



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

# إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية (دراسة تقييمية)

رسالة مقدمة

للحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
(تخصص: إدارة تربوية)

إعداد

محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي

مدرس مساعد بمعهد التخطيط القومي

إشراف

الدكتور

أسامة عبد السلام علي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور

عادل عبد الفتاح سلامة

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

١٤٤٢هـ / ٢٠٢٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

{ يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرِجُ إِلَيْهِ  
فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ }

صدق الله العظيم

(سورة السجدة: الآية ٥)

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ " اعقلها وتوكل "

(رواه الترمذی، ص ٢٥١٧)



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

### صفحة العنوان

اسم الباحث: محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي.

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: ٢٠٠٣.

سنة المنح: ٢٠٢٠.

## صفحة الموافقة

رسالة دكتوراه

اسم الباحث: محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي.

عنوان الرسالة: إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية  
(دراسة تقييمية)

اسم الدرجة: دكتوراه الفلسفة في التربية - تخصص إدارة تربوية.

### لجنة الاشراف:

أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس
د. أسامة عبد السلام علي	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس

تاريخ المناقشة: ٢٥ / ١١ / ٢٠٢٠

### الدراسات العليا:

ختم الإجازة:

/ /

موافقة مجلس الكلية

/ /

أجيزت الرسالة بتاريخ

/ /

موافقة مجلس الجامعة

/ /

# شكر

أشكر السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف:

وهم:

أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

و

د. أسامة عبد السلام علي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

وكذلك أشكر الأساتذة الذين تعاونوا معي في البحث وهم: <sup>(١)</sup>

أ.د. دسوقي حسين عبد الجليل	أستاذ التخطيط التربوي بمعهد التخطيط القومي
أ.د. رشا خفاجي	مديرة مركز ضمان الجودة بجامعة عين شمس
أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عين شمس

وكذلك أشكر السادة مديري وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية الذين تعاونوا معي بكل ايجابية ومرونة في إتمام هذا البحث وبخاصة في شقه الميداني.

---

<sup>(١)</sup> الأسماء مرتبة أبجديا

## شكر وتقدير

بداية إن الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه، والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي أعانني ويسر لي إنجاز هذا العمل.

لقد قال الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم في حديثه الذي صححه الألباني "لا يشكر الله من لا يشكر الناس." لذلك أود أن أتقدم بأسمى آيات الشكر وجزيل الاحترام لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ عادل عبد الفتاح سلامة، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، ووكيل كلية التربية- جامعة عين شمس الأسبق لشئون البيئة وخدمة المجتمع، فكان وما يزال نعم الأب والمعلم والقوة الحسنة، والذي غمرني بإضاءات علمه الوافر، منذ اللحظة الأولى لتشرفي بالتلمذة على يديه، ثم تفضله بالكرم بالموافقة على الاشراف على هذا البحث، وتشجيعه المستمر ودعمه المتواصل في أصعب الظروف بكل حكمة ورعاية ومسئولية، فتأثرت بشخصه الكريم ونفسه السامية ومدرسته العلمية الراقية، وأتمنى من الله أن يديم عليه الصحة والعافية، وأن يجزيه عني خير الجزاء.

كما أتوجه بكل كلمات الشكر والعرفان إلى أستاذي الكريم الدكتور/ أسامة عبد السلام علي، مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية، بكلية التربية- جامعة عين شمس، لتفضل سيادته بالإشراف على هذا البحث، وما بذله من جهد للتوجيه العلمي حتي إتمام البحث، فقد كان نعم الناصح الأمين والموجه الرؤوف، فهو بمثابة الأخ والمعلم، ولقد عهدت فيه الدقة والإجادة، حتى صار نموذجا يحتذى به، وإنني أدعو الله عز وجل أن يوفقه دائما، وأن يجزيه عني خير الجزاء.

هذا ولا تكفي عبارات الشكر والتقدير تعبيراً عن سعادتي بتفضل الأستاذة الدكتورة/ سعاد بسيوني عبد النبي، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بالكلية، بالموافقة على المشاركة ورئاسة لجنة المناقشة والحكم على هذا البحث، بالرغم من ضيق وقت سيادتها، وقد كان لملاحظات سيادتها الأثر الأكبر في إثراء هذا البحث، فليسيادتها جزيل الشكر والتقدير، وأمدها الله بوافر الصحة والعافية.

