

## أولاً: المقدمة والمرتكزات:

### المقدمة:

نحن نعيش في عصر سريع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للدرجة التي أصبح التحول لما يحدثه التغيير سمة ملازمة لكل إنسان وأصبح التفكير في الخطوات التي تمكن المؤسسات من الوصول إلى ما تتمناه وترجوه، فرض على قياداتها الإدارية. وإدارة جامعة أفريقيا العالمية التي تعيش عصر المتغيرات أرادت أن تتخذ مساراً محدداً أي خطة متفادية بها مخاطر المستقبل ما أمكن وممكنة لها من لمجهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مرصودة خلال عشر السنوات (٢٠١٠ - ٢٠٢٠) المقبلة إنشاء الله. هذه الخطة المقترحة والمقدمة صورة أولية وضعت من تجميع رغبات ومقترحات كليات وإدارات الجامعة بأمل أن تكون هادية ومبيرة الطريق لوضع خطة تمكن من الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية ومن مقدرات الجامعة، منظوراً لها من كل الزوايا ، وللاستفادة منها في تحقيق رسالتها وأهدافها.

### مرتكزات الخطة:

مسؤولية توجيه الجهود البشرية للاستفادة من الإمكانيات المادية بكفاية، تقع على عاتق القيادة الإدارية ومسؤولية الاستخدام الأمثل لكل الإمكانيات المادية بالجامعة لتقديم الخدمة بمستوى من الجودة وفي الوقت المناسب مسؤولية كل فرد لقوله صلى الله عليه وسلم "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته". من منطلق هذه المسؤولية فإن التفكير في الخطة يثير تساؤلات كثيرة عن رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها وعن قدرة كادرها العلمي وكادرها المساعد وعن المعرفة بالمستفيدين من خدماتها وعن من يشاركونها أو يناقسونها في تقديم مثل خدماتها وعن الصورة المأخوذة عنها ... إلخ .

### هذه الخطة تقوم على مرتكزات أساسية هي:

١- التوجه: أن يكون توجه الجامعة استراتيجياً وقائماً على:

- **الرؤية:** بمعنى النظر إلى المستقبل مع التمعن في الحاضر وفهم الماضي، و رؤية الجامعة أن تصل إلى مرحلة العالمية من خلال كفاية تشغيلية (Efficiency) في ظل فاعلية إدارية (Effectiveness).
- **الرسالة:** بمعنى المقصد النهائي للتفكير وبهذا فإن رسالة الجامعة نشر العلم والمعرفة مؤصلة ومرتبطة بالزمان وبالبيئة التي تعيشها.
- **الأهداف:** بمعنى النتائج المرغوبة والمطلوب تحقيقها فهي التي تركز الرؤية والرسالة في نقطة محددة ومعلومة زماناً ومكاناً وكميةً ونوعاً .

- قيم وثقافة الجامعة: بمعنى الأنماط السلوكية والتقاليد والقيم الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال التي تريد الجامعة أن تتميز بها في ضوء نظامها الإداري ولوائحها التنظيمية.

### ٢- التنظيم الإداري:

التنظيم الإداري (الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي) الواضح والمنسجم مع رؤية ورسالة الجامعة أساس هام في تجميع الموارد لتحقيق الأهداف الكلية والجزئية، وأساس هام للتغذية الراجعة وللتطوير وإصلاح الاعوجاج وللرقابة وللمحاسبة.

### ٣- بيئة العمل:

بمعنى معرفة العوامل المؤثرة سلباً على الأداء وإزالتها وبتلك المؤثرة إيجاباً و العمل على تركيزها وتشبيتها وتطويرها. أي الارتكاز على المعرفة بمجتمع الجامعة وبما يحيط بها وتهيئته وتطويره لخدمة النشاط الجامعي.

### ٤- اللامركزية وتفويض الصلاحيات:

بوصفها توجهاً إدارياً تريد الإدارة التنفيذية العليا بالجامعة أن تسير عليه مع مركزية الرقابة حتى لا يحكم المزاج القرار التنفيذي.

