



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكرو فيلم

بسم الله الرحمن الرحيم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

جامعة عين شمس

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

قسم

نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها
علي هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغيرات



يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيدا عن الغبار



MONA MAGHRABY



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية – دراسة مستقبلية

رسالة مقدمة

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
(تخصص الإدارة التربوية)

إعداد

رانيا حسن محروس سيد
المدرس المساعد بالقسم
إشراف

أ. د. مرفت صالح صالح ناصف أ.م.د. سليمان عبد ربه محمد (رحمه الله)
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية – جامعة عين شمس كلية التربية – جامعة عين شمس

د. أسامة عبد السلام علي
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة عين شمس

٢٠٢٠م – ١٤٤٢هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى
وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ
عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

(سورة الحجرات)

الآية (١٣)



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

اسم الباحثة: رانيا حسن محروس سيد

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية

القسم التابع له: التربية المقارنة والإدارة التعليمية

اسم الكلية: التربية

اسم الجامعة: عين شمس

سنة التخرج: ٢٠٠٩م

سنة المنح: ٢٠٢٠



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة الموافقة

اسم الباحثة : رانيا حسن محروس سيد
عنوان الرسالة: الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية : دراسة مستقبلية
اسم الدرجة : دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية.

لجنة الإشراف:

أ.د. مرفت صالح صالح ناصف أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس
أ.م.د. سليمان عبد ربه محمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية- جامعة
عين شمس (رحمه الله)
د. أسامة عبد السلام علي مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس

تاريخ المناقشة: ٢٠ / ٨ / ٢٠٢٠

الدراسات العليا:

أجيزت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة:

/ /
موافقة مجلس الجامعة
/ /

/ /
موافقة مجلس الكلية
/ /

شكر

أشكر السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف على البحث وهم:

أ.د. مرفت صالح صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس.
أ.م.د. سليمان عبد ربه محمد (رحمه الله)	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية- جامعة عين شمس.
د. أسامة عبد السلام علي	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس

أشكر السادة الأساتذة الذين قاموا تعاونوا معي في البحث وهم:

أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس.
د. أماني عبد الرحيم سعد الله	مدرس الإرشاد السياحي كلية الآداب جامعة عين شمس
د. أحمد رفعت علي	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس

أشكر الأقسام والوحدات والمراكز التالية:

- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية جامعة عين شمس.
- قسم علم النفس ،كلية الآداب جامعة عين شمس.
- مركزي الخدمات المجتمعية وتطوير التعليم الجامعي ، كلية التربية جامعة عين شمس.
- قسم أصول التربية ، كلية البنات جامعة عين شمس.
- وحدة ضمان الجودة بكليتي التربية والآداب جامعة عين شمس.
- مركز استشارات وبحوث تكنولوجيا المعلومات، كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يوافي نعمه ويكافئ مزيده فضله، والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين وخاتم النبيين وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد...

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان بالجميل إلى أستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتور/ مرفت صالح صالح ناصف، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة عين شمس، على ما قدمته لي من عون وما شملتني به من رعاية واهتمام وتشجيع صادق وتوجيهات علمية كان لها عظيم الأثر في إثراء هذا البحث ، فلها مني مزيد من التقدير والاحترام وجزاها الله عني وعن طلابها خير الجزاء .

وأتقدم بالشكر إلى د. أسامة عبد السلام علي ،مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بالقسم، على ما قدمه من عون ونصائح غالية ودعم علمي كان لها أثر كبير في توجيه البحث ، فله مني كل الشكر والتقدير وجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أ.د/ عبد الناصر محمد رشاد، رئيس القسم ، على ما قدمه لي من عون وتشجيع وما وفره لي من وقت في سبيل اتمام هذا العمل ، وعلى قبوله مناقشة الرسالة وإتاحة الفرصة لي للاستفادة من علمه وخبراته، فجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أ.د/ أسامة محمود قرني، وكيل كلية التربية جامعة بني سويف لشئون الدراسات العليا والبحوث ، على قبوله مناقشة الرسالة وإتاحة الفرصة لي للاستفادة من خبراته العلمية والعملية في مجال التخصص، فجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى أسرتي العلمية أسرة التربية المقارنة والإدارة التعليمية التربية جامعة عين شمس، لما قدموه لي من مساعدة طيلة مراحل الإعداد لهذا البحث، وأتقدم بالشكر إلى أستاذتي الغالية أ.د. نهلة عبد القادر هاشم على تشجيعها المستمر ومعاونتها الدائم فلها مني كل المحبة والتقدير ، والشكر موصول للدكتور أحمد رفعت وجميع الأساتذة والزملاء بالقسم فجزاهم الله عني جميعاً خير الجزاء .

وأتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى د. أماني عبد الرحيم، المدرس بكلية الآداب جامعة عين شمس ،على جهدها الكبير المبذول في مرحلة التطبيق الميداني للبحث كجهد خالص لوجه الله تعالى، ،والشكر موصول للسادة الأساتذة الذين ساهموا في تيسير التطبيق الميداني للبحث وهم ،أ.د سيد سليمان ، أ.د إيمان عبد الوارث ،أ.د / سوزان المهدي، د. وسام البرديسي، جزاهم الله جميعاً عني خير الجزاء

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أمي وأبي الحبيبين على مجهودهما وما تكبلاه معي من مشقة وعلى تشجيعهما ودعواتهما الدائمة لي ،فما كنت لأنجز هذا العمل بدونهما ،أطال الله لي في أعمارهما ورزقهما تمام الصحة والعافية.

كما يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لزوجي الحبيب د/ علي محمد أبو المعاطي ، على ما قدمه لي من عون وتشجيع وما بذله معي من جهد وما تحمله من مشقة وصبر في سبيل إنجاز الرسالة ، فله مني ولأبنائي الأحباء مريم وأدم ، كل المحبة والتقدير، والشكر موصول إلى أشقائي الأعزاء على ما قدموه لي من دعم معنوي ودعوات مستمرة وتشجيع دائم فجزاهم الله خير الجزاء.

وأتقدم بأسمى آيات الشكر إلى روح أستاذي العزيز أ.د. سليمان عبد ربه (رحمه الله)، والذي كان لي عظيم الشرف أن تتلمذت على يديه في مرحلة الماجستير وعلى ما قدمه لي من عون وتشجيع في مرحلة تكوين الفكرة وإعداد الخطة البحثية، رفع الله درجته في عليين وجزاه الله عني خير الجزاء

وأخيراً أشكر جميع من تعاون معي في البحث من أفراد وأقسام ومؤسسات وكل من انتفعت بعلمه وخبرته جزاهم الله خير الجزاء.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،،،

الباحثة



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

مستخلص رسالة دكتوراه بعنوان

الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية – دراسة مستقبلية

استهدفت الدراسة الحالية التوصل إلى خطة استراتيجية لتفعيل الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية بما يدعم الميزة التنافسية لها، واقتضى هذا الأمر عرضاً للإطار النظري تضمن أهم الأطر النظرية للذكاء الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة، وطبيعة البراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة وطبيعة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات. وقد استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الرباعي، كما استعانت باستمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية بجامعة عين شمس ذات التأثير على الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية بها، واستمارة مقابلة مع عدد من مديري الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة عين شمس، ومقابلة مع أحد مهندسي الحاضنة التكنولوجية بكلية الهندسة جامعة عين شمس، وبناءً على استخلاصات الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة، ونتائج الدراسة النظرية والدراسة الميدانية توصل البحث إلى إستراتيجية مقترحة لتفعيل الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية بما يدعم الميزة التنافسية لها.

الكلمات المفتاحية:

strategic Intelligence
Organizational Ambidexterity

– الذكاء الإستراتيجي
– البراعة التنظيمية

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٤٠-٢	الفصل الأول الإطار العام للبحث
٢	مقدمة
٨	مشكلة البحث
١٠	حدود البحث
١١	أهداف البحث
١٢	أهمية البحث
١٢	مصادر البحث وأدواته
١٢	مصطلحات البحث
١٥	الدراسات السابقة
٤٠	منهج البحث
٤٠	خطوات البحث
١٤٣-٤١	الفصل الثاني الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة (إطار نظري)
٨٢-٤٢	أولاً: الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة
٤٤	١- ماهية الذكاء الاستراتيجي وأهميته للجامعات.
٥٥	٢- مداخل الذكاء الاستراتيجي ومراحله.
٥٨	٣- أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأدواته ومستوياته بالجامعات
٧١	٤- أدوار الذكاء الاستراتيجي ووظائفه بالجامعات
٧٦	٥- متطلبات تفعيل الذكاء الاستراتيجي بالجامعات
٧٨	٦- تطبيقات للذكاء الاستراتيجي في بعض الجامعات المعاصرة
٧٨	أ. جامعة ديكن
٧٩	ب. جامعة مدينة دبلن
١٢٩-٨٢	ثانياً : البراعة التنظيمية بالجامعات المعاصرة

