

واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية (جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي)

د. عماد الدين محمد الحسن أحمد
م. أمين الشؤون العلمية للجودة والتطوير / جامعة الخرطوم، السودان

واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية (جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي)

د. عماد الدين محمد الحسن أحمد

الملخص :

يتناول هذا البحث دراسة عن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالسودان، وذلك بالتركيز على جامعة الخرطوم، من خلال تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وثقافته، ومراحل التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على محور تحسين الأداء، وتحقيق الجودة والاعتماد، ومعرفة أهم الأدبيات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السودانية والعربية، وقد التزمت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي في معالجتها موضوع الدراسة. ولذلك تم تقييم تجربة جامعة الخرطوم في التخطيط، ومن ثم معرفة التحديات التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية عموماً، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: هنالك قصور شديد في توافر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالسودان، واقتارها للسماح والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف.

ووفقاً للنتائج فقد تبنت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة تطبيق مؤسسات التعليم العالي السودانية لمنهج التخطيط الاستراتيجي، وفق السمات والمواصفات والأسس والمعايير الخاصة به، ومن ثم يتم إنزاله على إدارت الجامعة لتبني عليه خططها وبرامجها، ومن ثم ترفع لإدارة الجامعة العليا لوضع السياسات المنبثقة منها.

الكلمات المفتاحية :

التخطيط الاستراتيجي، الجودة، التقييم الذاتي جامعة الخرطوم.

The Status of Strategic Planning in Sudanese Universities: Khartoum University as a Strategic Model

Abstract:

This paper deals with a study on strategic planning in higher education of Sudan with focusing on Khartoum University, as an example. It Depended on the base of the concept of the strategic planning and its culture and the stages of the strategic planning with focusing on improving the performance achieving quality. The study discussed the knowledge of the most important literature which have dealt with the issue of the strategic planning in Arab and Sudanese universities.

The study has adopted the analytical descriptive approach dealing with the issue of the study. Therefore, the experience of Khartoum university in planning has been evaluated to know the challenges hindering the application of the strategic planning in Sudanese high educational institutions in general. The most important results of the study are as follows:

There are serious shortcomings in the availability of strategic planning in Sudanese universities, and the lack to the features, norms and foundations to embrace the vision, mission and formulate goals.

According to the results, the study has embraced numbers of recommendation including: the necessity of applying the method of strategic planning in the higher education institution

Keywords:

The strategic planning, the quality, Self-Assessment, Khartoum university

الإطار العام

أولاً: مقدمة البحث

بدأت تظهر عملية التخطيط الشامل في المؤسسات والمنظمات والاهتمام بتحليل البيئة المحيطة فيما عرف بالتخطيط الاستراتيجي، الذي يركز على وضع المؤسسة الحالي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتعرف نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تواجهها، والأهداف التي تسهم في تفعيل أدائها. بدأت العلاقة بين التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي في العام 1959، في الاجتماع الرسمي الأول الذي عقد للمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، حين بدأ مناخ التعليم العالي يشهد حالة من عدم الثبات بشكل مطرد تجاوز التضخم، حتى كان العمل الذي نشره جورج كيلر عام (1983)، بعنوان «الاستراتيجية الأكاديمية»، علامة بارزة، ونقطة نوعية نحو التركيز على التخطيط الاستراتيجي (دوريس، وآخرون 2006: 28)، إن جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤثراته يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة.

مؤسسات التعليم العالي تتقدم في مجال تخطيط الاستراتيجيات الداعمة لنمو التعليم وتطوره والبحث فيها، وأولت تحسين أدائها وتحقيق الجودة الشاملة في أنظمتها، وعملياتها ومخرجاتها اهتماماً خاصاً، مرتكزة على إسهامات رواد الإدارة، وهيئات الاعتماد والجودة والنوعية في تحديد معايير الجودة لأداء المؤسسات التعليمية، مثل معايير مالكوالم بالدريدج، التي قسمت القيم والمفاهيم الأساسية إلى سبعة محاور هي: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، التركيز على الطلاب والمعنيين بالسوق، إدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها، التركيز على الهيئة التدريسية والموظفين، الإدارة (دبليو، وآخرون 2006: 33)، لذا فإن هذا البحث يعد خطوة متوازنة تطبيقية لكيفية إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعات، وتضمن معايير الجودة في رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها، ومراعاة متطلباتها في عملية التنفيذ والرقابة والمراجعة، من خلال تبني مشاريع محددة لتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد ومعايير التي يعتمدها.

ثانياً: مشكلة البحث:

لم يحظ الربط بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق مؤشرات الجودة والاعتماد كهدف استراتيجي، باهتمام كاف من قبل الجامعات السودانية حيث شارك الباحث في أعمال في إدارة التقويم والجودة، في العديد من أنشطة وورش عقدتها هيئة التقويم والاعتماد السودانية والهيئات والمنظمات العربية والعالمية، وقد لاحظ الباحث من خلالها أن عملية التخطيط وصياغة الخطط الاستراتيجية لا تزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات الجودة ومعاييرها، كما لاحظ أن مؤسسات التعليم العالي السودانية تضع خططها الاستراتيجية ثم تضع خططاً للجودة لتحسين أدائها، الأمر الذي يشير إلى ضعف في إدراك أهمية دور التخطيط الاستراتيجي وتكامله مع جودة الأداء.

ومن هنا تبرز مشكلة البحث في تعريف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مؤشرات الجودة والاعتماد ومتطلباتها، ومدى الارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات جودة الأداء المتمثلة في: الرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسسية والخدمات.

ثالثاً: أسئلة البحث

للتصدي لمشكلة البحث صاغ الباحث السؤال الرئيس الآتي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مؤشرات الجودة والاعتماد الجامعي؟.

يعرفها الباحث بأنها "مجموع المواصفات المثلى التي ينبغي أن تكون عليها مؤسسات التعليم العالي في جميع مكوناتها".

رابعاً: حدود البحث

تحدد مجال البحث بالحدود الآتية:

الحد الموضوعي (الأكاديمي): اقتصر البحث في حده الموضوعي على دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء بجامعة الخرطوم بكافة متغيراته.

الحد الزمني: اقتصر البحث على تحليل الدراسة للأعوام 2008 - 2013

الحد المؤسسي: اقتصر البحث على جامعة الخرطوم وكلياتها التي أنشئت قبل 1990م.

خامساً: منهج البحث وأدواته

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء الجامعي، والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه يستخدم «لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن (علام، 2010، 22)، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة، ومن أدوات المنهج الوصفي أداة بطاقة المقابلة المقننة بهدف التعرف على واقع جودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، من خلال تحليل الأبعاد، ومدى مطابقتها للمعايير التي تضمنتها أدبيات الدراسة.

الإطار النظري

استطاعت مؤسسات التعليم العالي أن تكييف مدخل التخطيط الاستراتيجي لخدمة أهدافها في التنمية بكافة عناصرها، وسجلت نقلة نوعية في تطوير عملية التخطيط ذاتها، وذلك من خلال تنوع التحديات التي تواجه التعليم العالي، وأهمية الأهداف الاستراتيجية التي فرضتها تلك التحديات، حتى بدأت نظريات الإدارة تتطور لاستيعاب المتغيرات الكبيرة التي تفرضها طبيعة التطور، فبدأت الحاجة تظهر بشكل ملح لإدخال الجودة الشاملة في التعليم، وبدأت مفاهيم التحسين المستمر والرقابة والتقييم وضمان الجودة تستحوذ على اهتمام واسع من قبل الباحثين والأكاديميين.

ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بوصفه الإطار العام الذي تضعه المؤسسة لتنظيم أعمالها، وتحسين أنشطتها وفق منظومة يشارك جميع العاملين فيها في إطار رؤية موحدة، ورسالة موحدة، مما يجعل من المخرجات دليلاً مؤكداً على الجودة، ومؤشراً من أهم مؤشراتنا. وينبغي أن تكون الجودة حاضرة في كافة مراحل عملية التخطيط، بدءاً بنشر الثقافة والقيم، مروراً بالرسالة والأهداف، وانتهاءً بالرقابة والتقييم، ومن هنا كان الارتباط تكاملياً بين التخطيط والجودة، وسيناقش هذا المبحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، ثم ينتقل لتعريف مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله

يعرف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بأنه: «خطة طويلة الأجل يحدد فيها رسالة الجامعة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة (الضرا، 2005: 5)».

وقد ربط مفهوم الاستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي وعدها أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث عرفها بأنها «الطريقة التي تسلكها الجامعة في تحقيق أهدافها».

ونجد أن الاستراتيجية متعددة الأبعاد لأنها تمثل :-

- أ. وسيلة لتشكيل أهداف طويلة الأجل.
- ب. تبيان النمط الذي ينتجه تدفق قرارات الجامعة.
- ت. تعريف مجال نشاط أو تنافس الجامعة.
- ث. استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

تعطي الأبعاد السابقة التي تتشكل منها الاستراتيجية إطاراً عاماً موحداً يتم وفقه اتخاذ القرارات المتناغمة والمتكاملة، والاستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد، كما تعطي الاستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، وهي أيضاً وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ولنقاط القوة والضعف الداخلية، بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة، كما تشكل الاستراتيجية توصيفاً دقيقاً مميزاً لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطاراً نظامياً ومنطقياً لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل، ولصياغة تعريف للتخطيط الاستراتيجي ينسجم مع كونه أساساً مهماً يرتبط بتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، يمكن تعريفه بأنه: «عملية شاملة تقوم على دراسة الواقع لاستشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الأمثل الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة». ونلاحظ هنا أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي تجاوز العشوائية إلى كونها عملية تركز على دراسة دقيقة لبيئة الجامعة الداخلية من حيث الموارد والإمكانات البشرية والمادية وما تمتلكه الجامعة من نقاط قوة أو ضعف، وإمام شامل بمحيط الجامعة ومجتمعها الخارجي فيما يطلق عليه بالبيئة الخارجية بهدف تحديد توجهات الجامعة المستقبلية وإجراء التحسين وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة.

ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي ومزاياه

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة خطة استراتيجية وتطبيقها تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
2. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف.
3. والتخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأقسام الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
4. يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج الأفكار غير المسبوقة وتوريدها (الأغا، 2005: 16).

5. يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد في اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
6. يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (حافظ، وآخرون 2003).
7. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل.

ثالثاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

المرحلة الأولى: الإعداد

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمؤسسة ككل، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، لا بد من الإعداد الجيد لمستقبل المؤسسة، ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها ينبغي أن تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:

أ. التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة فيها، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية، وتشترط في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضراً ومستقبلاً، فالتحليل الاستراتيجي هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة التربوية في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.

نعني بالتحليل الاستراتيجي « فهم المؤسسة التعليمية لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء (Thompson، 1997: 32)».

ولأن التحليل البيئي هو عملية استعراض وتقييم البيانات والمعلومات - التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية - ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المؤسسات، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة، فإن البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي تصنف عادة إلى :

1. المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.
2. المعلومات الحاضرة، وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.
3. المعلومات المستقبلية، وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس مهم لعمليات التخطيط عموماً.

ويتقسم التحليل البيئي إلى قسمين :

تحليل البيئة الخارجية : Analysis of the External Environment

تعد دراسة العوامل البيئية الخارجية وتحليلها من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف إلى الظروف المحيطة بها في المكان التي تعمل فيه، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة.

تحليل البيئة الداخلية : Analysis of the internal Environment

يقصد بتحليل البيئة الداخلية : إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف (إدريس وموسى، 2002: 113). وتهتم المؤسسات التعليمية بتحليل كافة العوامل الداخلية وتقييمها، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها.

وتشتمل البيئة الداخلية كل من : الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة، الهيكل التنظيمي. وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة. وتشمل أصول المؤسسة المادية : أموال - ممتلكات- أثاث، الموارد، مبان، وتشمل الموارد البشرية متضمنة مهارات الكادر البشري وقدراته وكفاءته.

ويخلص الباحث إلى إمكانية تشخيص عوامل التحليل الاستراتيجي لعملية التخطيط بشكل مباشر على مستوى المؤسسات الجامعية وتصنيفها حسب الأولويات على النحو الآتي :

- عوامل القوة (Strengths) :

- أ. أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين.
- ب. الإداريين والموظفين.
- ت. البنية التحتية المتكاملة.
- ث. المختبرات والتجهيزات المتطورة.
- ج. البرامج الدراسية الحديثة والمتنوعة في كل المرحل
- ح. التنافسية، والسمعة الجيدة للخريجين
- خ. استخدام التقنية الحديثة في إدارة العملية
- د. إنتاج البحث العلمي والتميز فيه محلياً وإقليمياً.
- ذ. استقلالية الجامعة ومناخ الحرم الجامعي، ووسائل الإنتاج المعرفي فيه.

- عوامل الضعف (Weaknesses) :

- أ. التعقيدات المادية وارتفاع تكاليف البرامج الدراسية.
- ب. ضعف الخدمات الجامعية.
- ت. القصور في النشاطات الترويجية والتسويقية، والتوسعية
- ث. المحدودية في البرامج، والتوجيه، والكادر الأكاديمي.
- ج. المحدودية في التعاون بين القطاعين العام والخاص.
- ح. التقليد والروتين، والتشابه في البرامج الدراسية.
- خ. الضعف في الاتصال الخارجي مع المراكز البحثية والمؤسسات الأكاديمية العالمية.

- الفرص (Opportunities):

- أ. نسبة النمو السكاني.
- ب. الطلب الاجتماعي على التعليم.
- ت. المنافسة المجتمعية، وتطور البيئة الاجتماعية.
- ث. المحيط الجغرافي، الخدمات المساندة.

- المخاطر والتهديدات (Threats):

- أ. المنافسة في طرح البرامج، وفتح المؤسسات التربوية والتعليمية والخدماتية.
- ب. الاستقطاب العالمي للبرامج، والمساندة الخارجية والدعم.
- ت. محدودية الموارد، ومحدودية المحيط التنافسي.
- ث. محدودية سوق العمل، والضغطات الخارجية.
- ج. ضعف الاستقرار السياسي.

ويمكن تحديد العوامل الداخلية بعدة طرق منها: مقارنات حساب النسب المئوية، قياس الأداء، المقارنة بالفتترات الماضية، ومتوسطات الصناعة، ويمكن تطوير عدة أنواع من المسح وتطبيقها بغرض مراجعة العناصر الداخلية، مثل الحالة النفسية للعاملين وكفاءة الإنتاج وفعاليتها (العارف، 2001: 23).

ب. صياغة الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها: « إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلزام بكل العمليات المرتبطة بذلك تباديا للعثرات المحتملة، وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للخدمات التعليمية التي ستقدم للمجتمع وكيفية القيام بذلك.

ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها، فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات حول الآتي:

1. تحديد فلسفة الجامعة، وغرضها، ورسالتها.
2. وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة.
3. اختيار الاستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.
4. وضع الخطة الاستراتيجية (الفرأ، 2005: 8).

ويمر وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة بثلاث خطوات هي:

أ- صياغة رؤية الجامعة ورسالتها:

1. الرؤية الاستراتيجية:

يعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء الاستراتيجية الفعالة وتحقيقها، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة. وتبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه، ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المؤسسة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذا حلم أو الإهام ورغبة جامحة نحو بلوغ المراد، بينما الرسالة عبارة عن غرض. ويمكن القول أن أبعاد رؤية مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن تبنى على أساس يضمن شمولية المكونات التالية:

1. مجال التخصصات التي ستبناها المؤسسة واتجاهاتها في المستقبل. ويلزم لتحديد حجم الموارد معرفة حجم المؤسسة وأعمالها المطلوبة، ونوع التنظيم وأساليب الإدارة.

2. التركيز على حاجة المجتمع من الخريجين ونوعية تخصصاتهم والمهارات المطلوب امتلاكها بما يخدم التطورات العلمية والتكنولوجية المستحدثة.
 3. القيم والثقافة والفلسفة التي ينبغي أن تنسجم مع قيم المجتمع وفلسفته، وتعكس بالضرورة ثقافة المؤسسة التي تسعى لترسيخ المنظومة القيمية في نفوس منتسبيها.
 4. التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة (المغربي، 1999: 80).
- ب - وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف:

لا تختلف الغاية لغويا عن الهدف حيث تشير الكلمتان إلى الشيء المراد تحقيقه، لكنهما يفترقان أمام تعريف بعض علماء الإدارة، إذ تشير الغايات إلى الأهداف في المدى البعيد والنتائج النهائية التي ترغب المؤسسة الوصول إليها وتحقيقها، في حين تشير الأهداف إلى البعد التشغيلي التفصيلي المحدد الذي عادة ما يكون مرشدا للنتائج ومعيارا للقياس والتقييم. وتمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للاداء، لذا فهي تعد وصفا للصورة المستقبلية للمؤسسة ومحددا واضحا ودليلا هاديا للاتجاه الاستراتيجي التي ترتبط بالأنشطة الرئيسية لها. وتعرف الأهداف بأنه «الرغبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها» (العبد، 2003: 118).

وتمثل الأهداف الاستراتيجية أو الغايات آخر حلقات المستوى الاستراتيجي وهمزة الوصل بالمستوى التالي من التخطيط، فهي تتوسط الرؤية والرسالة ومستوى التخطيط الإجرائي، ويمكن النظر إلى الأهداف الاستراتيجية أو الغايات بوصفها حالات أو شروط موضوعية ينبغي العمل على تحقيقها من أجل ترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم الحاكمة والمعتقدات التي تضمنتها رسالة المؤسسة خلال عملية دقيقة تمر بثلاث مراحل متعاقبة وهي:

1. مرحلة بناء الأهداف العامة، تلك الأهداف التي تأتي من الخيارات الفلسفية الكبيرة، والخيارات السياسية والتربوية.
2. مرحلة التجزئة والتحليل القيمي الذي يرتبط بغايات أكثر واقعية ومحددة النهايات.
3. مرحلة الأهداف الإجرائية، التي تكون منظمة بشكل سلوكيات قابلة للملاحظة (مأندير، 2003: 24).

المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية Strategic Implementation

تعد عملية تطبيق الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، وتنفيذ الاستراتيجية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها (الدوري 2005: 293)، ويرتبط تنفيذ الاستراتيجية بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتنوعة، ومدى توافر الموارد البشرية فضلا عن الثقافة التنظيمية. ويتم تطبيق الاستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي:

1. وضع الأهداف قصيرة الأجل:

بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الأهداف وإعلام الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي، وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة، وتسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى (غنيم 2005: 424). ويرى الباحث أن نجاح صياغة الأهداف قصيرة الأجل وضمان انسجامها مع الأهداف العامة وتوفير الدافعية لتطبيقها، يتطلب المشاركة المسبقة من الإدارة العليا للإدارات والأفراد في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات، مما يخلق شعورا بالمسؤولية لدى الجميع تجاه تحقيق ما تم الاتفاق عليه مسبقا.

2. وضع البرامج التنفيذية :

تعتبر البرامج عن خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم مرة واحدة (العبد، 2002، 127).

