

جامعة الغد المنير للعلوم والتقنية



الخطة الاستراتيجية والتنفيذية
للجامعة 2025 - 2029 م

جامعة الغد المنير للعلوم والتقنية



الخطة الاستراتيجية والتنفيذية 2029-2025

الخطة الاستراتيجية والتنفيذية (2025-2029) م

جامعة الغد المنير للعلوم والتقنية
جامعة خاصة تتبع إدارة التعليم العالي الخاص
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

العنوان:

محلة السبعة-زليتن

ليبيا

هاتف: 0916082591

بريد إلكتروني: info@gmu.edu.ly

الموقع الإلكتروني للجامعة: <https://www.gmu.edu.ly>

مقدمة

في زمن تتسارع فيه المتغيرات وتتعاظم فيه التحديات، بات لزاماً على مؤسسات التعليم العالي أن تتسلح برؤية واضحة، ورسالة متجددة، وخطط استراتيجية محكمة، تستشرف المستقبل وتؤسس لغدٍ أكثر إشراقاً وتأثيراً. إن جامعة الغد المنير للعلوم والتقنية، وهي تنطلق نحو عقد جديد من التميز، تؤمن أن صناعة الحضارة تبدأ من الإدارة الواعية، وأن التخطيط هو الجسر الحقيقي نحو تحقيق الريادة والابتكار. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الخطة الاستراتيجية الشاملة للفترة (2025 – 2029) لتكون خارطة طريق تُجسد تطلعات الجامعة وترجم أهدافها إلى واقع ملموس. لقد ارتكزت هذه الخطة على قيم أصيلة، وغايات طموحة، وأهداف استراتيجية محكمة، شملت كل جوانب العمل الجامعي من جودة التعليم، وتطوير البرامج، والارتقاء بتجربة الطالب، وتنمية الموارد البشرية وتعزيز البحث العلمي، إلى ترسيخ الشراكات، وتطوير البنية التحتية، وخدمة المجتمع والبيئة. وإذ نعتمد هذه الخطة، فإننا نؤكد التزامنا العميق بالعمل الجماعي، والتحسين المستمر، وتحقيق الأثر الإيجابي في محيطنا المحلي والوطني، لنكون كما نطمح جامعة تُلهِم، وتُمكن، وتُحدث أثراً.

جامعة الغد المنير للعلوم والتقنية

كلمة رئيس الجامعة

الحمد لله وحده والصلاة على من لا نبي بعده، وبعد،

فإن جامعة الغد المنير للعلوم والتقنية منذ استقلت عن تبعيتها لجامعة الغد الطبية سنة 2022م وهي تسعى للتميز في مجالات البرامج التعليمية التي تقدمها وتحظى بدعم غير محدود من إدارة التعليم العالي الخاص لتسير على خطى ثابتة نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها في خريجها ليكونوا فاعلين في مجتمعهم.

وفي هذا الإطار ومن هذا المنطلق تأتي الخطة الاستراتيجية (2025-2029)م التي عكفت اللجنة المكلفة على إعدادها لتكون القناة الواضحة التي تسير فيها الجامعة للوصول إلى تحقيق التميز والريادة والكفاءة والمشاركة مع المؤسسات التعليمية في البلاد لتأهيل كوادر بشرية على أعلى مستوى من الخبرة والكفاءة .

وختاماً أتمنى من الله التوفيق والسداد لفريق الإعداد واللجان الأخرى العاملة بالجامعة ونشد على أيديهم ونقدم لهم كل الدعم للوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة في الأداء والمخرجات حتى تكون جامعتنا باكورة تحول ناجح في مجال التعليم العالي الخاص في مدينة زليتن وغيرها.

د عمار علي الجحيدري
رئيس الجامعة

كلمة رئيس لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على خير المرسلين، سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد،
يُسعدنا أن نضع بين أيديكم الخطة الاستراتيجية والتنفيذية لجامعة الغد المنير للعلوم والتقنية (2025-
2029) م، والتي تم إعدادها استنادًا إلى الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي (2024-2034)
والصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 23 أغسطس 2023م.

لقد جاء إعداد هذه الخطة في إطار الاستجابة لتوجهات الوزارة نحو تطوير التعليم الجامعي الخاص،
وتعزيز دوره كشريك رئيسي في تقديم تعليم عالٍ عالي الجودة، ومجال فعّال للاستثمار في رأس المال البشري، بما
يواكب متطلبات مجتمع المعرفة واقتصاد المستقبل. كما تم الالتزام بكافة الضوابط والأسس التي حددتها إدارة
التعليم العالي الخاص التابعة للوزارة، لضمان الاتساق مع الإطار الوطني للتعليم العالي.

انطلاقاً من هذه التوجهات، تم تشكيل لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية بموجب قرار رئيس الجامعة رقم
(...) والمؤرخ في 1 سبتمبر 2024م، بهدف تحديد التوجهات المستقبلية للجامعة من خلال صياغة رؤية واضحة،
ورسالة معبرة، وأهداف استراتيجية طموحة تعكس تطلعات الجامعة وتتماشى مع السياسات الوطنية في قطاع
التعليم العالي. وقد باشرت اللجنة أعمالها على مدى ثمانية أشهر، بجهد متواصل، حتى تم الوصول إلى هذه الوثيقة
الشاملة.