الصفحة	الموضوع
٨٤	١- ماهية البراعة التنظيمية
٩٠	٢- أبعاد البراعة التنظيمية وأهميتها بالجامعات
١٠٠	٣- العوامل المؤثرة على البراعة التنظيمية بالجامعات
١٠٥	٤- أنواع البراعة التنظيمية بالجامعات
١٠٦	أ- البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity
١١٠	ب- البراعة السياقية Contextual Ambidexterity
١١٦	ج- البراعة المتتابعة (الدورية) Cyclical Ambidexterity
١١٨	د- البراعة التبادلية Reciprocal Ambidexterity
١١٩	٥- متطلبات تعزيز البراعة التنظيمية وتفعيلها بالجامعات
١٢٣	٦- تطبيقات للبراعة التنظيمية في بعض الجامعات المعاصرة
١٢٣	أ. جامعة ايث زيورخ في سويسرا
١٢٧	ب. جامعة العلوم التطبيقية في النمسا
١٢٩	ثالثاً : طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات
١٤٣	خلاصة الفصل
٢٢٠-١٤٤	الفصل الثالث الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية (دراسة نظرية تحليلية)
١٤٥	أولاً : فلسفة التعليم الجامعي المصري وأهدافه
١٤٧	ثانياً: الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية
١٨٥-١٤٩	١- عناصر البيئة الداخلية بالجامعات المصرية
١٦١-١٤٩	أ. العناصر البشرية
١٥٠	(١) القيادات الجامعية
١٥٣	(٢) أعضاء هيئة التدريس
١٥٩	(٣) الإداريون
١٧٦-١٦١	ب. العناصر التنظيمية
١٦١	(١) الهيكل التنظيمي
١٦٧	(٢) الثقافة التنظيمية.
١٦٩	(٣) نظم الجودة الداخلية

الصفحة	الموضوع
١٨٥-١٧٦	ج. العناصر المادية والمالية والتكنولوجية
١٧٦	(١) الموارد المالية
١٨٣	(٢) البنية التحتية والتكنولوجية
٢١٧-١٨٥	٢- عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على الجامعات المصرية
٢٠٥-١٨٥	أ. العوامل الثقافية
١٨٥	(١) العوامل الديموغرافية والاجتماعية.
١٩٠	(٢) العوامل السياسية والاقتصادية.
١٩٦	(٣) العوامل المعلوماتية والتكنولوجية.
٢١٧-٢٠٦	ب. الأطراف الخارجية ذات التأثير على الجامعات المصرية.
٢٠٦	(١) الحكومة.
٢١٠	(٢) مؤسسات التعاون المحلية والدولية.
٢١٢	(٣) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد .
٢١٥	(٤) الجامعات المنافسة
٢١٧	ثالثًا : نتائج التحليل البيئي للجامعات المصرية وتحقيق الميزة التنافسية
٢٢٠	خلاصة الفصل
٢٩٩-٢٢١	الفصل الرابع الذكاء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بجامعة عين شمس (دراسة ميدانية)
٢٣٧-٢٢٢	أولًا: ماهية التحليل البيئي للجامعات وخطواته
٢٣٧-٢٢٧	ثانيًا: إجراءات الدراسة الميدانية
٢٢٧	١- الهدف من الدراسة الميدانية
٢٢٨	٢- عينة الدراسة الميدانية
٢٢٨	٣- إعداد الصورة المبدئية لاستمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية
٢٢٩	٤- صدق الاستمارة وثباتها
٢٣٤	٥- تصميم الاستمارة في صورتها النهائية وإجراءات تطبيقها
٢٣٦	٦- المعالجة الإحصائية
٢٧٦-٢٣٧	ثالثًا: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها
٢٣٧	١- نتائج المقابلة الشخصية

