



جامعة عين شمس
كلية التربية
قسم أصول التربية

رسالة مقدمة للحصول علي درجة الماجستير فى التربية

بعنوان

**”نموذج مقترح لتحسين الأداء الإستراتيجى لكليات
التربية فى ضوء متطلبات التنمية المستدامة“**

إعداد

أحلام محمد إبراهيم حسن

إشراف

أ.م.د أحمد محمد محمد عبد العزيز

أستاذ التخطيط الإستراتيجى المساعد
كلية التربية – جامعة عين شمس

أ.د على السيد الشخيبى

أستاذ أصول التربية - كلية التربية
جامعة عين شمس



وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى
اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ ^{صَلَّى}

سورة التوبة : الآية [١٠٥]



كلية التربية
قسم أصول التربية

صفحة العنوان

اسم الباحثة : أحلام محمد إبراهيم حسن.

عنوان الرسالة : نموذج مقترح لتحسين الأداء الاستراتيجي لكليات التربية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة .

- الدرجة العلمية : ماجستير في التربية .
- القسم التابع له : قسم أصول التربية .
- اسم الكلية : كلية التربية .
- اسم الجامعة : جامعة عين شمس .
- سنة المنح : ٢٠١٩ .



كلية التربية

قسم أصول التربية

رسالة ماجستير

اسم الباحثة : أحلام محمد إبراهيم حسن.

عنوان الرسالة : نموذج مقترح لتحسين الأداء الاستراتيجي لكليات التربية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة .

الدرجة : ماجستير في التربية تخصص " أصول التربية " .

لجنة الإشراف على الرسالة

١- أ.د/ على السيد الشخبي .

الوظيفة: أستاذ أصول التربية، بقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس.

٢- أ.م.د / أحمد محمد محمد عبد العزيز.

الوظيفة : أستاذ التخطيط الإستراتيجي واقتصاديات التعليم المساعد، بقسم أصول

التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس .

تاريخ المناقشة : ٢٠١٩ / ٢ / ٤

تقييم اللجنة : تمنح الباحثة درجة الماجستير بامتياز مع التوصية بتبادلها مع

الجامعات والمراكز البحثية المختصة والجهات المعنية

الدراسات العليا:

ختم الإجازة:

أجيزت الرسالة بتاريخ: / / ٢٠١٩

موافقة مجلس الكلية :

موافقة مجلس الجامعة :

/ / ٢٠١٩

/ / ٢٠١٩



كلية التربية

قسم أصول التربية

رسالة ماجستير

اسم الباحثة : أحلام محمد إبراهيم حسن.

عنوان الرسالة : نموذج مقترح لتحسين الأداء الإستراتيجي لكليات التربية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة .

الدرجة : ماجستير في التربية تخصص " أصول التربية " .

أسماء السادة أعضاء لجنة المناقشة

١- أ.د/ على السيد الشخبي .

أستاذ أصول التربية، بقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس.

٢- أ. د / حنان اسماعيل أحمد اسماعيل.

أستاذ أصول التربية، بقسم أصول التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس.

٣- أ.م.د / إيهاب السيد إمام .

أساذ أصول التربية المساعد، بقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس.

٤- أ.م.د / أحمد محمد محمد عبد العزيز.

أستاذ التخطيط الإستراتيجي واقتصاديات التعليم المساعد، بقسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس .

تقييم اللجنة : تمنح الباحثة درجة الماجستير بامتياز مع التوصية بتبادلها مع الجامعات والمراكز البحثية المختصة والجهات المعنية

تاريخ المناقشة : ٢٠١٩ / ٢ / ٤

الدراسات العليا:

ختم الإجازة: أجيزت الرسالة بتاريخ: ٢٠١٩ / /

موافقة مجلس الكلية : موافقة مجلس الجامعة :

٢٠١٩ / /

٢٠١٩ / /



كلية التربية

قسم أصول التربية

مستخلص رسالة ماجستير بعنوان

" نموذج مقترح لتحسين الأداء الاستراتيجي لكليات التربية فى ضوء متطلبات التنمية المستدامة "

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع الأداء الاستراتيجي لكليات التربية بالجامعات المصرية؛ من خلال الاستناد إلى العديد من الأدبيات، وأيضاً التصدي للواقع من خلال إجراء عصف ذهني لمجموعة من الخبراء المختصين بكليات التربية؛ وذلك من أجل التأكيد على الإشكاليات التي تواجه الواقع، ومحاولة وضع نموذج لتطويرها في ضوء متطلبات التنمية المستدامة .