قد اعتمد الفريق في إعداد الخطة على منهجية علمية تستند إلى التخطيط الاستراتيجي المبني على الإطار
المنطقي، واشتملت على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات مثل التحليل الرباعي (SWOT)
وتحليل الفجوات، بما يعكس الواقع الفعلي للجامعة، ويُسهّم في صياغة أولوياتها وتوجهاتها للسنوات الخمس
القادمة.

تتضمن الخطة مصفوفة تفصيلية للأهداف الاستراتيجية، تتفرع منها أهداف فرعية وإجراءات تنفيذية
دقيقة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وزمنية محددة للتنفيذ، ما يجعلها خطة قابلة للتطبيق، وليست مجرد وثيقة
تنظيرية. كما تم ربط كل هدف استراتيجي بمجموعة من الغايات والمبادرات التي تخدم تحقيق الرسالة وتدعم
الوصول إلى الرؤية المنشودة، وفق منظومة متكاملة تركز على الواقعية، والتكامل، والتحسين المستمر.

وفي ختام هذا العمل، نتوجّه بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع من أسهم في إعداد هذه الخطة من منسوبي
الجامعة وشركائها، من خلال ما قدموه من آراء وبيانات ودعم كان له الأثر البالغ في رسم ملامح هذه الوثيقة.
نسأل الله العليّ القدير أن يحقق هذه الخطة أهدافها، وأن تسهم في تعزيز مكانة جامعة الغد المنير للعلوم
والتقنية، ودورها الرائد في خدمة التعليم العالي والبحث العلمي، وبناء مستقبل واعد لأجيال الغد.

د. هشام جهاد إبراهيم

رئيس لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية للجامعة

المحتويات

3 -	مقدمة
4 -	كلمة رئيس الجامعة
5 -	كلمة رئيس لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية
6 -	المحتويات
9 -	نبذة عن الجامعة
9 -	أولاً: الجامعة في سطور
10 -	ثانياً: قرار إنشاء الجامعة
10 -	ثالثاً: موقع الجامعة الجغرافي
11 -	رابعاً: الهيكل التنظيمي للجامعة
11 -	خامساً: الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة
11 -	سادساً: الأقسام العلمية بالجامعة
12 -	سابعاً: الجامعة في أرقام
12 -	1) أعضاء هيئة التدريس
12 -	2) الكادر التدريسي المساند
13 -	3) الطلبة
13 -	4) الخريجون
15 -	سياسات الجامعة لتحقيق الجودة والتميز
16 -	توجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتطوير وتحديث التعليم العالي الخاص
18 -	التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية
18 -	أولاً: حول التخطيط الاستراتيجي
18 -	ثانياً: المعنيون بالخطة الاستراتيجية
19 -	ثالثاً: تشكيل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية
21 -	منهجية وآلية إعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية للجامعة
21 -	أولاً: المنهجية

- 21 - ثانيا: آلية الإعداد لوضع الخطة الاستراتيجية
- 22 - ثالثا: إجراءات إعداد الخطة الاستراتيجية
- 23 - رابعا: أدوات جمع البيانات
- 25 - التحليل البيئي الرباعي وتحديد الفجوات
- 25 - أولا: التحليل البيئي الرباعي
- 25 - (1) تحليل البيئة الداخلية وتحديد العوامل الاستراتيجية
- 27 - (2) تحليل عوامل البيئة الخارجية وتحديد العوامل الاستراتيجية
- 28 - ثانيا: تحليل الفجوات
- 30 - الإطار العام للخطة الاستراتيجية
- 30 - أولا: القيم الحاكمة (Core Values)
- 30 - ثانيا: الرؤية (Vision)
- 30 - ملامح الرؤية:
- 31 - ثالثا: الرسالة (Mission)
- 31 - عناصر الرسالة:
- 31 - رابعا: الغايات الاستراتيجية (Strategic Goals / Ends)
- 31 - خصائص الغايات الاستراتيجية الجيدة:
- 32 - خامسا: الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives)
- 32 - سادسا: محاور الخطة الاستراتيجية
- 32 - المحور الأول: ضمان الجودة
- 33 - المحور الثاني: البرامج الأكاديمية وتطوير التعليم
- 33 - المحور الثالث: الطالب وتطوير تجربة التعلم
- 33 - المحور الرابع: تنمية الموارد البشرية
- 33 - المحور الخامس: البنية التحتية والتكنولوجيا
- 34 - المحور السادس: البحث العلمي والابتكار
- 34 - المحور السابع: الشراكات والتعاون المحلي والدولي
- 34 - المحور الثامن: إبراز الإعلامي

