

بسم الله الرحمن الرحيم

ملاحم من تجربة جامعة الجزيرة
في التخطيط الاستراتيجي

بروفسير محمد الحسن بريمة إبراهيم
جامعة الجزيرة

جامعة الجزيرة

1975 - 2009م

في أرقام

الكلية

الرقم	الكلية	تأريخ الإنشاء	الأقسام
1	الطب	1975	12
2	الاقتصاد والتنمية الريفية	1975	5
3	العلوم الزراعية	1975	10
4	الهندسة والتكنولوجيا	1975	7
5	الزراعة والموارد الطبيعية " انضمت لجامعة الجزيرة عام 1990م"	1978	9
6	التربية – حنتوب	1985	12
7	النسيج	1992	1
8	العلوم الرياضية والحاسوب	1993	3
9	الإنتاج الحيواني	1993	10
10	الصيدلة	1994	5
11	علوم الاتصال	1994	2
12	التربية – الحصاصا	1994	12
13	العلوم التربوية	1994	5
14	العلوم الصحية والبيئية	1994	5
15	العلوم الطبية التطبيقية	1997	3
16	علوم المختبرات الطبية	1998	5
17	طب الأسنان	2001	7
18	علوم الإدارة والاقتصاد	2001	4
19	التربية – رفاعة	2001	6
20	الطب البيطري	2003	8

كليات القطاعات المختلفة
الطلاب المسجلون لدرجة البكالوريوس للعام الدراسي
2007/2006م

المسجلون	القطاعات
2873	القطاع الصحي
3044	القطاع الهندسي
4074	القطاع الزراعي
3429	قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية
10040	القطاع التربوي
23460	المجموع

الطلاب المسجلون كليات القطاعات
المختلفة

الدبلوم الوسيط

المسجلون	القطاعات
532	القطاع الصحي
1107	القطاع الهندسي
12	القطاع الزراعي
1271	قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية
483	القطاع التربوي

خريجو كليات القطاعات المختلفة

2007م

الدبلوم الوسيط

الخريجون	القطاعات
10498	القطاع الهندسي
22	القطاع الزراعي
2119	قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية
1557	القطاع التربوي

المعاهد

الرقم	المعهد	الأقسام	تاريخ الإنشاء
1.	المعهد القومي للسرطان	5	1989
2.	إسلام المعرفة	4	1990
3.	المعهد القومي لبحوث تصنيع الحبوب الزيتية	3	1994
4.	المعهد القومي لتنمية الصادرات البستانية	6	1994
5.	السُّكَّر	3	1994
6.	معهد إدارة المياه والري	-	1995
7.	المعهد القومي لدراسات الصحراء	3	2003
8.	المعهد القومي لبحوث الرحل	-	2004
9.	النيل الأزرق القومي للأمراض السارية	7	2006

المراكز البحثية التي تتبع للكليات والمعاهد

الرقم	المركز	تاريخ الإنشاء	الموقع الكلية / المعهد
.1	تطوير التعليم الطبي والبحوث	1978	الطب
.2	الرعاية الصحية الأولية والتثقيف الصحي	1985	الطب
.3	الدراسات السكانية	1980	الاقتصاد والتنمية الريفية
.4	التدريب والمعلومات	1985	الاقتصاد والتنمية الريفية
.5	أمراض النبات	1994	العلوم الزراعية
.6	أبحاث المحاصيل المطرية	1999	العلوم الزراعية
.7	أبحاث الماعز	1999	العلوم الزراعية
.8	العلوم والتقنية البيولوجية	1992	الهندسة والتكنولوجيا
.9	تنمية الصناعات الصغيرة	1992	الهندسة والتكنولوجيا
.10	تكنولوجيا الجلود	1996	الهندسة والتكنولوجيا
.11	محمود شريف للتقنية	2007	الهندسة والتكنولوجيا
.12	البحوث والدراسات التربوية	1999	التربية – حنتوب
.13	الإرشاد والتنمية الريفية	2001	الإنتاج الحيواني – المناقل
.14	السرطان للبحوث والتدريب لأفريقيا جنوب الصحراء	2003	الطب النووي
.15	مهاتير محمد لبحوث نخيل الزيت	2005	الحبوب الزيتية

