

استراتيجية الجامعة ٢٠٢٧م

(جامعة عالمية شاملة ومتميزة محليا وإقليميا ودوليا في عام ٢٠٢٧م)

❖ الإطار المنهجي للخطة:

شكل الأساس الذي بُني عليه الاختيار الاستراتيجي من عدد من البدائل الاستراتيجية. ولقد رُوِيَ أن يُحقق التوازن الاستراتيجي للجامعة بجوانبه التالية:

(أ) **التوازن الاستراتيجي:** بين ما سوف تُقدمه الجامعة للمجتمع من خدمات وما ينبغي أن تُقدمه له من خدمات وفقاً لحاجاته وتطلعاته ومتطلبات تميته المتوقعة.

(ب) **التوازن الاستراتيجي:** بين قدرات الجامعة ومواردها الحالية والمتوقعة وطموحات الخطة الاستراتيجية، (حُسن توظيف ما لديها من موارد بشرية ومادية ومالية).

(ج) **التوازن الاستراتيجي:** بين أداء الجامعة المستهدف وفقاً لهذه الاستراتيجية وأفضل الممارسات المحلية والإقليمية والعالمية في التعليم العالي التي تدعم رسالة وأهداف الجامعة. وقد استتبعت بعض المؤشرات المرجعية - التي تدعم رسالة وأهداف الجامعة - من أفضل الممارسات الوطنية والإقليمية والعالمية في التعليم العالي لمقارنة وضع الجامعة الحالي والمستهدف للوقوف على ما إذا كانت هنالك فجوة بين وضع الجامعة الحالي والوضع المستهدف وفقاً لهذه الاستراتيجية.

❖ مراحل تطوير وتصميم الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠٢٧:

١. المرحلة الأولى: تحديد مرجعيات التوجه الاستراتيجي للخطة .
٢. المرحلة الثانية:
 - تحديد قيم الجامعة الحاكمة للسلوك والموجهة لنشاطها وعلاقتها مع المجتمع.
 - تقييم الأداء الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية الجارية للجامعة.
٣. المرحلة الثالثة: دراسة الموقف الاستراتيجي الراهن للجامعة وتقييم قوته ومستوى توازنه.
٥. المرحلة الرابعة: تقييم البدائل والاختيار الاستراتيجي.
٦. المرحلة الخامسة: تصميم وصياغة الخطة الاستراتيجية.
٧. المرحلة السادسة: استنباط مؤشرات مرجعية لقياس الأداء.

❖ مرجعيات التوجه الاستراتيجي للخطة:

- أ) رسالة الجامعة.
 - ب) أهداف الجامعة.
 - ج) عالمية الجامعة .
 - د) هوية وإرث وحضارة الجامعة.
 - هـ) كسب الجامعة المعرفي والدعوي وقيمتها المجتمعية.
- ❖ **قيم الجامعة الحاكمة للسلوك والموجهة لعملها وعلاقتها مع المجتمع:**
- * **القيم الدينية:** وتشمل:
- **القيم الربانية:** (قيم الإيمان، اليقين، التقوى، الطاعة، الخشية، الزلفى والإنابة) .

- القيم النبوية: (مكارم الأخلاق).
- قيم الشريعة: (مقاصد الشريعة الخمسة، حفظ النفس، حفظ العقل، حفظ الدين، حفظ النسل، حفظ المال).
- * القيم التربوية: (الطموح، المثابرة، والتعلم والتطوير الذاتي، والقدوة الحسنة، والريادة والمبادرة، والإقدام، والولاء، والتضحية، والإيثار...إلخ).
- * قيم العمل: (الرشد، والإخلاص، والإتقان، والمسؤولية، والبذل، والعطاء، والشفافية والشورى، والمساءلة، والمحاسبة).
- * القيم الاجتماعية: (التعاون، والتكافل، والتكامل، وإحترام التقاليد والأعراف).
- * القيم الإنسانية: (التسامح، والتآخي، والتآلف، والتواصي، بالحسنى، والتواصل الإيجابي والتقبل، والتعايش والمساواة).
- * القيم البيئية: (النظافة، الطهارة في الجسم والثوب والمكان والمال والمأكل والمشرب، وضبط الغرائز، وحسن التعامل مع الطبيعة بمكوناتها من شجر وحيوان وطير، ومكافحة التلوث بإمطة الأذى والالتزام بحقوق الطرقات، وتذكية النفس).