### ٥- فهم الخطى:

الخطة قرار مستقبلي يمكن من تقليل مخاطر الغد ويربط مستويات الأداء الحالية بالمستويات المطلوبة وبأن الخطة تأطير للقرار وبأن فهمها يساعد على تحقيقها و يزيد من الشعور بالانتماء.

### ثانياً: الأهداف العامة:

١. في المجال الأكاديمي: الوصول بعدد طلاب الجامعة إلى واحد من هذه الخيارات الثلاث:
  - في مستوى البكالوريوس إلى (٢٠,٠٠٠) عشرين ألف طالب وطالبة وبعدهد طلاب وطالبات الدراسات العليا إلى (٧,٥٠٠) سبعة آلاف وخمسمائة طالب وطالبة.
  - في مستوى البكالوريوس إلى (١٨,٠٠٠) ثمانية عشر ألف طالب وطالبة وبعدهد طلاب وطالبات الدراسات العليا إلى (٥,٤٠٠) خمسة آلاف وأربعمائة طالب وطالبة.
  - في مستوى البكالوريوس إلى (١٥,٠٠٠) خمسة عشر ألف طالب وطالبة وبعدهد طلاب وطالبات الدراسات العليا إلى (٣,٨٠٠) ثلاثة آلاف وثمانمائة طالب وطالبة.
- ١.١ تطوير وتوسيع المواعين الأكاديمية بإنشاء الكليات والمراكز الآتية:
  - كلية الموارد الطبيعية.
  - كلية المختبرات الطبية.
  - كلية علوم الاتصال.
  - توزيع كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية إلى كلية للإدارة وثانية للاقتصاد وثالثة للعلوم السياسية.

- توزيع كلية الشريعة والدراسات الإسلامية إلى كليتين واحدة للشريعة والقانون والثانية للدراسات الإسلامية.
  - مركز الاقتصاد الإسلامي والتنمية.
  - مركز تقانة المعلومات.
  - مركز الدعوة وتنمية المجتمع.
  - إنشاء وحدة التطوير التربوي ملحقة بكلية التربية.
  - ١.٢ - إنشاء مكتبة مركزية ورقمية.
  - ١.٣ - التميز بالبحث العلمي والنشر وبخاصة في مجال الدراسات الإفريقية.
  - ١.٤ - التميز بدراسة الحرف القرآني وأسلمة المعرفة.
  - ١.٥ - التوسع في برامج التعليم عن بعد.
  - ١.٦ - الاهتمام بالجودة ونشر مفهومها ليكون مقياسا متصلا بالمستوى الأكاديمي.
٢. في مجال التنظيم والإدارة:
- ٢.١ - تطبيق اللامركزية الإدارية مع مركزية الرقابة من خلال مراجعة الهيكل الإداري (تنظيمي وظيفي) مع تحديد المهام والاختصاصات التنظيمية والوظيفية.
  - ٢.٢ - مراجعة لائحة الخدمة واللائحة المالية.
  - ٢.٣ - وضع الأدلة المبسطة للإجراءات وسرعة اتخاذ القرار.
  - ٢.٤ - ترقية أوضاع العاملين والإهتمام بتدريبهم وتوسيع قاعدة مشاركتهم ونشر وتمكين ثقافة الجامعة بينهم.
  - ٢.٥ - تحديث الإدارة بإدخال وسائل التطوير الحاسوبية والرقمية.
  - ٢.٦ - رفع وحدة المعلومات إلى إدارة المعلومات.
  - ٢.٧ - إنشاء إدارة للتخطيط والإحصاء.
  - ٢.٨ - رفع لجنة الجودة إلى إدارة الجودة.
  - ٢.٩ - إنشاء إدارة مستقلة للاستثمار والتنمية تضم الوحدات الاستثمارية بجانب أوقاف الجامعة وتعمل على إدارتها وتنميتها في إطار تنمية الموارد المالية للجامعة.
  - ٢.١٠ - إنشاء أمانة للعلاقات الخارجية والثقافية.
  - ٢.١١ - إنشاء عمادة الشؤون العلمية والبحث العلمي.
٣. في مجال الإنشاءات:
- ٣.١ - إنشاء مبنى للدراسات العليا.
  - ٣.٢ - إنشاء مباني لبعض الكليات والمعاهد القائمة حالياً (كليات: الاقتصاد والعلوم الإدارية، طب الأسنان، الصيدلة، التربية، معهد الكوارث).
  - ٣.٣ - إنشاء مباني للكليات والمراكز والمعاهد المقترحة.
  - ٣.٤ - إنشاء مبنى جديد ومتكامل للمكتبة المركزية والرقمية وفق معايير دولية.

