

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣-٢٠٢٢)

### ”دراسة تحليلية نقدية“

د. أميرة محمود الشرفاوي

أ.آية جلال السيد أحمد

مدرس التخطيط التربوي

مدرس مساعد التخطيط التربوي

– قسم أصول التربية

قسم أصول التربية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

كلية التربية جامعة الزقازيق

### الملخص

استهدف البحث الحالي تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣- ٢٠٢٢) واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام المنهج النقدي، حيث تناول ماهية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد أهم منطلقات النقد الواجب مراعاتها عند نقد الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتحديد أهم المعايير العلمية التي انطلقت منها عملية نقد الخطة الاستراتيجية، وأخيراً فقد تم تحليل ونقد مضمون الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق في ضوء جملة المعايير السابق تحديدها. وقد شمل التحليل والنقد عدة جوانب بدأت بتحديد إلى أي درجة تنطلق الخطة من الأهداف والمبادئ العامة للتعليم الجامعي، ثم تحديد مدى مراعاة الخطة الاستراتيجية للنواحي الشكلية التي نص عليها العلم في بناء الخطط الاستراتيجية للجامعات، ومدى التزام الخطة بالمنهجية العلمية المحددة لبناء الخطط الاستراتيجية. وتوصل البحث في ضوء معايير النقد إلى جملة من النتائج أهمها وجود العديد من القصور في بنية الخطة الاستراتيجية ومنهجيتها العلمية، كما كشف النقد عن مراعاة بعض الشروط الشكلية والفنية في إعدادها.

### الكلمات المفتاحية :

( التخطيط الاستراتيجي -الخطة الإستراتيجية - جامعة الزقازيق - النقد) .

## Strategic Plan of Zagazig University (2013-2022) "Critical Analytical Study"

### Abstract

The current research aimed to analyze and critique the strategic plan of Zagazig University (2013-2022). The current research used the descriptive-analytical methodology in addition to the use of the critical methodology, as it dealt with the nature of strategic planning, identifying the most important points of criticism to be taken into account when criticizing the university's strategic plan, and determining the most important scientific criteria from which the process of criticizing the strategic plan was launched, and finally, the content of Zagazig University strategic plan was analyzed and critiqued in light of the previous set of criteria. The analysis and criticism included several aspects, starting with determining the degree to which the plan is based on the general objectives and principles of university education, then determining the extent to which the strategic plan takes into account the formal aspects stipulated by science in building strategic plans for universities, and the extent to which the plan adheres to the specific scientific methodology for building strategic plans. In light of the criticism criteria, the research reached a number of results, the most important of which is the presence of many shortcomings in the structure of the strategic plan and its scientific methodology. The criticism also revealed that some formal and technical conditions were taken into account in its preparation.

**Keywords :**( Strategic Planning -Strategic Plan - Zagazig University- Criticism)

## مقدمة

يُعد التعليم الجامعي الأداة التي تسهم في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل؛ فهو السبيل لإعداد القوى البشرية المتخصصة، وإعداد الباحثين للمستقبل؛ وبهذا فالمجتمعات تحتاج إلى المؤسسات الجامعية، وخاصة في أوقات الأزمات الاجتماعية والاقتصادية، حيث إن هذه المؤسسات تمتلك القدرة على اقتراح البدائل لتطوير محركات ورؤى المستقبل، والتي تكون بدورها قادرة على التأثير في مسارها نحو تنمية المجتمع<sup>(١)</sup>.

كما يعد التعليم الجامعي من أهم محددات التنمية في كل دول العالم، ومعقد الآمال لكل سبل التطور والنمو بمختلف أبعاده. وتحتل تنافسية التعليم الجامعي مكانة مهمة في سلم الأولويات المطروحة من قبل المهتمين بقضايا الجامعات، وتمثل الآن اتجاهاً دولياً، تُقوّم من خلاله الحكومات سياساتها نحو امتلاك جامعات متميزة قادرة على المنافسة العالمية<sup>(٢)</sup>.

وفي هذا الإطار، لم يعد تطوير التعليم الجامعي خياراً، أو من قبيل الرفاهية، وخاصة في ظل المنافسة المحلية والعالمية الأمر الذي أدى إلى اتجاه كافة المؤسسات للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي؛ باعتباره المنهج الي يمكن من التعامل الفعال مع خضم التغيرات التي تجيء من كل صوب في البيئة المحيطة، ويمكن المؤسسات من أن تشتق لنفسها مساراً فعالاً في المستقبل. كما أنه يُعد الاتجاه التطويري الجديد الذي يبين كيف لأي مؤسسة أن تستفيد من عناصر قوتها ومن ظروفها الخارجية، وهو كذلك يبين على أي نحو يمكن لها تطبيق أساليب تحليل أوضاعها الداخلية والخارجية، وما الخبرات التي يمكن أن تهتدي إليها في هذا الصدد؟ فهو وسيلة لإدخال التوجه المستقبلي، والبيئي (الخارجي) إلى اهتماماتها، ومدخل لإخراجها من دائرة الجمود والثبات إلى دائرة التجديد والإبداع، واستشراف آفاق التغيير<sup>(٤)</sup>.

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرفاوي

أ.أ. جلال السيد أحمد

وفي هذا السياق، تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد أهم الوسائل الرئيسية التي تمكّن الجامعة من مواجهة تحديات المنافسة، وذلك من خلال العمل على تطوير إطار عمل يساعد الجامعة على تحديد السبل الواجب اتباعها لتحقيق أهدافها ودورها في بناء وتطوير المجتمع، كما يساعدها في تحقيق موقعها التنافسي بين الجامعات الأخرى على المستويين القومي والعالمي<sup>(٥)</sup>. كما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى توضيح معالم الطريق الذي يُمكن الجامعة من تحقيق الأهداف، وذلك من خلال توفير رؤية استراتيجية تصف الصورة المستقبلية التي تنشدها، كما يساعد في تحديد الأوضاع الراهنة للجامعة، ويساعد على التقدير الدقيق للقوى الأساسية وتحديد مواطن الضعف التي يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء وكيفية مواجهتها والتخلص منها، وكذلك تحديد مواطن القوة وكيفية الاستفادة منها<sup>(٦)</sup>.

وثمة اتفاق بين المعنيين بالتعليم الجامعي على أن التخطيط الاستراتيجي من العمليات التي لا يمكن الاستغناء عنها خاصة بالنسبة للجامعات التي تأمل أن تُحسّن مستوى أدائها وتطور وتحدث من عملياتها بحيث تضمن تقديم خريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل سواء على المستوي القومي أو الاقليمي. ومن هذا المنطلق، برزت أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي وفقاً لما يؤديه من دور فعّال في تمكينها من التعامل بفعالية مع التحديات التنافسية من خلال صياغة الاستراتيجيات الملائمة؛ التي تمكنها من تحقيق مكانة وميزة تنافسية.

ولاشك أن التخطيط الناجح أساسُ التطوير الناجح، ولكن أي نوع من التخطيط الذي نريده في مؤسساتنا التعليمية؟ وتكمن الإجابة عن هذا التساؤل في نهج عملية التخطيط الاستراتيجي ونتائجها من خطط استراتيجية. وحتى يمكن الوفاء بذلك فلا بد من الاهتمام بجودة عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم الجامعي، أي تركيز مخططي هذا النوع من التعليم على أن يضعوا الخطط التي تعمل على إصلاح وتطوير قسماته المختلفة، وتحقيق الأهداف المبتغاة، وطرح

الحلول والبدائل الممكنة لعملية التطوير<sup>(٧)</sup>. ويعد أيسر الطرق لبلوغ ذلك اتباع ما نص عليه العلم بشأن عملية التخطيط وعدم الاكتفاء بالتقليد الأعمى الذي تقوم به بعض الجامعات عند بناء خطة استراتيجية.

ولما كان التخطيط الاستراتيجي الدليل الموجه لمساعدة مؤسسات التعليم الجامعي لبناء الخطة الاستراتيجية التي تمكّنهم من تحقيق الرسالة والرؤية وغاياتها المأمولة. فإنّه من الضروري التعرف على مدى فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعات. ومن هذا المنطلق، تتأكد أهمية تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٣- ٢٠٢٢) للوقوف على ما تتمتع به من إيجابيات وما يشوبها من سلبيات؛ وذلك بهدف الحكم على جودة عملية بنائها انطلاقاً من القاعدة التي تنص على أن ما بُني على باطل فهو باطل، ثم بعد ذلك الحكم على إمكانية تنفيذها.

#### مشكلة البحث

انطلاقاً من أن الخطة الاستراتيجية هي المنتج المادي والملموس لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهي الأساس الذي تعتمد عليه الجامعة والخريطة التي تسترشد بها في تحقيق ما تسعى للوصول إليه. فتتنبذ الجامعة للخطة الاستراتيجية من خلال تحليل رسالتها والتحرك نحو رؤيتها، وتحديد مسئولية كل وحدة أو قسم أو إدارة داخلها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالخطة في ضوء اجراءات التنفيذ الخاصة بكل هدف هو بمثابة التحرك من الواقع الفروض إلى المستقبل المرغوب.

يتضح من ذلك أهمية وضرورة بناء الخطط الاستراتيجية للجامعات في ضوء الأسس العلمية المحددة، كي تتمكن الجامعة من خلالها من التواصل والانفتاح على البيئة المحيطة؛ بما يساعد في تحديد موقعها بالنسبة لغيرها من الجامعات، وبيان قدرتها على المنافسة من خلال تحديد ما يواجهها من فرص وتحديات ومدى قدرتها على استغلال ذلك. ومن ثم فإن هناك حاجة إلى خطط واضحة ذات أهداف

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي أ.أ. جلال السيد أحمد

محددة وسبل تنفيذ جادة لوضع أطر العلاج لإصلاح مجريات الواقع وطرح البدائل لحلها<sup>(٨)</sup>.

وفي ظل تراجع مكانة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر، وذلك في ضوء العديد من التقارير الدولية التي تختص بتحليل واقع الجامعات على مستوى العالم، والتي من أهمها تقرير التنافسية العالمية ( ٢٠١٦ - ٢٠١٧ ) The Global Competitiveness Report (2016 – 2017) الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي؛ حيث جاءت مصر في المركز (١١٢) من بين (١٣٨) دولة في مؤشر الوضع التنافسي للتدريب والتعليم الجامعي<sup>(٩)</sup> وانطلاقاً من أن التخطيط الجيد هو أول السبل لدعم القدرة التنافسية؛ كان لابد من مراجعة فكر التخطيط الاستراتيجي بالجامعات باعتباره وسيلة الجامعة للتحسين والتطوير وتصحيح المسار، وذلك للتأكد من اتباع الجامعة للأسس العلمية في بناء الخطة الاستراتيجية.

ولما كان النقد أساس تصحيح الأخطاء والتخلص من السلبيات ومعالجة النواقص والعيوب، وذلك من خلال عملية تحليل تستهدف تحديد إيجابيات وسلبيات الشئ محل النقد.

في ضوء ما سبق تتضح أهمية نقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق للوقوف على إيجابياتها وسلبياتها في ضوء جملة من المعايير العلمية استناداً إلى القاعدة العلمية التي تنص على أنه لا نقد بلا معايير ولا أصبح مجرد وجهات نظر تفتقد للموضوعية. وعلى ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١ - ما ماهية التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ؟
- ٢ - ما أبرز منطلقات نقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق؟
- ٣ - ما المعايير العلمية التي يتعين اتباعها لنقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق؟
- ٤ - ما واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزقازيق في الفترة (٢٠١٣ - ٢٠٢٢)؟

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣- ٢٠٢٢) للوقوف على ايجابياتها وسلبياتها في ضوء المعايير العلمية لنقد الخطط الاستراتيجية. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف يتعين تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:

١. التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي.
٢. إلقاء الضوء أبرز منطلقات نقد الخطة الاستراتيجية بجامعة الزقازيق
٣. تحديد المعايير العلمية التي يمكن في ضوءها نقد الخطة الاستراتيجية.
٤. تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق في ضوء بعض المعايير العلمية.

### أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

١. معالجته موضوعاً على درجة كبيرة من الأهمية، حيث يقدم منهجية علمية لنقد الخطط الاستراتيجية للجامعات في ضوء المعايير العلمية.
٢. تفيد الدراسة الحالية مسئولية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات؛ حيث تؤكد على ضرورة مراعاة المنهجية العلمية في بناء الخطط الاستراتيجية بما يضمن للجامعة فاعلية التطبيق.
٣. تفيد الدراسة الحالية كلاً من وزارة التعليم العالي، والمجلس الأعلى للجامعات، والجامعات والكليات المختلفة، والمخططين التربويين وذلك عند التخطيط للتعليم من أجل إصلاحه، وكذلك المهتمين بقضايا تطوير التعليم.

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرفاوي

٤. تمثل هذه الدراسة بداية لتوجيه الباحثين لإجراء مزيد من البحوث النقدية التي تستهدف تصحيح المسار من أجل ضمان التطوير.

### مصطلحات البحث

تحدد مصطلحات البحث فيما يلي:

#### ١- التخطيط الاستراتيجي

تعرف عملية التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي على أنها عملية رسمية ومستمرة وتشاركية؛ يشارك فيها كافة أصحاب المصالح والمستفيدين، من أجل صياغة الخطة الاستراتيجية الأنسب لتحديد أفضل مواءمة لتكيف المؤسسة الجامعية مع البيئة الخارجية، مع التأكيد على ضمان تنفيذ ومتابعة هذه المواءمة من خلال إدارة استراتيجية فعالة؛ بما يسهم في إحداث التغيير الاستراتيجي نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية المأمولة<sup>(١٠)</sup>..

#### ٢- الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية هي وثيقة تتضمن بيان برسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية والأهداف والتطلعات الاستراتيجية، فضلا عن عرض ملخص لنتائج التحليل البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات)، وكذلك ملخص للاستراتيجيات البديلة ومقارنة بينها، ثم تحديات البديل الاستراتيجي المختار. وأخيرا وصف البديل الاستراتيجي المختار ومحاوره بتفصيل كاف مع بيان بمتطلبات تنفيذ الاستراتيجية والرقابة والمتابعة<sup>(١١)</sup>، وهي تمثل نتاج ومخرج عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### ٣- النقد

النقد في اللغة هو فن تمييز الجيد من الرديء، والصحيح من الفاسد، ونقد الشيء نقدا: نقده أي اختبره، أو ليميز جيده من رديئه أي عيوبه ومحاسنه، ويقال نقد



النثر ونقد الشعر أي أظهر ما فيهما من عيب أو حسن<sup>(١٢)</sup>. وعلى ذلك فالنقد في اللغة يعني فحص الشيء من أجل الوقوف على مواطن الجودة والرداءة فيه، أو كشف العيوب والنقائص، وذلك في ضوء اتباع معايير للنقد تختلف باختلاف المجال الذي يطبق فيه.

ويعرف النقد اصطلاحاً بأنه نشاط فكري يتجه إلى نقد المفاهيم، ونقد التصورات، ونقد الأفكار بما يعني نقد الأيدولوجية الكامنة خلف النشاط العلمي والممارسات البحثية، أو خلف أي نشاط إنساني آخر يقوم به الفرد أو جماعة معينة من الأفراد في أي مجال من مجالات الحياة<sup>(١٣)</sup> كما يعرف النقد بأنه دراسة العمل و تفسيره واستظهار خصائصه واستمطار خفاياه، للانتهاء إلى مكانه وجوهره<sup>(١٤)</sup>.

### منهج البحث

تقتضي طبيعة البحث الحالي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليل كافة أبعاده. ويستخدمه البحث الحالي في تحديد ماهية التخطيط الاستراتيجي وأسسها ومرتكزاته، كما يستخدم المنهج النقدي، ويستخدمه البحث لتحديد منطلقات نقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق، وتحديد المعايير العلمية لنقدها كأساس لتحليل ونقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) لبيان أهم نقاط قوتها ونقاط ضعفها في ضوء منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعات وغيرها من المعايير العلمية .

## خطوات السير في البحث

يتم تنظيم البحث ليسير وفقاً للخطوات التالية:

### المحور الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

ويتناول من خلاله تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرواد الفكر الاستراتيجي، وتحديد أبرز الأسس والمرتكزات التي تستند إليها عملية التخطيط الاستراتيجي، والأسئلة والمراحل الرئيسية التي تعبر عن عملية التخطيط الاستراتيجي

### المحور الثاني - منطلقات نقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق

ويتم من خلاله تحديد أبرز المنطلقات التي تعتمد عليها عملية نقد الخطة الاستراتيجية، وتم تصنيفها إلى منطلقات تعود إلى أهمية النقد نفسه، ومنطلقات تعود إلى أهمية الموضوع.

### المحور الثالث: معايير نقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق

ويتم من خلاله تحديد أبرز المعايير التي سيتم في ضوءها عليها نقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق، وتم تصنيفها كما يلي: أولاً - معيار التوافق والاتساق مع الأهداف العامة للتعليم الجامع، وثانياً - المعايير المتعلقة بوثيقة الخطة الاستراتيجية، وثالثاً - المعايير المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتقويمها.

### المحور الرابع: تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية

ويتم خلال هذا المحور تناول الخطة الاستراتيجية بالتحليل والنقد في كافة مكوناتها ووفقاً للمعايير الموضوعية كأساس للنقد.

## المحور الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي

يمكن تحديد ماهية التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي:

### أ- تعريف التخطيط الاستراتيجي

نظراً لمرور التخطيط الاستراتيجي بمراحل تطويرية متعددة، بدءاً من قطاع الأعمال إلى قطاع المؤسسات العامة غير الربحية، ثم إلى المؤسسات التعليمية. فقد تعددت وجهات النظر في تعريفه وفقاً لطبيعة التخصص القائم بالتعريف، والمجال المطبق فيه هذا الفكر التخطيطي. ويتضح ذلك من خلال تعريف التخطيط الاستراتيجي وفقاً لراود وأصحاب الفكر الاستراتيجي؛ حيث تعددت تعريفاتهم نظراً لاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها تفسيراتهم.

ويُعرف (1979) George Steiner التخطيط الاستراتيجي، باعتباره

عملية رسمية؛ إذ يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الرسمي. ويعرفه من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح، وهي:

- مستقبلية القرارات الحالية: يعني ذلك أنه يدرس أسباب وتأثير القرارات والإجراءات الحالية نحو تشكيل المستقبل المأمول؛ فالتخطيط الاستراتيجي يدرس نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات المستقبلية، التي تمثل الأساس لتحديد أنسب القرارات الحالية التي تؤدي إلى تصميم المستقبل المرغوب، وتحديد الطرق المؤدية إلى تحقيقه.
- التخطيط كعملية: يعني ذلك أنه عملية ممنهجة منظمة تسير على أسس واضحة ومفهومة. فهو عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الغايات المؤسسية، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيقها، ثم الخطط التفصيلية الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ هذه الاستراتيجيات والغايات النهائية. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها نوع الجهد التخطيطي المطلوب تنفيذه،

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرفاوي أ.أ. جلال السيد أحمد

ويتضمن تحديد ما يجب تنفيذه، ومتى؟ وكيف يتم تنفيذه؟ ومن سيقوم بتنفيذه؟ وكيفية معالجة النتائج؟.

▪ **التخطيط كفلسفة:** أي أنه يمثل اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة واستلهاً المستقبل. فهو أكثر من أن يعبر عن مجموعة من الخطوات والإجراءات والأساليب، فيجب على أي مؤسسة أن تدرك أن التخطيط يستحق أن تقوم به المؤسسة، وأن تقوم به قدر ما تستطيع<sup>(١٥)</sup>.

▪ **التخطيط كبناء:** أي أنه يعبر عن نظام هيكلي يربط بين ثلاثة أنواع رئيسية من الخطط هي: الخطط الاستراتيجية، والخطط الاستراتيجية (أو البرامج متوسطة المدى)، والخطط التنفيذية والميزانيات قصيرة المدى؛ بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات حالية<sup>(١٦)</sup>.

وينطلق تعريف **Daniel Rowely, et.al (1997)** من إيضاحه العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية. فيُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية رسمية مصممة؛ من أجل مساعدة أي مؤسسة لتحديد أفضل موائمة مع بيئتها والمحافظة عليها. أما الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتطلب اهتماماً، وتركيز المؤسسة على تطبيق وتنفيذ الموائمة المثلى مع البيئة والحفاظ عليها<sup>(١٧)</sup>. ووفقاً لهذا التعريف، تأتي الخطة لتحديد القرارات التي تضمن التكيف والموائمة مع البيئة الخارجية، ثم تأتي الإدارة الاستراتيجية التي تضمن تنفيذ هذه الموائمة.

ووفقاً لـ **Donald Norris & Nick Poulton (2008)** يُعرف على أنه النشاط أو العملية التي تُؤطر وتحدد من خلالها المؤسسة القرارات الاستراتيجية. وفي هذه الحالة فإن مصطلح "استراتيجي" لا تعني "مهم" أو "طويل المدى"؛ فالتخطيط لكي يكون استراتيجياً؛ من أجل صنع القرارات الاستراتيجية، يجب أن يفي بعدة معايير، هي: يحدد علاقة المؤسسة ببيئتها، ويتناول المؤسسة بأكملها كوحدة للتحليل، ويعتمد على المدخلات من مجموعة متنوعة من المجالات الوظيفية، ويوفر التوجيه للأنشطة الإدارية التنفيذية في جميع أنحاء المؤسسة. وعلى ذلك يعبر التخطيط

الاستراتيجي عن توجه المؤسسة ككل؛ من أجل التكيف مع البيئة الخارجية، وإجراءات تحقيقه، من خلال تحديد القرارات الاستراتيجية طويلة المدى، ومتوسطة المدى، وقصيرة المدى؛ من أجل بناء الخطة الاستراتيجية. وهنا يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي عملية استباقية موجهة خارجياً تتضمن جميع الآفاق الزمنية من خلال ثلاثة مستويات لثلاثة أنواع من التخطيط، وهي: التخطيط طويل المدى، التخطيط التكتيكي متوسط المدى، التخطيط الإجرائي قصير المدى<sup>(١٨)</sup>.

ووفقاً (Leonardo Goodstin, et.al (2008)، يُعرف التخطيط

الاستراتيجي بأنه العملية التي يرسم بها الأعضاء الموجهين مؤسسة ما مستقبلاً، ويطورون العمليات والإجراءات اللازمة؛ لتحقيق ذلك المستقبل<sup>(١٩)</sup>.

وينطلق (Roger Kaufman (2009) في تعريفه للتخطيط الاستراتيجي

من فرضية مؤداها، أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي أن تحقق المؤسسة قيمة مضافة للمجتمع. لذا يُطلق على التخطيط الاستراتيجي اسم التخطيط الشامل Mega Planning، فهو يبدأ بالمستوى ميجا الاستراتيجي؛ لتحديد الفائدة المجتمعية " الرؤية المثالية للمجتمع"، ثم ينتقل إلى التخطيط التكتيكي، ثم إلى التخطيط الإجرائي؛ لتحديد أفضل الطرق والوسائل اللازمة لتحقيقها<sup>(٢٠)</sup>.

وعليه، يُعرف التخطيط الاستراتيجي للتعليم على أنه: عملية استباقية شاملة أو تخطيط استباقي يُمكن المشاركين من تحقيق فوائد مجتمعية، وهي قابلة للتطبيق في جميع المستويات التعليمية. وينطلق هذا التعريف من أي مؤسسة تعليمية لا بد أن تؤدي إلى نتائج وأثار مجتمعية. فالتخطيط الاستراتيجي ينطلق من تحديد الرؤية المثالية لمستقبل المجتمع المأمول، الذي يجب أن تسهم في تشكيله المؤسسات التعليمية، من خلال تكييف الأهداف المؤسسية نحو تحقيق هذا المجتمع المأمول<sup>(٢١)</sup>. ووفقاً لهذا التعريف، ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحديد النتائج المؤسسية، وإجراءات تحقيقها استناداً إلى رؤية مثالية، تركز على ضرورة تحقيق قيمة مضافة على المستوى الشامل المتعلق بالمجتمع ككل.