❖ أسلوب تحليل وتقييم الموقف الاستراتيجي للجامعة

- أجري تحليل وتقييم شامل رباعي الأبعاد للموقف الاستراتيجي الراهن للجامعة بأسلوب (SWOT) - نموذج هارفرد - وشمل التحليل الرباعي تحليل كل من :
١. البيئة الخارجية للجامعة: على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي - بعواملها: (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية والتعليمية، والتقانية، وغيرها من العوامل).
 ٢. البيئة الداخلية للجامعة: لاستكشاف مواطن القوة الاستراتيجية وتلمس مواطن الضعف الاستراتيجية للجامعة.

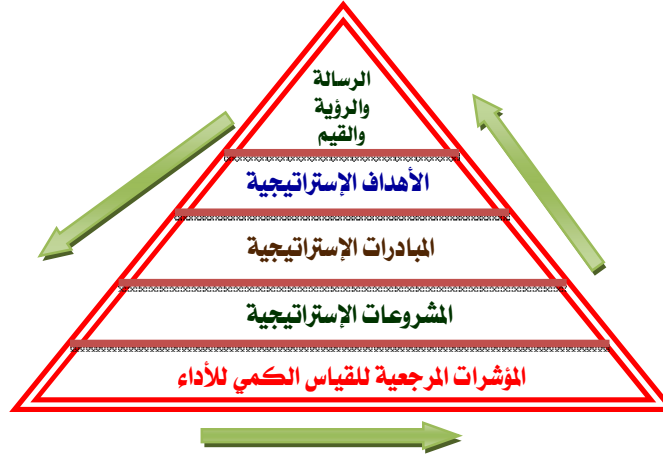
❖ المؤشرات المرجعية للقياس الكمي للأداء

- أمكن استخلاص عدد من المؤشرات المشتركة بين الجامعات التي صُنفت لأكثر من مرة ومن أكثر من مؤسسة ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة عالمية خلال الفترة ٢٠٠٣-٢٠١٦م لعينة طبقية من (١٠٠) جامعة:
١. كل الجامعات العشر الأول عالمياً خلال الفترة المذكورة.
 ٢. (٢٠) جامعة من المائة جامعة الأولى.
 ٣. (٤٠) جامعة من المائتين.
 ٤. (٣٠) من باقي الجامعات.
 ٥. (١٠) جامعات إقليمية من إفريقيا والدول العربية والشرق الأوسط ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة عالمية.
 ٦. (٢٣) جامعة من كل من الجامعات الإسلامية العالمية المشهورة والجامعات الإقليمية الرائدة وجامعات النساء.

أمكن استخلاص عدد (85) مؤشراً.

❖ منهج تصميم وصياغة عناصر الخطة الاستراتيجية

- في ضوء نتائج تحليل وتقييم الموقف الاستراتيجي تم تصميم الخطة وفقاً لإطار هرمي من خمسة مستويات متداخلة ومعتمدة على بعضها البعض وهي:



الهيكل الإطاري للخطة الإستراتيجية ٢٠٢٧م

❖ نتائج تحليل وتقييم الموقف الإستراتيجي الراهن للجامعة

نقاط الضعف		نقاط القوة		التحليل
عدد النقاط		عدد النقاط	مستوى نقاط القوة	
١٣	مواطن الضعف الإستراتيجية للجامعة	٧	على مستوى الجامعة	البيئة الداخلية
		٢	على المستوى الأكاديمي	
		٣	على مستوى الدعوة	
		٢	على مستوى أعضاء هيئة التدريس	
		٢	على مستوى البحث العلمي والنشر	
		٢	على مستوى البيئة التعليمية	
		١	على مستوى الطلاب	
		١	على مستوى العلاقات الخارجية	
		١	على مستوى الموارد المالية والبنيات الاستثمارية	
١٣		٢٢	مجموع	
١١		١	بيئة التعليم العالي محلياً وإقليمياً ودولياً	البيئة الخارجية
٢		٢	البيئة الاقتصادية	
٠		١	البيئة السياسية	
٠		١	البيئة والتنمية المستدامة	
١		١	البيئة الاجتماعية	
١		١	البيئة التقنية	
١٥			٧	

❖ عناصر الخطة الاستراتيجية ٢٠٢٧م:

١. رسالة الجامعة: تخريج مبدعين في مجالات تخصصاتهم العلمية والأكاديمية، محصنين ضد كل محاولات الاستمالة التغريبية في دولهم، فاعلين في نشر الدعوة، والتبشير بها، والدفاع عنها.
٢. رؤية الجامعة الاستراتيجية ٢٠٢٧م: جامعة عالمية شاملة ومتميزة محليا وإقليميا ودوليا في عام ٢٠٢٧م.
٣. الأهداف الاستراتيجية ٢٠٢٧م: طور اثني عشر (١٢) هدفا إستراتيجيا لتحقيق هذه الرؤية.
٤. المبادرات الاستراتيجية ٢٠٢٧م: بلورت (٥٨) مبادرة إستراتيجية.
٥. المشروعات الاستراتيجية ٢٠٢٧م: أقرح (٤١) مشروعا إستراتيجيا.

❖ الأهداف والمبادرات والمشروعات الاستراتيجية ٢٠٢٧م:

ملخص الأهداف الإستراتيجية والمبادرات والمشروعات الإستراتيجية ٢٠٢٧م :

المبادرات والمشروعات الإستراتيجية المقترحة لتحقيق الهدف	الهدف الإستراتيجي
<p>أولاً: المبادرات الإستراتيجية</p> <p>١ - ١ الإسهام في جهود التنمية المستدامة (بمزيجها الثلاثي: الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)</p> <p>١ - ٢ الإسهام في بناء اقتصاد المعرفة</p> <p>١ - ٣ تعزيز مستوى كفاءة حجم الجامعة</p>	<p>(١)</p> <p>توسيع قاعدة النشاط التعليمي والشمول المعرفي للجامعة لتصبح جامعة شاملة بنهاية الخطة في ٢٠٢٧م</p>
<p>ثانياً: المشروعات الإستراتيجية</p> <p>١ - ١ استحداث مسار جديد للتعليم التقني التطبيقي المنتج (الموجه نحو تطبيقات التقنية في إنتاج السلع والخدمات)</p> <p>١ - ٢ ترفيع مقررات التقنيات التربوية وتوسيعها إلى حقل يُعنى بالعلوم والتقانات التربوية</p> <p>١ - ٣ ترفيع مُقرر وسائل الدعوة وتقانياتها وتوسيعه إلى حقل يُعنى بتقنيات الدعوة</p> <p>١ - ٤ ترفيع تخصص تكنولوجيا الأغذية وتوسيعه إلى حقل تعليمي يُعنى بعلوم وتقانة الأغذية</p> <p>١ - ٥ توسيع مُسمى كلية اقرأ لعلوم الحاسوب إلى كلية اقرأ لعلوم الحاسوب وتقانة المعلومات وتوسيع مهامها</p> <p>١ - ٦ استحداث مساق تعليمي يُعنى بعلوم البيئة وربطه بقضايا التنمية المستدامة</p> <p>١ - ٧ التوسع في العلوم الطبية التطبيقية بإضافة مساقات الصحة العامة وصحة البيئة والخدمات الطبية الطارئة والأشعة</p>	