- ٣,٥ - إنشاء القاعات وفق الحاجة.
- ٣,٦ - تكملة وإنشاء داخلات للطلاب والطالبات.
- ٣,٧ - إنشاء المدينة السكنية لإسكان العاملين.
- ٣,٨ - إنشاء دار العاملين بالجامعة.

#### ٤. في مجال بيئة العمل:

- ٤,١ - توفير مكاتب ودورات مياه للأساتذة وأماكن للاستراحة وشرب المياه النظيفة.
- ٤,٢ - مراجعة شبكات الصرف الصحي ودورات المياه وإيجاد أماكن لشرب المياه.
- ٤,٣ - وضع خطة لتشجير وتنجيل الميادين الموجودة وتخطيط أخرى تجعل من الجامعة مكاناً جذاباً لطلابها وأساتذتها.
- ٤,٤ - التوسع في إسكان العاملين.

#### ٥. في مجال الاستثمار:

- ٥,١ - مضاعفة الإيرادات المالية إلى (٥) خمسة أضعاف أي الوصول إلى (٢٠٠,٠٠٠) مليون جنيه بنهاية الخطة وذلك من خلال:
  - التوسع في القبول على النفقة الخاصة.
  - تطوير محفظة استثمارية وتنمية أوقاف الجامعة والسعي لزيادتها.
  - التوسع في برامج الدبلومات الوسيطة.
  - حشد الجهود لمضاعفة دعم الخبيرين.
- ٥,٢ - تطوير المطبعة لتكون وحدة إيرادات داعمة ضمن وحدات إدارة الاستثمار والتنمية التي سيتم إنشاؤها.
- ٥,٣ - إنشاء وحدة للاستشارات والتدريب بهدف أن تكون وحدة إيرادية.
- ٥,٤ - استغلال أراضي الجامعة بإنشاء المشاريع التالية:
  - الحديقة الاستثمارية.
  - المركز التجاري.
  - مجمع جيرة السكني.
  - مجمع الإندلس السكني.

#### ثالثاً: الأهداف التفصيلية

##### أعداد الطلاب المتوقعة:

١. على مستوى البكالوريوس
٢. على مستوى الدراسات العليا (دبلوم عالٍ - ماجستير)
٣. على مستوى الدبلومات الوسيطة
٤. عدد الأقسام المطلوب إنشاؤها وعدد القاعات المطلوبة وعدد الأساتذة المطلوب

## رابعاً: ملحق عن الإيرادات والمنصرفات

إلحاقاً لتقديرات مسودة الخطة أعلاه بالنسبة لأعداد الطلاب المستهدفة حتى نهاية الخطة وفي كل سنة من سنواتها العشرة للمستويات المختلفة (البكالوريوس، والدبلومات الوسيطة، والدراسات العليا) وما يقتضيه ذلك من زيادة أعضاء هيئة التدريس والخدمات والمرافق كالقاعات ومعينات التدريس من المكتبات والمعامل وغيرها نورد المقترحات الآتية:

## ١. الإيرادات:

## ١.١ التمويل والدعم الحكومي:

ومع أنه لا يتوقع زيادة حجم هذا الدعم عما هو عليه الآن بل قد ينخفض لاعتبارات موضوعية وواقعية إلا أنه يمكن تبرير المطالبة بزيادة الدعم الحكومي على أساس أن جامعة إفريقيا العالمية تقدم خدمات غير مباشرة وغير مادية للدولة كانت ستكفلها (الدولة) أموالاً كثيرة لتحقيقها من خلال الصرف المباشر عليها.