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة أهمها :

- أ. طريقة التنفيذ.
- ب. مؤشر الأداء - النواتج المتوقعة.
- ت. مسؤولية التنفيذ- من سيؤدي العمل.
- ث. تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.
- ج. التكلفة المتوقعة.
- ح. المتابعة والمراجعة النهائية.

وتحتاج هذه المرحلة إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية.

3. الموازنات المالية :

الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة، وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة (العبد، 2002، 127)، ويتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب، ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجياً وتشغيلياً. وترتبط الموازنة بالخطة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً، إذ إن الموازنة تمثل تحليلاً مالياً لقدرات المؤسسة وتنبؤاً لمواردها وعائداتها المستقبلية، وهي الضابط الحقيقي لإمكانات المؤسسة في تحقيق أهدافها، وعلى الرغم من أن التخطيط يبني على التخيل والطموح لما يؤمل الوصول إليه بعيداً عن القيود التي تحد من التفكير إلا أن الواقع الذي تعيشه مؤسسات التعليم العالي وكلفة التعليم التي بدأت في الارتفاع تؤكد ضرورة مراعاة المؤسسة لإمكاناتها، ويرى الباحث أنه يمكن التوفيق بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف الاستراتيجية بعيداً عن القيود المالية، وبين مراعاة الإمكانيات من خلال الخطوات الآتية :

1. يقوم فريق التخطيط بصياغة الأهداف ووضع الخطة التنفيذية وتكلفتها.
2. يقوم فريق إعداد الموازنة بحصر إمكانيات المؤسسة وإيراداتها المتوقعة للعام القادم.
3. يناقش فريق الموازنة مع الإدارات المختلفة احتياجاتهم في ضوء الخطة، وفي ضوء التقديرات المالية للإيرادات المتوقعة.
4. في حال زيادة الكلفة التقديرية للأهداف عن الإيرادات المتوقعة يتم إعادة صياغة الأنشطة بغرض تقليل التكلفة.
5. عند زيادة تكلفة الخطة في أكثر من هدف يلجأ فريق التخطيط وفريق الموازنة بإعادة ترتيب الأولويات للأهداف واختيار البدائل الأقل تكلفة، أو تأجيل تطبيق هدف ما لعدم توفر إمكانيات تحقيقه، ويلجأ معدو الموازنة عادة لتحويل الأهداف المؤجلة إلى الموازنات التطويرية بحيث تترجم مشاريع تسعى المؤسسة للحصول على تمويل لها

المرحلة الثالثة : الرقابة وتقييم الاستراتيجية Strategic evaluation and control

تأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وأن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء. كما أن كل الاستراتيجيات تخضع للتقييم الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف، وكذلك تخضع لعملية تقييم معرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الاستراتيجية. ويرى الدجني (2012) أن عملية الرقابة والتقييم تتم على المستوى الاستراتيجي (الرؤية- الغايات والاستراتيجيات) بعد مدة لا تقل عن عام من خلال الخطوات الآتية :

- أ. تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء عملية التقييم.
- ب. مقارنة نتائج التحليل الحالي مع نتائج التحليل السابق للتعرف إلى الظروف المستجدة على البيئة والتي تؤثر بشكل مباشر- سلباً أو إيجاباً- في تحقيق الغايات.
- ت. فحص مدى إسهام الأهداف التفصيلية في تحقيق غايات المؤسسة حتى فترة إجراء عملية التقييم ووضع نسبة الإنجاز أو الإخفاق.
- ث. في حالات الإخفاق يتم دراسة أسبابه وعلاقة التحليل البيئي به ومن ثم تحديد البدائل العلاجية التي تسهم في تقويم الانحرافات أو التركيز على البدائل الاستراتيجية. أما عملية الرقابة والتقييم على المستوى التنفيذي وبرامج العمل فيمكن إجراء تقييم دوري كل ثلاثة شهور، وهي عملية سهلة لأنها ترتبط بأنشطة محددة المعنى والزمن والتكلفة، ومؤشر الأداء المنظم لعملية الحكم عليها.

رابعاً: الدراسات السابقة

دراسة (الحجار2009) بعنوان: " التخطيط الإداري للتعليم العالي في قطاع غزة، دراسة تقويمية" : هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية للتخطيط الإداري في مجال التعليم العالي، وتحديد أهم عناصره، واستخلاص أهم معايير التخطيط الإداري الفعال ومؤشراته، وتقويم واقع عمليات التخطيط الإداري للتعليم العالي في محافظات غزة في ضوء المعايير والمؤشرات المشار إليها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، واختار عينة الدراسة من القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة والبالغ عددها 461 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- تقييم المؤسسة يجب أن ينطلق من وجود خطة استراتيجية للمؤسسة تشرف على جودة تطبيقها عمادة الجودة والنوعية.
- تطور التخطيط الاستراتيجي يؤثر في مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر على تطوير أدائها المؤسسي.
- وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية للعاملين ومدى تطور الهيكل التنظيمي والقدرة المؤسسية من جهة، والتخطيط الاستراتيجي من حيث تأثير كل منها على الآخر.
- ضعف المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية أدى إلى عدم تحقيق الشمولية في البناء التخطيطي لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

دراسة (الدجني 2010، بعنوان) : " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي " : تناولت الدراسة مشكلة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي كدراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية وقد شملت الدراسة الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (130) عضواً وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعتين في محاور جودة الأداء المؤسسي ودور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي وكذلك واقع جودة التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (حسين 2002) بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كأحد أساليب ومدخل المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وتفسيرها وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تضمنها التصور المقترح من أهمها:

- إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي.
- تحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي.
- للتعريف على سبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها.

الدراسة التطبيقية لإعداد خطة استراتيجية لجامعة الخرطوم

البند الأول: منهجية إعداد الخطة:

- أ. تشكيل فريق عمل من داخل الجامعة "فريق الخطة الاستراتيجية" يضم مجموعة من الأساتذة الخبراء في هذا المجال.
- ب. تشخيص الوضع الحالي للإدارة من خلال تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- ت. استخلاص عوامل النجاح الأساسية ومن ثم تحديد ملامح الرؤية والرؤية والرؤية.
- ث. تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها.
- ج. تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- ح. إعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية، ومراحل تنفيذها.
- خ. إعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع مدير الجامعة ووكيل الجامعة والجهات ذات الصلة.
- د. رفع الخطة لاعتمادها من قبل مجلس إدارة الجامعة.
- ذ. إعلانها ونشرها على كل العاملين ومتعاملين مع الإدارة والجهات ذات الصلة.

البند الثاني: متطلبات الخطة الاستراتيجية:

تقوم الجامعة باعتماد منهجية التخطيط الاستراتيجي لمواكبة مستجدات الجودة وضمانها والاعتماد، ولضمان قيامه بتحقيق مهامه بالشكل الفاعل في المرحلة المقبلة تخطيطاً وتنفيذاً يتطلب إعداد خطة استراتيجية للخمس السنوات المقبلة اعتباراً من 2014، على أن تأخذ في الاعتبار جملة من المتطلبات أهمها:

- تحديد أولويات المرحلة المقبلة مرتبط بجدول زمني محدد قابل للتطبيق.
- إعادة النظر في بعض اللوائح والإجراءات ذات العلاقة بالأنشطة الأكاديمية.
- تخصيص الموارد البشرية والمالية وربطها ببرامج الخطة.
- تطوير استراتيجيات المتابعة والتقييم وآلياتها استناداً إلى معايير تهدف إلى تجويد القرارات المتخذة.

البند الثالث: نشأة الجامعة وتطور رسالتها:

يعود تاريخ جامعة الخرطوم إلى العام 1902 م عندما شيدها الحكم الثنائي كمدرسة ابتدائية باسم كلية غردون التذكارية وأصبحت مدرسة ثانوية في عام 1905 م. وفي عام 1924 م تطورت إلى مدرسة ثانوية مهنية تضم أقسام القضاء الشرعي، الهندسة، إعداد المعلمين، والكتبة والمحاسبين والعلوم. وفي

عام 1924م تم أيضا إنشاء مدرسة كتشنر الطبية كنواة للتعليم العالي في السودان، وتبع ذلك إنشاء المدارس العليا في القانون والزراعة والطب البيطري في عام 1938م والعلوم والهندسة في عام 1939م والآداب في عام 1940م. كانت كل مدرسة تتبع للمصلحة الحكومية التي سيعمل بها خريجوها وفي عام 1945م تجمعت كل هذه المدارس - ما عدا مدرسة كتشنر الطبية - تحت كلية غردون التذكارية في إدارة موحدة، وارتبطت بجامعة لندن ليحصل الطلاب المتفوقون على درجة البكالوريوس من جامعة لندن مع استمرار منح الدبلوم لبقية الطلاب. وفي عام 1951م تغير الاسم إلى كلية الخرطوم الجامعية تحت رعاية جامعة لندن، وانضمت إليها في نفس العام مدرسة كتشنر الطبية. وبنيال السودان لاستقلاله أصدر البرلمان في يوليو 1956م قرارا بترقية الكلية إلى جامعة باسم (جامعة الخرطوم).

