



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## إدارة مشروعات تطوير التعليم والثقافة التنظيمية السائدة

جامعة عين شمس: دراسة تحليلية

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية

(تخصص إدارة تربوية)

إعداد

محمد سعيد عبد المطلب هلال

(المعيد بالقسم)

إشراف

الدكتورة

مرفت صالح ناصف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور

شاكر محمد فتحى أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس



## قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

### إدارة مشروعات تطوير التعليم والثقافة التنظيمية السائدة

جامعة عين شمس : دراسة تحليلية

رسالة مقدمة للمحصول على درجة الماجستير في التربية

(تخصص إدارة تربوية)

إعداد

محمد سعيد عبد المطلب هلال

(المعيد بالقسم)

إشراف

الدكتورة  
مرفت صالح ناصف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور  
شاكر محمد قبحي أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس

١٤٣٣ هـ - ٢٠١٢ م

بسم الله الرحمن الرحيم

{ إِنَّمَا أَرِيدُ إِلَّا إِصْلَاحَ مَا أَسْتَطَعْتُ وَمَا تُوفِّقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ  
تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ }

صدق الله العظيم

(هود: ٨٨)



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

اسم الباحث: محمد سعيد عبد المطلب هلال.

الدرجة العلمية: ماجستير.

القسم التابع له: التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

اسم الكلية: التربية.

اسم الجامعة: عين شمس.

سنة التخرج: ٢٠٠٦

سنة المنح: ٢٠١٢



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## صفحة الموافقة

اسم الباحث : محمد سعيد عبد المطلب هلال.

عنوان الرسالة: إدارة مشروعات تطوير التعليم والثقافة التنظيمية السائدة بجامعة عين شمس - دراسة تحليلية.

اسم الدرجة : ماجستير تخصص إدارة تعليمية.

### لجنة الإشراف:

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

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

تاريخ المناقشة: / /

### الدراسات العليا:

أجيزت الرسالة بتاريخ ختم الإجازة:

/ / / /

موافقة مجلس الجامعة موافقة مجلس الكلية

/ / / /

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه على فيض نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وبعد أن وفقني الله سبحانه وتعالى أن قيَّض لي علماء أجلاء أعزوني فكانوا أخلص معين وأعطوني من العلم فكانوا أجمل من أعطي وأسدى ، فإنني أسجد لله شاكراً حسن توفيقه وجزيل عطاءه وعظيم فضله، وإلي الذين أصاغوا لى الطريق ومهدوا أمامي السبل وأخذوا بيدي على درب العلم والفكر، أقدم لهم كل الشكر والتقدير والعرفان بالجميل .

روى الإمام أحمد والبخاري في الأدب المفرد و أبو داود وابن حبان والطيالسي عن أبي هريرة مرفوعاً عن رسول الله (صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ) أنه قال: "لَا يُشَكِّرُ اللَّهُ مَنْ لَا يُشَكِّرُ النَّاسَ". حديث صحيح صحيحة الألباني.

لذا يطيب لي أن أقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذِي الفاضل الذي كان لي عظيم الشرف أن أتلمذ على يديه، الأستاذ الدكتور/ شاكر محمد فتحي أحمد، على ما شملني به من رعاية ونصائح غالبة، وما قدمه لي من عون وتشجيع وإرشاد، فقد تعلمت من غيره علمه وعطاءه المستمر، وكريم خلقه، فجزاه الله عنِّي خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتوجه بخالص شكري وتقديري لأستاذِي الدكتورة/ مرفت صالح ناصف على كل ما بذلته معي من جهد، وكل ما قدمته لي من توجيه وإرشاد وعون صادق خلال مراحل العمل بالرسالة، جزاها الله عنِّي خير الجزاء.

كما أتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ عمرو أبو اليمين عبد الغني أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة الأزهر على تفضله بقبول مناقشة هذه الرسالة، فله مني كل الشكر والتقدير.

كما يسعدني ويشرفني أن أتوجه بكل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ عبد الناصر محمد رشاد أستاذ التربية المقارنة المساعد بكلية التربية جامعة عين شمس على تفضله بالموافقة على مناقشة هذا العمل المتواضع والمساهمة في دعمه وخروجه إلى النور، جزاها الله عنِّي خير الجزاء.

كما لا يفوتي أن أقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى أستاذِي وزماني بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الذي يشرفني أن أنتهي إليه، فقد تعلمت منهم الكثير، فلهم مني جميعاً كل الشكر والعرفان بالجميل، وأخص منهم بالذكر الأستاذ الدكتور/ عادل عبد الفتاح سالمه رئيس مجلس القسم على تشجيعه وتعاونه لي في سبيل إنجاز هذا العمل ، والأستاذة الدكتورة نهلة عبد القادر والتي كان لها إسهام كبير في وضع نواة هذا البحث، وإلى الدكتورة لاء صقر،

والدكتور عمر نصير، والأساتذة محمود المهدى، وأسامى عبد السلام، ودعاء جوهر، وأحمد رفعت، عادل شتا.

