



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي
للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية
"دراسة مستقبلية"

رسالة مقدمة

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
تخصص (إدارة تربوية)

إعداد

دعاء محمود عبد الفتاح جوهر
المدرس المساعد بالقسم

إشراف

الأستاذ الدكتور

نهلة عبد القادر هاشم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية-جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور

عادل عبد الفتاح سلامة

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
التعليمية

كلية التربية-جامعة عين شمس

1434هـ - 2013م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
"إِنْ أُريدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ
تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ"

صدق الله العظيم
سورة هود الآية رقم (88)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
"وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ"

صدق الله العظيم
سورة التوبة الآية رقم (105)

شكر وتقدير

يسعدني ويشرفني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ عادل عبد الفتاح سلامة أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية على ما شملني به من رعاية وإهتمام منذ أن كان البحث مجرد فكرة حتى أصبح في صورته الحالية، فقد كان لتوجيهاته المثمرة، ونصائحه الغالية بالغ الأثر في إثراء هذه الرسالة وخروجها للنور، متعه الله بالصحة والعافية، وجزاها عني خير الجزاء.

كما يطيب لي أن أتوجه بأسمى آيات الحب والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذتي الغالية الدكتورة / نهلة عبد القادر هاشم الأستاذ بالقسم، والتي كان لعلمها الوافر، وعطاؤها المستمر، ورعايتها الشاملة، وتوجيهاتها المثمرة بالغ الأثر على هذه الرسالة من بدايتها حتى نهايتها، بارك الله فيها ومتعها بالصحة والعافية، وجزاها عني خير الجزاء.

كما يسعدني ويشرفني أن أتقدم بعظيم الشكر ووافر التقدير والاعتزاز إلى كل من الأستاذ الدكتور/ رمضان أحمد عيد، والأستاذ الدكتور/ همام بدر اوي زيدان لموافقتهم على مناقشة هذا العمل المتواضع والمساهمة في دعمه وخروجه إلى النور، جزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أسرتي العلمية التي أفخر دائماً بالإنتماء إليها، أسرة قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية أساتذة وزملاء أجيال، على ما قدموه لي من مساندة ودعم مستمرين، وأخص بالذكر كل من الأستاذ الدكتور/ شاكِر محمد فتحي، والأستاذة الدكتورة/ سعاد بسيوني عبد النبي، والأستاذة الدكتورة/ مرفت صالح ناصف، والدكتور/ عبد الناصر محمد رشاد، والدكتورة/ أماني محمد، على عونهم الصادق ورعايتهم الدائمة فلهم مني بالغ التقدير والإعتزاز، وكذلك كل من أختي العزيزة والغالية الدكتورة/ ولاء السيد عبد الله، والدكتور/ أسامة عبد السلام على، والدكتور/ محمود المهدي، والأستاذ/ محمد سعيد، والأستاذة/ سمر محمد رشاد اللذين أعتز دوماً بصداقتهم، فلهم مني وافر الشكر والتقدير.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والإمتنان والتقدير إلى كل من الدكتورة/ إيمان زغلول راغب، والدكتورة/ أمل محسوب زناتي، والدكتورة/ هناء محمود، والدكتورة/ فائزة عبد العليم، والأستاذ/ السيد سويلم، والأستاذة/ سلوى سجيل، وذلك لما قدموه لي من عون صادق، وإهتمام بالغ، جزاهم الله عني خير الجزاء.

وإحقيقاً للحق، وإعترافاً بالجميل والعرفان، أتقدم بخالص الحب والتقدير إلى أمي الغالية نبع الحنان، ورمز العطاء المستمر، والحب الصادق، على ما شملني به من رعاية وإهتمام، شفاها الله وعافاها وجزاها عني وأخوتي خير الجزاء.

أما زوجي الغالي المقدم/ أسامة ابراهيم، وزهرتي عمري ابنتي الحبيبتين شهد وسما فلهم مني وافر الحب والتقدير على ما تحملوه معي من جهد وعناء حتى يخرج هذا العمل إلى النور، بارك الله فيهم، وجزاهم خير الجزاء.