## ١.٢ الرسوم الدراسية:

ومع زيادة أعداد الطلاب يتوقع زيادة الإيرادات من هذا المصدر على أن تتم مراجعة الرسوم الدراسية ومقدارها للكليات المختلفة ومراجعة نظام المنح وتحديد الجهات التي يمكن تمويلها وكذلك مراجعة سياسات القبول من الداخل ومن الخارج .

## ١.٣ إيرادات رسوم الدبلومات الوسيطة:

ويندرج تحت هذا البند مقترحات مراكز الجامعة التي لم تنفذ مع العلم بأن إجراءاتها ولوائحها وهيكلها قد تم إعدادها .

## ١.٤ إيرادات الدراسات العليا:

ومع تزايد الإقبال على الدراسات العليا الذي نشهده الآن والذي يتوقع أن يستمر في المستقبل مثل تزايد الطلب على برامج (إدارة الأعمال - الإدارة العامة الاقتصاد) فيتوقع أن ينمو هذا المصدر من الإيرادات بصورة مطردة خاصة إذا قامت برامج مماثلة للكليات والمراكز المختلفة بالجامعة.

## ١.٥ الهبات والتبرعات والأوقاف:

تتمية الإيرادات من مصادر الهبات والتبرعات والأوقاف ويقترح في هذا الصدد إنشاء إدارة للأوقاف لتخطيط تنمية هذا المصدر داخلياً وخارجياً.

## ١.٦ إدارة الاستثمار:

وتكون هذه الإدارة مسؤولة عن إدارة استثمارات الجامعة العقارية والخدمية مستغلين ممتلكات الجامعة الحالية والتي قد تؤول إليها في المستقبل وذلك مثل قيام المستشفى الاستثماري والمباني السكنية والتجارية .

١.٧ التخطيط وتكثيف الجهود للحصول على الدعم العيني والنقدي من الداخل والخارج مثلاً إنشاء كراسي أكاديمية (أستاذية) تكون بأسماء من يمولونها مثلاً كرسي للاقتصاد الإسلامي وكرسي آخر للدراسات المصرفية والتجارية باسم من يتبرع بتمويله من إنشاء وقف أو خلفة... إلخ.

١.٨ قيام الكليات والمراكز كل في مجاله بإجراء الدراسات وتقديم الاستشارات للمؤسسات والهيئات في القطاعين العام والخاص .

## ٢. المنصرفات:

وفي هذا المجال يمكن تحقيق وفورات كبيرة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ورفع إنتاجيتها ومساهمات وتخفيض التكاليف المتصلة بها مثل:

### ١.٢ مكافآت هيئة التدريس:

وذلك بأن تكون الزيادة فوق النصاب المسموح به لكل أستاذ حسب مرتبته أكثر من ٥٠% المعمول بها حالياً لتغطية الزيادة في ساعات التدريس التي تقتضيها الزيادة في أعداد الطلاب في الجامعة وذلك دون الحاجة إلى تعيين أعداد كبيرة من الأساتذة الجدد وما يلي تلك التعيينات الجديدة من التزامات على الجامعة .

٢.٢ إستغلال قاعات ومرافق الجامعة الاستغلال الأمثل باستخدام نفس القاعة كل اليوم الدراسي للجامعة الذي يقترح أن يكون من الساعة الثامنة صباحاً إلى الساعة الثامنة مساءً وينطبق القول على المعامل والمكتبات ووسائل التعليم المساعدة .

٣.٢ قبول بناء القاعات وإنشاء المكتبات والمعامل (بل والوحدات السكنية) التي تحمل أسماء المتبرعين وهذا النظام معمول به في كثير من الجامعات في الداخل والخارج .

٤.٢ تخفيض تكلفة الموظفين والعمالة المساعدة ورفع إنتاجيتها بالتدريب مع استخدام التقنيات الحديثة التي توفر المال والوقت مما يصب في خانة تخفيض المنصرفات .

٥.٢ إحكام الرقابة المالية (المراجعة الداخلية) اللوائح والقوانين المالية حتى يتسنى تصحيح أي انحرافات عن الأهداف أولاً بأول وفي هذا الصدد يقترح إنشاء مدونة Manual بالإجراءات وحركة المستندات وخطوات النشاط المالي عموماً .