

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في

الجامعات المصرية

م.م/ محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي

(مدرس مساعد بمعهد التخطيط القومي)

ملخص البحث

تمثل الجامعات قاعدة إنطلاق للتنمية الشاملة في العالم أجمع، ولذلك فقد سعت الحكومات المصرية المتتالية على دعم الجامعات الحكومية لأجل تطويرها ورفع جودة مخرجاتها من خلال تبني التخطيط الإستراتيجي. اذ أصبح التخطيط الإستراتيجي معيارا هاما من معايير اعتماد مؤسسات التعليم الجامعي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ولذلك تم استحداث وحدات للتخطيط الإستراتيجي في مختلف الجامعات المصرية، بغرض الحصول على الاعتماد ودخول التصنيفات الدولية للجامعات والتقدم فيها.

بناء على ما سبق يهدف البحث الحالي إلى الوصول لمجموعة من الاجراءات المقترحة لتطوير العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية. وعلى ذلك حاول البحث الإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما الأسس النظرية للعمليات الإدارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة؟

٢- ما واقع العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية، وما نقاط القوة وأوجه القصور في هذا الواقع؟

٣- ما الاجراءات المقترحة لتطوير العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية؟

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، واشتمل على أربعة أقسام، تضمن القسم الأول تأصيلا نظريا للعمليات الادارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المعاصرة،

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

بينما تناول القسمين الثاني والثالث واقع تلك العمليات بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية وتشخيص جوانب القوة والضعف في هذا الواقع، وتضمن القسم الرابع والأخير الإجراءات المقترحة لتطوير تلك العمليات.

الكلمات المفتاحية: وحدات التخطيط الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، العمليات الإدارية.

Evaluating Administrative Processes in Strategic Planning Units in the Egyptian Universities

By: Mohamed Abdel Fattah Abdel Fattah EIMaghraby

Assistant Lecturer – Institute of National Planning

Summary

Universities represent a starting base for the comprehensive development in the entire world, therefore the Egyptian successive governments sought to support public universities in order to develop the quality of its outputs through the adoption of strategic planning. As strategic planning has become an important standard for accreditation of university education institutions by the National Authority for Quality Assurance of Education and Accreditation, and therefore strategic planning units have been developed in various Egyptian universities, to contribute to achieving the goals of universities in terms of obtaining accreditation, entering international university rankings and advancing in them.

Based on the above, the current research aims to arrive at a set of proposed procedures to develop administrative processes in strategic planning units in Egyptian universities.

Accordingly, the research tried to answer the following questions:

- 1- What are the theoretical foundations of the administrative processes in the strategic planning units in contemporary universities?
- 2- What is the reality of administrative processes in the strategic planning units in Egyptian universities, and its strengths and shortcomings?
- 3- What are the proposed procedures for developing the administrative processes of the strategic planning units in Egyptian universities?

The research was based on the descriptive approach, and it included four sections. The first section included a theoretical basics of the administrative processes in the strategic planning units in contemporary universities, while the second and third sections dealt with the reality of those processes in the strategic planning units at the Egyptian universities and diagnose the strengths and weaknesses of this reality, the fourth and final section proposed some procedures for developing administrative processes in strategic planning units at the Egyptian universities.

Key words: Strategic Planning Units - Strategic Planning - Administrative Processes.

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في

الجامعات المصرية

م.م/ محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي

(مدرس مساعد بمعهد التخطيط القومي)

١. مقدمة

يحظى التعليم الجامعي باهتمام متزايد في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، باعتباره الرصيد الإستراتيجي الذي يغذى المجتمع بكل احتياجاته من الكوادر البشرية التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية المختلفة^(١)، كما باتت قضايا التخطيط للتعليم الجامعي وجودة مخرجاته ومساهمته في الاقتصاد من الأمور التي تصنف بناء عليها الدول والاقتصاديات الدولية، وأصبح رفع مستوى الجامعات في التصنيفات العالمية للجامعات جزءاً من استراتيجيات التنمية الشاملة على المستوى القومي في مختلف دول العالم باعتبار التعليم الجامعي مدخل رئيسي في الاقتصاد الوطني والعالمي^(٢)، باعتبار أن المراكز التي تحصل عليها الجامعات المصنفة تعكس إلى حدٍ كبيرٍ مستوى التقدّم العلمي والتنموي لبلدانها التي تنتمي إليها.

وفي مصر ومع الألفية الجديدة، شهد التعليم الجامعي توسعا مضطردا في أعداد الجامعات الحكومية والكليات والمعاهد التابعة لها وكذلك القدرة الاستيعابية لها من حيث أعداد الطلاب المقيدين بها في مختلف التخصصات العلمية، حيث كان عدد الجامعات الحكومية في عام ٢٠٠٠ عدد ١٢ جامعة حكومية فقط^(٣) مقيد بها عدد ١١٦٩٧٠٣ طالب، أي حوالي مليون طالب ومائة وسبعون ألف طالب، في حين في العام ٢٠١٩ أصبح عدد الجامعات الحكومية ٢٧ جامعة^(٤) بزيادة أكبر من الضعف وبإجمالي عدد ١٨٠٩٣١٥ طالب مقيد في مختلف الجامعات^(٥) أي حوالي مليون طالب وثمانمائة ألف طالب، وذلك بزيادة في عدد المقيدون تصل الى ٣٥٪ من إجمالي المقيدون بالجامعات الحكومية مقارنة بالعام ٢٠٠٠.

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

ومع هذا التوسع الكمي المضطرد، واجهت جودة مخرجات التعليم الجامعي في مصر مشكلات متعددة، إذ أن هذا التوسع لم يواكبه تحسن في نوعية هذا التعليم وجودته^(٦)، ومع الضغوط التي فرضتها التغييرات الاقتصادية والاجتماعية ذات الوتيرة المتسارعة في أواخر القرن العشرين، بدأت الحكومة المصرية، ومنذ عام ٢٠٠٠ على وجه الخصوص، في الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي وتبنى مناهج التخطيط الإستراتيجي في التخطيط لمستقبل الجامعات والتعليم الجامعي في مصر، حيث نفذت الجامعات المصرية العديد من المشروعات التطويرية للتخطيط الإستراتيجي ورفع الجودة، في كافة عملياتها ومخرجاتها بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل ومتطلبات التنمية الشاملة في مصر ومختلف التحديات المتنامية. وأصبح وجود خطة استراتيجية للجامعة والكليات التابعة لها مطلباً رئيسياً في بناء نظم الجودة الداخلية بها واعداد ملفات التقدم للحصول على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم.

وفي ضوء ذلك اتجهت الجامعات المصرية الى تشكيل كيانات خاصة للاضطلاع بمهام التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة ككل، وقد تباينت تجارب الجامعات الحكومية في مصر فيما يخص شأن التخطيط الإستراتيجي بها واعداد الخطط الإستراتيجية لها، حيث أوكلت بعضها مهمة التخطيط الإستراتيجي واعداد الخطة الإستراتيجية الى لجان عليا مختصة بهذا الشأن، والبعض الآخر أوكل هذه المهام لمراكز ضمان الجودة والوحدات التابعة لها بالكليات، في حين انتهجت مؤسسات أخرى تشكيل وانشاء وحدات مختصة بالتخطيط الإستراتيجي دون غيره، وهو التطبيق الأكثر شيوعاً.

ويتضح مما تقدم الأهمية المتزايدة لإنشاء وحدات تكون مسئولة عن التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعات، ومن ثم فإن شأن إدارة هذه الوحدات وبحث واقعها ودراستها بغرض التطوير والتحسين سيحظى باهتمام واسع في الفترات القادمة وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة للإسهام ايجابياً في هذا الاتجاه، وذلك من خلال التركيز على بعض العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الحكومية المصرية،

وهي عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة، ومن ثم تقويمها في ضوء أهداف هذه الوحدات وما يمكن الاستفادة به من تجارب الجامعات العالمية المعاصرة.

٢. مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود التي بذلتها الحكومة المصرية في مجال التخطيط الإستراتيجي لمنظومة التعليم الجامعي في مصر، إلا أن التقارير والدارسات التي تناولت واقع التعليم الجامعي في مصر، تشير إلى الحاجة إلى تعظيم الاستفادة من الإجراءات التي اتخذت في سبيل تطوير التعليم الجامعي في مصر ومنها قضية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعات الحكومية، فعلى الرغم من امتلاك الجامعات الحكومية لخطط استراتيجية رسمية ومعلنة، وكذلك وجود وحدات ادارية مسئولة عن التخطيط الإستراتيجي بأغلب هذه الجامعات، الا أن هناك:

- ١- غياب للربط بين الخطط الإستراتيجية لكليات الجامعة ومعاهدها وبين الخطة الإستراتيجية للجامعة وتحقيق التوافق المطلوب.^(٧)
 - ٢- قصور في قدرة وحدات التخطيط الإستراتيجي علي دعم ثقافة التخطيط الإستراتيجي داخل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.^(٨)
 - ٣- خلط بين مهام التخطيط الإستراتيجي ومهام ضمان الجودة والاعتماد في كثير من الجامعات ولدى العديد من أعضاء هيئة التدريس والعاملين.^(٩)
- كما وتشير التقارير الصادرة عن هيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد إلى أن ٥٠٪ من الكليات التابعة للجامعات الحكومية التي يربحاً اصدار قرار الاعتماد لها تواجه مشكله في استيفاء معيار التخطيط الإستراتيجي^(١٠)، فعلى الرغم من الحراك التطويري الذي تشهده الجامعات والكليات في مجال ضمان الجودة الا أن تحقق المعايير والمؤشرات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي بهذه الجامعات لا يزال دون المستوى المطلوب مما يعني أن وحدات التخطيط الإستراتيجي التي أنشأتها تلك الجامعات لا تحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها وتقوم بأدوارها بالشكل المطلوب.

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

وتأسيسا على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ٤- ما الأسس النظرية للعمليات الإدارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة؟
- ٥- ما واقع العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية، وما نقاط القوة وأوجه القصور في هذا الواقع؟
- ٦- ما الاجراءات المقترحة لتطوير العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية؟

٣. **حدود البحث:** يقتصر البحث في حدوده الموضوعية على ثلاث عمليات أساسية هي التخطيط والتنظيم والرقابة، وذلك لما بينها من تداخل وتكامل يعد محور العملية الإدارية الإجمالية. وفي حدوده المكانية يقوم البحث بالتطبيق على وحدتي التخطيط الإستراتيجي بجامعة حلوان وجامعة عين شمس، وذلك باعتبارهما نموذجين للوحدات من حيث الاستقلالية، حيث أحدهما وحدة مستقلة، والأخرى تابعة لمركز ضمان الجودة، وقد تم اختيار هذه الجامعات بناء على التوفر النسبي للبيانات المتاحة عنها مقارنة بالجامعات الأخرى في القاهرة الكبرى، ابان الحد الزمني لاجراء هذا البحث خلال الفترة الزمنية من ٥١٠٢ الى ٢٠٢٠.

٤. **هدف البحث:** يسعى هذا البحث إلى الوصول لمجموعة من الاجراءات المقترحة لتطوير العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية، من خلال:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لإدارة الوحدات المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- الكشف عن واقع وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية، وما يشمله من نقاط للقوة وأوجه للقصور في هذا الواقع.

٣- اقتراح إجراءات لتطوير إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية.

٥. أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١- مواكبة الجهود والمشروعات القائمة للتخطيط الإستراتيجي وتطوير الجامعات الحكومية في مصر.

٢- نتائج هذا البحث قد تقدم اسهاما ايجابيا في النهوض بجهود دعم وتطوير الجامعات الحكومية في مصر.

٦. مصطلحات البحث:

١- **التخطيط الإستراتيجي: (Strategic Planning):** يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "مجموعة من العمليات المستمرة والمنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة، وتنظيم الجهود أو الأنشطة اللازمة لإنجاز هذه القرارات، وقياس نتائج هذه القرارات بواسطة المتحقق منها بالتوقعات المحددة لها من خلال نظام سليم للتقويم والمتابعة".^(١١) كما ويعرف التخطيط الإستراتيجي، وبخاصة في مجال التعليم الجامعي، بأنه "عملية الغرض الأساسي منها التكيف في البيئة سريعة التغير من خلال تصميم خطة واستراتيجيات للمستقبل، من خلال تقييم الوضع المؤسسي للفرص والتهديدات عبر مسح البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وأيضا التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، لضمان التحسين المستمر".^(١٢)

وباستقراء ما سبق يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي اجرائيا بأن "التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي هو سلسلة من العمليات المنظمة التي تتم في سبيل تحقيق رؤية مستقبلية للجامعة، مع الأخذ في الاعتبار معطيات البيئة الداخلية والخارجية أثناء التنفيذ، وهذه العمليات تتعلق باتخاذ القرار، وتنظيم الجهود، وتحديد الإطار الزمني،

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

وقياس النتائج، والمتابعة والتحسين المستمر، وتتم هذه العمليات في تكامل واستمرارية وبمشاركة واسعة".

٢- **وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات:** يقصد بها تلك الوحدات التي تكون معنية بشئون التخطيط الإستراتيجي ومكوناته ومتابعته عملياته في الجامعات اذ يمكن تعريف هذه الوحدات في ضوء أهدافها حيث أن إنشاء وحدة دائمة للتخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة يستهدف^(١٣):

أ. ضمان أن يتعلم ويكتسب أعضاء وحدة التخطيط الإستراتيجي المعارف والمهارات الإدارية المرتبطة بعملية التخطيط الإستراتيجي ككل، ومن ثم تكتسب الجامعة كوادر مؤهلة في التخطيط الإستراتيجي على المدى الطويل.

ب. ضمان تنفيذ الخطة الإستراتيجية، حيث يجب أن يكون هناك نوع من عملية المتابعة أثناء التنفيذ من أولئك الذين أعدوا الخطة نفسها بحيث يكونوا مؤهلون للمساعدة والحفاظ على عملية التخطيط على المسار الصحيح والاستجابة السليمة في حال اتخاذ أي من القرارات التصحيحية.