واتساقاً مع أهداف الدراسة ، فقد اعتمدت على منهجية مركبة تتضمن المنهج الوصفي لتحليل ورصد واقع الأداء بكليات التربية ، وأداة بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس الأداء الاستراتيجي؛ من خلال جوانبها الأربعة المتمثلة في الجانب المالي ، العملاء ، عمليات التشغيل الداخلية ، التعلم والنمو .

وتوصلت الدراسة إلى ضعف الأداء الاستراتيجي داخل كليات التربية بالجامعات المصرية ؛ نتيجة العديد من المؤشرات داخل منظومة كليات التربية سواء على المستوى التدريسي أو البحثي أو الخدمي ، وبالتالي وضعت الدراسة نموذج لتحسين الأداء الاستراتيجي لكليات التربية فى ضوء متطلبات التنمية المستدامة .

- كلمات مفتاحية (key words) :

- ١- الأداء الإستراتيجى Strategic Performance .
- ٢- التنمية المستدامة sustainable development .
- ٣- مقياس نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard Model) .

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..
فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخرًا.
ثم أتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان إلى المغفور له بإذن الله أستاذي الغالي : الأستاذ الدكتور / على السيد الشخبي

أستاذ أصول التربية، بكلية التربية، جامعة عين شمس ، الذى تتلمذت على يديه خلال مرحلتى الدراسات العليا والماجستير، فكان نعم المعين والموجه حيث كان يحثني على البحث الدائم، ويرغبني فيه، ويقوّي عزيمتي عليه، جعل الله هذا في ميزان حسناته فله من الله الأجر ومنى كل تقدير، كما اسأل الله تعالى أن يتغمده بواسع رحمته و يسكنه فسيح جناته إنه سبحانه و تعالى ولي ذلك و القادر عليه .

ويشرفنى أن أتقدم بكل الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذي: الدكتور/ أحمد محمد محمد عبد العزيز

أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم المساعد، بكلية التربية، جامعة عين شمس، الذى له الفضل- بعد الله تعالى- على الباحثة والبحث منذ كان الموضوع فكرة وعنواناً إلى أن صار رسالة وبحثاً. إلى من علمني حب التميز وكان دائم العطاء بلا حدود، نعم القدوة الحسنه، دمت فخراً لى ولجميع طلابك، فجزاه الله أفضل ما يجزى به عباده المخلصين وبارك الله له وأسعده أينما كان، وأسأل الله - سبحانه - أن يعلى مقامه ويرفع درجته في الدنيا والآخرة .

ويسرنى أن اتقدم بالشكر الجزيل ووافر التقدير إلى أستاذتي : الأستاذة الدكتورة / حنان اسماعيل

أستاذ التخطيط واقتصاديات التعليم ورئيس قسم أصول التربية، بكلية البنات، جامعة عين شمس، على تفضلها بقبول مناقشة هذا العمل رغم مسئولياتها المتعددة، فهي نموذج يحتذى به في المناقشات العلمية، نظراً لسعيها الدؤوب لوصول هذا العمل المتواضع لمكانة تليق بجامعة عين شمس، اسأل الله الكريم أن يثيبها عني خيراً، ويعلى مقامها .

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي : الدكتور / ايهاب السيد إمام ، أستاذ التخطيط والسياسات التعليمية المساعد، بكلية التربية، جامعة عين شمس، لمشاركته في مناقشة هذا العمل، وبذله المزيد من الجهد والوقت لفحصها من أجل الوصول بها لأفضل صورة، متعه الله بالصحة والعافية وجعله في ميزان حسناته.

ويسعدنى أن اتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة / صفاء شحاتة، رئيس قسم أصول التربية، بكلية التربية، جامعة عين شمس، على كل ما قدمته من لى من مساعدة وتيسير كل الإجراءات الإدارية المطلوبة لإنجاز هذا العمل وخروجه إلى النور

مطروحاً للمناقشة، فجزاها الله عنى خير الجزاء، كما اتقدم بالشكر والتقدير إلى كافة أعضاء قسم أصول التربية .