المراكز التي تتبع لمدير الجامعة

الرقم	المركز	تاريخ الإنشاء
.1	تطوير التعليم الجامعي	2006
.2	الشيخ محمد علي مجذوب للقرآن الكريم وعلومه	2005

الطلاب المسجلون للدراسات العليا 2008م
القطاعات المختلفة

المسجلون	الدكتوراه	الماجستير	دبلوم فوق الجامعي	القطاعات
239	74	131	34	القطاع الصحي
880	31	718	131	القطاع الهندسي
386	90	296	-	القطاع الزراعي
692	33	363	296	قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية
807	134	560	113	القطاع التربوي
3004	362	2068	574	المجموع
161	14	147	-	المعاهد
3165	376	2215	574	المجموع الكلي

خريجو طلاب الدراسات العليا القطاعات المختلفة من العام 1979 حتى 2007م

الخريجون	الدكتوراه	الماجستير	دبلوم فوق الجامعي	القطاعات
640	52	213	375	القطاع الصحي
1287	10	698	579	القطاع الهندسي
762	89	666	7	القطاع الزراعي
1231	29	550	652	قطاع العلوم الاجتماعية والإنسانية
1302	77	803	422	القطاع التربوي
5222	257	2930	2035	المجموع
171	23	136	12	المعاهد
5393	280	3066	2047	المجموع

إحصائية بأعداد هيئة التدريس للعام مارس 2008م

العدد	الصفة
58	أستاذ
126	أستاذ مشارك
353	أستاذ مساعد
288	محاضر
199	مساعد تدريس
1024	المجموع

* لمزيد من التفاصيل عن جامعة الجزيرة يرجى الرجوع إلى الملحقين الآتين:

1 - جامعة الجزيرة (1975-2009م) في إرقام

ملحق رقم (1) : استراتيجية جامعة الجزيرة
ربع القرنية

ملحق رقم (2) : جامعة الجزيرة : العطاء
والتميز

2- لماذا تحتاج جامعة الجزيرة إلى التخطيط الإستراتيجي؟

1.2- تزايد الطلب على التعليم العالي على

مستوى البكالوريوس والدراسات العليا؛

2.2- تناقص التمويل الحكومي وتزايد الاعتماد

على مصاريف الطلاب؛

3.2- سياسة التدريب الداخلي لأعضاء هيئة

التدريس مع الحرص على ضمان الجودة؛

4.2- تغيير الديمغرافيا الطلابية (نسبة البنات إلى

البنين، القبول الولائي)

5.2- التزام الجامعة بسياسة التعريب والتأصيل؛

6.2- الحاجة إلى المواءمة بين المنافسة مع

نماذج التعليم الجديد ممثلة في التعليم

الأهلي والأجنبي وبين المحافظة على

روح التعليم الجامعي التقليدي الشامل؛

7.2- التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات؛

8.2- العولمة.

* التخطيط الإستراتيجي يعين الجامعة على مواجهة

هذه التحديات من خلال إجابته على ثلاثة أسئلة

رئيسية: - أين نحن الآن؟ - أين نريد أن نكون؟

- كيف نصل إلى هناك؟

3- فوائد التخطيط الاستراتيجي

- 1.3- يخلق إطاراً لتحديد الاتجاه الذي ينبغي أن تتوجهه الجامعة لتحقيق المستقبل الذي ترغبه؛
- 2.3- يتيح إطاراً لتحقيق الأفضلية التنافسية للجامعة؛
- 3.3- يمكن كل وحدات الجامعة من المشاركة والعمل معاً نحو تحقيق الأهداف؛
- 4.3- يرفع مستوى الرؤية (Vision) لدى المشاركين الأساسيين في وضع الاستراتيجية مما يحفزهم للتأمل الخلاق في المسار الاستراتيجي للجامعة؛
- 5.3- يسمح بالحوار بين المشاركين بما يؤدي إلى حسن الفهم لرؤية المؤسسة، ويعزز الإحساس بملكية الخطة وروح الإنتماء إلى المؤسسة؛

6.3- يمكن الجامعة من التواءم مع بيئتها؛

7.3- يمكن الجامعة من تحديد أولوياتها.

