



دولة ليبيا  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمر المختار



لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة عمر  
المختار  
2024 – 2028 م



بسم الله الرحمن الرحيم

سُنِّيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْأَفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ

صدق الله العظيم

فُصِلت (الآية 53



## 1. الباب الأول: مقدمة

### 1.1. قرار تشكيل فريق الخطة الاستراتيجية لجامعة عمر المختار 2024 / 2028 م

بناء على قرار رئيس الجامعة رقم (241) لسنة 2023 م والقاضي بإعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة عمر المختار عن الفترة 2024 - 2028 م حيث شارك في اعداد هذه الخطة كل من السادة:

ر. م	الاسم	الصفة
1	الأستاذ الدكتور / محمد محمد يعقوب يوسف	رئيساً
2	الأستاذ الدكتور / امحمد فرج علي فرحات	عضواً
3	الأستاذ الدكتور / صالح عبد الرازق خالد محمد	عضواً
4	الأستاذ / عادل بالقاسم مصطفى محمد	عضواً

كما استعانت اللجنة الرئيسية لإعداد الخطة الاستراتيجية بعدد من الأساتذة وذوي الخبرة والاختصاص وذلك لإنجاز أعمالها مدرجين بالجدول التالي:

ر. م	الاسم	الصفة
1.	م. صلاح الدين عبد القادر بوغرارة	مستشار في مجلس التخطيط الليبي
2.	أ.د حسين سالم مرجين	رئيس الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم
3.	أ. عبد الوهاب حسين عبدالله القاضي	مدير إدارة البوابة الالكترونية بجامعة عمر المختار
4.	سراج فتح الله صالح	رئيس قسم الميزانية بجامعة عمر المختار
5.	عبدالله عيسى محمد	مسجل عام جامعة عمر المختار



## 1.2. كلمة رئيس الجامعة

فخرٌ لي أن يتم اختياري لتولي دفة القيادة في جامعة في عمر المختار ليقترن هذا الفخر بإحساس عظيم بالمسؤولية في ظل إدارتنا. إدارة نسعى من خلالها إلى تبني سياسة القيادة الرشيدة التي تعمل بروح الفريق وتقاسم المهام للوصول المستوى المطلوب في التطوير والتحسين المؤسسي.

الشكر الجزيل لفريق اعداد الخطة الاستراتيجية ولكل لمن ساهم في اعدادها.

والله ولي التوفيق

الدكتور | عبد المطلب أحمد بوفروة  
رئيس جامعة عمر المختار



### 1.3. كلمة فريق اعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة عمر المختار للعام 2024 – 2028 م

نشكر رئيس الجامعة على منحنا الثقة لوضع مسودة الخطة الإستراتيجية والتي نسعى من خلالها لوضع رؤى وأهداف ورسالة الجامعة، واستراتيجيات العمل وآلياته الأساسية للوصول إلى تطوير للجامعة بشكل عام. واستجابة إلى تطلعات جامعة عمر المختار للمراحل والتحديات القادمة من حيث اتخاذ التميز والجودة شعاراً لها. تم إعداد خطة استراتيجية للعمل من خلالها لتطوير المرحلة الجامعية والدراسات العليا والبحث العلمي وخدمة المجتمع. حيث تركزت هذه الخطة على العديد من المحاور في تطوير وتحديث البرامج الأكاديمية وتطبيق نهج الجودة للوصول إلى الاعتماد المؤسسي والبرامجي وتحسين آليات البحث العلمي وتطوير البنية التحتية لدعم كافة برامج الجامعة العلمية وترتيب آليات العمل داخل الإدارة وفقاً لمجموعة من الأدلة. كما تم تصميم الخطة بناءً على الاستراتيجية الوطنية في ليبيا للتعليم والتدريب (رؤية 2030) الصادرة عن مجلس التخطيط الوطني.

أ.د محمد محمد يعقوب

رئيس فريق الخطة الاستراتيجية 2024-2028



1.4. فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	ر. م
-	الآية القرآنية	1
أ	التوطئة	2
2-1	كلمة رئيس الجامعة	3
3	نبذة عن جامعة عمر المختار	4
4	إحصائية عامة	5
5	فلسفة الخطة الاستراتيجية	6
7-6	الرؤية والرسالة والاهداف	7
10-8	الخطة الاستراتيجية لتطوير جامعة عمر المختار	8
14-11	مقترحات التطوير من خلال معايير الجودة في مجالات (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع - تنمية البيئة)	9
21-15	تحليل البيئة الداخلية للجامعة	10
21	تحليل البيئة الخارجية للجامعة	11



1.5. فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ر. م
23-22	تطوير الكليات بجوانبها المختلفة وفتح تخصصات تلبي حاجات المجتمع وتطوير كافة الهيئات الاكاديمية والادارية	1
24-23	تشجيع البحث العلمي والإنتاج والإبداع والتميز الفكري ودعم الحرية الأكاديمية والفكرية في الجامعة.	2
25-24	تنمية موارد الجامعة المالية وتنويع مصادرها وتحسين كفاءة وفاعلية الأنظمة المالية للجامعة.	3
26-25	تعزيز وتطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز، وتوكيد الشفافية في جميع عمليات الجامعة وتطويرها.	4
27-26	تحسين البيئة التعليمية والتعلمية وبيئة الخدمات الطلابية بالشكل الذي يدعم جودة التعليم والتعلم في الجامعة	5
27	الهدف الاستراتيجي السادس: تعميق وترسيخ الأبعاد الثقافية ومضامين المسؤولية المجتمعية ضمن عمليات الجامعة.	6
28	التوسع في توظيف التكنولوجيا المتطورة في إدارة نشاطات الجامعة المختلفة.	7

**1.6. توطئة**

تعتبر جامعة عمر المختار من المؤسسات العلمية العريقة ذات التاريخ الحافل بخبراتها وقدراتها العلمية والتي ساهمت على مر العقود الأربعة الماضية في تقديم خدماتها العلمية والاستشارية والمهنية لكل القطاعات في الدولة الليبية بل واحتل خريجوها أعلى المناصب والمهن في الدولة وخارجها ، فهذا نتاج جهود كبيرة بُذلت ولا زالت تُبذل من قبل القائمين عليها ، وهذا بطبيعته يتطلب بذل العديد من الجهود حتى تحقق الجامعة أهدافها ورؤيتها ولتحقيق ذلك تحتم علينا وضع أطر وبرامج عامة وخاصة في شكل خطط عمل قصيرة وبعيدة المدى لتسير من خلالها في الجامعة الى الأهداف المنشودة.

تحدد الخطة الاستراتيجية كل المتطلبات التي من شأنها النهوض بعمل الجامعة في المجالات التي تدرج ضمن اختصاص عملها وبما يعود بالنفع على الجامعة وعلى المجتمع بشكل عام

**1.7. مصطلحات الخطة:**

- **المؤسسة العلمية:** جامعة عمر المختار.
- **الجامعة:** يقصد بها عمر المختار.
- **الكلية:** يقصد بها احدى كليات عمر المختار
- **القسم:** يقصد به أي وحدة علمية تقوم بمهام التدريس والتدريب والبحث العلمي بالكليات.
- **الرئيس:** رئيس الجامعة.
- **العميد:** عميد الكلية.
- **الطالب:** أي شخص مسجل بالكلية بقصد الحصول على إجازة.

## 1.8. مقدمة حول المؤسسة التعليمية

جامعة عمر المختار هي إحدى مؤسسات التعليم الحكومية التابعة لوزارة التعليم والبحث العلمي بالدولة الليبية.

تحمل جامعة عمر المختار اسماً يدل على رمز من رموز الجهاد والنضال الليبي وهو المجاهد الشهيد عمر المختار بن مختار بن عمر المنفي.

مرّت جامعة عمر المختار إلى أن أصبحت على ما هي عليه الآن بعدة مراحل، كانت نواتها في العام 1961م، عندما أنشئت جامعة السيد محمد بن علي السنوسي بمدينة البيضاء، تكوّنت من ثلاث كليات: كلية أصول الدين - كلية الشريعة - كلية اللغة العربية، ليصدر قرار إلغائها في العام 1970م، وتدمج كلياتها الثلاث في كلية اللغة العربية والدراسات الإسلامية بمدينة البيضاء، تابعة للجامعة الليبية بمدينة بنغازي، وفي العام 1973م تقرّر افتتاح كلية التربية بمدينة البيضاء، ليتبعها في العام 1974م افتتاح كلية الزراعة بمدينة البيضاء، تابعة للجامعة الليبية بمدينة بنغازي، وتبدأ الدراسة بها في عام 1975-1976م.

ولم يستمرّ الأمر على ما هو عليه، فألغيت كلية اللغة العربية والدراسات الإسلامية، وكلية التربية بمدينة البيضاء، وبقيت كلية الزراعة، ليصدر على أساسها قرار في العام 1985م باستحداث جامعة بمدينة البيضاء أطلق عليها جامعة عمر المختار للعلوم الزراعية، ولم يمضِ العام 1991م حتى صدر قرار بتسمية جامعة عمر المختار لعشر كليات بإدارة عامة مستقلة مقرّها مدينة البيضاء.

وقد توزّعت الكليات العشر على أربع مدن، منها في البيضاء: كلية الزراعة - كلية العلوم - كلية الطب البيطري - كلية الهندسة، ومنها في درنة: كلية الاقتصاد والمحاسبة - كلية الفنون والعمارة - كلية التقنية الطبية، ومنها في طبرق: كلية العلوم الاجتماعية - كلية الهندسة الكهربائية، ومنها في المرج: كلية التربية.

أما اليوم فقد انفصلت جامعة طبرق، وجامعة درنة، وانضمت المرج إلى جامعة بنغازي، وأصبح لجامعة عمر المختار فرع رئيس واحد مقره البيضاء، ووصل عدد الكليات التابعة لها إلى سبع عشرة كلية، تتوزع بين المقر القديم للجامعة، ومجمع شهداء الجبل.

وبالنظر إلى حاجة المنطقة الممتدة من مدينة المرج غرباً إلى الحدود الليبية المصرية شرقاً لمختلف تخصصات العلوم التطبيقية والانسانية.

فقد حرصت الجامعة على دراسة استحداث كليات إضافية تعمل على دعم مشروعات التنمية في هذه المنطقة الغنية بمواردها البشرية والطبيعية مع توفر القدرات العلمية والكفاءات الإدارية في اتخاذ إجراءات علمية لإنشاء عدد من الكليات تبعاً في سلسلة مبهرة من إنجازات الجامعة المعمارية والعلمية المتطورة جعلت من الجامعة قلعة علمية متكاملة أسهمت بزيادة في دعم نهضة المجتمع على امتداد منطقة مهمة في جغرافية ليبيا جغرافية ليبيا الحديثة.

## الباب الثاني: منهجية بناء الخطة الاستراتيجية

تم اعتماد نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي في بناء الخطة الاستراتيجية على أسس منهجية علمية وعملية، تحقق الواقعية والطموح معاً في عملية التخطيط الرئيسي ومن خلال رسم الصورة المستقبلية للجامعة وتحديد رؤيتها ورسالتها والأهداف الاستراتيجية التي تصبو الجامعة لتحقيقها.

تم تشخيص الوضع الراهن وفق الأهداف الاستراتيجية المرجوة وتم تحديد الفجوة للوصول لتلك الأهداف. تم التفكير في السياسات والبرامج التنفيذية التي يتعين على الجامعة تحقيقها لسد هذه الفجوة وبلوغ الأهداف المحددة مع تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة لقياس مدى تحقيق الأهداف. وأخيراً التخطيط للتنفيذ من خلال وضع آليات التنفيذ وتحديد مختلف الجهات المسؤولة عن تحقيق السياسات والبرامج التنفيذية المستهدفة بمراحل الخطة.

إن التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية وبناءً على ذلك، وضعت برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، ويعتمد النجاح في إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها بدرجة كبيرة على مدى الاستفادة من جميع الموارد البشرية والمادية المتاحة لإحداث التغيير اللازم لتحويل الوضع الراهن إلى ما هو متوقع لأداء المؤسسة التعليمية ومخرجاتها والذي يتم من خلاله تحقيق الأهداف الاستراتيجية على مختلف المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

تم اعداد الخطة لتتماشى مع الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب في ليبيا (رؤية 2030).



## الرؤية

الريادة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والبيئة وذلك ببناء نظام تعليمي متميز ذو جودة عالية ومنافساً عالمياً يقود إلى قيام مجتمع معرفي ريادي نهجه العلم والتعلم والتميز وصولاً للعالمية وبكوادر ليبية مؤهلة بنهاية.

## الرسالة

تهدف الرسالة الأساسية في الجامعة إلى منح فرص التعليم للجميع والحصول على تعليم عالي الجودة يُمكن المتعلم من التفكير العلمي الإبداعي الناقد، والعمل بروح الفريق، والتعلم مدى الحياة، والتزود بالمهارات والقيم، وتعزيز المواطنة الفاعلة، والانتماء إلى وطن نساهم فيه جميعاً ويصبح فيه رأس المال المعرفي مصدر القوة الأساسي اقتصادياً وأمنياً.

## القيم

- تطمح الخطة الاستراتيجية إلى تحديد بعض القيم والأخلاق والمبادئ التي يسير الفرد عليها والتي يكون مصدرها الدين والمجتمع والبيئة والإعلام والقدوات. ومن أهم هذه القيم:
- 1- تنمية قيم العطاء وبذل الجهد من قبل أعضاء هيئة التدريس وموظفي الجامعة في سبيل تسخير كافة الإمكانيات من أجل تطوير العملية التعليمية.
  - 2- تحفيز موظفي الجامعة على تطبيق معايير الجودة الشاملة والقيام بواجباتهم تجاه أقسامهم ووكلياتهم.
  - 3- الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي وتعزيز الأمانة العلمية في النشر والأبحاث العلمية وطرق التدريس.
  - 4- تعزيز مبدأ الاحترام المتبادل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وموظفي الجامعة.
  - 5- تعزيز احترام التراتبية الإدارية والعمل بروح الفريق في مؤسسات الجامعة.
  - 6- احترام النظام البيئي الخارجي والداخلي والعمل على حمايته وعدم المساس بعناصره الأساسية.
  - 7- ترسيخ القيم الإسلامية والثقافة العربية وتعزيز الروح الوطنية.

## الأهداف

- 1- تطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية في كافة أقسام وكليات ومراكز الأبحاث والمرافق في الجامعة خلال الربع الأول من المدة المحددة الخطة الاستراتيجية.
- 2- الحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي في كل الكلية والبرامج في الجامعة في منتصف سنة 2024.
- 3- الحصول على الاعتماد الخارجي للكليات الطبية بما يتحقق مع الشروط العالمية وذلك بالحصول على الاعتماد الداخلي في سنة 2023 ومن ثم الحصول على الاعتماد الدولي بداية سنة 2024.
- 4- تخرج وتأهيل عدد كاف من الخريجين من البرامج الجامعية وبرامج الدراسات العليا تلبية احتياجات سوق العمل.
- 5- جعل الجامعة الجهة الاستشارية الأولى ومد جسور التعاون من سوق العمل المحلي والإقليمي.
- 6- تحقيق مستوى متقدم في التصنيف الأكاديمي على المستوى المحلي والدولي.

## 2.1. الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي والعالي في جامعة عمر المختار

- 1- الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في الجامعة من خلال تشكيل لجان تتولى مهام التخطيط الإستراتيجي والتخطيط المستقبلي، وتقديم الدعم والاقتراحات والتصورات لتطوير الجامعة.
- 2- تشجيع الاستثمار والمساهمة في تطوير الجامعة، مع ضرورة الاهتمام بتوفير متطلبات نجاحها وتهيئة فرص مساهمتها في النهضة العلمية والتربوية.
- 3- البحث المتزايد عن التميز، وضمان جودة المخرجات، والتحسين المستمر، مع التأكيد على:
  - العمل على وضع رؤية مرنة ومتطورة للجامعة، قادرة على الاستجابة للتطور العلمي والتقني السريع.
  - التوسع في استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.
  - تشجيع ودعم وتبني أنظمة الاعتماد والتقويم وضمان الجودة وإصدار التشريعات الخاصة بتطوير معايير اعتماد ملائمة للبيئة الليبية، ودعم مكتب ضمان الجودة وضمان استقلاليته وذلك لتوكيد الجودة وتقييم الأداء وتنمية قدرات الكادر الوظيفي والعلمي في الجامعة.
  - التأكيد على مبدأ التعليم المستمر مدى الحياة، والسعي إلى تطوير أنظمة القبول والتسجيل وتطوير برامج الدراسة وأساليبها وتقنياتها.

## 2.2. متطلبات تنفيذ الاستراتيجية

لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات التي تضمن استمرارية تنفيذها وتطويرها حتى نهاية المدي الزمني للخطة الاستراتيجية عام (2028). بالإضافة الى هذا فإن إجراء عمليات تقويم ومتابعة الأداء بشكل دوري وادخال بعض التعديلات عليها خلال عمليات التنفيذ يشكل عاملاً مهماً في نجاح عمليات التنفيذ وتحقيق الأهداف المبتغاة من صياغة واعتماد الخطة الاستراتيجية.

ويعتبر من الضروري، وحتى قبل اعتماد الاستراتيجية، والبدء في تنفيذ البرامج والمشروعات المحددة فيها أن يتم تحسس وتوقع مجموعة من العراقيل والعوائق التي إن لم يتم معالجتها قد تؤدي الى عرقلة تنفيذ الاستراتيجية وربما خروجها من المسار المحدد لها.

لنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها لا بد وأن تتوفر لها المتطلبات التالية:

### 2.2.1. أولاً: المتطلبات العامة لتنفيذ الاستراتيجية

1. **متطلبات بشرية:** العمل بثقافة تحقيق الهدف الإستراتيجي، مع توفير الكوادر البشرية المؤهلة، وتنمية مهاراتهم، وتوافر مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم وتنفيذ وتقويم الإستراتيجيات.
2. **متطلبات تشريعية:** تتجسد في القوانين والتشريعات واللوائح الداعمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وصياغة القرارات واللوائح الداخلية التي تساعد على تطبيق الخطة الاستراتيجية.
3. **متطلبات إدارية:** تعتمد على تطوير وتحسين الاجراءات الإدارية مساندة لتنفيذ الاستراتيجية.
4. **متطلبات سياسات ولوائح:** تتمثل في صياغة السياسات العامة واللوائح المنظمة للعمل.
5. **متطلبات تقنية:** مواكبة التغير التكنولوجي السريع، واستحداث آليات عمل تتناسب والتغيرات المستمرة في البيئة .