كما أتوجه بأسمى آيات الشكر وجزيل الاحترام للأستاذ الدكتور/ أشرف محمود أحمد محمود، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالغردقة -جامعة جنوب الوادي، لتفضل سيادته بالموافقة على المشاركة في لجنة المناقشة والحكم على هذا البحث، بالرغم من ضيق وقت سيادته، وتحمل مشقة السفر والانتقال، وقد مثلت تعليقات سيادته وملاحظاته العلمية القيمة نبراساً أهتديت به، جزاه الله عني خير الجزاء.

كما لا يفوتني أن أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى أساتذتي بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، فقد تعلمت منهم الكثير، فلهم مني جميعاً كل الشكر والعرفان بالجميل، وأخص منهم بالذكر

الأستاذة الدكتورة/ نهلة عبد القادر هاشم أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية بالكلية ورئيس مجلس القسم السابقة، على تشجيعها ومعاونتها على المستويين العلمي والإنساني في كل مراحل إنجاز هذا العمل، والأستاذ الدكتور/ عبد الناصر محمد رشاد، رئيس مجلس القسم على حسن تعاونه معي وتذليل مختلف الصعاب ومتابعتي وتحفيزي بشكل مستمر.

كما لا يفوتني أن أشكر كافة أساتذتي وزملائي بمعهد التخطيط القومي، على مساندتهم ودعمهم العلمي والمهني والإنساني، فلم يخلوا أبداً بنصيحة أو مؤازرة. وكذلك أشكر أسرتي الصغيرة وعائلتي الكبيرة على كل ما تحملوه معي من مشقة ومعاناة وما بذلوه من دعم ومساندة في كل الأوقات. والشكر متصل ومرفوع لكل من أضاء لي جانبا من جوانب المعرفة، أو دلني على مسلك من مسالك البحث العلمي، لإتمام هذا العمل.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،،،

الباحث،،،

**مستخلص رسالة دكتوراه**  
**بغنوان**  
**إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية**  
**(دراسة تقييمية)**

**اسم الباحث:** محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي.  
**القسم:** التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

تعتبر وحدات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي هي الكيانات التنظيمية المعنية بشكل مباشر بشئون التخطيط الإستراتيجي ومكوناته، ومتابعة عملياته في منظومة التعليم الجامعي. وتستمد هذه الوحدات أهميتها من الأهمية المتنامية للتخطيط الإستراتيجي باعتباره مدخلا للتطوير والتحسين المستمر في التعليم الجامعي، ولذلك يسعى هذا البحث لدراسة إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر، في مستوى الجامعات الحكومية بغرض التقييم ومن ثم رفع الكفاءة.

وفى ضوء الطبيعة التقييمية للبحث، تم استخدام المنهج الوصفي مع تطبيق نموذج الاختلاف الذي اقترحه بروفاس لتقويم المؤسسات التربوية، حيث تم التأسيس النظري لإدارة هذه الوحدات في ضوء الأدبيات والدراسات المعاصرة، مع التدعيم من واقع الممارسات الفعلية ببعض الجامعات العالمية المعاصرة، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية هذه الوحدات في ضوء أهدافها المرتبطة بعملية التخطيط الإستراتيجي ككل على مستوى الجامعات.

وقد انتهى البحث الى اقتراح مجموعة من الاجراءات لتطوير إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية، من خلال تطوير العمليات الإدارية التالية:

١. التخطيط.
٢. التنظيم.
٣. الرقابة.

**الكلمات المفتاحية:**

وحدات التخطيط الإستراتيجي - التخطيط الإستراتيجي - العمليات الإدارية

**Abstract of a Dissertation Entitle:**  
**Management of Strategic Planning Units for University**  
**Education in the Arab Republic of Egypt**  
**(An Evaluation Study)**

**Researcher name:** Mohamed Abdel Fattah Abdel Fattah El-Maghraby.

**Department:** Comparative Education and Educational Administration.

The strategic planning units for university education are the organizational entities directly concerned with the affairs of strategic planning and its components, and to follow up its operations in the university education system. These units derive their importance from the growing importance of strategic planning as an entry point for continuous development and improvement in university education. Therefore, this research seeks to study the management of strategic planning units for university education in Egypt, especially at the level of public universities, for the purpose of evaluation and then raising its efficiency.

In light of the evaluation nature of this research, the descriptive approach was used with the application of the difference model suggested by Provas to evaluate educational institutions. Thus, the theoretical consolidation of the management of these units was done in the light of contemporary literature and studies, and this was supported by some actual practices of some contemporary international universities, taking into consideration the specificity of these units in the light of its objectives related to the overall strategic planning process at the university level.

The research concluded with proposing a set of procedures to develop the management of strategic planning units in Egyptian universities, through the development of the following administrative processes:

- 1- Planning.
- 2- Organization.
- 3- Controlling.