ج. ضمان مشاركة أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة في فهم كيفية عمل عملية التخطيط، حيث أن هذا النوع من التعلم التشاركي يزيد من القدرة المؤسسية على فهم كيف تعمل عملية التخطيط الإستراتيجي وتدعم التفكير الإستراتيجي عبر الجامعة.

كما ويمكن تعريفها في ضوء مهامها واختصاصاتها، بأنها تلك الوحدات المسؤولة عن^(١٤):

أ. إعداد الخطة الإستراتيجية.
ب. إنشاء نظام لرصد الإنجازات المتعلقة بأهداف الخطة الإستراتيجية.
ج. إنشاء وصيانة قاعدة للمعلومات، من أجل دعم عملية التخطيط الإستراتيجي، ورصد الهدف من عملية الإنجاز.

وبناء على ذلك، ولأغراض هذا البحث وفي ضوء حدوده، يمكن تعريف وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات اجرائيا كما يلي:
"تلك الوحدات التنظيمية المسؤولة بشكل مباشر عن إدارة وتنفيذ المراحل المختلفة من التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة، بما في ذلك اعداد ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة، في ضوء رؤية ورسالة وأهداف الجامعة".

٧. الدراسات السابقة:

- ١- واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية "دراسة تحليلية"^(١٥): هدفت الدراسة وضع بعض الآليات المناسبة لإنجاح العملية التعليمية بالجامعات الليبية، من خلال التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية وأهم التحديات ومتطلبات تطبيقه، وانتهى البحث الى عدد من التوصيات من أهمها تفعيل مشاركة الكوادر البشرية في مختلف عمليات التخطيط الإستراتيجية بالجامعات الليبية.
- ٢- التخطيط الإستراتيجي وتطوير الجامعات المصرية^(١٦): هدفت الدراسة إلي وضع تصور تخطيطي لتفعيل التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية، وكان من أهم نتائجها أن ممارسة التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية محدودة وليس علي المستوي المطلوب.
- ٣- متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطوير النظم الإدارية بالجامعات المصرية^(١٧): هدفت الدراسة إلى صياغة تصور تخطيطي مقترح لتطوير النظم الإدارية بالجامعات المصرية باستخدام منهجية التخطيط الإستراتيجي، وكان من أهم نتائجها أن هناك علاقة طردية دالة إحصائيا بين توفر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتطوير النظم الإدارية بالجامعات المصرية .
- ٤- التطوير التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي في ضوء التميز الشامل^(١٨) هدفت الدراسة إلي تطوير خطة استراتيجية للتميز الشامل من خلال تعزيز قدرة القيادات الجامعية التخطيط الإستراتيجي باستخدام منهجيات التنمية التنظيمية وفي ضوء

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

التميز الشامل، وذلك بالتطبيق على كلية سانت سكولاستيكا الأمريكية. وكان من أهم نتائجها أن القادة الجامعيين لا يزالون بحاجة للمزيد من الجهود لإقناعهم بالتغييرات التنظيمية الضرورية لإنجاح التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق التميز الشامل.

٥- دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق^(١٩): هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير جامعة الزقازيق ومؤسساتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وكان من أهم نتائجها أهمية تشكيل لجنة " فريق "دائم بالجامعة أو المؤسسة يكون مسئول عن كل ما يتعلق بالخطة الإستراتيجية وتنفيذها، وزيادة الدعم المعنوي والمادي لفريق العمل للمساهمة في متابعة الخطة التنفيذية للجامعة أو المؤسسة.

٦- إطار تعزيز التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي من خلال إعادة هندسة عمليات الأعمال: حالة جامعة تشوان للتكنولوجيا^(٢٠): هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار جديد لتدعيم التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعات، من أجل تحسين الأداء وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، بالتطبيق على جامعة تشوان للتكنولوجيا بجنوب أفريقيا، وكان من أهم نتائجها أن هناك حاجة ماسة للمواءمة الإستراتيجية وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة في ضوء تعدد الوثائق الإستراتيجية المختلفة والأخذ في الاعتبار التغييرات في التشريعات والأولويات الإستراتيجية الوطنية.

٧- إدراك التخطيط الإستراتيجي: دراسة لعملية التخطيط الإستراتيجي للجامعة، فحواها وتأثيرها^(٢١): هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية فهم أعضاء هيئة التدريس والإداريين لعملية التخطيط الإستراتيجي، وإيضاح تأثير ذلك على الأداء العام للخطة الإستراتيجية للجامعة وذلك بالتطبيق على إحدى الجامعات الكندية، وكان من أهم نتائجها أنه يمكن اعتبار عملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعات بمثابة عملية تغيير

في إطار تفاوضي، يتم ضمناً فيما بين كافة أصحاب المصلحة في تشكيل واقع الجامعة وصياغة مستقبلها.

٨- أفضل الممارسات في التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: النظرية والممارسة^(٢٢): هدفت الدراسة إلي تحديد عمليات التخطيط الإستراتيجي وقياس مستوى الامتثال لأفضل الممارسات في التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وكان من أهم نتائجها أن نجاح الجامعات الحكومية السعودية في اتباع نموذج أفضل ممارسات التخطيط الإستراتيجي من شأنه أن يزيد نسبة وفعالية خططها الإستراتيجية.

٩- تصور مقترح لإنشاء وحدة للتخطيط الإستراتيجي بجامعة المنصورة^(٢٣): هدفت الدراسة إلى صياغة تصور مقترح لإنشاء وحدة للتخطيط الإستراتيجي بجامعة المنصورة، وكان من أهم نتائجها تحديد رؤية ورسالة وأهداف وحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة، وكذلك تحديد مهامها الرئيسية. وباستقراء الدراسات السابقة، يمكن القول بأن البحث الحالي استفاد من هذه الدراسات من حيث:

١- التأميل النظري للعمليات الادارية المرتبطة بادارة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المعاصرة.

٢- التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر.

٣- التعرف على بعض المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في كفاءة وحدات التخطيط الإستراتيجي ببعض الجامعات المعاصرة في دول مختلفة وهي: (الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وجنوب أفريقيا وليبيا).

وفي حين يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في بحث ودراسة التخطيط الإستراتيجي وإدارة الوحدات المسؤولة عنه في الجامعات، إلا أنه وجه الاختلاف الرئيسي للبحث الحالي يكمن في أنه يركز على تقويم العمليات الإدارية (التخطيط،

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

والتنظيم، والرقابة) بوحدات التخطيط الاستراتيجي ببعض الجامعات الحكومية المصرية في ضوء أهداف هذه الوحدات ، ومن ثم اقتراح اجراءات عملية قابلة للتطبيق والتعميم بمختلف الجامعات المصرية، وليس تقويم عملية التخطيط الإستراتيجي ذاتها.

٨. **منهج البحث:** في ضوء أهداف البحث وطبيعة حدوده، تم استخدام المنهج الوصفي وذلك حيث أن المنهج الوصفي هو المنهج الذي غالباً ما يبحث عن إجابات لأسئلة عن الوضع الراهن للموضوع محل البحث، ويهدف إلى وصف ما يمكن ملاحظته، وتفسير العلاقات بين السبب والنتيجة.(٢٤)

٩. **خطوات البحث:** وفقاً لمنهج البحث يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث ويتضمن: المقدمة، والمشكلة، والحدود، والأهداف، والمصطلحات، والدراسات السابقة، ومنهج البحث.
- الخطوة الثانية: تأصيل نظري للعمليات الادارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة.
- الخطوة الثالثة: وصف وتشخيص الوضع الراهن لواقع العمليات الادارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية (دراسة نظرية).
- الخطوة الرابعة: اقتراح اجراءات لتطوير العمليات الادارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية.

وبناء على ما سبق، يسير البحث وفقاً لأربعة أقسام، وهي:

١٠. **القسم الأول: العمليات الادارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات**

المعاصرة (تأصيل نظري).

تتناول العديد من الدراسات والأدبيات شأن الإدارة وعملياتها بكثافة وبأشكال متعددة، إذ أن مفهوم الإدارة يشتمل على معاني كثيرة ومختلفة مما يؤدي في الواقع إلى صعوبة وضع تعريف يحددها في كلمات معدودة، ذلك أن الإدارة تتسم باتساع النطاق وتنوع الوظائف وتباين الأغراض، كما أن دراستها تختلف باختلاف ميادينها، ولكل ميدان

أسلوبه الخاص في معالجة وتناول مشاكله الخاصة به ولكن على الرغم من هذا فهناك عناصر مشتركة بين هذه الميادين^(٢٥)، اذ تعرف العمليات الادارية على كما أنها هي المليات المعنية بالتوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم، والرقابة علي الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف^(٢٦). كما ويعبر عن هذه العمليات الإدارية الأساسية في صورة أربعة عمليات وهي التخطيط (Planning) والتنظيم (Organization) وتنمية المُدراء (Staffing) والرقابة (Control)^(٢٧).

وبناء على ما سبق سوف يتم تناول العمليات الإدارية بوحداث التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المعاصرة من خلال استعراض ثلاث عمليات أساسية هي التخطيط والتنظيم والرقابة، وذلك لما بينها من تداخل وتكامل يعد محور العملية الإدارية الإجمالية، بحيث تتكامل لدينا صورة عن إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المعاصرة، وذلك في ضوء الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي وإدارته في التعليم الجامعي والجامعات تحديداً، مع التدعيم من واقع الممارسات الفعلية ببعض الجامعات العالمية المعاصرة. وذلك مع الأخذ في الاعتبار خصوصية هذه الوحدات في ضوء أهدافها المرتبطة بعملية التخطيط الإستراتيجي ككل على مستوى الجامعات، وذلك كما سيتضح من المحاور التالية:

أولاً: عملية التخطيط (Planning):

ينظر للتخطيط بصورة عامة، على أنه "تلك العملية التي تسعى لجعل مسالك العمل المُقبلة شيئاً مُمكنًا، باعتباره الأسلوب الأمثل لتوجيه الأعمال من خلال تفكيرٍ واعٍ وجوهريٍّ لما سيكون عليه المُستقبل، وذلك عن طريق المُقارنة بين الماضي والحاضر"^(٢٨). لذلك فهو معني بالمستقبل. ومن الناحية الوظيفية فينظر للتخطيط على أنه "هو الوظيفة الأولى للإدارة والتي تسبق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

ولكل فرد من العاملين بها"^(٢٩) أي أنه معني باختيار البديل الأفضل للتنفيذ من عدة بدائل ممكنة، كما ويأتي في مقدمة العمليات الإدارية الأخرى.

وحيث أن التخطيط الإستراتيجي بالجامعات هو عملية شاملة لكل مجالات واقع الجامعة وتشخيص مستقبلها، يشترك فيها عدد من الكوادر التدريسية والوظيفية المعنيين والمختصين به ويهدف الي تحديد ما ينبغي أن تكون عليه الجامعة، والاستثمار الأمثل للفرص المتاحة في بيئتها الخارجية^(٣٠). لذلك ينظر الباحث لممارسة عملية التخطيط في إطار إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات من زاويتين: الأولى، زاوية التخطيط لإنشاء الوحدة بالأساس وذلك في اطار مراحل التخطيط الإستراتيجي للجامعة ككل. والثانية، هي زاوية ممارسة التخطيط الداخلي لأعمال الوحدة ذاتها.

وفي هذا السياق تشير الأدبيات وتجارب الجامعات العالمية المعاصرة الى ما يطلق عليه التخطيط للتخطيط، وذلك طبقا للمراحل المختلفة التي يمر بها التخطيط الإستراتيجي في الجامعات، حيث تُعتبر هذه المرحلة، بمثابة الخطوة الأولى الحاسمة بالنسبة للجامعة؛ فمن خلالها تقيم الجامعة مدى استعدادها لاستخدام التخطيط الإستراتيجي، وتصميم عمليات التخطيط المطابقة لأغراضها ومصادرها وبيئتها^(٣١). كما تجدر الملاحظة أن رؤية ورسالة وحدات التخطيط الإستراتيجي وكذلك أهدافها الرئيسية، غالبا ما تصوغها الإدارة العليا للجامعة، في إطار البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي للجامعة، اذ تعمل الإدارة العليا على التوصل إلي اتفاق حول الغاية والحاجة إلي وحدة خاصة معنية بالتخطيط الإستراتيجي وتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي لمستقبل الجامعة، وبيان مدى الاستعدادات المؤسسية من حيث الكوادر البشرية، والمصادر المالية، والوقت المحدد لتقديم كل تقرير من التقارير اللازمة خلال عملية التخطيط الإستراتيجي، والخطوات/العمليات؛ لكي يتم تنفيذ عمليات التخطيط الإستراتيجي وفق مسار تطبيق واضح، وخطوات منطقية، وتنظيمات مؤسسية فاعلة^(٣٢). ولذلك يري الباحث أنه من الضرورة حال إنشاء وحدة للتخطيط الإستراتيجي بأي جامعة أن ينص في قرار انشائها

على أهدافها والغرض من انشائها، وهو الأمر الذي تؤكد عليه الأدبيات من حيث الأهمية البالغة لتحديد عدة عناصر أساسية، كحد أدنى وهي (٣٣):

١- حجم وتكوين وحدة التخطيط الإستراتيجي،

٢- مدة صلاحية هذا التشكيل،

٣- نطاق مسؤوليات الوحدة،

٤- المشاركة المتوقعة من أصحاب المصلحة.

كما ويجدر أيضا أن يكون في طليعة الأعمال التي تقوم بها الوحدة حال انشائها، أن تراجع قرار انشائها وتعمل بشكل تشاركي على وضع خطة عملها ولائحتها الداخلية، في إطار القرارات الرسمية الصادرة ومتطلبات عملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعة. ومن الأفضل وضع خطط التنفيذ من قبل الأفراد المسؤولين عن تنفيذها، ومن الضروري على أي حال، أن يتم تنسيق الخطط من قبل التنظيمات المركزية من جهة والمستويات التنفيذية بما يضمن تماسك خطط التنفيذ مع الخطط الإستراتيجية (٣٤) إذ أن المشاركة الواسعة في عملية التخطيط الإستراتيجي ككل، يعد مبدأ لا بد من تحقيقه.

