية على ضوء مبادئ الحوكمة

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية

(تخصص إدارة تعليمية)

إعداد

فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق

مدرس مساعد بقسم تعليم الكبار بالمعهد

إشراف

أ.د/ نهى حامد عبد الكريم

أ.د/سامي محمد نصار

أستاذ أصول التربية ورئيس قسم تعليم الكبار  
معهد الدراسات التربوية  
جامعة القاهرة

أستاذ أصول التربية  
و عميد معهد الدراسات التربوية  
جامعة القاهرة

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم)

### صدق الله العظيم

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظمتك، وأشهد أنه لا إله إلا أنت وحدك، وأصلى وأسلم على نبيك القائل: "إنما بعثت لأتم مكارم الأخلاق" ، وعلى الله وصحبه أفضل صلاة وتسليم . وبعد .

فليس لي أن أدعى تفردِي بإنجاز هذا العمل دون عن من علماء أجلاء وأصدقاء أوفياء وأهل صابرٍ بذلوا غاية وسعهم من البدء إلى المنتهي .

لذلك فإنه يسعدني أن أتوجه إليهم جميعاً بخالص الشكر والتقدير، وأخص بالشكر والعرفان بالجميل أستاذِي الفاضل ومعلمِي الأستاذ الدكتور/سامي نصار أستاذ أصول التربية وعميد المعهد، على كريم رعايته واحتضانه للباحث وللعمل، فهو صاحب فكرة البحث، فله الفضل في كل شيء من البدء إلى المنتهي، فالكلمات تعجز عن أن تعطيه حقه، فأيادييه البيضاء على الباحث لا تحصى، فله خالص الشكر على ما قدمه للباحث من نصح سديد ورأي رشيد ومعونة صادقة، ودعم مادي ومعنوي، فالله أعلم أن يكافئه على إرشاده وتحمله لي، وأدعوه سبحانه أن يديم عليه نعمة الصحة؛ لينفع الناس بعلمه الغزير، ويكون دوماً معيناً لا ينضب للعلم والمعرفة والعطاء .

كما أقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة الدكتورة/ نهي عبد الكريم أستاذ أصول التربية، ورئيس قسم تعليم الكبار بالمعهد على تحملها عناية الإشراف على العمل، وكريم رعايتها للباحث، فبارك الله فيها ومتعمها بالصحة والعافية وجزاها عنى خير الجزاء .

وأخيراً هذا جهدي ما استطعت ، فإن وفقت فذلك فضل و منة من الله ، وإن أخطأت فما أنا إلا بشر أتلمس أول الطريق وحسبِي إني بذلت ما استطعت ، وما التوفيق إلا من عند الله .

الباحث

## محتويات الدراسة

| الصفحة  | الموضوع                                                          |
|---------|------------------------------------------------------------------|
| (٢٠-١)  | <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>                         |
| ٥       | - الدراسات السابقة .                                             |
| ١٤      | - مشكلة الدراسة .                                                |
| ١٨      | - منهج الدراسة .                                                 |
| ١٩      | - أهداف الدراسة .                                                |
| ١٩      | - أهمية الدراسة .                                                |
| ٢٠      | - حدود الدراسة .                                                 |
| ٢٠      | - خطوات الدراسة .                                                |
| (٥٦-٢١) | <b>الفصل الثاني: الاتجاهات العالمية في إدارة التعليم المفتوح</b> |
| ٢٢      | - نشأة التعليم المفتوح .                                         |
| ٢٣      | - مفهوم التعليم المفتوح .                                        |
| ٣٠      | - فلسفة التعليم المفتوح .                                        |
| ٣٥      | - أنماط إدارة وتنظيم التعليم المفتوح .                           |
| ٤١      | - معايير جودة إدارة التعليم المفتوح .                            |
| ٤٤      | - الاتجاهات العالمية في مجال إدارة التعليم المفتوح .             |
| ٤٦      | - أهم نماذج إدارة التعليم المفتوح عالمياً .                      |
| ٥٦      | - خلاصة الفصل .                                                  |