**Key words:**

Strategic Planning Units - Strategic Planning - Managerial operations.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣١-١	الفصل الأول الإطار العام للبحث
٢	مقدمة:
٦	مشكلة البحث:
٨	حدود البحث:
٩	أهداف البحث:
٩	أهمية البحث:
١٠	مصادر البحث:
١٠	مصطلحات البحث:
١٥	الدراسات السابقة:
٢٩	منهج البحث:
٣٠	أداة البحث:
٣١	خطوات البحث:
١١٧-٣٢	الفصل الثاني إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة (إطار نظري)
٣٣	تمهيد
٣٣	أولاً: التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المعاصر.
٤٧	ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المعاصر.
٥٥	ثالثاً: أهداف وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة.
٦١	رابعاً: العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المعاصرة:
٦٣	١ - عملية التخطيط.
٧٠	٢ - عملية التنظيم:
٧١	أ. الهيكل التنظيمي:

٨٣	ب. تحديد المهام والأدوار:
٩٣	ج. فريق العمل:
١٠٤	٣ - عملية الرقابة.
١١٧	خلاصة الفصل
١١٨-١٨٩	<p><b>الفصل الثالث</b></p> <p><b>إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية</b></p> <p><b>(دراسة نظرية)</b></p>
١١٩	تمهيد
١١٩	أولاً: تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي في مصر.
١٢٠	ثانياً: مبررات التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي في مصر.
١٢٧	ثالثاً: أهم الجهود المصرية في تبنى مفهوم التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي:
١٢٧	١- اصدار التشريعات الداعمة لتطبيق والأخذ بمفهوم التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي:
١٣٠	٢- استحداث وانشاء التنظيمات الإدارية المعنية بالتخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي:
١٤٩	٣- إصدار وإعداد الخطط والوثائق الإستراتيجية:
١٥٤	٤- عقد وتنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل ذات الصلة بالتخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري:
١٦٢	رابعاً: تطور وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية.
١٦٧	خامساً: أهداف وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية.
١٧٠	سادساً: واقع العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية:
١٧١	١ - عملية التخطيط.
١٧٦	٢ - عملية التنظيم.
١٨٥	٣ - عملية الرقابة.
١٨٩	خلاصة الفصل:

٢٥٢-١٩٠	<p>الفصل الرابع</p> <p>إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية</p> <p>(دراسة ميدانية)</p>
١٩١	تمهيد:
١٩١	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
١٩٢	ثانياً: إعداد الاستبيان وتطبيقه:
١٩٢	١ - اختيار عينة البحث.
١٩٧	٢ - تصميم الاستبيان وصياغة فقراته:
١٩٧	أ. صياغة الاستبيان في صورته المبدئية.
١٩٨	ب. صدق الاستبيان.
٢٠٢	ج. الاستبيان في صورته النهائية.
٢٠٣	٣ - ثبات الاستبيان.
٢٠٤	٤ - إجراءات التطبيق:
٢٠٥	ثالثاً: المعالجة الإحصائية:
٢٠٦	رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:
٢٠٦	١ - التكرار والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات المحاور الثلاث المختلفة، وكذلك كل من المتوسط والانحراف المعياري
٢٠٧	أ. نتائج خاصة بمحور عملية التخطيط.
٢١٣	ب. نتائج خاصة بمحور عملية التنظيم.
٢٢٠	ج. نتائج خاصة بمحور عملية الرقابة.
٢٢٧	٢ - اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقاً للمتغيرات المستقلة المختلفة.
٢٣٧	٣ - اختبار شيفيه لاكتشاف الفروق بين أفراد العينة في محوري التخطيط والتنظيم، حسب متغير عدد سنوات الخبرة.
٢٤٥	خامساً: تشخيص واقع العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية:
٢٤٥	١ - جوانب القوة:
٢٤٥	أ. جوانب القوة المتعلقة بعملية التخطيط:
٢٤٦	ب. جوانب القوة المتعلقة بعملية التنظيم:

٢٤٧	ج. جوانب القوة المتعلقة بعملية الرقابة:
٢٤٨	٢ - جوانب الضعف:
٢٤٨	أ. جوانب الضعف المتعلقة بعملية التخطيط:
٢٤٩	ب. جوانب الضعف المتعلقة بعملية التنظيم:
٢٥٠	ج. جوانب الضعف المتعلقة بعملية الرقابة:
٢٥٢	خلاصة الفصل
٢٥٣-٢٦٦	<p><b>الفصل الخامس</b></p> <p><b>نتائج البحث والإجراءات المقترحة</b></p> <p><b>لتطوير إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية</b></p>
٢٥٤	تمهيد
٢٥٤	أولاً: ملخص النتائج:
٢٥٤	١ - الجانب النظري.
٢٥٧	٢ - الجانب الميداني.
٢٦٠	ثانياً: الإجراءات المقترحة:
٢٦٠	١ - إجراءات تطوير عملية التخطيط.
٢٦١	٢ - إجراءات تطوير عملية التنظيم.
٢٦٤	٣ - إجراءات تطوير عملية الرقابة.
٢٦٥	ثالثاً: دراسات وبحوث مقترحة.
٢٦٧-٢٨٦	<p><b>قائمة المراجع</b></p>
٢٦٨	أولاً: المراجع العربية:
٢٨١	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٢٨٧-٣١٧	<p><b>الملاحق</b></p>
٢٨٨	ملحق رقم (١): الصورة المبدئية للاستبيان.
٢٩٦	ملحق رقم (٢): قائمة بأسماء المحكمين.
٢٩٩	ملحق رقم (٣): الصورة النهائية للاستبيان.
٣٠٦	ملحق رقم (٤): خطابات تسهيل المهام البحثية.

## قائمة الجداول

م	اسم الجدول	الصفحة
١	المسميات المختلفة لوحدات التخطيط الإستراتيجي فى بعض الجامعات المعاصرة	٦٧
٢	بيان موقف الجامعات الحكومية من انشاء وحدات التخطيط الإستراتيجي بها حتى العام ٢٠٢٠	١٦٤-١٦٥
٣	توزيع أفراد العينة وتصنيفهم حسب متغير الدرجة العلمية	١٩٥
٤	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	١٩٥
٥	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في شغل الوظيفة	١٩٦
٦	دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبيان	١٩٩
٧	معاملات الارتباط بين عبارات محور التخطيط والدرجة الكلية للاستبيان	٢٠٠
٨	معاملات الارتباط بين عبارات محور التنظيم والدرجة الكلية للاستبيان	٢٠٠-٢٠١
٩	معاملات الارتباط بين عبارات محور الرقابة والدرجة الكلية للاستبيان	٢٠١
١٠	معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمحاور	٢٠٢
١١	حساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ	٢٠٤
١٢	بيان أعداد الاستثمارات من حيث ما تم توزيعه، واستقباله، وفقده، واستبعاد، وما تم اعتباره صالحا ونسبته المئوية من إجمالي الاستثمارات الموزعة	٢٠٥
١٣	دلالات قيمة المتوسط الحسابي المرجح وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي	٢٠٦
١٤	بيان التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات افراد العينة في محور عملية التخطيط	٢٠٨
١٥	بيان التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات افراد العينة في محور عملية التنظيم	٢١٤
١٦	بيان التكرارات والنسب المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات افراد العينة في محور عملية الرقابة	٢٢١
١٧	ترتيب المحاور المختلفة بحسب المتوسط الحسابي لأعلى التكرارات على مقياس ليكرت الثلاثي	٢٢٧
١٨	بيان الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع محاور	٢٢٨-٢٢٩

م	اسم الجدول	الصفحة
	الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وفقاً لمتغير الجامعة	
١٩	تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات أفراد عينة الدراسة ومحاورها وفقاً للجامعة	٢٣٠
٢٠	بيان الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وفقاً لمتغير الدرجة العلمية	٢٣١
٢١	تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات أفراد عينة الدراسة ومحاورها وفقاً للدرجة العلمية	٢٣٢
٢٢	بيان الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٢٣٣
٢٣	تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات أفراد عينة الدراسة ومحاورها وفقاً للمسمى الوظيفي	٢٣٤
٢٤	بيان الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	٢٣٥
٢٥	تحليل التباين أحادي الاتجاه لدرجات أفراد عينة الدراسة ومحاورها وفقاً لسنوات الخبرة	٢٣٦
٢٦	اختبار شيفيه لاكتشاف الفروق بين أفراد العينة في محوري التخطيط والتنظيم، حسب متغير عدد سنوات الخبرة	٢٣٨

### قائمة الأشكال

م	اسم الشكل	الصفحة
١	مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي	٤٩
٢	مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته	٥٠
٣	مراحل التخطيط الاستراتيجي بالتعليم الجامعي	٥٤
٤	الهيكل التنظيمي لوكالة الجامعة للتطوير بجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية	٧٣
٥	الهيكل التنظيمي لإدارة الإستراتيجية والمستقبل بجامعة الإمارات	٧٤