كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

القياس المقارن مدخل لتفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية

رسالة مقدمة

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص

(إدارة تربوية)

إعـــــداد

غادة محمد عبد السلام

مدرس مساعد بالقسم

إشـــــراف

أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية– كلية التربية– جامعة عين شمس ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

أ.د. نهلة عبد القادر هاشم

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

١٤٣٥هـ– ٢٠١٣م

كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

القياس المقارن مدخل لتفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية

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

إعـــــداد
غادة محمد عبد السلام

إشـــــــراف

أ. د. عادل عبد الفتاح سلامة
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية– كلية التربية– جامعة عين شمس– ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع و تنمية البيئة

أ. د. نهلة عبد القادر هاشم
أستاذ ورئيس قسم التربية والمقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية– جامعة عين شمس

١٤٣٥هـ – ٢٠١٣م

القياس المقارن مدخل لتفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية

مقدمة:

تواجه المنظمات التعليمية ومن بينها الجامعات عديدا من التحديات، الأمر الذي جعلها بحاجة إلى استراتيجيات ومداخل وتقنيات إدارية جديدة ومبتكرة تساعدها على مواجهة تلك التحديات، ومن ثم مواكبة التنافس العالمي المتزايد.

ويعد القياس المقارن من أحدث المداخل الحديثة، والذي يمكن أن يساعد الجامعات على التعلم من الممارسات الأفضل لدى المنافسين والاستفادة من أفكارهم، وبالتالي الحصول على معلومات تسهم في تحسين ممارسات معينة خاصة بها، مما يحقق لها الأداء التنافسي المتفوق.

وجدير بالذكر أن تبني الجامعات للقياس المقارن يمكن أن يكون له مجموعة من الفوائد؛ حيث يمكن أن يساعد على الوصول إلى أفكار جديدة ومداخل تجديدية، وعلى التنبؤ بالمستقبل والتخطيط طويل الأجل. كما يساعد الجامعات على تحديد اتجاهها الإستراتيجي من خلال تحديد الأهداف والغايات وصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها وتقويمها، وبالتالي تحسين العمليات الإدارية والإستراتيجية؛ أي أن القياس المقارن يمكن أن يكون له دور مهم في تفعيل عمليات الإدارة الإستراتيجية بالجامعات. لذلك هناك بعض الجامعات التي بذلت جهودا للاستفادة من مدخل القياس المقارن في تفعيل الإدارة الإستراتيجية.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية، إلا أن هذه الجهود مازالت جهودا مبكرة، كما أن هناك ضعفا في تحقيق أهدافها بالصورة المطلوبة، علاوة على أن هناك عددا من نواحي القصور بالبيئة الداخلية للجامعات المصرية والمؤثرة في تطبيق الجامعات للإدارة الإستراتيجية.

مشكلة البحث:

تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية المرتبطة بمدخل القياس المقارن؟ وما دوره في تفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات؟

٢- ما نقاط القوة والضعف والاتجاهات والقوى المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن؟
٣- ما آراء بعض الخبراء المتخصصين في الأعمال ذات العلاقة بالجودة الجامعية بشأن نقاط القوة والضعف والاتجاهات العامة السائدة والبازغة والقوى المحركة الداخلية والخارجية المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن؟
٤- ما السيناريوهات المقترحة لتفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن؟

حدود البحث:

يقتصر البحث في تناول الإدارة الإستراتيجية بالجامعات على العمليات التالية:

–صياغة الإستراتيجية.

–تنفيذ الإستراتيجية.

–تقويم الإستراتيجية.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن، وفي ضوء ذلك يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على الأسس النظرية المرتبطة بمدخل القياس المقارن، ودوره في تفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات.
٢- تحديد نقاط القوة والضعف والاتجاهات والقوى المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن.
٣- الوقوف على آراء بعض الخبراء المتخصصين في الأعمال ذات العلاقة بالجودة الجامعية بشأن نقاط القوة والضعف والاتجاهات العامة السائدة والبازغة والقوى المحركة الداخلية والخارجية المرتبطة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن.
٤- الوصول إلى سيناريوهات مقترحة لتفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن.