### 2.2.2. ثانياً: المتطلبات الأساسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية

1. التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ وتطوير الخطة الاستراتيجية.
2. توفير المخصصات المالية واللوجستية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
3. تنفيذ برنامج لإدارة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية، ووضع الأهداف الاستراتيجية والمبادرات الداعمة للتنفيذ، ويشتمل هذا البرنامج على إدارة المخاطر، وإدارة الأطراف المعنية، وبعض الدورات التدريبية كما يلي:

أ. برنامج إدارة المخاطر: لكل خطة استراتيجية مجموعة من المخاطر المتعلقة بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية. لذا يجب استباق المخاطر وإدارتها لضمان نجاح واستمرارية الخطة الاستراتيجية والتعامل مع مختلف أنواع المخاطر التي قد تتسبب في تعطيل أو تأخير تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ب. تنفيذ دورات تدريبية مكثفة في مجال إدارة التطوير والتحسين المستمر: العمل على تنفيذ عدد من الدورات التدريبية الموجهة لإدارة التطوير في الجامعة وذلك بهدف التهيئة للتطوير، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة تستطيع تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

1. مراجعة الخطة الاستراتيجية بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة وفقاً للمستجدات وتغيير الأولويات بما يحقق ما يلي:

- بناء نظام تعليمي فعال
- تحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل
- الارتقاء بجودة النظام التعليمي.
- تعزيز الابتكار والإبداع والبحث العلمي.

2. توفر القناعة لدى الكادر الجامعي وأولياء الأمور والطلاب ووجود إرادة سياسية واضحة ومقتنعة بأن التعليم في العملية التعليمية في الجامعة بحاجة الى عمليات اصلاح وتطوير على جميع المستويات والمكونات، حتى تتمكن الجامعة من أداء الدور المنوط بها في عمليات التنمية والمساهمة في بناء مجتمع المعرفة.

3. اعتماد الخطة الاستراتيجية من قبل مجلس إدارة الجامعة، والتأكيد على استمرارية تنفيذها حتى ولو تغيرت القيادات الإدارية في الجامعة.

### 2.2.3. الغايات الأساسية للخطة الإستراتيجية

- 1- بناء نظام تعليمي فعال.
- 2- تحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
- 3- الارتقاء بجودة النظام التعليمي ومخرجاته.
- 4- تعزيز الابتكار والابداع والبحث العلمي في قطاع التعليم.
- 5- بناء نظام تمويل فاعل ومستدام لقطاع التعليم.

## الباب الثالث: الخطة الاستراتيجية (2024-2028) لتطوير جامعة عمر المختار

إن جامعة عمر المختار، بتاريخها الطويل أسهمت اسهاماً رائعاً من خلال مخرجاتها العلمية في تطوير المجتمع والدولة. ومن خلال السعي الدؤوب لوضع الجامعة على الخريطة الدولية كواحدة من أفضل الجامعات الليبية على المستوى الإقليمي والدولي.

قام أعضاء ومستشارو الخطة بدراسة الوضع الراهن للجامعة ووضعوا رؤية لجامعة عمر المختار ورسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، كما وضعوا الخطوات التنفيذية للخطط الاستراتيجية المتعلقة التعليم وشئون الطلاب ولقطاع الدراسات العليا والبحوث وكذلك لقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة والقطاع الإداري وترسيخ القيم والتقاليد الجامعية وكذلك دعم كليات الجامعة للتأهيل والاعتماد.

ولكن من وجهة النظر الموضوعية فإنه يوجد خطوط عريضة تدعم فكر التطوير للجامعة وتزيل الاحباطات من نفوس العاملين بها من موظفين واعضاء هيئة التدريس والطلاب وتخرج الطاقات الكامنة وتجعل المجتمع يعمل بروح الفريق.

### وتتركز الخطوط العريضة في خطة تطوير الجامعة على المحاور الأساسية التالية:

- دعم نظام الجودة الشامل في عمليتي التعليم والتعلم وتحقيق شروط الاعتماد المؤسسي والبرامجي.
- رفع مؤشرات الأداء والتطوير قياساً على عمليات التقييم والتقويم وتحليلات نظام التغذية الراجعة (Feedback).
- تحقيق اللامركزية الإدارية.
- تحقيق الشفافية.
- جلب موارد واستثمارات للجامعة بما تسمح به القوانين والتشريعات.
- انشاء وتطوير مراكز مميزة للأبحاث بالجامعة ودعم البحث العلمي.
- وضع آلية وحلول غير نمطية لزيادة الرضا الوظيفي بالجامعة.
- متابعة خطة الاعتماد والجودة بالجامعة واستكمالها.
- متابعة وضع الجامعة على الخريطة العالمية.
- تطوير كليات الدراسات الانسانية والكليات التطبيقية .
- رؤية موضوعية لاختيار القيادات الجامعية .
- تحسين أوضاع العاملين بالجامعة وتحديث النظام الإداري .
- رعاية الطلاب أثناء الدراسة وتأهيلهم لسوق العمل .

### 3.1-تحقيق اللامركزية



وتشمل تفويض رئيس الجامعة لبعض من اختصاصاته للسادة العمداء ورؤساء مجالس الاقسام ومدراء الادارات حتى يتفرغ السيد رئيس الجامعة للمتابعة وتنفيذ السياسة العامة للجامعة وتنفيذ خطوط الخطة الاستراتيجية للجامعة وجلب الموارد لها .

### 3.2-تحقيق الشفافية

أن تحقيق الشفافية في كل الامور التي تخص الجامعة يخلق جواً من الطمأنينة في نفوس كل العاملين بها مما يكفل لهم الوقت الكافي لتحقيق الاهداف المرجوة من كل قطاع، وكذلك يتيح الفرصة للمشاركة وابداء الرأي في الاستغلال الامثل لكل موارد الجامعة ويقلل الفاقد.

### 3.3-الصناديق الخاصة

دعم الشفافية في ادارة الصناديق الخاصة بالجامعة وزيادة مخصصات العاملين بها ومخصصات الكليات فيها مع تخصيص نسبة منها لدعم البحث العلمي مع تحديث اللوائح بها وتخفيض او الغاء نسبة المشرفين عليها لصالح العاملين بها .

### 3.4-جلب موارد للجامعة

وهي من النقاط الهامة والحيوية التي يجب ان يكون لها مجموعة عمل ودعم الياتها عن طريق :

- الجهات المانحة
- اتفاقات التأخي بين الجامعات
- تشجيع انماط التعليم المختلفة
- تشجيع التخصصات النادرة بالجامعة
- جذب الطلاب الوافدين الى الجامعة
- جذب طلاب الدراسات العليا
- ربط الجامعة بالبيئة المحيطة بحيث تكون مركزاً للمساهمة في حل المشاكل بصورة علمية
- تبني خطط طموحة لجمع التبرعات لصالح الجامعة والبحث العلمي.
- وضع الجامعة على الخارطة المحلية والإقليمية والدولية من خلال دعم البحث العلمي والأقسام المتخصصة وفتح باب التعاون مع المؤسسات العالمية في مجال البحث العلمي وأعضاء هيئة التدريس بتأهيلهم ودعمهم في مجالات تخصصاتهم لتكون الجامعة لتكون الجامعة مؤسسة علمية منافسة على المستوى العالمي.
- تطوير الكليات الإنسانية والتطبيقية في مجالات الدراسات وتعيين خريجي الجامعة خاصة المتميزين منهم، مع مراعاة فتح باب للدراسات التطبيقية لمشاكل المجتمع المعاصرة محلياً ودولياً.
- تحسين أوضاع العاملين بالجامعة وتحديث النظام الإداري وذلك بفتح المجال لورش عمل وتنمية قدرات العاملين والموظفين وعمل منظومات لكل إدارة لرفع مستويات الأداء وفتح باب التحفيز والمكافئات.



- رعاية الطلاب لملائمة سوق العمل وذلك للربط بين التحصيل العلمي من مواد تدريسية وبحثية ومدى ملازمتها وملاستها لمشاكل سوق العمل ويفتح مجالات التوظيف وزيادة فرص التعيين الوظيفي من خلال مكاتب خدمة المجتمع والبيئة بالكليات والجامعة.

### 3.5-إنشاء مراكز مميزة للأبحاث بالجامعة ودعم البحث العلمي:

يجب ان تبني الجامعة فكرة انشاء مراكز مميزة للأبحاث ينقسم الى جزئين رئيسيين:

الجزء الاول: الابحاث العلمية

الجزء الثاني: الكليات النظرية والدراسات الانسانية

وهذا يحقق انطلاقة أكثر للجامعة ويمنع تكرار الابحاث بالجامعة ويرشد النفقات في تجهيز الاقسام او الكليات المختلفة ويحقق بيئة علمية صالحة للأبحاث المشتركة بين الاقسام والكليات المختلفة ذات الاهتمام الواحد او المتقارب وخلق فرص التمويل لأنشائه .

### 3.6-حلول غير نمطية لمشاكل العاملين:

يتم وضع حلول عملية وخصوصاً في مجالات:

- حرية الرأي والتعبير
- توفير المناخ الامثل للبحث العلمي
- تحسين الاوضاع المادية للعاملين بالجامعة عن طريق زيادة المطالبة بحقوقهم وتوفير الدعم الذاتي من الجامعة عن طريق المراكز المتطورة والمتخصصة
- تفعيل قانون التامين الصحي للعاملين بالجامعة، وذلك بالتنسيق مع الشركات الخاصة بالتأمين الطبي أو إنشاء مركز طبي خاص بالجامعة توفر التامين الطبي لموظفي الجامعة.
- انشاء جمعية للإسكان لتوفير المساكن للعاملين بالجامعة .
- الاستغلال الامثل لأراضي جامعة عمر المختار.

### 3.7-نظرة موضوعية للدور السياسي للجامعة

يجب ان تكون الجامعة مركزاً للدراسات السياسية والاقتصادية في مختلف المشكلات التي تظهر على السطح وأن تدعو الجامعة السادة اعضاء هيئة التدريس بها وابنائنا الطلاب لأعداد ابحاث مبتكرة يتم فيها دراسة المشكلات البيئية والقومية والسياسية وابداء الرأي والمناقشة في جو من الحرية والديمقراطية يأهلهم للانخراط في العمل السياسي والاجتماعي بعد ذلك من منظور تعاوني متحضر ناضج.

### 3.8-متابعة خطة الاعتماد والجودة بالجامعة واستكمالها

حسب البرامج الموضوعية مسبقا من مركز الجودة وتقييم الأداء بوزارة التعليم.

## الباب الرابع: مقترحات التطوير من خلال معايير الجودة في مجالات (التعليم – البحث العلمي – خدمة المجتمع – تنمية البيئة)

### **4.1 القدرة المؤسسية**

#### **4.1.1. التخطيط الاستراتيجي**

إعداد واستكمال الخطط الاستراتيجية للكليات ومتابعة تنفيذ الخطط المكتملة والتطوير المستمر وتقديم جميع أنواع الدعم للكليات للحصول على الاعتماد والاستفادة من خبرة الكليات التي تحصلت على الاعتماد بالفعل.

#### **4.1.2. الهيكل التنظيمي :**

تحديث وتطوير الهيكل الإداري بالجامعة:

- استحداث بعض الوحدات مثل وحدة إدارة الأزمات والكوارث ووحدة خدمة المجتمع.
- تعديل لوائح الوحدات ذات الطابع وخضوعها للإشراف والمراجعة .
- عمل توصيف وظيفي للقيادات الإدارية والقيادات الأكاديمية .

#### **4.1.3. القيادة والحكومة والإدارة :**

- الابتعاد عن سياسة مركزية القرارات وتبني إدارة توزيع المهام ومسارات التسلسل الوظيفي.
- اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية حسب مقومات الكفاءة والخبرة الإدارية والقيادة الرشيدة واتباع سياسة التطوير والإصلاح.
- تبني نمط القيادة الديمقراطي وتفعيل المجالس العلمية والإدارية واللجان الاستشارية.
- الاهتمام بالتدريب الفعال للقيادات الأكاديمية والإدارية وتأهيل صف ثان في جميع المواقع .

#### **4.1.4. المصداقية والأخلاقيات**

تبني واعتماد المبادئ الأخلاقية بالجامعة، ونشر الثقافة والرسالة الانسانية والأخلاقية واتباع سياسات وإجراءات معتمدة ومعلنة ومفعلة لتطبيق العدالة وعدم التمييز والالتزام بالأخلاقيات المهنية .

#### **4.1.5. تشكيل وتطوير الجهاز الإداري**

عمل معايير لاختيار وتعيين وترقية القيادات الإدارية بالجامعة:

- برامج تدريبية لتنمية الكوادر الإدارية .

- الاستفادة القصوى من الموارد البشرية .
- تحسين الظروف الوظيفية للعاملين .
- إعادة النظر في وسائل تقييم أداء القيادات الإدارية والعاملين .

#### 4.1.6. المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة :

تفعيل دور مكاتب خدمة المجتمع البيئة وربط الجامعة بالمؤسسات المحيطة لاستعادة دزرها الريادي والاستشاري.

#### 4.1.7. التقويم المؤسسي والبرامجي وإدارة الجودة

- تقديم الدعم اللازم من أجل نشر ثقافة الجودة وتذيل كافة العقبات التي تحول دون الإيفاء بالمتطلبات الأساسية لتطبيق نظام الجودة الشامل بالجامعة.
- تقييم وتقويم الأداء الكلي للمؤسسة بصفة دورية وواقعية واستقلالية.
- التقدير المعنوي والمادي للعاملين والناشطين في مجال ضمان الجودة لتشجيع ونشر ثقافة الجودة .

### 4.2. المكونات التعليمية

#### 4.2.1 المعايير الأكاديمية

تبنى وتطبيق المعايير الأكاديمية في قبول تعيين أعضاء هيئة التدريس حسب الاحتياجات العلمية والمفاضلة بناءً على الامتيازات القدرات الأكاديمية والتخصصات الدقيقة.

#### 4.2.2. قبول الطلاب

- تطبيق اللوائح والأنظمة الخاصة بقبول الطلاب وتبني نظام مُعلن وموثق لقبول وتحويل الطلاب حسب القدرة الاستيعابية للكليات واحتياجات سوق العمل.
- تعديل وتطوير اللوائح الدراسية الداخلية وتبني نظام الساعات المعتمدة.
- تشجيع وتسهيل اجراءات قبول الطلبة الوافدين وفتح مجالات التعلم عن بعد.

#### 4.2.3. البرامج التعليمية/ المقررات الدراسية

- مراجعة وتطوير البرامج والمقررات الدراسية بصفة مستمرة لمواكبة احتياجات المجتمع والتطور العلمي وتلبي متطلبات سوق العمل.

#### 4.2.4. التعليم والتعلم والتسهيلات الداعمة

- تسخير كافة الإمكانيات المتاحة من أجل تطوير طرق التعليم والتعلم والتحول إلى تبني المقررات الإلكترونية وتشجيع التعلم الذاتي .

#### 4.2.5. أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة

- تحديث قاعدة بيانات لأعضاء هيئة التدريس بحيث تشمل (التخصصات الدقيقة، البحث العلمي، الاشتراك في المؤتمرات، الإشراف العلمي، السيرة الذاتية، الساعات المكتبية).
- تبني خطة لتدريب أعضاء هيئة التدريس وتطوير المهارات العلمية والتدريسية وطرق توصيل المعلومة ووضع الامتحانات على أسس علمية ومنهجية صحيحة.

#### 4.3- البحث العلمي

- عمل خطة بحثية موثقة ومعتمدة ومشروعات بحثية تخدم المجتمع وتنمية البيئة.
- تعزيز وتنويع مصادر تمويل البحث العلمي.
- دعم الاشتراكات في المجلات العلمية العالمية وفتح آفاق التعاون والتوأمة المحلية والعالمية في مجالات البحث العلمي والتطور التقني.
- استحداث مجالات علمية وفق التخصص العلمي والمجال البحثي.
- الاهتمام بالنشر العلمي للمجلات والحرص على اتباع نظام وجودة النشر العالمية.
- توفير الكتب والمراجع العلمية المحلية والعالمية المحدثة بنسخها الورقية والإلكترونية ودعم التأليف والنشر الداخلي.

#### 4.4 الدراسات العليا

- دعم وتطوير برامج الدراسات العليا بما يحقق أهداف الجامعة بما يخص البحث العلمي وخدمة المجتمع والبيئة.
- اعتماد وتطوير لائحة موحدة للدارسات العليا تشكل القواعد الأساسية للوائح الكليات المختلفة كل حسب طبيعة الدراسة بها.
- التوسع في برامج الدراسات العليا بكليات الجامعة بالتعاون مع الجامعات والمؤسسات والهيئات والمنظمات والمراكز العلمية بالداخل والخارج.
- العمل على توقيع اتفاقيات تعاون وتوأمة مع المراكز البحثية والجامعات المحلية والعالمية لتبادل الخبرات العلمية والبحثية والمشرفين على الرسائل البحثية والممتحنين الخارجيين.
- العمل على تنمية مهارات الطلاب بمرحلة الدراسات العليا من خلال الدورات والندوات المخصصة لدعم وتطوير المهارات المعرفية والعلمية وتشجيع عقد وحضور المؤتمرات المحلية والدولية.
- دعم طلاب الدراسات العليا وتأهيلهم للحصول على البعثات والمنح الدراسية.



#### 4.5 التقييم المستمر للفاعلية التعليمية :

- تشكيل لجنة خاصة بمتابعة الفاعلية التعليمية ومدى جدواها قياساً للمخلات والمخرجات والعمل على تطوير العملية التعليمية وتوفير الإمكانيات لرفع جودة المخرجات العلمية بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل ومواكبة التطور العلمي العالمي.
- اتباع نهج التطوير والتحسين المستمر بناءً على مقاييس التطوير العالمية PDCA and cycle
- دعم مكتب ضمان الجودة بالجامعة ورؤساء أقسام ضمان الجودة بالكليات من أجل تطبيق معايير الجودة التعليمية وتطبيق نظام الجودة الشامل وإتباع سياسة التطوير والتحسين المستمر.

#### 4.6- متابعة وضع الجامعة على الخريطة المحلية والعالمية

- العمل على تطوير المعايير العلمية في مؤسسات الجامعة والإيفاء بكافة المتطلبات لنيل الاعتمادات الداخلية ومن ثم التقديم على الاستحقاقات الخارجية.
- تشجيع المشاركات العلمية والبحثية في المحافل الدولية والنشر في المجالات ودور النشر العالمية.

## الباب الخامس: الهدف الإستراتيجي العام لجامعة عمر المختار

### **5.1. الهدف الإستراتيجي الأول: جودة وتطوير البيئة الأكاديمية الجاذبة والمحفزة والتي تحقق التميز والابتكار العلمي**

اهتمت الجامعة بجودة وتطوير البيئة الأكاديمية لكل أطراف العملية التعليمية، حيث تم إنشاء الأقسام العلمية والكليات وفقا للمعايير المحلية والدولية. وتعتبر عملية التطوير المستمر نهج عام للجامعة لتحقيق هذا الهدف من خلال مبدأ المقارنة بالجامعات الأخرى ومراجعة آخر ما تم بهذه البرامج. كما أن التميز وزيادة ونمو الابتكار العلمي يعد من الأسس التي تسعى الجامعة أن ترفع من معدلاتها.