ومن الزاوية الأخرى والمعنية بالتخطيط الداخلي لعمل الوحدة، تشير الأدبيات الى أن التحدي الرئيسي الذي يواجه الأفراد الذين يقودون التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المعاصرة، يتمثل في وضع رؤية مشتركة لتوجيه عملية التخطيط المتوافقة مع القيم الأساسية للجامعة (٣٥)، وحيث أن أهداف وقيم الجامعات غالبا تكون أهدافا وقيما عامة (٣٦)، ولأن الوحدة المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي بالجامعة وخطتها الإستراتيجية تصبح جهة التنسيق الرئيسية للأفكار التي تتجمع من خلال مختلف مكونات الجامعة (٣٧)، ولذلك فمن المهم أن يكون للوحدة خطة عمل توضح كيفية تحقيق رؤية وسالة الوحدة وسبل تحقيق أهدافها، مع توضيح الحدود الزمنية، والمسؤوليات وتوزيعها، وخطوات التحديث الدوري والمنتظم (٣٨) وأن تراعي هذه الخطة الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة، ولذلك فإن مشاركة العاملين في وحدات التخطيط الإستراتيجي في

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

صياغة رؤيتها وأهدافها وخطة عملها أمر هام، اذ يكمن أحد مفاتيح الإدارة الفعالة في تسخير تحفيز الموظفين من أجل تحقيق أهداف الوحدة وأغراضها^(٣٩). وذلك سواء علي مستوى العاملين في وحدات التخطيط الإستراتيجي ذاتها، أو في المجتمع الجامعي وأصحاب المصلحة والمرتبطين بالخطة الإستراتيجية العامة للجامعة.

وباستقراء ما سبق يمكن القول بأن عملية التخطيط في هذا السياق هي بمثابة تخطيط للتخطيط الإستراتيجي، وتسيير للتخطيط الإستراتيجي، وبتعبير آخر فالتخطيط كعملية إدارية تتم ممارستها في ادارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة كخطوة أولى وأساسية للمضي قدما في تطبيق فكر التخطيط الإستراتيجي للجامعة، بما يتضمنه ذلك من وضع رؤية للمستقبل وتحديد واضح لملامح ومسؤوليات وأدوار هذه الوحدات، الأمر الذي يختلف ويتباين من جامعة لأخرى ومن بيئة تطبيقية لبيئة أخرى.

ثانيا: عملية التنظيم (Organization):

يعرف التنظيم بأنه تلك العملية الإدارية المعنية بتقرير الأنشطة والوظائف الضرورية في المنظمة، وترتيبها وفقاً لأكثر علاقاتها الوظيفية فعاليةً، وتحديد سلطات ومسؤوليات وواجبات كلٍّ منها وتعيينها للأفراد، بهدف تنسيق الجهود وتوجيهها نحو هدف مُشترك^(٤٠). كما يعرف أيضا بأنه "عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها الى اختصاصات للإدارات والأفراد وتحديد وتوزيع السلطة والمسئولية، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك"^(٤١)، وفي ضوء ذلك وبالانساق مع حدود هذا البحث فان الباحث يقصد بعملية التنظيم تلك العملية التي تنطوي على الإنشاء الرسمي لوحدة التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة ووضع هيكلها التنظيمي وتحديد تبعيتها ومهامها وأدوارها وكيفية اختيار قيادتها والعاملين بها.

ولذلك فإن عملية التنظيم في ادارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة، يمكن تناولها من خلال عناصر محددة وهي: هيكلها التنظيمي، ومهامها وأدوارها، وكيفية تشكيلها من حيث عضويتها واختيار قيادتها، ونعرض لذلك كما يلي:

١- الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي عنصرا هام من عناصر التنظيم وهو المعني بتوزيع الأفراد بين الأعمال والأنشطة المختلفة ويحدد علاقتهم الوظيفية وخطوط الاتصال بينهم^(٢)، وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد شكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.^(٣) وبذلك فإن الهيكل التنظيمي يعبر عن الوظائف والمهام التي يقوم بها الأفراد في إطار عمل الوحدة الإدارية على تحقيق أهدافها وخطتها. كما أنه البناء التنظيمي الذي يتوزع من خلاله الأفراد على الأنشطة والمهام ويحدد العلاقات فيما بينهم من جهة، وبين الوحدة ككل والوحدات التنظيمية الأخرى في الجامعة ككل. ومن ثم يحدد الباحث عدة استنتاجات مرتبطة بالهيكل التنظيمي لوحدة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المعاصرة، وهي:

- أ. تنشأ الهياكل التنظيمية لوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة بشكل رسمي ومعلن، ويتمثل ذلك في قرارات رسمية تصدر عن الجهات الإدارية العليا بالجامعة تعنى بإنشاء وتشكيل الهياكل التنظيمية لوحدات التخطيط الإستراتيجي.
- ب. تتسم الهياكل التنظيمية السائدة لوحدات التخطيط الإستراتيجي بين الخبرات العالمية بالميل تجاه التقليدية والبنيات الهرمية البيروقراطية المعتادة.
- ج. تحتل وحدات التخطيط الإستراتيجي موقعا قريبا من المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي العام للجامعات المعاصرة.

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

٢- تحديد المهام والأدوار:

بات من المفهوم أن الهدف من وجود وحدات التخطيط الإستراتيجي الاضطلاع بتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي في الجامعات، ومن ثم فإن مهامها وأدوارها ستكون في إطار تسهيل عملية التخطيط الإستراتيجي الشاملة على مستوى الجامعات، هذا من ناحية. وكذلك فإن وضوح هذه المهام والأدوار وتحديدها للأفراد المنخرطين في العمل في هيكل تلك الوحدات، من شأنه أن يضمن وجود عمليات إدارية ذات جودة وفاعلية في اطار العمل الداخلي بتلك الوحدات في ضوء أهدافها وخططها من ناحية أخرى.

وتشير الأدبيات والدراسات وتجارب الجامعات العالمية المعاصرة إلي وجود تباين واختلاف فيما بينها بشأن تحديد تلك المهام والأدوار المنوطة بتلك الوحدات، حيث يمكن اجمالاً التعبير عنها في صورة عدة مهام وأدوار وهي كما يلي:

أ. اعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة، بما في ذلك من مراحل وخطوات خاصة بتحليل لواقع الجامعة، وتحديد الاتجاهات الإستراتيجية الرئيسية للجامعة^(٤٤)، اذ عادةً ما تكون صياغة الإستراتيجية هي مسؤولية وحدة التخطيط الإستراتيجي القائمة^(٤٥)، حيث تقوم الوحدة بإجراء تحليلاً للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتقترح السيناريوهات التطويرية، في إطار التخطيط لمستقبل الجامعة.

ب. متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة، وذلك من خلال التنسيق مع مختلف الجهات التنفيذية التي تعمل على تنفيذ مبادرات ومشروعات الخطة الإستراتيجية للجامعة، وحيث تعمل كل جهة في نطاق تخصصها، تصبح الوحدة بمثابة جهة تنسيق ملائمة للأفكار التي تتجمع من خلال كافة قطاعات الجامعة^(٤٦)، بحيث يكون لدى الوحدة الصورة الاجمالية التي تستطيع من خلالها تقييم مدى الإنجاز وفقاً لمؤشرات محددة.

ج. تحقيق المشاركة وتعزيز التزام الإدارة بالسياسات العامة والأولويات التنظيمية ومواءمتها، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة في اكتساب المعرفة اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، الأمر الذي يزيد بدوره من إمكانية نجاحها^(٤٧).

د. نشر الوعي العام بشأن التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال تطوير قدرات كافة أصحاب المصلحة وتعميم الفهم اللازم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة^(٤٨)، وذلك من خلال الأنشطة التعريفية كالمطبوعات والمنشورات وعقد الندوات والمؤتمرات التي تستهدف كافة أصحاب المصلحة من داخل وخارج الجامعة.

هـ. رفع القدرات والتدريب على مهارات التخطيط الإستراتيجي سواء للعاملين من داخل الوحدة أو من خارجها في إطار الجامعة، إذ لا يمكن لأي إستراتيجية أن تكون فعالة ما لم يكن الأشخاص الذين يقومون بإعدادها وتنفيذها مؤهلين ومدربين على القيام بذلك^(٤٩)، حيث تقع على عاتق وحدة التخطيط الإستراتيجي مسؤولية التأكد من أن الموارد البشرية تعمل بطريقة تتوافق مع خطة الوحدة من جهة والخطة الإستراتيجية للجامعة من جهة أخرى.

و. دعم التواصل الفعال بين الجميع حول الإستراتيجية والأهداف والمبادرات، إذ يلعب الاتصال دورًا مهمًا في ضمان فهم واضح لمتطلبات التخطيط الإستراتيجي من قبل جميع أصحاب المصلحة^(٥٠)، ولذلك تعمل الوحدة على إنشاء قنوات اتصال فعالة تمكنها وتمكن الآخرين من التواصل الدائم حول الخطة الإستراتيجية للجامعة وتنفيذها وكل ما يتعلق بعملية التخطيط الإستراتيجي.

ومما سبق وبالدمج بين الأدبيات النظرية والتجارب المطبقة بالجامعات المعاصرة، يستنتج الباحث أن المهام والأدوار المنوطة بوحدة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات، يمكن التعبير عنها إما في صورة ممارسات مرتبطة بعملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعة مثل جمع وتحديث البيانات والمعلومات المرتبطة بعملية التخطيط

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

الإستراتيجي، وضمان الاتساق والربط مع الإستراتيجيات في المستويات الأعلى كالوزارة والدولة. أو في صورة مخرجات محددة لعملية التخطيط الإستراتيجي بالجامعة، مثل وثيقة الخطة الإستراتيجية، ونظام متابعة وتقييم يحتوى مؤشرات تقيس التقدم المحزر في تنفيذ أهداف الخطة، واصدار تقارير دورية بهذا الشأن.

ويؤكد الباحث على أنه بالرغم من هذه المهام والأدوار المذكورة عاليه، الا أن كل جامعة تحدد المهام والأدوار المنوطة بوحدات التخطيط الإستراتيجي فيها، وفقا لظروفها وأهدافها من عملية التخطيط الإستراتيجي التي تديرها، وما تستهدفه من إنشاء الوحدة المختصة بالتخطيط الإستراتيجي. لذلك فانه من الأهمية بمكان في سياق عملية التنظيم لعمل وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة، أن يتم تحديد المهام والأدوار المنوطة بهذه الوحدات بوضوح، وأن يكون ذلك معلنا ومعروفا لمجتمع الجامعة، وبطبيعة الحال لكافة العاملين بهذه الوحدات، بحيث يحدد بالضبط دور ومستوى المشاركة لكل عضومن أعضاء وحدة التخطيط الإستراتيجي حتى لا يفاجأ أحد لاحقاً بالعمل المنوط به.^(٥١) الأمر الذي ييسر إدارة هذه الوحدات في سياق ادارة العملية الشاملة للتخطيط الإستراتيجي بالجامعات.

٣- فريق العمل:

يتم خلال عملية التنظيم محاولة الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والاستفادة من الخبرات العلمية والعملية والفنية المتراكمة لديها^(٥٢)، اذ يعتبر تشكيل فريق العمل الكفاء والمناسب داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات الجودة الشاملة، بحيث يضم الأفراد الذين لديهم المهارات والقدرات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة^(٥٣). وتشير الأدبيات الى أن فريق عمل وحدة التخطيط الإستراتيجي كفيل بأن ينهض بعملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة بأكملها، أو العكس تماما في حال تشكيل فريق عمل غير ملائم. حيث سيحكم المجتمع داخل الجامعة وخارجها على عملية التخطيط بأكملها من خلال نزاهة وجدارة الأشخاص القائمين على العمل في الوحدة المعنية بالتخطيط

الإستراتيجي(٥٤). لذلك فإنه من المهم في إطار عملية التنظيم لعمل وحدات التخطيط الإستراتيجي أن يتم الاعتناء بكل ما يتعلق العنصر البشري وتشكيل فريق العمل المناسب، وذلك من حيث أنواعها والعدد الملائم للأفراد أعضائها، وكيفية اختيارهم، وتنوع خبراتهم وكيفية قيادتهم وتدريبهم وتنمية وتطوير قدراتهم، وذلك كله بما يخدم أهداف الوحدة وأهداف الجامعة من انشاء مثل هذه الوحدات.

وفي ضوء حدود هذا البحث ومصطلحاته فإن وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة، كونها تنظيمات رسمية محددة الأدوار والمهام، تعمل في إطار عملية شاملة للتخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة، وفي إطار ذلك تشير بعض الأدبيات الى نوع من أنواع فرق العمل يطلق عليه فرق العمل ذات الغرض الخاص، وهي عبارة عن فرق تشكل من مجموعة مختارة من الكفاءات البشرية في اختصاص معين ولأغراض محددة،(٥٥) كما أنها تشكل لإنجاز غرض محدد وغير تقليدي، وتتعدد فيها الاختصاصات والوظائف، اذ عادة ما تعالج موضوعات جديدة ومتشعبة ترتبط باقتراح استراتيجيات جديدة أو ادخال اصلاحات على استراتيجيات قائمة بالفعل(٥٦)، كما وتتسم هذه الفرق بإمكانية منح الأفراد المنخرطين فيها مساحة للرأي والاقتراح والتعديل في القرارات المتخذة في المستويات الإدارية العليا(٥٧).

وحيث أنه لا يوجد إجماع بين الأدبيات على أن هناك مواصفة واحدة مثالية لتشكيل فريق عمل وحدة التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة، الا أن العديد من تلك الأدبيات تتناول عدة اعتبارات تتنوع وتتكامل فيما بينها، لتمثل محددات رئيسية يرى مراعاتها عند اختيار الأفراد وتشكيل فريق عمل وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة، ويلخصها الباحث ويعبر عنها في النقاط التالية:

أ. توفر القبول العام والمصادقية داخل مجتمع الجامعة: بحيث يتم اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بمصادقية عالية في مجتمع الجامعة،(٥٨) وكذلك الشخصيات التي

تقويم العمليات الإدارية بوحدة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

لها تاريخ وإنجازات سابقة في الأعمال التطويرية علي مستوى الجامعة ومكوناتها الرئيسية كالكليات والإدارات العامة^(٥٩).