وفى هذا المقام يشرفنى أن أهدي هذا العمل إلى روح والدى العزيز حيث شكل الحافز الأكبر لى رغم غيابه ، فكم كنت أتمنى أن يشاركنى لحظات هذا اليوم، غفر الله له وجعل هذا العمل فى ميزان حسناته، كما اتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل إلى والدتى الحبيبة التى ضحت من أجلى بالكثير وتخلت عن سعادتها فى سبيل راحتى، أتمنى لها مزيداً من الصحة والعافية وطول العمر.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى زوجى العزيز ورفيق دربى وسندى بالحياة ، وإلى أبنائى الأعزاء (رودينا وريان) فلذة كبدى على تحملهم لى أثناء فترة دراستى، بارك الله فيهم وحفظهم برعايته. كما أتقدم بكل الشكر والتقدير لإخوتى الأعزاء وجميع أفراد أسرتى الغالية على ما قدموا لى من تشجيع ومساندة لإنجاز هذا العمل .

وأخيراً فإني أشكر كل من مد يد العون والمساعدة لى ، وأشكر جميع الحاضرين على تحملهم عناء الطريق، ومشاركتهم لى هذه المناقشة .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة

الموضوع

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

٢	أولاً : المقدمة
٩	ثانياً : مشكلة الدراسة
١٠	ثالثاً : أهداف الدراسة
١٠	رابعاً : أهمية الدراسة
١١	خامساً : منهجية الدراسة
١١	سادساً : حدود الدراسة
١٢	سابعاً : الدراسات السابقة
٣٥	ثامناً : مصطلحات الدراسة
٣٩	تاسعاً : خطوات الدراسة

الفصل الثاني

ملامح التنمية المستدامة وتداعياتها على كليات التربية .

٤١	تمهيد
٤٣	أولاً : ماهية التنمية المستدامة
٥٢	ثانياً : السياق التاريخي للتنمية المستدامة
٦١	ثالثاً : أبعاد التنمية المستدامة بالنسبة لكليات التربية
٧٦	رابعاً : مؤشرات التنمية المستدامة ودور كليات التربية في تحقيقها
٨٣	خامساً : مبادئ التنمية المستدامة التي تركز عليها كليات التربية .
٩١	سادساً : أهداف التنمية المستدامة ودور كليات التربية في تحقيقها .
٩٣	سابعاً : أهمية التنمية المستدامة بالنسبة لكليات التربية

٩٦	ثامناً : خصائص التنمية المستدامة وجوانب تدعيمها بكليات التربية
١٠٠	تاسعاً : معوقات التنمية المستدامة ودور كليات التربية في التغلب عليها
١٠٤	عاشرأ : مقومات التنمية المستدامة ودور كليات التربية في تحقيقها
١٠٧	حادي عشر : متطلبات تحقيق التنمية المستدامة وشروط نجاحها .
١١٥	ثاني عشر : استراتيجيات تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.....
١١٧	ثالث عشر : تداعيات التنمية المستدامة على كليات التربية
١٢٠	الخاتمة

الفصل الثالث : بنية الأداء الاستراتيجي للجامعات وآليات القياس

١٢٣	أولاً : ماهية الأداء الاستراتيجي للجامعات
١٢٦	ثانياً : العوامل المؤثرة على الأداء الاستراتيجي للجامعات
١٢٨	ثالثاً : مستويات الأداء الاستراتيجي للجامعات
١٢٩	رابعاً : أسباب الاهتمام بالأداء الاستراتيجي للجامعات
١٣٠	خامساً : مراحل تحقيق الأداء الاستراتيجي للجامعات.....
١٣١	سادساً : مقاييس الأداء الاستراتيجي للجامعات
١٣٤	سابعاً : تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات
١٣٤	١- مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات
١٣٥	٢- خطوات تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات
١٣٦	٣- أهداف تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات
١٣٧	٤- أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات
١٣٨	٥- متطلبات تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات
١٣٩	٦- مداخل تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات
١٤١	ثامناً : بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس الأداء الاستراتيجي
١٤٢	١- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن BSC

١٤٤	٢- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC
١٥٢	٣- مكونات بطاقة الأداء المتوازن BSC
١٥٤	٤- متطلبات بطاقة الأداء المتوازن BSC
١٥٧	٥- الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن BSC
١٥٩	٦- مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن BSC
١٦١	٧- أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC
١٦٣	٨- سمات بطاقة الأداء المتوازن BSC
١٦٥	٩- مميزات نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC
١٦٧	١٠- مقومات نجاح تطبيق BSC على الجامعات
١٦٩	الخاتمة