4- عناصر التخطيط الاستراتيجي

1.4- الرؤية (Vision) والرسالة (Mission)

* تحدد رؤية الجامعة أسباب وجودها والحالة المثالية التي تطمح أن تبلغها، بينما تحدد الرسالة المقاصد الكلية، والأهداف الأدائية للجامعة. الرؤية والرسالة يتم تعريفهما في إطار فلسفة الجامعة، ويوظفا كبيئة لتطوير وتقويم الاستراتيجيات المستهدفة، وتلك الطارئة. يعتبر وضوح الرؤية والرسالة أمراً حاسماً في سلامة الصياغة للاستراتيجية وفي نجاح تنفيذها.

* رؤية جامعة الجزيرة:

- (ننشد أعلى درجات التميز واستدامته في مجالات التدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع)
- موجّهات التميز:

1. الارتكاز علي عقيدة تتأسس علي حب الله تعالى والوطن وترتقي بسقف الطموح والانجاز الحضاري إلي أقصى درجاته لدي الفرد والجماعة، وتخلق وعياً بالتحديات الداخلية والخارجية بما يدفع إلي ما يكافؤها من البذل والتضحية وإبداع الحلول، ويوفر الحماية الذاتية للأمة من ذهاب ريحها وإفول شمسها.

2. بذل الوسع في بناء القدرات المتطورة من بنيات تحتية، تدريسية وبحثية، واطر مساعدة وبيئة علمية وتعليمية داعمة وحافزة علماً أن التميز العلمي والتقني واستدامته يقتضي تميزاً في التأهيل العلمي للأساتذة والباحثين واستدامة هذا التأهيل المتميز.

3. تجديد وتطوير المناهج الدراسية : تتجدد الحياة الإنسانية المعاصرة وتتطور بصورة متسارعة ومتلاحقة وينجم عن ذلك تجدد وتطور في العلوم والتكنولوجيا والمعرفة الإنسانية بصورة عامة، ولذلك لابد أن تتجدد وتتطور المناهج الدراسية بالجامعة بحيث تحقق الأصالة والمعاصرة.

.4

خدمة المجتمع: توظيف العلم والتقنية لخدمة المجتمع، أولاً بدراسة مشاكله وتقديم الحلول لها، وثانياً بربط ثقافة العلم فيه بما ينهض بالإنسان السوداني في كل جوانب شخصيته وعمله وحياته.

.5

التواصل مع العالم : تيسرت سبل التواصل العالمي في كل اتجاه لمن أراد في ظل العولمة التقنية والمعلوماتية، وأصبحت خبرات الدول والمؤسسات وكسبها في مجال العلم والمعرفة متاحة لكل من يملك الحد الأدنى من البنية التحتية المعلوماتية. لذلك لابد لجامعة الجزيرة، علي مستوي المؤسسة وعلي مستوي العلماء والباحثين، من التواصل الخلاق مع العالم ، لاسيما مع المؤسسات

العلمية المتميزة ومع العلماء والباحثين العالميين
المستعدين للتعاون العلمي، البحثي والتدريسي.

6. أن البحث العلمي مدخل أساسي لتطوير إمكانات البلاد
والأفراد في مجالات الحياة المختلفة ، حيث يبنى على
نتائج التخطيط، وتحديد الأولويات، التي توظف لخدمة
مشاريع الخطة، وهذا لا يتأتي إلا بسياسة تستقطب
العلماء، والكوادر المهنية والتقنية، في الداخل
والخارج، وتشجيع النشر، والأعلام العلمي، بدعم
الإصدارات والدوريات العلمية، بأنماطها المختلفة.

7. المؤسسية، الشفافية، الشورى واللامركزية واللائي
هن من سمات هذه الجامعة.

* رسالة جامعة الجزيرة:

- المشاركة الفاعلة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع السوداني على وجه العموم، والمجتمع الريفي على وجه الخصوص، مع التركيز على ولاية الجزيرة، وذلك بالآتي:

1- إعداد وتأهيل طلاب وخريجين متميزين أخلاقياً ومهنياً في المجالات المتعددة في المجتمع؛

2- زيادة أعداد ومجالات البحوث الأساسية والتطبيقية المبتكرة، وتحسين نوعيتها في جميع المجالات التي ينصلح بها أمر المجتمع؛

تقديم الخدمة المتميزة للمجتمع بجميع أشكالها من مشاريع تطبيقية، أو تدريب، أو استشارات.