ب. **امتلاك الكفاءة والقدرات والمهارات الضرورية ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي:** إذ أنه من المطلوب أن يتمتع أعضاء الوحدة المختصة بالتخطيط الإستراتيجي بالقدرة على التفكير في الصورة الكبيرة وبعيدة المدى^(٦٠). وأن تتوافر لديهم المعرفة والخبرة والمهارات الضرورية لإدارة عملية التخطيط الإستراتيجي.

ج. **تحقيق التنوع في الخبرات بين أعضاء فريق عمل الوحدة:** حيث يوصى باستخدام المزيج الذي يكون فيه ٦٠ في المائة من أعضاء فرق عمل الوحدة من بين أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين و٤٠ في المائة من بين الموظفين والإداريين، وكذلك مراعاة التمثيل المتوازن من بين الجنسين من الذكور والإناث بقدر المساواة كلما أمكن ذلك^(٦١)، هذا ما يضمن الاستفادة من مختلف الطاقات البشرية المتوافرة في الجامعة من حيث الخبرات الأكاديمية والتخصصات العلمية المختلفة لأعضاء هيئة التدريس، والخبرات الإدارية والمالية لدى الموظفين والإداريين كذلك.

د. **تمثيل ومشاركة مختلف مكونات الجامعة وأصحاب المصلحة:** إذ أن توسيع قاعدة المشاركة في عمليات التخطيط الإستراتيجي تمنح الجميع الفرصة للتعبير عن آرائهم وتطلعاتهم، ما يؤثر بشكل ايجابي على درجة الالتزام والقناعة الشخصية بالعمل على تنفيذ خطط العمل داخل الوحدة وعلى مستوى الجامعة ككل، واحراز الثقة في عمل وحدة التخطيط الإستراتيجي وتيسير التعاون معها^(٦٢) ومراعاة عدم الاقصاء العمدي لجهة أو مكون بعينه داخل الجامعة.

٥. تقييم الأداء وتوفير التدريب المستمر لتنمية قدرات فريق العمل: يحتاج الأفراد الجدد والقدامى الى التدريب وتقييم الأداء على حد سواء، وحيث أن رفع قدرات وتدريب العاملين على مهارات التخطيط الإستراتيجي سواء من داخل الوحدة أو خارجها في اطار الجامعة، يعد مهمة أساسية لوحدة التخطيط الإستراتيجي^(٦٣)، فمن باب أولى أن تولى قضية تقييم الأداء وتدريب فريق العمل بهذه الوحدات اهتماما كبيرا^(٦٤)، ولذلك ينصح بإجراء مراجعات دورية لأداء الأفراد من فريق العمل في ضوء المهام الموكلة اليهم، واكتشاف الاحتياجات التدريبية ووضع الحوافز والبرامج التدريبية التي تعمل على تطوير الكفاءة ورفع القدرات، مما يعمل على زيادة مستوى ثقة أصحاب المصلحة في أعضاء فريق العمل بشكل شخصي وفي العملية التي يديرونها بشكل مؤسسي.

٦. اختيار القيادة المناسبة، والتي تتمتع بمستوى عالي من الكفاءة والخبرة والسيارة المتميزة الطيبة والسلطة والصلاحيات المناسبة، ففي ضوء تعريف "كونتز" Koontz للتنظيم بأنه "تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط الي مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط"^(٦٥)، تظهر أهمية توفر قيادة ذات صلاحيات واسعة لإنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي ككل داخل الجامعة.

وتجدر الإشارة الى أن أي اختلالات في عملية التنظيم، سواء كان تعمل الوحدة بدون هيكل تنظيمي رسمي ومفعل على أرض الواقع، أو بفريق عمل غير كفء ولا يراعى المشاركة والتمثيل الملائم لمكونات الجامعة، أو غير ذلك من العناصر السابقة، من شأنه أن يضر بكفاءة وفاعلية العملية الإدارية ككل لأعمال وأنشطة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات^(٦٦)، وهو ما ينتج عنه بالضرورة آثار سلبية على عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعات بشكل عام، ولذلك فمن الضروري مراعاة

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

أن يتسق التنظيم مع التخطيط، وأن تكون هناك رقابة على ذلك بحث تكتمل حلقات العملية الإدارية وهو ما سنتناوله في المحور التالي والأخير والخاص بعملية الرقابة.

ثالثاً: عملية الرقابة (Controlling):

تعرف الرقابة بأنها تلك العملية التي يتم فيها تحديد عناصر الفجوة بين ما هو مخطط والنتائج المحققة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود خلل أو قصور بسبب الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها العنصر البشري أو القائمون على التنفيذ^(٦٧)، وهي أيضاً العملية التي تعني بفعاليات التنفيذ، وتقوم بمطابقة الخطّة المرسومة، مع ما يتمّ أو تمّ تنفيذه من الأعمال، وبتقويم ما يتطلّب تقويمه من قبل الجهات الإدارية المعنيّة، وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الرقابة اجرائياً بأنها تلك العملية التي تنطوي على وضع مؤشرات ومعايير للرقابة الداخلية والخارجية لأعمال وحدة التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة، ومتابعة الإنجاز وكشف الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

هذا وتستمد الرقابة أهميتها في كونها العملية المتممة للعملية الإدارية ككل، فالعملية الإدارية تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة⁽⁶⁸⁾. فإذا كان التخطيط يعني النظر إلى الأمام فإن الرقابة تعني النظر إلى الخلف^(٦٩) ومن ثم يمكن القول بأن العملية الإدارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالتعليم الجامعي، لا تكتمل الا بممارسة عملية الرقابة، باعتبارها تلك العملية الإدارية التي تكتمل بها حلقات العملية الإدارية بمفهومها الشامل.

وتصنف الرقابة وفقاً للأدبيات الى عدة أنواع **تختلف باختلاف أساس التصنيف**، فعلى أساس المصدر القائم بعملية الرقابة وجهته، تشير الأدبيات الي أن هناك نوعان من الرقابة: النوع الأول، رقابة خارجية تمارس من سلطة أعلى بقصد الإشراف والمتابعة، وذلك لمعرفة كيفية سير العمل والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفق الخطة الموضوعية^(٧٠). وقد تكون الرقابة الخارجية من جهة المستويات القيادية العليا بالجامعة، أو من خارج الجامعة من قبل الجهات الرقابية الحكومية المختلفة. والنوع الثاني، رقابة

داخلية يقوم بها المدير أو رئيس فريق التخطيط الإستراتيجي، وتسمى أيضا بالرقابة الذاتية التي تمارسها وحدة التخطيط الإستراتيجي على نفسها بدون تدخل خارجي من سلطات أو جهات خارج اطارها المؤسسي، والواقع أن أهداف التنظيم لا تتحقق فقط من خلال سبل الرقابة الخارجية وإنما الرقابة الذاتية قد تتواجد لتحقيق أهداف التنظيم الى جانب الرقابة الخارجية^(٧١)، ومن ثم فإن كلا النوعين يجدر بهما أن يتكاملا في إطار العملية الرقابية التي تتم لإدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات.

كما وتصنف الرقابة على أساس البعد الزمني من التنفيذ، حيث تصنفها الأدبيات الى ثلاثة أنواع، وهي: النوع الأول، رقابة تسبق التنفيذ وتسمى بالرقابة السابقة، وتسمى أيضا بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في تنفيذ الإجراءات، كما تهدف الى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة. ^(٧٢)

والنوع الثاني، رقابة تتم أثناء التنفيذ، وتسمى بالرقابة المتزامنة أو الرقابة الجارية، وهي بمثابة نقاط تأكد من أن التنفيذ يسير في مساره الصحيح^(٧٣)، والنوع الثالث: وهو رقابة لاحقة تتم بعد انتهاء العمل أو الانتهاء من التنفيذ، وتسمى بالرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، ولأن التنفيذ قد تم بالفعل فإن هذا النوع من الرقابة يغلب عليه الطابع التقويمي أو التصحيحي^(٧٤).

هذا وتجدر الإشارة الى أن ثمة تماس وتشابه بين عملية الرقابة في إطار إدارة وحدة التخطيط الإستراتيجي، وعملية المتابعة في إطار عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة ككل، والتي عادة ما تعرف بالمتابعة والتقييم، حيث تعد عملية المتابعة من أهم العمليات التكتيكية للتخطيط الإستراتيجي، وهي عملية مستمرة تبدأ مع المرحل الأولى لعملية التخطيط ويهتم هذا الجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي بتقييم الأداء والرقابة على أنشطة المؤسسة، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له ^(٧٥)، أي أن

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

الرقابة متضمنة في سياق التخطيط الإستراتيجي وتتطوى على مهمة التحقق من حدوث كل خطوة من خطوات التخطيط الإستراتيجي بالجامعة كما يجب أن تكون.

كما وتصنف بعض الأدبيات الرقابة أيضا على أساس نوعية الأداء الذي تتم مراقبته، ففي الوقت الذي يهتم أحد أنواع الرقابة بالأداء المؤسسي للوحدة الإدارية أو المؤسسة ككل، يهتم النوع الآخر بأداء الأفراد والعاملين، حيث أن الفرد مهما كانت كفاءته وقدراته يحتاج من يراجع دائما ما يفعل،^(٧٦) لذا فإن الرقابة تتم على مستوى الأداء المؤسسي للتنظيم ككل، جنبا الى جنب مع الرقابة على مستوى الأداء الفردي للعاملين المنخرطين في الهيكل التنظيمي للوحدة.

وبناء على ذلك وفي ضوء الأدبيات والخبرات بالجامعات العالمية المعاصرة، يمكن القول بأن ممارسة عملية الرقابة في إطار إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات يجدر بها أن تتم من خلال:

أ. وضع وتحديد للمعايير والمؤشرات، والتي يتم من خلالها متابعة الإنجاز ومدى تحقق أهداف وخطة عمل الوحدة، وذلك على مستوى الأفراد ومستوى الوحدة ككل، بحيث يكون هناك مؤشرات لقياس الإنجاز الفردي في أداء المهام والوظائف المنوطة بالأفراد العاملين في الوحدة، وذلك وفقا للخطط الشخصية وتقارير الرقابة على أداء الأفراد في ضوء هذه الخطط. وكذلك على مستوى الوحدة ككل بحيث يتم رصد التقدم في إنجاز خطة عمل الوحدة وتحقيق أهدافها، وفقا لهذه المؤشرات.

ب. إصدار التقارير الرقابية بشكل دوري، والتي ترصد واقع أداء كل من الأفراد العاملين بالوحدة والأداء العام للوحدة ككل، بحيث ترفع التقارير الخاصة بتقييم أداء الأفراد الى مدير الوحدة، وترفع تقارير الأداء العام للوحدة للمستويات الإدارية العليا كمجلس إدارة الجامعة أو رئيس الجامعة.

- ج. اتخاذ الاجراءات الوقائية والتصحيحية، وذلك في ضوء التقارير الدورية والعملية المستمرة للرقابة على الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء، وذلك بحيث يمنع تكرار الخطأ في المستقبل، اضافة الى العمل على تقليص ومعالجة الآثار السلبية الناجمه عن هذا الخطأ أو القصور في أي من نواحي العملية الإدارية ككل.
- د. تنوع مستويات ومصادر الرقابة، بحيث تتوفر الرقابة الداخلية والتي تتم من خلال مدير الوحدة أو بتفويض منه لأحد أعضاء فريق العمل الوحدة ليتخصص في اجراء الرقابة من داخل الوحدة، مع تشجيع العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية على أدائهم الشخصي. كما يجدر أن تتوفر أيضا الرقابة الخارجية على أداء الوحدة ككل من المستويات الإدارية العليا في الجامعة أو بعض الجهات الرقابية الحكومية الأخرى، بما لا يمثل قيودا بيروقراطية تعرقل أعمال الوحدة.
- هـ. توفر البنية المعلوماتية الكافية، من حيث المعلومات المتعلقة بمتابعة الإنجاز الفردي والمؤسسي، والتكاليف المختلفة وأطرها الزمنية والمجالية، وكذلك المعلومات المتعلقة بالبيانات الكمية ذات الصلة بمعايير ومؤشرات الرقابة.

١١. القسم الثاني: واقع العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات

المصرية (الواقع النظري):

في إطار التطور الذي مرت به وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية منذ نشأتها وحتى الآن، فقد تنوعت وتباينت أهدافها أيضا باختلاف تجارب الجامعات وأهدافها كذلك، فقد تزامن مع هذا التطور تحديدا لأهداف بعينها يرى أن تعمل هذه الوحدات على تحقيقها، وهو ما يتضح من القرارات الصادرة بهذا الشأن من مجالس الجامعات، ففي جامعة الزقازيق ووفقا لقرار مجلس الجامعة رقم (٤٠٨) بتاريخ ٢٩/٦/٢٠١٠ بشأن الموافقة على إنشاء وحدة التخطيط الاستراتيجي فنجد تحديدا لأهدافها، كما يلي: (٧٧)

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

- ١- نشر ثقافة التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
- ٢- إعداد كوادر مدربة على مهام التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجامعة والكليات والمعاهد التابعة لها.
- ٣- وضع نظام يضمن استمرارية العمل وفقا لخطط استراتيجية تضمن آلية التخطيط والتنفيذ.

وكذلك في جامعة الفيوم، فقد اتجهت الجامعة الى وضع أهداف محددة أيضا لوحدة التخطيط الاستراتيجي بها، وهي وحدة فرعية تابعة لمركز ضمان الجودة واتخطيط الإستراتيجي بالجامعة، حيث كانت هذه الأهداف كما يلي: (٧٨)

- ١- مساعدة كليات الجامعة في اعداد خططها الاستراتيجية.
- ٢- نشر فكر التخطيط الاستراتيجي بين اعضاء مجتمع كليات الجامعة.
- ٣- متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لكليات الجامعة .