#### **مرحلة المسح البيئي وتحليل الموقف SWOT**

قام فريق الخطة الإستراتيجية الخاصة بتطوير العملية التعليمية بإجراء دراسة للمقارنة المرجعية مع عدد من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية المماثلة لجامعة عمر المختار من حيث الخصائص الهيكلية والموارد، هذه الدراسة تناولت الجانب الخاص بهدف تطوير العملية التعليمية في كافة مجالاتها.

#### **5.1.1. نقاط القوة**

- المكانة العلمية والأكاديمية والتاريخية للجامعة.
- وجود هيكل مؤسسي تنظيمي للجامعة بكامل وحداته التعليمية والإدارية.
- وجود كفاءات علمية وإدارية على رأس إدارة الجامعة والإدارات العليا.
- اقتناع الإدارات العليا بجودة التعليم والسعي لتبني نظام التطوير والتحسين المستمر.
- دعم الإدارة العليا للجامعة ومجلس إدارة الجامعة للجودة والحث على تطبيق معاييرها في كافة مرافق الجامعة.
- وجود مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء ولجنة عليا للجودة لتطبيق معايير الجودة في الجامعة.
- وجود كفاءات إدارية تتولى رئاسة أقسام ضمان الجودة وتقييم الأداء في الكليات وتعمل في تواصل مستمر مع مكتب ضمان الجودة واللجنة العليا للجودة بالجامعة.
- استحداث بعض الوحدات المهمة في تطبيق معايير الجودة مثل وحدة خدمة المجتمع والبيئة ووحدة السلامة الحيوية والمهنية ولجنة الأخلاق الحيوية.
- وجود نخبة من أعضاء هيئة التدريس، في أغلب التخصصات العلمية، لهم مشاركات محلية وعالمية.
- وجود منظومة إلكترونية خاصة بأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة.
- دعم المكاتب والإدارات الموكلة إليها التطوير والتحسين.
- وجود كادر أكاديمي ووظيفي مميز يتولى مهام الجانب العلمي والخدمي والبحثي.
- وجود بنية تحتية قوية تسمح بالتطوير والتحسين.
- وجود عدد كاف من المدخلات العلمية التي تسمح بالاختيار والمفاضلة بينهم.

## 5.1.2. نقاط الضعف:

- ضعف انتشار ثقافة الجودة والتطوير في بعض الكليات والإدارات وبين أعضاء هيئة التدريس والكوادر المُساندة والطاقم الوظيفي.
- ضعف في الدور الريادي والاستشاري في الجامعة نتيجة لقلة كفاءة قنوات التواصل بين الجامعة والمجتمع.
- ضعف المخرجات العلمية والبحثية من ناحية علاج المشاكل الرئيسية في المجتمع.
- ضعف كفاءة المخرجات العلمية المتمثلة في الخريجين في سد احتياجات سوق العمل ومواكبة التطورات والمهارات المطلوبة.
- ضعف في عمليات التدريب والتأهيل للكادر الوظيفي في الجامعي لمواكبة التطور في مجال التعليم والبحث العلمي.
- الاعتماد وسائل تقليدية في التواصل الرسمي في الكليات والإدارات.
- عدم وجود مشاريع ذات عائد مادي إضافي للجامعة.
- قلة كفاءة المراكز الجامعية المُكملة للعملية التعليمية (المرافق الصحية، البيطرية البحثية)
- صعوبة تنفيذ الخطة المحددة لصيانة الوحدات والقاعات الدراسية بالكليات.
- ضعف التواصل بين أعضاء هيئة التدريس فيما يخص إجراءات الجودة.

## 5.1.3 الفرص:

- وجود عناصر بشرية مؤهلة وخيرة في مجالات التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تنفيذ عمليات وتطوير والتحسين المستمر.
- استغلال وتطوير المنظومة الإلكترونية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية.
- وجود مراكز للتدريب والتطوير في الجامعة تتولى مهام تنمية القدرات والمهارات للكادر الجامعي.
- عقد الاتفاقيات العلمية والتعاون المشترك والتوأمة الأكاديمية المحلية والدولية.
- الموقع الجغرافي والإستراتيجي للجامعة والذي يمثل مركز اهتمام المؤسسات والمراكز المجاورة.
- وجود مشروعات تطوير جودة التعليم مما يمكن الجامعة من توفير جزء من احتياجاتها.
- تقدم العديد من كليات الجامعة لمشروعات التطوير والتأهيل مما يوفر التمويل اللازم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- وجود مشروعات تطوير الهياكل التنظيمية على المستوى الدولي والمحلي.

## 5.1.4. التهديدات المحتملة:

- عدم وجود ميزانية مالية مستقلة للجامعة تعطيها الحرية في تطوير مجالات التعليم والبحث العلمي.
- التقلبات والانقسامات السياسية وعدم الاستقرار الإداري على المستوى الحكومي والوزاري.
- الوضع الأمني الهش والتهديدات الأمنية وتدخل السلطات الأمنية في الشؤون الداخلية على مستوى الوزارة أو الجامعة.
- انقسام وتبعية مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي لوزارة التعليم العالي يشكل خلل في رقابة وتطوير مؤسسات التعليم العالي.
- توقف عملية الإيفاد للمعيدين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة يوقف عجلة تجديد وتطوير الكادر الوظيفي في الجامعة.
- تهديدات الخطة الزمنية والمتمثلة في العطلات الغير مجدولة والاعتصامات والغيابات المفاجأة والظروف المناخية الطارئة.
- تأثير الجانب القبلي والمناطقى والتدخلات في اختيارات مدخلات وعناصر العملية التعليمية، والحيولة دون وضع الحلول المناسبة للإصلاح والتحسين.
- التأثير السلبي للبيئة المحيطة وتدخل بعض القوى الفاعلة في الشؤون الداخلية للجامعة.
- تزايد المنافسات الدولية والمحلية بين الجامعات.
- ازدياد أعداد خريجي الثانويات العامة بما يفوق القدرة الاستيعابية للجامعة وعد كفاءة البدائل عن الجامعة مثل المعاهد المهنية العليا والمتوسطة.

## 5.2. الهدف الاستراتيجي الثاني: تطوير العملية التعليمية (المناهج والبرامج الدراسية)

عملية تطوير المناهج والبرامج الأكاديمية ووضع الخطط الدراسية بالجامعة بجميع مكوناتها هي عملية مستمرة تتم عن طريق دراسة نتائج تطبيق تلك الخطط ومتابعة التطور العلمي والهيكلي التنظيمي بها واحتياجات سوق العمل لها لإجراء تعديلات عليها إما جوهرية أو جزئية تهدف بصورة عامة إلى الارتقاء بالتعليم وتحسين مخرجاته بما لا يتعارض مع القوانين واللوائح المعمول بها. كما أن لها الأثر الإيجابي الكبير على جودة وأداء العملية التعليمية والتي يجب أن تتوافق مع أهداف ورسالة ورؤية الجامعة بصورة عامة.

### مرحلة المسح البيئي وتحليل الموقف: SWOT

أعد فريق الخطة دراسة للمقارنة المرجعية مع عدد من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية المماثلة لجامعة عمر المختار فيما يتعلق بجانب تطوير المناهج والبرامج الدراسية. ومن خلال التحليل الرباعي بتحديد مواضع القوة والضعف، والتعرف على الظروف البيئية والعناصر المحيطة، بما فيها الفرص والتحديات، وأثرها في قدرة الجامعة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية بهذا الهدف.

## 5.2.1 نقاط القوة:

- تعدد البرامج الدراسية واحتوائها على التخصص العام والشعب العلمية بهدف تشكيل خريج يلائم احتياجات سوق العمل.
- توافق معظم متطلبات الكليات مع متطلبات الجامعات المناظرة من حيث المكونات والمادة العلمية والبرمجيات المستخدمة.
- وجود مكاتب ولجان مختصة للتطوير الأكاديمي وضمان الجودة في الكليات بالجامعة.
- تنوع وتعدد برامج البكالوريوس وتخصصات الدراسات العليا.
- وجود إطار علمي وقانوني ولوائح داخلية للبرامج الأكاديمية.
- قيام الجامعة بتقييم وتحديث برامجها الأكاديمية.
- وجود عدد من البرامج الأكاديمية التي تم تطويرها وفقاً للمعايير الدولية

## 5.2.2 نقاط الضعف:

- ضعف التوصيف العلمي الدقيق للبرامج والمناهج وفق نظام الجودة المعتمد من قبل مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي.
- عدم الاهتمام بالتقييم الذاتي للبرامج الأكاديمية بهدف التحسين وضمان جودتها.
- عدم ملائمة بعض البرامج لمتطلبات سوق العمل.
- ضعف التواصل بين الجامعة وأرباب سوق العمل لمتابعة مستوى الخريجين ودراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل.
- تدني مستوى التنمية المهنية المستمرة للكادر الأكاديمي والإداري.
- استخدام الأساليب التقليدية في عملية التعليم والتعلم بأغلب الأحيان.
- الاعتماد على التلقين في بعض المقررات على حساب البحث والتعلم الذاتي.
- محدودية المصادر والتقنيات في عملية التعليم والتعلم.
- محدودية برامج الدراسات العليا.

## 5.2.3 الفرص:

- تزايد الطلب على التخصصات العلمية ولاسيما التي تواكب تطورات واحتياجات سوق العمل.
- وجود توجهات محلية وطنية لتوكيد وضمان جودة البرامج تمثلت في إدارة الجامعة ومكاتب ضمان الجودة وتقييم الأداء بالجامعات.
- إمكانية الاستفادة من التطورات الحديثة في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي التي توفرها المنظمات الدولية.
- تزايد علاقات هيئة التدريس مع جامعات دولية مرموقة.
- الاستفادة من برامج التعليم الإلكتروني.

## 5.2.4 التهديدات المحتملة:

- ضعف الدعم الحكومي لتطوير المناهج والارتقاء بالعملية التعليمية.
- ضعف الدعم الحكومي لأنشطة وحدات الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- اتساع الفجوة بين حاجات الأفراد والمجتمع ونوعية البرامج التي تقدمها الجامعة.
- تقديم الجامعات الخاصة لتخصصات تطبيقية ومهنية مطلوبة لسوق العمل بمعايير علمية وأكاديمية متدنية.
- تزايد الضغط المجتمعي نحو الالتحاق بالبرامج والتخصصات التقنية والمعلوماتية دون مراعاة الإمكانيات والقدرات الاستيعابية للجامعة.
- خضوع البرامج الأكاديمية لمبدأ العرض والطلب في سوق العمل.
- التغيرات السريعة في متطلبات سوق العمل مما يستدعي تغييرات مناظرة في البرامج.
- قلة الدراسات لسوق العمل عند تصميم البرامج والمقررات مما يهدد فرص عمل خريجي الكليات.

## 5.3. الهدف الاستراتيجي الثالث: تطوير وتحسين البنية التحتية

يعتمد تعزيز الأداء المؤسسي على توفير المستوى المناسب من البنية التحتية والمالية اللازمين لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري. وفي هذا المجال تلتزم جامعة عمر المختار بالقيام بذلك من خلال عدة طرق تركز على دعم البنية التحتية من خلال استغلال الفرص المتاحة لتطوير مرافق المكتبة ومقنناتها، ومساحات قاعات المؤتمرات، والمساحات الأخرى المخصصة لدعم الأنشطة التعليمية والبحثية، مع الحرص في الوقت نفسه على ضمان توفير المساحة الكافية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين للقيام بعملهم بشكل فعال. كما تهدف الجامعة إلى تعزيز الدعم الذي تقدمه المكتبة لمنسوبي الجامعة، خاصة من خلال التوسع في الحصول على عدد من الدوريات والمصادر الأخرى، وتلتزم الجامعة بتجميع قائمة من المعدات البحثية، كما ستقوم بضممان وجود إجراءات السلامة المناسبة في المكان المناسب، لتنظيم المعدات الخطرة وإدارتها والتخلص منها.

## مرحلة المسح البيئي وتحليل الموقف (SWOT)

قام فريق الخطة الإستراتيجية الخاصة بتطوير البنية التحتية بإجراء دراسة للمقارنة لهذا الهدف من حيث الخطة الإستراتيجية السابقة والواقع الحالي للمؤسسة وذلك من حيث إجراء المقابلات والزيارات الميدانية للمواقع المستهدفة بالتطوير وتوصلت الدراسة إلى نتائج من خلال مراجعة التقارير المختلفة المنجزة ضمن إطار التحليل الإستراتيجي.

## 5.3.1 نقاط القوة:

- وجود مخطط عام لجميع مباني ومرافق الجامعة.
- توفر موقع استثماري متميز خاص بالجامعة.
- وجود البنية التحتية من مباني وقاعات ومعامل ووسائل ومرافق تعليمية في أغلب الكليات.

- وجود بعض مكونات البنية التحتية لتقنية المعلومات.
- وجود المقار والبني التحتية والمعامل المتنوعة.

### 5.3.2 نقاط الضعف:

- قلة أماكن الأنشطة والخدمات الطلابية.
- ضعف أعمال الصيانة وقلة الإمكانيات المتاحة للصيانة والتطوير.
- عدم استكمال المشاريع القديمة.
- نقص الكوادر الفنية المؤهلة للصيانة.
- عدم توفر القاعات الذكية بما يلاءم العملية التعليمية الحديثة.

### 5.3.3 الفرص:

- وجود خبراء واستشاريين في الجامعة يمكن الاستعانة بهم في عمليات التطوير والتحسين في البنية التحتية وإقامة مشاريع التطوير والتحسين في البنية التحتية للجامعة.
- وجود شركات البناء والتشييد والتطوير المحلية التي قد تساهم في عمليات الصيانة والتطوير.
- توفر الدوافع المجتمعية لإنجاح رسالة الجامعة.
- الاستغلال الأمثل للطاقة الشمسية.
- وجود الجامعة في بيئة زراعية.

### 5.3.4 التهديدات المحتملة:

- تقلص التمويل الحكومي للجامعات الحكومية.
- ضعف المستوى الاقتصادي للبيئة المحيطة.
- ضعف البنية التحتية للمدينة.

## 5.4 الهدف الإستراتيجي الرابع: تطوير وتفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية

### البيئة

تمثل الجامعات الركيزة الأساسية للتعليم العالي، حيث تساهم في بناء الإنسان معرفياً وثقافياً ومهارياً وخلقياً على النحو الذي يساعد على تنمية الموارد البشرية في كافة التخصصات التي تحتاجها خطط التنمية المستدامة، كما تسعى الجامعة بكل جهدها نحو الارتقاء بجوانب الكفاءة التشغيلية للمرافق واستثمارها بما يجعل الجامعة مركزاً ثقافياً ومجتمعياً يخدم المجتمع المحلي ومؤسساته، حيث أن تزايدت مهمة الجامعة لخدمة المجتمع والبيئة، وذلك من خلال القيام بدراسات وأنشطة غير تقليدية تساهم في رفع الكفاءة المهنية والثقافية لمختلف شرائح المجتمع بالتعاون مع الأجهزة والمؤسسات المعنية في المجتمع.

## مرحلة المسح البيئي وتحليل الموقف SWOT

من خلال دراسة للمقارنة المرجعية مع عدد من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية المماثلة لجامعة عمر المختار فيما يتعلق بجانب خدمة المجتمع والبيئة. من خلال التحليل الرباعي بتحديد مواضع القوة والضعف، والتعرف على الظروف البيئية والعناصر المحيطة، بما فيها الفرص والتحديات، وأثرها في قدرة الجامعة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والوصول إلى الأهداف المأمولة، إذ أن تحديد عوامل القوة والعمل على تنميتها، والفرص المتاحة ودراسة إمكانية استثمارها، ومعالجة عوامل الضعف والتحديات، والعمل على التقليل من آثارها السلبية، يعزز فرص نجاح الخطة الاستراتيجية المتعلقة بهذا الهدف.

### 5.4.1. نقاط القوة:

- وجود مكتب لخدمة المجتمع والبيئة ذو طابع خاص ومعني بخدمة المجتمع ومساعدة الجامعة في تعزيز طرق التواصل بين الجامعة والمجتمع.
- توفر الموارد المادية والبشرية لتقديم خدمات استشارية/ تدريبية/ بحثية/ تعليمية على المستوى المحلي والإقليمي.
- وجود مكتب لمتابعة الخريجين بالجامعة واتجاه الكليات والجامعة لقياس مستوى وكفاءة مشاركة الخريجين في سوق العمل.
- توفر معلومات دقيقة ومحدثة عن الجامعة والكليات في صورة مطبوعة إلكترونية على الموقع الرسمي للجامعة لجميع المستفيدين داخل وخارج الجامعة.

### 5.4.2. نقاط الضعف:

- عدم وجود خطط معتمدة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة وتعظيم الموارد الذاتية سواءً على مستوى الجامعة أو على مستوى الكليات.
- ضعف برامج التسويق والتوعية للخدمات المجتمعية والبيئية.
- قلة مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة في الأنشطة التعليمية والبحثية والمجتمعية والبيئية للجامعة.
- محدودية قنوات الاتصال مع جمعية الخريجين لسد احتياجات سوق العمل.
- ضعف الاستفادة من نتائج قياس الأداء ومستويات رضا الأطراف المجتمعية عن الخريجين والخدمات المقدمة.
- محدودية دور البحوث التطبيقية للجامعة في مواجهة المشاكل المجتمعية والتنموية.

### 5.4.3. الفرص:

- جامعة عمر المختار هي الجامعة الكبرى في المنطقة وتتميز بسمعة علمية جيدة
- إقبال مؤسسات المجتمع على خريجي الجامعة والخدمات المتخصصة التي تقدمها الجامعة.
- تولي خريجي الجامعة العديد من المناصب القيادية والتنفيذية في مختلف مؤسسات المجتمع.
- احتياجات القطاعات الإنتاجية والخدمية بالمجتمع المحيط لخدمات الدعم الفني وتنمية قدرات ومهارات العاملين بها.

- توجه الدولة نحو الاهتمام بدعم البحوث التطبيقية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية.
- ازدهار القطاعات الخاصة وتنوع الأنشطة والمشاريع الصغيرة.