2.4-المسح البيئي

* وضوح الرؤية والرسالة يتبعه تحليل البيئة الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، ديمغرافية، سياسية، قانونية، تكنولوجية، دولية ... إلخ)، والبيئة الداخلية، بغرض التعرف على الفرص المتاحة للجامعة ومعرفة نقاط قوتها وضعفها.

* بين المسح البيئي الذي قامت به جامعة الجزيرة
الآتي :

1- نقاط القوة:

- النظام الأكاديمي المتميز للجامعة؛
- وجود قاعدة متميزة من الكفاءات والخبرات العلمية والإدارية؛
- وجود بنى تحتية متطورة في مجال المعلوماتية والاتصالات؛
- استخدام الجامعة لتقنية المعلومات في إحكام لمتابعة، والقياس وتقويم الأداء؛
- السمعة الحسنة للجامعة محلياً وعالمياً؛

- تميز الجامعة بالعمل الجماعي، والمؤسسي،
- وبحث الحلول لمشاكل المجتمع في جميع
برامجها على نهج التكامل المعرفي؛
- التنسيق الفعال بين الجامعة ومؤسسات
ولاية الجزيرة؛

- التعاون بين الجامعة والولايات الأخرى؛
- العلاقة الوطيدة للجامعة مع جامعات ومراكز
بحثية ومنظمات، محلياً وإقليمياً ودولياً؛
- موقعها بوسط السودان المميز بثقله
الاقتصادي والسكاني؛
- العلاقة الاجتماعية الراقية بين مجتمع العاملين بالجامعة.

2- نقاط الضعف

- اضطرار الجامعة للاعتماد على التمويل الحكومي، الذي لا يفي باحتياجاتها المختلفة؛

- عدم القدرة على الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة المتاحة؛

- الاعتماد على التدريب الداخلي في معظم الحالات، قلة من فرص وقوف الأساتذة على تجارب العالم المتطور، والاستفادة منها؛

- انتقاص استغلال الجامعة

3.4- تحليل الفجوة

* تقوم الجامعة بتقويم الفرق بين وضعها الحالي والوضع المستقبلي الذي تتطلع إليه. كنتيجة لهذا التحليل تقوم الجامعة بتطوير استراتيجيات محددة، وتخصيص مواردها تبعاً لذلك بغرض ردم الفجوة التي بانته، والوصول إلى الوضع المطلوب.

* قامت جميع وحدات جامعة الجزيرة التي لها استراتيجيات بهذه الخطوة التحليلية.

4.4- المعايرة Bench Marking

* إن قياس ومقارنة مستوى أداء وممارسات وإنجازات الجامعة بجامعات أخرى، وطنية أو إقليمية أو دولية، متميزة يمكن الجامعة من تحديد نقطة إنطلاق لوضع مقاصدها الكلية، وأهدافها العملية.

* الإجراء المطلوب في هذه الخطوة لم تقم به جامعة الجزيرة في وضع استراتيجيتها الكلية، وإن قامت به بعض الوحدات بالجامعة مثل القطاع التربوي.

5.4- القضايا الاستراتيجية

* هي القضايا الجوهرية والأساسية التي ينبغي أن تصرف الجامعة جهودها إلى معالجتها حتى تتمكن من تحقيق رسالتها، والسير نحو مستقبلها الذي ترغب فيه. تحدد الجامعة قضاياها الاستراتيجية اعتماداً على رؤيتها ورسالتها، وفي إطار ما يسفر عنه تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

* وردت القضايا الاستراتيجية في وثيقة استراتيجية
جامعة الجزيرة تحت مسمى "السياسات"، وهي كالآتي:

- مراجعة وتحديث المناهج؛
- تأهيل أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستقطاب وتعيين أعضاء جدد في جميع التخصصات؛
- تأهيل التقنيين بالجامعة وزيادة أعدادهم؛
- إعداد الموظفين والعمال بصورة تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية؛
- حسن توظيف موارد الجامعة؛
- توفير البيئة الجامعية المناسبة للطلاب من قاعات