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي

أ.أية جلال السيد أحمد

ويعرفه (2015) Michael Allison & Jude Kaye بأنه عملية منهجية منظمة تتفق المؤسسة وكافة أصحاب المصالح الرئيسيين من خلالها على الأولويات الضرورية؛ من أجل تحقيق رسالتها، والاستجابة والتكيف مع البيئة، وتحديد وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأولويات. ويتضح من خلال هذا التعريف عدة مفاهيم يمكن خلالها فهم عملية التخطيط، هي بأنها: عملية استراتيجية؛ أي أنها تسعى للتكيف مع البيئة الخارجية واحتياجات المستفيدين المتغيرة، وعملية نظامية؛ فهي نهج وهيكل منظم لسلسلة من الخطوات، وعملية قائمة على الإجماع، أو التوافق بشأن تحديد الأولويات؛ من أجل الالتزام بتنفيذها، وعملية موجهة لاكتساب وتوزيع الموارد؛ حيث إنّ تحقيق التوازن بين الحصول على الموارد، وخطط الإنفاق هو جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي؛ فتساعد الخطة الاستراتيجية القادة على اتخاذ خيارات استباقية، وواقعية بين استراتيجيات التمويل المتنافسة، وبين الإنفاق على البرامج المختلفة<sup>(٢٢)</sup>.

كما يعرفه (2021) John Bryson بأنه جهد منظم ومنضبط من أجل إنتاج القرارات، والإجراءات الأساسية التي تشكل وتوجه ما تكون عليه المؤسسة (أي هويتها)؟ وماذا تفعل (الاستراتيجيات والإجراءات)؟ ولماذا تفعل ذلك؟ وبعبارة أخرى هو جهد منظم ومنضبط؛ من أجل إنتاج القرارات، والإجراءات الأساسية التي ستؤطر ماهية المؤسسة، وما تقوم به، ولماذا؟<sup>(٢٣)</sup>.

وبإمعان النظر فيما سبق بشأن تعريفات التخطيط الاستراتيجي، يلاحظ أنّ هناك تعريفات تركز على التخطيط كعملية رسمية، تعبر منهجية منظمة مكونة من مراحل وخطوات وتعريفات أخرى تركز على النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية، وتحديد الإجراءات اللازمة للوصول إلى الاتجاه المرغوب. في حين يركز البعض الآخر على الغرض من عملية التخطيط، مثل: تحديد اتجاه المؤسسة، وتحقيق الالتزام لدى الموظفين وأصحاب المصالح، وتحقيق قيمة للمجتمع. وهناك تعريفات تركز على العملية ونتائجها، التي يترتب عليه تحديد القرارات الاستراتيجية والإجراءات والوسائل - متمثلة في الخطة الاستراتيجية - التي تتخذها المؤسسة

لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية المثالية. كما ينظر البعض الآخر على أنّ التخطيط نشاط استباقي موجه خارجياً، ينطلق من تحقيق قيمة عامة للمجتمع. كما تنطلق بعض التعريفات من أنّ التخطيط الاستراتيجي تخطيط شامل يتناول المؤسسة في مجموعها؛ من أجل التركيز على التوجه الكلي للمؤسسة في إطار موائمتها مع البيئة لخارجية. ويؤكد البعض في تعريفه للتخطيط الاستراتيجي بالتأكيد على الموائمة مع البيئة الخارجية -صياغة وتنفيذاً - من خلال التكامل مع الإدارة الاستراتيجية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي بأنه عملية رسمية، تهدف إلى مساعدة مؤسسات التعليم الجامعي؛ لتحقيق أفضل موائمة مع البيئة الخارجية، من خلال منهجية استباقية تشاركية منظمة، ذات مراحل وخطوات محددة قائمة على استلهاام المستقبل المأمول للمؤسسة، من خلال مشاركة مختلف أصحاب المصالح؛ من أجل تحديد رسالة ورؤية المؤسسة، والاتفاق على القضايا والمحاور الاستراتيجية للتطوير - ذات الأولوية - اللازمة للتكيف مع البيئة الخارجية، كأساس لصياغة الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد الغايات والأهداف والإجراءات، والخطط التنفيذية، وتخصيص الميزانيات والموارد اللازمة للتنفيذ، ثم تنفيذها ومتابعتها وتقويمها؛ بما يسهم في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية المأمولة<sup>(٢٤)</sup>..

### ب- الأسس والمرتكزات التي تستند عليها عملية التخطيط الاستراتيجي

يمكن تحديد الأسس والمرتكزات التي تستند عليها عملية التخطيط

الاستراتيجي فيما يلي:

- التخطيط عملية فنية، تعبر عن منهجية علمية منظمة لها مراحل وخطوات وإجراءات فنية محددة، وتطلب الاستعانة بالعديد من الأساليب والفنيات والأدوات. ومن ثم يجب أن يشرع في تطبيقها فريق مؤهل ومدرب.

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي

أ.أ. جلال السيد أحمد

- التخطيط عملية مرنة وقابلة للتكيف والموائمة وفقاً لظروف أي مؤسسة؛ فلا يوجد نموذج أو قالب جامد لعملية التخطيط الاستراتيجي. ومن ثم يمكن لأي مؤسسة تشكيل أو تبني النموذج الذي تراه مناسباً لطبيعة عملها، وخبرات أفرادها، وتعقد بيئتها. كما أن الخطة الاستراتيجية - كنتاج للعملية - تتسم بالمرونة والقابلية للتحديث والتعديل وفقاً للظروف المتغيرات وما يطرأ من مستجدات.
- التخطيط عملية رسمية؛ حيث يجب أن تأخذ العملية الطابع الرسمي من خلال اعلان المؤسسة رسمياً لبدء العملية، واعتماد مخرجاتها، ودعم تنفيذها.
- التخطيط عملية تكيفية موجه من الخارج إلى الداخل؛ فالتخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة يجب أن ينطلق من تحقيق قيمة مضافة للمجتمع، ويأخذ في اعتباره التكيف مع القوى والعوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة وعلى تحقيق رسالتها ورؤيتها.
- التخطيط عملية استباقية؛ حيث يؤكد على تشكيل صورة المستقبل المأمول، ثم تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقه. فهو يتسم بطابع المبادرة لا بطابع رد الفعل، والاستعداد للمستقبل. أي أنه تخطيط موجه بالرسالة والرؤية والقيم.
- التخطيط عملية شاملة؛ حيث يتضمن المؤسسة كوحدة كلية بجميع وحداتها ووظائفها في ضوء موائمتها بالبيئة الخارجية.
- التخطيط عملية تشاركية موجهة بأصحاب المصالح؛ حيث يؤكد على ضرورة مشاركة مختلف أصحاب المصالح طوال مراحل العملية، فالتخطيط يكون أكثر واقعيًا وقابلًا للتنفيذ من خلال مشاركة تحليل آراء أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين طوال خطوات العملية.
- التخطيط موجهة بمؤشرات للتقييم؛ حيث ينطلق من تحديد إطار لمجالات ومؤشرات لتقييم واقع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي.
- التخطيط عملية هرمية منطقية؛ حيث ينطلق من التأكيد على الموائمة والترابط السببي المنطقي لتسلسل مستويات الأهداف الهرمية، من خلال ايضاح مستويات أنماط الأداء المرغوبة في صياغة الخطة الاستراتيجية (الغايات،



- الأهداف، الإجراءات)، على نحو يحدث الموائمة بين مستويات عملية التخطيط:  
الاستراتيجي، التكتيكي، الإجرائي.
- التخطيط عملية موجهة إجرائياً؛ حيث تسعى العملية إلى التكامل مع التخطيط الإجرائي لبناء الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية لضمان تنفيذها بنجاح.
  - التخطيط عملية متكاملة مع الإدارة الاستراتيجية؛ حيث يركز على التنفيذ وإحداث التغيير من خلال التركيز على تنفيذ القرارات التنفيذية في الحال من أجل تغيير وضع المؤسسة نحو المستقبل المأمول.
  - التخطيط عملية دورية مستمرة؛ حيث تنتهي كل دورة بتقييم عملية التخطيط من أجل التهيئة والاستعداد للبدء بدورة جديدة<sup>(٢٥)</sup>.

### ج- عملية التخطيط الاستراتيجي : الأسئلة والمراحل

يمكن التعبير عن عملية التخطيط الاستراتيجي في صورة عدد من الأسئلة الرئيسية، وكل سؤال يعبر عن مرحلة ضمن مراحل عملية التخطيط، وكل مرحلة تتضمن عدد من الخطوات، كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول (١)

#### عملية التخطيط الاستراتيجي : الأسئلة والمراحل والخطوات

مراحل وخطوات دورة عملية التخطيط الاستراتيجي			الأسئلة الرئيسية
النواتج والمخرجات الرئيسية	الخطوات	المراحل	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التأكد من جاهزية المؤسسة للبدء بالتخطيط</li> <li>▪ الحصول على قرار رسمي لبدء العملية</li> <li>▪ تشكيل وتدريب فريق التخطيط الاستراتيجي</li> <li>▪ خطة المشاركون من أصحاب المصالح</li> <li>▪ الخطة الزمنية والتنفيذية</li> </ul>	<p><b>الخطوة (١):</b> اعلان القيادة المؤسسية بالبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي</p> <p><b>الخطوة (٢):</b> تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي</p> <p><b>الخطوة (٣):</b> تحديد نموذج عملية التخطيط الاستراتيجي الذي تتبناها المؤسسة</p> <p><b>الخطوة (٤):</b> تدريب فريق التخطيط الاستراتيجي على العملية</p>	<p>المرحلة (١) التخطيط للتخطيط Planning to plan</p>	<p>هل نحن مستعدون للقيام بالتخطيط الاستراتيجي؟</p>

الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية  
د. أميرة محمود الشرفاوي أ.أية جلال السيد أحمد

<p>لتطبيق عملية التخطيط</p>	<p><b>الخطوة (٥):</b> تحديد أصحاب المصالح وخطة مشاركتهم في العملية <b>الخطوة (٦):</b> تحديد المدى الزمني للخطة الاستراتيجية <b>الخطوة (٧):</b> الجدولة الزمنية لعملية التخطيط الاستراتيجي <b>الخطوة (٨):</b> تقدير الموارد والميزانية لإجراء عملية التخطيط رسمياً <b>الخطوة (٩):</b> صياغة الخطة التنفيذية لعملية التخطيط الاستراتيجي <b>الخطوة (١٠):</b> نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتسويق لتطبيق العملية</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ بيان الرسالة: الغرض الرئيس لوجود المؤسسة. (معلم ومعلم)</li> <li>▪ بيان القيم: المبادئ الموجهة للمؤسسة. (معلم ومعلم)</li> <li>▪ بيان الرؤية: صورة المستقبل المأمول للمؤسسة. (معلم ومعلم)</li> <li>▪ شعار المؤسسة: كلمات تعبيرية كعلامة مميزة للرسالة والرؤية (معلم ومعلم)</li> </ul>	<p><b>الخطوة (١) &amp; (٢):</b> صياغة بيان الرسالة والقيم. <b>الخطوة (٣) &amp; (٤):</b> صياغة بيان الرؤية وشعار المؤسسة.</p>	<p>المرحلة (٢) صياغة الرسالة والقيم والرؤية والشعار "التوجه الاستراتيجي العام" Overall Strategic Direction</p>	<p>أين نريد الذهاب؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قائمة نقاط القوة والضعف الفرص والتحديات (SWOC) والكفاءات الأساسية والتميزة</li> </ul>	<p><b>الخطوة (١)</b> تحليل البيئة الخارجية: تحديد الفرص والتحديات أ - البيئة الخارجية العامة ب - البيئة الخارجية الخاصة ١ - بيئة قطاع التعليم الجامعي ٢ - البيئة التنافسية، ويتضمن ذلك: - تحليل المنافسين - القوى التنافسية الخمس لبيئة المنافسة (نموذج بورتر) <b>الخطوة (٢)</b> تحليل البيئة الداخلية: تحديد نقاط القوة والضعف والكفاءات ١- إطار مؤشرات تقييم البيئة الداخلية وواقع الميزة التنافسية ب- المقارنة المرجعية</p>	<p>المرحلة (٣) التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis</p>	<p>أين نحن الآن؟</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الخطة الاستراتيجية</li> <li>▪ (القضايا الاستراتيجية -</li> <li>الغايات - الأهداف)</li> </ul>	<p>الخطوة (١): تحديد القضايا الاستراتيجية</p> <p>الخطوة (٢): تحديد الغايات والأهداف والأنشطة</p>	<p>المرحلة (٤)</p> <p>صياغة الخطة</p> <p>الاستراتيجية</p> <p>Strategic Plan Formulation</p>	<p>كيف نصل إلى هناك؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الخطة التنفيذية للخطة</li> <li>الاستراتيجية &amp; الخطة</li> <li>الزمنية &amp; الخطة المالية &amp;</li> <li>خطة المتابعة والتقييم)</li> </ul>	<p>الخطوة (٣): بناء الخطة التنفيذية</p> <p>الخطوة (٤): الخطة الزمنية</p> <p>الخطوة (٥): الخطة المالية</p> <p>الخطوة (٦): بناء خطة المتابعة والتقييم</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وثيقة متكاملة مكتوبة</li> <li>للخطة الاستراتيجية</li> <li>واعتمادها</li> </ul>	<p>الخطوة (٧): كتابة وثيقة الخطة</p> <p>الاستراتيجية المتكاملة واعتمادها</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>التغيير الاستراتيجي نحو</li> <li>الميزة التنافسية</li> <li>(تحقيق النتائج المأمولة)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الاحتفال والشكر</li> <li>▪ النشر والتوصل</li> <li>▪ استخدام وتخصيص وتوزيع الموارد</li> <li>▪ قيادة وثقافة مؤسسية داعمة</li> <li>▪ بناء هيكل تنظيمي مناسب</li> <li>▪ نظام فعال لإدارة ومتابعة الأداء</li> <li>▪ نظام للمحاسبية والحوافز والمكافآت</li> </ul>	<p>المرحلة (٥)</p> <p>تنفيذ الخطة</p> <p>الاستراتيجية</p> <p>Strategic Plan Execution</p>	<p>كيف يمكن إدارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح نحو التغيير؟ (الإدارة الاستراتيجية والتغيير)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تقارير المتابعة والانجاز،</li> <li>وتحديد الاجراءات</li> <li>التصحيحية.</li> <li>▪ المراجعة والتحديث السنوي</li> <li>للخطة الاستراتيجية.</li> <li>▪ تقويم العملية والبدء في</li> <li>دورة جديدة.</li> </ul>	<p>الخطوة (١): متابعة تنفيذ الخطة</p> <p>الاستراتيجية وتحديثها.</p> <p>الخطوة (٢): تقييم عملية</p> <p>التخطيط الاستراتيجي والتهيئة لدورة</p> <p>جديدة</p>	<p>المرحلة (٦)</p> <p>المتابعة والتقييم</p> <p>Monitoring &amp; Evaluation</p>	<p>كيف نعرف أن حققنا ما نريد؟</p>

المصدر: أميرة محمود الشراوي: بناء نموذج لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي في ضوء نماذج التخطيط الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٢١، ص ٣٦٢.

وكما هو موضح بالجدول، تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي وفقاً للنموذج المقترح، الإجابة على (٦) أسئلة رئيسة تعبر عن (٦) مراحل رئيسة، بدءاً من التخطيط للتخطيط من أجل التهيئة والاستعداد لتطبيق العملية، وانتهاءً بالتنفيذ والمتابعة والتقييم.

## المحور الثاني - منطلقات نقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق

النقد نشاط فكري حظى باهتمام كبير في الأوساط العلمية والتربوية؛ وذلك لدوره في إثراء العقل وتنوير الفكر وتنقيح المعرفة، ولم يقتصر النقد على مجال الأدب كما قد يظن البعض بل مارسه العديد من المجالات الأخرى كالفلسفة والشعر والعلوم وغيرهم؛ ومن ثم أصبح له أهمية عظيمة في كافة مجالات المعرفة، وللتعرف على دوره في تنمية الفكر وتنويره كان لابد من الوقوف على مفهوم النقد. وتوضح أهمية نقد الخطة الاستراتيجية من أهمية النقد بصفة عامة ودوره في تدقيق المعرفة؛ ومن ثم تنوير الفكر، وكذلك أهمية موضوع الدراسة بصفة خاصة.

وتؤكد أهمية الحاجة إلى نقد الخطة الاستراتيجية من عدد من المنطلقات بعضها يرجع إلى أهمية النقد في حد ذاته، والبعض الآخر يرجع إلى طبيعة الموضوع نفسه. وفي ضوء ذلك يمكن تحديد المنطلقات الأساسية التي أنطلقت منها عملية نقد الخطة كما يلي:

### أ- منطلقات تعود لأهمية النقد

حيث تتمثل الغاية النهائية للنقد في التخلص من نمط التفكير الذي لا يقبل إلا بالفكرة الواحدة والمطلقة أي تلك التي لا تكون عند صاحبها غير قابلة للنقاش والتطوير<sup>(٣٦)</sup>؛ فالنقد يجعل الأمور تسير في المسار الصحيح ويقلل من العرضة للخطأ أو الحيد عن الصواب؛ وبذلك تتمثل أهمية النقد بصفة عامة في تسليط الضوء على المعارف والنظريات التي تسيطر على طريقة التعامل مع الأشياء؛ فهو أفكار كل همها أن تتساءل لماذا تظهر نظرية معينة؟ ولماذا تسود في الزمان والمكان؟ وما القوى المعاونة لها؟ فالنقد نشاط فكري يضع المفاهيم والتصورات موضع مساءلة للكشف عن مضمونها الاجتماعي والأيدولوجي<sup>(٣٧)</sup>.

## ب- منطلقات تعود لأهمية الموضوع

يمكن تحديد بعض منطلقات نقد الخطة الاستراتيجية للجامعات إلى طبيعة وأهمية الموضوع ذاته، وتتمثل فيما يلي:

### • دور الجامعة في بناء المجتمع

تعد الجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها؛ فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هي أداته في صنع قيادته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية<sup>(٢٨)</sup>؛ فالجامعة هي القوة المحركة للفرد والمجتمع في مضمار التقدم والتنمية الشاملة والمستدامة، وهي مفتاح عبور المجتمعات وبوابة حضارة القرن الحادي والعشرين؛ التي تتميز بالتحديات العلمية والتكنولوجية المعقدة والمتنامية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وهي البوتقة التي تنصهر فيها عقول الصفوة من أبناء المجتمع - طلابا وأساتذة - لتحقيق طموحات مجتمعه وأهدافه<sup>(٢٩)</sup>. فإذا كان الحاضر هو نتاج الماضي فإن مستقبل المجتمع يتكون من الحاضر الذي تشكل عناصره أفكار المجتمع وإنجازاته وتصوره على أساس من الوعي بما ينبغي أن تتسم به وظائف التعليم الجامعي من حركية ودينامية لا غنى عنها لضمان التوجه السليم للعملية التعليمية من أجل تحقيق مستقبل مأمول<sup>(٣٠)</sup>؛ لذا فلكل جامعة رسالتها التي تتولى تحقيقها والتي تختلف من مجتمع لآخر حسب فلسفة هذا المجتمع، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك قاسما مشتركاً في الوظائف بين أغلب الجامعات يكاد يكون متفقا عليه في أدبيات التربية تسعى الجامعات لتحقيقه مهما كان شكل المجتمع الذي تعمل فيه، ويتمثل هذا القاسم فيما يجب أن تقوم الجامعات من تعليم وبحث علمي وخدمة المجتمع<sup>(٣١)</sup>. وانطلاقاً من أن التخطيط هو وسيلة الجامعة لتحقيق أهدافها تتأكد أهمية بل ضرورة فحص الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق؛ للكشف عما يشوبها من

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي

نقائص للتغلب عليها حتى تتمكن الجامعة من أداء رسالتها وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل.

### • أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم الجامعي

أصبح التخطيط الاستراتيجي البديل الأفضل أمام الجامعات للتعامل مع البيئة الديناميكية المحيطة بها والمليئة بمتغيرات ذات وتيرة سريعة للغاية، وإن لم تتمكن الجامعات من مواكبة هذه التغيرات لا يمكنها البقاء والاستمرار، ويعد التخطيط الاستراتيجي - وما يوفره من تنبؤات مستقبلية وما ينجم عنه من خطة استراتيجية تمكن الجامعة من تحقيق المستقبل المرغوب بالنسبة لها، وذلك من خلال تجنب الجامعة التغيرات المفاجئة التي يحتمل حدوثها عند تحقيق أهدافها<sup>(٣٣)</sup>. وتعد الخطة الاستراتيجية هي منتج عملية التخطيط وجودتها - دليلاً على جودة عملية التخطيط برمتها؛ من هنا تأتي الحاجة إلى ضرورة مراجعة الخطط الاستراتيجية للتعليم الجامعي على نحو نقدي، يشكل مدخلاً لازماً وتمهيداً ضرورياً لبناء نظام تعليم ينهض بالمجتمع ويساعد في إقالته من عثراته وارتقائه المكانة اللائقة به حضارياً؛ فلا يمكن الحديث عن تشييد بناء جديد دون نقد البناء الموجود، والتعرف على حالته، الصالح فيه والطالح، المرغوب فيه والمرغوب عنه، ما يلزم إبقاؤه، وما يتعين إلغاؤه، وما يفترض تطويره.<sup>(٣٣)</sup>

### • الحاجة إلى استخدام أساليب حديثة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية

ما من مؤسسة إلا و تسعى دائماً إلى تحديث وتطوير مستوى أدائها ونظم إدارتها، ويكون هذا السعي أكثر إلحاحاً إذا كان الحديث خاص بمؤسسة تعليمية رفيعة المقام كالجامعة؛ والتي تعد أساس تقدم العلوم والفنون ونشر المعرفة والانفتاح عليها في كافة التخصصات؛ ومن هذا المنطلق فلا بد لمؤسسات التعليم الجامعي أن تستعين بأحدث النظم لإدارة الأداء فيها؛ ومن ثم ضمان تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وأعلى جودة وكفاءة.

والجدير بالذكر أن الأمر لم يعد يتوقف على امتلاك الجامعة لخطة استراتيجية أم لا، بقدر ما هو مُتعلق بقدرة الجامعة على تنفيذ هذه الخطة كي تضمن بلوغ ما خططت له من أهداف، ولم تتمكن الجامعة من ذلك إلا إذا توافرت لها الآلية أو الأسلوب المناسب؛ حيث أصبحت كافة الجامعات بلا استثناء تمتلك هذه الوثيقة - الخطة الاستراتيجية - مع الاختلاف في مستوى الجودة، ولكن هل كل جامعة قادرة على تنفيذ ما خططت له؟ بالطبع لا، وإلا لم يكن هذا هو حال التعليم الجامعي المصري.

وللقضاء على الفجوة الموجودة بين التخطيط والتنفيذ كان لابد من الاعتماد على بعض أساليب التخطيط التي يمكنها تقليص هذه الفجوة، وتعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من هذه الأساليب التي تمكن الجامعة من تنفيذ استراتيجيتها؛ ومن ثم بلوغ رؤيتها المستقبلية؛ فهي أسلوب من أساليب التخطيط يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء الشاملة ومن هنا تسهل متابعة التنفيذ؛ فهي تجعل من الرؤية الاستراتيجية هدفاً شخصياً لكل من يعمل بالمؤسسة.

### • الحاجة إلى التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية من أبرز عوامل نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية، فيرجع فشل كثير من جهود التخطيط الاستراتيجي، إلى ضعف عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ومن ثمّ برز الاهتمام بتأكيد دور الإدارة الاستراتيجية كجزء من العملية؛ لتدعيم وتعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي؛ من أجل إحداث التغيير الاستراتيجي<sup>(٣٤)</sup>. وعلى ذلك ضرورة تتأكد أهميى دمج وتكامل كل من التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية خلال نفس العملية التي توحد بين كليهما<sup>(٣٥)</sup>

ومن ثم تُعرف الإدارة الاستراتيجية على أنّها التنفيذ اليومي للخطة الاستراتيجية. فبمجرد بناء الخطة التنفيذية، ينتقل التأكيد إلى التنفيذ من خلال الإدارة الاستراتيجية. فالنتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي هي الإدارة الاستراتيجية التي يستطيع الأفراد بموجبها أن يتمكنوا من كيفة دمج عملية التخطيط ضمن سلوكهم اليومي<sup>(٣٦)</sup>.