- 34 - **المحور التاسع: خدمة المجتمع والبيئة**
- 35 - **الخطة التنفيذية (2025-2029) م**
- 35 - **أولاً: ضمان الجودة**
- 37 - **ثانياً: البرامج الأكاديمية وتطوير التعليم**
- 38 - **ثالثاً: الطالب وتطوير تجربة التعلم**
- 39 - **رابعاً: تنمية الموارد البشرية**
- 40 - **خامساً: البنية التحتية والتكنولوجيا**
- 41 - **سادساً: البحث العلمي والابتكار**
- 42 - **سابعاً: الشراكات والتعاون المحلي والدولي**
- 43 - **ثامناً: الإبراز الإعلامي**
- 44 - **تاسعاً: خدمة المجتمع والبيئة**
- 45 - **مرحلة متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتنفيذية**
- 46 - **مراجع تم الاستعانة بها**

نبذة عن الجامعة

أولاً: الجامعة في سطور

تُعد جامعة الغد المنير للعلوم والتقنية إحدى مؤسسات التعليم العالي الخاص في ليبيا، تتبع إدارة التعليم العالي الخاص بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتقع ضمن الحدود الجغرافية لبلدية زليتن – محلة السبعة. نشأت الجامعة في بداياتها كفرع من جامعة الغد الطبية (طرابلس) وهي جامعة خاصة تتبع إدارة التعليم العالي الخاص بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تحت مسمى جامعة الغد الطبية-زليتن منذ ربيع 2017/2018م وحتى ربيع 2021/2022م وتقع ضمن الحدود الجغرافية لبلدية زليتن – بجوار المسرح البلدي زليتن. ثم انفصلت الجامعة تحت مسمى جامعة الغد المنير للعلوم والتقنية وصدر قرار تأسيسها عن شركة الغد المنير للخدمات التعليمية والتدريبية رقم (1) لسنة 2022م بتاريخ 15 يونيو 2022م، كما منحت إذن المزاولة من قبل إدارة التعليم العالي الخاص بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بموجب القرار رقم (22/59) بتاريخ 19 يونيو 2022م وانطلقت الدراسة بالجامعة بحلتها ومسميها الجديدين مع فصل الصيف للعام الجامعي 2021/2022م. تسعى الجامعة إلى الإسهام الفاعل في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي من خلال إعداد كوادر مؤهلة علمياً ومهنيًا قادرة على مواكبة متطلبات سوق العمل والمساهمة في خدمة المجتمع. وتعتمد الجامعة في برامجها الأكاديمية على مبدأ التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، بما يحقق معايير الجودة والتميز في الأداء الجامعي. وتمنح جامعة الغد المنير للعلوم والتقنية الدرجة الجامعية الأولى (الليسانس أو البكالوريوس) في التخصصات الآتية:

- إدارة الأعمال
- المحاسبة
- التمويل والمصارف
- علوم الحاسوب
- العلوم الصيدلانية
- المختبرات الطبية
- التخدير والعناية الفائقة
- اللغة الإنجليزية

وتضم كفاءات تدريسية من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالهم وتحوي الجامعة قاعات دراسية ومعامل ومرافق تعليمية حديثة متكاملة مما يخلق مناخ أكاديمي مريح وخالق لطلابها.

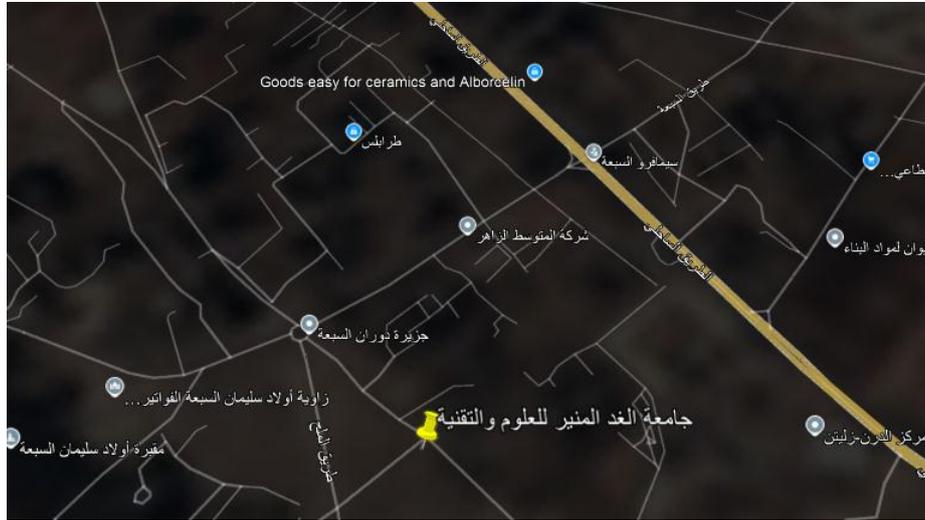
ثانياً: قرار إنشاء الجامعة

أنشئت الجامعة تحت مسمى جامعة الغد المنير للعلوم والتقنية وصدر قرار تأسيسها عن شركة الغد المنير للخدمات التعليمية والتدريبية رقم (1) لسنة 2022م بتاريخ 15 يونيو 2022م، كما منحت إذن المزاولة من قبل إدارة التعليم العالي الخاص بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بموجب القرار رقم (22/59) بتاريخ 19 يونيو 2022م وانطلقت الدراسة بالجامعة بحلتها ومسامها الجديدين مع فصل الصيف للعام الجامعي 2021/2022م.