ويتضح من قوائم الأهداف السابقة أن أهداف وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات تختلف باختلاف سياق التخطيط الاستراتيجي بكل جامعة، فنجد بعض الجامعات تضع الهدف الخاص باعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة كهدف رئيس، في حين تركز جامعات أخرى على الأهداف المعنية بشئ الوعي وثقافة التخطيط الاستراتيجي بين أعضاء هيئة التدريس ومجتمع الجامعة عموما، وكذلك استهداف مساعدة كليات الجامعة في اعداد الخطط الاستراتيجية الخاصة بها، في اطار الاهتمام بأنظمة الجودة الداخلية واستيفاء متطلبات الحصول على الاعتماد.

وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن ثمة أهداف متعددة لوحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

- ١- المساعدة في اعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة في ضوء التنسيق والمشاركة مع مختلف الوحدات والمراكز والجهات ذات الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

- ٢- تقديم الدعم الفنى للكليات والمعاهد التابعة للجامعة فى مجال التخطيط الاستراتيجى واعداد الخطط الاستراتيجية.
 - ٣- العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجى ورفع الوعى به ومكوناته وخطواته ومراحله على مستوى الجامعة وكلياتها ومعاهدها التابعة.
 - ٤- الاسهام فى متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعة وتقييمها.
 - ٥- دعم مشاركة مختلف الأطراف المعنية من داخل وخارج الجامعة فى عملية التخطيط الاستراتيجى بالجامعة.
 - ٦- تأهيل وإعداد الكوادر البشرية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين فى مجال التخطيط الاستراتيجى.
- وتجدر الاشارة الى أن لكل جامعة مطلق الحرية فى أن تختار وتضيف وتحدد أهداف وحدة التخطيط الاستراتيجى بها، فى ضوء الأغراض الرئيسية من إنشاء هذه الوحدة والمهام التى ستوكل اليها فى إطار عملية التخطيط الاستراتيجى بالجامعة، وبالرغم من أن الجامعات المصرية الآن لديها خبرة متراكمة فى مجال التخطيط الاستراتيجى، وإنشاء وإدارة وحدات التخطيط الاستراتيجى بها، الا أن البيانات المتاحة عن إدارة وحدات التخطيط الاستراتيجى وعملياتها بالجامعات المصرية، محدودة للغاية، اذ يجد الباحث أن أغلب التركيز فى مختلف الوثائق والمواقع الألكترونية الرسمية للجامعات، بل ووثائق ومواقع وحدات التخطيط الاستراتيجى ذاتها، ينصب على الخطة الاستراتيجية للجامعة بشكل أساسى، وعلى التخطيط الاستراتيجى باعتباره معيارا هاما من معايير الجودة والاعتماد، حيث قلما يشار الى شئون إدارة أعمال وحدات التخطيط الاستراتيجى التى تقوم باعداد هذه الخطط واستيفاء هذا المعيار الهام. وبناء على ذلك، وللتغلب على هذه الندرة فى البيانات، والوقوف على أقرب صورة حقيقية معبرة عن الواقع، سيقوم البحث باستعراض ودراسة نموذجين للوحدات أحدهما من الوحدات المستقلة وهى وحدة التخطيط الاستراتيجى بجامعة حلوان، والنموذج الأخر من الوحدات

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

الفرعية التابعة لمراكز ضمان الجودة وهي وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة عين شمس، وقد تم اختيار هذه الجامعات بناء على التوفر النسبي للبيانات المتاحة عنها مقارنة بالجامعات الأخرى. وفي ضوء هذا الاستعراض سيتم استخلاص الملامح العامة والمشاركة لواقع العمليات الإدارية الثلاثة (التخطيط، والتنظيم، والرقابة) في وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وذلك كما يلي:

أولاً: عملية التخطيط:

باعتبار عملية التخطيط هي العملية الادارية الأولى التي تتم في إطار إدارة وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية، حيث تشتمل هذه العملية على تحديد الغرض من انشاء هذه الوحدات، ومن ثم صياغة رؤية ورسالة وأهداف هذه الوحدات وتوفير الامكانات الضرورية لتيسير عملها، وهو ما سنتعرض له فيما يلي:

١- وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان:

بداية، تأسست جامعة حلوان في عام ١٩٧٥، وتعتبر هي الجامعة الحكومية الأحدث من بين الجامعات الحكومية الثلاث بمدينة القاهرة عاصمة جمهورية مصر العربية، وتضم الجامعة حالياً ٢٣ كلية مختلفة موزعة على مواقع الجامعة بمحافظة القاهرة والحيزة^(٧٩) وإيماناً من جامعة حلوان بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رؤية الجامعة وصياغة توجهات الجامعة المستقبلية، وفي ضوء تقييم معدلات الإنجاز في الخطة الإستراتيجية الأولى للجامعة ٢٠١٠/٢٠١٤، فقد سعت الجامعة بالاعتماد على كوادرها البشرية من خبراء ومتخصصين في التخطيط الاستراتيجي واتخذت العديد من الخطوات لوضع خطتها الاستراتيجية الثانية ٢٠١٥/٢٠٢٠، والتي تم اعتمادها في اجتماع مجلس الجامعة رقم ٤٣٤ من العام ٢٠١٥،^(٨٠) وفي أعقاب عملية اعداد واطلاق الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة برزت الحاجة لتأسيس وحدة مختصة بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة، حيث تم التخطيط لانشائها وفقاً لقرار مجلس الجامعة بجلسته رقم (٤٣٦) المنعقدة يوم الثلاثاء الموافق ٢٦/٥/٢٠١٥، والذي وافق على إنشاء

وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان متضمنة الأهداف والهيكل التنظيمي والتشكيل والاختصاصات والمهام، وكذلك إخطار المجلس الأعلى للجامعات، والذي وافق بدوره في جلسته المنعقدة في ٢٠١٥/٩/١٢ باعتبار وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان وحدة ذات طابع خاص تابعة لجامعة حلوان.^(٨١)

وتمثلت رؤية وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان في "نحن نخطط لنستشرف المستقبل للوصول بجامعتنا إلى العصرية والصدارة بين الجامعات العربية"، وكذلك تمثلت رسالتها في "تحقيق إدارة ناجحة للجامعة وكلياتها ووحداتها وفقاً لمفهوم التخطيط الإستراتيجي والتطوير المستمر وتعظيم القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة محلياً وإقليمياً ودولياً وإستشرف المستقبل"^(٨٢)

وفي ضوء رؤية ورسالة الوحدة فقد تم تحديد هدفها في "إنشاء نظام مؤسسي للتخطيط الاستراتيجي المستدام بجامعه حلوان"، وذلك من خلال عدد من الأهداف الفرعية، وهذه الأهداف هي^(٨٣):

- أ. إعداد منهجية مؤسسية للتخطيط الاستراتيجي المستدام للجامعة وكلياتها
- ب. إعداد الدراسات المستقبلية والخطط الإستراتيجية للجامعة
- ج. إعداد البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية المعتمدة
- د. التقييم الدوري للأداء المؤسسي المتوازن للجامعة وكلياتها وإدارتها
- هـ. الاستفادة من التغذية الراجعة (نتائج التقييم) في تصحيح المسار
- و. نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتنمية اتجاهات ايجابية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المعلنة
- ز. تكوين قاعدة خبراء من الكوادر والمهارات الشابة في التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير وتقييم الأداء
- ح. متابعة وحدات/الجان التخطيط الاستراتيجي بكليات الجامعة
- ط. بناء قاعدة بيانات التخطيط الاستراتيجي

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

وباستقراء ما سبق نجد أن عملية التخطيط في وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان، تمثلت في تحديد وصياغة رؤية ورسالة وأهداف الوحدة، من خلال قرارات رسمية معتمدة مجلس الجامعة وفي ضوء تبني الجامعة لفكر التخطيط الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة.

٢- وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة عين شمس:

بداية، تعتبر جامعة عين شمس أقدم ثالث جامعة مصرية، حيث تأسست في يوليو ١٩٥٠ تحت اسم "جامعة إبراهيم باشا"، ثم تم تغيير اسمها ليكون جامعة عين شمس في العام ١٩٥٤، وضم الجامعة حالياً عدد ١٦ كلية و٣ معاهد عليا،^(٨٤) وقد تبنت الجامعة مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إطار سعيها نحو تحقيق مدخل الجودة الشاملة من خلال إنشاء مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة وفقاً لقرار مجلس جامعة عين شمس في ٢٥/٢/٢٠٠٤ بإنشائه واعتماد لائحته الداخلية، وتم تطويره من خلال مشروع ضمان الجودة والاعتماد الممول من البنك الدولي، وذلك بالتوازي مع اعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة والممولة من نفس المشروع.^(٨٥)

كما شهد المركز عدة تعديلات في لائحته التنفيذية وهيكله التنظيمي، حيث تم اعتماد لائحته من المجلس الأعلى للجامعات اعتباراً من ٢/٧/٢٠٠٦، وردت اللائحة من وزارة المالية بتاريخ ١٧/١١/٢٠٠٧، باعتباره وحدة من وحدات الجامعة ذات الطابع الخاص له استقلاله الفني والإداري والمالي^(٨٦). وفقاً للمادة (٣٠٧) من اللائحة التنفيذية للقانون (٤٩) لسنة ١٩٧٢ م بشأن تنظيم الجامعات. وفيما يخص التخطيط الاستراتيجي، وفي ضوء الأهداف الاستراتيجية للمركز تتضمن هدفاً خاصاً بدعم المساهمة في منظومة التخطيط الاستراتيجي للجامعة والكليات والمعاهد ومتابعة تنفيذها.^(٨٧)

وتجدر الإشارة إلى أن المركز عند تأسيسه نصت لائحته التنفيذية في مادتها الثانية، على أنه يضم وحدتين فرعيتين وهما وحدة تقويم الأداء وضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، ووحدة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، "ويجوز إنشاء وحدات أخرى إذا دعت

الضرورة لذلك"^(٨٨). وهو ما أسفر لاحقا عن استحداث وحدة فرعية جديدة تابعة للمركز باسم وحدة التخطيط الاستراتيجي، وذلك في ضوء تنامي الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في إطار عمليات الاعتماد لكليات الجامعة، وهو ما تم التعبير عنه في أوليات الجامعة في خطتها الاستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٢^(٨٩). حيث يسهم المركز من خلال وحدة التخطيط الاستراتيجي التابعة له في إعداد الخطط الإستراتيجية للجامعة وضمن فريق المراجعين للخطة الإستراتيجية للجامعة تحت إشراف الأستاذ الدكتور نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث.^(٩٠)

وباستقراء هذا يمكن القول بأن التخطيط لإنشاء وحدة التخطيط الاستراتيجي في جامعة عين شمس، جاء في إطار اهتمام الجامعة بتطبيق خطتها الاستراتيجية التي تعتمد على مدخل تحقيق الجودة والتطوير المستمر، ومن خلال الحرص على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بالجامعة، ومن ضمنها الاسهام في دعم منظومة التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.

وفي ضوء ما سبق كله، يمكن القول بأن وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية تبذل الكثير من الجهود للتخطيط لأعمالها، بما يتضمنه ذلك من وضع رؤى وأهداف واضحة ومحددة يتم العمل على تحقيقها، والإعلان عنها للجميع وعبر الوسائل المختلفة، الأمر الذي يختلف ويتباين من جامعة لأخرى، كما وأن ممارسة عملية التخطيط في ضوء طبيعة عمل هذه الوحدات يرتبط بشكل كبير بالعملية الشاملة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة، وأنها في هذا السياق بمثابة تخطيط للتخطيط. وبالرغم من ذلك، لاتزال هناك سلبيات تتعلق بالمركزية الشديدة في التخطيط لمستقبل الوحدة ووضع أهدافها، والهيمنة الواضحة من قبل الإدارة العليا للجامعة على عملية التخطيط للوحدة، مما يؤثر سلبا على مشاركة العاملين بالوحدة في عملية التخطيط لأعمال الوحدة ووضع أهدافها، كما يعيق من قدرة الوحدة على التحلي بالمرونة في تعديل خططها في ضوء المستجدات.

ثانياً: عملية التنظيم:

١- وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان:

يأتى تنظيم أعمال وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان، فى إطار قرار مجلس الجامعة بجلسته رقم (٤٣٦) المنعقدة يوم الثلاثاء الموافق ٢٦/٥/٢٠١٥، والذي وافق على إنشاء وحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة متضمنا الهيكل التنظيمي والتشكيل والاختصاصات والمهام، وكذلك فى ضوء إخطار المجلس الأعلى للجامعات بإنشاء تلك الوحدة، والذي وافق بدوره فى جلسته المنعقدة فى ١٢/٩/٢٠١٥ باعتبار وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان وحدة ذات طابع خاص تابعة لجامعة حلوان.^(٩١) حيث تم تشكيل الهيكل التنظيمي للوحدة بحيث يكون على قمته مجلس إدارة، يليه فى المستوى التنظيمي مدير الوحدة ونائبه، اللذين يشرفان على خمسة أقسام مندرجة ضمن الهيكل التنظيمي للوحدة، كما ويتم ترشيح عضو من كل كلية من كليات الجامعة، ويكون المسئول فى كليته عن معيار التخطيط الاستراتيجي، ليتم تشكيل المجلس التنفيذي لوحدة التخطيط الاستراتيجي برئاسة مدير الوحدة، والذي يقوم بدوره بتقسيم ممثلي الكليات على أقسام الوحدة طبقاً للاهتمامات الشخصية لكل عضو على إلا يزيد عدد أعضاء كل قسم عن خمسة، ويتولى أقدّمهم رئاسة القسم على أن يتم تفرغهم جزئياً للقيام بمهامهم، حيث يقوم كل قسم بعدد من المهام والاختصاصات المختلفة، وبيانها كالتالي^(٩٢):

١. قسم النشر والإعلام:
٢. قسم بناء القدرات فى مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير:
٣. قسم قواعد البيانات الاستراتيجية واستطلاعات الرأي:
٤. قسم تقييم الأداء المؤسسي للجامعة ووحداتها:
٥. قسم الدراسات وإعداد الخطط الاستراتيجية والأطر التنفيذية:

وباستقراء ما سبق، يتبين أنه القسم المكونة للوحدة تغطي مختلف مجالات التخطيط الاستراتيجي للجامعة، اضافة الى أن طريقة تشكيلها من ممثلي الكليات المختلفة يعد من أوجه حرص الجامعة وادارة الوحدة على ضمان مشاركة مجتمع الجامعة في أعمال التخطيط الاستراتيجي علي مستوى الجامعة عموما، وأعمال وحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة بشكل خاص.