وإلى والدي ووالدتي أهدي جزيل شكري وامتناني وتقديرني لهم على كل ما تحمله معي، وعلى تشجيعهما لي، فما كنت لأنجز هذا العمل بدونهما، أطال الله لي في عمرهما ورزقهما دوام الصحة والعافية، وإلى أسرتي الغالية، وأخوتي وأصدقائي الأوليفاء، ورفاق دربي الأساتذة: أشرف شلبي، ونجلاء منجود، ونهلة صلاح.

والشكر موصول لا ينقطع إلى كل من علمني حرفاً، وكل من انتقعت بعلمه ومعرفته وخبرته، وساعد في إخراج هذا العمل المتواضع إلى النور، وأخيراً فإن الكمال لله وحده، فإن وفقت فهذا من فضل ربِّي، وإن قصرت فمني، وحسبني أنني اجتهدت.

الباحث،

# شكر

أشكر السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف وهم:

- أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية-  
جامعة عين شمس.
- أ.م.د. مرفت صالح ناصف  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية  
التربية- جامعة عين شمس

وكذلك أشكر الأساتذة الذين تعاونوا معي في البحث وهم:

- أ.د. سهير محفوظ.  
أستاذ علم النفس التربوي بكلية التربية- جامعة عين  
شمس.
- أ.د. نهلة عبد القادر هاشم.  
أستاذ الإدارة التعليمية بكلية التربية- جامعة عين شمس.
- أ.د. مني حسين الدهان  
أستاذ الصحة النفسية المساعد - بمعهد الطفولة- جامعة  
عين شمس.
- د . سمر عبد العظيم  
مدير وحدة إدارة المشروعات- جامعة عين شمس.

وأيضاً الهيئات التالية:

- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس.  
وحدة إدارة المشروعات بجامعة عين شمس.  
مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة عين شمس.  
مركز تكنولوجيا المعلومات الإدارية بجامعة عين شمس.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٤٢ - ١	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للبحث</b>
٢	مقدمة.
٦	مشكلة البحث.
٩	حدود البحث.
٩	أهداف البحث.
١٠	أهمية البحث.
١٠	مصادر البحث، وأدواته
١١	مصطلحات البحث.
١٣	الدراسات السابقة.
٤١	منهج البحث.
٤٢	خطوات البحث.
٩٦-٤٣	<b>الفصل الثاني</b> <b>إدارة المشروعات والثقافة التنظيمية بالجامعات المعاصرة</b> <b>(إطار نظري)</b>
٤٤	تمهيد.
٤٥	أولاً: طبيعة إدارة المشروعات في الجامعات
٤٥	١ ماهية إدارة المشروعات وتضم :
٤٥	أ - إدارة المشروعات والإدارة التقليدية.
٤٧	ب - تطور إدارة المشروعات.
٤٩	ج - تورة حياة المشروع.
٥٢	٢ مجالات إدارة المشروعات وخصائصها.
٥٢	أ - المجالات المعرفية لإدارة المشروعات.
٥٥	ب - خصائص إدارة المشروعات.
٥٦	٣ التنظيم الإداري للمشروعات، وعوامل نجاح وفشل إدارة المشروعات .
٥٦	أ - التنظيم الإداري للمشروعات.

الصفحة	الموضوع
٥٩	ب- عوامل نجاح إدارة المشروعات.
٦٢	ج- عوامل فشل إدارة المشروعات.
٦٣	٤- إدارة المشروعات في الجامعات المعاصرة.
٦٤	أ- مردود إدارة المشروعات في الجامعات المعاصرة.
٦٥	ب- نماذج من إدارة المشروعات في بعض الجامعات المعاصرة.
٧٤	ثانياً: الثقافة التنظيمية في الجامعات المعاصرة:
٧٤	١ مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها.
٧٦	٢ خصائص الثقافة التنظيمية، ووظائفها.
٧٩	٣ مكونات الثقافة التنظيمية، وطرق تشكيلها.
٨٣	٤- أنواع الثقافة التنظيمية، وكيفية تغييرها.
٨٩	٥- نماذج للثقافة التنظيمية في بعض الجامعات المعاصرة.
٩٠	ثالثاً: علاقة إدارة المشروعات بالثقافة التنظيمية.
٩٤	رابعاً: مؤشرات فعالية إدارة المشروعات والثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات.
١٤٥-٩٧	<p><b>الفصل الثالث</b></p> <p><b>إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، والثقافة التنظيمية السائدة</b></p> <p><b>بجامعة عين شمس (دراسة نظرية)</b></p>
٩٨	تمهيد.
٩٨	أولاً: التحديات والمعوقات التي تواجه تطوير التعليم بالجامعات المصرية.
٩٩	١- التحديات التي تواجه تطوير التعليم العالي بالجامعات المصرية.
٩٩	أ- العولمة.
١٠٠	ب- الثورة العلمية والتكنولوجية.
١٠١	ج- التنافسية.
١٠٣	٢- المعوقات التي تواجه تطوير التعليم العالي بالجامعات المصرية.
١٠٣	أ- غياب الفلسفة الهدافية للتطوير.
١٠٤	ب- المركبة الشديدة.
١٠٥	ج- زيادة الطلب على التعليم العالي.
١٠٦	د- المعوقات المالية وأزمة التمويل.