وفي هذا السياق، يوضح (Daniel Rowley & Herbert (2001) Sherman طبيعة العلاقة التكاملية بين التخطيط والإدارة الاستراتيجية من قوله، أنّ التكهّن الطويل المدى لخطة استراتيجية ناجحة هو التقدم في عملية إدارة استراتيجية. ويشير بأنّ التخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديد ما يجب القيام به، وكيف يتم القيام به، فهو عملية تتضمن تحديد ظروف البيئة الخارجية، ثمّ صياغة الخطة التي تمكن الكلية أو الجامعة من الموائمة مع البيئة. وعليه يمثل التخطيط الاستراتيجي نقطة البداية، من حيث أنّه يمثل عملية صنع القرار في المؤسسة، وأنّ ما يأتي بعد هذه البداية هو التنفيذ. وهنا يأتي دور الإدارة الاستراتيجية لضمان تنفيذ هذه الموائمة<sup>(٣٧)</sup>. ووفقاً لذلك، تأتي الإدارة الاستراتيجية لكي تساعد على ضمان التطبيق الجيد للاستراتيجيات، وتقليل الفجوة بين الإعداد والتنفيذ من خلال الرقابة الجيدة والتقييم المستمر لما تحقّقه المؤسسة<sup>(٣٨)</sup>.

ومن هذا المنطلق تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي الحديثة على ضرورة التنفيذ من خلال تكامل وانتقال التخطيط إلى الإدارة الاستراتيجية، فأصبحت تركز العملية أكثر على التنفيذ والإدارة الاستراتيجية مثل تركيزها على التخطيط<sup>(٣٩)</sup>.



### المحور الثالث- معايير نقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق

النقد ليس عملية عشوائية بل يتطلب الانطلاق من معايير محدده سلفاً حتى يكون رصينا، فلا نقد بلا معيار يربط بين المنقود والناقد، بين القديم والجديد لتواصل الهدم والبناء إلى مالا نهاية، والمعيار هو شيء فيه من القديم أصله ومن الجديد فرعه، ومن القديم جوهره ومن الجديد أعراضه، ومن القديم جذوره ومن الجديد أوراقه، ومن القديم مضمونه ومن الجديد أشكاله .<sup>(٤٠)</sup> فالنقد هو خطوة أساسية ممهدة لكل عمل يستهدف تقدم المجتمع وتطوره .

ولذا، يأتي هذا المحور لتحديد عدداً من المعايير التي تركز عليها عملية تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق، ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:

#### أولاً- معيار التوافق والاتساق مع الأهداف العامة للتعليم الجامعي

يأتي هذا المعيار للإجابة على سؤال مضاده : إلى أي مدى تنطلق الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق من الأهداف العامة للتعليم الجامعي؟ وهنا تجدر الإشارة بأن أهداف التعليم الجامعي تختلف من مجتمع لآخر تبعاً لاختلاف فلسفة وطبيعة المجتمعات، كما تختلف -أيضا - باختلاف العصور؛ فأهداف التعليم الجامعي في الماضي تختلف -حتماً - عن أهدافه الآن؛ حيث تواجه مجتمعات العصر الحالي العديد من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتي تفرض على التعليم ضرورة مراجعة أهدافه حتى يتمكن من ملاحقة ركب التنمية، وعلى الرغم من أن أهداف الجامعة ليست واحدة إلا أنه في العموم يتمثل الهدف الأساسي للتعليم الجامعي في خدمة المجتمع والارتقاء به والعمل على تلبية متطلباته من القوى البشرية القادرة على بناء حضارته وصنع مستقبله، وحتى تتمكن الجامعة من الوفاء بدورها في خدمة وتنمية المجتمع يجب أن تنطلق عملية التخطيط فيها من الأهداف

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي

العامّة للتعلّم الجامعي والتي أعلنها المجلس الأعلى للجامعات، أو توصلت إليها بعض الدراسات العلمية؛ حتى تمثل تلك الأهداف السياسة العامة التي يتم التخطيط في ضوءها.

### ثانياً- المعايير المتعلقة بوثيقة الخطة الاستراتيجية

تتمثل المعايير المتعلقة بوثيقة الخطة الاستراتيجية فيما يلي:

#### ١- المبادئ والمرتكزات الأساسية التي انطلقت منها الخطة

كل عمل يقوم به الإنسان لا بد له من نقطة ينطلق منها، وأسس يسير في ضوءها، وطالما أن الخطة الاستراتيجية ليست مجرد نشاط يقوم به فرد؛ بل هي عمل علمي يتطلب فريق عمل لوضعها وتنفيذها، وكذلك تقييمها؛ ومن هذا المنطلق فإن هذا المعيار يتلخص في الإجابة عن تساؤل مهم: هل انطلقت الخطة الاستراتيجية من مجموعة من الأسس والمبادئ العامة التي تتناسب معها؟ حيث تشكل تلك الأسس والمبادئ الملامح الأساسية للخطة الاستراتيجية؛ ومن ثم تنطلق منها الخطة في بناء مساراتها المختلفة، وتشير المبادئ إلى المقدمات والحدود والقواعد الأساسية التي لا يمكن الخروج عنها، ومجمل القضايا الموجهة، وموجهات وقواعد ومعايير العمل، والأفكار التي يبدأ منها التفكير، والقواعد التي يُقام عليها البناء، ولما كانت المبادئ تشير إلى ذلك، فإنه لا يمكن بناء خطة استراتيجية سليمة دون إرساء جملة من المبادئ المحددة تحكم مسيرة العمل.<sup>(١)</sup>

وطالما أن التعليم الجامعي وما يستند إليه من أسس وما يعله من قيم يعد قاطرة التقدم وركيزة التنمية البشرية، والسبيل لإعداد أجيال من المبدعين القادرين على مواجهة التحديات المحلية والعالمية في كافة المجالات، وهو القادر على استيعاب متغيرات العصر المتلاحقة والتفاعل المثمر معها، وعلى حل المشكلات والمعضلات التي تواجه المجتمعات؛ لذا لا بد من السعي دائماً نحو تطوير التعليم الجامعي من خلال

التخطيط الجيد المنطلق من أسس ومبادئ عامة تمثل الإطار المرجعي لأي نشاط يستهدف التطوير.<sup>(٤٢)</sup>

## ٢- مراعاة المواصفات الشكلية في بنية الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية هي ناتج عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي تعبير عن فكر المؤسسة ورسالتها، وتوضيح لمعالم الوضع الذي ستكون عليه المؤسسة في حال تنفيذها للخطة<sup>(٤٣)</sup>. وعلى الرغم من أن بناء الخطة الاستراتيجية يعد أساس التخطيط الاستراتيجي إلا أنه لا يوجد نموذج عام موحد يعبر عن الصورة المثالية للخطة الاستراتيجية؛ بما يعني أن هناك تفاوتاً واختلافاً في الشكل بين الخطط الاستراتيجية، ولكن على الرغم من ذلك فقد أكدت معظم أدبيات التخطيط الاستراتيجي التي تناولت منهجية بناء خطة استراتيجية أن هناك مكونات هامة وضرورية لابد للخطة الاستراتيجية أن تشملها وأطلق عليها عناصر ذات أهمية استراتيجية؛ بما يعني أنه لا يمكن أن يُحذف واحد من تلك العناصر وتظل بنية الخطة الاستراتيجية مكتملة. خلاصة القول أن أي خطة استراتيجية مهما اختلف الهدف من بنائها أو النشاط الذي تؤديه المؤسسة التي وضعت من أجلها الخطة لابد أن تشمل علي مجموعة محددة من العناصر التي تعد مكونات أساسية لها. وهذه العناصر لا يمكن وضعها ضمن وثيقة الخطة بشكل عشوائي فهناك أسس وقواعد تحكم ذلك وتحتم ضرورة وضع كل مكون في الترتيب الخاص به، وذلك حسب الإجراءات المتبعة عند بناء الخطة، فلا يمكن لمكون أن يسبق غيره عشوائياً فمثلاً لا يجوز لنص الرؤية أن يأتي قبل نص الرسالة ولا يمكن الاعلان عن البديل الاستراتيجي المناسب قبل عرض ملخص لنتائج التحليل البيئي وإلا فإن الخطة تنجرف خارج حدود العلم. خلاصة القول أن هناك شروطاً وقواعد تتعلق بالنواحي الشكلية لابد من مراعتها عند بناء خطة استراتيجية حتى يمكن للخطة أن تعبر عن

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي

عمل علمي رصين، ومنهجية منضبطة وإلا أصبحت الخطة مجرد تقليد ناقص لما تبدو عليه بعض الخطط؛ إعلاءً لشعار نفع كما يفعل الآخرون .

وتأسيساً على ذلك فإن هذا المعيار يجيب عن سؤال: هل التزمت الخطة الاستراتيجية بالمواصفات الشكلية عند بنائها، والتي نصت عليها الأدبيات النظرية للتخطيط الاستراتيجي؟

### ٣- اتباع المنهجية العلمية في بنية كل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي ليس خطوة تقوم بها المؤسسة أو إجراءً تؤديه ؛ بل هو عملية فنية ذات منهجية علمية تتضمن العديد من المراحل والإجراءات الفنية التي تتضمن المهمة الأساسية للمؤسسة وتحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وإعداد البرامج التفصيلية لتنفيذها والسياسات المختلفة المتعلقة بهذه النشاطات، كما تشمل -أيضاً- عمليات مراجعة مستمرة يتم خلالها مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المرجوه<sup>(٤٤)</sup>. وتعد الخطة الاستراتيجية جوهر عملية التخطيط والأساس الذي تدور حوله؛ ومن ثم فإنه يجب على أية مؤسسة تسعى إلى جني ثمار التخطيط الاستراتيجي أن تجيد بناء خطتها الاستراتيجية والتي تتضمن بنيتها ما يلي:

#### أ- التخطيط للتخطيط

إن من أبرز المكونات ذات الأهمية لمنهجية عملية التخطيط الاستراتيجي هي التخطيط للخطة، ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط التمهيدي<sup>(٤٥)</sup>. وتؤكد أهمية التخطيط للتخطيط انطلاقاً من القول المأثور "If you are failing to plan, you are planning to fail" بمعنى "إذا فشلت في التخطيط فإنك تخطط للفشل"<sup>(٤٦)</sup>؛ فكثيراً ما تفشل جهود عملية التخطيط الاستراتيجي؛ نتيجة نقص الاستعداد لعملية التخطيط، فهي تمثل خطوة حيوية لضمان النجاح في تحديد منهجية بناء وتنفيذ الخطة الاستراتيجية. ومن المؤسف أنه عادةً ما يتم

التغاضي عنها؛ بما يؤدي لنتائج سلبية، ومن ثمّ فشل نتائج جهود عملية التخطيط<sup>(٤٧)</sup>.

### ب- عناصر ومكونات الخطة الاستراتيجية

تحدد عناصر ومكونات الخطة الاستراتيجية فيما يلي:

- مقدمة الخطة الاستراتيجية التي يتضح من خلالها الأسباب التي دفعت المؤسسة نحو بناء هذه الخطة أي توضيح مدى حاجة المؤسسة لهذه الخطة؛ فهي تمهيد لما هو آتٍ.
  - بيان برسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.
  - أبرز نتائج عملية التحليل التي قامت بها المؤسسة لكل من البيئتين الداخلية والخارجية؛ لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك الفرص والتحديات.
  - الخطط التنفيذية التي تتضمن تجزئة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية وأنشطة وإجراءات.
- وهنا يمكن القول بأن هذا المعيار يتعلق بمدى التزام الخطة في كل مكون من مكوناتها بالمعايير التي نص عليها العلم، وفي ضوء ذلك يجب هذا المعيار عن سؤال: هل تم اتباع المنهجية العلمية في بناء كل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة ؟

### ٤- استخدام الأسلوب التخطيطي المناسب

الأسلوب بصفة عامة هو الطريق الذي تتبعه المؤسسة أو التقنية التي تنتهجها من أجل الوصول إلى ما تسعى إليه؛ وحتى تتمكن المؤسسة من ذلك يجب أن تكون موفقة في اختيار الأسلوب المناسب عند التخطيط لمستقبلها، ويُقصد بأساليب التخطيط التربوي الفنيات التي يستعين بها المخطط التربوي كفني في إعداد أو

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرفاوي

أ.أ. جلال السيد أحمد

تطبيق الخطط التربوية ومتابعتها وتقويمها من أجل تحقيق أهداف التخطيط التربوي بكفاءة وفاعلية، أو بعبارة أخرى هي الضنيات أو التقنيات العلمية التي يمكن الاستعانة بها في عملية التخطيط التربوي من أجل تحقيق أهداف تربوية معينة خلال فترة زمنية محددة، وفي بعض الأحيان يطلق على أساليب التخطيط التربوي تقنيات التخطيط التربوي<sup>(٤٨)</sup>.

ونظراً لتعدد مستويات التخطيط تعددت أساليبه، فهناك تخطيط على مستوى السياسة و تخطيط على المستوى الاستراتيجي وثالث على المستوى الإجرائي، ولكل مستوى من هذه المستويات الأساليب التي تتناسب معه .

أما عن أهم وأشهر الأساليب المرتبطة بمستوى التخطيط الاستراتيجي فهي: تحليل سوات، تحليل بسترل، تحليل بورتر للقوى التنافسية، تحليل القوة الدافعة والمعيقة للنمو، تحليل الضجوات، وبطاقة الأداء المتوازن.<sup>(٤٩)</sup>

ويعد تحليل سوات من أكثر هذه الأساليب شيوعاً في التخطيط الاستراتيجي؛ فهو يوفر نقطة الانطلاق في عملية التخطيط؛ وهي تحليل الوضع الراهن داخليا وخارجيا؛ للوقوف على ما به من نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتحديات؛ للاستفادة منها في اختيار البديل الاستراتيجي الأكثر مناسبة لظروف الجامعة وواقعها<sup>(٥٠)</sup>.

### ثالثاً \_ المعايير المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتقويمها

تتمثل معايير تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتقويمها فيما يلي:

#### ١ - إمكانية تنفيذ الخطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي التي تمكنه من تنفيذ ما ينجم عنه من خطط استراتيجية، والانتقال بها من فضاء النظرية إلى واقع التنفيذ، وذلك من خلال ترجمة كل من الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية

بالاعتماد على مجموعة من المقاييس المادية والتشغيلية التي تضمن تنفيذ تلك الأهداف؛ ومن ثم أصبحت بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي التي يتعين على الجامعة الاستعانة بها في تنفيذ خططها وتحقيق طموحاتها الاستراتيجية كي تتمتع بثمرة عمليات التخطيط التي تقوم بها، ولكن التساؤل هنا: هل أية مؤسسة جامعية يمكنها استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ استراتيجيتها دون أية شروط؟ والإجابة بالطبع لا؛ وذلك لأن هناك أسس لا بد من تواجدها أولا حتى يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن خاصة عندما يُستعان بها في تنفيذ الخطط والاستراتيجيات، ومن أهمها ما يلي:

- ❖ توافر الدعم الكافي من قبل إدارة الجامعة.
- ❖ امتلاك الجامعة لرسالة ورؤية محددة ومعلنة.
- ❖ انطلاق الجامعة من استراتيجية واضحة ومحددة.
- ❖ أن تكون الأهداف الاستراتيجية للجامعة شاملة كافة جوانب الأداء فيها حتى لا تفتقد البطاقة جوهر عملها، وهو تحقيق التوازن بين الجانب المادي والجانب التشغيلي، والنواحي الداخلية والنواحي الخارجية.
- ❖ تشخيص دقيق لواقع الجامعة داخليا وخارجيا؛ حتى تتوفر المعلومات التي تحتاجها بطاقة الأداء المتوازن عند التطبيق.
- ❖ توفير المتطلبات المادية والبشرية قبل الشروع في تطبيق البطاقة،
- ❖ وجود متخصصين أكفاء في مجال التخطيط الاستراتيجي وأساليبه وبصفة خاصة في كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- ❖ تنمية الوعي بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

## ٢- إدارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية (الإدارة الاستراتيجية)

تؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي على ضرورة نقل الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية من مرحلة الصياغة إلى مرحلة التنفيذ؛ بالتأكيد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال التزام إدارة المؤسسة بتنفيذها من أجل إحداث التغيير الاستراتيجي، وهو ما يعرف بـ"الإدارة الاستراتيجية". وعلى ذلك، بمجرد صياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية للمؤسسة، ينتقل التأكيد إلى الإدارة الاستراتيجية، التي تقوم بدمج الخطة الاستراتيجية ضمن القرارات اليومية من أجل التنفيذ<sup>(٥١)</sup>.

وعلى ذلك تتخطى عملية التخطيط الاستراتيجي وتتجه إلى ما بعد صدور الوثيقة. حيث تعتبر عملية صنع القرار إحدى النتائج الأكثر أهمية للتخطيط الاستراتيجي؛ بهدف إحداث التغيير الاستراتيجي الذي تنشده؛ فالعملية هي الجسر الذي يعلم المنخرطين في التخطيط كيفية ربط التخطيط بالإدارة الفعلية وصنع القرار من أجل حل مشكلات واقعية<sup>(٥٢)</sup>. ومن ثم، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى صنع التغيير "Change Creation"، كما يؤكد على إدارة التغيير من خلال إدارة التنفيذ Change Management، وهو ما يطلق عليه "الإدارة الاستراتيجية"<sup>(٥٣)</sup>. وفي هذا الصدد تضمن الإدارة الاستراتيجية أن تمضي الخطط قدماً، فالتغيير الاستراتيجي بحاجة إلى إدارة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، كما تضمن الإدارة الاستراتيجية تقييم ومتابعة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات. وعلى ذلك، تضمن الإدارة الاستراتيجية أن تُنفذ الخطة الاستراتيجية أولاً، ثم تضمن أن تظل الخطة الاستراتيجية مرنة "حية"، أي وليست وثيقة ثابتة غير متغيرة<sup>(٥٤)</sup>.

ويتطلب إدارة تنفيذ الخطة بنجاح وترجمتها إلى تغيير وواقع فعلي، النظر في عدة عناصر ومتطلبات وآليات رئيسية، تمثل ركائز رئيسية لضمان نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية، تتمثل أبرزها فيما يلي: الاحتفال والشكر، والنشر والتواصل، ووجود قيادة داعمة للتنفيذ، وبناء هيكل تنظيمي مناسب، بناء ثقافة مؤسسية داعمة،



وتخصيص وتوزيع الموارد، التأكد من وجود نظام فعال لإدارة ومتابعة وقياس الأداء، ووضع نظام للمساءلة والمحاسبية، وتوفير نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، لتحفيز وتعزيز اتجاهات جميع أعضاء المؤسسة على التنفيذ<sup>(٥٥)</sup>.

### ٣- متابعة الخطة الاستراتيجية وتقويمها

بمجرد وضع الخطة الاستراتيجية قيد التنفيذ، تبدأ عملية متابعة وتقييم الأداء. وتعد المتابعة عملية إدارية يتم من خلالها جمع البيانات بشأن تنفيذ الخطة من أجل معرفة أوجه القوة والضعف التي تواجه عملية التنفيذ من أجل تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق النتائج المخططة<sup>(٥٦)</sup>.

ولذا من الضمانات اللازمة لنجاح عملية متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، أن تتضمن الخطة الاستراتيجية على خطة للمتابعة والتحديث، ووتتمثل أبرز إجراءاتها فيما يلي:

- أ- تحديد ما يجب قياسه (الأهداف ومؤشرات الأداء)، حيث يقوم فريق المتابعة بتحديد النتائج المراد متابعتها، ومؤشرات الأداء اللازمة لقياس تلك النتائج والأهداف.
- ب- تحديد القيم المستهدفة المحددة سلفاً، يستعين فريق المتابعة بالقيم المستهدفة لمؤشرات الأداء المحددة سلفاً.
- ج - قياس الأداء الحالي: يقوم فريق المتابعة بقياس الأداء الفعلي للتعرف على النتائج الفعلية .
- د - مقارنة الأداء الفعلي بالقيم المستهدفة (الأداء المخطط): يقارن فريق المتابعة قيم الأداء الحالي ، بالأداء المخطط والمستهدف، باكتشاف وتحديد أي الأهداف يتم تنفيذها، وأيها لم يتم تنفيذه، ولماذا؟
- هـ - كتابة تقرير المتابعة، يقدم فريق المتابعة تقرير عن نتائج تنفيذ الخطة، ونسبة ومستوى الإنجاز، ومستوى الانحراف عن الأداء المخطط، والكشف عن أسباب الانحراف وضعف الإنجاز، وإعطاء الأحكام بشأن أي الأهداف يجب الحفاظ عليها

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي

والإبقاء على تنفيذها، وأي منها يحتاج إلى تعديل، وأيهما يجب إنهاؤه. وتقديم بعض المقترحات والإجراءات التصحيحية.

و- تحديد الإجراءات التصحيحية، وتعديل وتحديث الخطة الاستراتيجية، حيث يتم تنقيح وتعديل الخطة وتحديثها، في ضوء تقارير المتابعة، وما تقدمه من مقترحات، وكذلك أيضاً في ضوء ما يطرأ من مستجدات بشأن كل من البيئة الداخلية والخارجية. وعادة ما يتم اعتماد تحديث الخطة الاستراتيجية سنوياً<sup>(٥٧)</sup>.

### المحور الرابع- تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣-٢٠٢٢)

قبل التطرق إلى تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق، تجدر الإشارة أولاً إلى ضرورة تقديم نبذة مختصرة عن جامعة الزقازيق، وذلك ما يلي:

#### ١- نبذة عن جامعة الزقازيق

تقع جامعة الزقازيق في محافظة الشرقية، وهي إحدى الجامعات المصرية التي أنشئت لتسهم جنباً إلى جنب مع شقيقاتها في نهضة مصر ورفع شأنها، وقد بدأت الجامعة فرعاً لجامعة عين شمس في العام الجامعي ١٩٦٩/١٩٧٠، وتعتبر جامعة الزقازيق سابع جامعة مصرية من حيث تاريخ إنشائها، وقد خطت الجامعة خطوات واسعة في جميع المجالات مواكبةً بذلك متغيرات العصر الحديث.<sup>(٥٨)</sup> واختارت شعاراً لها يتضمن صورة الزعيم الوطني (أحمد عرابي) ابن الشرقية الذي وقف شامخاً أمام الاستعمار الغاشم منادياً بحرية مصرنا العزيزة.

وقد صدر القانون رقم ١٨ بتاريخ ١٤/٤/١٩٧٤م، بإنشاء جامعة الزقازيق مكونة من الكليات الستة لفرع جامعة عين شمس بالزقازيق، وهي كليات الزراعة والتجارة والطب البيطري والطب البشري والتربية والعلوم.

- وفي مايو ١٩٧٥م، وافق المجلس الأعلى للجامعات على إنشاء كليات: الآداب والعلوم والصيدلة.
  - وفي نوفمبر ١٩٧٦م، وافق المجلس الأعلى للجامعات على إنشاء كلية الهندسة والمعهد العاليي للتمريض (تابعاً لكلية الطب).
  - وفي نوفمبر ١٩٧٦ م، تمت الموافقة على إنشاء فرع للجامعة ببنها يضم كليات: التجارة ببنها والهندسة بشبرا والعلوم والزراعة بمشتهر والتربية والطب ببنها.
  - وفي أغسطس ١٩٨٠ م، تمت الموافقة على إنشاء كلية الطب البيطري بمشتهر.
  - وفي نوفمبر ١٩٨٠ م، تمت الموافقة على إنشاء المعهد العاليي للكفاية الإنتاجية بالزقازيق.
  - وفي إبريل ١٩٨١ م، تمت الموافقة على إنشاء كلية العلوم ببنها.
  - وفي يوليو ١٩٨١ م، تمت الموافقة على إنشاء كليتي: التربية الرياضية بنين وبنات بالزقازيق.
  - وفي يوليو ١٩٨١ م، تمت الموافقة على إنشاء كلية الآداب ببنها.
  - وفي إبريل ١٩٨١ م، تم افتتاح معهد إعداد الفنيين الطبيين.
- وتوالى بعد ذلك إنشاء الكليات ليصل عدد الكليات إلى ٣٣ كلية ومعهداً في مختلف التخصصات، والتي تنتشر على مساحة إقليمية واسعة في محافظتي الشرقية والقليوبية . وفي الأول من أغسطس ٢٠٠٥ صدر القرار الجمهوري بإنشاء جامعة بنها وبذلك أصبحت جامعة الزقازيق تضم سبعة عشر كلية ومعهدين عاليين.<sup>(٥٩)</sup> منهم خمس كليات للعلوم النظرية والإنسانية وهي: الآداب، والتجارة، والتربية، والحقوق، والتربية النوعية، وإحدى عشرة كلية للعلوم العملية والتطبيقية وهي: الطب البشري، والصيدلة، والطب البيطري، والهندسة، والعلوم، والتمريض، والزراعة،

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمد الشرفاوي

والتربية الرياضية بنين، والتربية الرياضية بنات، والتكنولوجيا والتنمية، والحاسبات والمعلومات بالإضافة إلى معهد الدراسات والبحوث الآسيوية، والمعهد الفني للتمريض، والمعهد العالي لحضارات الشرق الأدنى.