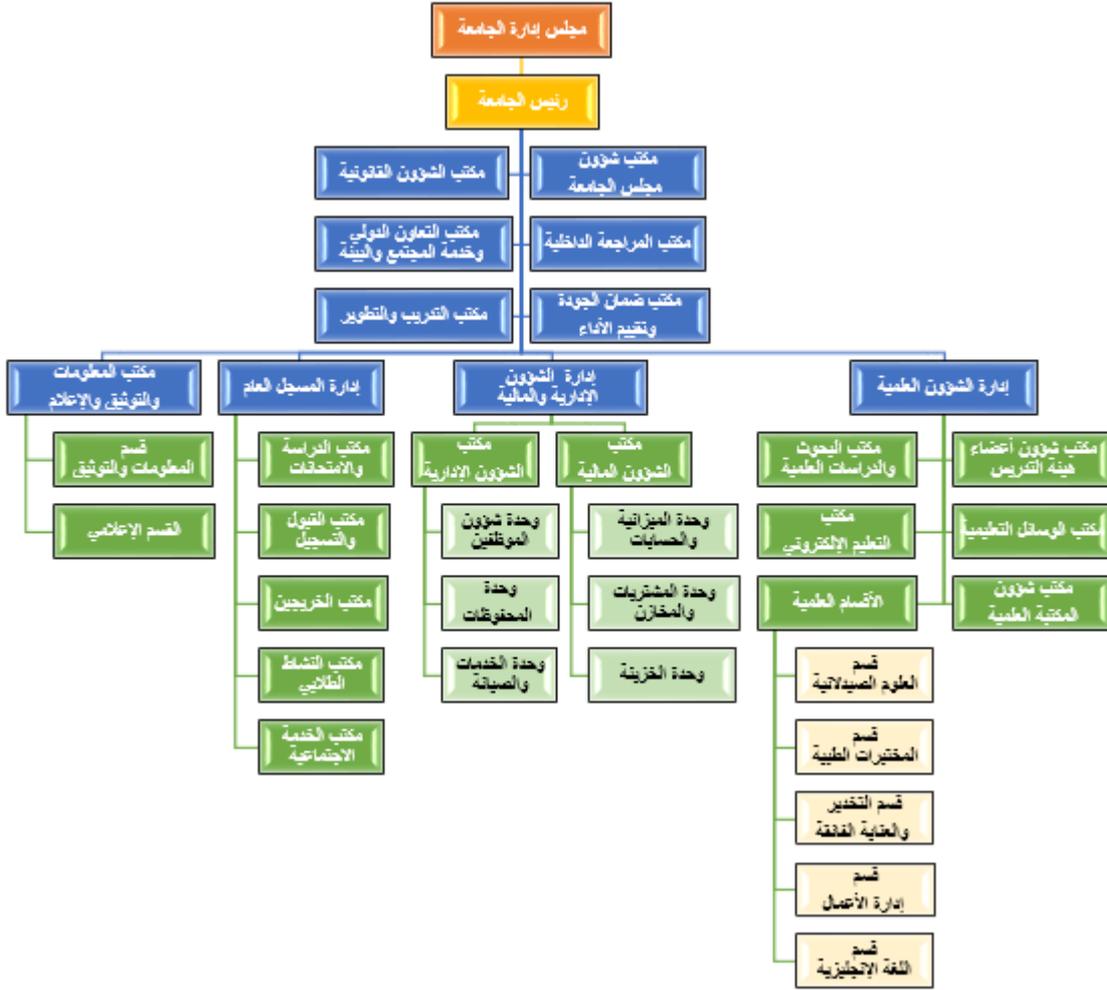
ثالثاً: موقع الجامعة الجغرافي

تقع الجامعة مجاورة لثانوية السبعة، والتي تقع في محلة السبعة بمدينة زليتن في ليبيا. ويمكن الوصول إليها من عدة طرق ولعل أهمهما من الإشارة الضوئية السبعة بالطريق الساحلي ومن ثم جزيرة دوران السبعة ويوجد الإشارات والعلامات التي توجه إلى الجامعة مباشرة.

إحداثيات موقع الجامعة: "32°26'20.33 شمالاً و"14°35'33.18 شرقاً.



رابعاً: الهيكل التنظيمي للجامعة



خامساً: الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة

تمنح الجامعة الدرجات العلمية الآتية:

- 1) البكالوريوس (العلوم الصيدلانية)
- 2) البكالوريوس (إدارة الأعمال)
- 3) الليسانس (اللغة الإنجليزية)
- 4) البكالوريوس (المختبرات الطبية)
- 5) البكالوريوس (التخدير والعناية الفائقة)

سادساً: الأقسام العلمية بالجامعة

- 1) قسم العلوم الصيدلانية (الصيدلة)
- 2) قسم إدارة الأعمال.
- 3) قسم اللغة الإنجليزية
- 4) قسم المختبرات الطبية
- 5) قسم التخدير والعناية الفائقة