- الاهتمام بالتدريب الميداني للطلاب؛
- الاهتمام بالنشاطات الاجتماعية والثقافية والرياضية للطلاب؛
- توجيه البحث العلمي لمعالجة قضايا المجتمع؛
- تطوير العلاقات بين القطاع الحكومي والخاص والمؤسسات الأكاديمية والبحثية؛
- حث وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية والعالمية؛
- مواكبة الجامعة للأنظمة الحديثة في الإدارة والتدريب؛
- تقوية العلاقات الخارجية، وعقد الاتفاقيات مع الجهات ذات الصلة؛
- تحقيق التأصيل المعرفي للجامعة

6.4- البرمجة الاستراتيجية

* من أجل معالجة "القضايا الاستراتيجية" ووضع استراتيجيات يقصد بها تحقيق "الرسالة" تقوم الجامعات بوضع "أهداف استراتيجية"، و"خطط عمل" و "تكتيكات" خلال مرحلة البرمجة الاستراتيجية.

* الأهداف الاستراتيجية هي المعالم التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، وقد تم استنباطها من القضايا الاستراتيجية. هذه الأهداف يجب أن تكون محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، متفق عليها (Agreed Upon)، واقعية (Realistic)، ومحددة من حيث الزمن والتكلفة (Time/Cost bound). ويشار إلى مجموع هذه العناصر، بضم أحرفها الأولى، بالكلمة الإنجليزية (SMART).

* تتولى خطط العمل تحديد الخطوات العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بينما يقصد بالتكتيكات الأفعال المحددة في الزمان والمكان التي تستخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ خطط العمل.

* تتمثل الأهداف الاستراتيجية لجامعة الجزيرة في الآتي:

1- تقديم برامج أكاديمية حديثة تركز على تكامل العلوم، وتؤدي إلى خدمة أغراض التنمية؛

2- استيعاب أعداد من الطلاب بما يتفق مع

3- بناء قدرات متميزة من الكوادر البشرية والمؤسسية
بجامعة الجزيرة؛

4- إجراء البحوث الموجهة لحل مشاكل المجتمع في كافة
المجالات الحيوية، وتحويل نتائج البحوث إلى واقع
لمموس من خلال الشراكات الاستراتيجية، والتدريب
والاستشارات لخدمة المجتمع؛

5- تحقيق إنجازات مقدره في التأصيل المعرفي؛

6- توظيف وإدارة التكنولوجيا.

*جاءت خطط العمل في استراتيجية جامعة الجزيرة على
النحو الآتي:

- تقديم خطط دراسية ومناهج جديدة في الدراسات
الجامعية والدراسات العليا لسد حاجات المجتمع؛

- وضع سياسات لسد احتياجات أعضاء هيئة التدريس والعاملين؛
 - تنظيم الندوات وورش العمل والمؤتمرات لزيادة الوعي والمعرفة؛
 - ضرورة وضع خطة لمتابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية في مراحلها المختلفة؛
- #### 7.4-الاستراتيجيات الطارئة
- * تقع الكثير من الأحداث غير المتوقعة وغير المقصودة أثناء تنفيذ الاستراتيجية، ولا بد أن تتعامل معها الجامعة باستجابة مناسبة. هذه الاستجابة المنتظمة لما يطرأ من أحداث من خلال سلسلة من الأفعال غير المقصودة في الاستراتيجية الأصلية تشكل بوقعها المنتظم هذا ما يعرف بالاستراتيجية الطارئة.

* لم يبدأ تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة الجزيرة حتى
يطراً طارئاً يحتاج إلى استراتيجية طوارئ.

• 8.4- تقويم الاستراتيجية

* يعتبر التقويم الدوري للاستراتيجية وخطط العمل
والتكتيكات المتبعة أمراً ضرورياً لتقويم النجاح
المتحقق في عمليات التخطيط الاستراتيجي. من
الضروري قياس الأداء مرة كل عام على الأقل لتقويم
أثر الأفعال المحددة على النتائج المتوقعة بعيدة المدى،
وعلى رؤية ورسالة الجامعة. يجب قياس الأداء الحالي
ومعايرته بما سبق أن تم وضعه من طموحات، والتحقق
من أيّ تغيير أو أحداث قد تكون أثرت بوقعها على
المسار المطلوب للفعل المحدد.