## تابع محتويات الدراسة

| الصفحة    | الموضوع                                                                    |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------|
| (٩٣-٥٧)   | <b>الفصل الثالث: الحكومة .... كمدخل للادارة</b>                            |
| ٥٨        | - نشأة الحكومة مفهوماً وممارسة .                                           |
| ٦٢        | - مفهوم الحكومة .                                                          |
| ٦٨        | - أهداف الحكومة .                                                          |
| ٧١        | - أهمية الحكومة .                                                          |
| ٧٤        | - مكونات الحكومة .                                                         |
| ٧٩        | - مبادئ حوكمة التعليم المفتوح .                                            |
| ٩٢        | - خلاصة الفصل .                                                            |
| (١١٦-٩٣)  | <b>الفصل الرابع: التجربة المصرية في التعليم الجامعي المفتوح</b>            |
| ٩٤        | - مبررات التعليم المفتوح في مصر .                                          |
| ٩٧        | - تطور التجربة المصرية في التعليم المفتوح .                                |
| ٩٩        | - مراكز التعليم المفتوح بالجامعات المصرية .                                |
| ١٠٣       | - إدارة التعليم المفتوح في مصر .                                           |
| ١١٠       | - تقويم التجربة المصرية في التعليم المفتوح .                               |
| ١١٥       | - الفجوة بين واقع إدارة التعليم الجامعي المفتوح ومبادئ الحكومة .           |
| ١١٦       | - خلاصة الفصل .                                                            |
| (١٤٠-١١٧) | <b>الفصل الخامس: تعرف واقع إدارة التعليم المفتوح ( الدراسة الميدانية )</b> |
| ١١٨       | - هدف الدراسة الميدانية .                                                  |
| ١١٨       | - مجتمع الدراسة وعيتها .                                                   |

## تابع محتويات الدراسة

| الصفحة    | الموضوع                                                                         |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|
| ١١٩       | - أداة الدراسة الميدانية .                                                      |
| ١٢٥       | - صدق محتوى الأداة وثباتها .                                                    |
| ١٢٦       | - المعالجة الإحصائية للبيانات .                                                 |
| ١٢٦       | - نتائج التحليل الكمي لأداة الدراسة الميدانية وتفسيرها .                        |
| ١٤٠       | - خلاصة الفصل .                                                                 |
| (١٥٨-١٤١) | <b>الفصل السادس: التحليل البيئي(الكيفي) لواقع مراكز التعليم الجامعي المفتوح</b> |
| ١٤٢       | - مفهوم التحليل البيئي .                                                        |
| ١٤٣       | - أركان التحليل البيئي .                                                        |
| ١٤٦       | - التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية .                               |
| ١٤٨       | - أدوات التحليل البيئي .                                                        |
| ١٤٨       | - مصفوفة التحليل البيئي (SWOT) .                                                |
| ١٥٠       | - نتائج التحليل الكيفي للأسئلة المفتوحة (التحليل البيئي SWOT) .                 |
| ١٥٨       | - خلاصة الفصل .                                                                 |
| (١٨٠-١٥٩) | <b>الفصل السابع : الاستراتيجية المقترحة</b>                                     |
| ١٦٠       | - مفهوم الاستراتيجية والمفاهيم المرتبطة به .                                    |
| ١٦٣       | - مبادئ التخطيط الاستراتيجي .                                                   |
| ١٦٤       | - محددات التخطيط الاستراتيجي .                                                  |
| ١٦٥       | - أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهم مشكلاته .                                      |
| ١٦٦       | مراحل وضع الاستراتيجية .                                                        |

## تابع محتويات الدراسة

| الصفحة    | الموضوع                                               |
|-----------|-------------------------------------------------------|
| ١٦٧       | - منهجة إعداد الاستراتيجية المقترنة : .               |
| ١٦٨       | . مركبات الاستراتيجية .                               |
| ١٧٠       | . رؤية الاستراتيجية .                                 |
| ١٧٠       | . رسالة الاستراتيجية .                                |
| ١٧١       | . الهدف الاستراتيجي العام .                           |
| ١٧١       | . مراحل تحقيق الهدف الاستراتيجي ومتطلباتها .          |
| ١٧٢       | . تحديد الأهداف الاستراتيجية .                        |
| ١٧٣       | . البدائل الاستراتيجية ومسارات العمل .                |
| ١٧٥       | . آليات التنفيذ .                                     |
| ١٧٦       | . المخطط الزمني لآليات التنفيذ .                      |
| ١٧٧       | . مؤشرات المتابعة والتقييم .                          |
| ١٧٨       | . مشكلات تنفيذ الاستراتيجية .                         |
| ١٧٩       | - الخلاصة .                                           |
| (٢٠٤-١٨١) | مراجع الدراسة :                                       |
| ١٨٢       | - المراجع العربية .                                   |
| ١٩٩       | - المراجع الأجنبية .                                  |
|           | ملحق الدراسة :                                        |
| ١/١       | - ملحق (١) اعتماد مجمع اللغة العربية لمصطلح الحكماء . |
| ٤/٢-١/٢   | - ملحق (٢) الاستبانة في صورتها الأولية .              |
| ١/٣       | - ملحق (٣) أسماء السادة المحكمين .                    |
| ٥/٤-١/٤   | - ملحق (٤) الاستبانة في صورتها النهائية .             |
| ٣/٥-١/٥   | - ملحق (٥) خطابات التطبيق الميداني .                  |
| (٤-١)     | - ملخص الدراسة باللغة العربية .                       |
| (A-E)     | - ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .                    |