الصفحة	الموضوع
١٠٦	<b>ثانياً: الوضع الحالي لإدارة مشروعات تطوير التعليم العالي بالجامعات المصرية:</b>
١٠٨	١- الخطة القومية لتطوير التعليم العالي فبراير ٢٠٠٠.
١١٢	٢- مشروعات تطوير التعليم العالي:
١١٢	(أ) مشروع صندوق تطوير التعليم العالي.
١١٤	(ب) مشروع تطوير كليات التربية.
١١٦	(ج) مشروع تطوير الكليات التكنولوجية المصرية.
١١٨	(د) مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
١٢١	(ه) مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
١٢٧	(و) مشروع توكيد الجودة والاعتماد.
١٢٩	<b>ثالثاً: الوضع الحالي لإدارة مشروعات تطوير التعليم العالي بجامعة عين شمس:</b>
١٣٠	١- رؤية ورسالة الجامعة.
١٣١	٢- وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم بجامعة عين شمس.
١٣٢	أ- مشروع صندوق تطوير التعليم العالي.
١٣٤	ب- مشروع تطوير كليات التربية.
١٣٤	ج- مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
١٣٦	د- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
١٣٩	ه- مشروع توكيد الجودة والاعتماد.
١٤٤	<b>رابعاً: تشخيص واقع إدارة مشروعات تطوير التعليم والثقافة التنظيمية بجامعة عين شمس.</b>
١٨٦ - ١٤٦	<b>الفصل الرابع</b> <b>إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، والثقافة التنظيمية السائدة</b> <b>بجامعة عين شمس (دراسة ميدانية).</b>
١٤٧	تمهيد.
١٤٧	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
١٤٧	ثانياً: إعداد الاستبيان وتطبيقه.
١٤٨	١- اختيار عينة البحث.
١٥٠	٢- بناء الاستبيان وصياغة فقراته.
١٥٠	أ- صياغة الاستبيان في صورته المبدئية.
١٥١	ب- صدق الاستبيان.

الصفحة	الموضوع
١٥٢	ج- الاستبيان في صورته النهائية.
١٥٢	٣- ثبات الاستبيان.
١٥٣	٤- إجراءات التطبيق.
١٥٤	ثالثا: المعالجة الإحصائية.
١٥٤	رابعا: نتائج الدراسة الميدانية وتقسيرها.
١٥٤	١- أبعاد إدارة المشروعات والثقافة التنظيمية.
١٥٤	أ- نتائج خاصة بالأهداف.
١٦١	ب- نتائج خاصة بأنشطة التنفيذ.
١٧٣	ج- نتائج خاصة بالمراحل.
١٧٩	٢- اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقاً لسنوات الخبرة.
١٨١	٣- اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقاً للمشروعات.
١٨٢	٤- اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقاً للدرجة الوظيفية.
١٨٢	٥- اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقاً لطبيعة الكلية.
١٨٣	خامساً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية.
٢٠٠ - ١٨٧	<p><b>الفصل الخامس</b></p> <p><b>مخطط مقترح لتدعم العلاقة بين إدارة المشروعات والثقافة التنظيمية السائدة بجامعة عين شمس</b></p>
١٨٨	تمهيد.
١٨٩	المحور الأول: بناء مخطط لمرتكزات تدريم العلاقة بين إدارة المشروعات، والثقافة التنظيمية السائدة بجامعة عين شمس، ويتضمن ما يلي:
١٨٩	أولاً: تقويم الوضع الحالي لإدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، والثقافة التنظيمية السائدة بجامعة عين شمس.
١٨٩	ثانياً: المخطط المبدئي لمرتكزات تدريم العلاقة بين إدارة المشروعات، والثقافة التنظيمية السائدة بجامعة عين شمس.
١٨٩	ثالثاً: تحكيم المخطط المبدئي لمرتكزات تدريم العلاقة بين إدارة المشروعات، والثقافة التنظيمية السائدة بجامعة عين شمس.