المبادرات والمشروعات الاستراتيجية المقترحة لتحقيق الهدف	الهدف الإستراتيجي
<p>أولاً: المبادرات الإستراتيجية</p> <p>١-٢ توسيع المنظور العالمي في منهج وبناء المقررات المختلفة ذات الصلة بالتحديات المشار إليها</p> <p>٢-٢ تقوية مهارات اللغة الإنجليزية والاهتمام بالترجمة</p> <p>٢-٣ عوامة تعليم القرآن الكريم وأصول الدين</p> <p>ثانياً: المشروعات الإستراتيجية</p> <p>١-٢ استحداث مساق لتعليم القرآن الكريم وأصول الدين ومعارف الوحي باللغة الإنجليزية ضمن كلية الأنصاري</p> <p>٢-٢ استحداث معهد للبحوث والدراسات العالمية</p> <p>٢-٣ إضافة الترجمة لكلية الألسن وتوسيع مسمى الكلية ليصبح كلية الألسن والترجمة</p> <p>٢-٤ إضافة دراسات الهجرة لمعهد دراسات الكوارث واللاجئين</p>	<p>(٢)</p> <p>دعم عالمية الجامعة (فكر عالمياً)</p>
<p>أولاً: المبادرات الإستراتيجية</p> <p>١-٣ توسيع أهداف المركز للبحوث والدراسات الإفريقية</p> <p>ثانياً: المشروعات الإستراتيجية</p> <p>١-٣ تطوير شبكة معلومات إفريقيا إلى قسم إحصاءات إفريقيا</p> <p>٢-٣ تطوير قسم المخطوطات والترجمة إلى مستودع رقمي للمعرفة بإفريقيا</p>	<p>(٣)</p> <p>تعزيز ريادة الجامعة وتميزها في الدراسات والبحوث والدعوة وخدمة المجتمعات الإفريقية</p>
<p>أولاً: المبادرات الإستراتيجية</p> <p>١-٤ توفير فرص التعليم والتعلم عالي الجودة المبني على المخرجات (OBE)</p> <p>٢-٤ توسيع وترقية قدرات الخريجين المعرفية والعملية</p> <p>٣-٤ تبني مبدأ الخريج الماهر من خلال الارتقاء بمهارات الخريجين الأساسية</p> <p>٤-٤ إعادة هيكلة عمادة شؤون الطلاب بهدف تفرغها لأداء هذه المهام ومهام التعلم</p> <p>٥-٤ تحديد الأهداف التربوية لتوسيع المحتوى المعرفي والسلوكي في برامج الجامعة</p> <p>٦-٤ تعزيز إسهام الجامعة في تعليم اللغة العربية وتطويرها وحوسبتها</p> <p>ثانياً: المشروعات الإستراتيجية</p> <p>١-٤ توسيع مهام كلية التربية لتطلع بمهامها الإستراتيجية</p> <p>٢-٤ إعادة هيكلة الإطار العام للبرامج الأكاديمية وفقاً لنموذج إطارى جديد خماسى الأبعاد</p>	<p>(٤)</p> <p>تعزيز كفاءة التعليم والتعلم والارتقاء بجودة مخرجاته</p>

المبادرات والمشروعات الاستراتيجية المقترحة لتحقيق الهدف	الهدف الإستراتيجي
<p>أولاً: المبادرات الإستراتيجية</p> <p>٥- ١ دعم المركز الإسلامي الإفريقي لإشاعة قيم وثقافة التسامح والتوسط والاعتدال.</p> <p>٥- ٢ توسيع إسهام الجامعة المؤسسي في تعليم ونشر صحيح الإسلام ديانة وحضارة</p> <p>٥- ٣ الاتجاه نحو أسلوب الدعوة بالخدمات</p> <p>٥- ٤ إضفاء الطابع الرسمي لبرامج خدمة المجتمع وذلك من خلال تطبيق معايير نظامية لخدمة المجتمع.</p>	(٥)
<p>ثانياً: المشروعات الإستراتيجية</p> <p>٥- ١ تطوير الهيكل التنظيمي للمركز الإسلامي الإفريقي من الهيكل القائم على أساس الخدمات إلى أساس المستهدفين</p> <p>٥- ٢ استحداث إدارة متخصصة للشباب</p> <p>٥- ٣ استحداث برنامج تعليمي يُعنى بأصول الدين ومعارف الوحي</p>	تعزيز كفاءة الدعوة وفاعلية خدمة المجتمع بالأخص المجتمع المحلي
<p>أولاً: المبادرات الإستراتيجية</p> <p>٦- ١ التوسع في التعليم والتعلم غير المختلط</p> <p>٦- ٢ تمكين المرأة من التقانة وتطبيقاتها المعاصرة</p> <p>٦- ٣ تقوية المرأة اقتصادياً من خلال اقتصاديات المعرفة</p> <p>٦- ٤ الارتقاء بالمرأة اجتماعياً من خلال إشراكها في تخطيط وتنظيم المجتمع</p>	(٦)
<p>ثانياً: المشروعات الإستراتيجية</p> <p>٦- ١ ترفيع كلية الدراسات النسوية وخدمة المجتمع إلى أكاديمية العلوم الأسرية والنسوية وتوسيع آفاقها</p> <p>٦- ٢ استحداث مركز لتطوير المهارات النسائية</p> <p>٦- ٣ تقييم سياسات القبول للجامعة لاستحداث سياسة القبول النوعي لجذب طالبات من المساقات غير الأكاديمية</p>	تمكين المرأة المسلمة
<p>أولاً: المبادرات الإستراتيجية</p> <p>٧- ١ تطبيق المكتبات الذكية</p> <p>٧- ٢ تطبيق أسلوب المكتبات المتخصصة على أساس الحقول المعرفية</p> <p>٧- ٣ استحداث مكتبة ذكية لمخرجات الجامعة في المجالات المختلفة</p> <p>٧- ٤ استحداث متحف ذكي للتراث الإسلامي وآخر للتراث الإفريقي داخل المكتبة</p>	(٧)
<p>ثانياً: المشروعات الإستراتيجية</p> <p>٧- ١ تخصيص GB 30,000 (30TB) للمكتبة</p> <p>٧- ٢ تطبيق المكتبة الذكية (بروزاين Browzine)</p> <p>٧- ٣ تشييد المكتبة الجديدة</p>	تعزيز قدرات الجامعة في المكتبات والمعلومات