#### 5.4.4 التهديدات المحتملة :

- التغيرات المتسارعة في السوق واحتياجات سوق العمل.
- ارتفاع ظاهرة البطالة والتضخم.
- تزايد المنافسة المحلية والإقليمية في المنتجات والخدمات التخصصية التي تقدمها الجامعة.
- قلة إدراك المجتمع المحلي بدور الجامعة كبيت خبرة في مجالات خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- التوجه العام نحو خصخصة التعليم العالي من خلال زيادة معدلات إنشاء الجامعات والمعاهد الخاصة.
- ضعف التنسيق والتعاون بين قطاعات خدمة المجتمع بالجامعات مع الجهات المعنية وأرباب سوق العمل.
- قلة ثقة المجتمع بقدرة المؤسسات البحثية وكوادرها.

#### 5.5. الهدف الاستراتيجي الخامس: الارتقاء بالبحث العلمي والابتكار وفقا لأولويات التنمية

يعد النشاط والإنتاج البحثي في الجامعات من أهم المؤشرات التي يمكن أن يعتمد عليها في تصنيف الجامعات والبرامج الأكاديمية ومنحها الاعتماد. وتتوجه المؤسسات والمراكز العلمية والبحثية إلى استثمار الإمكانيات المادية والبشرية لدعم الإنتاج البحثي وتطويره من خلال التركيز على تنمية جميع عناصر العملية البحثية المتمثلة في الباحث والبيئة والموارد البحثية وعمليات النشر والتسويق وأوجه التعاون المشترك بين البرامج والجهات الأخرى داخل الجامعة وخارجها من القطاعين العام والخاص.

#### مرحلة المسح البيئي وتحليل الموقف SWOT

قام فريق الخطة الاستراتيجية الخاصة بالبحث العلمي بإجراء دراسة للمقارنة المرجعية مع عدد من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية المماثلة لجامعة عمر المختار من حيث الخصائص الهيكلية والموارد، هذه الدراسة تناولت الجانب الخاص بالبحث العلمي ومراجعة التقارير المختلفة المنجزة ضمن إطار التحليل الإستراتيجي (التوجهات الإستراتيجية - المقارنات المرجعية - تحليل مخرجات الخطة الإستراتيجية السابقة - لأخذ بآراء أصحاب المصلحة )، وقد قام الفريق بتحليل الموقف الراهن والنظر في معالجتها:

#### 5.5.1 نقاط القوة:

- تبني الجامعة لسياسة تحفيز البحث العلمي وتجعله على رأس أولوياتها.
- تبني الجامعة لسياسة تحفيز النشر العلمي في الجامعة.
- وجود أعضاء هيئة تدريس من حملة شهادة الدكتوراه من جامعات عريقة ومتنوعة.
- وجود برامج مختلفة للدراسات العليا بالجامعة.
- وجود اتفاقيات تعاون وشراكة في المجالات التعليمية.

## 5.5.2 نقاط الضعف:

- عدم كفاية المخصصات المالية المقدمة من سلطات الدولة للبحث العلمي والابتكار والريادة.
- ضعف المردود المالي للباحثين وعدم تفرغهم بشكل كامل للبحث العلمي.
- قلة الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس وكذلك مشاركتهم مع جهات محلية وخارجية.
- ضعف جودة بعض المخرجات البحثية والتعليمية.
- ضعف بنية المعلومات والإحصاء اللازمة لدعم القرار.

## 5.5.3 الفرص:

- ارتفاع الطلب على برامج الدراسات العليا.
- إمكانية مد جسور التعاون والشراكة مع جامعات إقليمية وعالمية.
- إمكانية تعزيز التفاعل والمشاركة مع المجتمع المحلي.
- زيادة تسويق الإنتاج العلمي للجامعة.
- سير الجامعة نحو الإيفاء بالمتطلبات الأساسية للجودة ونيل الاعتماد المحلي والدولي.

## 5.5.4 التهديدات المحتملة:

- عدم استقرار سياسات التعليم العالي نظراً للتقلبات السياسية.
- توسع انتشار الجامعات الحكومية.
- تدني المستوى الاقتصادي بشكل عام.
- محدودية مصادر الدخل.
- ضعف جودة المدخلات من التعليم العام.
- تسرب بعض الكفاءات العلمية والبحثية والإدارية خارج الجامعة.
- ضعف ثقة المجتمع بقدرة المؤسسات البحثية وكوادرها

## 5.6. الهدف الإستراتيجي السادس: السعي لاعتماد الجامعة محلياً ودولياً وتطبيق معايير الجودة

ترتكز الخطة الاستراتيجية على نظام الجودة الشامل والتحسين المستمر لرفع جودة العملية التعليمية وتحسين جودة المخرجات العلمية. ويرتكز نظام الجودة على معايير معتمدة من قبل المركز الوطني لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي. كما أن نيل الاعتماد الداخلي بشقيه البرامجي والأكاديمي هو على رأس أولويات نظام الجودة في الجامعة ومحور بناء الخطة الإستراتيجية.

مرحلة المسح البيئي وتحليل الموقف (SWOT) قام فريق الخطة الاستراتيجية الخاص من خلال تطبيق كافة معايير الجودة باستكمال آلية اعتماد الجامعة محليا بإجراء دراسة للمقارنة المرجعية مع عدد من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية المماثلة لجامعة عمر المختار، هذه الدراسة تناولت الجانب الخاص بكل المعايير ومراجعة التقارير المختلفة المنجزة ضمن إطار التحليل الإستراتيجي للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي.

### 5.6.1 نقاط القوة:

- دعم الإدارة العليا للجامعة للجودة وتبني خطط التحسين والتطوير المستمر.
- وجود مكتب ضمان جودة في الجامعة نشط وفعال في تطبيق معايير الجودة التعليمية.
- وجود لجنة عليا للجودة تشرف على تطبيق نظام الجودة ونشر ثقافتها في الكليات والأخذ بمعايير الجودة
- وجود أقسام ضمان جودة فاعلين على مستوى الكليات يتنافسون على نشر ثقافة الجودة وتطوير العملية التعليمية طبقاً لمواصفات الجودة والتحسين المستمر.
- المحاولات الجادة لتطبيق معايير الجودة وفق سياسات واضحة لتحقيق وتطبيق مبدأ الجودة الشاملة وضمانيها.
- وجود مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي كجهة مرجعية واستشارية تساعد عمليات التدقيق والمراجعة لنيل الاعتماد المؤسسي والبرامجي
- وجود تاريخ عريق للجامعة وسمعة طيبة في الأوساط العلمية والاجتماعية.
- مشاركة الجامعة في معظم العمليات الخاصة بالجودة وضمانيها على المستوى المحلي والدولي.

### 5.6.2 نقاط الضعف:

- عدم تبني نظام الجودة في الوزارات ذات العلاقة بالعملية التعليمية ومخرجاتها.
- النقص في المؤهلين في مجال الجودة وضمانيها.
- ضعف في رصد الميزانيات الخاصة بالجودة وضمانيها.
- قلة الالتزام بالقوانين واللوائح الداعمة لتطبيق عمليات الجودة.
- عدم وجود لوائح مكافآت وتحفيز لأعضاء فريق الجودة ولاسيما منسقي الجودة لدى الأقسام العلمية.

### 5.6.3 الفرص:

- افتتاع الإدارة العليا للجامعة بمبدأ تطبيق الجودة وضمانيها في كل مكونات الجامعة.
- سهولة التواصل المستمر بين مكتب الجودة بالجامعة مع المركز الوطني لضمان الجودة.
- توجه وزارة التعليم العالي نحو الاهتمام بالجودة وضمانيها بمؤسسات التعليم العالي.
- وجود الإمكانيات والوسائل اللازمة لتطبيق معايير الجودة.
- وجود شبكة تواصل إلكتروني وبريد إلكتروني خاص لتواصل الرسمي البديل عن الرسائل الورقية.

## 5.6.4 التحديات :

- التحديات الأمنية بالمنطقة وعدم الاستقرار السياسي للدولة.
- ضعف الدعم المالي لأنشطة الجودة علي مستوى الجامعة.
- استحداث جامعات جديدة بالمنطقة وزيادة المنافسة علي المستوى المحلي والدولي في مجال الجودة.

## 5.7 الهدف الإستراتيجي السابع: ربط الجامعة بالمجتمع الأكاديمي المحلي والدولي)

تسعى جامعة عمر المختار للوصول إلى المكانة العالمية التي تمكنها من المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي، وذلك من خلال تفعيل الاتفاقيات الموقعة مع نظراءها، وكذلك زيادة وعي أعضاء هيئة التدريس بالبرامج الدولية الخاصة بالبحث العلمي وبرامج التبادل العلمي والأكاديمي، وأيضا على تعريف الطلاب ببرامج المنح الدراسية والتبادل الطلابي.

مرحلة المسح البيئي وتحليل الموقف (SWOT) قام فريق الخطة الإستراتيجية بدراسة مقارنة مرجعية مع عدد من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية المماثلة لجامعة عمر المختار من حيث الخصائص الهيكلية والموارد، وبالاطلاع على التقارير الخاصة بمكتب التعاون الدولي واستنادا إلى نتائج الدراسة وضمن هذا الإطار تم تحديد العناصر الأساسية في التحليل الرباعي والتي تضم أهم نقاط القوة والضعف، وكذلك أهم الفرص والتحديات في بيئتها الداخلية والخارجية.

### 5.7.1 نقاط القوة:

- وجود مكتب للتعاون الدولي ضمن الهيكلية التنظيمية للجامعة
- هناك اهتمام من جانب الإدارة العليا بالجامعة بالاتفاقيات والبرامج المتعلقة بالتعاون الدولي.
- وجود دليل مسبق للاتفاقيات منتج ومعدل بما يتماشى مع رؤية ورسالة الجامعة.
- حيوية صفحة المكتب على مواقع التواصل بالجامعة في نشر الأنشطة والبرامج التي يقيمها المكتب.
- العلاقة الإيجابية مع الأطراف ذات الصلة بنشاطات أعضاء هيئة التدريس والمعيرين والطلاب.
- الاستجابة السريعة لكل المراسلات التي ترد لبريد المكتب داخل وخارج أوقات الدوام الرسمي.

### 5.7.2 نقاط الضعف:

- نقص في الكادر الوظيفي المؤهل لأداء ومتابعة مهام المكتب.
- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتفعيل الاتفاقيات والبرامج الدولية.
- ضعف البرنامج التدريبي الخاص بتطوير الكادر الوظيفي بالمكتب.
- ضعف أو عدم إتقان اللغة الإنجليزية لمنتسبي الجامعة.

## 5.7.3 الفرص:

- وجود منظمات عالمية مانحة لرعاية مشاريع تطوير التعليم العالي من بينها المفوضية الأوروبية ومنظمة اليونسيف.
- الاستفادة من الاتفاقيات الدولية.
- البرامج المقدمة من قبل الملحقيات الثقافية.
- ما توفره ثورة الاتصالات والمعلومات من إمكانية الوصول والاستفادة من الفرص على الصعيد العالمي.

## 5.7.4 التهديدات المحتملة:

- عدم الاستقرار السياسي والانقسامات على صعيد المؤسسات العليا في الدولة.
- عدم سداد الجامعة لرسوم الاشتراكات لبعض الاتحادات أدى إلى الحد من الاستفادة والمشاركة في المؤتمرات والأنشطة الدولية.
- عدم الاستفادة التامة من الاتفاقيات المبرمة كتبادل أعضاء هيئة التدريس والزوار نظراً للظروف الأمنية والاقتصادية.

## 5.8 الهدف الإستراتيجي الثامن: تحسين وتطوير النظام الإداري

تكمّن أهمية التطوير والإداري واختيار الكفاءات الإدارية بالصورة التي تتلاءم مع المتغيرات في المجتمع بالصورة التي تضمن سلاسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال الموارد البشرية وتدريبها وتهيئة البيئة الملائمة للعمل الفعال التي تمكن الموظفين من الأداء الوظيفي بأعلى مستوياته وتوظيف أحدث الوسائل التقنية والتكنولوجية. يهدف التطوير الإداري إلى رفع مستوى الوعي الإداري لدى الموظفين وإلقاء الضوء على جوانب مختلفة من عمليات التطوير عبر اقتراح أفضل السبل وأوضح الطرق مع الاستعانة بما توفره التقنية الحديثة من معطيات تحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والدولة بشكل عام.

مرحلة المسح البيئي وتحليل الموقف (SWOT) قام فريق الخطة الإستراتيجية بدراسة لمقارنة هذا الهدف استناداً إلى الواقع الوظيفي في المؤسسة وإجراء المقابلات والزيارات الميدانية (الإدارية والمالية)، وتم تحديد العناصر الأساسية في التحليل الرباعي التي تشمل أهم نقاط القوة والضعف وأهم الفرص والتحديات في بيئتها الداخلية والخارجية.

### 5.8.1 نقاط القوة:

- وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة ولوائح داخلية تنظيمية للكليات والإدارات
- وجود منظومة للإجراءات المالية مع وجود تطبيق مرتبي.
- وجود ملاك وظيفي معتمد للمؤسسة.

- أغلب الموظفين مؤهلين ولديهم شهادات جامعية وعليا.
- وجود عدد كافي من المؤهلين للعمل على المنظومات الالكترونية.

### 5.8.1 نقاط الضعف:

- ضعف قدرات مدراء المكاتب والإدارات في المجال التقني.
- عدم توفر العدد الكافي من الأجهزة والمعدات الإلكترونية بالكليات والإدارات.
- ضعف بيئة العمل من حيث استيعاب الكادر الوظيفي داخل المؤسسة.
- القصور في تنفيذ الخطة التدريبية بدقة وبشكل كافي.
- عدم وجود مقار مخصصة للكليات والإدارات المستحدثة.
- ضعف البنية التحتية في بعض مباني يخصص الكليات والإدارات المستحدثة.

### 5.8.3 الفرص:

- وجود مركز لتقنية المعلومات مؤهل بمهندسين مختصين بالتقنية الإلكترونية.
- وجود مركز مختص بالتدريب الإداري والفني.
- توفر موارد بشرية تحمل مؤهلات علمية بمستويات متطورة في مجالات مختلفة.
- إمكانية الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي في الجانب التقني.
- الاستفادة من إدارة المشروعات والشئون الفنية في إعداد خطط مستقبلية في البنية التحتية.

### 5.8.4 التهديدات المحتملة:

- التسرب الوظيفي للكفاءات الوظيفية وانعدام وجود خطة للتعاقب الوظيفي لإحلال الفاقد من الكفاءات.
- ضعف الجانب الأمني في مرافق المؤسسة.
- ضعف الميزانية المالية المخصصة للمؤسسة.
- عدم استقلالية مصادر القرار في المؤسسة واستغلالها من قبل الإدارات

## 6. الباب السادس: أولويات التحسين بناءً على الخطة الإستراتيجية

تم التركيز على بعض النقاط الهامة في تحليل البيئية الداخلية للجامعة من أجل تحديد الأولويات والنقاط التي تحتاج إلى التحسين وتطوير والتي من أهمها:

### 6.1 أولويات التحسين في نظام القبول والتنسيب:

- طريقة اختيار وتنسيب المدخلات العلمية التي تتمثل في الطلبة سواء في المرحلة الجامعية أو العليا من أهم الأولويات التي تضمن نجاح واستقرار العملية التعليمية وترفع مستوى المخرجات العلمية. وبمراجعة التقارير حول نظام القبول في الجامعة تبين ما يلي:
- تبني نظام فعال للقبول والتفضيل بين الطلبة وتحديد نسب القبول وأعداد المقبول بناءً على امتحانات المفاضلة والدرجات في مواد معينة.

- اخضاع عمليات القبول والتنسيب لرؤية إستراتيجية مرتبطة بحاجة سوق العمل لتخصصات معينة.
- اعتماد نظام القبول في اللوائح الداخلية للكليات بما يضمن عدم التدخلات السلبية من الجهات النافذة في تسجيل الطلاب للدراسة في كليات ذات تخصصات معينة مثل الطب والهندسة وغيرها، فوق الطاقة الاستيعابية لها ودون مراعاة للمعايير العلمية للقبول أثر سلباً على مخرجات الجامعة وتسبب تكديساً في تلك المجالات ونقص في مجالات أخرى.
- تطبيق نظام القبول حسب احتياجات سوق العمل ومراعاة القدرة الاستيعابية للكليات والأقسام من حيث القدرة الاستيعابية للقاعات والمعامل وخلق توازن علمي أكاديمي بناءً على أسس علمية وأكاديمية صحيحة.

## 6.2 أولويات التحسين والتطوير في نظام التعليم وشئون الطلاب

- ضعف مستوى الكتاب الجامعي وقلة اللجوء الى المراجع والدوريات .
- إدخال نظام تطوير طرق التعليم والتدريس الحديثة.
- تبني نظام التعليم المفتوح والإلكتروني والذي يوفر فرص التعليم الذاتي والمستمر خاصة في مجالات العلوم الإنسانية والنظرية لتلبية احتياجات المجتمع والذي قد يتم الاستعانة به في فترات الأزمات مثلما حدث أثناء جائحة كورونا.
- إدخال وتبني نظام الارشاد الأكاديمي ضمن الساعات المعتمدة في الجدول الدراسي.
- إدخال نظام مناسب للتسويق الأكاديمي والإعلان عن برامج الدراسات الجامعية والدراسات العليا لتأهيل الخريجين، ولجذب المزيد من الطلاب من كافة ربوع ليبيا ومن الدول العربية والعالمية.
- ادخال نظم الحوافز المادية والمعنوية للطلاب المتميزين ورعاية الأبحاث والابتكارات الرائدة علمياً.
- تطبيق وتطوير الاستراتيجيات الحديثة في التدريس مع إدخال واعتماد أنظمة ومعايير التقييم والتطوير في طرق توصيل المعلومة وتقييم المخرجات العلمية.
- الاتجاه إلى تبني وإدخال نظام اختبار القدرات من الطلاب واستخدام أساليب الاستنتاج والتحليل والإبداع والابتكار في التدريس والابتعاد عن أساليب تقويم الطلاب بمقياس الحفظ والاسترجاع.
- إيجاد طرق علمية وسليمة لترغيب الطلاب في ارتياد المكتبات وتحفيزهم على الاطلاع واستسقاء المعلومات من مصادرها الموثقة.
- اعتماد نظام موحد في توزيع الدرجات وأساليب التقييم بناءً على اللوائح والقوانين المنظمة للدراسة والامتحانات.

## 6.3 أولويات التحسين والتطوير في الكادر الأكاديمي والعلمي من أعضاء هيئة

### التدريس والكوادر المساندة

- اعتماد النظام الداخلي في قبول أعضاء هيئة التدريس، بحيث تبدأ عملية القبول من قبول المعيدين بناءً على تقييمات التفوق العلمي والمفاضلة، وفي حالة الاحتياج لتعيين أعضاء هيئة تدريس من خارج الجامعة، تعطى الأولوية لذوي الكفاءات والخبرة من المتقدمين.
- تطوير القدرات العلمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس من خلال اقامة الدورات والمؤتمرات والندوات التثقيفية.
- فتح افق التعاون وتبادل الخبرات مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية من أجل تطوير المهارات وتحسين الجانب الأكاديمي والعلمي بالجامعة.
- تبني نظام التحفيز وتشجيع المهارات وتكريم المتميزين من أعضاء هيئة التدريس.