حدد قانون جامعة الخرطوم لسنة 1995م. المادة 5 رسالة الجامعة وأغراضها فيما يلي :

الجامعة دار للعلم تعمل على تحصيله وتدريبه وتطوير مناهجه ونشره في إطار الأهداف العامة للدولة وسياسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتعمل عن طريقه على خدمة الوطن وتنمية موارده، وعلى نهضة البلاد فكريا وعلميا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا مع عدم الإخلال بعموم ما تقدم، تعمل الجامعة بتحقيق الأغراض الآتية :

- أ. تأكيد هوية الأمة وتاصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبقها.
- ب. إعداد الطلاب ومنهم إجازاتهم العلمية.
- ت. إقبال أساتذتها وطلابها على إجراء البحوث العلمية والتطبيقية، المرتبطة بحاجات المجتمع المختلفة.
- ث. ابتكار التقنية وتطويرها لخدمة المجتمع السوداني بالتعاون مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الأخرى، والتدريب في مختلف المجالات وتقوية الصلات مع المؤسسات الشبيهة إقليميا وعالميا.
- ج. الاهتمام بقضايا التنمية البشرية، والفكرية، والقيم الدينية.
- ح. ويؤكد قانون الجامعة لسنة 1995م حرية العقيدة والفكر والبحث العلمي وعدم التمييز إذ ورد في المادة 6 ما يلي،
- خ. يتمتع أعضاء هيئة التدريس ومساعدهم والطلاب بالجامعة بحرية العقيدة والفكر والبحث العلمي في إطار القانون والدستور.
- د. لا يجوز حرمان أي سوداني من الانتماء للجامعة طالبا أو موظفا على أساس العقيدة أو العرق أو الجنس.

الجامعة منذ تأسيسها في بداية القرن الماضي وهي تسعى جاهدة بكل قوة إلى تفعيل إمكاناتها وقدراتها وإثراء خبرات طلابها معتمدة في ذلك كله على الخبرات العلمية والفكرية لأساتذتها ومستندة في ذلك لكافة المستحدثات والأساليب العلمية والتكنولوجية. استجابة للحراك الذي تبناه المجتمع والدولة نحو التعليم الجامعي، اليوم تقف الجامعة وقفة مراجعة وتدقيق وتأمل من أجل الانطلاق من قاعدة ما تم إنجازه إلى آفاق أرحب وأوسع لتأكيد تميز الجامعة في أدوارها وأنشطتها محليا وعالميا ولترتقي إلى المكانة التي تستحقها في التصنيفات بين جامعات العالم.

البند الرابع: رؤية: إتقان... استحسان... إنجاز :

البند الخامس: رسالة الجامعة :

إتقان الأداء الأكاديمي والمؤسسي وتجويد البحث العلمي، تقود إلى تميز الجامعة، وبالتالي إنجاز أهدافها لتصل في مرتبتها العالمية التي تنسدها.

قيم الجامعة :

1. تعزيز المواطنة الصالحة وترسيخ حب الوطن.
2. التسامح واحترام التنوع الثقافي لمكونات المجتمع السوداني.
3. الأداء المتميز شعار دائم للجامعة.
4. العدالة والنزاهة والشفافية والصدق والحرية الأكاديمية.
5. الانفتاح على المجتمع وخدمته ومد جسور التواصل معه.

غايات تحقيقها الاستراتيجية :

1. تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها وتطبقها الجامعة.
2. غرس عادات تعليمية وسلوكية جديدة تنمي قيم الاعتماد على النفس والتعلم الذاتي والمستمر، وتنمية مواهب الإنسان وملكاتة الذهنية والنفسية والبدنية والجمالية والإبداعية، وقيمه الأخلاقية والروحية.
2. تحقيق مبدأ ديمقراطية التعليم، وتكافؤ الفرص التعليمية، والمساواة بين المواطنين دون تمييز، وذلك بتوسيع فرص التعليم.
3. إشاعة التعليم المستمر والتعليم المجتمعي.
4. تأهيل وإعداد القوى البشرية المدربة والقادرة لمقابلة احتياجات التنمية.
5. الإسهام في تطوير نوعية التعليم وتحسينه باستخدام الوسائط التقنية الحديثة المتعددة.
6. إرساء التعاون التعليمي والثقافي مع المؤسسات التعليمية محليا وإقليميا وعالميا.

البند السادس : أولويات الجامعة وفق إعداد الخطة :

1. ضرورة تأهيل كليات الجامعة للتقديم للاعتماد الأكاديمي، والعمل على التطوير والتحسين المستمر لجودة العملية التعليمية والبحثية والعمليات المساندة بالجامعة.
2. إنشاء كليات للتميز في مدن الخرطوم الثلاث - المدينة الجامعية في سوبا وشمبات- ذات تخصصات جديدة متفاعلة مع احتياجات الأطراف المعنية وسوق العمل.
3. التوسع في استخدام التعليم الإلكتروني، والتعليم المفتوح، والتعليم عن بعد، وتوفير الموارد والبنية اللازمة لتحقيق ذلك، والتوسع في التعيينات لأعضاء الهيئة المساعدة لمواجهة عدم التناسب بين أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الكليات ذات الأعداد الكبيرة.
4. تفعيل اتفاقات للعلاقات الثقافية مع المؤسسات التعليمية والبحثية وعقدتها على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية لإنشاء برامج مشتركة على مستوى مرحلة البكالوريوس ومرحلة الدراسات العليا.
5. تسويق خدمات الجامعة الاستثمارية والبحثية والاهتمام بقضايا البيئة والمجتمع والعمل على المساهمة الفاعلة في التنمية المستدامة عن طريق التوسع في البحوث والاهتمام بالبحوث متعددة التخصصات.
6. الاهتمام بالتدريب المستمر للقيادات، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة المعاونة، والعاملين لرفع الكفاءة والفعالية وتحقيق التميز في الأداء الجامعي والبحثي وخدمة المجتمع والبيئة.
7. الاهتمام بتحسين البنية التحتية للجامعة والكليات، ومعالجة مشكلة الزيادة المطردة في أعداد الطلاب عن طريق نقل الكليات ذات الأعداد الكبيرة لمواقع ذات سعة أكبر.

البند السابع: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة SWOT :

1 / 7 تحليل البيئة الداخلية

نقاط القوة Strengths

سمعة أكاديمية متميزة حققتها الجامعة منذ إنشائها محلياً وإقليمياً وعالمياً أدت إلى اعتراف العديد من الدول والجهات العلمية الإقليمية والعالمية بالشهادات الممنوحة من الجامعة وكذلك ارتباط الجامعة بالعديد من اتفاقيات التعاون مع جامعات وهيئات عالمية.

حرم جامعي ذو موقع متميز يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة يتوافر فيه بنية أساسية وتكنولوجية تساعد على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.

أ. إمكانية التوسعات المستقبلية متمثلة في وجود أرض مخصصة في مدن العاصمة الثالثة.

ب. توافر عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة المتخصصة في مجالات معرفية وتطبيقية وعلمية متنوعة.

ت. تنوع تخصصات فروع الدراسة وتعددتها بمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا.

ث. وجود قنوات متزايدة للنشر العلمي تتمثل في الدوريات العلمية المتميزة والمؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدتها الجامعة، فضلاً عن تدعيم الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية.

ج. توافر وحدات ذات طابع خاص بالجامعة معنية بقضايا البحث العلمي وخدمة المجتمع وقضايا التنمية والتي من شأنها تعظيم قدراتها في توفير موارد متجددة للجامعة من خلال التعاون مع مواقع الإنتاج والخدمات بالمجتمع.

ح. وجود نظام للتحسين المستمر يهدف إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة من خلال توفير مجموعة من البرامج التدريبية بشكل منتظم وذلك للارتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية.

خ. وجود نظام دراسات عليا قادر على منح درجات علمية متنوعة ضمن قواعد وآليات تتوافق مع المعايير العالمية.

د. استخدام فعال لإمكانيات الجامعة ومواردها، العمل في الفترات المسائية وأيام الإجازات في بعض الكليات وبرامج الدراسات العليا وطلاب الانتساب.

• توافر نظام متطور للتعليم المفتوح والتعليم الافتراضي قادر على التوسع لتلبية احتياجات المجتمع وتحقيق ديمقراطية التعليم وتوفير فرص للتعليم الذاتي المستمر.

• تطبيق نظام المجموع التراكمي في تقييم الطلاب مما يزيد من فاعلية العملية التعليمية مع وجود نظام للتقييم الخارجي للطلاب في بعض الكليات بالاشتراك مع هيئات التدريس بالجامعة.

• تنفيذ العديد من مشروعات تطوير البنى التحتية بالجامعة مما يساهم في تحسين الإمكانيات المادية ويدعم كذلك تحسين كافة الأنشطة التعليمية والبحثية بها.

• وجود دار ضيافة تابعة للجامعة يتوافر فيها عدة قاعات مجهزة بالاحتياجات اللازمة لعقد المؤتمرات والندوات العلمية المتميزة.

• تقديم الخدمات الصحية المتميزة للمجتمع من خلال المستشفيات الجامعية التعليمية والتخصصية.

• اهتمام الجامعة برعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة من خلال عمادة الطلاب.

نقاط الضعف Weaknesses

• غياب معايير مرجعية أكاديمية محددة وواضحة يمكن عن طريقها وضع نظام لتقييم كليات الجامعة وأقسامها المختلفة ومتابعتها.