المبادرات والمشروعات الاستراتيجية المقترحة لتحقيق الهدف	الهدف الإستراتيجي
<p>أولاً: المبادرات الإستراتيجية</p> <p>٨- ١ توسيع وتنويع برامج الدراسات العليا والمواثمة بينها وبين برامج البكالوريوس</p> <p>٨- ٢ استحداث برامج الدراسات العليا المهنية والتفزيونية</p> <p>٨- ٣ استحداث الدراسات العليا ثنائية التخصص التي تجمع بين الدراسات النظرية والمهنية والتقنية</p> <p>٨- ٤ استحداث برامج الدراسات العليا المشتركة بين الجامعة والجامعات العالمية</p> <p>٨- ٥ استحداث درجة ماجستير الفلسفة (M.Phil)</p> <p>ثانياً: المشروعات الإستراتيجية</p> <p>٨- ١ التصاعد بأعداد طلاب الدراسات العليا إلى (7,500) حتى ٢٠٢٧م</p> <p>٨- ٢ استحداث مكتب لطلاب الدراسات العليا الوافدين</p>	<p>(٨)</p> <p>إحداث نهضة في الدراسات العليا</p>
<p>أولاً: المبادرات الإستراتيجية</p> <p>٩- ١ الاتجاه نحو البحث العلمي المتداخل والمتعدد التخصصات وبناء ثقافة التفاعل بين التخصصات المختلفة</p> <p>٩- ٢ التركيز على البحث العلمي التطبيقي المنتج بتكاملة الدائرة لتحويل البحوث إلى منتجات</p> <p>٩- ٣ إدارة البحث العلمي وفقاً لمنهج إدارة المشروعات</p> <p>٩- ٤ فصل موازنة البحث العلمي من موازنة الجامعة</p> <p>٩- ٥ توسيع وتنويع كراسي الجامعة البحثية والسعي نحو حصول الجامعة على نصيبها من كراسي اليونسكو</p> <p>٩- ٦ الاستفادة من مخرجات البحث العلمي في تقويم وتطوير المناهج والمقررات</p> <p>٩- ٧ الاستفادة من مخرجات البحث العلمي في تأليف الكتاب المنهجي</p> <p>٩- ٨ إعداد خطة إستراتيجية للبحث العلمي والنشر لتحديد مجالات البحث العلمي ذات الأهمية الإستراتيجية للجامعة</p> <p>٩- ٩ توظيف معرفة الجامعة الطويلة والعميقة بالمجتمعات المحلية والهشة والضعيفة وقضاياها</p> <p>ثانياً: المشروعات الإستراتيجية</p> <p>٩- ١ ترفيع إدارة البحث العلمي إلى مستوى نائب المدير للشؤون العلمية والثقافية</p> <p>٩- ٢ مشروع الكتاب المنهجي . تأليف (2,000) كتاب منهجي حتى ٢٠٢٧م</p>	<p>(٩)</p> <p>الارتقاء بمنظومة البحث العلمي والنشر المتوازنة</p>