#### 6.4 أولويات التحسين والتطوير في نظام الدراسات العليا والبحوث :

- دراسة جدوى العملية التعليمية بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.
- قبول أعضاء هيئة تدريس بدجات علمية تسمح بالتدريس في الدراسات العليا وفي تخصصات معينة ومحددة لتغطية العجز في الايفاد.
- السعي إلى استجلاب أعضاء هيئة تدريس من أصحاب الخبرة والكفاءات العلمية
- التشديد في التخصصات واختيار الكفاءات الكافية لتغطية برامج الدراسات العليا وتحديد معايير معينة.
- إمكانية استجلاب أو التعاقد مع أعضاء هيئة تدريس أكفاء لبرامج الدراسات العليا.
- يجب استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال الدراسات العليا والبحوث وبصفة خاصة في الادارة الالكترونية وقواعد البيانات واعلان النتائج، وهذا يتطلب اعادة النظر في الموجود وتغييره.
- وضع نظام لمراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل وتحديد كيفية التحسين والتطوير لدعم الجهود المبذولة مع إدخال تغييرات تواكب التحسين لفتح طريق للتطوير الحديث مما يكون تأكيد على جودة الجهود وتحسين الأداء.
- انشاء نظام الإرشاد الأكاديمي في الكليات لمرحلة الدراسات الجامعية والعليا وتوفير المعلومات اللازمة للطلاب جميعاً.
- اخضاع نظام الدراسات العليا لعمليات التقييم والتقويم والتطوير والتحسين المستمر.
- ربط بين الجامعة بمؤسسات المجتمع المدني وسوق العمل لدعم البرامج البحثية لخدمة البيئة والمجتمع.
- دراسة تطوير دور البحوث العلمية للجامعة وتسخيرها في مواجهة المشكلات المجتمعية ووضع الحلول التنموية .
- استخدام أساليب حديثة ومتطور للتركيز على التخصصات النادرة لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة في مجالات علمية وبحثية غير تقليدية .

- إتاحة فرص الوقت المتاح للبحث العلمي وبصفة خاصة لدى اعضاء هيئة التدريس بالكليات ذات أعداد الطلاب الكبيرة وتقليل الوقت المستهلك في اعمال الامتحانات والتقييم.
- نشر الأبحاث العلمية المتميزة والرصينة في المجالات العلمية ذات معامل التأثير المتميز والتشجيع بنظام مغري بمكافئة معنوية.
- وضع آلية للاستخدام الأمثل لموارد البحث العلمي المتاحة بالجامعة مثل المعامل المختلفة وأجهزتها المتخصصة بها.
- توفر مستلزمات التشغيل للمعامل ولمحطات الأبحاث لتغطية البرامج في الدراسات الجامعية والعليا.

## 6.5 أولويات التحسين والتطوير في نظام خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

- إيجاد قنوات الاتصال بين الجامعة وخريجها من خلال مكاتب الخريجين وخدمة المجتمع والبيئة.
- تفعيل دور الجامعة الاستشاري والمرجعي في البحوث والاستشارات والخدمات العلمية والأكاديمية.
- بناء قاعدة بيانات بالجامعة عن الجهات المستفيدة من خدمات المجتمع ومدى الاستفادة من المخرجات العلمية في الجامعة.
- وضع آلية فعالة لتسويق الخدمات الجامعية في المجتمع.
- التواصل والاستعانة بخبراء من مؤسسات المجتمع المدني في التدريب ونقل الخبرات في كافة المجالات.
- الاهتمام بدور جامعة عمر المختار وتفعيل مكاتب خدمة المجتمع والبيئة في الكليات وتنظيم تعاملاتها مع خدمة المجتمع والبيئة الخاص بالجامعة الذي بدوره يمثل حلقة الوصل بين الجامعة والمنطقة بالكامل.

## 6.6 الخطة لتحسين وتطوير النظام الإداري:

- توضيح قواعد وسياسات اختيار قيادات العمل الإداري بمعايير ومواصفات وكفاءات مناسبة لكل موقع.
- الاستعانة بالخبرات الإدارية وفتح مجالات التعاون معهم لتحسين مستوى العمل الإداري في الجامعة.
- وضع توصيف للوظيفة ومواكبته بالمقابل المادي المناسب، أي وضع نظام للمرتبات الملائمة لنوع العمل ومخاطره وأهميته.
- تجنب المركزية وتبني نظام التسلسل الإداري وإعطاء الصلاحيات التي تسهم في انجاح والرقى بالعمل الإداري.

- توفير الإمكانيات المادية اللازمة وتوفير الإمكانيات الضرورية في التطبيق الكامل لخدمة ميكنة الخدمات بالجامعة وضع آلية إدخال تعيين أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرات للإشراف على العاملين في بعض الإدارات التي هي في مجال تخصصهم.
- إدخال نظام ورش عمل ودورات تدريبية للعاملين لرفع مستوى كفاءة الأداء الوظيفي.

## 6.7. الخطة لتحسين وتطوير نظام الموارد البشرية

- المحافظة على نسب أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة في (1:20) طبقاً لسياسات التعيين لأعضاء هيئة التدريس وقبول الطلبة .
- وضع آليات التعاون مع أعضاء هيئة تدريس من خارج الجامعة لتغطية العجز.
- توزيع المهام في الجامعة فيما بين الموظفين والعاملين بها بما يضمن توازن في الواجبات وانجاز الأعمال بدون اللجوء للعمالة الموسمية وبدون وضع أعباء مادية على الجامعة.
- إعطاء فرصة للأوائل من الخريجين بتعيينهم معيدين بمواصفات أكاديمية وعلمية وإدراج ذلك في اللوائح الداخلية للكليات.
- فتح باب ورش العمل في جميع الإدارات من قبل مراكز التدريب والتأهيل بالجامعة كحوافز للتحسين وتطوير الأداء وتكون طريقاً للترقيات الإدارية.
- الاهتمام بفني المعامل ومساعدتي البحوث وتدريبهم مع فتح باب التعيين لتغطية النقص في بعض الكليات.
- وضع خطة للاستفادة من الموظفين والعاملين باستخدام مراكز التدريب والتأهيل في الجامعة وذلك لسد الهوة في حالة الغياب أو التقاعد أو النقل إن حدث.
- اتباع نظام القيادة الرشيدة والعمل بروح الفريق.
- إدخال آلية لتوطيد العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري.
- استخدام وتعميم دليل للممارسات الأخلاقية للوظيفة في الجامعة (للجميع من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة).
- وضع درجة الحرية الأكاديمية المتاحة لتكون كافية لتطوير العملية التعليمية والبحثية.
- الاهتمام بتطوير التواصل والتفاعل بين الطلاب والأساتذة في الكليات.

## 6.8. أولويات التحسين والتطوير في البنية التحتية وتجهيزات أماكن التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع:

- العمل على صيانة وبناء المدرجات والقاعات الدراسية وتوفير القاعات والمعامل الذكية.
- استحداث مراكز التدريب والتطوير والبحوث والاستشارات.



- انشاء مركز صحي تعليمي جامعي يتبع إدارة الجامعة يقدم الخدمات التعليمية والصحية في الجامعة ويمثل مورد استثماري للجامعة.
- توظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع بين أعضاء هيئة التدريس والكليات وسوق العمل .
- نقل نتائج البحوث القابلة للتطبيق في سوق العمل من خلال نقل التقنية ومكاتب خدمة المجتمع والبيئة .
- وضع نظام فعال للاتصال بين الجامعة ومنظمات المجتمع المدني لدعم العملية البحثية.
- وضع خطة لأهمية دور البحوث الأكاديمية للجامعة في مواجهة المشكلات المجتمعية والتنموية.
- فتح وتطوير قنوات الاتصال بين الجامعة وخريجها في العديد من الكليات.
- إنشاء قاعدة بيانات عن الخدمات التي تقدمها الجامعة وقاعدة بيانات بالجامعة عن الجهات المستفيدة من خدمات الجامعة.
- التنسيق والتعاون بين الجامعة والمستفيدين بخطة مدروسة وعروض لنتائج الأبحاث.
- قياس وتقييم رضا منظمات سوق العمل والمجتمع المدني عن أداء الجامعة ومستوى الخريج .
- دعوة مشاركة الأطراف المجتمعية والمجتمع المدني المختلفة في مجالس الكليات ومجلس الجامعة.
- دعم الخدمات والأنشطة البيئية التي تقدمها الجامعة بآلية فعالة لتسويق هذه الخدمات.

## 7 الباب السابع: التهديدات التي قد تعيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية عجز التمويل وشح الميزانيات

### 7.1 عجز التمويل وشح الميزانيات

تعتمد الجامعات الليبية وبشكل أساسي في تمويلها على ما يخصص لها من الدولة من ميزانيات ولم تتمكن جامعة عمر المختار من تنويع مصادر تمويلها وهذا مردّه إلى التشريعات والقوانين واللوائح المالية للدولة والتي تعرقل المؤسسات في الاستفادة من دخولها مباشرة وضرورة إيداع هذه الدخول لدى المؤسسات المالية للدولة دعماً للدخل القومي.

يمكن فتح مصادر تمويل خاصة بالجامعة وفق الاقتراحات التالية:

1. استغلال الرسوم الدراسية التي يتم تحصيلها من الطلاب ويصبح هذا المصدر مهم عندما تستقطب عدد أكبر من الطلبة الاجانب وهم عادة تكون رسوم دراستهم أعلى من رسوم دراسة الطلاب المحليين.
2. الاستثمارات المتنوعة من خلال إجراء البحوث والدراسات وتقديم الاستشارات العلمية للجهات العامة والخاصة بمقابل.
3. استثمار البنية التحتية من قاعات ومسارح وفضاءات بالإيجار للجهات العامة والخاصة دون الإخلال ببرامج الجامعة لإقامة المؤتمرات والاحتفالات والمهرجانات وغيرها من النشاطات المناسبة.
4. إيجار بعض مباني الخدمات مثل أكشاك التصوير والطباعة والمطاعم والمقاهي.

### 7.2 الاضراب عن العمل والاعتصامات والظروف الطارئة والتقلبات المناخية

يشكل تعطيل الدراسة خلل في الجدول الزمني للخطة الدراسية السنوية ويؤثر بشكل عام على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة. ولتفادي أي تعطيل قد يطرأ يمكن وضع خطط بديلة مسبقاً بإشراف لجنة الأزمات والطوارئ:

- وضع خطة سنوية موحدة على مستوى الجامعة ليتم متابعة تنفيذها من قبل إدارة الجامعة.
- وضع جداول الامتحانات في أوقات المحتملة للغياب الجماعي للطلبة مثل شهر رمضان المبارك.
- وضع جداول أسبوعية مكثفة تضمن السير الآمن في اعطاء المحاضرات والدروس العلمية.
- تأمين عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس يضمن سد العجز في حالات الإجازات المرضية والغيابات الطارئة.
- توفير طرق بديلة عن المحاضرات النظرية وذلك بتبني نظام التعليم الإلكتروني عبر منصات التعليم الإلكتروني المعتمدة.



الباب الثامن: الاستراتيجية التشغيلية والطرق العملية لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية

8.1. الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير الكليات بجوانبها المختلفة وفتح تخصصات جديدة تلبى حاجات المجتمع، وتطوير كفاءات الهيئات الأكاديمية والإدارية.

الأهداف الفرعية	الاستراتيجيات التشغيلية
تطوير الكليات بجوانبها المختلفة	الاهتمام بتقويم الكليات والتخصصات.
	تطوير الخطط الدراسية للتخصصات المختلفة.
	الاهتمام بالجانب العملي للكليات والمقررات الدراسية.
	دعم تعلم الطلاب من خلال توظيف الوسائط التعليمية والتقنيات المتنوعة.
	زيادة الاهتمام بتأليف المقررات الدراسية وتطوير المستخدم منها مع الاهتمام بالكتاب واستعماله.
فتح تخصصات جديدة وفق المتطلبات التنموية المستدامة وسوق العمل	تطوير نظام التقويم في الجامعة.
	فتح تخصصات جديدة.
	تفعيل وتطوير التخصصات.
	متابعة فتح برامج دراسات عليا.
تطوير كفايات الهيئات الأكاديمية والإدارية في مجال التعليم المفتوح	استحداث شهادات دبلوم متعددة.
	تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في التصميم التعليمي.
	تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في مهارات إدارة وعرض العملية التعليمية.
	تطوير كوادر في عملية التقويم التربوي.
	ابتعاث أعضاء هيئة تدريس للحصول على درجات علمية عليا (دكتوراه - ماجستير) للتخصصات النادرة.
تطوير الأنظمة المتعلقة بالشؤون الأكاديمية والإدارية	إصدار الكتروني دليل لجامعة عمر المختار.
	الإسهام في مراجعة وتنقيح نظام الترفقيات والتقييم.
	الإسهام في مراجعة الهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية والأكاديمية في كل كلية.

8.2: الهدف الاستراتيجي الثاني تشجيع البحث العلمي والإنتاج والإبداع والتميز الفكري ودعم الحرية الأكاديمية والفكرية في الجامعة

الأهداف الفرعية	الاستراتيجيات التشغيلية
تشجيع الأبحاث المؤسسية والإجرائية والتطبيقية	تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس البحثية.
	تشجيع إعداد الدراسات المؤسسية.
	تشجيع إعداد الأبحاث الإجرائية.
	تشجيع إعداد الأبحاث التطبيقية.
	تشجيع إعداد الأبحاث العلمية المشتركة.
الاستمرار في عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل وتطويرها.	الاهتمام بتنظيم مؤتمرات سنوية.
	الاهتمام بتنظيم ورش عمل علمية وندوات متخصصة ومتنوعة.
	الاهتمام بعقد أنشطة علمية مشتركة مع جامعات ومؤسسات أخرى
تشجيع نشر الأبحاث والمؤلفات والأعمال العلمية.	تشجيع النشر في المجالات العلمية الخاصة بالجامعة.
	تشجيع النشر في المجالات العلمية العربية والدولية المتخصصة.
	دعم الباحثين والمشاريع البحثية من خلال حوافز وموازنات خاصة.
	توفير مصادر معرفية ومنابر بحثية خاصة بالنشر.
	إنشاء مراكز بحثية متخصصة.
	تحفيز أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث العلمية.
	تشجيع التأليف للكتب المنهجية والمرجعية ورصد ميزانية كافية
	تفعيل مشاركة الطلاب في المؤتمرات المحلية والدولية.
	الاستراتيجيات التشغيلية
تشجيع الطلاب والطالبات على البحث العلمي. كأهداف فرعية	تشجيع التعاون مع الجامعات الأخرى في المجال البحثي فيما يتعلق بالطلاب.
	إشراك مشاريع التخرج المميزة في المسابقات المحلية والعربية والدولية.
	تخصيص حوافز مادية ومعنوية للباحثين المتميزين من الطلاب.

**8.3. الهدف الاستراتيجي الثالث: تنمية موارد الجامعة المالية وتنويع مصادرها وتحسين كفاءة وفاعلية الأنظمة المالية للجامعة.**

الأهداف الفرعية	الاستراتيجيات التشغيلية
تنمية موارد الجامعة المالية.	استثمار المعرفة المتراكمة في المجالات المختلفة ونقل الخبرة للمؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع المحلي.
	تقديم مقترحات لمشاريع البحث عن تمويل.
	تفعيل دور المراكز الإنتاجية في الجامعة.
تنويع مصادر تمويل الجامعة	البحث عن مصادر متنوعة للتمويل
	استثمار الإمكانيات المادية والبشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوفرة في الجامعة بما يحقق عوائد مالية للجامعة.
زيادة كفاءة وفعالية الكوادر والموارد والأنظمة المالية في الجامعة.	التسويق لورش عمل وعيادات طبية كما يلي:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء ملاعب وصلالات رياضية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وللإستثمار</li> <li>• رفع الكفاءة في مجالات الهندسة بورش عمل للمؤسسات</li> <li>• فتح عيادة تخصصية</li> <li>• تسويق ورش عمل في مجال إدارة الأعمال والإدارة ومجالات التعامل مع المواد السامة والمبيدات</li> <li>• العمل على ورش عمل رفع الكفاءة والأداء في الأعمال المختلفة</li> <li>• عمل مستشفى تعليمي متكامل بجميع التخصصات يتبع الجامعة</li> <li>• تطوير المستشفى البيطري بالجامعة</li> <li>• عمل صيدلية تعليمية</li> </ul>
	تطوير الكادر الوظيفي مهنيا.
	. تطوير الأنظمة المالية.
	الاقتصاد في النفقات العامة للجامعة بما لا يؤثر على فعالية الأداء.
	مراجعة أنظمة المنح المعمول بها في الجامعة وتطويرها
وضع أولويات للجودة وتحسين كفاءة أداء التدقيق الداخلي.	



8.4 الهدف الاستراتيجي الرابع تعزيز وتطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز وتوكيد الشفافية في جميع عمليات الجامعة وتطويرها

الاستراتيجيات التشغيلية	الأهداف الفرعية
تعزيز ثقافة الجودة في التعليم الإلكتروني	ضمان جودة في جميع الإدارات والكليات في الجامعة كافة من خلال اعتماد معايير الجودة
تعزيز ثقافة الجودة في الجامعة بكلياتها المختلفة	
رفع الكفاءة بتطبيق الاستراتيجيات التشغيلية بمعايير الجودة	الأهداف الفرعية
المساهمة في تطوير معايير الجودة المتعلقة بالتعليم المفتوح واستخدام مرجعيات بمعايير أداء عالية	
تجويد عمل مكاتب الجامعة وإدخال نظم المكتبات الإلكترونية	
تطوير وتوثيق إجراءات العمل التنفيذية والتعليمات الخاصة بها لجميع وحدات الجامعة (في قاعدة بيانات)	
التوجه التدريجي لتجويد العمل بما يتطابق مع معايير الاعتماد باستخدام الكفاءات المتوفرة بالجامعة في ورش عمل دورية	
بناء شبكة علاقات مع المؤسسات الأكاديمية والتربوية المحلية والعربية والدولية ذات العلاقة بالجودة	تعزيز العلاقات مع المؤسسات الأكاديمية والتربوية المحلية والعربية والدولية في مجالات الجودة.