أدوات البحث:

استعان البحث باستبيان موجه إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية متخصصين في الأعمال ذات العلاقة بالجودة الجامعية، من أجل الوقوف على آرائهم ومقترحاتهم بخصوص نقاط القوة والضعف والاتجاهات العامة السائدة والبازغة والقوى المحركة

الداخلية والخارجية المرتبطة بعمليات الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن، بما يساعد في تصنيف الاتجاهات والقوى الدافعة للتغيير على أساس درجة أهميتها.

عينة البحث:

اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة بلغ حجمها (١١٨) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الأعمال ذات العلاقة بالجودة الجامعية.

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على **أسلوب السيناريو**، وهو أحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية.

فصول البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً للفصول التالية:

الفصل الأول:

الإطار العام للبحث ويشمل: مقدمة، مشكلة البحث، حدود البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، مصطلحات البحث، مصادر البحث وأدواته، الدراسات السابقة، منهج البحث، خطوات البحث.

الفصل الثاني:

القياس المقارن وتفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات (إطار نظري).

يدور هذا الفصل حول مدخل القياس المقارن، والإدارة الإستراتيجية، ودور القياس المقارن في تفعيلها بالجامعات.

الفصل الثالث:

واقع الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية ومحاولات تفعيلها في ضوء مدخل القياس المقارن (دراسة تحليلية).

تناول هذا الفصل فلسفة التعليم الجامعي المصري وأهدافه، ومبررات تبني الجامعات المصرية للقياس المقارن، وواقع الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء القياس المقارن من منظور الوثائق والتقارير الرسمية، وأخيرا نقاط القوة والضعف والاتجاهات والقوى المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن.

الفصل الرابع:

التخطيط لسيناريوهات تفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن.

تناول هذا الفصل التخطيط لسيناريوهات تفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن من خلال الاستعانة بدراسة ميدانية تهدف إلى استطلاع آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس متخصصين في الأعمال ذات العلاقة بالجودة الجامعية بخصوص عناصر القوة والضعف والاتجاهات العامة السائدة والبازغة وكذلك القوى المحركة الداخلية والخارجية المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية بما يساعد في التعرف على أهم الاتجاهات والقوى التي تؤثر على الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية والتي يمكن الاعتماد عليها عند بناء السيناريوهات. علاوة على تحديد علاقات السبب والتأثير باستخدام مصفوفة تحليل الآثار المقطعية وتحليل إستراتيجيات الفاعلين.

الخطوة الخامسة:

بناء سيناريوهات تفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن.

تناول هذا الفصل بناء سيناريوهات تفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن من خلال وضع سيناريوهات بديلة ثم فرزها واختيار عدد محدد منها ثم كتابة السيناريوهات، وقد تم التوصل إلى ثلاثة سيناريوهات هم سيناريو مرجعي، وسيناريو جامعات الشراكة التنافسية محليا، وسيناريو الجامعات الشبكية.

إن أريد إلا الإصلاح ما استطعت وما توفيقي إلا
بالله عليه توكلت وإليه أنيب
صدق الله العظيم
سورة هود آية (٨٨)

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

اسم الباحثـــة: غادة محمد عبد السلام عبد الحليم.

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في التربية.

القسم التابع له: التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

اسم الكليـــــة: التربية.

اسم الجـامعة: عين شمس.

سنة التخـــرج: ٢٠٠٣

سنة المنـــح: ٢٠١٣

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة الموافقة

اسم البـــاحثة: غادة محمد عبد السلام عبد الحليم.

عنوان الرسالة: القياس المقارن مدخل لتفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية.

اســـم الدرجـة: دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية.

لجنة الإشراف:

أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية– كلية التربية– جامعة عين شمس ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

أ.د. نهلة عبد القادر هاشم أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية– جامعة عين شمس.

تاريخ المناقشة: / /

الدراسات العليا:

ختم الإجازة:

/ /

موافقة مجلس الكلية

/ /

أجيزت الرسالة بتاريخ

/ /

موافقة مجلس الجامعة

/ /

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد...