الصفحة	الموضوع
١٩٤	المحور الثاني: نموذج لمشروع نظام معلومات إلكتروني مقترن بجامعة عين شمس، ويتضمن ما يلي:
١٩٤	أولاً: رؤية ورسالة الجامعة
١٩٤	ثانياً: غاييات المشروع الكبرى، وأهدافه الفرعية.
١٩٥	ثالثاً: مراحل المشروع، وأنشطته التنفيذية.
١٩٨	رابعاً: فرق عمل المشروع.
١٩٩	خامساً: الهيكل التنظيمي للمشروع.
٢٠٠	سادساً: الخطة التنفيذية للمشروع.
٢١٥ - ٢٠٣	قائمة المراجع
٢٠٤	أولاً: المراجع العربية.
٢١١	ثانياً: المراجع الأجنبية.

### قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
٢٤٦ - ٢١٦	ملحق الرسالة	
٢١٧	الصورة المبدئية لاستبيان البحث.	١
٢٢٥	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان.	٢
٢٢٧	الصورة النهائية لاستبيان البحث.	٣
٢٣٢	الصورة المبدئية لاستطلاع رأي الخبراء حول مرتکزات تدعيم العلاقة بين إدارة المشروعات والثقافة التنظيمية.	٤
٢٣٩	قائمة بأسماء السادة الخبراء محكمي المخطط المبدئي.	٥
٢٤١	الصورة النهائية لاستطلاع رأي الخبراء حول مرتکزات المخطط المقترن لدعيم العلاقة بين إدارة المشروعات والثقافة التنظيمية بجامعة عين شمس.	٦

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٤٦	الفرق بين العملية والمشروع.	١
٨٩	الثقافة التنظيمية ببعض الجامعات المعاصرة.	٢
١٠٥	تطور اعداد الطلاب بالجامعات المصرية.	٣
١٣٢	مشروعات صندوق تطوير التعليم العالي - جامعة عين شمس.	٤
١٣٤	مشروعات تطوير كليات التربية- جامعة عين شمس.	٥
١٣٥	مشروع تطوير البنية الأساسية لشبكة المعلومات الجامعية ١.	٦
١٣٦	مشروع تطوير البنية الأساسية لشبكة المعلومات الجامعية ٢.	٧
١٣٧	مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية.	٨
١٤٢	مشروع توكيد الجودة والاعتماد- جامعة عين شمس.	٩
١٤٣	مشروع التاهيل للاعتماد - جامعة عين شمس	١٠
١٤٤	جوانب القوة والضعف بإدارة المشروعات والثقافة التنظيمية بجامعة عين شمس.	١١
١٤٩	توزيع أفراد العينة على كليات ومعاهد جامعة عين شمس.	١٢
١٤٩	توزيع أفراد العينة تبعاً للمشروعات.	١٣
١٤٩	توزيع أفراد العينة تبعاً للدرجة الوظيفية.	١٤
١٥٠	توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة.	١٥
١٥١	حساب معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.	١٦
١٥٣	حساب معاملات ثبات الاستبيان.	١٧
١٥٣	عدد الاستمرارات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة.	١٨
١٥٥	دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو أهداف المشروع.	١٩
١٦١	دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو الأنشطة التنفيذية للمشروع.	٢٠
١٧٣	دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مراحل المشروع.	٢١
١٧٩	قيمة (ت) لدلالة الفروق طبقاً لسنوات الخبرة.	٢٢
١٨٠	قيمة (ت) لدلالة الفروق طبقاً لمتغيري إدارة المشروعات والثقافة التنظيمية.	٢٣
١٨١	تحليل التباين طبقاً لدرجة إدارة المشروعات والثقافة التنظيمية.	٢٤
١٨٢	تحليل التباين طبقاً للدرجة الوظيفية.	٢٥
١٨٢	تحليل التباين طبقاً لطبيعة الكلية.	٢٦

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
١	دورة حياة المشروع.	٥٠
٢	المجالات المعرفية لإدارة المشروعات.	٥٤
٣	المثلث الحديدي لإدارة المشروعات.	٦٠
٤	دورة حياة تطوير نظم المعلومات.	٧١
٥	وظائف الثقافة التنظيمية.	٧٨
٦	مكونات الثقافة التنظيمية.	٧٩
٧	تركيب المستويات الثقافية للمشروع.	٩٢
٨	الهيكل التنظيمي لمشروع نظام المعلومات الإلكتروني المقترن بجامعة عين شمس	١٩٩