٢- وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة عين شمس:

تأتى ممارسة عملية التنظيم في إدارة وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة عين شمس في إطار تنظيم مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بالجامعة، وذلك كونه وحدة فرعية تابعة للمركز وهو ما يتضح من الهيكل التنظيمي للمركز^(٩٣)، وتجدر الاشارة الى أنه لم يستدل على هيكل تنظيمي خاص بوحدة التخطيط الاستراتيجي، الا أن في إطار عملية التنظيم لأعمال المركز، فإن لها مهام واختصاصات محددة وهي كما يلي: (٩٤)

- أ. المساهمة في إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة ومتابعة تنفيذها.
 - ب. مساعدة كليات الجامعة ومعاهدها في إعداد خططها الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها.
 - ج. نشر فكر التخطيط الاستراتيجي بين أعضاء مجتمع الجامعة.
 - د. المشاركة في إعداد بعض الإجراءات والأدوات الداعمة لتقييم الأداء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة وكلياتها ومعاهدها.
 - هـ. إجراء الدراسات اللازمة لتحديد الفجوات القائمة وسبل تخطيها.
- وباستقراء المهام السابقة يتضح أنه على الرغم من أن وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة عين شمس تعد وحدة فرعية ضمن الهيكل التنظيمي لمركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بالجامعة، الا أن له مهام وأدوار محددة تقوم بها في إطار أنشطة المركز فيما يخص التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة.

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

وفى ضوء ما سبق كله، يمكن القول بأن وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية تبذل الكثير من الجهود لتنظيم أعمالها، ومن ثم الانتقال من ممارسة التخطيط الى ممارسة التنظيم، بما يتضمنه من تصميم ووضع للهياكل التنظيمية لهذه الوحدات وتحديد تبعيتها ووضعها القانوني كوحدات ذات طابع خاص فى العديد من الجامعات، مما يكسبها بعض المرونة الادارية. ويضاف إلى ذلك أيضا الجهود المرتبطة بتحديد المهام والأدوار المنوطة بها وبالعاملين فيها، وكذلك اختيار قياداتها والعاملين بها، ووضع أنظمة للملفات والسجلات وأرشفتها، غير أنه يلاحظ غلبة التنظيم الهرمى التقليدى على الهياكل التنظيمية لهذه الوحدات، واستمرار هيمنة الإدارة العليا للجامعة فى إدارة الوحدة، من خلال اختيار وتعيين مديريها. كذلك فان أموراً هامة يتم اغفالها كتوفير المخصصات المالية التى تمكن هذه الوحدات من تحقيق أهدافها والقيام بأدوارها، وما يتعلق بكفاءة العاملين بالوحدة ومدى تنوع خبراتهم وملائمتها للمهام المنوطة بهم.

ثالثاً: عملية الرقابة:

١- وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان:

فى اطار الرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة، تقوم وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان بمتابعة تنفيذ وتقييم ودعم مشروعات الخطة الاستراتيجية للجامعة من خلال: (٩٥)

أ. اعداد نماذج استرشادية لاعداد تقرير تقييم أداء الكيانات الاستراتيجية المعنية بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٥-٢٠٢٠)، حيث يلتزم الكيان باستيفاء كافة المعلومات والبيانات المطلوبة بهذا النموذج بأعلى دقة ممكنة وطبقاً لما تم تحقيقه بالفعل ويتم اعتماد التقرير من مدير الكيان.

ب. القيام بزيارات ميدانية لجميع كليات الجامعة التي حصلت على مشروعات تنفيذية، لتقييم المشروعات القائمة والمنتهية وتحديد مردودها على مجتمع الكليه والجامعة.

ج. إعداد تقرير مجمع عن مجمل أداء الكليات والكيانات الاستراتيجية والادارات المركزية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.

د. تتولى عرض تقرير الأداء المجمع باللجنة العليا لادارة الخطة الاستراتيجية للجامعة ومجلس الجامعة الموقر لمناقشته واعتماده واتخاذ ما يلزم من اجراءات وسياسات لتحسين ودعم تطوير الأداء.

كما وقد أنشأت الوحدة نظاما الكترونيا لتيسير تلقى البيانات المطلوبة من مختلف جهات التنفيذ داخل الجامعة، لقياس مؤشرات الأداء الحاكمة للخطة الإستراتيجية لجامعة حلوان وفقا لنماذج محددة يتم بناء عليها اعداد تقارير المتابعة الدورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة. (٩٦)

وباستقراء هذه الجهود السابقة يتضح أن وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان تهتم بالرقابة على أداء الكيانات الاستراتيجية لمعنية بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتوفر العديد من النماذج والأدوات الالكترونية التي تيسر عملية تجميع البيانات المتعلقة بتنفيذ الخطة، مما يمكنها من اعداد تقارير دورية يتم رفعها للمستويات الادارية العليا المتمثلة في مجلس الجامعة لاعتمادها، ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة في حال القصور في التنفيذ عن مستويات الانجاز المستهدفة. ويلاحظ اقتصار ممارسة عملية الرقابة في إدارة العمل بوحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة على شقها المرتبط بدورها الرقابي على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة، دون ذكر واضح للممارسات الأخرى التي تتعلق بالرقابة على أداء الوحدة ذاتها، سواء الرقابة الذاتية للوحدة على أعمالها وأداء العاملين بها للمهام المنوطة بهم، أو أشكال الرقابة الخارجية.

٢- وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة عين شمس:

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

بالنظر الى أن وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة عين شمس هي وحدة فرعية تابعة لمركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بالجامعة، فان ممارسة الرقابة على أنشطة الوحدة تتم من خلال ادارة المركز، وفي إطار الرقابة علي أدائه أيضا من قبل الادارة العليا بالجامعة، حيث تقوم وحدة المتابعة والدعم الفني وتقييم الأداء، وهي وحدة فرعية أيضا بالمركز، بإعداد التقارير الدورية عن انجازات المركز في مجالات عمله المختلفة ومن ثم رفعها للجهات المعنية.^(٩٧)

أيضا ومن جهة الرقابة على الخطة الاستراتيجية للجامعة، فان المركز ووحداته المختلفة، بما فيها وحدة التخطيط الاستراتيجي، تقوم بدور هام في متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة، حيث تم عقد العديد من الاجتماعات ورش العمل أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية بمقر المركز. كما ويتوافر لدى الوحدة أيضا المعلومات الضرورية لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة، من خلال قاعدة البيانات التي تشرف على انشائها وتحديثها وحدة تكنولوجيا المعلومات بالمركز، وذلك بالإضافة الى عقد العديد من الاجتماعات برئاسة، نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث وحضور مدير مركز ضمان الجودة وبعض عمداء الكليات وكلاء الدراسات العليا والبحوث لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.^(٩٨)

وباستقراء ما سبق يمكن القول بأن عملية الرقابة على أداء الوحدة والعاملين فيها، يتم من خلال ادارة مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بالجامعة، وان لم تتوافر بيانات محددة تختص بنطاق عمل وحدة التخطيط الاستراتيجي، وذلك قد يرجع الى كونها وحدة فرعية داخل المركز اضافة الى أن الاهتمام الأكبر يتجه نحو التركيز على الرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.

وفي ضوء ما سبق كله، يمكن القول بأنه على الرغم من الجهود التي تبذلها وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية فيما يخص عملية الرقابة، الا أن غالب الممارسات تشير الى أن الاهتمام الحقيقي بالرقابة ينصب فيما تمارسه الوحدة من

رقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات، كنوع من أنواع المتابعة والتقييم ضمن مراحل التخطيط الاستراتيجي واعداد الخطط الاستراتيجية بالجامعات، حيث تنحصر ممارسات الرقابة على أداء الوحدة وأنشطتها في مجرد اعداد تقارير الانجاز الدورية ورفعها للمستويات الرقابية الخارجية والمتمثلة غالبا في مجلس الجامعة أو رئيس الجامعة. الأمر الذي يشير الى قصور شديد في القيام بعملية الرقابة في إطار إدارة وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية، وما يجدر أن تتضمنه من متابعة دقيقة لمدى تحقق وانجاز أهداف هذه الوحدات، وكذلك التأكد من قيام العاملين فيها بالمهام الموكلة اليهم بالشكل المطلوب، مما يعيق كشف الانحرافات في الأداء المؤسسي والفردى ان وجدت في الوقت المناسب، مما ينتج عنه عدم اتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة والفعالة.

٢١. القسم الثالث: نقاط القوة وأوجه القصور المرتبطة بواقع العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية:

٣١. تأسيسا على ما تم عرضه سابقا فيما يخص الواقع النظري لوحدات التخطيط الإستراتيجي في بعض الجامعات المصرية، وكذلك ما تم عرضه في التأصيل النظري، حيث يتم تقييم العمليات الادارية استنادا الى أهداف يمكن استخلاص مجموعة من جوانب القوة وجوانب الضعف المتعلقة بإدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المصرية، والتي من أهمها ما يلي:

أولا: جوانب القوة:

- ١- اهتمام الجامعات المصرية بدعم التخطيط الاستراتيجي على المستوى المؤسسي باعتباره واحداً من اشتراطات الاعتماد.
- ٢- توجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة لأغلب الوحدات وبخاصة الوحدات المستقلة.
- ٣- تحرص الجامعات على توفير مقرات دائمة لوحدات التخطيط الاستراتيجي بها.

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

- ٤- تتشارك العديد من الكيانات والجهات داخل الجامعات مع وحدات التخطيط الاستراتيجي مهمة إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات، مما يدعم هذه الوحدات في تحقيق العديد من أهدافها في إطار التخطيط لإدارة العملية الشاملة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى كل جامعة.
- ٥- أتاحت العديد من فرص تمويل الخطط والمشروعات التطويرية في بيئة التعليم الجامعي المصري، وقد استفادت منه بالفعل العديد من وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية.
- ٦- توجد هياكل تنظيمية رسمية ومعلنة لأغلب وحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية.
- ٧- تحظى وحدات التخطيط الاستراتيجي في أغلب الجامعات المصرية بموقع تنظيمي يمتاز بقربه من مستويات الإدارة العليا، متمثلاً في تبعية مباشرة لرئيس الجامعة أو أحد نوابه، مما يعتبر أحد مظاهر الاهتمام الذي توليه الجامعات لهذه الوحدات.
- ٨- تتمتع بعض الوحدات بمرونة تنظيمية إدارية ومالية، مقارنة ببعض التنظيمات الإدارية الأخرى بالجامعات، كونها وحدات ذات طابع خاص.
- ٩- توجد لائحة داخلية معتمدة تنظم العمل داخل أغلب وحدات التخطيط الاستراتيجي وبخاصة في الوحدات التي تم تشكيلها وانشائها باعتبارها وحدات ذات طابع خاص.
- ١٠- تحرص الجامعات على تحديد مهام وأدوار محددة لوحدات لتخطيط الاستراتيجي بها.
- ١١- تذخر الجامعات المصرية بعدد كبير من أعضاء هيئة التدريس والاداريين ذوي الخبرات والكفاءات المترجمة في مجالات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي.

١٢- تهتم وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية باستطلاع رأى ممثلي المجتمع خارج الجامعة واشراكهم في أنشطتها المختلفة، من خلال توجيه الدعوة لهم للحضور في جلسات استماع أو المشاركة في الندوات والمؤتمرات وغيرها من الفعاليات.

١٣- تعتنى وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية، بتنمية ورفع قدرات العاملين بها، من خلال تنظيم وعقد البرامج التدريبية وورش العمل على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وتحفيزهم على التنمية الذاتية في مجالات عملهم وتخصصاتهم المختلفة.

١٤- تحرص الإدارة العليا للجامعات على متابعة أعمال وحدات التخطيط الاستراتيجي بها والرقابة عليها في إطار المتابعة والرقابة المستمرة على عملية التخطيط الاستراتيجي القائمة.

١٥- يهتم مديرو الوحدات بصفة شخصية بكل ما يتعلق بالرقابة على أداء الوحدة والعاملين فيها، من باب الحرص على انجاز أهداف الوحدة وتحقيق رؤيتها ورسالتها.

١٦- تقوم وحدات التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات بجهود متميزة في شأن مراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة، من خلال إعداد الأدلة الإرشادية والنماذج التي تحدد معايير ومؤشرات متابعة الانجاز، كما تقوم بالزيارات الميدانية للكليات والكيانات الاستراتيجية الأخرى المعنية بتنفيذ الخطة على مستوى الجامعة.

١٧- توجد مستويات تنظيمية ووظائف مختصة بالمتابعة والرقابة تتضمنها الهياكل التنظيمية لأغلب وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية.