## قائمة الجداول

| مسلسل | العنوان                                                                       | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١     | تطور أعداد المقيدين ببرنامج التعليم المفتوح من ٢٠٠٤/٠٣ إلى ٢٠٠٧/٠٦            | ٩٥     |
| ٢     | تطور أعداد المقيدين ببرنامج التعليم المفتوح للعام الجامعي ٢٠٠٧/٠٦             | ٩٦     |
| ٣     | برامج التعليم المفتوح بالجامعات المصرية في العام الجامعي ٢٠٠٩/٢٠٠٨            | ١٠٢    |
| ٤     | توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة                                           | ١١٩    |
| ٥     | نسبة الموافقة على المؤشرات المتضمنة في الاستبيان                              | ١٢١    |
| ٦     | التعديلات في الاستبيان كما أبدتها بعض المحكمين                                | ١٢٣    |
| ٧     | معامل الارتباط بين درجة العبارات الفردية والعبارات الزوجية لكل مبدأ           | ١٢٥    |
| ٨     | ترتيب مبادئ الحكومة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة                            | ١٢٧    |
| ٩     | ترتيب مؤشرات مبدأ الشفافية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة                     | ١٢٨    |
| ١٠    | ترتيب مؤشرات مبدأ المساعدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة                     | ١٢٩    |
| ١١    | ترتيب مؤشرات مبدأ المشاركة الفعالة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة             | ١٣٠    |
| ١٢    | ترتيب مؤشرات مبدأ التمكين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة                      | ١٣١    |
| ١٣    | ترتيب مؤشرات مبدأ الإدارة المالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة              | ١٣٢    |
| ١٤    | ترتيب مؤشرات مبدأ حكم القانون من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة                  | ١٣٣    |
| ١٥    | ترتيب مؤشرات مبدأ رشادة اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة           | ١٣٤    |
| ١٦    | ترتيب مؤشرات مبدأ فعالية المركز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة                | ١٣٥    |
| ١٧    | تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير الجامعة على استجابات أفراد عينة الدراسة | ١٣٦    |
| ١٨    | مصفوفة التحليل البيئي SWOT                                                    | ١٤٩    |
| ١٩    | نسبة استجابة أفراد عينة الدراسة للأسئلة المفتوحة                              | ١٥٠    |
| ٢٠    | مصفوفة التحليل البيئي لمراكز التعليم المفتوح                                  | ١٥٥    |
| ٢١    | المخطط الزمني لآليات التنفيذ من ٢٠١٠ : ٢٠٢٠                                   | ١٧٧    |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                                              | مسلسل |
|--------|------------------------------------------------------|-------|
| ٥٠     | الهيكل التنظيمي للجامعة البريطانية المفتوحة          | ١     |
| ٥٤     | الهيكل التنظيمي لجامعة د يكن المفتوحة                | ٢     |
| ٥٣     | مكونات الحكومة                                       | ٣     |
| ١٠٩    | الهيكل التنظيمي لمركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة | ٤     |
| ١٦١    | موقع الاستراتيجية من التخطيط الاستراتيجي             | ٥     |
| ١٦٩    | مرتكزات الاستراتيجية المقترحة                        | ٦     |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- الدراسات السابقة .
- مشكلة الدراسة .
- منهج الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- حدود الدراسة .
- خطوات الدراسة .

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

تشهد المجتمعات الإنسانية مع بداية الألفية الثالثة فيضًا من التحديات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية التي تواجه المجتمعات المتقدمة والنامية. وهي تحديات رافقها جملة من التحولات المهمة على مختلف الأصعدة: فمن مجتمع المعلومات إلى مجتمع تراكم المعلومات وسرعة تقادها، ومن مجتمع الحداثة إلى مجتمع ما بعد الحداثة، ومن مجتمع التكنولوجيا إلى مجتمع التكنولوجيا الفائقة.

كل ما سبق يؤكد أن العصر الحالي هو عصر التنمية الإنسانية الشاملة. فالاستثمار البشري هو العنصر الأساسي والأهم في عملية التنمية، بل إن التنمية في تحليلها النهائي تمحور حول تنمية البشر، وليس مجرد إنتاج سلع مادية. ومن ثم يصبح التعليم بمختلف مستوياته بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة أداة فعالة في تنمية الطاقات البشرية، ولا يمكن عزله عن باقي عمليات التنمية الأساسية الأخرى. مما استلزم أن تكون النظم التعليمية نفسها على مستوى حاجات أفراد المجتمع من جهة، ومطالب واتجاهات المجتمع ذاته من جهة أخرى، أي العمل على وجود نظم تعليمية متقدمة تتناسب احتياجات عملية التنمية وتجاربها.