وعلى الرغم من ضخامة الحرم الجامعي إلا أنه لم يسع كل الكليات والمعاهد داخله؛ فقد وجدت ثلاث عشرة كلية ومعهداً داخل الحرم الجامعي وهي (الطب البشري، والصيدلة، والهندسة، العلوم، والتمريض، الآداب، والتربية، والتربية الرياضية بنين، والتربية الرياضية بنات، والتجارة، والحقوق، والتكنولوجيا والتنمية، والمعهد الفني للتمريض).

كما يوجد داخل الحرم الجامعي مبنى رئاسة الجامعة الذي يضم مكتب رئيس الجامعة، ونوابه، والإدارات النوعية للجامعة وهي: الإدارة العامة للتنظيم، والإدارة العامة للتوجه المالي والإداري، والإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب، والإدارة العامة لرعاية الشباب، والإدارة العامة للدراسات العليا، وإدارة مشروعات البيئة، في حين توجد كلية الزراعة، والحاسبات والمعلومات في ميدان الزراعة، كما توجد كلية الطب البيطري أمام كلية الزراعة، أما كلية التربية النوعية فتوجد في قسم الصيادين، وأخيراً يوجد المعهد العالي لحضارات الشرق الأدنى، ومعهد الدراسات والبحوث الآسيوية أول طريق الزقازيق أبو حماد.<sup>(١٠)</sup> أما عن سياسة القبول في الجامعة فهي نفسها سياسة القبول في الجامعات المصرية الأخرى؛ حيث تعتمد في سياسة القبول للالتحاق بها على مكتب تنسيق القبول، والذي يعتمد في توزيعه للطلاب على مختلف الكليات على المجموع الحاصل عليه الطالب في المرحلة الثانوية العامة.<sup>(١١)</sup>

### ٢- نقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق

تعد عملية تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق متطلباً رئيساً؛ حتى يمكن تحديد مستوى جودة إعدادها، وكذلك إمكانية تنفيذها

ومتابعتها وتقويمها وذلك بالاعتماد على عدد من المعايير السابق ذكرها ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

### أولاً - معيار التوافق والاتساق مع الأهداف العامة للتعليم الجامعي

تُعبّر الأهداف العامة للتعليم الجامعي عما يُأمل تحقيقه مستقبلاً، وانطلاق الخطة من هذه الأهداف يعد أولى ضمانات نجاحها، وعلى الرغم من أن أهداف التعليم ليست واحدة في كل زمان ومكان نظراً لما يعيشه العالم من تغيرات متسارعة إلا أنه يتعين على أية جامعة عند التخطيط لمستقبلها أن تنطلق من الأهداف العامة للتعليم الجامعي والتي يمكن تناولها من منظورين أساسيين هما:

❖ قانون تنظيم الجامعات.

❖ من وجهة نظر التربويين

فقد نص قانون تنظيم الجامعات في المادة (١) على أن أهداف التعليم الجامعي تتمثل في المساهمة في رقي الفكر، وتقديم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، وتعتبر الجامعات بذلك معقل للفكر الإنساني في أرفع مستوياته ومصدر الاستثمار، وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها وهي الثروة البشرية وتهتم الجامعات كذلك ببعث الحضارة العربية والتراث التاريخي للشعب المصري وتقاليده الأصيلة للتربية الدينية والخلقية.<sup>(١٢)</sup>

### أما فيما يخص الأهداف العامة للتعليم الجامعي من منظور التربويين

يرى بعض رجال التربية أن أهداف التعليم الجامعي تتمثل فيما يلي:

**الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية**  
**د. أميرة محمود الشرفاوي**      **أ.أ. جلال السيد أحمد**

١- تلبية احتياجات المجتمع من الكفاءات العلمية المتخصصة في مختلف مجالات الحياة.

٢- إجراء البحوث العلمية والنظرية والتطبيقية والقيام بالاختبارات والتجارب العلمية التي تدرس واقع المجتمع ومشكلاته وتقديم حلول لها.

٣- الاهتمام بالتعريب والترجمة والتأليف والنشر والتأكيد على استعمال اللغة العربية في التدريس والبحث العلمي في جميع فروع المعرفة.<sup>(٦٣)</sup>

٤- إنعاش وترقية التنمية الفكرية والثقافية بين المواطنين، وخلق شعور بالمسئولية العامة لدى المتعلمين لإدراك الحقيقة والبحث عنها.

٥- العمل على تحقيق التنسيق والتكامل بين التعليم الجامعي الأكاديمي والتطبيقي، وبين التعليم الفني التكنولوجي، وكذلك التنسيق والتكامل مع التعليم قبل الجامعي؛ مما يحدث نوعاً من التوازن بين مداخلات ومخرجات مراحل التعليم.<sup>(٦٤)</sup>

٦- بناء الشخصية القادرة على تحقيق الحراك الاجتماعي من خلال توجيه المجتمع في اتجاه التنمية الشاملة.

وبالرجوع إلى وثيقة الخطة الاستراتيجية يتبين أنها لم تتضمن الأهداف العامة للتعليم الجامعي في أي محور من محاورها، سواء ما أقره المجلس الأعلى للجامعات أو ما قدمه التربويون؛ على الرغم من أن وضع خطة استراتيجية دون تحديد معالم السياسة التعليمية لنظام التعليم، والتي تمثل المبادئ العامة التي توجه مسيرة التعليم وتترجم أهدافه العامة، لا يمكن أن يكتب لها النجاح؛ وذلك لأنه ببساطة لم تحدد -بوضوح ودقة - المبادئ والأهداف العامة للسياسة التعليمية التي يجب أن تكون مرتبطة الحلقات بأهداف السياسة العامة للدولة ومشروعها التنموي

الحضاري<sup>(٦٥)</sup>، أي أن نجاح الخطط يتوقف في المقام الأول على التخطيط في ضوء سياسة عامة للتعليم الجامعي؛ لذا كان يجب أن تشمل الخطة على ما نص عليه قانون تنظيم الجامعات من أهداف عامة للتعليم الجامعي حتى تنطلق الخطة الحالية في ضوء تلك الأهداف بما يُمكن الجامعة من الوفاء بدورها تجاه المجتمع، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن لكل جامعة ظروف خاصة يتم مراعاتها عند التخطيط لمستقبلها.

### ثانياً- المعايير المتعلقة بوثيقة الخطة الاستراتيجية

يمكن نقد وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق في ضوء عدد من المعايير تتمثل فيما يلي:

#### ١- المبادئ والمرتكزات الأساسية التي انطلقت منها الخطة الاستراتيجية

انطلقت الخطة الاستراتيجية من مجموعة من المبادئ أطلقت عليها القيم الحاكمة؛ وذلك إيماناً من القائمين على وضع الخطة بأهمية القيم في التعليم الجامعي؛ حيث تلعب القيم دوراً بارزاً في العملية التعليمية برمتها فالتعليم لا يكون تعليماً حقيقياً إلا إذا جعل القيم الإنسانية هي الأساس المتين الذي تُبنى عليه كافة البرامج التعليمية، وإن التنمية الاجتماعية لا تكون تنمية حقيقية إلا إذا أشرفت على بنائها عقول وسواعد نشأت على القيم الإنسانية الكفيلة بالمحافظة على منجزات التنمية ومكسباتها؛ لذا فليس من الغريب أن تكون هناك صيحة عالمية تنادي بضرورة وأهمية القيم في التعليم الجامعي قبل المعارف والمهارات والكفايات، ونظراً لأن الجامعة تعد في المقام الأول مؤسسة تعليمية تهدف إلى إكساب الأفراد القدرة على التواصل والتفاعل الاجتماعي بكفاءة وفاعلية، فذلك كان ذلك ولا يزال يستلزم بالضرورة غرس قيم المجتمع في نفوس الناشئة<sup>(٦٦)</sup>؛ لذا انطلقت الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣- ٢٠٢٢) من منظومة من القيم التي تتضمن داخلها المبادئ

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي

أ.أ. جلال السيد أحمد

والسلوكيات والأخلاقيات التي تحكم العمل داخل الجامعة بما يكفل التواجد في جو صحي سليم تتطابق فيه القيم الإنسانية الصالحة للأفراد مع القيم السليمة في مجال العمل مما يسمح للجامعة القيام بدورها في الارتقاء بالتعليم والبحث العلمي وتنمية المجتمع<sup>(٦٧)</sup> وتمثل هذه القيم فيما يلي:

### ▪ الحرية المسئولة

تعد الحرية الأكاديمية من أهم شروط نجاح الخطة الاستراتيجية، وذلك على أساس أن الجامعة تولد في رحم المجتمع فهي تُعبر عن حقيقته وهويته، بالإضافة إلى أنها تقود حركة تطوره وتقدمه، وهذا ما يعكس طبيعة عملية التأثير والتأثر بين المجتمع والجامعة؛ فالجامعة هي معقل الفكر والبحث في أعلي صورته؛ فإذا توفرت لها الحرية الأكاديمية بأبعادها المختلفة واستقلالها بشتى أشكاله فإنها تقدم للمجتمع ثمرة الفكر والإبداع والتطوير الذي يقود المجتمع إلى مستويات الازدهار الاقتصادي والاجتماعي لا مكان فيه لضعيف أو متخلف أو جاهل<sup>(٦٨)</sup>؛ لذا كان موضوع الحرية الأكاديمية للجامعة من الأهمية فالإنسان خُلِق ليكون حراً في اختياراته حتى في قضية العقيدة والدين؛ وهنا يتضح معنى المسؤولية؛ فحقاً الحرية هي حق مكفول لكل إنسان أن يتمتع به. وكما هو حر فهو مسئول فكما خلقنا المولي عز وجل ولم يُجبرنا على الإيمان به وعبادته جعل كل إنسان مسئولاً عن حرية اعتقاده؛ فالحرية إن لم ترتبط بقدر من المسؤولية تُصبح مجالاً خصباً لنشر الفوضى وعدم الالتزام؛ فكما هو ضروري أن تتمتع الجامعات بل والمجتمع برمته بالحرية التي تكفل لأفراده إمكانية التعبير عن أفكارهم ومعتقداتهم ورغباتهم؛ مما يسهم بشكل فعال في تقدم مجتمعاتهم وتطورها، لا بد - أيضاً - أن تحكم تلك الحرية قوانين تضبطها، وأول هذه القوانين يجب أن ينطلق من احترام حقوق الآخرين وحريتهم؛ ولذا تري الباحثة أن وجود مثل هذه القيمة يعد ضرورة أساسية يجب أن تنطلق منها أية مؤسسة جامعية بشرط ألا تكون مجرد شعارات براقية، بل لا بد أن تتجسد في واقع ملموس والا أصبحت كنز يجب أن يفنى.



## ■ الاستقلالية

يعني استقلال الجامعات استقلالها عن مؤسسات وأجهزة الدولة المختلفة، وهذا الاستقلال يتضمن حرية الجامعات في اتخاذ القرارات المنظمة لشؤونها الداخلية سواء فيما يتعلق بالعمل الأكاديمي أو الجوانب الإدارية المختلفة، كما يجب أن يتضمن هذا الاستقلال الجانب المالي للجامعة ويُقصد به هنا أن يكون للجامعة مطلق الحرية في إدارة شؤونها المالية وتحديد أولوياتها بما لا يتعارض بالطبع مع مبدأ المحاسبة والشفافية، والذي يتيح للدولة المراقبة والمحاسبة في حالة وجود تجاوزات دون أن يكون لها الحق في التدخل في الكيفية التي يتم بها توزيع تلك الميزانية<sup>(٢٩)</sup>، وهذا يؤكد على ضرورة أن يكون الاستقلال الجامعي استقلالا شاملا بما يعني استقلال الجامعة على كافة المستويات خاصة وأن الشائع في فلسفة الاستقلال الاقتصار على الجاني المالي فقط، ولكن يجب التأكيد هنا على أن الاستقلال يجب أن يكون ماليا وإداريا وأكاديميا؛ طالما أن الجامعة لم تتعد على قيم المجتمع ولم تخترق نسقه المعترف بها.

وتجدر الإشارة إلى أن استقلال الجامعة لا يعني انفصالها عن المجتمع الذي توجد فيه، بل هو على العكس يساعد على تمتع الجامعة بمناخ صحي علمي يدعم الفكر والإبداع، ويتيح لها -أيضاً- القدرة على اتخاذ ما تراه قياداتها من قرارات تخدم المصلحة العامة وتساعد في تطوير وتجويد البحث العلمي والعملية التعليمية؛ مما ينعكس بالإيجاب على المجتمع؛ فبدون استقلالية الجامعة تتعطل خطط التنمية في المجتمع؛ ولذا تسعى الجامعة لتحقيق الاستقلالية الكاملة التي تجعلها قادرة على الوصول إلى غايتها الاستراتيجية .

وتأسيساً على ما سبق؛ فإن انطلاق الجامعة من هذا المبدأ "الاستقلالية" يمثل نقطة قوة للجامعة في مواجهة الكثير من التحديات خاصة على المستويين السياسي

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرفاوي

أ.أية جلال السيد أحمد

والاقتصادي؛ لذا تؤيد الباحثة اشتغال الخطة على مثل هذا المبدأ كنقطة انطلاق للجامعة.

### ■ الإبداع

يعد الإبداع شرطاً أساسياً لتقدم أي مجتمع فهو يشير إلى تلك العملية التي تسفر عن إنتاج أشكال أو أفكار أو نظريات، أو علاقات أو تكوينات أو نظم تتميز بصفة معينة كالجددة والأصالة، والطلاقة، والمرونة، والقبول والفائدة الاجتماعية واستمرارية الأثر<sup>(٧٠)</sup>، وقدرة الأفراد على إنتاج أفكار جديدة أو امتلاك مهارات مختلفة في حل المشكلات، وقد أثبت الواقع أنه لا يمكن أن يكون هناك تطوير بلا إبداع؛ ولذا تؤيد الباحثة انطلاق الخطة من هذا المبدأ وذلك لأن الجامعة مؤسسة تتأثر بمنظومة القيم السائدة في المجتمع، وقد تكون هذه القيم في حد ذاتها عائقاً ولو بصفة غير مباشرة لرفع شعار الإبداع؛ فمثلاً إذا كانت القيم السائدة في مجتمع ما هي قيم المحافظة والأمثال والتقليد فإن هذا يعرقل بالضرورة عملية التجديد والتطوير والتفتح والاجتهاد.

ولعل ما حققته معظم دول العالم كاليابان وسنغافورا وفنلندا والصين وكوريا من تنمية ملحوظة إنما يرجع جزء كبير منه إلى محاولات تلك الدول تحقيق توافق إيجابي بين القيم السائدة في مجتمعاتهم والتي منها الطاعة والامثال واحترام الكبير، وبين قيم التغيير والإبداع والتجديد والإختراع<sup>(٧١)</sup>. لذا كان يجب أن تنطلق الجامعة من مبدأ يدعو للإبداع والتنوير فهي بذلك تسعى بأسانذتها وإداريتها وطلبتها أن تقود عمليات التطوير والتنمية والإبداع بالمجتمع. ولكن ما يؤخذ على ذلك أنه على الرغم من أن الخطة أعلنت شعار الإبداع نظرياً إلا أنها أغفلته عندما شرعت في التخطيط، وقد اتضح ذلك عند نقد الأهداف من حيث اهمالها للجانب التطويري، بما يعني كيف تتخذ الخطة الإبداع قيمة لها وتغضله الأهداف.

#### ■ الشفافية وتداول المعلومات

تعد الشفافية والوضوح أولي شروط نجاح إدارة الجامعة في تحقيق مستهدفاتها، وتعني الشفافية أن تكون الجامعة علي دراية بكل عمل يتم داخلها، بما يعني ألا يكون هناك سرية بل يجب أن تعمل الجامعة في النور، ولا سبيل للتمتع بالشفافية إلا بامتلاك الجامعة قاعدة معلومات دقيقة بما يساعد علي تدفق المعلومات وعلانية تداولها عبر كل الوسائل الممكنة مما يساعد علي محاربة أي فساد إداري، حيث إن إتاحة المعلومات وتداولها تعد ركيزة لتدعيم الثقة لدي الطلاب وهيئة التدريس والعاملين بما يؤدي إلي جذبهم للمشاركة في خطط التطوير؛ ولهذا تتطلب الشفافية توفير المعلومات الدقيقة حتي يمكن إتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من الأفراد من الاضطلاع عليها؛ ومن ثم زيادة مساحة المحاسبة والمساءلة.

#### ■ المشاركة والعمل الجماعي

تعد المشاركة والعمل الجماعي من أهم المبادئ التي يجب أن تركز عليها الخطة الاستراتيجية حتي يُكتب لها النجاح؛ فالتخطيط الاستراتيجي عملية وليس إجراء وحتى يتسنى لأية مؤسسة أن تأخذ به لابد لها أن تفتح باب المشاركة، ليس فقط لأعضاء المؤسسة والعاملين بها، ولكن لكافة الأطراف المعنية بالنشاط الجامعي سواء كان ذلك على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي؛ فالإنسان عاجز بنفسه قادر بغيره .

ويعد مبدأ المشاركة غاية ووسيلة في الوقت ذاته؛ فهو غاية تُعلي من قيمة العمل الجماعي الذي يسهم - بلا شك - في تطوير أداء المؤسسة بل في تنمية المجتمع ككل، وهو - أيضاً - وسيلة لتحقيق غايات أخرى منها الاندماج في العمل؛ ومن ثم الإحساس بالولاء والانتماء للجامعة والمجتمع.

وانطلاقاً من أهمية المشاركة الفعالة خاصة في مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية فقد نصت وثيقة الخطة على أهمية المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرفاوي

أ.أية جلال السيد أحمد

العملين والمشاركين بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة، كلُّ حسب موقعه وبنفس الأهمية و لضمان نجاح العمل المؤسسي.

والسؤال هنا: هل أخذت الجامعة -بالفعل - ما جاء بالخطة من حيث ضرورة تطبيق مبدأ المشاركة، أم كان وجوده في الخطة مجرد حلية تُجَمَل الشكل العام للخطة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم الرجوع للفريق القائم بإعداد وتنفيذ هذه الخطة وبمراجعة هذا الفريق وُجد أن الفريق المسئول عن إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها لم يشهد أية مشاركة لأعضاء من خارج المؤسسة؛ فقد اكتفت الجامعة بعدد من أعضاء هيئة التدريس من الكليات المختلفة بالجامعة وعدد من الجهاز الإداري؛ فلم تظهر أية مشاركة لأية جهة أو مسئول خارج جامعة الزقازيق؛ وبذلك فما حدث لا يمكن اعتباره أكثر من مشاركة مبتورة أو ناقصة؛ وذلك لأن الجامعة -كمؤسسة - تؤثر وتتأثر بكافة القطاعات الأخرى بالمجتمع؛ لذا كان يجب أن يضم الفريق أعضاء من المجتمع الخارجي للجامعة من أولياء الأمور ومن ذوي الخبرة فيما يخص النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكافة المعنيين بالعملية التعليمية.

وفي ضوء غياب التطبيق الفعلي لهذا المبدأ تجد الباحثة أن الجامعة قد جعلته مجرد شعار ترفعه من خلال الخطة الاستراتيجية الخاصة بها، على الرغم من أنه لا سبيل للتنمية بدون مشاركة إيجابية فعالة تحقق رفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

### ■ العدالة

تمثل العدالة ركيزة أساسية لجامعة الزقازيق بل للمجتمع ككل، ويتمثل جوهرها في المساواة والتضامن واحترام حقوق الإنسان وكرامته، وتطبيقها يتضمن المساواة في الفرص وعدالة التوزيع في الدخل؛ ومن ثم هي ليست ترفاً اجتماعياً أو

أيديولوجيا بل هي ضرورة لتماسك بنية المجتمع واستقراره السياسي<sup>(٧٢)</sup>، والعلاقة بين الجامعة والعدالة علاقة وثيقة ومتبادلة؛ حيث يعكس النظام التعليمي في المجتمع ملامح النظرية الاجتماعية والاقتصادية السائدة بالمجتمع. بما يعني أنه إذا تميز المجتمع بالعدالة الاجتماعية اختفى من النظام أي تفاوت في الفرص التعليمية والعكس صحيح. ومن ناحية أخرى يتضح دور التعليم في تحقيق العدالة من خلال تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية لبعض الأفراد بعد تلقيهم قدر كاف من التعليم.

وفي ضوء ذلك يعد التعليم الجامعي -على وجه الخصوص - وسيلة المجتمع لتحقيق الحراك الاجتماعي؛ ومن ثم تحقيق العدالة الاجتماعية والتي يدور مفهومها حول تكافؤ الفرص في الحقوق والواجبات لجميع أفراد المجتمع دون تفرقة أو تمييز لفرد عن غيره أو فئة عن أخرى.

وتأسيسا على ذلك تؤيد الباحثة انطلاق الخطة الاستراتيجية قيد الدراسة من مبدأ العدالة حتى تصبح الجامعة أداة لتحقيق المساواة وخلق مجتمع يقوم على الجدارة والاستحقاق، وإتاحة الديمقراطية والحق في التعبير عن الذات والحق في التنافسية العالمية والحق في الإبداع والابتكار والحق في المستوى التعليمي المناسب<sup>(٧٣)</sup>.

#### ■ الجودة والتميز

يُقصد بالجودة في الجامعات أن تقوم الجامعة بدورها وفق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفعالية، بما يعني أن تقدم تعليما ذا جودة، وتوفر له الإمكانيات التي تمكنه من بلوغ مستوى الجودة المأمول، وكذلك الاهتمام بنوعية البحث العلمي وعدم التركيز على إعداد الأبحاث بصرف النظر عن درجة الإبداع فيها، ويصدق القول -أيضاً - على ما يخص خدمة المجتمع، وحتى تتمكن الجامعة من تحقيق الجودة والتميز لابد لها أن تتمتع بالاستقلال المالي والإداري؛ كي تتمكن من اتخاذ

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرفاوي

أ.أية جلال السيد أحمد

قرارات إصلاحية تهدف بها إلى تحسين مستوى أدائها، والتصرف بحرية بما يخدم مصلحة المستفيدين.

وبذلك فإن الجودة في التعليم الجامعي تعني تمكن أعضاء هيئة التدريس علمياً ومهارياً، وكذلك كفاءة النظام الإداري، وتوافر الإمكانيات اللازمة كي تتمكن الجامعة من تلبية رغبات المجتمع، وقد انطلقت الخطة الاستراتيجية من مبدأ الجودة كي تؤكد لكافة المستفيدين سواء الطلاب أو المجتمع أو سوق العمل أنها ستعمل جاهدة كي تحقق آمالهم في نوعية الخدمة التي تقدمها لهم.