سابعا: الجامعة في أرقام

1) أعضاء هيئة التدريس

تعتمد الجامعة على كادر التدريس المتعاون حاليا ويتوزعون على الأقسام العلمية وفق التالي:

المجموع	الجنس		وفق الدرجة العلمية					وفق المؤهل العلمي		القسم العلمي	ت
	اناث	ذكور	استاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	محاضر	محاضر مساعد	ماجستير	دكتوراه		
20	4	16	-	3	5	6	6	13	7	الصيدلة	.1
1	-	1	-	-	-	1	-	1	-	المختبرات	.2
10	8	2	-	1	1	5	3	8	2	إدارة الأعمال	.3
10	2	8	-	1	-	6	-	6	1	اللغة الإنجليزية	.4
1	-	1	-	-	-	1	-	1	-	التخدير والعناية الفائقة	.5

2) الكادر التدريسي المساند

المجموع	الجنس		وفق المؤهل العلمي		القسم العلمي	ت
	إناث	ذكور	دبلوم عالي	مرحلة جامعية		
4	4	-	1	3	الصيدلة	.1
-	-	-	-	-	المختبرات	.2
-	-	-	-	-	إدارة الأعمال	.3
-	-	-	-	-	اللغة الإنجليزية	.4
-	-	-	-	-	التخدير والعناية الفائقة	.5

3) الطلبة

الطلبة المقيدون بالجامعة بصفة طالب لسنة 2025م وفق الأقسام العلمية:

القسم العلمي	ذكور	إناث	المجموع
الصيدلة	92	74	166
المختبرات	1	5	6
إدارة الأعمال	32	9	41
اللغة الإنجليزية	3	9	12
التخدير والعناية الفائقة	1	4	5

4) الخريجون

الطلبة الخريجين من الجامعة وفق الأقسام العلمية وسنة التخرج:

قسم الصيدلة

سنة التخرج	ذكور	إناث	المجموع
ربيع 2023/2022	4	5	09
خريف 2024/2023	12	12	24
ربيع 2024/2023	00	11	11

قسم المختبرات الطبية

سنة التخرج	ذكور	إناث	المجموع
خريف 2023/2022	01	05	06

قسم التخدير والعناية الفائقة

سنة التخرج	ذكور	إناث	المجموع
خريف 2023/2022	02	02	04

- تتفاوت أعداد خريجي الجامعة من سنة لأخرى بسبب إنشاءها الحديث كجامعة مستقلة حيث عمل تحت مظلة جامعة الغد الطبية-طرابلس.
- على المستوى المحلي ساهم خريجي الجامعة في التنمية المجتمعية في المدينة وخارجها فعلى سبيل المثال تولى بعض خريجي مهام في قطاعات الصحة والمرافق الصحية والصيدليات الخاصة، ومنهم من يكمل دراسته العليا في مصر.
- كما أن الجامعة كان لها مساهمة في تخريج العديد من الكفاءات من دول مختلفة شقيقة وصديقة منها مصر.

- في إطار سعي الجامعة إلى تحقيق الدعم الكامل لخريجها فيما بعد التخرج، تقرر تأسيس مكتب دعم الخريجين والتي من خلالها سيتم التواصل مع الخريجين والاستئارة بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير العملية التعليمية مما سيعطي دفعة كبير لخريجي هذه الجامعة.

سياسات الجامعة لتحقيق الجودة والتميز

إن سياسات الجامعة المعلنة والتي تتبناها في جميع ممارساتها ومعاملاتها منذ تاريخ إنشائها وحتى الآن تتمثل في:

(1) تعزيز ثقافة الجودة الشاملة:

نشر وترسيخ ثقافة الجودة في جميع وحدات الجامعة وربط الإجراءات والنظم المؤسسية لتحقيق الانسجام والتكامل المؤسسي وفق معايير مركز ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية.

(2) الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية:

من خلال تقديم تعليم عالي الجودة في المرحلة الجامعية (مرحلتي البكالوريوس والليسانس)، بما يؤهل الطلاب للتميز والتنافس في سوق العمل.

(3) تعزيز البحث العلمي التطبيقي:

عبر إنتاج بحوث علمية متميزة تلبى احتياجات المجتمع وتساهم في حل مشكلاته ودفع مسيرة التقدم والتنمية.

(4) تحقيق رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة:

من خلال الالتزام بثقافة الجودة والتحسين المستمر، ومشاركة فاعلة من جميع الأطراف داخل الجامعة وخارجها.

(5) الالتزام بوضع خطة استراتيجية والالتزام بها:

ويهدف ذلك لتحقيق:

- تطوير الأداء الجامعي وفق المعايير المحلية والدولية.
- التزام الإدارة وكافة الوحدات برؤية ورسالة وقيم الجامعة.
- تنمية الكفاءات البشرية وتعزيز قدراتها.
- تطبيق نظام إداري فعال يعتمد على معايير الجودة.
- دعم منظومة التعليم والبحث العلمي لتحقيق خريج متميز وباحث ملتزم بأخلاقيات البحث العلمي.
- تحفيز التميز والإبداع والابتكار في الأداء الأكاديمي والبحثي.
- الاستجابة لاحتياجات المجتمع بتخريج الكفاءات المؤهلة.
- المراجعة المستمرة للأداء وفق أهداف ومعايير الخطة الاستراتيجية.

توجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتطوير وتحديث التعليم العالي الخاص

اشتملت وثيقة مشروع الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2024-2034م على العديد من النقاط المهمة فيما يتعلق بتوجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتطوير وتحديث التعليم العالي الخاص وتتلخص فيما يلي:

- (1) الرؤية: تطوير وترقية التعليم العالي الخاص كنظام مكمل وداعم لنظام التعليم الرسمي وشريك فاعل في توفير التعليم الراقى ذو النوعية العالية، وكمجال مهم للاستثمار في الإنسان وفي الموارد البشرية المؤهلة لمجتمع القرن الواحد والعشرين.
- (2) التمكين والتغيير: العمل على وضع استراتيجية تمكين وتغيير للمفاهيم بما يضمن القطيعة مع الإرث الثقافي السائد في محاربة القطاع الخاص، وإفساح المجال لقيام مؤسسات تعليمية وفقاً لمعايير واضحة وجودة وقدرة كافية ومعتمدة وبالتالي دعمها ومساعدتها.
- (3) المرونة والاستجابة: التأكيد على مرونة نظام التعليم العالي الخاص وسرعة استجابته للمتغيرات العلمية والفنية والتقنية في عالم اليوم.
- (4) تغطية الاحتياجات: تغطية العجز والنقص في احتياجات سوق العمل واحتياجات المستقبل، وتوسيع الخيارات التخصصية في الدراسات الجامعية والعليا.
- (5) تطوير المناهج: تحديد مفهوم وفلسفة التعليم العالي الخاص، وتحديد إجراءات وخطط الدراسة ونظم التعليم، وتحديد مراحل المتابعة والتقييم.
- (6) اللغات الأجنبية: الاهتمام بتعلم اللغات الأجنبية، وعدم اشتراط اللغة العربية في كل مجالات التعليم العالي مثل العلوم الطبية والعلوم التطبيقية، مع تشجيع التأليف والترجمة إلى اللغة العربية.
- (7) الاعتماد والجودة: مواكبة التغير في المفاهيم الدولية والانتقال من سياسة الاعتراف بالمؤسسات التعليمية إلى نظام الاعتماد المؤسسي والبرامجي والساعات المعتمدة وبالتالي حل مشكلة اعتماد الشهادات وكذلك المعادلة وتسهيل الانتقال الطلابي بين المؤسسات المحلية والدولية.
- (8) الحوافز والتسهيلات: منح الإعفاءات الضريبية والتسهيلات وتقديم التمويل أو تقديم ضمانات للتمويل لأغراض تطوير البنية التحتية والإنشاءات والتجهيز.
- (9) الشراكة: إيجاد نوع من الشراكة الداعمة لمؤسسات التعليم العالي الخاص مع أرقى المؤسسات التعليمية والجامعات المتقدمة.
- (10) مراجعة المؤسسات: مراجعة كل المؤسسات التعليمية الخاصة التي أنشأت بالتجاوز في الإجراءات واللوائح أو التي يثبت تورطها في الفساد وغير الملتزمة بقواعد ومعايير التعليم باتجاه قفلها أو تطويرها.
- (11) حل المشاكل: العمل على حل المشاكل التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي الخاص التي التزمت بشروط التأسيس وبالمناهج والمقررات وبالنظم واللوائح والمعايير.

12) التمويل: تشجيع دعم القطاع الخاص في تنمية التعليم العالي والبحث العلمي، وإصدار تشريع يلزم الشركات والمؤسسات العامة والخاصة بتحديد نسبة من دخلها للصرف منه على التأهيل.

13) توفير بيئة محفزة: توفير المناخ والبيئة المحفزة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

14) تطوير شامل: إطلاق مشروع تطوير شامل لتوفير الخدمات الممتازة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالحرم الجامعي.

15) تنوع المسارات: توفر وتنوع مسارات جديدة للتعليم العالي.

16) تشجيع القطاع الخاص: إصدار تشريع يهدف إلى دعم وتشجيع القطاع الخاص في استحداث جامعات مرموقة باشتراطات واضحة من الدولة.

من أجل ذلك وغيره كانت هذه التوجهات هي نقطة الانطلاق لفريق العمل لإعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية لجامعة الغد المنير للعلوم والتقنية (2025-2029). مع الأخذ في الاعتبار الممارسات الجيدة للعديد من الجامعات الحكومية والخاصة المحلية والإقليمية في إعدادها للخطط الاستراتيجية.

التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية

أولاً: حول التخطيط الاستراتيجي

حين تكون غاية الإدارة هي صناعة الحضارة، فإن التخطيط يمثل الدعامة الأساسية التي تُبنى عليها الرؤى، وتنطلق منها المسارات نحو تحقيق الأهداف واستشراف المستقبل.