8.5 الهدف الاستراتيجي الخامس: تحسين البيئة التعليمية والتعليمية وبيئة الخدمات الطلابية بالشكل الذي يدعم جودة التعليم والتعلم في الجامعة

الاستراتيجيات التشغيلية	الأهداف الفرعية
توفير إمكانيات الاتصال والتواصل الفعال بين الموظفين والطلاب	تحسين خدمات الإرشاد بمجالاتها المختلفة.
تحسين خدمات الإرشاد الأكاديمي للطلاب في جميع الكليات وفي الدراسات العليا	
توفير خدمات الإرشاد النفسي والاجتماعي للطلاب	
التوسع في خدمات الدعم الفني لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين في الإدارة والكليات	إقامة أبنية مملوكة للجامعة تراعي متطلبات وحاجات التعليم الجامعي
توفير قطع أراضي بمساحات ومواقع مناسبة	
تأمين تمويل خارجي لمشاريع المباني الجديدة	إثراء مصادر المعرفة والمعلومات في الجامعة
إثراء مقتنيات المكتبة من مصادر المعلومات الورقية والإلكترونية	
إدخال نظام استخدام الشبكة المعلوماتية للطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا	
نشر ثقافة استخدام مصادر المعرفة المتوفرة في الجامعة	

**8.6. الهدف الاستراتيجي السادس تعميق وترسيخ الأبعاد الثقافية ومضامين المسؤولية المجتمعية ضمن عمليات الجامعة**

الأهداف الفرعية	الاستراتيجيات التشغيلية
تعزيز النشاط الثقافي للجامعة بما يسهم في	رعاية الجامعة لمبادرات طلابية لها بعد اجتماعي
إغناء الأبعاد الثقافية للعاملين والطلاب وهيئة التدريس والمجتمع عامة	تطوير العلاقات مع المراكز الثقافية ومؤسسات المجتمع المحلي
	إقامة نشاطات ثقافية في الأقسام والكليات بمساهمات أعضاء هيئة التدريس
ترسيخ مضامين المسؤولية المجتمعية ضمن عمليات الجامعة.	تشجيع النشاطات الثقافية لموظفي الجامعة
	التفاعل المستمر وبناء العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي
	ذات العلاقة بخدمات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس
	تشجيع العمل التطوعي وترسيخ ثقافته بين العاملين والطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وتعزيز ما تم تأسيسه
	المساهمة والتفاعل مع المناسبات المجتمعية والوطنية والعالمية ذات البعد المجتمعي من جميع فئات الجامعة

**8.7. الهدف الاستراتيجي السابع التوسع في توظيف التكنولوجيا المتطورة في إدارة نشاطات الجامعة المختلفة**

الأهداف الفرعية	الاستراتيجيات التشغيلية
تحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة	الاشتراك في المواقع الأكاديمية ذات المكتبات العالمية والنشر بالدوريات والبحوث المتطورة
	رفع معايير أمن المعلومات وحمايتها في الجامعة
	تحديث وتطوير المختبرات الحاسوبية في الجامعة
استكمال بناء وتطوير أنظمة المحاسبة في الجامعة	تطوير مستودع للنشر الإلكتروني
	تطوير أنظمة المحاسبة المتعلقة بالشؤون الأكاديمية والمالية والإدارية
تنمية مهارات الموظفين في الجامعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	تنمية مهارات الموظفين في مجال استخدام الأنظمة المحاسبية

## الباب التاسع: البرامج التنفيذية والقياسات للخطة الإستراتيجية طبقاً للخطة المعتمدة من قبل مركز التخطيط الليبي

### 9.1. أولاً: برامج تطوير التعليم الجامعي

#### 9.1.1 البرنامج الأول: بناء وتطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي

1- البرنامج التنفيذي	بناء وتطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي، بما يتمشى مع احتياجات القوي العاملة والتوزيع الجغرافي والنشاط الاقتصادي وبما يعكس ويترجم المعايير الحديثة في العالم المعاصر.
المسؤول عن التنفيذ	مجلس إدارة الجامعة، مكتب ضمان الجودة
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مركز ضمان الجودة، أرباب سوق العمل
تاريخ الإنجاز	ديسمبر 2025
فترة التنفيذ	سنتان (مستمر)
القياس	بناءً على بيانات ودراسات وإحصائيات استشرافية. تحليل وقياس النتائج
2- البرنامج التنفيذي	تطوير وتحديث المناهج الدراسية على أساس الكفايات، واعداد الكتب والمواد التعليمية ومراجعتها دورياً وبعتماد الوسائل الرقمية والإلكترونية.
المسؤول عن التنفيذ	المجالس العلمية في الأقسام والكليات
الجهات الداعمة	مجلس إدارة الجامعة، مكتب ضمان الجودة، أقسام البحوث والاستشارات، هيئة الاتصالات.
تاريخ الإنجاز	ديسمبر 2024
فترة التنفيذ	أربع سنوات (مستمر)
القياس	قياس تحديث المناهج الدراسية بما يتوافق والتطورات العلمية في العالم قياس رضا الطلاب واستبيانات أعضاء هيئة التدريس عن المناهج العلمية توفير هيئات التدريس في كافة الاختصاصات وتأهيلهم، ورفع كفاءاتهم بصورة مستمرة.
3- البرنامج التنفيذي	مجلس إدارة الجامعة، مركز المختار للبحوث والاستشارات
الجهات الداعمة	الكليات والمعاهد العليا ومراكز التدريب والتأهيل (دورات تربوية)
تاريخ الإنجاز	أغسطس 2025
فترة التنفيذ	ثلاث سنوات (مستمر)
القياس	قياس معايير الكفاءة التدريسية، ومدى تطبيق معايير الجودة التعليمية في العملية التعليمية والتدريسية.
4- البرنامج التنفيذي	تحسين كفاءة الإدارة الجامعية وبناء منظومات إدارة المعلومات للتعليم الجامعي والعالي.
المسؤول عن التنفيذ	مجلس إدارة الجامعة
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبيوت الخبرة في بناء المنظومات والتطوير المؤسسي
تاريخ الإنجاز	أغسطس 2024
فترة التنفيذ	ثلاث سنوات (مستمر)
القياس	قياس مدى الانجاز في المنظومات العلمية والعمل بها في الجامعة والتحول الرقمي قياس مدى رضى الطاقم الوظيفي عن التحول الرقمي وسرعة وسهولة انجاز المعاملات الإدارية.
5- البرنامج التنفيذي	تطوير نظام مراقبة الجودة في الجامعة والحصول على الاعتمادات المؤسسية والبرامجية محلياً وعالمياً
المسؤول عن التنفيذ	مجلس إدارة الجامعة والكليات



المركز الوطني لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي. مكتب ضمان الجودة بالجامعة	الجهات الداعمة
ديسمبر 2024	تاريخ الإنجاز
ثلاث سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
قياس جودة عملية التعليم والتعلم ومدى مطابقتها للمعايير المعمول بها من قبل مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي. إنجاز متطلبات الجودة ونيل الاعتماد المؤسسي والبرامجي. تقوية نقاط الضعف وتحقيق معدلات رضا عالية في استبيانات الرضا العام.	القياس
تطوير البنية التحتية للجامعة، وتوفير المباني، والورش والمختبرات والمعدات، ومواد التشغيل، والمكتبات ونظم الاتصالات.	6- البرنامج التنفيذي
مجلس إدارة الجامعة	المسؤول عن التنفيذ
رئاسة الوزراء، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجهات الحكومية ذات العلاقة	الجهات الداعمة
ديسمبر 2028	تاريخ الإنجاز
خمس سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
تحديث البنية التحتية حسب الأولوية والحاجة الماسة للتحديث	القياس
وضع التشريعات واللوائح الداخلية التي تضمن استقلالية الجامعة علمياً وإدارياً وضمان الحريات الأكاديمية.	7- البرنامج التنفيذي
مجالس إدارة الكليات، مجلس إدارة الجامعة	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الهيئة الليبية للبحث العلمي	الجهات الداعمة
يناير 2024	تاريخ الإنجاز
سنتان (مستمر)	فترة التنفيذ
تحديث اللوائح الداخلية للكليات.	القياس
تطوير البدائل التجديدية مثل: التعليم عن بُعد والتعليم الإلكتروني والدراسة المفتوحة.	8- البرنامج التنفيذي
مجلس إدارة الكليات والجامعة	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الهيئة الليبية للبحث العلمي	الجهات الداعمة
يناير 2026	تاريخ الإنجاز
أربع سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
تجهيز متطلبات تنفيذ التعليم عن بُعد من أدوات وتشريعات	القياس

### 9.1.2 البرنامج الثاني: بناء كوادر تدريس متميزة

وضع آلية جديدة لاختيار المعيدين تسمح بتضمين العنصر التربوي والكفاءات المهنية المطلوبة وخبراتهم في المجالات المختلفة وليس فقط تفوقهم الدراسي لضمان الجودة الشاملة للمعدين.	1- البرنامج التنفيذي
مجالس الأقسام العلمية، مجلس إدارة الكليات	المسؤول عن التنفيذ
مجلس إدارة الجامعة، إدارة الدراسات العليا بالجامعة	الجهات الداعمة
يونيو 2025	تاريخ الإنجاز
ثلاث سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
انجاز آلية لاختيار المعيدين	القياس
تطوير منظومة تدريب المعيدين لتنمية القدرات البحثية والكفاءة التدريسية وآليات التقييم.	2- البرنامج التنفيذي
مركز المختار للتطوير والتدريب	المسؤول عن التنفيذ
مجلس إدارة الجامعة، إدارة الدراسات العليا	الجهات الداعمة
يناير 2025	تاريخ الإنجاز
ثلاث سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
إنجاز منظومة التدريب للمعدين لتنمية القدرات	القياس



استحداث آلية لدمج آراء وتقييمات الطلاب لأعضاء هيئة التدريس في نظم تقييم المعلمين وذلك لتعظيم أثرها على الطلاب.	3- البرنامج التنفيذي
الأقسام العلمية وإدارات الكليات	المسؤول عن التنفيذ
مجلس إدارة الجامعة، مكتب المختار للتطوير والتدريب	الجهات الداعمة
سبتمبر 2024	تاريخ الإنجاز
سنتان (مستمر)	فترة التنفيذ
انجاز نماذج تقييم لتقييم الطلاب لأعضاء هيئة التدريس موحدة	القياس
وضع آلية تنمية مهارات هيئة التدريس والقيادات وتحسين كفاءة هيئة التدريس.	4- البرنامج التنفيذي
مركز المختار للتطوير والتدريب	المسؤول عن التنفيذ
مجلس إدارة الجامعة	الجهات الداعمة
يناير 2025	تاريخ الإنجاز
(مستمر)	فترة التنفيذ
قياس مدى الكفاءة العلمية وطريق توصيل المعلومة عن طريق قياس معدلات الأداء	القياس

### 9.1.3 البرنامج الثالث: تحسين وتطوير الجودة ونشر ثقافة الجودة في الجامعة

إلزام الكليات بالحصول على الاعتماد خلال فترة معينة لضمان السرعة في التنفيذ. والحرص على تجديد الاعتماد.	1- البرنامج التنفيذي
مكتب ضمان الجودة بالجامعة، أقسام ضمان الجودة وتقييم الأداء بالكليات	المسؤول عن التنفيذ
إدارة الجامعة	الجهات الداعمة
ديسمبر 2023	تاريخ الإنجاز
ثلاث سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
التقديم على الاعتماد المؤسسي والبرامجي والحصول عليها	القياس
تحديد معايير الجودة المطلوبة بناء على المعايير الدولية بما يتوافق مع البيئة الليبية.	2- البرنامج التنفيذي
مكتب ضمان الجودة بالجامعة، أقسام ضمان الجودة وتقييم الأداء بالكليات	المسؤول عن التنفيذ
المركز الوطني لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، إدارة الجامعة	الجهات الداعمة
ديسمبر 2023	تاريخ الإنجاز
(مستمر)	فترة التنفيذ
انجاز معايير الجودة وانعكاسها في تطبيق التحسين المستمر	القياس
وضع برامج تحفيزية لتشجيع الكليات للتقدم للاعتماد مثل برامج تقدير أو نظام حوافز أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية	3- البرنامج التنفيذي
مكتب ضمان الجودة	المسؤول عن التنفيذ
المركز الوطني لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، إدارة الجامعة	الجهات الداعمة
ديسمبر 2024	تاريخ الإنجاز
(مستمر)	فترة التنفيذ
انجاز دليل قرارات الحوافز التشجيعية	القياس

### 9.1.4 البرنامج الرابع: تحديث نظم القبول بالجامعة

وضع نظم للتنسيق تأخذ في الاعتبار قدرات الطالب ورغباته ولا تعتمد كلياً على معيار الدرجات ومعالجة الفجوات وأسباب قلة الكفاءة في الوضع الحالي.	1- البرنامج التنفيذي
مجلس إدارة الجامعة، مكتب المسجل العام، عمداء الكليات	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التخطيط والعمل	الجهات الداعمة
سبتمبر 2024	تاريخ الإنجاز
مستمر	فترة التنفيذ



القياس	انجاز اللوائح التي تضمن للطالب الاستفادة من مدخلات التعليم حسب الرغبة ووجود مقاييس التفوق والإبداع وتلبية احتياجات سوق العمل
2- البرنامج التنفيذي	وضع آلية لعرض التخصصات المتاحة وتعريفها وتوضيح المواد التي تندرج تحت كل تخصص، والاستعانة بأراء عينة من مجموعة من الطلاب والخريجين من كل تخصص حتى يتمكن الطالب من تحديد التخصص الذي يتماشى مع قدراته بناء من المعلومات الدقيقة والمتكاملة.
المسؤول عن التنفيذ	مجلس إدارة الجامعة، مكتب المسجل العام، عمداء الكليات
الجهات الداعمة	مكاتب الخريجين، منسقى مكاتب خدمة المجتمع والبيئة
تاريخ الإنجاز	سبتمبر 2024
فترة التنفيذ	مستمر
القياس	وجود منظومة تخصصات دقيقة لأعضاء هيئة التدريس وقياس الاحتياجات والمتطلبات الأساسية في التخصصات الدقيقة. توفر التخصصات المطوبة لفتح برامج علمية جديدة تلي التطور في العملية التعليمية والبحثية.

## 9.1.5 البرنامج الخامس: تطوير المناهج

1- البرنامج التنفيذي	وضع التشريعات المطلوبة للالتزام بتطوير البرامج الدراسية ودعمها بالمواد المختلفة.
المسؤول عن التنفيذ	مجالس إدارة الكليات، مكتب التأليف والنشر، مكتب ضمان الجودة
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة
تاريخ الإنجاز	سبتمبر 2025
فترة التنفيذ	مستمر
القياس	اعتماد التشريعات القوانين المطلوبة لتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر في جودة برامج العملية التعليمية. تعيين لجنة لمتابعة تنفيذ والالتزام بتطوير البرامج الدراسية واحالة التقارير لمتابعتها من قبل الإدارات المختصة في الجامعة.
2- البرنامج التنفيذي	توفر التدريبات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس على كيفية دمج معايير المناهج لتعظيم الاستفادة من المناهج المطورة.
المسؤول عن التنفيذ	مجالس إدارة الكليات، مكتب التأليف والنشر، مكتب ضمان الجودة
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والهيئة الليبية للبحث العلمي
تاريخ الإنجاز	سبتمبر 2024
فترة التنفيذ	مستمر
القياس	بناء منظومة شاملة لأعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على طرق التعليم الحديثة وطرق تطوير المناهج العلمية. تنفيذ التدريب اللازم على كيفية تطوير المناهج ودمج المواضيع الحديثة. قياس مدى تطور المناهج قياساً على المرجعيات العلمية المتطورة

## 9.1.6 البرنامج السادس: تفعيل دور مراكز البحوث بالجامعة

1- البرنامج التنفيذي	توفر الدعم المالي واللوجستي اللازم لإنشاء وتطوير مراكز البحوث في الجامعة.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، مركز المختار للبحوث والاستشارات
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الهيئة الليبية للبحث العلمي
تاريخ الإنجاز	سبتمبر 2025
فترة التنفيذ	(مستمر)
القياس	تقدم مستوى المنتج البحثي والاستشاري لمراكز البحوث بالجامعة وارتفاع مستويات الأداء والكفاءة



قياس المخرجات البحثية والاستشارية للمراكز البحثية	
وضع آلية لتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومديري المراكز البحثية لتحقيق السرعة في تفعيل دور مراكز البحوث وتحقيق الاستخدام الأمثل لها.	2- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، مركز المختار للبحوث والاستشارات	المسؤول عن التنفيذ
الهيئة الليبية للبحث العلمي	الجهات الداعمة
سبتمبر 2024	تاريخ الإنجاز
(مستمر)	فترة التنفيذ
اصدار قرارات داخلية تحدد المكافئات على الأعمال البحثية	القياس
قياس مدى معدلات الاستفادة من آليات التطوير والتحسين في البحث العلمي.	
وضع نظام لدمج المؤلفات الأكاديمية في المناهج لتشجيع الطلاب على البحث العلمي واستخدام مراكز البحوث في المراحل المختلفة.	3- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، مركز المختار للبحوث والاستشارات	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الهيئة الليبية للبحث العلمي	الجهات الداعمة
سبتمبر 2024	تاريخ الإنجاز
ثلاث سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
نسبة المواضيع المدمجة في المقررات الدراسية	القياس
مدى مواكبة المؤلفات الأكاديمية للتطور الحاصل في العملية التعليمية والبحثية.	
إعادة هيكلة المناهج في كل مراحل التعليم الجامعي والعالي لدمج البحث العلمي في الشق التطبيقي.	4- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، إدارة الدراسات العليا بالجامعة	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم، الهيئة الليبية للبحث العلمي	الجهات الداعمة
سبتمبر 2024	تاريخ الإنجاز
أربع سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
انجاز أدلة الدراسة والامتحانات بالكليات وإدارة الدراسات العليا	القياس
المراجعة المستمرة للمناهج العلمية ومقارنتها بالتطور الحاصل في البحث العلمي.	
وضع نظام لتفعيل والتوسع في البوابات الإلكترونية والمكتبات الرقمية وميكنة المكتبات لزيادة موارد مراكز البحوث وتعظيم دورها.	5- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، إدارة الدراسات العليا بالجامعة، إدارات ومراكز الدعم الفني	المسؤول عن التنفيذ
هيئة المعلومات، مركز الأبحاث	الجهات الداعمة
سبتمبر 2024	تاريخ الإنجاز
أربع سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
وضع نظام تطبيقي لقياس للتوسع في البوابات الإلكترونية والمكتبات الرقمية	القياس
قياس نسبة التحول في التعاملات الإدارية الرقمية ومدى التحول الحاصل فيها.	
وضع نظام لتسهيل عقد اتفاقيات بين المراكز البحثية ورجال الأعمال والجهات المانحة لتقديم الدعم اللازم واستغلال معرفة وقدرات هيئة التدريس وتطبيق النظم الحديثة لسد الفجوة بين الحياة النظرية والتطبيق ويكون ذلك نظير مقابل مادي يدعم أنشطة هذه المراكز البحثية.	6- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، مركز البحوث والاستشارات	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الهيئة الليبية للبحث العلمي	الجهات الداعمة
سبتمبر 2024	تاريخ الإنجاز
ثلاث سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
وضع آلية لعقد الاتفاقيات بين المراكز البحثية والاستشارية بالجامعة مع رجال الاعمال والجهات الخاصة	القياس
متابعة نسب الإنجاز في بنود الاتفاقيات المبرمة ومتابعة تنفيذها.	