كما أدين بالشكر إلى من تمنيت أن يشاركني ثمره هذا الجهد، إلى روح أبي الحبيب الذي غاب عن سماء حياتي منذ سنوات طوال، رحمه الله وغفر له وأسكنه فسيح جناته.

والشكر موصول لا ينقطع إلى كل من انتفعت بعلمه ومعرفته وخبرته، وساعد في خروج هذا العمل المتواضع إلى النور. وأخيراً فإن الكمال لله وحده، فإن وفقت فهذا من فضل ربي، وإن قصرت فمني، وحسبي أني اجتهدت.

الباحثة



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

اسم الباحثة	دعاء محمود عبد الفتاح جوهر .
الدرجة العلمية	دكتوراه الفلسفة فى التربية تخصص (إدارة تربوية).
القسم التابع له	التربية المقارنة والإدارة التعليمية.
اسم الكلية	التربية.
الجامعة	عين شمس .
سنة التخرج	2002م.
سنة المنع	2013م.



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

رسالة دكتوراه

اسم الباحثة: دعاء محمود عبد الفتاح جوهر.

مخوان الرسالة: القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية (دراسة مستقبلية)

اسم الدرجة: دكتوراه الفلسفة فى التربية تخصص (إدارة تربوية).

لجنة الإشراف على الرسالة:

الوظيفة	الاسم	م
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.	أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	1
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.	أ.د. نهلة عبد القادر هاشم.	2

تاريخ المناقشة: 20 / 1 / 2013م.

الدراسات العليا:

أجيزت الرسالة بتاريخ

2013/ / م.

ختم الإجازة:

2013/ / م.

موافقة مجلس الجامعة:

2013/ / م.

موافقة مجلس الكلية:

2013/ / م.

شكر

أتوجه بالشكر إلى السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف على الرسالة، وهما:

أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ ورئيس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس.
أ.د. نحلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس.

والأشخاص الذين تعاونوا معي، وهم:

- 1- أ.د/ مرفت صالح ناصف. أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس.
- 2- أ.م.د/ عبد الناصر محمد رشاد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة عين شمس.
- 3- د/ إيمان زغلول. الباحث المساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- 4- د/ أمل محسوب زناتى عضو المكتب التنفيذي بالهيئة القومية لضمان جودة
التعليم والإعتماد.
- 5- د/ هناء محمود أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة بنى سويف.
- 6- د/ فايزة عبد العليم مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة الأسكندرية.
- 7- أ. سيد سويلم مدير إدارة التعليم العام - مديرية التربية والتعليم بالقاهرة.
- 8- أ. سلوى سحبل مديرة إدارة الخدمات التربوية - إدارة السلام التعليمية.

والهيئات التى تعاونت معي، وهى:

- 1- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة عين شمس.
- 2- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

فهرس محتويات الرسالة

الصفحة	الموضوع
36-2	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	مقدمة.
10	مشكلة البحث.
14	حدود البحث.
15	أهداف البحث.
15	أهمية البحث.
16	مصادر البحث وأدواته.
16	مصطلحات البحث.
18	الدراسات السابقة.
35	منهج البحث.
35	خطوات البحث.
140-38	الفصل الثاني القدرة المؤسسية والتسويق الإستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة (إطار نظري)
38	تمهيد.
39	أولاً: القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية العامة.
39	1- طبيعة القدرة المؤسسية للمدرسة.
43	2- أبعاد القدرة المؤسسية للمدرسة:
45	أ- القيادة الإدارية Principal Leadership.
54	ب- مجتمع التعلم المهني Professional Learning Community.
66	ج- المشاركة المجتمعية Societal Participation.
74	د- المواد التقنية Technical Materials.