9.4- استعراض ومراجعة الاستراتيجية

* بعد تقويم ما أحرز من تقدم في مسار الخطة الاستراتيجية تحتاج الجامعة إلى مراجعتها وإدخال التعديلات الضرورية عليها، وضبط مسارها على ضوء تلك المراجعات والتعديلات. لا بد للاستراتيجية المراجعة أن تأخذ في الاعتبار الاستراتيجيات الطارئة، وأيّ تغييرات قد تؤثر على المسار الذي تستهدفه الجامعة.

10.4- التفكير الاستراتيجي

* يتوقع، بمرور الوقت، أن يعتاد العاملون بالجامعة على اتخاذ قراراتهم في إطار الرسالة والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وأن يصبح التخطيط الاستراتيجي هو ديدن وروح العمل واتخاذ القرار بالجامعة. يتوقع كذلك أن

يصبح التفكير الاستراتيجي جزءاً من الروتين اليومي للعاملين بحيث يفتح التفكير المؤسسي على عدد من الخيارات والقرارات التي توائم بين المؤسسة ومواردها وبيئتها.

5- عمليات التخطيط الاستراتيجي الناجح

* تأتي أهمية العمليات (Processes) الفعلية للتخطيط الاستراتيجي من حيث أنها تيسر قنوات التواصل وإشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة في الحوار الاستراتيجي. إن الاتهماك في هذا التفكير الاستراتيجي من قبل العاملين بالجامعة يعتبر أهم من نتيجته النهائية – الخطة.

* يمكن للإدارة العليا للجامعة أن تتخذ خيارات بناءً على ما تستخلصه من اتجاهات الرأي لدى الأساتذة والعاملين المشاركين في الحوار الاستراتيجي، وعلى أساس ما برز من نقاط مفيدة، وتأسيساً على رسالة الجامعة. بل يمكن لإدارة الجامعة، إذا استبانت فهماً للقضايا من قبل المشاركين، أن تفوضهم لاتخاذ القرارات، لأن مثل هذه القرارات سوف يعكس الروح العامة بالجامعة.

* إن على الجامعة أن تتبين أين تكمن ميزاتها التنافسية الاستراتيجية، أي ما تحسنه أكثر من غيرها من الجامعات، وما تختلف في أدائه عنها، ثم تبني خطتها الاستراتيجية لتعزيز تلك الميزات التنافسية.

* إن الذي نخشاه على جهود جامعة الجزيرة في مجال التخطيط الاستراتيجي هو أن يصبح إنجاز الخطة هو الهدف، لا أن تكون الخطة هي مجرد خارطة طريق منهجي تعين على التفكير الاستراتيجي، وتوطنّ منهج التخطيط الاستراتيجي في بنية القرار الإداري بالجامعة، ليصبح بذلك النظر والعمل الاستراتيجي ثاوياً ومستداماً في جامعة الجزيرة. نخشى أن تصير الخطة الكلية للجامعة وخطط وحداتها المختلفة ملفات ورقية يعلوها غبار الأرفف، وملفات إلكترونية تمحوها فيروسات الإنترنت التي لا ترحم.

1.5- نظام التحفيز

* جرت العادة أن يتم تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على أساس التدريس والبحث العلمي، ولكن بجانب هذه

الأسس التقليدية للمكافأة والتحفيز يجب أن يمتد التحفيز ويتسع مداه ليشمل كل تلك المبادرات التي تخدم الخطة الاستراتيجية. هذا يعني أن تكون الجامعة مستعدة لإعادة تخصيص مواردها لخدمة الأولويات الاستراتيجية، فحيث ما كان التحفيز كبيراً بذل الناس وسعهم في ذلك الاتجاه. لذلك يجب ربط الأهداف الاستراتيجية بنظام التحفيز.

2.5-التزام الإدارة العليا بالجامعة

* لابد لرئيس أو مدير الجامعة من إظهار الالتزام التام بالخطة الاستراتيجية، وأن يدعم ويدفع بمناشطها المختلفة، ولابد أن يمتد هذا الالتزام والاهتمام ليظهر في شكل مشاركة من قبل جميع التنفيذيين بالجامعة.