## 9.1.7 البرنامج السابع: صياغة استراتيجية للبحث العلمي

1- البرنامج التنفيذي	بناء القدرات البشرية الوطنية، وتنمية مهاراتها التعليمية والبحثية والتقنية، وإعدادها للتفاعل مع معطيات عصر العلم والمعرفة وذلك عبر إعداد العقول الناشئة لتقبل قيم وثقافة العلم والمعرفة ونبذ الخرافة والجهل.
المسؤول عن التنفيذ	مكاتب البحوث والاستشارات، إدارة أعضاء هيئة التدريس والتدريب
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، مكتب الحوث والنشر
تاريخ الإنجاز	يونيو 2024
فترة التنفيذ	مستمر
القياس	تنفيذ برامج لبناء القدرات المطلوبة وقياس وتحليل البيئة الداخلية لمعدلات الأداء
2- البرنامج التنفيذي	ربط خطط البحث العلمي والتطوير التقني وبرامجها بخطط التنمية وحاجات المجتمع، وإنجاز البحوث العلمية في مجالات العلوم الأساسية والتطبيقية والعلوم الإنسانية، بحيث تنصب كل الجهود في دعم التنمية المستدامة وحل المشاكل الوطنية كأولوية للمشروعات البحثية والوسائل العلمية في الجامعات، إلى جانب أنشطة المؤسسات والمراكز البحثية.
المسؤول عن التنفيذ	مكاتب البحوث والاستشارات، إدارة أعضاء هيئة التدريس والتدريب، مكاتب خدمة المجتمع والبيئة
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، الهيئة الليبية للبحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
تاريخ الإنجاز	سبتمبر 2024
فترة التنفيذ	ثلاث سنوات (مستمر)
القياس	انجاز عدد من خطط الربط وتشريع الآليات والتنسيق والتعاون المشترك
4- البرنامج التنفيذي	تنمية الموارد المالية والاستثمارية اللازمة لدعم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجامعة، وزيادة مخصصات البحث العلمي.
المسؤول عن التنفيذ	مركز المختار للتدريب والتطوير
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، الهيئة الليبية للبحث العلمي، ورجال الاعمال
تاريخ الإنجاز	سبتمبر 2024
فترة التنفيذ	ثلاث سنوات (مستمر)
القياس	تنفيذ مجموعة من البرامج لتنمية الموارد المالية
5- البرنامج التنفيذي	إنشاء قاعدة بيانات وتوفير مصدر مستقل للمعلومات لربط التكنولوجيا بمخرجات البحث العلمي في الجامعة بمخرجات البحث العلمي في الجامعات والمؤسسات البحثية، وقياس مدى تفاعلها مع قطاعات الصناعة والخدمات، التي يمثل الارتقاء بها، جوهر العملية البحثية.
المسؤول عن التنفيذ	مركز المختار للتدريب والتطوير، مكاتب البحوث والاستشارات، مكاتب الخدمات الفنية وتقنية المعلومات
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة
تاريخ الإنجاز	سبتمبر 2024
فترة التنفيذ	ثلاث سنوات (مستمر)
القياس	دراسة ومتابعة التقدم الحاصل في انشاء قاعدة البيانات تحليل مدى تطور العملية التعليمية قياساً على التحول الرقمي بها.
6- البرنامج التنفيذي	إقامة الندوات العلمية بشكل مستمر والتي تسهم في لقاء وتشبيك الخبرات وتبادل المعلومات
المسؤول عن التنفيذ	القطاعات الاقتصادية
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والجامعات
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	سياسة مستمرة وتحديث باستمرار
القياس	عدد الندوات + عدد الشبكات + قياس العائد

## 9.1.8 البرنامج الثامن: ربط الخريجين بسوق العمل محلياً وإقليمياً ودولياً

1- البرنامج التنفيذي	تفعيل دور مكاتب الخريجين لتكون بمثابة ملتقى للتوظيف والدعم تربط بين الطلاب والجهات الموظفة سواء من القطاع الخاص أو الحكومي.
المسؤول عن التنفيذ	مكتب الخريجين، مكاتب خدمة المجتمع والبيئة بالجامعة والكليات
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، وزارة العمل ومؤسسات المجتمع المدني
تاريخ الإنجاز	سبتمبر 2024
فترة التنفيذ	مستمر
القياس	انجاز النظام الذي آليات تطبيق الدمج
2- البرنامج التنفيذي	دعم وتطوير برامج الإرشاد الوظيفي الجامعي والعالي لتوفير المشورة للطلاب بشأن فرص العمل المتاحة وكيفية التقدم إليها.
المسؤول عن التنفيذ	مكتب الخريجين، مكاتب خدمة المجتمع والبيئة ومكتب البحوث والاستشارات بالجامعة والكليات
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، وزارة العمل، الهيئة الليبية للبحث العمي
تاريخ الإنجاز	مارس 2024
فترة التنفيذ	مستمر
القياس	زيادة اتاحة فرص العمل لخريجي الجامعة وارتفاع معدلات الكفاءة المطلوبة لاختيارهم وضع آليات تدريبية للمساعدة على إعداد خريج قادر على التواصل والتفكير الإيجابي واقتناص، وخلق فرص عمل تتلاءم وتخصصه.
3- البرنامج التنفيذي	مكتب الخريجين، مكاتب خدمة المجتمع والبيئة ومكتب البحوث والاستشارات بالجامعة والكليات. مركز المختار للتدريب والتأهيل
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، وزارة العمل، الهيئة الليبية للبحث العمي
تاريخ الإنجاز	سبتمبر 2024
فترة التنفيذ	ثلاث سنوات (مستمر)
القياس	ارتفاع معدلات الكفاءة المطلوبة للخريجين وتحسن مستوى الرضا عنهم من قبل الجهات الموظفة لهم.
4- البرنامج التنفيذي	وضع نظم لتوفير الاستشارات للطلاب في مراحل التعليم الجامعي الأولى بشأن اختيار التخصص ونوع فرص العمل المتوفرة للتخصصات المختلفة للحصول على خريج شغوف بتخصصه وحريص عليه.
المسؤول عن التنفيذ	مكاتب الدعم الطلابي، المرشد الأكاديمي، مكاتب خدمة المجتمع والبيئة
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، مكتب المسجل العام،
تاريخ الإنجاز	سبتمبر 2024
فترة التنفيذ	مستمر
القياس	انجاز النظام الذي يضمن تحسين وتطوير الاستشارات والتوجيهات تحليل البيئة الداخلية لعملية الإرشاد الأكاديمي ومدى فاعليتها في التوجيه الأكاديمي واختيار التخصصات الملائمة للكفاءات والقدرات

## 9.1.9 البرنامج التاسع: تطبيق نظام معادلة الشهادات الليبية والاعتراف بالشهادات العليا

1- البرنامج التنفيذي	تطوير وحدة تكون مسؤولة عن إبرام اتفاقيات شراكة وتوأمة فعالة بن الجامعات الليبية ونظيراتها الأجنبية المتميزة في برامج أكاديمية مشتركة تناسب احتياجات سوق العمل المحلي والدولي.
المسؤول عن التنفيذ	مكتب التعاون الدولي
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وإدارة البعثات، ومكتب التعاون بالوزارة
تاريخ الإنجاز	سبتمبر 2024
فترة التنفيذ	مستمر

القياس	انشاء جسم يتولى عمليات التوأمة والتنسيق وتفعيل الاتفاقيات المشتركة
2- البرنامج التنفيذي	توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتمكينهم من تدريس البرامج الدراسية المطلوبة للمعادلات.
المسؤول عن التنفيذ	مركز المختار للتدريب والتطوير، إدارة الدراسات العليا والتدريب
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس
تاريخ الإنجاز	ديسمبر 2024
فترة التنفيذ	مستمر
القياس	انجاز البرامج التدريبية وتفعيلها وقياس نتائجها ومعدلات الأداء
3- البرنامج التنفيذي	تطوير مراكز تساعد الطلاب على التقدم للحصول على منح دراسية في جامعات دولية.
المسؤول عن التنفيذ	مكتب التعاون الدولي
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
تاريخ الإنجاز	ديسمبر 2024
فترة التنفيذ	مستمر
القياس	استحداث المركز بالجامعة وتفعيل دوره

## 9.1.10 البرنامج العاشر: توظيف تكنولوجيا المعلومات

1- البرنامج التنفيذي	بناء القدرات البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات في مجالات تطوير البرامج وصياغة نظم التعليم الإلكتروني وتطوير الوسائل المتعددة وفي مجال توصيل المعرفة للمتعلمين بوسائل تفاعلية على رأسها شبكة الانترنت.
المسؤول عن التنفيذ	الأقسام العلمية ومجالس إدارة الكليات، مكتب خدمات الحاسوب، مركز البحوث والاستشارات
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، إدارة الدراسات العليا والتدريب
تاريخ الإنجاز	سبتمبر 2024
فترة التنفيذ	خمس سنوات (مستمر)
القياس	تحديث البرامج التعليمية استناداً الى السلم التعليمي ومدى التحول الرقمي في الكليات وقياس معدلات الكفاءة والأداء
2- البرنامج التنفيذي	اعتماد التعليم التفاعلي وتحديث وسائل التقييم، وتطوير المناهج التعليمية التفاعلية في مجال التعليم والتعلم بما يحقق التعلم الذاتي ووسائل التقييم الشاملة والدقيقة، واستخدام اوعية المعرفة الإلكترونية، من خلال برمجيات الوسائط المتعددة التي تسهم في تفاعل المتعلم مع المعرفة.
المسؤول عن التنفيذ	الأقسام العلمية ومجالس إدارة الكليات، مكتب خدمات الحاسوب، مركز البحوث والاستشارات
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، إدارة الدراسات العليا والتدريب
تاريخ الإنجاز	سبتمبر 2024
فترة التنفيذ	خمس سنوات (مستمر)
القياس	تحديث البرامج التعليمية استناداً الى السلم التعليمي ومدى التحول الرقمي في الكليات وقياس معدلات الكفاءة والأداء
3- البرنامج التنفيذي	تطوير البنية التحتية: تأسيس بنية تحتية تعليمية متطورة عمادها الشبكات الإلكترونية والاتصالية المتكاملة، التي توفر نفاذاً ميسراً وسريعاً، وحرراً، لمصادر المعرفة الإلكترونية في الفضاء الافتراضي، عبر انشاء منظومات اتصالات لاسلكية مترامية، إضافة لنشر الحواسيب على المستويين الشخصي والمؤسسي.
المسؤول عن التنفيذ	الأقسام العلمية ومجالس إدارة الكليات، مكتب خدمات الحاسوب، مركز البحوث والاستشارات



إدارة الجامعة، إدارة الدراسات العليا والتدريب	الجهات الداعمة
سبتمبر 2024	تاريخ الإنجاز
خمس سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
تحديث البرامج التعليمية استناداً الى السلم التعليمي ومدى التحول الرقمي في الكليات وقياس معدلات الكفاءة والأداء	القياس

## 9.1.11 البرنامج الحادي عشر: التعليم الإلكتروني

تصميم البرامج التعليمية لتكون خاصة بمجال التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد.	1- البرنامج التنفيذي
الأقسام العلمية ومجالس إدارة الكليات، مكتب خدمات الحاسوب، مركز البحوث والاستشارات	المسؤول عن التنفيذ
إدارة الجامعة، إدارة الدراسات العليا والتدريب، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	الجهات الداعمة
سبتمبر 2024	تاريخ الإنجاز
خمس سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
تحديث البرامج التعليمية استناداً الى السلم التعليمي ومدى التحول الرقمي في الكليات وقياس معدلات الكفاءة والأداء	القياس
توفير الأدوات المناسبة لنجاح تجربة التعليم الإلكتروني. فالمعلمون في حاجة إلى برامج يساهمون بها في بناء تعليم فعال، في حين يجب على الطلاب استخدام كل الوسائل المتاحة للانخراط مع الطلاب الآخرين في الدروس الالكترونية.	2- البرنامج التنفيذي
الأقسام العلمية والإدارية ومجالس إدارة الكليات، مكتب خدمات الحاسوب، مركز البحوث والاستشارات	المسؤول عن التنفيذ
إدارة الجامعة، إدارة الدراسات العليا والتدريب، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	الجهات الداعمة
سبتمبر 2024	تاريخ الإنجاز
خمس سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
تحديث البرامج التعليمية استناداً الى السلم التعليمي ومدى التحول الرقمي في الكليات وقياس معدلات الكفاءة والأداء	القياس
إنشاء غرف للملتقيات والمؤتمرات من خلال استغلال شبكات التواصل الاجتماعية مثل الفيسبوك. هذه الشبكة العالمية الذائعة الصيت، تسمح بإنشاء مجموعات خاصة، حيث يمكن للطلاب مناقشة الدروس والتعارف بشكل أفضل. هذه المجموعات تجعل من السهل جداً مشاركة الصور ومقاطع الفيديو والمواقع المفيدة.	4- البرنامج التنفيذي
إدارات الكليات والأقسام العلمية	المسؤول عن التنفيذ
إدارة الجامعة، مركز خدمات الحاسوب والدعم الفني، مركز ضمان الجودة	الجهات الداعمة
سبتمبر 2023	تاريخ الإنجاز
أربع سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
انشاء غرف للملتقيات والمؤتمرات من خلال شبكات التواصل الاجتماعي وبرامج الملتقيات الإلكترونية	القياس
استغلال معامل بناء المقررات "Course Lab"، وهي أداة مجانية قوية سهلة الاستخدام تستخدم لتأليف وبناء مناهج التعليم الإلكتروني. تستخدم طريقة ما تراه هو ما ستحصل عليه لإنشاء كورسات تعليم إلكتروني تفاعلية. يمكن نشر محتوى كورس لاب على الإنترنت، وعلى أنظمة إدارة التعلم LMS، وعلى الأقراص المدمجة	6- البرنامج التنفيذي
إدارات الكليات والأقسام العلمية	المسؤول عن التنفيذ
إدارة الجامعة، مركز خدمات الحاسوب والدعم الفني، مركز ضمان الجودة	الجهات الداعمة
سبتمبر 2023	تاريخ الإنجاز
أربع سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
انتاج برامج التعليم الإلكتروني وقياس معدلات الأداء والكفاءة فيها	القياس

## 9.2 ثانياً: برامج وأنشطة تطوير البحث العلمي

### 9.2.1 البرنامج الأول: خصيص نسبة مئوية من الميزانية العامة للجامعة للإنفاق على البحث العلمي

1- البرنامج التنفيذي	تخصيص نسبة مئوية من الميزانية العامة للجامعة للإنفاق على البحث العلمي.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، المكتب المالي
الجهات الداعمة	رئاسة الوزراء، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي + الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	برنامج سنوي - يحدث باستمرار
القياس	النسبة المئوية المخصصة للإنفاق على البحث العلمي + عدد البرامج + قياس العائد
2- البرنامج التنفيذي	تطوير سياسات الانفاق بما يتلاءم واهداف البحث العلمي.
المسؤول عن التنفيذ	المراكز البحثية في الجامعة، مكتب الجودة
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي + الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	برنامج سنوي - يحدث باستمرار
القياس	قياس عدد البرامج + قياس العائد
3- البرنامج التنفيذي	تفعيل دور المراكز البحثية في دعم تمويلها، اخضاعها لمعايير أداء عالية تضمن الجودة والاعتماد.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، مكتب ضمان الجودة
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المركز الوطني لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي + الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	برنامج سنوي - يحدث باستمرار
القياس	عدد المراكز البحثية المندمجة في البحث العلمي ومطابقتها للمعايير الجودة + قياس العائد
5- البرنامج التنفيذي	تحديد الاهداف المنشودة من تمويل البحوث بحسب الاولوية.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، إدارة الدراسات العليا والتدريب، مركز المختار للتدريب والتطوير
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي + الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	برنامج سنوي - يحدث باستمرار
القياس	تحديد الأولويات والأهداف لعمليات التمويل + عدد الأبحاث المنشورة + قياس العائد

### 9.2.2 البرنامج الثاني: ربط مخرجات الجامعة بالاحتياجات الفعلية لسوق العمل الليبي

1- البرنامج التنفيذي	تحديد أولويات واحتياجات سوق العمل الفعلي وربطه بمخرجات مراحل التعليم المختلفة.
المسؤول عن التنفيذ	مكاتب الخريجين ومكاتب خدمة المجتمع والبيئة مكتب التطوير والتدريب
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، إدارة الكليات
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	ثلاث أعوام (2024-2026) وتحديث بصفة دورية حسب الحاجة
القياس	إستراتيجية واضحة لوضع الأولويات ومنهج مطور ليوأكب الاحتياجات ومتغيرات سوق العمل
2- البرنامج التنفيذي	وضع خطة لربط تمويل المشاريع البحثية ومتطلبات الاقتصاد تأسيس المشاريع البحثية بالمراكز البحثية الاستشارية على أولويات سوق العمل.
المسؤول عن التنفيذ	مركز المختار للبحوث والاستشارات ومكتب
الجهات الداعمة	إدارة الجامعة، المؤسسات ذات العلاقة
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	ثلاث أعوام (2024 - 2026) ويحدث بصفة دورية حسب الحاجة



خطة لربط التمويل، وإستراتيجية لتمويل المشاريع البحثية والمشاريع المنفذة وفق لهذه الخطة	القياس
تأسيس المشاريع البحثية بمراكز الجامعة على أولويات سوق العمل.	3- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، مركز المختار للتدريب والتطوير، مكتب ضمان الجودة	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا، وزارة العمل ووزارة الاقتصاد + وزارة العمل	الجهات الداعمة
بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية	تاريخ الإنجاز
ثلاث أعوام (2024 - 2026) ويحدث بصفة دورية حسب الحاجة	فترة التنفيذ
عدد المشاريع البحثية التي تمت وفق اولويات سوق العمل + خطة ممنهجة للتنفيذ واليات لتأسيس مشاريع بحثية وفق سوق العمل	القياس