الصفحة	الموضوع
77	3- العوامل المؤثرة على بناء القدرة المؤسسية للمدرسة.
79	4- متطلبات بناء القدرة المؤسسية للمدرسة.
82	ثانياً: التسويق الاستراتيجي المدرسي.
82	1- طبيعة التسويق الاستراتيجي المدرسي.
94	2- عناصر المزيج التسويقي المدرسي.
94	أ- المنتج Product.
95	ب- المكان Place.
95	ج- التسعير Pricing.
96	د- الترويج Promotion.
97	هـ- الأفراد People.
101	3- استراتيجيات التسويق المدرسي.
112	4- خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق المدرسي.
119	5- متطلبات تطبيق التسويق الاستراتيجي المدرسي.
120	6- تطبيقات معاصرة للتسويق الاستراتيجي المدرسي في بعض الدول الأجنبية.
124	ثالثاً: العلاقة بين القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة
124	1- طبيعة العلاقة بين كل من القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة.
127	2- مرتكزات تعظيم كل من القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة، بما يحقق ميزتها التنافسية:
127	أ- التوجه الإستراتيجي Strategic Orientation
131	ب- تمكين المستفيدين Empowering Customers
134	ج- الشفافية التنظيمية Organizational Transparency

الصفحة	الموضوع
136	د- بناء الثقة التنظيمية Building organizational Trust
140	خلاصة الفصل
248-142	الفصل الثالث التحليل البيئي للقدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية (دراسة نظرية)
142	تمهيد.
142	أولاً: أبعاد البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية العامة في مصر المؤثرة على كل من قدرتها المؤسسية وتسويقها الإستراتيجي.
146	1- رؤية المدرسة ورسالتها.
149	2- العناصر البشرية.
174	3- العناصر المادية.
189	4- العناصر المعنوية.
192	ثانياً: أبعاد البيئة الخارجية للمدرسة الثانوية العامة في مصر المؤثرة على كل من قدرتها المؤسسية وتسويقها الإستراتيجي.
192	1- متغيرات البيئة العامة المحيطة بالمدرسة الثانوية العامة:
192	أ- السياق السياسي.
212	ب- السياق الإقتصادي والإجتماعي.
220	ج- السياق الثقافي.
221	د- السياق التكنولوجي والمعلوماتي.
229	2- أطراف البيئة المحلية القريبة للمدرسة الثانوية العامة:
229	أ- أولياء الأمور.
234	ب- مؤسسات المجتمع المدني.
237	ج- الجامعات والمراكز البحثية.

الصفحة	الموضوع
238	د- وسائل الإعلام.
240	هـ - المدارس الثانوية الأخرى.
244	ثالثاً: تحليل الأبعاد البيئية المؤثرة على كل من القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في مصر.
244	1- أبعاد البيئة الداخلية:
244	أ- نقاط القوة.
244	ب- نقاط الضعف.
246	2- أبعاد البيئة الخارجية:
246	أ- الفرص.
247	ب- التهديدات.
248	خلاصة الفصل.
309-250	الفصل الرابع التحليل البيئي للقدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية - (دراسة ميدانية)
250	تمهيد.
250	أولاً: خطوات التحليل البيئي للمدرسة الثانوية العامة.
255	ثانياً: إجراءات إعداد وتطبيق استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية العامة في مصر، والمؤثرة على كل من قدرتها المؤسسية وتسويقها الاستراتيجي.
255	1- تحديد الهدف من الاستمارة.
256	2- تحديد عينة الدراسة.
256	3- إعداد الصورة المبدئية لاستمارة التحكيم.
256	4- صدق أداة الدراسة.