وبعد عرض وتحليل ماسبق من قيم أو مبادئ فإن ما يؤخذ عليها لا ينحصر نهائياً في مضمون تلك المرتكزات؛ بل على العكس من ذلك تماماً تؤيد الباحثة كل ما جاء بالخطة من مرتكزات وتؤكد ضرورة الانطلاق منها، إلا أن ما يمكن الوقوف عليه هو اعتبار تلك المرتكزات قيماً؛ فهذا ليس صحيحاً فلا يمكن أن نعتبر الإبداع والجودة والاستقلال قيماً، فكان يجب أن تُسمى الأشياء بمسمياتها حتى لا نعاني أكثر من ذلك من فوضى المصطلحات؛ فقد تضمنت تلك المرتكزات بعض القدرات كالإبداع وبعض الغايات كالاستقلال، وكذلك بعض المبادئ كالعدالة. خلاصة القول هنا أنه ليس كل ما تضمنته المرتكزات يمثل قيماً كما أطلقت عليها وثيقة الخطة.

### ٢- مراعاة المواصفات الشكلية في بنية الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية هي عمل علمي ينتج عن تطبيق منهجية علمية ألا وهي منهجية التخطيط الاستراتيجي، وكما سبق ذكره من قبل أن الخطة الاستراتيجية هي ناتج عملية التخطيط الاستراتيجي، وطالما أن التخطيط الاستراتيجي علم له أصول وأسس منهجية؛ إذا فالخطة هي - أيضاً - يجب أن تبنى وفقاً لهذه المنهجية وتتضمن عناصر محددة تمثل مكوناتها، وكما أن هناك منهجية علمية في بناء كل مكون من مكونات الخطة فإن هذه المكونات لا تأتي بترتيب عشوائي داخل الخطة؛

بل لابد وأن تلتزم بالمواصفات الشكلية للخطة، وتحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق من حيث المواصفات الشكلية تبين ما هو آتٍ:

#### ❖ صفحة الغلاف

جاءت صفحة الغلاف عبارة عن صورة لبعض المعابد الفرعونية للتأكيد على الحضارة المصرية العريقة، كما توسط هذه الصورة صورة أخرى لمبنى رئاسة جامعة الزقازيق، تضمنت هذه الصفحة شعار الجامعة الذي أُختيرت له صوررة الزعيم الوطني أحمد عرابي، كما جاء بها -أيضا - عنوان الخطة (الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣ - ٢٠٢٢). وبذلك تعد صفحة الغلاف جيدة ومعبرة عما تحويه الوثيقة؛ فقد جاء العنوان محددًا وواضحًا ومختصرًا، ولم تتضمن الصفحة أية عبارات أخرى بخلاف عنوان الخطة الاستراتيجية.

#### ❖ محتويات الخطة

من المفترض أن تتضمن وثيقة الخطة الاستراتيجية مجموعة محددة من العناصر تتمثل فيما يلي:

- نبذة عن الجامعة.
- مقدمة الخطة.
- رسالة ورؤية الجامعة والقيم الحاكمة.
- الأهداف الاستراتيجية التي تنشدها الجامعة.
- ملخص بأهم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
- البديل الاستراتيجي الأكثر مناسبة لواقع الجامعة.
- مسارات الحركة لتحقيق هذا البديل.
- الخطط التنفيذية.

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي

■ وأخيراً: آليات التقويم والمراجعة.

وبالرجوع لوثيقة الخطة للوقوف على درجة التزامها بذلك نجد أن الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) قد تضمنت خمسة فصول هي:

الفصل الأول: التعريف بجامعة الزقازيق، ومنهجية مراجعة الخطة الاستراتيجية.

الفصل الثاني: الإطار المرجعي لاستراتيجية التطوير.

الفصل الثالث: دراسة الوضع الراهن.

الفصل الرابع: الخطة التنفيذية لاستراتيجية تطوير الجامعة.

الفصل الخامس: إدارة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بالمنهجية العلمية السليمة لوضع خطة استراتيجية لم تجد الباحثة ما يفيد بأن الخطة الاستراتيجية يتم وضعها على هيئة فصول؛ فهي ليست كتاباً أو رسالة علمية تُقسم إلى فصول يُعبر كل فصل منهم عن متغير معين أو قضية معينة؛ بل هي خطة استراتيجية تتضمن مكونات يجب ترتيبها بشكل منطقي متسلسل؛ بما يعني أنه عند وضع خطة استراتيجية لا يمكن أن تنجز مرحلة قبل سابقتها فكل خطوة في الخطة الاستراتيجية تمثل تمهيداً لما بعدها؛ لذا لا يمكن الفصل بين هذا الخطوات عن طريق وضعها في صورة فصول.

كما ترى الباحثة أنه لا يوجد منطوق واضح في عرض محتويات الخطة الاستراتيجية فقد جاء في بداية الفصل الأول عرض لكل من موقع الجامعة ورؤية ورسالة الجامعة والغايات النهائية للجامعة والقيم الحاكمة، ثم تضمن فهرس المحتويات بعد ذلك محور تحت عنوان نبذه عن جامعة الزقازيق، وقد تضمن ذلك الحديث عن تاريخ نشأة جامعة الزقازيق ثم تلا ذلك عرض الفهرس لعنوان آخر: "معلومات عن جامعة الزقازيق"، وتضمن ذلك عرض لكليات ومعاهد الجامعة والتي بلغ عددها تسع عشرة كلية ومعهداً، مع تحديد أماكن تواجدها سواء داخل الحرم



الجامعي أو خارجه، كما تضمنت الخطة في هذا المحور عرض المراكز البحثية التي بلغ عددها ستة مراكز بحثية، والمنشآت والمواقع التعليمية والخدمية التي بلغ عددها أربع منشآت، كما تم عرض جدول يوضح المستشفيات الجامعية التي بلغ عددها إحدى عشرة مستشفى، جميعها داخل الحرم الجامعي، وكذلك المدن الجامعية التي بلغ عددها سبع مدن جامعية جميعها خارج الحرم الجامعي، والإدارات العامة البالغ عددها أربع وعشرين إدارة، جميعها داخل الحرم الجامعي، وأخيراً مراكز التطوير والتدريب والبالغ عددها ستة مراكز تقع جميعها داخل الحرم الجامعي.

وبتحليل ذلك يتضح أن هناك تداخلاً بين المكونات الأساسية للخطة الاستراتيجية وبعض المعلومات التعريفية بالجامعة؛ لذا ترى الباحثة:

**أولاً-** لا حاجة لتعدد المحاور التي تتضمن نفس المحتوى داخل الخطة؛ فكان من الممكن أن يتم دمج المحور الخاص بتقديم نبذة تاريخية عن الجامعة مع المحور الخاص بعرض معلومات عن الجامعة؛ حتى لا يحدث أي نوع من التشتت أو الارتباك، وكما تتسم الخطة بالرصانة والدقة، خاصة وإن سبق كل هذا محور ثالث وهو التعريف بجامعة الزقازيق ومنهجية مراجعة الخطة الاستراتيجية، والذي تضمن عرض موقع الجامعة بما في ذلك خريطة النطاق الجغرافي لجامعة الزقازيق وخريطة الحرم الجامعي والكليات الواقعة خارج الجامعة وكلية التربية النوعية والطرق المؤدية لها والمدن الجامعية بشارع فاروق ثم عرض للرؤية والرسالة والغايات النهائية لجامعة الزقازيق والقيم الحاكمة لها هذا بالنسبة لتعدد المحاور داخل الخطة دون مراعاة الدقة في ذلك.

**ثانياً -** لم يُراعَ - في الخطة - الترتيب الدقيق لكل محور من محاورها فهذه الوثيقة لا بد لها أن تتضمن درجة عالية من التنظيم والتنسيق حتى تؤدي الهدف الذي وضعت من أجله فكان يجب أن يسبق عرض الرؤية والرسالة التعريف بجامعة الزقازيق، ثم يلي ذلك مقدمة الخطة التي تبين حاجة الجامعة للخطة حيث أصبح

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي أ.أ. جلال السيد أحمد

من المعلوم لدى المخططين أن هناك دواعي وأسباباً معينة تُحتم بالضرورة عليهم وضع خطة ما في وقت ما، وهذه الأسباب ترتبط في ذات الوقت بمقومات أساسية عند بناء الخطة، وقد ترتبط هذه المقومات بالواقع وما يطرأ عليه من تغيرات، أو ترتبط بالواقع والتحديات الخارجية التي تعترض مسيرة هذا الواقع أو ترتبط بالاثنتين معاً، على اعتبار أن هذا الواقع يشوبه التغيير من حين لآخر وأن هذه التحديات الخارجية قد تفرض عليه التغيير شاء أن يقبل أو يرفض هذا التغيير.<sup>(٧٤)</sup> ثم يلي عرض مقدمة الخطة التعريف بفريق إعداد الخطة ثم بعد ذلك التطرق نحو مراحل وخطوات إعداد الخطة.

كما يؤخذ على الخطة الاستراتيجية - في ضوء هذا المعيار - اشتمالها على محاور عديدة لم تمثل عناصر للخطة ومنها على سبيل المثال الفصل الثاني بالخطة الذي جاء حاملاً عنوان "الإطار المرجعي لاستراتيجية التطوير"، وبالإضافة إلى أن هذا الإطار ليس من العناصر الأساسية للخطة فما تضمنه ليس له أية علاقة من قريب أو بعيد بمضمون الإطار المرجعي الذي يعني جملة المعارف والمهارات والخبرات التي يمكن الاستعانة بها والرجوع إليها عند الشروع في عمل معين أو تحديد الإجراءات المطلوبة في أدائه أو عند فهم موضوع ما، أو بمعنى آخر يمثل البوصلة الذي يسترشد بها الإنسان في إجراء عمل ما.

ويؤخذ عليها - أيضاً - فيما يخص فريق إعداد الخطة الاستراتيجية؛ فقد جاء في ذيل الفصل الأول؛ فكان يجب أن يتصدر مراحل التخطيط الاستراتيجي الإعلان عن الفريق المسئول عن إعداد تلك الوثيقة، هذا بالنسبة لترتيب وجوده داخل الخطة، أما فيما يخص فريق الإعداد ذاته فقد تكون الفريق من ثمانية وأربعين عضواً، وعلى الرغم من ضخامة هذا العدد بالنسبة لوضع خطة استراتيجية؛ لم يتضمن الفريق متخصصين بالفعل في مجال التخطيط الاستراتيجي، ويُقصد بالتخصص هنا التمكن من العلم وليس الوظيفة؛ فما بدا في الخطة يشير إلى الاعتماد على أهل الخبرة وتنحي أهل العلم، كما افتقر الفريق إلى وجود عناصر من خارج الجامعة

تمثل الأطراف المعنية بنشاط الجامعة من الخارج، بل اقتصر دور تلك الفئات على كونهم جزءاً من العينة التي طبقت عليها استبانات التحليل البيئي.

ومن ثم وفي ضوء ما سبق يتضح ضرورة مراجعة الخطة الاستراتيجية من الناحية الشكلية؛ وذلك للتأكد من أن كل مكون من مكونات الخطة في ترتيبه الصحيح وأن ما تتضمنه الخطة يمثل المكونات الأساسية لها بدون تكرارات أو إضافات تقلل من جودة الشكل العام للخطة.

### ٣- اتباع المنهجية العلمية في بنية كل مكون من مكونات الخطة الاستراتيجية

وفقا لهذا المعيار سيتم تحليل ونقد الخطة الاستراتيجية في ضوء الدراسات النظرية التي تناولت الأسس والقواعد العلمية لعملية التخطيط الاستراتيجي؛ ولذا سيتم تناول كل عنصر من العناصر الأساسية للخطة للوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة به في عملية بنائه؛ فكما هو معلوم أن بناء خطة استراتيجية عملية علمية تحكمها العديد من القواعد والأسس الراسخة؛ ومن ثم يهدف التحليل وفقا لهذا المعيار إلى الوقوف على مدى اتباع المنهجية العلمية في بنائها، من خلال مايلي:

#### أ- التخطيط للتخطيط

تهتم عملية التخطيط الاستراتيجي بتحديد الكيفية التي تتم بها عملية التخطيط. وتمثل مرحلة ما قبل العمل)، أي ما يجب انجازه قبل عملية التخطيط الرسمية. وتتضمن هذه المرحلة من العملية فهم كيف تتم عملية التخطيط نفسها، ومن الذي سيشارك في العملية، وتشكيل وتدريب فريق التخطيط، والجدول الزمني للتطبيق العملية، والموارد اللازمة، والنتائج المتوقعة للعملية<sup>(٧٥)</sup>.

وبالرجوع إلى مضمون الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق، يلاحظ أنها قد أشارت إلى مرحلة التخطيط للتخطيط (التهيئة والاستعداد لعملية التخطيط)

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرفاوي

أ.أ. جلال السيد أحمد

ضمن الفصل الأول تحت مسمى "مرحلة التعبئة"، وهو مصطلح غير شائع بأدبيات التخطيط، وقد تناولت الخطة خلال تلك المرحلة في سطور معدودة بعض ملامح التخطيط للتخطيط مثل: تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي وتدريبه.

وكان من المفترض أن تتضمن هذه المرحلة تحديد المشاركين من أصحاب المصالح داخل الجامعة وخارجها في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي؛ حيث يؤكد (Júnia Falqueto, et.al (2020) على أن من أهم معايير نجاح أي عملية للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية الجامعي، هو مدى قدرتها على مشاركة وتحليل أصحاب المصالح؛ إذ تتأكد أهمية تحليل أصحاب المصالح طوال عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، فكلما شارك مختلف أصحاب المصالح في صياغة الخطة الاستراتيجية، كلما أمكن تنفيذها بنجاح<sup>(vi)</sup>. ومن ثم يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي التربوي عملية موجهة بأصحاب المصالح من خلال تحديد الأولويات بناءً على توقعات أصحاب المصالح، مثل: ما الذي يريده أصحاب المصالح بشأن ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال الرسالة، والرؤية، والغايات، والأولويات، وما يجب على الطلاب معرفته، وتقييم جودة الخدمة التعليمية<sup>(vii)</sup>. فكثير من فشل جهود التخطيط الاستراتيجي يمكن إرجاعه إلى نقص هذه المشاركة.

ولذا ما يؤخذ على الخطة هنا عدم إعطاء تفاصيل بشأن المنهجية التي تتبناها الجامعة للتخطيط الاستراتيجية أو جدولتها زمنياً، أو خطة المشاركين من أصحاب المصالح من داخل وخارج الجامعة.

### ب- عناصر ومكونات الخطة الاستراتيجية

تؤكد أدبيات علم التخطيط على ضرورة التسلسل المنطقي في إجراءات ومكونات الخطة الاستراتيجية؛ حيث يجب أن تبدأ بمقدمة الخطة ثم رسالة المؤسسة؛ والتي تحدد هوية المؤسسة والغرض الأساسي من وجودها، ثم يتم وضع الرؤية التي توضح الصورة المستقبلية المنشودة للمؤسسة في ضوء تلك الرسالة، ثم يتم ترجمة كل من الرسالة والرؤية إلى أهداف استراتيجية<sup>(viii)</sup>، وانطلاقاً من فكرة الوجود بالقوة

والوجود بالفعل يتضح ضرورة أن تأتي الرسالة قبل الرؤية؛ فالوجود بالقوة يعني وجود الشيء ولكن ليس على المستوى المادي بل هو وجود كامن، ومثال على ذلك تخصيص مساحة معينة لإنشاء مدرسة ووجود الرسوم الهندسية الخاصة بعملية البناء، هنا على الرغم من أن المدرسة لم يظهر لها وجود مادي ملموس ولكن عند بداية الحديث عنها يذكر ما يوضح ذاتها؛ هذا يعني أن لها وجوداً والوجود هنا وجود بالقوة، أما الوجود بالفعل فيعني وجود الشيء وجوداً ملموساً ومرئياً وظاهراً كأن ترى مبني لمدرسة أو جامعة وعند الحديث عنها نبدأ بتعريفها خلاصة القول أن، أي أن أي شيء موجود سواء بالقوة أو بالفعل عند الحديث عنه أو التخطيط له لا بد أن نبدأ بالحديث عن الذات وهو ما تتضمنه الرسالة، ثم بعد ذلك يمكن التطرق لأي طموح أو رؤى مستقبلية وهو ما تتضمنه الرؤية، وما يؤخذ على الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣ - ٢٠٢٢ هنا أنها بدأت برؤية الجامعة وليس رسالتها وكان المفترض أن تبدأ بالرسالة والحجة في ذلك أنه كما أصبح معلوماً أن الرسالة تعبر عن السبب الذي من أجله وُجدت المؤسسة ونوع الخدمة التي تقدمها ولن تقدمها، أي أنها تتضمن حديثاً عاماً عن الذات، أما الرؤية في تعبر عن الصورة المستقبلية التي تنشدها المؤسسة؛ وهنا فالمنطق يحكم بمعنى هل يجوز لمؤسسة أن تُعلن عن الصورة التي تبتغيها مستقبلاً قبل الإعلان عن ماهي وماذا تفعل ولن تفعل.

ويمكن تناول كل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية بالتحليل كما

يلي:

#### ■ مقدمة الخطة

من المفترض أن أية مقدمة تتضمن تمهيدا عاما عما يتم التقديم له سواء كانت هذه المقدمة خاصة بكتاب أو بحث علمي أو كما هو الحال هنا في خطة استراتيجية، ولكن بالرجوع لوثيقة الخطة وُجد أنها لم تتضمن مقدمة وإنما تضمنت كلمة لرئيس الجامعة الأستاذ الدكتور/ أشرف الشحي، وكلمة للمدير التنفيذي

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرفاوي

أ.أ. جلال السيد أحمد

لوحة التخطيط الاستراتيجي الأستاذ الدكتور/عبد الله السيد عسك، وطالما أن هذه الخطة هي عمل علمي خاص بمؤسسة وليس بأشخاص؛ لذا كان يجب أن تتضمن الخطة قيد الدراسة مقدمة تمهد للمطلع على الخطة فيما بعد مشتملاتها، وكذلك مدى حاجة الجامعة لوجودها.

### ■ رسالة الجامعة

تعبّر رسالة المؤسسة عن: لماذا وجدت الجامعة؟ وماذا تقدم؟ ولماذا تقدم؟ وكيف تقدم؟ وما يميزها عن مثيلاتها؟ وقد تمثلت رسالة جامعة الزقازيق للخطة الاستراتيجية ٢٠١٣ - ٢٠٢٢ في العبارات التالية:

"جامعة مصرية حكومية تقدم تعليماً متميزاً، وبحوثاً أكاديمية وتنموية رائدة، وخدمات مجتمعية متفردة، وتنمية متواصلة لمواردها البشرية في إطار من الابتكار والجودة والاستقلالية والقيم الأخلاقية"<sup>(٧٩)</sup>

ويتحليل هذه الرسالة طبقاً للأسس والمعايير الخاصة بالمنهجية العلمية في وضع الرسالة يتضح أنه:

يتوافر بها الغاية التي من أجلها وجدت المؤسسة، والنشاط الذي تؤديه وهي "تقدم تعليماً متميزاً وبحوثاً أكاديمية وتنموية رائدة وخدمات مجتمعية متفردة وتنمية متواصلة لمواردها البشرية" كما تتميز الرسالة - أيضاً - بقابلية التحول إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، وقد تضمنت - أيضاً - المستفيدين من خدماتها، وأخيراً فقد جاءت الرسالة على درجة عالية من الواقعية؛ لذا فهي ممكنة التحقيق.

هذا بالنسبة لنقاط القوة التي تتمتع بها الرسالة، أما ما يُؤخذ عليها من نقاط ضعف نجد أنها جاءت مختصرة أكثر من اللازم؛ فكان يجب أن تتسع لتتضمن آلية الجامعة للقيام بوظائفها؛ وذلك لتحقيق الهدف المنشود، كما افتقد بيان الرسالة الحديث عن ميزات الجامعة، فكان يجب أن يتضمن نص الرسالة ما يميز جامعة الزقازيق عن غيرها من المؤسسات الجامعية الأخرى؛ فلم يتطرق نص البيان

خارج عباءة الوظائف العامة للتعليم الجامعي والتي تتشابه فيها جُلّ الجامعات المصرية، إضافة إلى ماسبق فإن ما جاء ببيان الرسالة يشير إلى أن الجامعة قد اقتصرَت في نشاطها الحالي والمستقبلي على الأوضاع المحلية للمجتمع المصري ولم تستهدف أي بعد إقليمي أو عالمي .

### ▪ رؤية الجامعة

تُعبّر الرؤية عن الصورة المنشودة التي تأملها الجامعة في المستقبل؛ ولذا يجب أن تجمع الرؤية بين الطموح والواقعية فيجب أن تكون طموحة حتى تحفز كافة العاملين بالجامعة على بذل أقصى جهودهم من أجل بلوغ هذه الرؤية؛ لذا يفضل أن تصاغ بشكل يثير مشاعر إيجابية من العاملين تجاه المؤسسة، كما يجب أن تتصف الرؤية بالواقعية بما يجعلها ممكنة التنفيذ.

كما يُشترط في الرؤية الجيدة أن تكون مُعبّرة بشكل واضح، وأن تكون سهلة الفهم والحفظ، وأن يطلع عليها ويعيها كافة العاملين بالمؤسسة، وأن يتم نشرها بشكل جيد فهناك من يقوم بطباعتها على بطاقات صغيرة وتُوزع على العاملين بالمؤسسة، وهناك من يقوم بطباعتها على ملصقات جدارية كبيرة وتُعلق في أماكن مختلفة بالمؤسسة، ويراعى عند صياغتها إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد حيث إن ذلك سيكسبها مصداقية وواقعية أكبر.<sup>(٨٠)</sup> وبالرجوع للرؤية الجامعة نجدها تنص على ما يلي :

"تتطلع جامعة الزقازيق إلى أن تصبح جامعة معتمدة ومشهوداً لها بما تقدمه من مستوى متميز في التعليم والبحث العلمي والمساهمة في التنمية المجتمعية المستدامة".<sup>(٨١)</sup> وتحليل هذه الرؤية طبقاً للأسس والمعايير الخاصة بها يتضح أنها:

عبارات مختصرة تتسم بالوضوح والدقة في ضوء ما دُكر، وهي - أيضاً - ممكنة التنفيذ في ظل ظروف الواقع، كما جاءت مرتبطة برسالة الجامعة، هذا بالنسبة لما تتمتع به الرؤية من نقاط قوة.

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي

أ.أ. جلال السيد أحمد

أما بالنسبة لنقاط الضعف فإنه يُؤخذ عليها أنها ليست طموحة بالدرجة الكافية؛ فقد ركزت الرؤية على الوظائف الأساسية للجامعة وهي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع متناسية بذلك حجم التحديات العالمية التي تواجه التعليم عامة والتعليم الجامعي بشكل خاص، ولعل من أهم تلك التحديات ضرورة تحقيق ميزة تنافسية بما يعني تفوق الجامعة على مثيلاتها من الجامعات الأخرى على الصعيد المحلي والإقليمي خاصة في ضوء المتغيرات العالمية التي أثرت تأثيرا بالغا على منظومة التعليم مما يُحتم على الجامعة ضرورة التكيف مع تلك المتغيرات المتمثلة في الثورة العلمية التكنولوجية وثورة الاتصالات والتكتلات الاقتصادية وثورة الديمقراطية؛ فأصبحت ملاحقة الجامعة لهذه المتغيرات واحدة من أبرز وظائفها، كما أصبحت قدرة الجامعة وجودة الجهد التعليمي الذي تبذله يكمن فيما تزود به مخرجاتها من معلومات ومهارات تتناسب مع المعايير العالمية في شتى التخصصات، والتي تفرض على الجامعة المراجعة الجذرية والشاملة لسياساتها واستراتيجيتها وأهدافها لضمان تحقيق سبق والتميز في المنتج التعليمي ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستويين الإقليمي والعالمي.<sup>(٨٢)</sup>

وتأسيسا على ذلك فإنه يُؤخذ على الرؤية تجاهل تحقيق أية ميزة تنافسية بالنسبة لجامعة الزقازيق؛ مما يجعلها خارج المنافسة مع غيرها من الجامعات العربية أوحى المصرية، ليس فقط في الوقت الحاضر وإنما مستقبلا، وهذا يتنافى تماما مع الفكر الاستراتيجي الذي يهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للجامعة مع غيرها من الجامعات.

وفي ضوء ما سبق فإنه يتعين ضرورة مراجعة صياغة كلٍّ من الرسالة والرؤية لإدراك ما بها من نقاط ضعف والعمل على تجنبه كي يبدو أكثر دقة .