فالتطوير إذن هو جوهر العمل الجامعي، وبه تستحق الجامعة أن تصبح قاطرة للتقدم ومنارة للنهاية، من خلال إعداد الكوادر البشرية التي تستطيع تحمل المسؤولية، والمشاركة في حركة الإنتاج. ولا شك أن العصر الحالي بمستجداته الحديثة وتراثه العلمية والتكنولوجية المتلاحقة يفرض على مؤسسات التعليم الجامعي أن تواصل عملية التطوير سواء على مستوى الخدمات التي تقدمها، أو على مستوى برامجها التعليمية، أو تحسين الأداء لكافة العاملين بها، أو الارتقاء بالبحث العلمي؛ من أجل تعميق علاقاتها بالمجتمع الذي يحتضنها.

ويواجه التعليم الجامعي في مصر عدة تحديات، من أهمها<sup>(١)</sup> :

- غياب أو تجاهل الاستراتيجيات الشاملة لإصلاح التعليم الجامعي في إطار المنظومة التعليمية ككل.

- ارتباط التعليم الجامعي والعلمي بما دونه من المستويات التعليمية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود مشكلات ترجع بأسبابها إلى مراحل التعليم قبل الجامعي.

---

١ - حامد عمار ومحسن يوسف . إصلاح التعليم في مصر . منتدى الإصلاح العربي ، مكتبة الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ٦٣-٦٤ .

- احتياج المناهج واللواحة الجامعية إلى مراجعة؛ وذلك بسب استمرار وجود القوانين واللواحة المتشددة، والتي تحكم إدارة العملية التعليمية، وتحد من صلاحية اتخاذ القرار على المستويات المختلفة.
- ضعف الارتباط بين الجامعات والمجتمع الذي تنتهي إليه، ويعني ذلك ضعف استجابة الجامعات لمتطلبات البيئات المحيطة بها.
- عدم توافر التمويل الكافي للجامعات، والمرونة في استخدام الموارد، مما يستلزم تضاد الجهد لإيجاد الحلول غير التقليدية لدعم الجامعات وتحديتها.
- وجود مناخ مقيّد للحرّيات.
- ازدواج التعليم الجامعي ما بين الخاص والحكومي والأجنبي .

ومن ثم أصبح من الضرورة بمكان اقتحام آفاق جديدة، واستحداث صيغ غير تقليدية، أقل تكلفة، وأكثر فعالية في التعليم؛ لمواجهة مشكلات الواقع، ومواكبة تطلعات المستقبل وتحدياته. "لقد أدى تطور الوسائل التكنولوجية وأجهزة الكمبيوتر وشبكات الإنترنوت وغيرها إلى توجيه الفكر الإنساني نحو استغلال هذه الوسائل في حل بعض مشكلات التعليم، والبحث عن أساليب جديدة ومرنة في التعليم يمكن من خلالها إعداد المزيد من الخبرات الفنية والتقنية الماهرة والمتّميزة في المجالات المختلفة" (١).

" واستجابة لحاجات المجتمع،" وعدم قدرة التعليم العالى على استيعاب وتلبية طلبات الراغبين فيه من حالت ظروفهم دون الالتحاق به، ظهر التعليم الجامعى المفتوح كصيغة مكملة لدور نظام التعليم التقليدى الذى أصبح غير قادر بمفرده على الوفاء باحتياجات الأفراد والمجتمع" (٢). ويعتمد التعليم المفتوح على ركيزة تعليمية تختلف عما هو قائم بالتعليم التقليدي، وهي ركيزة التعلم الذاتي التي ترکز على الدارسين أولاً، وتعمل على إيصال المعرفة إلى المتعلمين مهما تكن ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، ومهما تكن مدة انقطاعهم عن التعليم النظامي، ومهما تكن المسافة الجغرافية بين أماكن إقامتهم ومركز التعليم المفتوح .

ويمكن تحديد فلسفة التعليم المفتوح في مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، تحقيقاً لمبدأ عدالة وديمقراطية التعليم، وأن تكون المعرفة متاحة للجميع، ويمكن توصيلها لشراائح المجتمع المختلفة.

---

١- أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ومعهد الدراسات التربوية. نظم وبرامج التعليم المفتوح والتعليم عن بعد دراسة تقويمية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة .القاهرة، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، ٢٠٠٦، ص ٢ .

٢- إبراهيم محمد إبراهيم ومصطفى عبد السميم محمد . التعليم المفتوح وتعليم الكبار - روئي وتجهات . القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٥، ص ١٩٨.