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذي الفاضل **الأستاذ الدكتور/ عادل عبد الفتاح سلامة**، على ما بذله من جهد، وما شملني به من رعاية واهتمام، وما قدمه لي من عون وتشجيع وإرشاد وتوجيهات علمية بناءة كان لها عظيم الأثر في إثراء هذا البحث، علاوة على الدعم المعنوي الذي شملني به لإنجاز هذا العمل، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الحب والتقدير والعرفان بالجميل **للأستاذة الدكتورة/ نهلة عبد القادر هاشم** التي لم تبخل علي بأي وقت وأي جهد، وعلى كل ما أحاطتني به من رعاية علمية ومعنوية، فقد كان لأفكارها وملاحظاتها البناءة أبلغ الأثر في أن يظهر البحث بالصورة التي هو عليها الآن، فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل إلى أستاذي **الأستاذ الدكتور/ شاكر محمد فتحي أحمد** الذي تتلمذت على يديه، وتعلمت منه الكثير من أسس البحث العلمي الذي اهتديت به في سبيل إنجاز هذا البحث، علاوة على موافقته على مناقشة هذا العمل لإتاحة الفرصة لي للمزيد من الاستفادة من علمه وخبراته، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر **للأستاذ الدكتور/ إبراهيم عباس الزهيري** على موافقته على مناقشة هذا العمل، والسماح لي بالاستفادة من خبراته ومن علمه الوفير، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بشكري إلى **الأستاذ الدكتور/ إبراهيم العيسوي** الأستاذ بمعهد التخطيط القومي، الذي لم يبخل بعلمه الوافر ووقته الثمين، وعلى كل ما قدمه لي من عون في سبيل إنجاز هذا العمل فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر **للدكتورة/ زينب شعبان** المدرس بقسم علم النفس التربوي على ما أمدتني به من مساعدة ومعاونة خالصة لوجه الله، فأتمنى من الله أن يبارك فيها ويجزيها عني خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى **أساتذتي وزملائي بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية** الذي يشرفني أن أنتمي إليه، فقد تعلمت منهم الكثير، فلهم مني جميعا كل الشكر والعرفان بالجميل، وأخص منهم بالذكر **الأستاذة الدكتورة/ سعاد بسيوني عبد النبي**، و**الدكتور/ عبد الناصر محمد رشاد**، و**الدكتورة/ ولاء السيد** و**الدكتور/ أحمد رفعت**، و**الدكتورة/ دعاء محمود**، و**الأستاذ/ محمد سعيد**.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من **الدكتورة/ أمل محسوب، والأستاذة الدكتورة/ عزة الحسيني، والدكتورة/ هناء محمود، والدكتورة/ لمياء محمد أحمد، والدكتورة/ فايزة عبد العليم، والدكتور/ سيد رجب**. فلهم مني جميعا كل الشكر والعرفان بالجميل على تعاونهم معي ومعاونتهم لي في إنجاز هذا العمل.

وإلى **والدي ووالدتي** أهدي لهما هذا العمل لما تحملاه معي، وعلى تشجيعهما لي، وعلى دعواتهما التي كانت ترافقني في كل خطوة خطوتها لإنجاز هذا العمل، أطال الله لي في عمرهما ورزقهما دوام الصحة والعافية.

أما زوجي وزهرتا عمري سما وتقى فلهم مني وافر الحب على كل ما تحملوه معي في سبيل إنجاز هذا العمل.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل أهدي جزيل شكري وامتناني لهم على تعاونهم الصادق معي.

وبعد، فإن الكمال لله وحده، فإن وفقت فهذا من فضل ربي وإن قصرت فمني وحسبي أني اجتهدت.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة،،،

شكـر

أشكر السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف وهم:

أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية– جامعة عين شمس ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

أ.د. نهلة عبد القادر هاشم أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية– كلية التربية– جامعة عين شمس.

وكذلك أشكر الأساتذة الذين تعاونوا معي في البحث وهم:

أ.د. إبراهيم العيسوي أستاذ بمعهد التخطيط القومي.

د. أمل محسوب عضو المكتب التنفيذي للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

د. زينب شعبان مدرس بقسم علم النفس التربوي– كلية التربية– جامعة عين شمس.

وأيضا الهيئات التالية:

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية– كلية التربية– جامعة عين شمس.

مركز ضمان الجودة والاعتماد– جامعة القاهرة.

برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بوزارة التعليم العالي.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
آية قرآنية.	أ
صفحة العنوان.	ب
صفحة الموافقة.	ج
شكر وتقدير.	د
قائمة المحتويات.	ز- ن
الفصل الأول **الإطار العام للبحث**	١- ٤٠
مقدمة.	٢
مشكلة البحث.	١٠
حدود البحث.	١٥
أهداف البحث.	١٥
أهمية البحث.	١٦
مصطلحات البحث.	١٦
مصادر البحث وأدواته.	١٩
الدراسات السابقة.	٢٠
منهج البحث.	٣٨
خطوات البحث.	٤٠
الفصل الثـــاني **القيـــاس المقـــارن وتفعيـــل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات** **(إطار نظري)**	٤١- ١٣٣
تمهيد.	٤٢
أولا: القياس المقارن بالجامعات.	٤٣
١- نشأة القياس المقارن وتطوره.	٤٣
أ- ظهور القياس المقارن.	٤٣
ب- العوامل التي ساعدت على تطور الاهتمام بالقياس المقارن.	٤٩

الموضوع	الصفحة
ج- الاهتمام بالقياس المقارن في مجال التعليم.	٥١
٢- ماهية القياس المقارن.	٥٣
٣- أهداف القياس المقارن وأهميته للجامعات.	٥٥
٤- مبادئ ممارسة الجامعات للقياس المقارن.	٥٩
٥- أنواع القياس المقارن.	٦٠
أ- طبقا لشركاء القياس المقارن.	٦١
ب- طبقا للهدف من القياس المقارن.	٦٦
ج- طبقا لطريقة جمع بيانات القياس المقارن.	٦٨
٦- نماذج لمراحل القياس المقارن وخطواته.	٧٠
أ- نموذج كامب Camp ١٩٨٩.	٧٢
ب- نموذج سبيندوليني Spendolini ١٩٩٢.	٧٣
ج- نموذج واطسون Watson ١٩٩٣.	٧٥
د- نموذج فونج وآخرون .Fong et al ١٩٩٨.	٨٠
ه- نموذج بوتا وهوك Bhutta and Huq ١٩٩٩.	٨٢
٧- عوامل نجاح تطبيق القياس المقارن بالجامعات.	٨٣
أ- الدعم من الإدارة العليا للجامعات.	٨٤
ب- أهمية المجال المُقاس.	٨٥
ج- اختيار فريق القياس المقارن.	٨٧
د- اختيار شركاء القياس المقارن.	٨٩
ه- وجود مستشار Consultant أو ميسر Facilitator.	٨٩
ثانيا: الإدارة الإستراتيجية بالجامعات.	٩٠
١- نشأة الإدارة الإستراتيجية وتطورها.	٩٠
٢- ماهية الإدارة الإستراتيجية وسماتها بالجامعات.	٩٥
٣- أهداف الإدارة الإستراتيجية وأهميتها للجامعات.	٩٧
٤- مستويات الإدارة الإستراتيجية بالجامعات.	٩٩
أ- الإستراتيجيات على مستوى المنظمة Corporate Strategies.	٩٩
ب- إستراتيجيات وحدات الأعمال Business Units Strategies.	١٠٠

الموضوع	الصفحة
ج- الإستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies.	١٠٠
٥- متطلبات التنفيذ الفعال للإدارة الإستراتيجية بالجامعات.	١٠٢
أ- هيكل تنظيمي مرن.	١٠٢
ب- ثقافة تنظيمية ملاءمة.	١٠٣
ج- موارد بشرية مؤهلة.	١٠٥
د- نظم معلومات فعالة.	١٠٥
ه- الدعم الإداري (القيادي).	١٠٦
٦- عمليات الإدارة الإستراتيجية بالجامعات.	١٠٧
أ- صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation.	١٠٨
(١)ماهية صياغة الإستراتيجية.	١٠٩
(٢)خطوات صياغة الإستراتيجية.	١١٠
(٣)العوامل المؤثرة على فعالية صياغة الإستراتيجية.	١١٤
ب- تطبيق الإستراتيجية Strategy Implementation.	١١٥
ج-تقويم الإستراتيجية Strategy Evaluation.	١١٧
ثالثا: دور القياس المقارن في تفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات.	١٢٢
١- صياغة الإستراتيجية.	١٢٥
٢- تطبيق الإستراتيجية.	١٢٨
٣- تقويم الإستراتيجية.	١٢٩
خلاصة الفصل.	١٣٣
الفصل الثـــالث **واقع الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية ومحاولات تفعيلها في ضوء مدخل القياس المقارن** **(دراسة تحليلية)**	١٣٤- ٢١٠
تمهيد.	١٣٥
أولا: فلسفة التعليم الجامعي المصري وأهدافه.	١٣٥
ثانيا: مبررات تبني الجامعات المصرية للقياس المقارن.	١٤٠
١- تحديات تواجه الجامعات المصرية.	١٤٠