- التأخر في إعداد الكليات بالجامعة لمقابلة المعايير الأكاديمية المؤهلة للاعتماد.
- عدم وجود توصيف واضح ودقيق للمناهج يمنع التكرار والازدواجية مع غياب المتابعة والرقابة من جانب الأقسام أو اللجان العلمية على المحتوى.
- ضعف كفاية نظم المعلومات والاتصالات وفعاليتها لربط الجامعة ووحداتها وكلياتها؛ مع عدم استكمال قواعد بيانات خاصة بأعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين والطلاب والخريجين.
- ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس بالجامعة نظراً لعدم توافرها لضعف التمويل المالي من ناحية ولنقص إعداد أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على استخدامها من ناحية أخرى.
- حاجة عديد من الكليات للتوسع في الإنشاءات والمباني لاستيعاب الأعداد المتزايدة سنوياً من الطلاب الملتحقين بها، مما أدى إلى عدم توافر أماكن في معظم الكليات لتشجيع الأنشطة الجماعية بين الطلاب.
- غياب سياسة محددة في بعض الكليات لربط الخريجين بالكليات والجامعة بعد التخرج.
- عدم وجود نظام لمراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل وتحديد كيفية تحسينها وتطويرها لتدعيم جهود الجامعة في توكيد الجودة وتحسين الأداء.
- الحاجة لتفعيل سياسات تسويق الخدمات الاستثمارية التي تقدمها الجامعة لزيادة الدخل المتوقع وخدمة المجتمع.
- انخفاض مرتبات أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم مما يؤدي إلى عدم تفرغهم للعمل في الجامعة.
- ندرة البحث العلمي الجامعي بين أساتذة الجامعة وغياب شبه كامل لأبحاث الفريق مع الانضائية الشديدة بين الأقسام المتناظرة والمختلفة داخل الجامعة مما قاد إلى عدم تنشيط حركة النزوح العلمي بين التخصصات على النحو الذي نلاحظه في غالبية بلدان العالم المتقدم.
- عدم التناسب بين أعداد الطلاب وأعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأعباء على عضو هيئة التدريس مما يؤثر على الإنتاج البحثي له.
- عدم وجود تفاعل كاف بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب في بعض الكليات وبصفة خاصة الكليات ذات الأعداد الطلابية الكبيرة.
- عدم وجود نظام للإرشاد الأكاديمي في غالبية الكليات لمساعدة الطلاب في توفير المعلومات اللازمة للمفاضلة والاختيار والتقدم في المسار العلمي أو الوظيفي.
- غياب نظم تقييم البرامج الدراسية من وجهة نظر كل من الطلاب والأطراف المعنية.
- الاعتماد المبالغ فيه على المذكرات المتواضعة مما يؤدي إلى عدم تنمية مهارات البحث وروح الإبداع والابتكار لدى الطلاب ويضعف قدرة الطالب على التعلم الذاتي.
- جمود المقررات التدريسية وعدم تحديثها في إطار الحركة المتسارعة في مجال العلوم الحديثة والتطور التكنولوجي.
- عدم توجه البرامج الدراسية بشكل كاف لتلبية الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتزويد الخريجين بالمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية لهم.
- اقتصار أساليب التقييم المتبعة للطلاب على عدد محدود من الاختبارات (اختبار نهائي في معظم الكليات النظرية) مع اتجاه معظمه لقياس قدرات الحفظ والاسترجاع دون اختبار قدرة الطلاب على الاستنتاج والتحليل والإبداع والابتكار.
- عدم تعميم نظم البحث الإلكتروني في جميع المكتبات وتدريب أعضاء هيئة التدريس على إجادة استخدامها مع حاجة معظم المكتبات إلى تحديث وتطوير من حيث كمية المراجع والدوريات العربية والأجنبية وحداتها.

- محدودية دور البحوث الأكاديمية للجامعة في مواجهة المشكلات المجتمعية والتنموية.
- غياب التركيز على التخصصات النادرة لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة في مجالات علمية وبحثية غير تقليدية.
- عدم توافر نظام لجذب الطلاب الوافدين يستخدم فيه استراتيجية تسويقية فاعلة.
- ضعف مستوى التأهيل العلمي والتدريب الإداري للموظفين بكليات الجامعة.

7/2 تحليل البيئة الخارجية

في ظل المتغيرات الراهنة محلياً وإقليمياً وعالمياً أوضحت نتائج التحليل البيئي أن الجامعة أمامها العديد من الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تدعيم «المركز التنافسي» للجامعة وتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، كما أن هناك مجموعة من التهديدات المحتملة والتي يتحتم على الجامعة أن تحدد كيفية التعامل معها في سبيل تحقيقها لرسالتها وغاياتها.

الفرص المتاحة Opportunities

- زيادة الاهتمام المحلي والإقليمي والعالمي بأهمية ضمان الجودة والتحسين المستمر في منظومة العملية التعليمية.
- إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- إنشاء إدارة متخصصة في التقويم والجودة و وحدات للمساعدة في نشر الوعي بثقافة الجودة والتميز في الأداء في الجامعة والكليات المختلفة.
- الزيادة في الطلب الاجتماعي على التعليم المفتوح والتعليم عن بعد.
- النمو المتزايد في أعداد الطلاب الوافدين القادمين للجامعة من الدول العربية والإفريقية والآسيوية كنتيجة لتداعيات ظروف عالمية معاصرة.

التهديدات المحتملة Threats

- الزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة مما يزيد من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلباً على الخدمات المقدمة للطلاب.
- سياسة القبول بالتعليم العالي للطلاب على الكليات بناء على معيار واحد وهو النسبة في الشهادة السودانية دون مراعاة الرغبة والاستعداد ومدى التناسب بين احتياجات الدراسة وإمكانيات الطالب، مما أدى إلى انخفاض الدافعية لدى الطلاب للإبتكار والإبداع والتميز.
- التدهور المستمر في مستويات الطلاب القادمين من مرحلة التعليم الثانوي في اللغة العربية واللغة الإنجليزية.
- جذب الجامعات العربية بدول الخليج وليبيا لأعضاء هيئة التدريس من الجامعة.
- الإعارة الممتدة لأعضاء هيئة التدريس إلى جامعات خارج الوطن.
- عدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.
- تواضع الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي مقابل زيادات مضطردة في أعداد الملتحقين فيه مما يؤثر على جودة الخدمة التعليمية المقدمة.
- إهمال أصحاب الأعمال عن تدعيم التعليم والبحث العلمي على مستوى البحوث الأساسية والتطبيقية.
- زيادة معدلات البطالة مما يؤثر سلباً على دافعية الطالب نحو التفوق والتميز.
- الاعتمادية والارتباط الوثيق بين التعليم الجامعي وما قبل الجامعي وتأثيره على نوعية الطالب واستعداده، ومستواه العلمي.

البند الثامن: الهوية المستقبلية للجامعة:

إن نقاظ الانطلاق في أي خطة استراتيجية ناجحة تقوم على التعرف على هوية الذات وعلى الوضع الراهن وخصائصه وعلى الوضع المرغوب الوصول إليه، أو الهوية المرغوب بناؤها أثناء تنفيذ الخطة، ومن ثم تحضيرها مكتملة مع نهاية الخطة الاستراتيجية وجامعة الخرطوم عرفت منذ إنشائها كجامعة ذات تخصصات معرفية متنوعة، ومع إشراقات ثورة التعليم العالي وتعدد الجامعات والتخصصات كان لزاماً أن تتبنى الجامعة الريادة في إحداث التغيير وتبني رؤية جديدة.

جامعة تخصصات متنوعة:

ويمثل ذلك الهوية التقليدية للجامعة حيث تعمل الجامعة على إضافة كليات ومعاهد ومراكز جديدة تشمل مجالات تخصص يحتاجها المجتمع، كما تضيف العديد من البرامج الجديدة، وذلك لزيادة البدائل والخيارات الدراسية للطلاب على مختلف مستوى الدرجات العلمية (البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه ..) إلى جانب غيرها من الدبلومات العامة والمهنية والبرامج التدريبية، وكذلك التوسع في برامج التعليم عن بعد.

جامعة بحثية:

إدراك الجميع أهمية الوظيفة البحثية بالجامعات وليست كل الجامعات تحمل هوية الجامعة البحثية - ولكن من يحمل هذه الهوية يقوم ببناء قاعدة بحثية متكاملة وحديثة ومتوازنة في مختلف الموارد اللازمة للقيام ببحوث علمية تتسم بالابتكار والجدة والمعاصرة، ويقوم بهذه الأبحاث أعضاء هيئة التدريس والباحثون وطلاب الدراسات العليا وبصورة خاصة طلاب مرحلة الدكتوراه. ويجب أن تعمل الجامعة البحثية على الترابط والتعاون بينها وبين الجامعات الأخرى ومراكز الأبحاث على المستوى المحلي والعالمي.

جامعة إلكترونية:

بالرغم من أن الجامعة قد قطعت شوطاً كبيراً وناجحاً في التحول إلى جامعة إلكترونية إلا أن الجامعة تسعى في إطار الخطة الاستراتيجية إلى ترسيخ هذه الهوية بكافة أبعادها وتحسين المستمر لوجودتها لتعمل الجامعة بكفاءة أكبر في خدمة مجتمعها الداخلي من: قيادات جامعية وأعضاء هيئة تدريس وطلاب وطالبات وإداريين، ولربط مختلف الوحدات والإدارات والتمتع بالمزايا التي تتيحها التقنيات المختلفة المطبقة. ويتم ترسيخ هذه الهوية من خلال نشر ثقافة التعاملات مع الجامعات والهيئات والمنظمات وغيرها. وذلك من خلال نشر ثقافة التعاملات الإلكترونية وتنمية المهارات اللازمة لذلك، وتطبيق الإدارة الإلكترونية بكافة أبعادها وإجراءاتها واكتمال وجود المواقع الإلكترونية للكليات والمعاهد والمراكز والتوسع في التعليم الإلكتروني حيث يتم تصميم محتوى إلكتروني لغالبية المقررات الدراسية التي تدرس لطلاب الجامعة، إلى جانب نشر التعليم عن بعد والتوسع فيه بكثير من التخصصات وعلى مستوى درجة البكالوريوس والدبلومات العليا والماجستير.