### 9.2.3 البرنامج الثالث: تنمية ثقافة البحث العلمي والالتزام بمنهجيته لدى طلاب الجامعة

تشجيع وإقامة المسابقات والمعارض العلمية في الجامعة ليتنافس الطلاب في مشاريع علمية.	1- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، إدارة الكليات، إدارة الدراسات العليا والتدريب	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا، الجهات والمؤسسات الراعية	الجهات الداعمة
بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية	تاريخ الإنجاز
ثلاث أعوام (2024 - 2026) ويحدث بصفة دورية حسب الحاجة	فترة التنفيذ
مناشط علمية مختلفة وفق آلية محددة لتوفير الجهود تقارير عن مدي الاستفادة منها لتطويرها وملائمتها لاحتياجات سوق العمل	القياس
تشجيع طلاب الجامعة للمشاركة في المنافسات العلمية المحلية والعالمية.	2- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، إدارة الدراسات العليا والتدريب	المسؤول عن التنفيذ
الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا، الجهات والمؤسسات المحلية	الجهات الداعمة
بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية	تاريخ الإنجاز
ثلاث أعوام (2024 - 2026) ويحدث بصفة دورية حسب الحاجة	فترة التنفيذ
مشاركة عدد من الطلاب بأوراق علمية في المنافسات والمؤتمرات العلمية المدعومة وفق آلية محددة وحوافز ودعم منمق وفق آلية للتشجيع	القياس

### 9.3.4 البرنامج الرابع: زيادة أعداد العاملين في مجالات البحث العلمي والتطوير

منهجة الدراسات العليا لتخريج باحث في المجالات المستهدفة.	1- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، إدارة الدراسات اعليا والتدريب	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الهيئة القومية للبحث العلمي	الجهات الداعمة
بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية	تاريخ الإنجاز
ثلاث أعوام (2024 - 2026) ويحدث بصفة دورية حسب الحاجة	فترة التنفيذ
توفر منهجية وآلية وإستراتيجية لتطوير برامج الدراسات العليا والتدريب	القياس
استقطاب الكفاءات الليبية المقيمة في الخارج.	2- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، وزارة التعليم العالي والوزارات الأخرى	المسؤول عن التنفيذ
المكاتب العلمية بالسفارات	الجهات الداعمة
بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية	تاريخ الإنجاز
ثلاث أعوام (2024 - 2026) ويحدث بصفة دورية حسب الحاجة	فترة التنفيذ
عودة عدد معين من الكفاءات الليبية المقيمة بالخارج، وبرنامج لاستقطابهم وتشجيعهم على العودة	القياس
وضع الحوافز المشجعة للتميز.	3- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي والهيئة الوطنية للبحث العلمي + والهيئة الوطنية للتعليم التقني ومجلس التطوير الاقتصادي	الجهات الداعمة
بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية	تاريخ الإنجاز



فترة التنفيذ	ثلاث أعوام (2024 - 2026) ويحدث بصفة دورية حسب الحاجة
القياس	قانون أو قرار بالحوافز المشجعة وطرق تقييم المتميزين وبرامج جوائز للتميز سنوية

### 9.2.5 البرنامج الخامس: تفعيل وتطوير دور مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي

1- البرنامج التنفيذي	دعم تطبيق نتائج البحوث العلمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، ممثلو المكاتب المحلية للوزارات
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي، وزارة العمل، وزارة الشؤون الاجتماعية، المؤسسات الخاصة
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	خمس أعوام (2024 - 2027) ويحدث بصفة دورية حسب الحاجة
القياس	تطبيقات لنتائج برامج بحوث مطبقة في المجالات ذات العلاقة بالإستراتيجية

### 9.2.6 البرنامج السادس: تشجيع تبادل الباحثين بين الجامعة ومراكز البحوث والجامعات والمؤسسات الإنتاجية محلياً ودولياً

1- البرنامج التنفيذي	وضع برامج لتشجيع أساتذة الجامعة لإجراء بحوث في المراكز البحثية.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، المراكز البحثية، إدارة الدراسات العليا والتدريب، إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس
الجهات الداعمة	الهيئة الوطنية للبحث العلمي + وزارة التعليم العالي + وزارة الصحة + وزارة الزراعة والثروة الحيوانية والبحرية
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	ثلاث أعوام (2024 - 2026) ويحدث بصفة دورية حسب الحاجة
القياس	عدد من البحوث المشتركة وعدد من البرامج وآليات تنفيذها وآلية التعاون بين الجامعة والجامعات والمراكز البحثية
2- البرنامج التنفيذي	تنظيم تبادل الباحثين بين الجامعة والمؤسسات البحثية والتعليمية الحكومية والخاصة.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، إدارة الجامعات والمؤسسات الليبية
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والهيئة الوطنية للبحث العلمي
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	ثلاث أعوام (2024 - 2026) ويحدث بصفة دورية حسب الحاجة
القياس	قرار ينظم عملية تبادل الباحثين ومجموعة من الدراسات والتقارير الناتجة من عدد من المشاركات
3- البرنامج التنفيذي	إطلاق برنامج لتعزيز الروابط والتكامل الجامعة والمؤسسات البحثية ومؤسسات التعليم العالي.
المسؤول عن التنفيذ	الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا، إدارة الجامعة، إدارة الجامعات والمؤسسات الليبية
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي + مؤسسات التعليم العالي
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	خطة لمدة ثلاث سنوات (2024 - 2026) - تحدث باستمرار
القياس	المشاريع والمبادرات المشتركة بين المؤسسات البحثية ومؤسسات التعليم العالي.
4- البرنامج التنفيذي	إطلاق برنامج يركز على البحوث التطبيقية.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، مركز المختار للتدريب والتطوير
الجهات الداعمة	الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	خطة لمدة خمس سنوات (2024 - 2028) - تحدث باستمرار
القياس	مستوى القدرات في مجال البحوث التطبيقية والتدريب
5- البرنامج التنفيذي	وضع برامج بحثية لتحفيز الإبداع والتميز وإعطاء قيمة له.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، إدارة الدراسات العليا والتدريب
الجهات الداعمة	مؤسسات المجتمع المدني + القطاعات الاقتصادية
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	برنامج سنوي - يحدث باستمرار
القياس	مخرجات الإبداع والتميز + عدد البرامج
6- البرنامج التنفيذي	الاكتشاف المبكر للمبدعين من خلال مراكز تنمية الإبداع التعليمي.
المسؤول عن التنفيذ	المشرفين الأكاديميين، إدارات الكليات، إدارة المسجل العام

إدارة الجامعة، وزارة التعليم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مؤسسات التعليم الأساسي والعالي، مؤسسات المجتمع المدني + القطاعات الاقتصادية	الجهات الداعمة
بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية	تاريخ الإنجاز
برنامج لمدة خمس سنوات (2024 – 2028) - تحدث باستمرار	فترة التنفيذ
عدد البرامج + عدد المبدعين بحسب الفئات العمرية	القياس

## 9.2.7 البرنامج السابع: تشجيع القطاع الخاص والمستثمرين للاستفادة من مخترعات المبدعين

وضع آلية لمساهمة القطاع الخاص في البحوث العلمية والتجهيزات والإنشاءات بالجامعة حيث التمويل والمشاركة والاستفادة من نتائجها.	1- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، مكتب خدمة المجتمع والبيئة، مكتب البحوث والاستشارات	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي، الهيئة الوطنية للبحث العلمي، المؤسسات البحثية ومنظمات الأعمال	الجهات الداعمة
بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية	تاريخ الإنجاز
سنتان - ثلاث سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
بحوث علمية مدعومة من منظمات الأعمال والقطاع الخاص	القياس
وضع آلية لإجراء البحوث التطبيقية والتدريب العملي لطلاب الجامعة في منظمات الأعمال (القطاع الخاص).	2- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، مكتب خدمة المجتمع والبيئة، مكتب البحوث والاستشارات	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي، الهيئة الوطنية للبحث العلمي، المؤسسات البحثية ومنظمات الأعمال	الجهات الداعمة
بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية	تاريخ الإنجاز
سنة - سنتان (مستمر)	فترة التنفيذ
تدريب عملي لطلاب الجامعة بمصانع القطاع الخاص وإدراجه من ضمن شروط التخرج	القياس
إجراء بحوث تطبيقية تعالج مشكلات منظمات الأعمال (القطاع الخاص).	3- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، مكتب خدمة المجتمع والبيئة، مكتب البحوث والاستشارات	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي، الهيئة الوطنية للبحث العلمي، وزارة الصناعة ووزارة الزراعة	الجهات الداعمة
بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية	تاريخ الإنجاز
سنة - سنتان (مستمر)	فترة التنفيذ
التوصل إلى حلول لعدد من المشكلات لدى القطاع الخاص.	القياس
تفعيل دور المراكز البحثية في الجامعة وتوجيهها وفق متطلبات سوق العمل من البحوث والبرامج التدريبية والاستشارات والخبرات.	4- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، مكتب خدمة المجتمع والبيئة، مكتب البحوث والاستشارات	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي، الهيئة الوطنية للبحث العلمي، المؤسسات البحثية ومنظمات الأعمال	الجهات الداعمة
بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية	تاريخ الإنجاز
سنة - سنتان (مستمر)	فترة التنفيذ
دراسة سوق العمل	القياس
وضع برامج لدفع المبتكرين لتأسيس شركات من نتاج أبحاثهم وفق التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال.	5- البرنامج التنفيذي
إدارة الجامعة، مكتب خدمة المجتمع والبيئة، مكتب البحوث والاستشارات	المسؤول عن التنفيذ
وزارة التعليم العالي، الهيئة الوطنية للبحث العلمي، المؤسسات البحثية ومنظمات الأعمال	الجهات الداعمة
بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية	تاريخ الإنجاز
سنتان - ثلاث سنوات (مستمر)	فترة التنفيذ
تأسيس مجموعة من الشركات من نتائج أبحاث المبتكرين	القياس
وضع آلية لدعم وضممان وتمويل المبدعين والمبتكرين من قبل الدولة.	6- البرنامج التنفيذي
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي + الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا	المسؤول عن التنفيذ
إدارة الجامعة، وزارة الاقتصاد ومنظمات الأعمال والقطاع الخاص + الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا + وزارة التعليم التقني + البرنامج الوطني للمشروعات الصغرى والمتوسطة	الجهات الداعمة



تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	سنتان - ثلاث سنوات (مستمر)
القياس	قانون لدعم المبدعين والمخترعين + عدد من صناديق لدعم وتمويل المبدعين والمبتكرين
7- البرنامج التنفيذي	إعداد خطة وطنية لدعم استخدام التقنية الملائمة للتنمية المستدامة والمكانية.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، الكليات المعنية، مركز المختار للتدريب والتطوير، إدارة الدراسات العليا والتدريب
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات البحثية والتقنية + مراقبات البلديات
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	سنتان ومستمرة
القياس	خطة لدعم استخدام التقنية ومدى نجاح تطبيقها
8- البرنامج التنفيذي	تأهيل الخبرات الوطنية على التقنيات الجديدة ذات العلاقة بالتنمية المستدامة.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، الكليات المعنية، مركز المختار للتدريب والتطوير، إدارة الدراسات العليا والتدريب
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات البحثية والتقنية + مراقبات البلديات
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	سنتان ومستمرة
القياس	عدد الخبرات المؤهلة حسب الخطة الوطنية لدعم استخدام التقنية + آلية متضمنة برامج للتأهيل وتوفر الميزانية اللازمة لها
9- البرنامج التنفيذي	التواصل المستمر مع العالم وتكثيف التشارك مع الفرق والمؤسسات الدولية.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، مكتب التعاون الدولي، إدارة الدراسات العليا والتدريب
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي + الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا، وزارة العمل+ المراكز البحثية
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	2024 - 2028 (مستمر)
القياس	آلية متضمنة برامج لتكثيف المشاركة الدولية وتوفر الميزانية اللازمة لها

## 9.2.8 البرنامج الثامن: استحداث مناخ علمي يحفز على إنتاج المعرفة وتحويلها إلى قيم اقتصادية

1- البرنامج التنفيذي	تطوير منظومة تشريعية تلزم وتشجع الباحثين وأعضاء هيئة التدريس على الإنتاج المعرفي والابتكار.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، مكتب ضمان الجودة، دارة شؤون أعضاء هيئة التدريس
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي، الهيئة الوطنية للبحث العلمي، المؤسسات البحثية ومنظمات الأعمال
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	سنة - سنتان (مستمر)
القياس	منظومة تشريعية جاهزة
2- البرنامج التنفيذي	مراجعة وتطوير منظومة الملكية الفكرية الليبية.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس، إدارة الدراسات العليا والتدريب
الجهات الداعمة	وزارة التعليم والبحث العلمي، الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا + الجمارك ومركز البحوث الصناعية
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	سنتان (مستمر)
القياس	هيئة مختصة بالملكية الفكرية
3- البرنامج التنفيذي	تشجيع الرياديين والمبتكرين على تحويل أفكارهم ومبادراتهم إلى شركات إنتاجية وتطويرها.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، مركز المختار للتدريب، إدارة الدراسات العليا والتدريب
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة الاقتصاد
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	سنة - سنتين مستمرة



المقياس	شركات إنتاجية للريادين والمبتكرين
4- البرنامج التنفيذي	تهيئة البنية التحتية المتعلقة بشبكة الاتصالات والمعلومات بكل مؤسسات الجامعة
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، مركز المعلومات والتقنيات
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي + جميع الوزارات + الهيئة الوطنية للتوثيق والمعلومات
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	سنة - يحدد سنويا (مستمر)
المقياس	بنية تحتية لشبكة اتصالات متطورة

## 9.2.9 البرنامج التاسع: ربط المؤسسات العلمية ومراكز البحوث بشبكة معلومات عالية السرعة

1- البرنامج التنفيذي	دعم الاشتراكات في قواعد البيانات العلمية والبحثية.
المسؤول عن التنفيذ	إدارة الجامعة، مكتب التأليف والنشر، إدارة المكتبات
الجهات الداعمة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الهيئة الليبية للبحث والعلوم والتكنولوجيا
تاريخ الإنجاز	بنهاية الفترة الزمنية للإستراتيجية
فترة التنفيذ	برنامج 3 سنوات - يحدد باستمرار
المقياس	عدد الاشتراكات في قواعد البيانات العلمية والبحثية

## 10. الباب العاشر: مؤشرات القياس أداء التعليم الجامعي والعالي

## 10.1. مؤشرات القياس أداء التعليم الجامعي والعالي

تتضمن مؤشرات قياس الأداء تلك المؤشرات المتوافرة بالفعل، على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج. ومن المتوقع أن تتم مراجعة هذه المؤشرات بشكل دوري، بهدف تقييم مستوى الأداء التعليمي لمؤسسات التعليم الجامعي والعالي.

الهدف 2028	المؤشر	ت
تواجد جامعة عمر المختار ضمن أوائل الجامعات الليبية وفي قائمة تنافسية دولياً	مؤشر التنافسية المحلية والدولية لجامعة عمر المختار» محور التعليم الجامعي والعالي «(يشير إلى الترتيب المقارن لجامعة عمر المختار محلياً ودولياً المقارن دولياً في عدة عوامل تأخذ في الاعتبار معدل الالتحاق بالتعليم العالي وجودة التعليم المتاح)	1
أكثر من 60%	نسبة المتعنين من خريجي الجامعة في المؤسسات والجهات العامة والخاصة من إجمالي المتعنين (يقيس كفاءة مخرجات الجامعة في استيفاء احتياجات سوق العمل)	2
25%	معدل نمو الأبحاث العلمية المنشورة في دوريات عالمية محكمة (يقيس نسبة الزيادة في البحوث العلمية المنشورة في شتى المجالات على مستوى العالم)	3
70%	نسبة مؤسسات الكليات الحاصلة على الاعتماد من مركز ضمان الجودة	4
20%	نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على منح بحثية في الهيئات القومية والمراكز البحثية محلياً وعالمياً (يقيس مجهودات تطوير المعلمين وأعضاء هيئة التدريس من خلال المنح البحثية سواء أكانت بعثات خارجية أو إشراف مشترك)	5
20:1	عدد الطلاب إلى عضو هيئة التدريس بناءً على التخصص (يقيس الأثر المباشر للتحصيل العلمي للطلاب ويقيس الأعباء الدراسية على أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى)	6
20 كلية	عدد الكليات طبقاً للكثافة والتخصص واحتياجات أرباب سوق العمل (يقيس القدرة الاستيعابية للتعليم الجامعي والعالي من خلال عدد الكليات المتاحة في التخصصات المختلفة)	7
10%	عدد الطلاب الحاصلين على منح دراسية والدارسين في جامعات عالمية حسب التخصص (يقيس مدى الاعتراف بالجامعة وجودة التعليم الجامعي والعالي وقدرته على التنافس، ويجب تحديد التخصصات معرفة البرامج الأكثر جذباً للطلاب لتطوير نظرها محلياً)	8

## 10.2 مؤشرات القياس لأداء وتقييم البحث العلمي

تتضمن مؤشرات قياس الأداء تلك المؤشرات المتوافرة بالفعل، على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج. ومن المتوقع أن تتم مراجعة هذه المؤشرات بشكل دوري، بهدف تقييم مستوى الأداء في البحث العلمي.

الهدف 2028	المؤشر	ت
100	عدد البحوث من الجامعة في كل 5,000 من العاملين بقطاع التعليم والبحث العلمي	1
3%	نسبة ميزانية البحث العلمي من الميزانية العامة للجامعة	2
10	عدد براءات الاختراع	3
1250	عدد البحوث المنشورة في الدوريات	4
20	عدد الشركات المؤسسة من نتائج البحوث	5
5%	نسبة إنفاق الشركات من ميزانية البحث العلمي	6
5%	نسبة دخل الشركات المؤسسة من نتائج البحوث من الدخل القومي	7
200	عدد طلبة الدكتوراه الجامعة	8
1	ترتيب الجامعة في معيار الابتكار	9



## الباب الحادي عشر

المرجعيات العلمية:

1. الخطة الإستراتيجية لجامعة عمر المختار (2021-2023)
2. الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب في ليبيا رؤية 2030 والصادرة عن مجلس التخطيط الليبي.
3. الخطة الإستراتيجية لجامعة سبها
  - جامعة الملك سعود
  - جامعة الملك عبد العزيز
  - جامعة أم القرى
  - جامعة الملك خالد
  - جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان
  - جامعة الكويت
  - جامعة البحرين
  - جامعة الإمارات
  - جامعة عين شمس
  - جامعة الإسكندرية
  - جامعة اليرموك
  - جامعة آل البيت- الأردن
  - جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
  - الجامعة الأمريكية- بيروت

ثانياً: الجامعات الأجنبية

- Indiana University
- Guelph University
- Illinois University
- Purdue University
- University of Oregon
- Washington State University
- Colorado University
- University of Arkansas
- University of Dayton
- California State University



# الخطة الاستراتيجية جامعة عمر المختار 2028-2024

رئيس الجامعة

د. عبدالمطلوب أحمد بوفروة

التوقيع- -----

رئيس الفريق

أ.د. محمد محمد يعقوب

التوقيع- -----