المبادرات والمشروعات الإستراتيجية المقترحة لتحقيق الهدف	الهدف الإستراتيجي
٩- ٣ مشروع قاعدة بيانات البحث العلمي ٩- ٤ تكوين مجلس البحث العلمي والنشر على أن تشمل عضوية المجلس شركاء البحث العلمي ٩- ٥ إنشاء هيئة جامعة إفريقيا العالمية الاستشارية	
أولاً: المبادرات الإستراتيجية	
١٠- ١ الدخول في شراكات إستراتيجية للتدريب الطبي مع بعض المستشفيات العالمية	
١٠- ٢ تنشيط التبادل الطلابي العالمي بالتركيز على الطلاب المتفوقين	
١٠- ٣ تطوير علاقات الشراكة الإستراتيجية المؤسسية والبرامجية مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي المرموقة	
١٠- ٤ السعي نحو حصول الجامعة على أحد برامج اليونسكو للتوأمة	(١٠)
١٠- ٥ توفير فرص التبادل العالمي لأعضاء هيئة التدريس في حدود (١٠٪) سنويا	تعزيز كفاءة علاقات التعاون والتبادل المعرفي والارتقاء بالمكانة العالمية للجامعة
١٠- ٦ استحداث جائزة عالمية باسم الجامعة تُتاح للمنافسة المؤسسية على المستوى العالمي	
١٠- ٧ تحصيل الاعتماد العالمي المؤسسي والبرامجي للجامعة	
ثانياً: المشروعات الإستراتيجية	
١٠- ١ وضع الجامعة على الأقل ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة في العالم خلال الفترة ٢٠١٧- ٢٠٢٧م	
١٠- ٢ السعي نحو حصول الجامعة على أحد كراسي اليونسكو البحثية	
١٠- ٣ توسيع أهداف الانتساب الأكاديمي للجامعة	
أولاً: المبادرات الإستراتيجية	
١١- ١ تقوية هيكل موارد الجامعة المالية الذاتية لتوفر تمويل يُغطى (٧٥٪) فأكثر لموازنة الجامعة التشغيلية والتنمية	
١١- ٢ تقوية هيكل إيراداتها من خلال توسيع وتنويع مصادر الإيرادات الذاتية	
١١- ٣ تعزيز كفاءة إدارة موارد الجامعة المالية	
ثانياً: المشروعات الإستراتيجية	
١١- ١ إنشاء صندوق الاستثمار العقاري في أراضي الجامعة الوقفية	
١١- ٢ إنشاء مجلس للوقف	

المبادرات والمشروعات الإستراتيجية المقترحة لتحقيق الهدف	الهدف الإستراتيجي
١١- ٣ فصل حساب الاستثمار من الحسابات العامة للجامعة ليصبح وحدة محاسبية قائمة بذاتها	
١١- ٤ إعادة هيكلة النظام المحاسبي للجامعة ليُنتج تقارير متخصصة من خلال أربع نوافذ	
أولاً: المبادرات الإستراتيجية	
١٢- ١ الانتقال من الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة القائم على أساس الخدمات إلى الهيكل التنظيمي القائم على المخدمين	
١٢- ٢ تضمين المقترحات الهيكلية الواردة في هذه الخطة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي	
١٢- ٣ مراجعة الهيكل الوظيفي للجامعة في ضوء ما ورد من مقترحات في هذه الخطة	
١٢- ٤ إنشاء نُظم أساسية لوحدة الجامعة التي ليست لها نُظم أساسية وذلك لتحديد مهامها واختصاصاتها	
١٢- ٥ إنشاء لوائح: (الإستثمار ، التنمية ، الوقف ، المدينة الجامعية ، مدينة الطلاب الطالبات)	
١٢- ٦ الارتقاء بإدارة خدمات الطلاب وأنشطتهم	
١٢- ٧ الاستفادة من نظام <i>ISO 9001</i> لتعزيز القدرات الإدارية ونُظم دعم القرار بالجامعة	
١٢- ٨ استحداث مجلس يُسمى مجلس ضمان الجودة يُمثل في كل شركاء الجودة من داخل وخارج الجامعة	
١٢- ٩ طرح مسألة دعم وسند المؤسسين المفقود	
ثانياً: المشروعات الإستراتيجية	
١٢- ١ توسيع مهام إدارة الجودة وترقية الأداء لتُعنى بالمهام الإستراتيجية الخاصة بالتصنيف والاعتماد العالمي	
١٢- ٢ إنشاء كل من (مدينة الطالبات، مدينة الطلاب، مدينة العاملين، المدينة الرياضية)	
١٢- ٣ توسيع مهام إدارة الحرس لتشمل مهام السلامة وتوسيع مُسمى الإدارة ليُصبح إدارة (الحرس أو الأمن) والسلامة	

(١٢)

تعزيز قدرات الجامعة
الإدارية وتقوية نظم
حوكمتها