جامعة مفكرة:

وهذه الهوية تدعم هوية الجامعة البحثية من زاوية أنها تشجع وتدعم التفكير الإبداعي الذي يمثل مصدر الأفكار الجديدة إلا أن إطاراً أو مفهوم الجامعة المفكرة يتسع بشكل أكبر كثيراً من ذلك، فالفهم يرتبط بكافة العقول والطاقت الفكرية لكافة فئات الموارد البشرية العاملة بالجامعة. ويرتبط بذلك العمل وفق أساليب فعالة من أجل تنمية الطاقات الفكرية وترسيخ أهمية التفكير وأساليبه للجميع. وبالنسبة للطلاب والطالبات تعليم التفكير وربط أساليبه بمقرراتهم الدراسية وتنميتهم الذاتية، وفي إطار هذا المفهوم تعمل الجامعة المفكرة على تشجيع واستثارة فكر هؤلاء جميعاً كأفراد ومجموعات عمل من خلال أساليب متعددة منها أسلوب توليد الأفكار المتاح للجميع وأسلوب مجموعات التفكير الإبداعي وتكون المحصلة ربط كافة العقول وطاقاتها الفكرية وتوظيفها واستثمار نواتجها الإبداعية لتكون المحصلة في اتجاه جامعة منتجة مبدعة ومبتكرة

البند التاسع: الغايات المستقبلية لجامعة الخرطوم:

1. أن تحافظ جامعة الخرطوم على مكانتها، وأن تزيد من إسهاماتها العلمية والفكرية التي تقدمها داخل السودان وخارجها، وذلك من خلال البحث العلمي والابتكار.
2. أن تحقق الجامعة رسالتها في الرقي بالمجتمع عبر تمييز علمي وبحثي رائد وتعمل على تحقيق رؤيتها المستقبلية.
3. أن تحقق الجامعة هويتها ليس فقط كجامعة تخصصات متنوعة، لكن أيضا كجامعة بحثية وجامعة لتكنولوجية وجامعة مفكرة وذلك وفقا لمتطلبات مجتمع المعرفة.
4. أن تعمل الجامعة على رفع الكفاءة الداخلية والخارجية في الأداء المؤسسي وتأكيد جودة أدائها وفق معايير الجودة للاعتماد المؤسسي والاعتماد الأكاديمي للبرامج إلى جانب شهادات الجودة الشاملة لغير ذلك من مجالات مثل: العمل الإداري والمعامل والمختبرات والبيئة.
5. أن تعمل على بناء القدرات وتحقيق تكاملها وتوازنها مع العمل على زيادة موارد الميزانية أو موارد التمويل الذاتي وحسن إدارة تلك الموارد.
6. أن تحسن الصورة الذهنية للجامعة وترسخ أوارها وبرامجها في خدمة المجتمع لتكون الجامعة الخيار الأول للمجتمع وذلك من خلال التواصل الإعلامي للجامعة مع المجتمع وعن طريق تدعيم مختلف برامجها.
7. أن ترتقي بجودة أداء كافة فئات الموارد البشرية بالجامعة وبصورة خاصة أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم للقيام بأدوارهم المطلوبة سواء البحثية أو التعليمية أو غيرها مع التشجيع على الإبداع والابتكار.
8. أن يكون الطالب في بؤرة وأولوية اهتمام الجامعة من أجل توفير بيئة تعلم محفزة وإيجابية تمكن من اكتساب المعارف العلمية وغير ذلك من مهارات الاتصال ومهارات التنمية الذاتية ومهارات الإعداد لسوق العمل.
9. أن ترتقي الجامعة بموقعها التصنيفي سواء أكان على مستوى التصنيفات الإقليمية أم التصنيفات العالمية للجامعات أو أن يكون لها حضور محسوس ومشاركات إيجابية متنوعة في مجالات البحث العلمي المختلفة.

البند العاشر: الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات:

الهدف الأول: إعادة هيكلة الكليات والأقسام.

الاستراتيجية: مواكبة الجامعات العالمية في التطور العلمي والهيكلية بحيث يظهر التكامل والتداخل العلمي للعلوم المتخصصة.

الهدف الثاني: استقرار أعضاء هيئة التدريس.

الاستراتيجية: تعزيز البدائل الاقتصادية لموارد دخل مستقرة ومحفزة لعضو هيئة التدريس وتوفير المقومات داخل الجامعة لاستقرار أعضاء هيئة التدريس وجذبهم.

الهدف الثالث: تحقيق بوابة الجامعة الإلكترونية لمعايير الجودة المعتمدة في التصنيف العالمي للمواقع الإلكترونية للجامعات.

الاستراتيجية: استكمال متطلبات التصنيف ومعاييرها، من تجهيزات وخبرات وفعاليات لإعداد بوابة الجامعة الإلكترونية. بما يعكس مصداقية الجامعة ويعزز ثقة الجهات المصنفة.

الهدف الرابع: أن يصل عدد طلاب برامج التعليم عن بعد إلى 30 ألف طالب.

الاستراتيجية: تهيئة البيئة المحفزة للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد عاملا أساسيا لنجاح العملية التعليمية بالجامعة.

الهدف الخامس: الجامعة الأولى في البحث العلمي على المستوى الإفريقي والعربي وفق التصنيفات العالمية المعتمدة مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- إنتاج علمي واحد على الأقل لكل عضو هيئة تدريس سنويا (الأوراق العلمية - الترجمة - تأليف الكتب) وربطها بحافز مالي مجز.
- تنظم كل كلية مؤتمرا وندوة سنويا في مجال تخصصها.

الاستراتيجية: الشركات الاستراتيجية مع المؤسسات العلمية والبحثية الدولية بما يسهم في تطوير المناخ العلمي والبنى التحتية والمخرجات البحثية وبرامج الدراسات العليا وفق المعايير العالمية.

الهدف السادس: الارتقاء ببرامج الدراسات العليا بما ينسجم مع معايير العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع للوصول إلى:

- اعتماد برامج جديدة ومستحدثه في الدكتوراه والماجستير.
- إلزام جميع الأقسام العلمية في الجامعة أن تمنح درجة الماجستير.
- يمثل طلبة الدراسات العليا 50 % من إجمالي عدد طلاب الجامعة.
- وجود عضو هيئة تدريس واحد على الأقل في كل قسم علمي ذي سجل عالمي حافل للإشراف على برامج الدراسات العليا.

الهدف السابع: بناء ثقة المجتمع لتكون الجامعة الخيار الأول وفق ما جاء في خطة التواصل الإعلامي للجامعة.

الاستراتيجية: التواصل الإعلامي الجاذب والبناء مع كافة المعنيين من داخل الجامعة وخارجها بما يعزز مصداقية الجامعة وسمتها الجوهرية.

الهدف الثامن: أن يصبح حجم الموارد الذاتية السنوية في الجامعة موازيا لحجم الدعم الحكومي. الاستراتيجية: إنشاء مؤسسات تعمل في تسويق استثمارات الجامعة وخدماتها في القطاع الخاص.

الهدف التاسع: إنشاء حاضنات الأعمال لتستوعب أكبر عدد من الموهوبين والمبدعين ببرامج ترعاها الجامعة على مستوى السودان.

الاستراتيجية: تطوير الشراكات الاستراتيجية المحلية والعالمية الداعمة للبيئة الجامعية الحاضنة للموهوبين والمحفزة للمبدعين والتميزين (على المستوى التعليمي والثقافي والاجتماعي).

الهدف العاشر: توافر متطلبات الاعتماد الأكاديمي في جميع البرامج والوحدات الأكاديمية.

الاستراتيجية: تهيئة البيئة العلمية والتقنية والفضية والنظامية الداعمة للاعتماد الأكاديمي والمؤسسي في جميع البرامج الأكاديمية والوحدات الاستراتيجية في الجامعة.

الهدف الحادي عشر: التطبيق المتكامل لنظم الإدارة الإلكترونية في جميع وحدات الجامعة.

الاستراتيجية: تعزيز القدرات الذاتية والشراكات وتطويرها لإيجاد بيئة محفزة وتوفير المقومات داخل الجامعة لتطوير الإدارة الإلكترونية.

البند الحادي عشر: البرامج والمشاريع

1. البرنامج: برنامج التطوير الأكاديمي والتخصصي المشاريع:

أ. مشروع دمج التخصصات الأكاديمية (11م)

أهداف المشروع:

- دمج الأقسام النظائر المتشابهة في الكلية التي تدرس العلوم البحتة في الجامعة في مجالات العلوم والتقنية، بحيث تخدم كلية العلوم البحتة كل كليات الجامعة التي تدرس مقررات متشابهة.
 - تطوير نظام متكامل ومنهجي لتدريس العلوم البحتة يكون شاملاً لكل التخصصات.
 - تحقيق مبدأ التكامل التخصصي في الكليات التي تدرس العلوم الأساسية.
- ب. مشروع تطوير برامج الدراسات العليا (م 12)

أهداف المشروع:

- إعداد الكفاءات العلمية المتخصصة في مجالات المعرفة والبحث العلمي وذلك بتهيئة أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين في الاختصاصات المتنوعة.
 - تأهيل الاختصاصيين وتوجيههم للاشتراك في عملية التدريس وذلك بالعمل على فتح الدورات المناسبة لتأهيلهم وتدريبهم في العلوم المختلفة الإنسانية والتطبيقية.
 - ربط الدراسات العليا بالحاجات الضرورية لخطة التنمية القصيرة والطويلة والعمل على تحقيق أهدافها وفق حاجات المجتمع والبيئة التي يعيش فيها.
 - ترسيخ قاعدة البحث العلمي الرصين المبني على محاولة حل الإشكالات العلمية في العلوم الإنسانية والتطبيقية البحتة وذلك يتطلب توجيه الطلبة نحو اختيار البحوث المفيدة التي تسهم بحل مشاكل المجتمع والاهتمام بالقضايا الصعبة العالمية.
 - الاهتمام بالدراسات الميدانية والتجريبية لمواجهة المشاكل التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والأمنية لوضع الحلول المناسبة لتلك المشكلات والتوصل إلى نتائج علمية تساعد على تذليل المعوقات.
 - تنشيط حركة التأليف والتحقيق والترجمة والمراجع العلمية والكتب الجامعية، والتوسع في إنشاء المجلات العلمية المحكمة لنشر البحوث المتخصصة.
 - الاهتمام بدوي الكفاءات العلمية لتطوير مهاراتهم وابداعاتهم وذلك بفتح المجال أمامهم لممارسة النشاط العلمي.
 - تقديم الخدمات الاستثمارية العلمية لمؤسسات الدولة كافة وفي المشاريع المختلفة.
- ت. مشروع إعادة هيكلة الكليات (م 13)