### ■ الأهداف الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي هو هدف بعيد المدى واسع النطاق؛ أي يتطلب تحقيقه مدى زمنيا طويلا ويوضع على مستوى المؤسسة ككل، وهناك مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف الاستراتيجية للجامعة، من أهمها أن يكون الهدف محددا وواضحا وقابلا للقياس وشاملا كافة أنشطة الجامعة وخدماتها، ومرتبطا برسالة الجامعة ورؤيتها، وانطلاقا من أنه لا تخطيط بلا أهداف فإنه يمكن القول بأن نجاح الجامعة في وضع وتحديد أهدافها بشكل علمي صحيح يُعد أولى ضمانات نجاح العملية التخطيطية برمتها.

ويتحليل المحور الخاص بالأهداف الاستراتيجية للجامعة وُجد أن الخطة لم تتضمن أهدافا استراتيجية، وإنما تضمنت غايات نهائية للجامعة وذلك في صفحة (١٠) فقد عرضت الخطة ست غايات كما أطلقت عليها وثيقة الخطة وهي:

- ١- خريج متميز وفعال قادر على إنتاج المعرفة والمنافسة في سوق العمل والمساهمة الفعالة في تنمية المجتمع.
- ٢- بحوث أكاديمية وتنموية فاعلة قائمة على الابتكار ومنتجة للمعرفة بمعايير عالمية.
- ٣- عضو هيئة تدريس متميز علميا ومهنيا وثقافيا.
- ٤- المساهمة في التنمية المتكاملة والمستدامة للمجتمع.
- ٥- قدرات مادية وأنظمة تشغيلية وموارد بشرية تحقق المستويات القياسية في الأداء وتهيئ مناخ العمل وتحسنه.
- ٦- ترتيب متقدم على المستوى القومي والإقليمي والعالمي.

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي

كما جاء بالخطة صفحة (٢١) حديث بعنوان طموحات الجامعة في الأجل الطويل وتضمن خمسة طموحات وفقاً لما جاء في وثيقة الخطة وهي:

- ١- تسعى الجامعة لإنشاء ثلاث كليات جدد هي: كلية طب الفم والأسنان - كلية الآثار - كلية الإعلام.
  - ٢- تطمح الجامعة في الحصول على الاعتماد المؤسسي، واعتماد الكليات والمعاهد من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
  - ٣- تتطلع الجامعة للحصول على ترتيب متقدم على المستوى الدولي.
  - ٤- تستهدف الجامعة استثمار الأراضي المخصصة لها بمدينة العاشر من رمضان، ومدينة العبور، بالتوسعات النوعية، وزيادة طاقتها الاستيعابية للطلاب وخدمات البحث العلمي، وتنمية المجتمع.
  - ٥- تهدف الجامعة لزيادة تأثيرها في المجتمع المحيط والتعاون المثمر مع مجتمع الأعمال والصناعة؛ لزيادة مواردها الذاتية وتحقيق رسالتها.
- وبتحليل ما سبق فإنه يُؤخذ على الخطة الاستراتيجية فيما يخص الأهداف ما يلي:
- ❖ لم تلتزم الخطة بالمعايير العلمية في وضع الأهداف الاستراتيجية وصياغتها، أو بمعنى أدق لم تراعى مستويات الأهداف؛ فقد جاءت الأهداف الاستراتيجية تحت مسمى الغايات النهائية على الرغم من أن الأسس العلمية تؤكد على أن للتخطيط مستويات تبدأ بالتخطيط على مستوى السياسة ويناسبها من الأهداف ما يسمى بالغايات ثم التخطيط على المستوى الاستراتيجي ويناسبه من الأهداف الاستراتيجية، وأخيراً التخطيط الإجرائي ويناسبه من الأهداف التكتيكية، وفي ضوء ذلك فإنه يُؤخذ على الخطة هنا استعمال الغايات النهائية وليس الأهداف الاستراتيجية على الرغم من أن التخطيط هنا على المستوى الاستراتيجي.

❖ يُؤخذ على الخطة -أيضاً- تعدد العبارات التي تعبر في مضمونها عن الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها مما يربك المسؤولين عن تنفيذ الخطة؛ فهل توضع الخطط التنفيذية للغايات أم للطموحات أم للالتئين معا، وإن كان كذلك فلماذا التعدد، خاصة أن ما تضمنته الطموحات لم يعبر بأي شكل من الأشكال عن تجزئة للغايات؛ وفي ضوء ذلك كان يجب أن يتم تحديد كل ما تأمل الجامعة بلوغه في ضوء إمكاناتها ومواردها، ويتم صياغته بطريقة علمية ليعبر في النهاية عن أهداف استراتيجية محدده تُسخر الجامعة كافة مواردها البشرية والمادية والمالية من أجل بلوغه، بدلا من التعدد المُربك بين الغايات والطموحات والأهداف.

كما يتضح من خلال تحليل تلك الغايات أنها ركزت بشكل عام - وذلك نظرا لطبيعة الغاية الاستراتيجية - على معظم جوانب الأداء داخل الجامعة وخارجها؛ فقد ركزت على الجانب المالي، والأنشطة والإجراءات الداخلية للمؤسسة، وكذلك الجانب المجتمعي، إلا أنها أهملت جانباً في غاية الأهمية وهو الجانب التطويري، والذي يُعد الأساس والبنية التحتية التي تستند عليها كافة الأبعاد السابقة؛ فالاهتمام بعمليات التحسين والتطوير يُمكن الجامعة من تجويد خدماتها، والارتقاء بمستوى عملياتها ومن ثم المساهمة بدرجة كبيرة في تنمية المجتمع؛ وبذلك تضمن لنفسها البقاء والاستمرار والمنافسة، خاصة في ظل التسارع المعرفي والتكنولوجي وتحول الاقتصاد في العالم إلي ما يطلق عليه اقتصاد المعلومات وتزايد عدد الشركات التي تنتج المعلومات وتتداولها، وأصبح الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير من أهم دعائم مجتمع المعرفة والمعلومات، وليس ثمة شك في أن تحدي الثورتين المعلوماتية والتكنولوجية يفرض على مؤسسات التعليم الجامعي ضرورة ملاحقة التطورات العلمية والمعرفية؛<sup>(٨٣)</sup> لذا يُؤخذ على الأهداف الاستراتيجية عدم تطرقها للجانب المتعلق بالتطوير والتحديث. فكان يجب أن تتضمن تلك الأهداف ما يثير حماس القائمين على تنفيذ الخطة بل وكافة الأطراف المعنية بالخطة بضرورة

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرفاوي

أ.أ. جلال السيد أحمد

الاهتمام بدراسة ومراجعة التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال التعليم والمجالات المرتبطة به، ومحاولة الاستفادة من ذلك لتطوير العملية التعليمية والبحثية بالجامعة.

كما يؤخذ على الأهداف الاستراتيجية أنها تضمنت ما لم تتضمنه الرسالة والرؤية، على الرغم من أن المنهجية العلمية للتخطيط الاستراتيجي تؤكد على أن الأهداف الاستراتيجية هي ترجمة للرسالة والرؤية الخاصة بالجامعة، فقد ذُكر في الأهداف ما أغفلته كلُّ من الرسالة والرؤية وهو الاهتمام بالبعد الإقليمي والعالمي، وقد جاء ذلك في الغاية السادسة وهي: ترتيب متقدم على المستوى القومي، والإقليمي، والعالمي فكان من الأولى أن يظهر هذا الطموح في الرؤية .

ويعد تناول الأهداف أو الغايات كما ذكرت بالخطة بشكل عام ومجمل فإنه يتعين تناول كل هدف على حدة بالدراسة والتحليل؛ وللقيام بذلك فإن هناك تساؤل هام حول الأهداف التي طرحتها وثيقة الخطة وهو: إلى أي مدى كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وشاملة وقابلة للقياس والتحقيق ومنسقة من الإطار العام للمجتمع الذي توجد به الجامعة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل فإنه يتعين ضرورة تحليل كل هدف من الأهداف التي تأمل الجامعة بلوغها وذلك كالآتي:

❖ بالرجوع للهدف الأول الذي ينص على "خريج متميز وفعال قادر على إنتاج المعرفة والمنافسة في سوق العمل والمساهمة الفعالة في تنمية المجتمع" يتضح أنه هدف كفي يركز على نوعية الخريج، وقدرته على المنافسة في سوق العمل من أجل تحقيق رفعة المجتمع وتنميته، ومن ناحية جودة الصياغة هو هدف محدد وواضح وممكن التطبيق والقياس، إلا أنه يؤخذ عليه عدم الاهتمام بتحقيق أو حتى دراسة رغبات المستفيدين من خدمات الجامعة؛ فقد ركز الهدف على ما تأمله الجامعة في مخرجاتها ولم يتطرق لرغبات الطلاب أو المجتمع كمستفيدين أساسيين مما تقدمه الجامعة من خدمات.

❖ الهدف الثاني والذي ينص على " بحوث أكاديمية وتنموية فاعلة قائمة على الابتكار ومنتجة للمعرفة بمعايير عالمية" فهو هدف كميّ كيميّ يجمع بين الناحية الكمية من خلال تقديم البحوث وإنتاج المعرفة وكذلك الناحية الكيفية من خلال الاهتمام بالنواحي الابتكارية؛ ونجد بذلك أن هذا الهدف يرتبط بكيفية توظيف البحث العلمي واستحداث تقنيات تسهم في حل مشكلات المجتمع؛ حيث يعتبر البحث العلمي أحد الأدوار الثلاثة التي يؤديها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر؛ فالجامعة لها دور هام في تنمية المعرفة وإنمائها وتطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي الذي يعد ركنا رئيسا من أركانها، فلا يمكن أن يكون هناك جامعة بالمعنى الحقيقي إذ هي أهملت البحث العلمي<sup>(٨٤)</sup>؛ فالبحث العلمي هو أحد السمات البارزة للعصر الحاضر لما يحدثه من أثر فعال في تسريع وتيرة التنمية ؛ فقد أصبح البحث العلمي إحدى الوسائل الرئيسة لنهضة الدولة وتطورها وتبؤؤها مكانا مرموقا في هذا العالم، بل أصبح أحد المعايير التي يقاس بها مدى تقدم الأمم<sup>(٨٥)</sup>.

لذا فمن الضروري الاهتمام بالبحث العلمي في كافة مجالاته وتخصصاته، وتوفير التمويل الكافي له، والعمل على تأهيل ورعاية الكفاءة المتميزة للقيام بإجراء البحوث والدراسات من أجل تبوء مكانة مرموقة بين المجتمعات خاصة في ظل التنافسية العالمية. وهنا تؤيد الدراسة وجود مثل هذا الهدف ضمن الأهداف الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية للجامعة.

❖ أما الهدف الثالث الذي ينص على " عضو هيئة تدريس متميز علميا ومهنيا وثقافيا " فهو هدف كيمي يرتبط بقدرات ومهارات عضو هيئة التدريس فقد أكد على ضرورة تفوق عضو هيئة التدريس من الناحية المهنية والعلمية والثقافية، وعلى الرغم من أنه تناول جوانب متعددة بالنسبة للقدرات البشرية

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي

أ.أ. جلال السيد أحمد

بالجامعة، إلا أنه يؤخذ عليه أنه أغفل جانباً في غاية الأهمية وهو الجانب القيمي؛ فلم يعبر الهدف عن ضرورة إكساب عضو هيئة التدريس منظومة من القيم التي يُكسبها فيما بعد للطلاب بالجامعة، على الرغم من أن التعليم الجامعي بصفة خاصة يعد أحد المجالات المهمة في ترسيخ القيم؛ فهو يتعامل مع فئة الشباب وهم رجال المستقبل، ويلعب التعليم الجامعي دوراً بارزاً في تكوين وتشكيل شخصياتهم؛ لذا يجب أن يسعى لترسيخ قيم المجتمع لدى أبنائه خاصة في ضوء ما تقوم به القوى الخارجية من محاولات لهدم القيم الشرقية والتسويق للقيم الغربية مما يُفرغ محتوى التعليم من أهم ركائزه وهو غرس القيم في أبناء المجتمع.<sup>٨٦</sup>

وهنا تتضح أهمية الجانب القيمي خاصة لعضو هيئة التدريس بالجامعة؛ حيث إنه إذا نجحت الجامعة في غرس القيم التي ارتضاها المجتمع في أعضاء هيئة التدريس بها؛ فإنها بذلك تضمن غرس القيم في كافة أبناء المجتمع.

❖ أما الهدف الرابع الذي ينص على " المساهمة في التنمية المتكاملة والمستدامة للمجتمع " فهو هدف كيفي يعبر عن دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع، ويتضح من تحليل هذا الهدف أنه على الرغم من أنه يهتم بجانب حيوي بالنسبة للجامعة وذلك لأن دور الجامعة لا يتوقف عند التعليم والبحث والتطوير كما يعتقد البعض، وإنما يمتد إلى خدمة قضايا المجتمع من خلال وحداتها ومراكزها ومنشآتها ومختبراتها التي تقدم خبراتها وإسهاماتها لجميع الهيئات والمؤسسات، ويتمثل الدور الريادي للتعليم الجامعي خلال هذا الإطار في تقديم خدماتها للمجتمع من خلال مؤسساته التي تعد منارات إشعاع وفكر للمجتمع لما يتوفر لديها من مفكرين ومبدعين وباحثين<sup>(٨٧)</sup>، ولكن يؤخذ عليه أنه جاء مَصوغاً بشكل عام فضفاض غير محدد؛ ولذا فمن الصعب قياس مستوى تحققه فيما بعد، وبذلك فقد افتقد الهدف أحد شروط الهدف الجيد.

❖ وفيما يخص الهدف الخامس الذي ينص على " قدرات مادية وأنظمة تشغيلية وموارد بشرية تحقق المستويات القياسية في الأداء وتهيئ مناخ العمل وتحسنه " فهو هدف كمي مرتبط بالقدرات المادية والبشرية والعمليات التشغيلية للجامعة، والتي تمكنها من تجويد مستوى أدائها في ظل المنافسة الشديدة التي أصبح يعيشها عالم اليوم، ويعبر هذا الهدف عما تقوم به الجامعة من عمليات داخلية وأنشطة وإجراءات تهدف جميعها إلى تحسين مستوى أدائها. وعلى الرغم من أنه هدف واحد إلا أنه مرتبط بأكثر من جانب؛ فهو مرتبط بالشق المالي من خلال اهتمامه بالقدرات المادية، ومرتبطة بالنواحي الداخلية التشغيلية للجامعة، كما يتضمن -أيضاً- القدرات البشرية في الجامعة، أما من حيث الصياغة يعد هدفاً محدداً واقعياً فلا توجد جامعة تتمكن من القيام بدورها دون أن تمتلك القدرة المادية والمالية والبشرية؛ لذا فهو هدف جيد من حيث الشكل والمضمون.

❖ وأما بالنسبة للهدف السادس الذي ينص على " ترتيب متقدم على المستوى القومي والإقليمي والعالمي " فهو هدف كيفي، وقد تناول ضرورة حصول الجامعة على ترتيب متقدم على المستوى القومي والإقليمي والعالمي، ولكن يؤخذ على هذا الهدف عدم الواقعية والمبالغة في الطموح، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هل يمكن لجامعة مصرية - جامعة الزقازيق - أن تخطط للحصول على ترتيب متقدم على المستوى العالمي في ظل ظروف وواقع التعليم الجامعي المصري؟

للإجابة عن هذا التساؤل لابد من تطبيق المنطق الرياضي الذي ينص على أن هناك مقدمات تؤدي إلى نتائج، عندما يكون حال التعليم الجامعي المصري كما هو عليه الآن، فهو في حالة متدنية، وخير دليل على ذلك ما يعانيه من نقاط ضعف وما يواجهه من تحديات وذلك في نتائج التصنيفات العالمية للجامعات؛ لذا عند التخطيط لواحدة من الجامعات المصرية التي تتشابه ظروفها مع مثيلاتها من

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرفاوي

أ.أ. جلال السيد أحمد

الجامعات المصرية - جامعة الزقازيق - فهي جزء من منظومة التعليم الجامعي لا بد من الانطلاق من الواقع حتى يمكن بلوغ المستقبل.

وتأسيسا على ذلك فإن وضع مثل هذا الهدف الذي يتضمن المنافسة على المستوى العالمي لا ينطبق عليه شروط الهدف الاستراتيجي، والتي يعد أولها إمكانية التنفيذ، فهل بعد أن خرجت جامعاتنا المصرية من التصنيف العالمي للجامعات يكون هدف إحداها المنافسة العالمية؛ لذا كان من المفترض أن يقتصر الهدف على المستوى الإقليمي حتى لا يكون هدفا يوتوبيا وعندما تتمكن من المنافسة على المستوى القومي يمكنها إذا التخطيط للمنافسة على المستوى العالمي.

وفي ضوء كل ما سبق فإنه يتعين ضرورة مراجعة الأهداف الاستراتيجية الواردة بالخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣ - ٢٠٢٢، أو كما أطلقت عليها الخطة الغايات النهائية للجامعة، وذلك في ضوء ما أسفرت عنه عملية النقد والتحليل؛ حتى تتم مراعاة ما كشفت عنه من نقاط ضعف سواء فيما يتعلق بمستوى جودة صياغة الأهداف أو القصور في مضمون الأهداف ذاتها.

وبعد تحليل ونقد نصوص كل من رسالة ورؤية وأهداف الجامعة، يستوجب الأمر بعد ذلك تحليل المنهجية التي اتبعتها الخطة في وضع كل منهم؛ حيث اتبع فريق الإعداد مجموعة من الإجراءات لوضع الرسالة والرؤية والغايات الواردة بالخطة، وتحليل هذه الإجراءات تبين أنه على الرغم من الانتقادات التي ذُكرت في كل من الرسالة والرؤية والأهداف كنصوص تم نقدها في ضوء معايير محددة، إلا أنه بالرجوع إلى وثيقة الخطة تبين أنه ما اتخذته فريق الإعداد من إجراءات تعبر عن تطبيق المنهجية العلمية السليمة إلى درجة كبيرة، ولعل ما يؤخذ على تلك المنهجية هو الجمع بين بين الرؤية والرسالة والغايات في استطلاع رأي واحد على الرغم من أن العلم ينص على أن الأهداف توضع في ضوء الرسالة والرؤية، أي بعد الاتفاق عليهم، ولكن يتضح من خلال ما جاء بالخطة أنه تم التعامل مع الرسالة والرؤية والأهداف على أساس أنهم خطوة واحدة، ويتضح ذلك مما هو آت:



- ❖ تم إجراء استطلاع رأي لكل من الكليات والمستفيدين من خدمات الجامعة حول الرؤية والرسالة والغايات الاستراتيجية، وتلقى الفريق نتائج هذا الاستطلاع وعمل على مراعاة وجهات النظر التي تضمنها الاستطلاع في تعديل الصياغة المطروحة.
- ❖ ثم تم عرض نص الرؤية والرسالة والغايات الاستراتيجية على مجلس الجامعة الذي أصدر قرار بتشكيل لجنة لمراجعة الصياغات.
- ❖ وبعد انتهاء اللجنة من عملية المراجعة قدمت تقرير لمجلس الجامعة حول الصياغات المقدمة.
- ❖ وبعد الاضطلاع على تقرير اللجنة المشكلة أصدر مجلس إدارة الجامعة قراراً باعتماد الرؤية والرسالة والغايات الاستراتيجية.

#### ▪ مرحلة المسح البيئي

يعتبر تحليل الوضع الراهن هو نقطة الانطلاق في التخطيط الاستراتيجي؛ ومن ثم فإن النجاح في عملية التخطيط يتوقف على التحليل الدقيق للوضع الراهن، والعوامل المؤثرة على أداء المؤسسة داخليا وخارجيا، وذلك من خلال معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وأيضاً الوقوف على الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية؛ الأمر الذي يساعد متخذي القرار على تحديد التوجه الاستراتيجي ومن ثم الإطار الاستراتيجي للمؤسسة.<sup>(٨٨)</sup>

وبصفة عامة سوف يتم نقد هذه المرحلة من خلال تحليل كل من المنهجية التي أتبع في تحليل الوضع الراهن، وما توصلت إليه من نتائج، أما بالنسبة للإجراءات المتبعة في عملية المسح والتحليل فيجب التأكيد -أولاً - على أن هناك منهجية علمية لا بد من اتباعها عند الشروع في تحليل الوضع الراهن للجامعة وذلك

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرفاوي أ.أ. جلال السيد أحمد

في ضوء الدراسات النظرية التي تناولت تلك المرحلة بالدراسة وهذه المنهجية يمكن تلخيصها في الخطوات الآتية :

- ١ - تحديد المسؤولين عن التحليل البيئي.
- ٢ - التبصر بإجراءات التحليل البيئي.
- ٣ - تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة للتحليل البيئي.
- ٤ - دراسة وتحليل البيئة الداخلية ، من خلال:
  - ❖ تحديد كافة مدخلات الجامعة ( المادية - البشرية - المعنوية ) والعمليات التي تتم فيها.
  - ❖ تعيين المصادر التي يمكن الحصول منها علي البيانات والمعلومات، والتي منها: المنشورات، والمطبوعات، والسجلات، والوسائط الإلكترونية، والوثائق، والمقابلات الشخصية، والاستبانات، والملاحظة المباشرة.
  - ❖ تجميع البيانات والمعلومات وتجهيزها للتحليل.
  - ❖ تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها واستخلاص النتائج .
  - ❖ تحديد نقاط القوة والضعف بالجامعة، أي تحديد النواحي الإيجابية التي تتمتع بها الجامعة ، وتحديد النواحي السلبية التي تعاني منها.<sup>(٨٩)</sup>
- ٦- دراسة وتحليل البيئة الخارجية، من خلال:
  - ❖ تحديد المتغيرات المجتمعية ذات الصلة والتأثير على الجامعة.
  - ❖ تعيين المصادر التي يمكن الحصول منها على المعلومات الخاصة بالتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة ، والتي من أهمها: الأدبيات - المطبوعات - الوثائق - المؤتمرات الصحف اليومية - التقارير والمنشورات المحلة والعالمية - المقابلات الشخصية - الملاحظة المباشرة - وسائل الإعلام.

❖ توصيف الاتجاهات الحالية والمستقبلية لكل متغير من المتغيرات الخارجية توصيفاً مفصلاً وواضحاً.

❖ تحديد الفرص المتاحة والتحديات التي تؤثر على مستقبل الجامعة من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة :

ما التأثيرات المتوقعة لكل متغير من المتغيرات البيئية على الجامعة؟ وما الإيجابي منها؟ وما السلبي ؟ وما الفرص المتاحة ؟ وما التحديات المفروضة؟<sup>(٩٠)</sup>

وبالرجوع إلى وثيقة الخطة وُجد أن فريق إعداد الخطة الاستراتيجية قد اتخذ مجموعة من الإجراءات وذلك لدراسة الوضع الراهن للجامعة من خلال جمع البيانات وتحليلها سواء على مستوى البيئة الداخلية لتحديد (نقاط القوة والضعف) ، أو البيئة الخارجية لتحديد (الفرص والتحديات) وذلك للخروج بمصفوفة SWOT ويمكن تلخيص هذه الإجراءات في خطوتين أساسيتين هما:

❖ خطوة جمع البيانات ومعالجتها لتحديد الوضع الراهن.

❖ خطوة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات.

وحتى تتمكن الجامعة من القيام بهاتين الخطوتين تم إجراء ما يلي:

١- شُكل فرق عمل برئاسة المدير التنفيذي للمشروع لتصميم أدوات جمع البيانات وصياغتها واعتمادها واشتملت على النماذج الآتية :

❖ نماذج التحليل الرباعي لكل قطاعات الجامعة.

❖ نماذج قياس رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري وأولياء الأمور ومؤسسات سوق العمل والأطراف المجتمعية.

❖ نموذج تقييم الأداء المؤسسي للجامعة.

الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية  
د. أميرة محمود الشرفاوي

- ❖ جداول البيانات الرسمية للجامعة.
- ❖ نماذج استطلاعات رأي المستفيدين حول رؤية ورسالة وغايات الجامعة الاستراتيجية.
- ❖ استبيان المناخ التنظيمي.
- ٢ - سُكُل فرق عمل قياسات الرضا.
- ٣ - سُكُل فرق عمل مقابلات الإدارة العليا.
- ٤ - سُكُل فريق عمل لتقييم أداء الجامعة طبقا للدليل الإرشادي لاعتماد الجامعات الصادر عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- ٥ - سُكُل فريق عمل جمع البيانات الرسمية للجامعة،
- ٦ - سُكُل فريق عمل مراجعة البيانات.
- ٧ - عقد ورش عمل التحليل الرباعي للبيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) على النحو الآتي:
  - ❖ ورشة عمل للسادة: رئيس وأعضاء مجلس شئون التعليم والطلاب.
  - ❖ ورشة عمل للسادة: رئيس وأعضاء مجلس شئون الدراسات العليا والبحوث.
  - ❖ ورشة عمل للسادة: رئيس وأعضاء مجلس شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
  - ❖ ورشة عمل للسادة أعضاء لجنة المكتبات والترجمة والنشر.
  - ❖ ورشة عمل المشاركة المجتمعية لجميع الأطراف المستفيدة خارج الجامعة.
  - ❖ ورشة عمل المشاركة الطلابية.
  - ❖ ورشة عمل الجهاز الإداري.

٨ - عقد ٣ ورش عمل للسادة: عمداء وأمناء الكليات ومديري المشتريات والمخازن والإدارة الهندسية للتدريب على استخدام قواعد بيانات حصر الموارد المادية للجامعة.

٩ - عقد لقاءين مع السيد محافظ الشرقية السابق والحالي وسكرتير عام المحافظة ومدير التخطيط بالمحافظة للمشاركة في وضع استراتيجية تطوير الجامعة.

١٠ - عقد مقابلات مع السيد أ.د. رئيس الجامعة لتحديد الوضع الراهن<sup>(٩١)</sup>.

وبدراسة وتحليل تلك الإجراءات التي اتبعتها فريق إعداد الخطة لدراسة الوضع الراهن للجامعة والخروج بمصفوفة SWOT يتضح أن ما ورد بالخطة بخصوص هذه المرحلة يشير إلى عدم الالتزام بالمنهجية العلمية إلا في بعض الأمور الشكلية التي تجعل من يطلع على الخطة الاستراتيجية للجامعة يعتقد أن ما قامت به الجامعة هو عملية تحليل بيئي شامل إلا أن واقع الخطة يؤكد أن هناك قصوراً واضحاً؛ ولذا فإنه يؤخذ على تلك المرحلة ما يلي:

❖ قامت الجامعة بالفعل بتحديد فريق عمل مسئول عن جمع البيانات وتحليلها وإعداد مصفوفة "سوات" والتي تتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات، ولكن هل كان هناك معيار في اختيار أعضاء الفريق المسئول عن عملية التحليل كأن يكون من المتخصصين وذوي الخبرة في هذا الإجراء، ولكن واقع الخطة يؤكد أنه لم يكن من بين أعضاء هذا الفريق متخصص؛ ولذا فما جاء بالخطة هو مجرد تقليد شكلي لما أصبح مألوفاً بخصوص هذا الشأن، فلم تتوفر لديهم بصيرة كافية بإجراءات التحليل البيئي فكما هو معلوم أن الأساس في المسح البيئي هو تحديد عناصر كل من البيئة الداخلية وكذلك البيئة الخارجية للجامعة؛ بما يفيد عند جمع البيانات وتحليلها، بمعنى أن تحديد عناصر البيئة الداخلية والتي منها (الموارد الملموسة: مثل

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي

أ.أ. جلال السيد أحمد

الأموال والموجودات والبشر والموارد غير الملموسة: كالسمعة والثقافة وحقوق المخترعات)، والبيئة الخارجية والتي منها (مجموعة المتغيرات العامة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو الدولية وكذلك متغيرات البيئة الخاصة أو التنافسية)<sup>(٩٢)</sup>؛ مما يجعل عملية جمع البيانات أكثر تحديداً ودقة، ورغمما عن ذلك فقد أغفلت الخطة تحديد هذه العناصر مما جعلها تركز في جمع البيانات على عناصر البيئة الداخلية للجامعة فقد اهتمت بالنواحي المتعلقة بالطلاب والإدارة والدراسات العليا... إلخ؛ ولذا يتضح من خلال الإجراءات المتبعة في المسح البيئي أن هناك إهمالاً ملحوظاً للبيئة الخارجية فما تم من تحليل كان معظمه خاص بالبيئة الداخلية للجامعة؛ مما يحجب الجامعة تماماً عن التحديات التي تواجهها والفرص التي يمكن أن تستغلها لتزيد من قدرتها على المنافسة؛ فهي لم تهتم بدراسة وتحليل وضع الآخر بالنسبة لها، كما أنها لم تلتفت إلى كم المتغيرات المحيطة بها والتي تؤثر فيها تأثيراً مباشراً، ويأتي على رأسها المتغيرات الاقتصادية والسياسية، وتأسيساً على ذلك ترى الباحثة أن هناك قصوراً في دراسة الوضع الراهن للجامعة ناجماً عن التخلي عما نص عليه العلم للقيام بهذا الإجراء. كما أنها لم تحلل الوضع والمكانة التنافسية للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى محلياً أو عالمياً.

❖ كما يؤخذ على الخطة في تلك المرحلة عدم تحديد الأساليب الإحصائية التي استعان بها فريق إعداد الخطة في التوصل إلى نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات.

❖ كما يؤخذ عليها - أيضاً - ذكر الإجراءات التي اتبعتها الفريق من أجل تحليل الوضع الراهن داخل إطار الخطة، فما يمكن ذكره في هذه المرحلة هو أبرز نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات، وخلاف ذلك يمكن أن يوضع ضمن ملاحق الخطة فهذه الإجراءات ليست ضمن عناصر الخطة.

أما فيما يخص نتائج التحليل البيئي فإنه بمراجعة ما توصلت إليه عملية التحليل البيئي التي قام بها فريق التخطيط بالجامعة لوضع الخطة الاستراتيجية قيد الدراسة، تبين أنه قد خرجت تلك المرحلة بجملة من نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات، وذلك في ضوء ما ذكرته وثيقة الخطة ولكن بدراسة وتحليل نتائج التحليل البيئي والتمحيص في كل ما جاء بها وجدت الباحثة أن هناك مآخذ كثيرة على تلك النتائج سواء فيما يخص اعتبار الناتج جانب قوة أو جانب ضعف أو فيما يتعلق بحسن الصياغة ويمكن تناول ذلك فيما يلي:

❖ عدم توخي الدقة في اعتبار ناتج التحليل فرص أم جوانب قوة فقد جاء بنقاط القوة بعض الفرص وجاء بالفرص جوانب قوة، ومن أمثلة ما جاء بنقاط القوة ويمثل فرصاً "وجود العديد من الفرص المتاحة من بعض الوزارات والمدارس الخاصة ورجال الأعمال في تنمية العديد من المهارات لدى طلاب الجامعة وذلك بعمل دورات تدريبية" على الرغم أن هذا الناتج يعد فرصة للجامعة وطلابها يمكن استغلالها لتحسين الجانب المهاري للخريج، إلا أنه جاء ضمن نقاط القوة وليس الفرص، وإن دل ذلك على شيء فإنه يدل على عدم توخي الدقة أثناء عملية التحليل.

❖ يؤخذ على نقاط القوة -أيضاً - أنها جاءت بشكل مفصل حتى أصبحت تبدو وكأنها تسهيلات تقدمها الجامعة للمستفيدين من خدماتها، كما جاء ضمن جوانب القوة في عنصر واحد العديد من النقاط مما أفقدها صفة العمومية فقد جاء أربع نقاط قوة تدور جميعها حول المدن الجامعية وكذلك الحال بالنسبة للوافدين وغيرهم؛ لذا ترى الباحثة أنه كان من الأفضل دمج تلك النقاط وصياغتها بصورة عامة أكثر من ذلك؛ فالعنصر كي يمكن اعتباره جانب من جوانب القوة بالنسبة للجامعة لا بد أن يكون ذا تأثير واضح وقوي في مساعدة الجامعة على القيام بدورها تجاه المجتمع؛ ومن

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي

ثم بلوغ الوضع الذي تستهدفه مستقبلا، وليس كل ما يوجد داخل الجامعة ويعد إيجابيا يمكن اعتباره نقطة قوة.

❖ يؤخذ أيضا على نقاط القوة أن هناك بعض النقاط التي لا توجد حاجة لذكرها فهي متضمنة بالفعل في نقاط قوة أعم منها؛ ففي المحور الخاص بالتعليم والطلاب ذكر: "تبنى معظم الكليات المعايير الأكاديمية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ثم ذكر بعد ذلك ضمن نقاط القوة الخاصة بهذا المحور "وجود توصيف للمقررات والبرامج الدراسية في معظم الكليات. وهنا ترى الباحثة أنه كان يجب أن يُكتفى بذكر أن الجامعة تأخذ بثقافة الجودة وتفعلها، وأي حديث يتعلق بالجودة من المفترض أن يفهم في ضوء ذلك.

❖ يوجد تناقض بين جوانب القوة وجوانب الضعف بما يعني وجود الشيء وعكسه في ذات الوقت؛ فقد جاء بنقاط القوة " أن البرامج تتضمن نظم التدريب العملي والدراسات الميدانية ومشروعات التخرج؛ وذلك لربط الجامعة بسوق العمل" ، وفي الوقت ذاته جاء بنقاط الضعف أنه "لا توجد علاقة بين الجامعة وسوق العمل" ، كما جاء بنقاط القوة "أن هناك مشاركة طلابية في معظم الأنشطة الجامعية" ، وجاء في نقاط الضعف "عزوف معظم الطلاب عن المشاركة في الأنشطة الجامعية".

❖ يؤخذ عليها -أيضاً - أنه في الجزء الخاص بتحليل القطاع الإداري لم تُذكر أية جوانب تمثل جوانب قوة بالنسبة للجامعة بل ذكر العديد من نقاط الضعف والتساؤل هنا: هل لا يوجد أية نقاط قوة خاصة بهذا القطاع ؟ هذا بالنسبة لنقد ما تضمنته وثيقة الخطة من نقاط قوة أما فيما يخص نقاط الضعف فإنه يؤخذ عليها ما يلي:



❖ الحديث عن نقاط الضعف لا يمكن اعتباره مجرد سرد للسلبيات التي تعاني منها الجامعة؛ وذلك لأن هناك سلبيات لا تُضعف قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، بمعنى أنه ليس لها تأثير مباشر على أداء الجامعة؛ وذلك لأن هناك بعض السلبيات التي قد تكون بسيطة وتحتاج إلى تدخلات وقتية؛ لذا لا يمكن اعتبارها -بأية حال من الأحوال - نقاط ضعف إلا أن ما جاء بالخطة لم يراع ذلك؛ فمعظم ما دُكر ضمن نقاط الضعف يمثل سلبيات بسيطة لا يتطلب التغلب عليها وضع خطة استراتيجية، ومن هنا يمكن الحكم على أن ما تم خلال تلك المرحلة يمثل عملية مسح بيئي ولم تتطرق إلى عملية التحليل.

❖ ذكر العديد من نقاط الضعف التي يدور معظمها حول جزئية واحدة؛ فقد جاء بنقاط الضعف أكثر من خمس جوانب ضعف يدور جميعها حول ضعف الجانب التكنولوجي بالجامعة سواء فيما يتعلق بتنفيذ البرامج أو عدم وجود مقررات إلكترونية أو ضعف القدرة التكنولوجية لأعضاء هيئة التدريس؛ فبدلاً من تعدد نقاط الضعف بهذه الصورة كان من الممكن ذكر كل ما سبق في نقطة واحدة تتضمن افتقار الجامعة للقدرة التكنولوجية في معظم جوانب الأداء بها.

❖ كما يؤخذ عليها -أيضاً - أنه كما يوجد بنقاط القوة ما يمثل فرصاً؛ فإنه يوجد ضمن نقاط الضعف ما يمثل تحدياً، ومن أمثلة ذلك "وجود برامج حديثة في بعض الجامعات الخاصة"، ومثل ذلك لا يمكن اعتباره نقطة ضعف وذلك لأن نقاط الضعف تنحصر في ما يعوق الجامعة عن تنفيذ أهدافها بشرط أن يكون داخل حدود الجامعة، وإلا أصبح تحدياً فهنا يمكن للجامعة أن تواجه هذا التحدي بأن تطور من برامجها وتتفوق على غيرها؛ وبذلك لا يمكن اعتبار ما سبق ذكره نقطة ضعف بل تحدياً؛ وذلك انطلاقاً من كون

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرفاوي أ.أ. دة جلال السيد أحمد

التحدي يعني المشكلات التي تواجه المؤسسة حاجيا وتتطلب منها ضرورة التدخل.

❖ يؤخذ على نتائج التحليل البيئي -أيضاً - تكرار لبعض نقاط الضعف أكثر من مرة، وهذا دليل على عدم توخي الدقة وغياب فكر المراجعة لتلك النتائج؛ مما ينتج عنه ضعف جودة الخطة بصفة عامة فضلاً عن أن تكرار نقاط الضعف قد يكون له تأثير سلبي على أداء العاملين بالجامعة؛ وذلك بسبب ما قد يصيبهم من الشعور بالإحباط في إحداث التطوير.

❖ أما فيما يخص الفرص فإنه يؤخذ عليها أنها جاءت جميعها قاصرة على المستوى القومي، ولم تتناول فرصاً على المستوى الإقليمي أو العالمي على الرغم من أن هناك العديد من المتغيرات الإقليمية والعالمية والتي من المؤكد أن لها بالغ الأثر على التعليم الجامعي برمته.

❖ وأخيراً لقد عرضت الخطة عدداً من الفرص وعدداً آخر من التهديدات؛ إلا أنه يؤخذ على الخطة استخدام مصطلح التهديدات؛ فكان يجب أن يُطلق على تلك النقاط التحديات، ويتضح السبب في ذلك من خلال التفرقة بين المصطلحين.

فالتهديد يعني محاولة إلحاق الضرر أو الأذى بفرد أو جماعة أو دولة، ويشترط على الحدث كي يُمثل تهديداً أن يكون له تأثير مباشر على الأمن القومي للدولة، وغالباً ما تكون أهدافه سياسية، أما التحدي فيعني المشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسة وتحد من قدرتها على تقدمها وتقف حجر عثرة أما تحقيق أمنها واستقرارها، ولا يمكن تجاهلها أو تجنبها ، وغالباً ما يهدف التحدي إلى اختبار قدرة الدولة على المنافسة<sup>(٩٣)</sup> وفي ضوء ذلك يتضح أن ما ذكرته الخطة يمثل تحديات وليس تهديدات.

وتأسيساً على ما سبق ترى الباحثة أن ما توصلت إليه عملية التحليل البيئي من نتائج في حاجة إلى المراجعة والتدقيق لإعادة صياغتها والتخلص من التناقضات الموجود بها وكذلك إدراك التداخل بين نقاط القوة والفرص، وكذلك نقاط الضعف والتحديات.

#### ٤- استخدام الأسلوب التخطيطي المناسب

لما كان التخطيط نشاطاً يهتم في المقام الأول بتشكيل وصناعة المستقبل؛ فإن قراءة هذا المستقبل والتنبؤ به يتوقف على الفنيات المستخدمة، وقدرتها على التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، واكتشاف متغيراته وقواه الحاكمة، والتخطيط الجيد هو الذي يبنى على الفنيات الملائمة والدقيقة، والتي إذا كانت تنظم عملياته وترتبها منطقياً وتترجمه إلى أنشطة وأعمال تُمارس في الواقع؛ فإنها تمكنها من التدخل الواعي المحسوب في تشكيل المستقبل برؤية وهدوء، وبصورة أقرب إلى ما هو مرغوب<sup>(٩٤)</sup>، ونعني بالفنيات هنا الأساليب المستخدمة في عملية التخطيط، وهذا يقود إلى أنه عند الشروع في وضع وتصميم خطة في مجال معين لا بد أن يلجأ المخطط عندئذ إلى استخدام بعض أساليب التخطيط وأدواته التي تساعده في إنجاز خطته، ولا يكتفى بمجرد ذكرها أو معرفتها، أو العلم بها؛ بل ينبغي إجادة استخدامها ومعرفة تفصيلاتها الدقيقة حتى يضع خطة مدققة ومحكمة<sup>(٩٥)</sup>.

وأساليب التخطيط منها ما يُستخدم لاستشراف المستقبل والتنبؤ به ومن أهمها: أسلوب دلفي، والسيناريو، وإسقاط الاتجاه، والنماذج الرياضية، ونظرية الفوضى، ومنها ما يستخدم لتشخيص وتحليل الواقع ومن أهمها: تحليل سوات، بستل، ومنها - أيضاً - ما هو مرتبط بتنفيذ الاستراتيجيات ومن أهمها: بطاقة الأداء المتوازن، المسار الحرج، نظام التخطيط والبرمجة والموازنة، وأسلوب بيرت<sup>(٩٦)</sup>.

وبتحليل الخطة يتضح أنه تم الاستعانة بأسلوب سوات وذلك لإجراء عملية التحليل البيئي والوقوف على ما تتمتع به الجامعة من نقاط قوة، وما تعانيه من

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية د. أميرة محمود الشرقاوي أ.أ. جلال السيد أحمد

نقاط ضعف، وما يواجهها من فرص وتحديات، وكذلك لتحديد عدد من البدائل الاستراتيجية من خلال إعداد مصفوفة سوات؛ حيث يتم مقابلة نقاط القوة والضعف بالفرص والتحديات؛ وذلك لطرح عدد من البدائل واختيار من بينهم البديل الأنسب للمؤسسة ونعني بالأنسب هنا القادر على تعظيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص ومواجهة التحديات.<sup>(٩٧)</sup> ولعل ما يؤخذ على الخطة هنا أنه على الرغم من إقرار الفريق القائم بوضع الخطة الاستعانة بأسلوب سوات إلا أن ما جاء بالخطة توقف عند وضع مصفوفة سوات، ولم تذكر الخطة أية بدائل استراتيجية حتى يمكن المفاضلة بينهم واختيار أنسبها؛ ولذا فالتساؤل هنا هل انطلقت الخطة - محل النقد - من استراتيجية محددة؟ وإن كان الجواب نعم؛ فعلى أي أساس تم اختيارها وأين وجودها في الخطة.

كما استخدمت الخطة الاستراتيجية أسلوب تحليل الفجوة الذي يستهدف تحديد حجم الفجوة بين الأداء الحالي للمؤسسة وبين الأداء المستهدف مستقبلا أي ما تم التخطيط له؛ حتى يمكن تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للقضاء على الفجوات؛ ومن ثم بلوغ الوضع المستهدف<sup>(٩٨)</sup>، ولعل ما يؤخذ على الخطة هنا أنها استخدمت أسلوب تحليل الفجوة لتحديد الفجوة بين مستوى الأداء الحالي والمستهدف، إلا أنها تجاهلت وضع الإجراءات والتي من شأنها القضاء على هذه الفجوة وذكرت فقط مجموعة أهداف استراتيجية لعلاج الفجوة بلغ عددها ٩٦ هدفاً وإن كان هناك تحفظاً شديداً على تسمية ما ذكرته وثيقة الخطة في هذا الجزء بأهداف استراتيجية.

ولذا فعلى الرغم من أن فريق التحليل كان موفقاً في اختيار الأساليب المطلوبة لهذه المرحلة - مرحلة التحليل البيئي - إلا أنه لم يوفق في تطبيقها بشكل كامل؛ مما نتج عن ذلك وجود بعض المآخذ على عملية التطبيق؛ ومن ثم تحتاج وثيقة الخطة إلى مراجعة وتحليل نتائج التحليل ذاته؛ وذلك للوقوف على مجموعة من نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات بشرط أن تكون محددة ومصوغة

بشكل علمي دقيق دون تداخل أو تناقض خاصة أن ما ذكرته الخطة من نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتحديات تتضمن كمًا هائلًا من البيانات والمعلومات المتعلقة حول وضع الجامعة داخليا وخارجيا؛ إلا أنه ينقصها التحليل والمعالجة وجودة الصياغة ودقة التعبير؛ حتى يمكن أن تعبر عما تتضمنه شكلا ومضمونًا.

كما يؤخذ على الخطة -أيضاً- في هذا الصدد اقتصار مهمة القائمين بالتخطيط على مجرد تقديم الخطة؛ حيث تجاهلت الخطة استخدام الأساليب الحديثة التي من شأنها الاهتمام بالتنفيذ والتقييم، بل اكتفت فقط بالأساليب المتعلقة بالتشخيص؛ مما قد يحرم الجامعة من تنفيذ الخطة قيد الدراسة بأعلى جودة وأقل وقت وجهد وتكلفة، خاصة أنه في الآونة الأخيرة قد ظهر العديد من المداخل والأساليب الحديثة سواء في عملية التنفيذ أو التقييم؛ وذلك لمواجهة أوجه القصور التي ظهرت في الأساليب الإدارية التقليدية القديمة، وأيضاً انطلاقاً من أن معظم الجامعات أصبحت من ذوي الخبرة في إعداد الخطط الاستراتيجية إلا أن امتلاك آليات تنفيذ ما تم التخطيط له ما زالت غير واضحة خاصة في الجامعات، وكان همهم الأكبر هو الإعلان عن وجود خطة استراتيجية للجامعة.

على الرغم من أنه بدون التنفيذ تظل الخطة مجرد وثيقة نصية ليس لها أية قيمة من الناحية العملية؛ ولعل من أهم الأساليب الحديثة التي يمكن أن تستخدم لتنفيذ الخطط الاستراتيجية "بطاقة الأداء المتوازن" التي تمكن الجامعة من تحقيق رؤيتها انطلاقاً من أربعة أبعاد أساسية تحقق أعلى درجة ممكنة من توازن الأداء.

### ثالثاً \_ المعايير المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتقويمها

يمكن نقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق في ضوء المعايير

التالية :

### ١- إمكانية تنفيذ الخطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة

بطاقة الأداء المتوازن أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي الذي يساعد على ترجمة استراتيجية الجامعة وأهدافها إلى مجموعة من مقاييس الأداء موزعة على أربعة أبعاد أساسية هي المالي، والمستفيدين، والعمليات الداخلية، التعلم والنمو؛ حيث تساعد هذه المؤشرات في قياس مدى تقدم الجامعة نحو تحقيق أهدافها؛ ومن ثم بلوغ رؤيتها؛ فمن خلال بطاقة الأداء المتوازن تتمكن الجامعة من مراقبة أدائها الحالي فيما يخص التمويل ورضا المستفيد والأعمال الداخلية؛ مما يساعد على العمل بشكل مستمر من أجل تحسين العمليات، وتحفيز وتثقيف العاملين بها، وتعزيز نظم المعلومات مما يترتب على ذلك زيادة قدرة المؤسسة على التعلم والتطور والنمو،<sup>(٩٩)</sup> وبذلك تتضح هنا أهمية الانتقال من مجرد قياس الأداء إلى التحكم في إدارته، ولعل ذلك ما تفتقده معظم جامعاتنا المصرية التي أصبحت في أمس الحاجة إلى استخدام أساليب مهمتها تحقيق أهدافها والتخلص من أكبر مشكلة تواجهها، وهي الوقوف عند وضع الخطة، وعدم الاكتراث بأهم مرحلة في عملية التخطيط وهي مرحلة تنفيذ الخطة؛ فلم يعد يُحكم على الجامعة من خلال امتلاكها لخطة استراتيجية أم لا؛ بل أصبح الأهم من ذلك هل تمتلك الجامعة بالفعل القدرة على تنفيذ ما تم التخطيط له.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم الحلول أمام الجامعات للخروج من مأزقها؛ فهي تساعد على نشر التوجه الاستراتيجي للموسسة، والتركيز على مصلحة المستفيد قبل كل شيء، وتمكين الموظفين؛ مما يجعل المؤسسة تعمل بأفضل جودة وأقل تكلفة، وهذا ما دفع معظم جامعات الدول المتقدمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في إدارة وقياس الأداء بها، ويرجع ذلك -أيضاً- إلى إمكانية استخدامها مع أساليب ومداخل أخرى بحيث تعطي في النهاية نظاماً إدارياً متكاملًا يقود إلى التطوير الشامل لتلك الجامعات.<sup>(١٠٠)</sup>

وفي ضوء ذلك تتضح أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعات، وكما هو معلوم أن تطبيق أي أسلوب يحتاج إلى التأكد من توافر كافه متطلباته حتى يؤتي ثماره، والسؤال هنا بعد نقد وتحليل عناصر الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق: هل يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذها؟

وبالرجوع للخطة وفي ضوء ما نجم عن عملية النقد والتحليل التي استهدفت الخطة قد وجدت الباحثة إمكانية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ولكن بعد إجراء بعض التعديلات لبعض عناصر الخطة الاستراتيجية أو بمعنى آخر تطوير الخطة الاستراتيجية لتلائم منهجية عمل بطاقة الأداء المتوازن؛ ومن ثم فالخطة في حاجة إلى ما يأتي :

- ❖ توافر المتطلبات المالية والبشرية اللازمة لتطبيق البطاقة.
  - ❖ تعديل وتطوير الرسالة والرؤية.
  - ❖ مراجعة الأهداف الاستراتيجية وإضافة أهداف أخرى للحفاظ على صفة التوازن التي تقوم عليها منهجية عمل بطاقة الأداء المتوازن.
  - ❖ تحديد استراتيجية واضحة ومحددة في ضوء ما أسفرت عنه عملية تحليل الوضع الراهن للجامعة.
  - ❖ تحديد عوامل النجاح الحرجة والتي بدون توافرها لم تتمكن الجامعة من تنفيذ خطتها.
  - ❖ تصميم الخريطة الاستراتيجية للجامعة .
- ولذا فإنه عند الاستعانة بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لابد من إعادة النظر في منهجية بنائها للتأكد من اتساق الخطة مع منهجية البطاقة.