لذلك استند إعداد هذه الخطة إلى منهجية واضحة المراحل، شملت تحليلاً دقيقاً لبيئة الجامعة الداخلية والخارجية، ورصداً للتوجهات الوطنية والعالمية المؤثرة على التعليم العالي، بما يضمن مواءمتها وتحديد القضايا الاستراتيجية وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف، بمشاركة فاعلة من جميع الأطراف ذات العلاقة، في إطار عمل تشاركي يعزز الالتزام بالتوجه الاستراتيجي المستقبلي. لذا تم الاستناد على نموذج فايفركمنهج أساسي لإعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية للجامعة والذي يمكن تلخيص خطواته كما بالشكل (1).



الشكل 1. منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية وفق نموذج فايفر

ثانياً: المعنيون بالخطة الاستراتيجية

يُشدد نموذج فايفر على أهمية رأس المال البشري، لذا لا بد من تفعيل دور الموارد البشرية ضمن الخطة جوهرياً، لا كمحور مستقل فقط، بل كمحرك لكافة الأهداف. لذا فإن الموارد البشرية المعنية بالخطة الاستراتيجية للجامعة يمكن بيانها كما بالشكل (2).



شكل 2. المعنيون بالخطة الاستراتيجية

ثالثاً: تشكيل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية

تم تشكيل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية وفق قرار السيد د. رئيس الجامعة رقم (4) لسنة 2024م بتاريخ 2024/06/22م بشأن تشكيل فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية للجامعة وتحديد مهامها. الجدول (1) يبين أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية (2025-2029)م للجامعة.

جدول 1. فريق إعداد الخطة الاستراتيجية

الاسم	الصفة
د. هشام جهاد إبراهيم	رئيساً
أ. حمزة حسين القدار	عضواً
أ. طارق المبروك حضيبي	عضواً
أ. منى محمد مرعي	عضواً
أ. عبدالحكيم سليمان إبراهيم	عضواً
محمد علي الحبتي	عضواً
أ. عبدالسلام محمد الحبتي	عضواً ومقرراً

تحدد مهام الفريق في إعداد خطة استراتيجية وتنفيذية متكاملة للجامعة على مدار خمس سنوات (2025-2029) م وفق سياسات الجامعة المعلنة وتحت مظلة مشروع الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2024-2034م الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وحرصاً على ضمان مشاركة جميع المعنيين الذين تم بيانهم بالشكل (2)؛ حيث أن المشاركة تعتبر من مكونات التخطيط الاستراتيجي، تم إشراك جميع الأطراف المعنية في إعدادها من خلال استطلاع آرائهم والأخذ بملاحظاتهم خلال إعداد الفريق للخطة وفق مراحلها المختلفة، وذلك لضمان مشاركة الجميع في إعدادها وذلك لتحقيق التكامل بين جميع الأطراف المعنية بوجود الجامعة واستمرارها.

منهجية وآلية إعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية للجامعة

أولاً: المنهجية

نموذج فايفر (Pffifer's Model) يُعد من النماذج المتميزة في التخطيط الاستراتيجي للجامعات، ويفضله الكثير من الأكاديميين وصناع القرار في التعليم العالي للأسباب التالية:

- 1) شموليته وتركيزه على عناصر متكاملة: نموذج فايفر لا يقتصر على الأهداف والرؤية فقط، بل يربط بشكل منطقي ومتسلسل بين (الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة والغايات والأهداف الاستراتيجية والبرامج والمشروعات التنفيذية) هذا الترابط يحول الخطة من مجرد وثيقة إلى خارطة طريق عملية.
- 2) تركيزه على القيم كأساس للتميز المؤسسي: يعكس بعض النماذج التي تهتمش القيم، يؤكد فايفر على أن القيم الحاكمة تمثل المحرك الأخلاقي والثقافي للجامعة، مما يعزز من جودة اتخاذ القرار والهوية المؤسسية.
- 3) وضوح التسلسل المنطقي (من الغايات إلى البرامج): يعتمد النموذج على منطق السبب والنتيجة، حيث تُشتق الغايات من الرسالة، وتُشتق الأهداف من الغايات، ثم تُترجم الأهداف إلى مبادرات ومشروعات قابلة للتنفيذ، مما يعزز الفاعلية ويقلل من العشوائية.
- 4) مناسب للبيئات الأكاديمية ذات الطابع المعقد: نموذج فايفر مرن ويمكن تكيفه ليعكس: (خصوصيات البيئة الجامعية (مثل التعددية الأكاديمية، وحدات الجودة، المراكز، المكاتب، ...)، التحديات في التعليم العالي (مثل الاعتماد الأكاديمي، تطوير المناهج، الشراكات، ...).
- 5) قابل للتطبيق العملي والمتابعة: بما أنه يعتمد على مصفوفات أهداف ومؤشرات قابلة للقياس، فهو يسهل: (التنفيذ، التقييم المرحلي، التطوير المستمر) وهذا يتناسب مع طبيعة الجامعات التي تحتاج إلى آليات رقابة وتحسين مستمر.
- 6) مواءمته مع الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم العالي: مثل: (الحوكمة المؤسسية، المسؤولية المجتمعية، الابتكار والرقمنة، الاستدامة).