الصفحة	الموضوع
257	5- تصميم الاستمارة في صورتها النهائية.
258	6- اجراءات تطبيق الاستمارة.
259	7- المعالجة الإحصائية.
260	ثالثاً: تحليل نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية العامة في مصر، والمؤثرة على كل من قدرتها المؤسسية وتسويقها الاستراتيجي.
260	1- نتائج خاصة بتقييم تأثير عناصر البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على كل من قدرتها المؤسسية وتسويقها الاستراتيجي.
260	أ- نتائج خاصة بعناصر القوة.
265	ب- نتائج خاصة بعناصر الضعف.
276	ج- تحليل التوازن بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة الثانوية العامة في مصر.
279	2- نتائج خاصة بتقييم تأثير عناصر البيئة الخارجية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على كل من قدرتها المؤسسية وتسويقها الاستراتيجي.
279	أ- نتائج خاصة بالفرص.
286	ب- نتائج خاصة بالتهديدات.
292	ج- تحليل التوازن بين الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمدرسة الثانوية العامة في مصر.
294	وابعاً: بناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix.
304	خامساً: الخيارات والبدائل الاستراتيجية لتحظيم كل من القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجية للمدرسة الثانوية العامة في مصر.
304	1- البديل الأول: التوجه الريادي/ الهجوم (Offensive).
305	2- البديل الثاني: التوجه التكيفي (Adjust).
306	3- البديل الثالث: التوجه الدفاعي/الاصلاحي (Defensive).
308	4- البديل الرابع: المحافظة على البقاء (Survive).
309	خلاصة الفصل.

الصفحة	الموضوع
340-311	الفصل الخامس استراتيجية مقترحة للقدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية
311	تمهيد.
311	أولاً: المنطلقات العامة للاستراتيجية المقترحة.
316	ثانياً: رؤية الاستراتيجية المقترحة.
316	ثالثاً: رسالة الاستراتيجية المقترحة.
316	رابعاً: الغايات والأهداف الاستراتيجية المقترحة.
317	خامساً: ملامح الخطة الاستراتيجية المقترحة.
338	سادساً: متطلبات عامة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية المقترحة.
340	سابعاً: دراسات وبحوث مقترحة.
363-342	قائمة المراجع
342	أولاً: المراجع العربية.
354	ثانياً: المراجع الإنجليزية.
382-365	ملاحق الرسالة

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
165	تطور أعداد المعلمين فى مرحلة التعليم الثانوي العام.	(1)
217	تطور أعداد المدارس الثانوية فى الفترة من 2011/2007م.	(2)
255	البدائل الاستراتيجية طبقاً لمصفوفة سوات.	(3)
258	عدد الاستثمارات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة من الاستبيان، والنسبة المئوية للصالح منها.	(4)
259	توزيع أفراد العينة من القيادات التربوية والتنفيذية على كافة المستويات.	(5)
261	متوسط الأوزان النسبية لعناصر القوة.	(6)
265	متوسط الأوزان النسبية لعناصر الضعف.	(7)
279	متوسط الأوزان النسبية للفرص.	(8)
286	متوسط الأوزان النسبية للتهديدات.	(9)
295	أهم عناصر القوة-الضعف- الفرص-التهديدات.	(10)
297	جدول التحليل الرباعي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية.	(11)
318	الخطة الاستراتيجية المقترحة للقدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة فى مصر.	(12)

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
88	التسويق للجماهير المتضاعفة كما حدده فوكس وكوتلر.	(1)
121	النشاط التسويقي لمدير مدرسة الجمانيزيم الروسية.	(2)
129	نموذج لتطوير المدرسة الموجهة إستراتيجيًا.	(3)
253	الوزن النسبي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية.	(4)
254	مصفوفة سوات.	(5)
277	موقع عناصر القوة والضعف وفقاً لمتوسطات درجات التأثير واحتمالية الإستمرار.	(6)
278	مستوى التوازن بين عناصر القوة والضعف وفقاً لمتوسطات الوزن النسبي.	(7)
292	موقع الفرص والتهديدات وفقاً لمتوسطات درجات التأثير واحتمالية الإستمرار.	(8)
293	مستوى التوازن بين الفرص والتهديدات وفقاً لمتوسطات الوزن النسبي.	(9)

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
366	الصورة المبدئية لاستمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية العامة.	(1)
375	قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية العامة.	(2)
377	الصورة النهائية لاستمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية العامة.	(3)

الفصل الأول

الإطار العام للبحث