## ٢- إدارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يؤكد هذا المعيار على الاهتمام بتنفيذ الخطة وترجمتها إلى واقع عملي من خلال التزام إدارة المؤسسة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية؛ من أجل إحداث التغيير الاستراتيجي المنشود، وهو ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية<sup>(١٠١)</sup>. فمن أبرز الانتقادات والعقبات التي قد وجهت إلى التخطيط الاستراتيجي ضعف التنفيذ والفجوة بين القول والفعل، أو الفكر والتنفيذ. ولذا فإن التحدي الأكبر للتخطيط هو جعل هذا التخطيط يعمل بالفعل<sup>(١٠٢)</sup>. لذا بدأ التركيز على تنفيذ الخطة وليس فقط على صياغتها، وذلك من خلال عملية التخطيط وبناء خطة استراتيجية فعالة، ثم الانتقال إلى عملية التنفيذ من خلال الإدارة الاستراتيجية<sup>(١٠٣)</sup>. فحينما سُئل مايكل بورتر - ألمع وأبرز اسم لرواد وخبراء الاستراتيجية - عن ما تغير في تفكيره بمرور الوقت، قال إن تنفيذ الاستراتيجية أكثر أهمية من صياغتها، فصيافة الخطة بالنسبة له كان الأكثر متعة، إلا أن المحك الحقيقي لفعالية الخطة الاستراتيجية هو تنفيذها<sup>(١٠٤)</sup>.

ومن ثم يُعد تنفيذ الخطة هو الجزء الأكثر حيوية لعملية التخطيط الاستراتيجي. وعلى الرغم من ذلك تندر الأدبيات في حديثها عن هذه المرحلة الهامة، حيث عادةً ما يكون التركيز على مرحلة التحليل والتقييم الاستراتيجي، والتخطيط لصياغة الخطة الاستراتيجية دون إعطاء نفس الاهتمام لمرحلة التنفيذ خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. فلا يوجد سوى عدد قليل من الأدبيات الذي تناول عملية التنفيذ.

وبالرجوع إلى الخطة، وُجد أنها لم تقدم أي إرشادات عملية لإدارة تنفيذها ومن هذا المنطلق يجب على الخطة الاستراتيجية أن تتضمن، تقديم إطار لعددٍ من العوامل والإرشادات التي تسهم في دعم الإدارة الاستراتيجية لتنفيذ الخطة بنجاح؛ من أجل إحداث التغيير الاستراتيجي. فالتخطيط الاستراتيجي يجب أن يحدث تغييراً من خلال تكامله مع الإدارة الاستراتيجية..



### ٣ - متابعة الخطة الاستراتيجية وتقييمها

لعل ما يؤخذ على الخطة، أنها لم تحدد خطة وآليات محددة للمتابعة والتقييم، حيث أنها قد اكتفت بالإشارة إلى أنه تم تحديد مؤشرات للأداء لكل هدف من أهداف الخطة. وتحليل هذه المؤشرات، يلاحظ أن كثيراً منها يعد مؤشرات عامة وغير محددة وغير قابلة للقياس. كما يؤخذ عليها أنها لم تشير إلى إجراءات تحديث الخطة الاستراتيجية في ضوء ما يستجد من متغيرات، فلا يوجد خطة استراتيجية محدثة لجامعة الزقازيق منذ صياغتها و إعلانها بالمرّة الأولى. وفي ضوء ما سبق من عرض وتحليل للخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣ - ٢٠٢٢؛ يتضح أن الخطة ينقصها الميزان العلمي السليم؛ فلم تنطلق عملية بنائها من المنهجية العلمية والأسس الراسخة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

### نتائج البحث

تناول البحث تحليل و نقد الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣ - ٢٠٢٢، وقد اتضح من خلال عرضه أن الجامعة في حاجة إلى تطوير الخطة الاستراتيجية وذلك لسببين أساسيين

**أولهما:** ضرورة التأكد من أن الخطة الاستراتيجية سليمة من ناحية البناء العلمي؛ وبذلك تُصبح منهجاً للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة فيما بعد.

**وثانيهما:** وهو الهدف الرئيس لهذه الدراسة وهو تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة حتى يمكن أن تخضع للتنفيذ بما يسهم في تحقيق رسالتها ورؤيتها المأمولة.

الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية  
د. أميرة محمود الشرقاوي آية جلال السيد أحمد

مراجع البحث

- ١ - محمد صبري الحوت، وناهد عدلي شاذلي: التعليم والتنمية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٤٥.
- 2- Shin, Jung Cheol& Robert K. Toutkoushian; The Past, Present, and Future of University Ranking, in Shin, Jung Cheol, et.al (eds.); University Rankings :Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education, Springer,New York, 2011,PP.1-2.
- ٤ - أحمد صقر عاشور: تقديم ، في جون م. برايسون: التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية .دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة : محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت ، ٢٠٠٣م، ص ١١، ص ١٦.
- ٥ - آية جلال السيد: التخطيط الاستراتيجي لجامعة الزقازيق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١٩، ص ٣.
- ٧ - فاطمة فرحات عبد المجيد رمضان: الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي.. دراسة تحليلية نقدية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠١١، ص ٤.
- - World Economic Forum ; The Global Competitiveness Report (2016 /2017), World Economic Forum, Geneva, 2016, P. 169.
- ١٠ - أميرة محمود الشرقاوي: بناء نموذج لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي في ضوء نماذج التخطيط الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٢١م، ص ٣٦٠.
- ١١ - أحمد محمود محمد الزنفل: التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي.. لتلبية متطلبات التنمية المستدامة، الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣، ص ١٤٠.
- ١٢ - مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، الهيئة الأميرية لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٦٢٩.
- ١٣ - حسن البيلاوي: ندوة النظرية النقدية والبحث التربوي، مجلة التربية المعاصرة، السنة (١٠)، العدد (٢٧)، يونيو ١٩٩٣، ص ٢٩٦.

- ١٤ - صدام حامدي: أسس بناء المنهج النقدي عند أنور الجندي.. كتاب أخطاء المنهج الغربي الوافد نموذجاً"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية الآداب واللغات، ٢٠١٦، ص١٢.
- 15 - Steiner, George A.; Strategic Planning: What Every Manager Must Know, A Step -By - Step Guide, The Free Press, New York , 1979,PP.13-15.
- ١٦ - محمد حسنين العجمي : الإدارة والتخطيط التربوي..النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ١٤٢٨هـ / ٢٠٠٨م ، ص ٣٩٠.
- 17- Rowley, Daniel James ,et. al ; Working Toward Strategic Change: A Step-by-Step Guide to the Planning Process, Jossey –Bass Awiley Company, San Fransisco,1997, P.14.
- 18 - Norris, Donald M. & Nick L. Poulton; A Guide to Planning for Change, Op. Cit., PP.18-20.
- 19 - Goodstin , Leonardo, et.al : Applied Strategic Planning : An Intoduction, , 2<sup>nd</sup> ed., Pfeiffer, San Francisco,2008, P.2.
- 20 - Kaufman, Roger; Mega Thinking and Planning: An Introduction to Defining and Delivering Individual and Organazational Success, International Society for Performance Improvement, Vol.(22), No.(2), 2009,P.6.
- 21 - Kaufman, Roger & Jerry Herman; Strategic Planning for Better Society, Educational Leadership Journal, The Association of Supervision and Curriculum Development , April 1991,PP. 4-5.
- 22 - Allison, Michael& Jude Kaye; Strategic Planning for Nonprofit Organization,3<sup>rd</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey,2015, PP.1-2.

**الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية**  
**د. أميرة محمود الشرقاوي**      **أ.أ. جلال السيد أحمد**

- 23 - Bryson, John M.; The Future of Strategizing by Public and Nonprofit Organizations: 2020 John Gaus Award Lecture, American Political Science Association, January 2021, P.15.
- ٢٤ - أميرة محمود الشرقاوي: بناء نموذج لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي في ضوء نماذج التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ٤٤ .
- ٢٥ - المرجع السابق، ص ٣٦٠ - ٣٦١.
- ٢٦ - محمد وقيدى: النقد الحضاري والنقد الذاتي، أوراق فلسفية، العدد (٤١)، ٢٠١٥، ص ١٣٧ .
- ٢٧ - شبل بدران: ديمقراطية التعليم في الفكر التربوي النقدي، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٧ - ١٨ .
- ٢٨ - طارق عبد الرؤف عامر: الجامعة وخدمة المجتمع.. توجهات عالمية معاصرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٢٧ .
- ٢٩ - علي السيد الشخبي: الوضع الحالي للجامعات المصرية وإمكانية تطويرها، الندوة العلمية السابعة قسم أصول التربية: التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، كلية التربية، جامعة طنطا، ١١ مايو ٢٠١٠، ص ٣٢٥ .
- ٣٠ - جمال محمد أبو الوفا: نحو رؤية مستقبلية للبحث العلمي في الجامعة المصرية.. في ضوء تحديات الثورة العلمية، المؤتمر السنوي الأول: التعليم الجامعي في مصر.. تحديات الواقع والمستقبل، مرجع سابق، ص ٤٦٧ .
- ٣١ - على الشايع وآخرون: التعليم العالي وتحديات المستقبل، مرجع سابق، ص ٢٢ .
- 1- Tsiakkios, Andreas & Potros Pashiardis; Strategic Planning and Education: the Case of Cyprus , Internation Journal of Educational Management, Vol.16, Issu.1, 2002, P.6.
- ٣٣ - أحمد محمود الزنفلي: المبادئ والأهداف العامة للتعليم قبل الجامعي، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٨١)، أكتوبر ٢٠١٣، ص ٢٣٧ .
- 34 - Robinson, Deborah J.; A Comparative ,Holistic, Multiple-Case of the Implementation of the Strategic Thinking Protocole and Traditional Strategic Planning Processes at A southeastern University, Op. Cit., P.40.
- 35 - Athapaththu, Hanasini; An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic

- Management, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume (6), Issue (2), February 2016, P.126.
- ٣٦ - شارلي دي ماكين: التخطيط الاستراتيجي في التعليم .. دليل للتربويين، ترجمة فهد ابراهيم الحبيب، مكتبة العبيكان، الرياض، ٥١٤٢٩ / ٢٠٠٨ م، ص١٢٦، ص١٣١.
- 37- Rowley, Daniel James & Herbert Sherman; From Strategy to Change: : Implementing the Plan in Higher Education, Jossey-Bass Awiley Company, San Francisco, 2001., P.308
- ٣٨ - مريم بلحاح: أهمية التحليل الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.. جامعة آل البيت نموذجًا، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، العدد (٨)، ديسمبر ٢٠١٧ م، ص ٥١٧.
- 39 - Morrill, Richard L.; Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities, American Council on Education, Series on Higher Education, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Lanham, 2010, P.75.
- ٤٠ - حسن حنفي: هل النقد وقف علي الحضارة الغربية، الندوة الفلسفية الخامسة عشر: فلسفة النقد ونقد الفلسفة في الفكر العربي والغربي، جامعة القاهرة، الجمعية الفلسفية المصرية ومركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٣، ص ٢٠.
- ٤١ - طلعت حسيني إسماعيل: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي .. دراسة تحليلية نقدية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، الجزء الأول، العدد (٩٦)، يوليو ٢٠١٧، ص ٦٢.
- ٤٢ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: الاستراتيجية العربية لتنمية الإبداع في التعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس العاصمة، ٢٠٠٨، ص ٦٩.
- 43 - Elhout, Mohammed Sabry; Strategic Planning for Educational System: Necessity and Methodology, Journal of Educational Planning and Administration, Vol.VIII, No.1, 1994, P.59.
- ٤٤ - محمد غازي بيومي: نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر، مجلة كلية التربية بالزقازيق، عدد (٦٣)، ٢٠٠٩، ص ١٣.
- 45- Elhout, Mohamed Sabry; Strategic Planning for Educational System, Necessity and Methodology, Journal of Educational Planning and Administration, Vol.(III),No.(1),January 1994,P.59.

**الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية**  
**د. أميرة محمود الشرقاوي**      **أ.أ. جلال السيد أحمد**

- 46- Ebner, Daniel; Formal and Informal Strategic Planning,: The Interdependency between Organization, Performance and Strategic Planning, Springer Gabler, Wiesbaden ,2014,P. 14.
- ٤٧ - ستيفن هاينز: التخطيط الإستراتيجي الناجح، مكتبة الأسرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٥، م، ص ٩.
- ٤٨ - أميرة محمود الشرقاوي: أساليب التخطيط التربوي.. دراسة تحليلية نقدية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٣٤.
- ٤٩ - المرجع السابق، ص ٦٠.
- 50- Qingzhe, Jiang, et.al; SWOT-AHP Hyprid Modle for Vehicle Lubricants from CNPCLC, China, Petroleum Science, Vol. 9, 2012, P. 559.
- ٥١ - شارلي دي ماكين: التخطيط الاستراتيجي في التعليم، مرجع سابق، ص ١٢٦.
- ٥٢ - دانيال جيمس راوولي، وآخرون: التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات.. التخطيط من أجل البقاء والإزدهار، ترجمة: عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤٣٣هـ/٢٠١٢م، ص ٢٧٣.
- 53- Kaufman, Roger, et. al ; Stratgic Planning for Sucesss: Aligning People, Performance, and Payoffs, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco,2003,P.123.
- 54- Luxton,Andrea; Strategic Planning in Higher Education, Strategic Planning in Higher Education, Higher Education Management Series(1), General Conference Department of Education, Andrews University, Silver Spring, MD, 2005,P.8.
- ٥٥ - أميرة محمود الشرقاوي: بناء نموذج لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي في ضوء نماذج التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ٤٣٦ - ٤٣٧.
- 56- IIEP/ UNESCO;Strategic Planning :Concept and Rational, Working Paper(1),Education Sector Planning Working Papers, IIEP /UNESCO,Paris,2010,P.17.

- ٥٧ - أميرة محمود الشرقاوي: بناء نموذج لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي في ضوء نماذج التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ٤٣٩.
- ٥٨ - ويكيبيديا : جامعة الزقازيق، متاح علي (Available at www. Wikipeddia. org)
- ٥٩ - جامعة الزقازيق: الخطة الاستراتيجية (٢٠١٣- ٢٠٢٢)، ص ص١٣- ١٤. متاح على [/https://www.zu.edu.eg](https://www.zu.edu.eg)
- ٦٠ - المرجع السابق، ص ١٣.
- ٦١ - المجلس الأعلى للجامعات: سياسة القبول بالجامعات المصرية والمعاهد العليا التابعة لوزارة التعليم العالي، دليل المجلس الاعلي للجامعات، ٢٠٠٨، ص ١٠.
- ٦٢ - المجلس الأعلى للجامعات: قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، هيئة المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٥.
- ٦٣ - علي الشايح، وآخرون: التعليم العالي وتحديات المستقبل، مرجع سابق، ص ٢٣.
- ٦٤ - الهاللي الشريبي الهاللي: التعليم الجامعي في العالم العربي.. في القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٧، ص ٢٣.
- ٦٥ - محمد صبري الحوت: الخطط الاستراتيجية الجامعية.. الحلقات المفقودة، الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية كلية التربية جامعة طنطا، مرجع سابق، ص ص ٩٠ - ٩١.
- ٦٦ - سعيد سليم الكيتاني: القيم والتعليم والتنمية الاجتماعية، مجلة رسالة التربية، العدد (٦)، ٢٠٠٤، ص ص ٧١ - ٧٢.
- ٦٧ - سحر حسني أحمد نايل: الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري.. دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول، مرجع سابق، ص ٢٢٨.
- ٦٨ - عبد السلام الشبراوي عباس: الحرية الأكاديمية في التعليم الجامعي.. دراسة مقارنة بين سنغافورة وجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد، العدد (٢١)، يناير ٢٠١٧، ص ١٤١.
- ٦٩ - خلود صابر: استقلال الجامعة، مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٩ - ٢٠.
- ٧٠ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: الاستراتيجية العربية لتنمية الإبداع في التعليم العالي، مرجع سابق، ص ١٧.

## الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية أ.أ. جلال السيد أحمد د. أميرة محمود الشرفاوي

- ٧١ - مصطفى عشوي: عوائق الإبداع لدي طلبة الجامعات العربية.. دراسة إقليمية، مجلة دراسات نفسية، مجلد (٢٠)، عدد(٤)، أكتوبر ٢٠١٠، ص ٥٦٠.
- ٧٢ - جمال علي الدهشان: رؤية مقترحة لتطوير نظم القبول بالجامعات المصرية الحكومية.. لتحقيق العدالة الاجتماعية في التعليم، مجلة نقد وتنوير، العدد الثاني، سبتمبر / أكتوبر / نوفمبر ٢٠١٥، ص ١٠٣.
- ٧٣ - علي صالح جوهر، وميادة محمد فوزي الباسل: متطلبات دعم مجانية التعليم للعدالة التعليمية بين المصريين، المؤتمر العلمي التاسع: التعليم والعدالة الاجتماعية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٥ - ٢٦ أبريل ٢٠١٥، ص ٦.
- ٧٤ - فاطمة فرحات عبد المجيد: الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي.. دراسة تحليلية نقدية، مرجع سابق، ص ٢٣٩.
- ٧٥ - حاتم بن صلاح أبو الجدائل: الاستراتيجية.. فن تحويل الرؤية إلى واقع، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، الجيزة، ٢٠١٢م، ص ٢٤.
- 76 - Falqueto, Júnia M. Z., et al. ; Strategic Planning in Higher Education Institutions: What are The Stakeholders' Roles in the Process? Journal of Higher Education, Vol.(79), 2020, P.1041.
- 77 - Ewy, Robert W.; Stakeholder- Driven Strategic Planning in Education, American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee, 2009, P.13.
- ٧٨ - طلعت حسيني اسماعيل: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠.. دراسة تحليلية نقدية، مرجع سابق، ص ٧٣.
- ٧٩ - جامعة الزقازيق: وثيقة الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ١٠.
- ٨٠ - جمال عبید: الخطة الاستراتيجية للمصرف.. إدارة الخطة ومراحلها، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات العربية والمصرفية، المجلد (١٩)، العدد (٣،٤)، ٢٠١١، ص ٥٤.
- ٨١ - جامعة الزقازيق: الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ١٠.
- ٨٢ - أماني عبد العظيم مرزوق: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية.. رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٨، ص ٤٨.



- ٨٣ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: الاستراتيجية العربية لتنمية الإبداع في التعليم العالي، مرجع سابق، ص ٢٣.
- ٨٤ - محمد منير مرسى: التعليم الجامعي المعاصر.. أساليب تدريسه، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٦.
- ٨٥ - مبارك محمد مجذوب: البحث العلمي والتكنولوجي في مؤسسات التعليم العالي العربية.. الواقع والمأمول، المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين: التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، جامعة زايد، المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أبوظبي، ٧ - ٨ ديسمبر ٢٠١١، ص ٧٢.
- ٨٦ - محمد عبد الله الدرويش: تدافع القيم في التعليم، مجلة البيان، العدد (٣٠٤)، أكتوبر ٢٠١٢، ص ٢٩.
- ٨٧ - سعد بن حمد الربيعي: التعليم العالي في عصر المعرفة.. التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل، دار الشروق، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٢٨.
- ٨٨ - محمد غازي بيومي: نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر، مرجع سابق، ص ٢٠.
- ٨٩ - سحر حسني أحمد نايل: الادارة الاستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري.. دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٣، ص ٣٠٨.
- ٩٠ - المرجع السابق، ص ٣٠٩.
- ٩١ - جامعة الزقازيق: الخطة الاستراتيجية (٢٠١٣ - ٢٠٢٢)، مرجع سابق، ص ٢٢ - ٢٣.
- 92 - Wheelen, Thomas I. & j. David Hunger; Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13<sup>Th</sup>ed., Pearson Education & Inc, New Jersey, 2012, P.35.
- ٩٣ - جارش عادل: مقارنة معرفية حول التهديدات الأمنية الجديدة، مجلة العلوم السياسية والقانونية، العدد الأول، ٢٠١٧، ص ٥.
- ٩٤ - أحمد علي الحاج: التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، ١٩٩٢، ص ١١٦. نقلا عن سعاد محمد عيد: تخطيط السياسة

**الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق (٢٠١٣ - ٢٠٢٢) دراسة تحليلية نقدية**  
**د. أميرة محمود الشرقاوي**      **أ.أ. جلال السيد أحمد**

التعليمية والتحديات العالمية المعاصرة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣، ص  
٢١٣.

٩٥ - السيدة محمود إبراهيم: المخطط التعليمي.. دوره في ربط البحث بصنع السياسة  
التعليمية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١١، ص ١٥٤- ١٥٥.

٩٦ - أميرة محمود الشرقاوي: أساليب التخطيط التربوي.. رؤية تحليلية نقدية، مرجع  
سابق، ص ٥٩.

97- Lerner, Alexandra L.; A Strategic Planning for Higher Education,  
College of Business Administration and Economics, California  
University, California, Northridge, July1999, Pp. 7-8.

98- Ataei, Mohammed, et.al; Determining proper Strategies for  
Iran,Sdimensional Stone mines: ASWOT-AHP Analysis, Arabian  
Journal of Geosciences, Vol. 6, 2013, P.130.

99- Hopf, Richard, et.al; Guide to A Balanced Scorecard: Performance  
Management Methodology, PEA, 1998, P.XI.

١٠٠- سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات  
السعودية في ضوء التجارب العالمية.. تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية  
التربية، ١٤٣٦، ص ٤.

101 - Haines, Stephen G.; The Systems Thinking Approach to Strategic  
Planning and Management, The Systems Thinking Approach to Strategic  
Planning and Management, St. Lucie Press, Boca Raton, FL, 2000,P. 53.

102- Rowley, Daniel James& Herbert Sherman; Implementing the Strategic  
Plan, Planning for Higher Education Journal , Budget & Reource  
Planning, Planning for Higher Education Journal , Society for College  
and University Planning(SCUP), Michigan,2006, PP.40-41.

١٠٣ - دانيال جيمس راولي، وآخرون: التغيير الاستراتيجي في الكليات والجامعات، ترجمة:عمرو  
الملاح، العبيكان، ٢٠١٢، الرياض، ص ٣١٠.

١٠٤ - دانيال جيمس راولي، هريبرت شيرمان: من التخطيط إلى التغيير.. تطبيق الخطة على  
مستوى التعليم العالي، ترجمة: ياسين كلاس، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤٢٨هـ/ ٢٠٠٧م، ص  
١٩.