- م 131: دمج أقسام اللغات بالجامعة في معهد اللغات.
- م 132: دمج أقسام النظرية والإنسانية في كليات التربية والآداب والاقتصاد والعلوم الإدارية في كلية واحدة.
- م 133: دمج الأقسام التطبيقية في كليات التربية والعلوم والهندسة في كلية واحدة.
- م 134: دمج الكليات الطبية والعلوم الصحية والمختبرات الطبية في كلية واحدة.
- م 135: دمج كليات العلوم الزراعية والبيطرية والغابات والإنتاج الحيواني في كلية واحدة.
- م 136: كلية جامعة الخرطوم الخاصة

أهداف المشروع:

1. زيادة التعاون بين التخصصات والأقسام والكليات ذات التخصصية المتداخلة بالجامعة من أجل استفادة قصوى من الموارد.
2. زيادة جودة البحث من خلال التركيز على الحقول ذات الأولوية ومجالات القوة والقدرة التنافسية للجامعة.
3. زيادة إمكانية التركيز على المجالات ذات الطلب العالي والحد من الازدواجية في معروض المنهج.
4. زيادة الكفاءة في اتخاذ القرار بتحريك مستوى اتخاذ القرار لمستويات أدنى في الهيكل التنظيمي.
5. استحداث برامج دراسية أكثر انفتاحاً على التخصصات المتقاربة.

6. أتاحت فرص أكثر للطلاب في اختيار خططهم الدراسية وفق الإطار العام للكلية.
 7. تقليص العبء الإداري الكلي وتطوير أساليب الإدارة والتفويض.
 8. تنشيط حركة البحوث المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس، والتوسع في إنشاء المجالات العلمية المحكمة لنشر البحوث المتخصصة.
2. البرنامج: برنامج استقرار أعضاء هيئة التدريس

المشاريع:

أ. مشروع الهيكل الراتبى المميز لعضو هيئة التدريس (م21)

في إطار دعم استقرار عضو هيئة التدريس، وجذب الموجودين بالخارج منهم، يجب أن يكون هنالك العائد الاقتصادي المجزي، ومما لاشك فإن إجازة هيكل راتبى مفرد ومميز لأعضاء هيئة التدريس يصب في هذا الاتجاه.

ب. مشروع الشراكات الاقتصادية والترويج لموارد الجامعة البشرية (م22)

ت. البرامج: برنامج تطوير البوابة الإلكترونية للجامعة

المشاريع:

1. مشروع تطوير البنية التحتية (م31)
2. مشروع تطوير المواصفات الفنية (م32)
- ث. البرامج: برنامج التعليم عن بعد والتعلم الإلكتروني.
1. مشروع تطوير النظم التقنية والفنية (م41 / م31 / م32)
2. مشروع زيادة عدد الدارسين في نظام التعليم عن بعد (م42)
3. الأهداف الرئيسية، وهي:
4. نشر تطبيقات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد في مؤسسات التعليم الجامعي بما يتوافق مع معايير الجودة.
5. التوسع في الطاقة الاستيعابية بمؤسسات التعليم الجامعي، من خلال تطبيقات التعلم الإلكتروني، والتعليم عن بعد.
6. تعميم الوعي التقني، وثقافة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، إسهاماً في بناء مجتمع معلوماتي.
7. الإسهام في تقييم مشروعات وبرامج التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد.
8. دعم الأبحاث والدراسات في مجالات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد.
9. وضع معايير الجودة النوعية لتصميم المواد التعليمية الرقمية، وإنتاجها، ونشرها.
10. تقديم الاستشارات للجهات ذات العلاقة في مجالات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد.
11. بناء البرمجيات التعليمية وتعميمها لخدمة العملية التعليمية على القطاعين العام والخاص.
12. تشجيع المشروعات المتميزة في مجالات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد في مؤسسات التعليم الجامعي.
13. تنظيم اللقاءات، وتنظيم المؤتمرات، وورش العمل، التي تسهم في تطوير التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد.

ج. البرامج: برنامج تطوير البحث العلمي

المشاريع:

- مشروع تطوير الموارد التقنية والفنية (م51 / م41 / م31 / م32)
- مشروع اقتصاديات البحث العلمي (م52)
- مشروع تطوير الأداء البحثي (م53)
- مشروع أولويات البحث العلمي (م54)
- مشروع تسويق نتائج البحث العلمي (م55) / (م22)

الأهداف الرئيسية لمشاريع البحث العلمي والدراسات العليا :

الهدف الأول: ترقية البحث العلمي بالجامعة

1. اختيار الطلاب المتميزين للالتحاق ببرامج الدراسات فوق الجامعية.
2. إعداد دارسين متميزين من حملة الدرجات فوق الجامعية.
3. انتهاز أسلوب التطوير المستمر للبرامج الدراسية.
4. تقوية مصادر التعلم (مراجع ومجلات وأي مصادر أخرى).
5. ابتداء البرامج الدراسية عالية المستوى والسعي لاعتمادها.
6. تقوية مهارات الاتصال والتعلم.

الهدف الثاني: تطوير البحث العلمي من خلال:

1. تقوية برامج الدراسات العليا ودعمها لتنشيط البحث العلمي وترقيته بالجامعة.
 2. تدريب باحثين قادرين على إنجاز البحوث العلمية المتميزة.
 3. توجيه البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع الراهنة.
 4. خلق شراكة بحثية مع الشركات الصناعية.
 5. نقل التجارب وتوطين التقانة الحديثة من خلال تنظيم المؤتمرات وورش العمل.
 6. العمل على توفير الدعم المالي للبحوث من الجهات المانحة والممولة داخليا وخارجيا
- الهدف الثالث: خدمة برامج الدراسات العليا للمجتمع من خلال مد المجتمع بمتخصصين قادرين على التعامل مع المتغيرات العلمية.

ح. البرامج: برنامج تطوير التواصل الإعلامي

المشاريع:

1. مشروع إذاعة الجامعة (م61).
2. مشروع تلفزيون جامعة الخرطوم والبث الرقمي المرئي (م62).
3. مشروع تعزيز الصورة الذهنية للجامعة في المجتمع (م63).

خ. البرامج: برنامج تطوير الإيرادات الذاتية

المشاريع:

1. مشروع تطوير استثمارات الجامعة (م71)
2. مشروع هيئة أوقاف جامعة الخرطوم (م72)
3. مشروع تطوير اللوائح والإجراءات المالية (م73)
4. مشروع التسويق وتطوير الشراكات (م74)

د. البرامج: رعاية الموهوبين وإعداد قيادات المستقبل

المشاريع:

- مشروع الكشف والتعرف على الموهوبين (م81)

أهداف المشروع:

1. التعرف على الطلاب الموهوبين والطالبات الموهوبات في الجامعة في مجالات العلوم والتقنية.
2. تطوير نظام متكامل ومنهجية شاملة للتعرف على الموهوبين.

3. تحقيق العدالة والإنصاف في اختيار الطالب الموهوب وتوجيهه لبرنامج الرعاية الملائم له.
 4. بناء قاعدة بيانات شاملة ومفصلة للطلبة الموهوبين في الجامعة.
 5. الإسهام في توعية المجتمع بخصائص الموهوبين وأهمية اكتشافهم.
 6. الإسهام في إثراء مصادر البحث العلمي والمكتبة العربية فيما يتعلق بمجال التعرف على الموهوبين.
- مشروع تأهيل أعضاء هيئة التدريس لرعاية برامج بناء قيادات المستقبل (م82)
- ذ. البرنامج: برنامج الاعتماد الأكاديمي البرامجي والمؤسسي
- مشروع تطوير المناهج والبرامج الدراسية (م91)

أهداف المشروع:

1. إدخال مقررات البناء المعرفي والقدرات في كل الخطط الدراسية (الملكية الفكرية - الجودة والإتقان - أخلاقيات المهنة).
 2. تطوير المناهج الدراسية بالتركيز على غايات القدرة التنافسية لخريج الجامعة المتميز.
 3. إنشاء نظام المراجعة الدورية للمناهج كل أربع سنوات مبني على المراجعة السنوية لمحتويات المقررات وأهدافها.
- مشروع تطوير طرق التدريس (م92 / م91 / م31 / م32)
- مشروع تطوير الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس (م93)
- مشروع تطوير تقنية المعلومات الإلكترونية (م94 / م92)
- مشروع قياس الأداء المؤسسي وتقويمه (م95)

أهمية قياس الأداء المؤسسي:

1. قياس نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها من خلال نجاح الكليات والإدارات في تحقيق أهدافها.
2. قياس مدى مصداقية إنجاز العمل والأهداف كما تعكسه التقارير الدورية للإدارات (الخطة السنوية والتشغيلية)
3. أداء مهمة للرقابة الإدارية والتخطيط الموضوعي.
4. الكشف عن نقاط الضعف في تحقيق الأهداف والعمل على معالجتها.
5. الكشف عن نقاط القوة وتفعيلها.
6. وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف المرجوة وفق مخرجات الخطة الاستراتيجية للجامعة.