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

وباستقراء النقاط السابقة يتضح لنا أن هناك العديد من جوانب القوة التي تتمتع بها وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية، ومع ذلك تظل هناك بعض أوجه القصور المرتبطة بواقع العمليات الإدارية بهذه الوحدات، والتي نلخصها فيما يلي:

ثانياً: جوانب الضعف:

- ١- هيمنة الإدارة العليا في بعض الجامعات على مختلف العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي، في صورة قرارات رسمية واجبة التنفيذ صادرة من مجالس إدارة هذه الجامعات.
- ٢- غياب وجود خطط عمل منشورة ومعلنة توضح أولويات العمل بالعديد من وحدات التخطيط الاستراتيجي.
- ٣- تركيز وحدات التخطيط الاستراتيجي في أغلب الجامعات على عملية التخطيط لإعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة، أكثر من تركيزها على التخطيط لأعمالها.
- ٤- هناك اختزال لوظيفة التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات على مجرد استيفاء متطلبات الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وذلك خاصة في حالة وحدات التخطيط الاستراتيجي غير المستقلة والمتضمنة فرعياً تحت مظلة الوحدات والمراكز المعنية بشكل أساسي بقضايا ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد.
- ٥- لا تزال المشاركة الفعلية للعاملين في تلك الوحدات، في مختلف العمليات الإدارية محدودة.
- ٦- تفتقر العديد من وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية الى وجود أليات فعالة لدعم الشفافية وتداول المعلومات، اذ تعاني المواقع الرسمية لهذه الوحدات على شبكة المعلومات الدولية من غياب التحديث المستمر بالإضافة الى فقر المحتوى ومحدوديته بالشكل الذي لا يمكن الباحثين والمهتمين والخبراء من متابعة والتعرف على مسار التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

- ٧- هناك قصور في ضمان مصادر تمويل مستدامة لوحدة التخطيط الاستراتيجي ببعض الجامعات ابان مرحلة التخطيط لانشائها.
- ٨- تفتقر الهياكل التنظيمية لوحدة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية للحدثة والتطوير التنظيمي، اذ تتسم في عمومها بالبناء الهرمي التقليدي والمركزية الشديدة، مما يفقدها الكثير من مميزات الهياكل المتطورة في ضوء المداخل الادارية الحديثة.
- ٩- بعض المهام المنوطة بوحدة التخطيط الاستراتيجي تحتاج لإعادة النظر والتدقيق، اذ تتشابه وتتكرر مع بعض الكيانات الأخرى داخل الجامعات، وبخاصة الأدوار المرتبطة باعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات ومتابعة تنفيذها.
- ١٠- تغفل العديد من وحدات التخطيط الاستراتيجي تحديد المهام والأدوار المنوطة بالأفراد العاملين بها بشكل واضح ومعلن، وتكتفي بتوزيع المسؤوليات في إطار العمل اليومي ومستجداته.
- ١١- بعض الهياكل التنظيمية المعلنة لوحدة التخطيط الاستراتيجي ببعض الجامعات لا تعكس الواقع الفعلي، اذ يقتصر العمل على أرض الواقع على جهود مكثفة لمدير الوحدة وبعض العاملين بصفة غير دائمة سواء من أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين.
- ١٢- تغيب الهياكل التنظيمية عن وحدات التخطيط الاستراتيجي غير المستقلة والمتضمنة كوحدة فرعية داخل مراكز و كيانات أخرى بالجامعات، مما يشكل قصورا في ممارسة عملية التنظيم في هذه الوحدات.
- ١٣- لايزال هناك ضعف في توفير بعض الخبرات والكفاءات البشرية المتخصصة في مجالات بعينها، كاستخدامات وتطبيقات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في التخطيط الاستراتيجي، وكذلك التخصصات الإحصائية وبناء المؤشرات الكمية.

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

١٤- تخضع أغلب وحدات التخطيط الاستراتيجي لرقابة خارجية شديدة المركزية تتمثل في رقابة مباشرة من مجلس الجامعة وبعض الجهات والكيانات التابعة له، وبعض الجهات الرقابية الحكومية الأخرى، خاصة فيما يتعلق بالشئون المالية كالجهاز المركزي للمحاسبات.

١٥- تتركز ممارسة الرقابة داخل الوحدة على ما يمارسه مدير الوحدة بشكل شخصي من متابعة ورقابة على سير العمل.

١٦- تفتقر أغلب الوحدات لوجود نظام واضح للمساءلة الداخلية للرقابة على الأداء الفردي والمؤسسي.

١٧- غياب التقارير الرقابية على مستوى أداء الأفراد العاملين بوحدات التخطيط الاستراتيجي في معظم الجامعات المصرية.

١٨- نقص المعلومات والبيانات المتاحة لدى إدارة وحدات التخطيط الاستراتيجي للرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعات.

١٩- تنحصر مبادرات استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على بناء المنصات والنظم الالكترونية المعنية بمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للجامعات، وتغيب توظيف هذه الامكانيات لتفعيل الرقابة على أداء وحدات التخطيط الاستراتيجي نفسها.

٢٠- هناك قصور في تفعيل وظائف المتابعة والرقابة الداخلية المتضمنة في الهياكل التنظيمية لبعض وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات، فيما يتعلق بالرقابة على خطة عمل الوحدة ذاتها، مقابل صرف تركيزها لأعمال المتابعة والرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة.

وباستقراء ما سبق يمكن القول أنه علي الرغم من جوانب القوة المتوفرة في واقع العمليات الادارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية، الا أن هناك العديد من أوجه القصور التي لاتزل في حاجة لمزيد من الجهود لتلافيها، وفي ضوء

ذلك يجدر العمل على تعزيز أوجه القوة ومعالجة أوجه القصور، وذلك من خلال مجموعة من الاجراءات المقترحة، كما نعرض لذلك في القسم التالي والأخير.

٤١. القسم الرابع: الإجراءات المقترحة:

تأسيسا على ما سبق من تشخيص لواقع العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية، واستقراء التأسيس النظري لهذه العمليات في الجامعات المعاصرة، وحيث أن تقويم هذه العمليات يأتي في ضوء أهداف هذه الوحدات وما يمكن الاستفادة به من تجارب الجامعات العالمية المعاصرة. يمكن طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة، وهي كما يلي:

١- توسيع قاعدة المشاركة والحد من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ. نشر ثقافة التخطيط التشاركي لدى القيادات العليا من أعضاء هيئة التدريس، من خلال عقد ورش عمل وندوات وبرامج تدريبية، وتوزيع ملصقات ومطبوعات ومقاطع فيديو تثقيفية وتوعوية.

ب. مراجعة وتحديث رؤية ورسالة وأهداف وحدات التخطيط الإستراتيجي بمشاركة واسعة من العاملين فيها على مستوى الجامعة وكلياتها والمجتمع الخارجي.

٢- توثيق مجريات عملية التخطيط، من خلال: محاضرات اجتماعات، تقارير ورش وفعاليات، صور فوتوغرافية، مقاطع فيديو.

٣- ترجمة مخرجات عملية التخطيط في صورة مخرجات محددة، من خلال اعداد خطط عمل واضحة ومفصلة، مقترحات كتابية بشأن أي مبادرات أو مشروعات أو اتفاقيات ينظر في تنفيذها مستقبلا.

٤- تضمين المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط العمل قبل اعتمادها، من خلال:

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

- أ. حصر الامكانات المادية والبشرية المتاحة أثناء عملية التخطيط.
- ب. حساب التكلفة التقديرية لكل نشاط وتضمينها في جداول الخطة.
- ج. تحديد الكفاءات البشرية المطلوبة لكل نشاط وتضمينها في جداول الخطة.
- د. تحديد مصادر التمويل التي تكفل توفير التكاليف المقدره لكل نشاط.
- ٥- ضمان الاستقلالية المؤسسية لوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات، وذلك في خلال:

- أ. التوسع في الاعتماد علي الصيغة التنظيمية كوحدات ذات طابع خاص وفقا للقانون الحالي.
- ب. اقتراح صيغة تنظيمية جديدة تدعم الاستقلالية المالية والإدارية والتنظيمية، ورفعها الى اللجان العليا المعنية بإصدار الاطار التشريعي الموحد للتعليم الجامعي في مصر.
- ج. استحداث خريطة تنظيمية توضح وتنظم العلاقة بين مختلف الوحدات والمراكز الكيانات ذات الصلة بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى كل جامعة.
- د. نشر ثقافة اللامركزية والتمكين التنظيمي لدى القيادات العليا للجامعة، من خلال عقد ورش عمل وندوات وبرامج تدريبية وتوزيع ملصقات ومطبوعات ومقاطع فيديو تثقيفية وتوعوية عن اللامركزية والتمكين.

٦- تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال:

- أ. التوسع في الاعتماد على تشكيل فرق العمل المتخصصة، وبناء الهياكل الشبكية المرنة.
- ب. تنويع الوظائف بين الوظائف الأكاديمية، الوظائف الفنية، الوظائف الإدارية، بحيث لا يتم قصر الوظائف علي أعضاء هيئة التدريس فقط والاستفادة من تنوع الكفاءات الفنية والإدارية للموارد البشرية الأخرى.

٧- جذب أفضل الكفاءات البشرية للعمل ضمن فريق عمل وحدات التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال:

أ. وضع معايير محددة لاختيار القيادات وأعضاء فريق العمل، وتتسم بالشفافية والموضوعية.

ب. الاعلان بشفافية عن الوظائف المتاحة وتحديد الوصف الوظيفي بوضوح.

ج. استخدام مختلف الصيغ القانونية المتاحة (العقود المؤقتة، المهام الاستشارية محددة المدة، الانتداب،) لإثراء التنوع في فريق العمل.

د. استحداث بند ملزم لأعضاء التدريس بالإسهام في أنشطة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة وكلياتها كمطلب من متطلبات الترقى.

هـ. تشجيع الهيئة المعاونة على المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة وكلياتها.

و. تقديم الدعم للهيئة المعاونة والباحثون الذين يعدون أبحاث ورسائل ماجستير ودكتوراه ذات صلة بمجالات عمل الوحدة.

ز. تقديم فرص تدريبية للخريجين، حيث يسهم وجودهم في تخفيف الأعباء عن العاملين بالوحدة، وكذلك تأهيل كوادر جديدة يمكن توظيفها مستقبلا.

٨- التوسع في إنشاء وحدات فرعية معنية بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى الكليات التابعة للجامعة.

٩- تشجيع وتحفيز العاملين ماديا ومعنويا، وذلك من خلال:

أ. نشر الوعي لدى العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به في إطار تحقيق رؤية ورسالة الجامعة التي ينتمون اليها، وذلك من خلال عقد ورش عمل وندوات وبرامج تدريبية.

ب. استحداث حوافز ومكافآت مالية للمتميزين.

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

ج. تخفيف الأعباء التدريسية عن أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة المنخرطين في أعمال الوحدة.

د. تكريم شهري لأفضل أداء متميز من أعضاء فيق عمل الوحدة.

١٠- تنمية قدرات العاملين بالتأهيل والتدريب المستمر، وذلك من خلال:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الحاليين سواء من أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين.

ب. وضع خطة للتدريب والتأهيل المستمر لجميع العاملين.

ج. تصميم برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات للتأهيل للعمل بوحدات التخطيط الإستراتيجي.

د. تصميم برنامج تدريبي للإداريين للتأهيل للعمل بوحدات التخطيط الإستراتيجي.

هـ. وضع خطة لزيارات تبادل الخبرة الميدانية المتبادلة مع الوحدات النظيرة بالجامعات الأخرى داخل وخارج مصر.

١١- توفير التمويل اللازم لتنفيذ الأنشطة المخطط لها، وذلك من خلال:

أ. تقديم طلبات تعزيز موازنة الوحدة من موازنة الجامعة في حال وجود فجوات تمويلية أثناء التنفيذ.

ب. تخصيص نسبة محددة من عوائد الصناديق الخاصة بالجامعة للإنفاق على أنشطة التخطيط الإستراتيجي.

ج. تنمية الموارد الذاتية من خلال تقديم خدمات تدريبية واستشارات مدفوعة الأجر للجهات الأخرى من داخل وخارج الجامعة.

د. التنافس للحصول على مشروعات للتمويل الإضافي سواء من المصادر الحكومية أو من جهات التمويل الدولية.

ه. عقد شراكات واتفاقيات تعاون مع رجال الأعمال والقيادات المحلية من التنفيذيين وأعضاء مجلس النواب ومنظمات المجتمع المدني وفروع المؤسسات الدولية وسفارات الدول الأجنبية في مصر.

١٢- استحداث آلية فعالة للمساءلة والرقابة على الأداء الفردي والمؤسسي للوحدة، من خلال:

أ. وضع معايير ومؤشرات واضحة ومحددة لقياس الإنجاز في المهام الموكلة للأفراد وفرق العمل والوحدة ككل.

ب. استحداث وظيفة إدارية معنية بالمتابعة والرقابة، بحيث يفوض إليها مدير الوحدة السلطات المتعلقة بالرقابة الداخلية على الأداء.

ج. استحداث نماذج لتقارير المتابعة والرقابية على كافة المستويات الفردية والمؤسسية داخل الوحدة.

د. إنشاء مصفوفة للأداءات توضح وتربط بين الأداء الفردي والمؤسسي.

ه. إنشاء نظام إلكتروني يحدث بصفة دورية يجمع مختلف نماذج التقارير ويقوم بتحليلها وتغذية مصفوفة الأداءات بمخرجات عملية التحليل.

و. وضع نظام محدد للحوافز والمكافآت وللجزاءات والعقوبات، وتحديد حالات التطبيق بدقة.

ز. إعداد دليل بالاجراءات الوقائية والتصحيحية الواجب اتخاذها، وتحديد حالات التطبيق بدقة، وتوثيقها.

ح. اصدار تقارير شهرية عن الأداء المؤسسي والفردي لجميع العاملين بالوحدة.

١٣- تدعيم التواصل مع مختلف الجهات الرقابية من داخل وخارج الجامعة، من خلال:

أ. المبادرة بإرسال تقارير دورية عن الإنجاز المؤسسي للوحدة.

ب. النشر والاعلان عن مختلف أنشطة وفعاليات الوحدة عبر الحسابات الرسمية للوحدة على مواقع التواصل الاجتماعي.