الفصل الرابع : تحليل واقع الأداء الاستراتيجي لكليات التربية بالجامعات المصرية

١٧١	تمهيد
١٧١	أولاً : السياق التاريخي لكليات التربية بالجامعات المصرية
١٧٨	ثانياً : ماهية الأداء الاستراتيجي لكليات التربية
١٨٣	ثالثاً : فلسفة الأداء الاستراتيجي لكليات التربية
١٨٥	رابعاً : دواعي الاهتمام بالأداء الاستراتيجي لكليات التربية
١٨٩	خامساً : أهداف الأداء الاستراتيجي لكليات التربية
١٩١	سادساً : مقومات الأداء الاستراتيجي لكليات التربية
١٩٥	سابعاً : أبعاد الأداء الاستراتيجي لكليات التربية
١٩٦	ثامناً : أنماط تفعيل العلاقة بين الأداء الاستراتيجي لكليات التربية ومبادئ التنمية المستدامة

١٩٩	تاسعاً : مجالات الأداء الاستراتيجي لكليات التربية وعلاقتها بالتنمية المستدامة
٢٠٥	عاشراً : واقع الأداء الاستراتيجي لكليات التربية
٢١٢	حادي عشر : مخرجات الأداء الاستراتيجي لكليات التربية
٢١٦	ثاني عشر : معايير تقويم الأداء الاستراتيجي لكليات التربية
٢٢٢	ثالث عشر : معوقات الأداء الاستراتيجي لكليات التربية
٢٢٥	الخاتمة

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية : الإجراءات والنتائج

٢٢٧	تمهيد
٢٢٧	أولاً : أهداف الدراسة الميدانية
٢٢٧	ثانياً : أدوات الدراسة الميدانية
٢٢٨	ثالثاً : تصميم أدوات الدراسة الميدانية
٢٢٨	رابعاً : عينة الدراسة
٢٢٨	خامساً : خصائص العينة
٢٢٨	١- وفقاً للنوع
٢٢٩	٢- وفقاً للدرجة العلمية
٢٣٠	سادساً : خطوات تطبيق العصف الذهني
٢٣٠	سابعاً : التحليل الكمي والكيفي للنتائج
٢٣٤	الخاتمة

الفصل السادس : النموذج المقترح لتحسين الأداء الاستراتيجي لكليات التربية

٢٣٦	تمهيد
٢٣٦	أولاً : فلسفة النموذج المقترح
٢٣٦	ثانياً : أهداف النموذج المقترح
٢٣٧	ثالثاً : أسس ومرتكزات النموذج المقترح
٢٣٩	رابعاً : النموذج المقترح لتحسين الأداء الاستراتيجي لكليات التربية
٢٣٩	١- المسار الأول : المالي
٢٤٠	٢- المسار الثاني : رضا العملاء
٢٤٢	٣- المسار الثالث : عمليات التشغيل الداخلية
٢٤٣	٤- المسار الرابع : عمليات التعلم والنمو
٢٤٧	خامساً : عوائق النجاح في تطبيق النموذج
٢٤٨	سادساً : عوامل نجاح النموذج المقترح

فهرس الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
٢٠٥	أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات فى العام الجامعى ٢٠١٣ / ٢٠١٤	(١)
٢٠٨	نسبة الإنفاق على البحث والتطوير (%) من الناتج المحلي الإجمالي) خلال الفترة من ١٩٩٦ - ٢٠١٥	(٢)
٢٢٨	توزيع أفراد العينة حسب النوع	(٣)
٢٢٩	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	(٤)
٢٣٩	متطلبات تحقيق المسار المالى بكليات التربية	(٥)
٢٤١	متطلبات تحقيق مسار رضا العملاء بكليات التربية	(٦)
٢٤٢	متطلبات تحقيق مسار عمليات التشغيل الداخلية بكليات التربية	(٧)
٢٤٤	متطلبات تحقيق مسار عمليات التعلم والنمو	(٨)



فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٦١	أبعاد التنمية المستدامة	(١)
٦٢	مجالات تطبيق الاستدامة على المنتجات	(٢)
٨٤	مبادئ التنمية المستدامة	(٣)
٩١	أهداف التنمية المستدامة	(٤)
٩٧	نموذج التنمية المستدامة	(٥)
١٢٣	كيفية تحقيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لرؤية المؤسسة	(٦)
١٤٥	العلاقة التأثيرية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	(٧)
١٤٦	التمثيل الزمني للسلسلة السببية لبطاقة الأداء المتوازن BSC	(٨)
٢٤٥	نموذج رباعي المسارات للإرتقاء بالأداء الإستراتيجى لكليات التربية	(٩)