الصفحة	الموضوع
٢٣٧	أ. نتائج المقابلة الشخصية مع عينة من مديري الوحدات ذات الطابع الخاص
٢٤٠	ب. نتائج خاصة بمقابلة المسؤولين عن الحاضنة التكنولوجية بجامعة عين شمس (I Hub Incubator)
٢٥٧-٢٤١	٢- نتائج تقييم عناصر البيئة الداخلية
٢٤١	أ. جوانب القوة
٢٤٦	ب. جوانب الضعف
٢٥٤	ج. تحليل التوازن بين عناصر البيئة الداخلية
٢٧١-٢٥٧	٣- نتائج تقييم عناصر البيئة الخارجية
٢٥٧	أ. الفرص
٢٦٤	ب. التهديدات
٢٦٩	ج. تحليل التوازن بين عناصر البيئة الخارجية
٢٧١	٤- نتائج الفروق بين أفراد العينة طبقاً لمتغيرات الوظيفة وسنوات الخبرة والكلية
٢٧٦	رابعاً : بناء مصفوفة التحليل الرباعي.
٢٨٧	خامساً:الخيارات والبدائل الاستراتيجية لتفعيل الذكاء الاستراتيجي والبراءة التنظيمية بالجامعة لدعم ميزتها التنافسية
٢٩٢	سادساً: الإستراتيجيات البديلة لتفعيل الذكاء الاستراتيجي والبراءة التنظيمية بالجامعة لدعم ميزتها التنافسية (الافتراضات والتداعيات).
٢٩٨	خلاصة الفصل
٣٢٣-٢٩٩	الفصل الخامس استراتيجية مقترحة لتفعيل الذكاء الاستراتيجي والبراءة التنظيمية بالجامعات المصرية
٣٠٠	أولاً: منطلقات عامة لبناء الإستراتيجية المقترحة
٣٠٣	ثانياً: رؤية الإستراتيجية المقترحة
٣٠٣	ثالثاً: رسالة الإستراتيجية المقترحة
٣٠٣	رابعاً: الغايات والأهداف الإستراتيجية
٣٠٥	خامساً: ملامح الخطة الاستراتيجية المقترحة
٣٢١	سادساً :متطلبات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
٣٢٢	سابعاً: معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية وسبل التغلب عليها
٣٢٣	ثامناً : بحوث ودراسات مقترحة

الصفحة	الموضوع
٣٤٧-٣٢٤	قائمة المراجع
٣٢٥	أولاً: المراجع العربية
٣٣٨	ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٦٦	نموذج ببستل للعوامل البيئية الكبرى	١
٧٠	مستويات الذكاء الاستراتيجي بالمنظمات	٢
٧٥	وظائف الذكاء الاستراتيجي والهدف من كل منها	٣
٨٤	حالات الاستغلال والاستكشاف في المنظمات	٤
٩٥	الفروق بين الاستغلال والاستكشاف	٥
١١٥	الفروق بين البراعة الهيكلية والبراعة السياقية	٦
١٢٧	السمات العامة لجامعة العلوم التطبيقية بالنمسا	٧
١٣١	طبيعة العلاقة بين الاستشراف التنظيمي والبراعة التنظيمية	٨
١٥٤	تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية في الفترة ٢٠١٣/٢٠١٤ إلى ٢٠١٧/٢٠١٨	٩
١٧٨	مساهمة كل مصدر في تمويل التعليم العالي في مصر لعام ٢٠١١	١٠
١٨٠	تطور الإنفاق على التعليم الجامعي خلال الفترة ٢٠١٥ / ٢٠١٦ إلى ٢٠١٨ / ٢٠١٩	١١
١٨٩	تطور نسب الفقر في المجتمع المصري خلال سنوات متفرقة	١٢
٢٠٤	ترتيب مصر في مؤشر الجاهزية التكنولوجية ٢٠٠٩-٢٠١٦	١٣
٢٠٥	قيمة الصادرات من التكنولوجيا في مصر وبعض الدول العربية	١٤
٢١٦	تطور مؤسسات التعليم العالي في مصر	١٥
٢٣٠	صدق الاتساق الداخلي لجوانب القوة	١٦
٢٣٠	صدق الاتساق الداخلي لجوانب الضعف	١٧
٢٣١	صدق الاتساق الداخلي للفرص	١٨
٢٣٢	صدق الاتساق الداخلي للتهديدات	١٩
٢٣٣	معاملات الارتباط بين أبعاد الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	٢٠