لقد كان التزام واهتمام إدارة جامعة الجزيرة، ممثلة في مديرها ونائبه ووكيل الجامعة، وكذلك مجلس الجامعة، وهو السلطة الإدارية العليا، كبيراً في مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، ونأمل أن يتزايد هذا الالتزام والاهتمام في المراحل المقبلة المتعلقة بالتنفيذ والتقويم.

3.5- نظام الاقتران الفضفاض

* الجامعات عبارة عن نظام من الاقتران الفضفاض بين عدد كبير من الوحدات الأكاديمية والإدارية التي تحتاج إلى التعاون فيما بينها والعمل على تحقيق مصالح مستقبلية مشتركة، إلا إنها في ذات الوقت ذات هويّات مستقلة مما يجعل احتمال التوتر فيما بينها قائماً. إذن تواجه هذه الوحدات تحدي المحافظة على الهوية المتميزة وفي ذات الوقت التوافق والاعتماد المتبادل مع غيرها من وحدات الجامعة.

هذان المحوران الأساسيان في البنية الإدارية للجامعة يجب أن يكونا حاضرين في جميع مراحل خطتها الاستراتيجية، لا سيما فيما يتعلق بتخصيص الموارد.

* لجأت جامعة الجزيرة إلى اعتماد نظام اللامركزية المالية وإلى نظام القطاعات الأكاديمية قبل وبعد وضع خطتها الاستراتيجية للتوفيق بين قوتَي التوتر والتعاون.

4.5- المشاركة في التخطيط

* يتولى أعضاء هيئة التدريس كامل المسؤولية في إنتاج أهم ما تنتجه الجامعات، التدريس والبحث العلمي، لذلك لا يمكن لأي إدارة عليا بالجامعة اتخاذ قرارات استراتيجية وإنفاذها بصورة مرضية دون موافقة وتعاون أعضاء هيئة التدريس بها، ولا يمكن إكراههم

بها، ولا يمكن إكراههم على ذلك. إذن لا بد أن توجد الجامعة آلية تمكّن أعضاء هيئة التدريس بها من المشاركة الطوعية في جميع مراحل وضع الاستراتيجية، لا سيما عند مرحلة التنفيذ.

* لقد اجتهدت جامعة الجزيرة في إشراك حقيقي لأعضاء هيئة التدريس بها عبر منابر ومستويات مختلفة، سواء في وضع الخطة الكلية للجامعة أو على مستوى الخطط القطاعية.

5.5- الاصطفاف (Alignment)

* قد يتكوّن التخطيط الاستراتيجي في دولة ما من مجموعة خطط استراتيجية تمثل نظاماً، فهناك الاستراتيجية القومية، وتتفرع منها استراتيجية قطاع التعليم العالي، وفي داخل هذا القطاع تأتي استراتيجيات الجامعات، ثم استراتيجيات الوحدات المكونة لكل جامعة. يعني الاصطفاف

أن تدعم استراتيجية الجامعة المقاصد والأهداف الاستراتيجية العامة في قطاع التعليم العالي والدولة، بينما تدعم استراتيجيات الوحدات داخل الجامعة الأهداف الاستراتيجية للجامعة. هذا لا يتعارض مع إعطاء المرونة الكافية للوحدات لتحديد أولوياتها الاستراتيجية ومنهجها الذي سوف تتبعه في تحقيقه، في ظل الإطار الاستراتيجي العام للجامعة. هذه المرونة مطلوبة لخلق الإحساس لدى الوحدات بامتلاك الاستراتيجية والمساهمة فيها، وهو أدعى لنجاح تنفيذها.

* لقد تم تطبيق مبدأ الاصطفاف عند وضع الخطة الكلية والخطط القطاعية لجامعة الجزيرة، إذ كانت الاستراتيجية ربع القرنية لجمهورية السودان والاستراتيجية ربع القرنية للتعليم العالي السوداني هي الأطر العامة التي التزمت بها الجامعة عند وضع خطتها الاستراتيجية ربع القرنية.

تم بحمد الله