ر. البرنامج: برنامج تطوير الإدارة الإلكترونية

المشاريع:

1. مشروع تطوير التقنيات والدعم الفني
2. مشروع الشراكات في تطوير الإدارة الإلكترونية (م111 / م31 / م32)

الأهداف الرئيسية:

1. تقديم الخدمات إلى الطلاب والمستفيدين في مكان وجودهم بالشكل والأسلوب المناسبين وبالسرعة والكفاءة المطلوبة مع تطوير أفضل الطرق لمشاركتهم في العملية التعليمية والبحثية.
2. توفير مناخ مشجع للبحث العلمي والإدارة الأكاديمية وتذليل العقبات التي يواجهها الطلاب والتي تتمثل بشكل أساس في بطء الإجراءات وتعميقها.
3. توفير معلومة دقيقة محدثة لمتخذ القرار وذلك للمعاونة في التخطيط طويل المدى، متابعة التنفيذ بشكل دقيق.
4. رفع كفاءة أعمال الجهاز الإداري وأسلوب المراقبة والمتابعة.
5. ضبط الإنفاق عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد واستحداث آليات جديدة للمشتريات وإدارة المخزون ومتابعة تنفيذ الموازنة.

6. تهيئة المجتمع الجامعي باستيفاء ما عليها من اتفاقيات شراكة دولية والتي تتطلب مستوى أداء يتواءم مع النظم الحديثة المتبعة.
7. رفع إنتاجية الأداء الأكاديمي وكفاءته.
8. توفير المعلومات المطلوبة بدقة عالية في الوقت المناسب.
9. تهيئة كل شركاء الجامعة داخليا وخارجيا للتحويل الإلكتروني.
10. رفع كفاءة إدارة الجامعة عن طريق أتمتة نظم العمل في الحكومة.
11. تطوير بنى تحتية عامة في حقل التقنية في بيئتي الاتصال والحوسبة.
12. تسهيل نظام الدفع الإلكتروني.
13. تحقيق فعالية الأداء الجامعي.

مناقشة النتائج والتوصيات

إن موضوع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالسودان، لم تتناوله سوى عدد قليل جداً من الدراسات، وحتى وقت قريب كان يعتقد متخذو القرارات بجامعةتنا أنه من الترف التحدث عن التخطيط الاستراتيجي للجامعات. وعلى الرغم من هذا، تزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي يوماً بعد يوم، مع كثرة الدعوات التي تنادي بضرورة التخطيط على أسس ومعايير ومواصفات محددة. وكذلك كثرة التوصيات التي تؤكد ضرورة وأهمية التعاون والتنسيق بين روافد التعليم العالي لبلورة خطة استراتيجية شاملة للتعليم العالي بالسودان، إلا أن هذه الدعوات لم نجد أذناً صاغية عند مديري الجامعات، وهذا يمثل التحدي الحقيقي أمام جميع مؤسسات التعليم العالي بالسودان للتخطيط الاستراتيجي ليعطى أهمية بالغة في توضيح التطلعات والأهداف وتسخير القوى المادية والمعنوية وتسخير الطاقات لتحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية، كما أنه يمثل أحد المرجعيات لقياس الأداء في جامعاتنا. خلاصة القول إن الوصول إلى التخطيط الاستراتيجي مبني على رؤية ورسالة وغايات وأهداف لمؤسساتنا الجامعية يتطلب جهود جميع العاملين بالجامعة، والتزامهم الكامل بالعمل على تحقيق المرجو من عملية التخطيط الاستراتيجي ككل، والإيمان بما تقوم به.

النتائج

1. هنالك قصور شديد في توافر التخطيط الاستراتيجي في جامعة الخرطوم ولياتها المختلفة بمؤسسات التعليم العالي بالسودان، وافتقارها للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف.
2. وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة من حيث عمومية الرؤية، وضعف استشراقها للمستقبل، وعدم دقة التعابير في بعض جوانب الرسالة. وشمولية بعض الأهداف.
3. الخلط بين مصطلحات عناصر التخطيط الاستراتيجي، والافتقار لوجود مصطلحات معيارية موحدة وثابتة وواضحة لدى مؤسساتنا الجامعية تتناسب وأهدافها.
4. هنالك خلط بين أهداف الجامعة ومهامها وأهداف الكليات، حيث أظهرت الدراسة أن هنالك سبع كليات فقط من أصل خمس عشرة التي كان لديها مهام وأهداف معاً، بينما توجد ثلاث فقط من الثماني المتبقية فيها مهام فقط.
5. توافر الرؤية في خطط ثلاث كليات في آخر خطط استراتيجية تبنتها، في حين غياب منهج التخطيط الاستراتيجي في بقية الكليات.
6. ظهرت الرسالة في كلياتين فقط من أصل ثلاث كليات، لديها خطط استراتيجية في حقبة التسعينيات.
7. غياب دور الكليات والوحدات والإدارات في الجامعة في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة والمشاركة في تقييم أداء الخطط السابقة.

التوصيات:

1. ضرورة تطبيق مؤسسات التعليم العالي السودانية لمنهج التخطيط الاستراتيجي، وفق السمات والمواصفات والأسس والمعايير الخاصة به، يتم إنزاله على إدارات الجامعة لتبني عليه خططها وبرامجها ومن ثم ترفع لإدارة الجامعة العليا لوضع السياسات المنبثقة منها.
2. مراعاة التوازن في مشاركة كل مكونات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات في وضع الخطط الكفيلة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
3. عقد ندوات وورش عمل ومحاضرات تثقيفية عن التخطيط الاستراتيجي لجميع المستفيدين في جامعاتنا وخارجها لحثهم وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة والإيجابية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
4. ضرورة العمل على تعزيز مظاهر القوة ودعم عوامل تحقيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وفي الوقت نفسه العمل على سد الفجوات والثغرات في أداء هذه المؤسسات والارتقاء بدورها.
5. تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى استنباط مصطلحات معيارية موحدة تتناسب وأهدافها، على أن يكون استعمال تلك المصطلحات محصوراً على أدبيات التخطيط في الجامعة.
6. ضرورة استفادة الجامعات من تجارب الجامعات العالمية والإقليمية، والتي تمارس بالفعل عمليات التخطيط الاستراتيجي في ظل وجود إدارة للجودة والاعتماد الأكاديمي تتبنى سياسة ضبط جودة العمليات الأكاديمية.
7. إشراك إدارات التقويم والجودة والاعتماد الأكاديمي في وضع الخطط والاستراتيجيات بالجامعات وذلك من خلال دورها التقويمي وتبنيها لمعايير جودة الأداء ومؤشراته.
8. تشجيع الباحثين والدارسين في مجالات ضمان الجودة والاعتماد على إعداد دراسات منهجية متخصصة عن اتجاهات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.

المراجع:

1. الأغا، إحسان (2001) منهج البحث البنائي في البرامج التربوية المقترحة للمستقبل، دار المقداد، فلسطين
2. حافظ إجلال، وهب، سوسن (2003)، أصول الإدارة، مدخل متكامل، الطبعة الأولى، جامعة عين شمس: مصر.
3. الدوري، زكريا (2005) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية: الأردن
4. دوريس، مايكل، وآخرون (2006): التخطيط الاستراتيجي الناجح، اتجاهات جديدة للبحث المؤسساتي، ترجمة عبدربه، سمة، الطبعة الأولى، العبيكان للطباعة والنشر: الرياض
5. الزاوي، خالد (2003)، الجودة الشاملة في التعليم ” وأسواق العمل في الوطن العربي ”، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية: القاهرة
6. الدجنى، إياد على (2010) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، جامعة دمشق.
7. السلمي، علي (2001)، ” خواطر الإدارة المعاصرة ”، دار غريب للطباعة والنشر ” القاهرة
8. السلمي، علي (2003)، السياسات التعليمية وصنع القرار، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر: الاسكندرية.
9. سورنسن، تشارلز دليو، وآخرون (2006)، التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي - تطبيق نظام بالدريج في الجامعات والمعاهد، ترجمة عبدربه، سمة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان: الرياض.
10. العارف، نادية (2001) التخطيط الاستراتيجي والحوكمة، الدار الجامعية: مصر.

11. العبد، جلال (2003)، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر: مصر.
12. علام، رجاء محمود (2010). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط 5. القاهرة دار النشر للجامعات.
13. غنيم، محمد (2005)، التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
14. الفراء، ماجد (2005)، دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، الجامعة الإسلامية : غزة
15. اللوزي، موسى (2002) ، التنمية الإدارية، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
16. ماندير، ميشيل (2003)، فن التعليم الوظيفي، الأهداف، الاستراتيجيات، التقويم، ترجمة الفوال، محمد، ونجيب، عبد الرحمن، الطبعة الأولى، دار الرضا : دمشق.
17. مرسي، نبيل، (2003)، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مصر: دار الجامعة الجديدة
18. المرسي، وآخرون (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية : مصر.
19. المغربي، عبد الحميد (1999)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية : القاهرة.
20. الحجار، راند حسين (2001)، ” تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة ” ، رسالة دكتوراه غير منشورة، عين شمس، برنامج الدراسات العليا مع كلية التربية بغزة: القاهرة
21. حسين، حسن (2002)، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، عدد خاص، ص 160 - 210، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر.
22. Taylor, W. & Cleland, D. (Eds.) Strategic Planning and Management Handbook. New York : van Nostrand Reinhold company
23. Thompson, John L., “ Strategic Management: Awareness & Change “. 3rd ed., International publishing co. u k., (2003)