مراجع البحث

- (١) شبل بدران وجمال الدهشان، التجديد في التعليم الجامعي، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)، ص ٧.
- (2) University of Oxford, International Trends in Higher Education 2015, (Oxford: University of Oxford -International Strategy Office, 2016), p.20.
- (٣) مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، متاح على شبكة المعلومات الدولية: <https://www.idsc.gov.eg/IDSC/DMS/View.aspx?id=1451&cid=0>, Accessed at 1/5/2020.
- (٤) الجهاز المركزي للتعينة والاحصاء، مصر في أرقام ٢٠٢٠، (القاهرة: الجهاز المركزي للتعينة والاحصاء، ٢٠٢٠)، ص ١٥٢.
- (٥) وزارة التعليم العالي، النشرة الدورية ٢٠١٨-٢٠١٩، (القاهرة: قطاع مكتب الوزير- الادارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، ٢٠٢٠)، ص ١.
- (٦) عرفة حسين رمان، أسلوب التخطيط وإدارة الجودة الشاملة، (دسوق، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ٢٠١٤)، ص ١٨.
- (٧) جامعة القاهرة، الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة (٢٠١٠-٢٠١٥)، (الجيزة: جامعة القاهرة، ٢٠١٠)، ص ص ٣٩، ٧١.
- (٨) محمد عبد اللطيف، "التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعات المصرية"، مجلة الخدمة الاجتماعية-الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، المجلد الثالث، ٢٠١٨، العدد ٦٠، يونيو ٢٠١٨، ص ٢١١.
- (٩) صلاح شريف عبد الوهاب ورده، "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق"، من بحوث المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد في جامعة الشارقة، في الفترة من ٣-٥ مارس ٢٠١٥، إمارة الشارقة - دولة الإمارات العربية المتحدة، جامعة الشارقة، ٢٠١٥، ص ٥٢٩.
- (١٠) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الكتاب السنوي ٢٠١٦/٢٠١٧، (القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٧)، ص ١٠٣.
- (11) Peter F. Drucker, "Management in Turbulent Times", (New York: Harper & Raw Publishers, 1980), p.34.
- (12) Education Encyclopedia - StateUniversity.com <http://education.stateuniversity.com/p.s/2455/Strategic-Long-Range-Planning-in-Higher-Education.html>, Accessed at 12/6/2014.
- (13) Karen E. Hinton, A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education, (Michigan: Society for College and University Planning, 2012), p. 14.
- (14) Establishing the Strategic Planning Unit within the Ministry of Higher Education, (Paris: International Institute for Educational Planning, 2006), p. 4.
- (١٥) رمضان الصكالي، "واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية: دراسة تحليلية"، مجلة كلية الآداب، جامعة المرقب - ليبيا، المجلد الثاني، العدد ٢، ، عدد خاص بالأوراق العلمية المقدمة للمؤتمر الدولي الثاني للتعليم في ليبيا، مصراتة، ليبيا، مارس ٢٠١٩، الصفحات ٩٥-١٢١.

- (١٦) محمد عبداللطيف، "التخطيط الاستراتيجي وتطوير الجامعات المصرية"، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، المجلد الثالث، العدد ٦٠، يونيو ٢٠١٨، الصفحات ١٧٩-٢١٦.
- (١٧) مصطفى على أحمد عبد المولى، "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير النظم الإدارية بالجامعات المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلي قسم التخطيط الاجتماعي كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط، أسيوط، ٢٠١٧.
- (18) Pat Pratt-Cook and Nam Provost, "Organizational Development and Strategic Planning through an Inclusive Excellence Lens", Unpublished M.A Dissertation, The College of St. Scholastica, St. Paul, MN, USA, 2017.
- (١٩) صلاح شريف عبد الوهاب وردة، مرجع سابق، ص ص ٥٢٢-٥٢٩.
- (20) Avhashoni Michael Mushaathoni, "A Business Process Reengineering Framework to Enhance Strategic Planning Within Higher Education: The Case of the Tshwane Un-iversity of Technology", Unpublished Ph.D. Dissertation, Potchefstroom Campus of the North-West University, South Africa , 2015.
- (21) Keltie Jones, "Making Sense of Strategic Planning: An Examination of the Meaning and Impact of A University's Strategic Planning Process", Unpublished Ph.D. Dissertation, Faculty of Graduate Studies, Athabasca University, Alberta, Canada, 2015.
- (22) Sami Fathi Aldejwi, "Theory and Practice: Compliance with Best Practices in Saudi Arabian Public Universities' Strategic Planning", Published Ph.D. Dissertation, University of La Verne, College of Business and Public Management, California, USA, Published by ProQuest LLC, 2014.
- (٢٣) الهلالي الشريبي الهلالي، "تصور مقترح لإنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بجامعة المنصورة"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد ١٢، يوليو ٢٠٠٨.
- (24) Charles D. Hopkins & Richard L. Antes, Educational Research: A Structure for Inquiry, Third Edition, (Itasca Illinois: FE Peacock Publishers. INC, 1990), pp. 239-241.
- (٢٥) محمد حسنين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي، الطبعة الثالثة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٣)، ص ٣١.
- (26) The Free Encyclopedia, Available on the World Wide Web: <https://ar.wikipedia.org/wiki/>, Accessed at 24/9/2018.
- (٢٧) هاشم المحنك، موسوعة المصطلحات الإدارية والاجتماعية الاقتصادية والتجارية، (القاهرة: مطبعة المساحة، ٢٠٠٨)، ص ٦٤٢.
- (٢٨) هاشم المحنك، مرجع سابق، ص ٥٨٣.
- (٢٩) عبد الغفار حنفي وعبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٨)، ص ٣٣٧.
- (٣٠) حسين الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في التعليم: تخطيط معاصر في عالم متجدد، (بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، ٢٠١٠)، ص ص ٢٧-٢٨.
- (31) The Penn State Center for Quality and Planning, Module 1: Strategic Planning, (Pennsylvania: The Penn State University, 1999), pp. 4-14.

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

(32) Michael J. Dooris, "Two Decades of Strategic Planning", Planning for Higher Education, 31(2), 2002-2003, pp. 26–32.

(33) Karen E. Hinton, Op.cit., pp. 14-15.

(34) شارلي دي ماكين، ترجمة فهد إبراهيم الحبيب، مرجع سابق، ص ١٢٢.

(35) Tess Howes, "Effective strategic planning in Australian universities: how good are we and how do we know?", Journal of Higher Education Policy and Management, Association for Tertiary Education Management and the LH Martin Institute for Tertiary Education Leadership and Management, Vol. 40, No. 5, 2018, p.433.

(36) فرانك نيومان وآخرون، مستقبل التعليم العالي: الشعارات والواقع ومخاطر السوق، ترجمة وليد شحادة، (الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠١٠)، ص ٢٩٩.

(37) Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Office of Strategy Management", Harvard Business Review, October 2005, p.5.

(38) فرانك نيومان وآخرون (ترجمة، وليد شحادة)، مرجع سابق، ص ٣٠٧.

(39) J. Wood and Others, Organizational behavior: Core concepts and applications. Fourth Australasian Edition (Milton: Wiley, 2016). p.80.

(40) هاشم المحنك، مرجع سابق، ص ٦٧٤.

(41) جودت عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: اصولها وتطبيقاتها، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤)، ص ٢٢.

(42) جودت عزت عطوي، مرجع سابق، ص ١١٤.

(43) فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ٢٩٦.

(44) Andrea Luxton, Op.cit., P.14.

(45) Simon P. Albon, Isabeau Iqbal, and Marion L. Pearson, "Strategic Planning in an Educational Development Centre: Motivation, Management, and Messiness", Collected Essays on Learning and Teaching, Vol. IX, (University of British Columbia, Canada, 2016), P. 201.

(46) Robert S. Kaplan and David P. Norton, Op.cit., p. 5

(47) Said Elbanna and Others, "Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada", Public Management Review, Vol. 18, No. 7, 1017–1042, November 2016, P.22.

(48) Charles A. Goldman and Hanine Salem, Op.cit., P.11

(49) يرجع في ذلك الى:

- Robert S. Kaplan and David P. Norton, Op.cit., P. 7-13.

- Simon P. Albon, Isabeau Iqbal, and Marion L. Pearson, Op.cit., P. 203.

(50) Fatima Yehya Assiri , Factors Affecting Strategic Planning in Universities, Journal of Arabic Studies in Education & Psychology (ASEP), Number 63 , July , 2015, P. 310

(51) Patrick Sanaghan, Collaborative Strategic Planning in Higher Education, National Association of College and University Business Officers. Washington, DC, USA, 2009. P.22.

- (٥٢) علي فلاح الزغبى وعبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٣)، ص ١٩١.
- (٥٣) جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤)، ص ١٦٨.
- (54) Patrick Sanaghan, Op.cit., p. 21.
- (55) Krajewski, lee. And Ritz mar Larry, Operation Management: Strategy and analysis, (4 th-ed) Addison wisely Publishing co., (New York: Addison wisely Publishing co., 1999), P.233.
- (56) Samuel Certo, Modern Management: Concepts and Skills, 13th ed. (New Jersey: Prentice-Hall International, 2014), P.385
- (57) Krajewski, lee. And Ritz mar Larry, Op.cit. p.233.
- (58) Patrick Sanaghan, Op.cit., P. 21.
- (59) Emmanuel Jean Francois, Building Global Education with a Local Perspective, (Palgrave Macmillan, New York, 2015). P. 174
- (60) Eric A. Seeger, Assembling a Strategic Planning Committee that Works, Altman Weil, Inc. USA, 2018. PP. 1-2.
- (61) Patrick Sanaghan, Op.cit., pp. 21-22.
- (62) Emmanuel Jean Francois, Op.cit., p. 174
- (٦٣) محمد بن حسن بن سعيد المبعوث، "تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ادارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، مجلة التربية - مصر، مج ٦، ع ٨، يناير ٢٠٠٣، الصفحات ٧٩-١٢٦، ص ١١٩.
- (64) Robert S. Kaplan and David P. Norton, Op.cit., p.12.
- (٦٥) جمال أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)، ص ١٨٤.
- (66) Alberto Amaral, Glen Jones, B. Karseth, Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance, (Berlin: Springer Science & Business Media, 2013), p.270.
- (٦٧) أسيا محمد عيسى، الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة، (عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ٢٠١٧)، ص ٣٣.
- (68) M. Zaribaf and H. Bayrami, "An effective factors pattern affecting implementation of strategic plans", Journal of Academic and Business Research Institute, 2010, P. 21.
- (٦٩) مسلم علاوى شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، (عمان: دار اليازورى العلمية، ٢٠١٧)، ص ١٨٩.
- (٧٠) ليلي محمد أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، (عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣)، ص ٨٩.
- (٧١) أسيا محمد عيسى، مرجع سابق، ص ٢٨.
- (٧٢) محمد محمود علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، ٢٠١٤)، ص ١٣٦.

تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية

(73) Kathryn M. Bartol And David C. Martin, Management: Mcgraw-Hill Series in Management, (New York City: Mcgraw-Hill College, 2014), p.288.

(٧٤) محمد محمود علاونة، مرجع سابق، ص ١٣٧.

(٧٥) خلف محمد البحيري، أسس تخطيط التعليم، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١٤)، ص ١١٢.

(٧٦) محمد حسين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٣)، ص ٣٣٤.

(٧٧) وحدة التخطيط الاستراتيجي، جامعة الزقازيق، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

<http://www.spu.zu.edu.eg/>, Accessed at 16/10/2019.

(٧٨) جامعة الفيوم، مركز ضمان الجودة والتخطيط الاستراتيجي، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

<http://www.fayoum.edu.eg/nqasp/>, Accessed at 20/2/2020.

(٧٩) جامعة حلوان، نبذة عن الجامعة، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

http://www.helwan.edu.eg/?page_id=15, Accessed at 16/10/2019.

(٨٠) جامعة حلوان، الخطة الاستراتيجية: جامعة حلوان ٢٠١٥/٢٠٢٠، (القاهرة: جامعة حلوان، ٢٠١٥)، ص ٩.

(٨١) وحدة التخطيط الاستراتيجي، جامعة حلوان، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

http://spu.helwan.edu.eg/?page_id=8#decision, Accessed at 16/10/2019.

(٨٢) المرجع السابق،

(٨٣) المرجع السابق،

(٨٤) جامعة عين شمس، تاريخ الجامعة، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

<http://www.asu.edu.eg/ar/17/page>, Accessed at 6/7/2019.

(٨٥) جامعة عين شمس، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر (٢٠٠٧ - ٢٠١١)، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

<http://qaac.shams.edu.eg/13/p/>, Accessed at 5/7/2019.

(٨٦) مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بجامعة عين شمس، نشأة المركز، متاح على شبكة المعلومات الدولية :

<http://qaac.asu.edu.eg/article.php>, Accessed at 5/7/2019.

(٨٧) مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بجامعة عين شمس، الأهداف الاستراتيجية للمركز، متاح على شبكة المعلومات الدولية: <http://qaac.shams.edu.eg>, Accessed at 25/7/2019.

(٨٨) مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بجامعة عين شمس، لائحة المركز، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

<http://qaac.shams.edu.eg>, Accessed at 25/7/2019..

(٨٩) جامعة عين شمس، استراتيجية جامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٢، ص ٤، متاح على شبكة المعلومات الدولية: <http://www.asu.edu.eg/ar/105/page>, Accessed at 3/4/2020.

(٩٠) مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بجامعة عين شمس، وحدة التخطيط الاستراتيجي، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

<http://qaac.asu.edu.eg/article.php?action=show&id=59#.Xc3frNlzbIU>, Accessed at 16/8/2019.

(٩١) وحدة التخطيط الاستراتيجي – جامعة حلوان، قرار الانشاء، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

http://spu.helwan.edu.eg/?page_id=8#decision, Accessed at 16/10/2019

(٩٢) المرجع السابق، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

http://spu.helwan.edu.eg/?page_id=8#decision, Accessed at 16/10/2019

(٩٣) مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بجامعة عين شمس، الهيكل التنظيمي للمركز، متاح على شبكة المعلومات الدولية: <http://qaac.shams.edu.eg>, Accessed at 25/7/2019.

(٩٤) مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بجامعة عين شمس، اختصاصات وحدات المركز، متاح على شبكة المعلومات الدولية: <http://qaac.shams.edu.eg>, Accessed at 25/7/2019.

(٩٥) وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان، أنشطة الوحدة، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

http://spu.helwan.edu.eg/?page_id=363, Accessed at 10/5/2020.

(٩٦) وحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة حلوان، إرسال البيانات التقارير، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

http://spu.helwan.edu.eg/?page_id=585, Accessed at 10/5/2020.

(٩٧) مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بجامعة عين شمس، إنجازات المركز، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

<http://qaac.asu.edu.eg>, Accessed at 16/7/2020

(٩٨) مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بجامعة عين شمس، وحدة التخطيط الاستراتيجي، متاح على شبكة المعلومات الدولية:

<http://qaac.asu.edu.eg/article.php?action=show&id=59#.Xc3frNlzbIU>, Accessed at 16/8/2019.