لذا فإن نموذج فايفر يفضّل لأنه يُحوّل التخطيط الاستراتيجي من نشاط بيروقراطي أو صوري إلى عملية ديناميكية وتكاملية تقود التغيير في الجامعة، وتمنحها ميزة تنافسية واستدامة في الأداء.

ثانياً: آلية الإعداد لوضع الخطة الاستراتيجية

الجدول (2) يبين المراحل التي اتباعها مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية والمهام التي تم تنفيذها من قبل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية للجامعة.

جدول 2. خارطة الطريق لإعداد الخطة الاستراتيجية وفق نموذج فايفر

المهمة	المرحلة
<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية - تحديد الإطار المرجعي - التواصل مع أصحاب المصلحة 	الإعداد والتجهيز
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل البيئة الداخلية - تحليل البيئة الخارجية - تحليل SWOT - تحليل الفجوات 	التشخيص والتحليل
<ul style="list-style-type: none"> - صياغة الرؤية - صياغة الرسالة - تحديد القيم الحاكمة - تحديد الغايات الاستراتيجية 	التأسيس الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - صياغة الأهداف الاستراتيجية - صياغة الأهداف الفرعية - تحديد المبادرات والمشروعات - ربط الأهداف بالغايات والرؤية 	بناء الهيكل الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - تصميم مصفوفة التنفيذ (الإجراءات) - تحديد مؤشرات الأداء - جدولة زمنية محكمة - تحديد الموارد اللازمة 	التخطيط التنفيذي
<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء فريق متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية. - مراجعة دورية للخطة. - تطوير أدوات رقابة الأداء. - تقديم تقارير دورية لمجلس الجامعة. 	المتابعة والتقييم

ثالثاً: إجراءات إعداد الخطة الاستراتيجية

تم اتخاذ العديد من الإجراءات لإعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية وفق المهام المعلنة لمراحل خارطة الطريق المبينة بالجدول (2) والتي تخللها العديد من الأنشطة والإجراءات وفق الجدول (3).

جدول 3. الإجراءات التي تم اتخاذها لتنفيذ مهام خارطة الطريق لإعداد الخطة الاستراتيجية والتنفيذية

الإجراء	الأنشطة
التجهيز والإعداد	<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل فريق العمل الخاص بوضع الخطة الاستراتيجية - إقامة عدة ورش عمل لتدريب الفريق. - عقد لقاءات مع مسؤولي الجامعة والفئات المعنية بالخطة الاستراتيجية. - دراسة خارطة الطريق الاستراتيجية للتطوير الشامل بجامعة الغد المنير للعلوم والتقنية - الاطلاع على التوجهات الموصى بها محليا ودولياً.
جمع البيانات	<ul style="list-style-type: none"> - عقد جلسات العصف الذهني لأعضاء الفريق لبيان أسئلة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وفق خارطة التطوير الاستراتيجية للجامعة. - بيان الفرص والتهديدات. وتحديد رؤية ورسالة الجامعة. - إعداد استبانات وطرحها على المعنيين بالخطة الاستراتيجية لاستطلاع آرائهم.
تحليل البيانات	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل نتائج الاستبانات لتحلي البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وتحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات بها. - تحليل الفجوات، واستخلاص الممارسات المثلى. - إعادة النظر وتقييم ما سبق وربطها مع خارطة التطوير الاستراتيجية للجامعة وتوجهات الوزارة المعلنة.
وضع عناصر الخطة الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> - عقد لقاءات منتظمة لوضع الصيغة النهائية لرؤية ورسالة وأهداف وقيم الجامعة وتحديد الغايات. - وضع الإطار النهائي لعناصر الخطة الاستراتيجية (القيم الحاكمة، الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف الاستراتيجية).
وضع المحاور الاستراتيجية والتفصيلية	<ul style="list-style-type: none"> - وضع المحاور الرئيسية وتحديد الأهداف الرئيسية لكل محور. - وضع الأهداف الفرعية لكل محور.
بناء الخطة التنفيذية وتحديد الأنشطة لها وتشكيل فريق المتابعة.	<ul style="list-style-type: none"> - وضع الخطة التنفيذية (الإجرائية) التفصيلية ووضع مؤشرات الأداء لها - تحديد الإمكانيات اللازمة ومسؤوليات ومؤشرات وفترة تنفيذ الاجراءات. - تحديد فريق متابعة تنفيذ بنود الخطة
اعتماد الخطة	<ul style="list-style-type: none"> - إحالتها إلى مجلس إدارة الجامعة للاعتماد.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

اعتمد فريق إعداد الخطة على البيانات المتوفرة والمعلومات التي تم الحصول عليها وفقاً للآتي:

- المقابلات:** المقابلات الشخصية للقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة ومع ممثلي الأطراف المجتمعية، ولقاءات جماعية مع كافة الأطراف المعنية.
- المجموعات المركزة:** اجتماعات ولقاءات مع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة.
- الاستبانات:** الموجة للمستفيدين من داخل وخارج الجامعة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

- الوثائق:** الوثائق الخاصة بالجامعة (خارطة التطوير الاستراتيجية للجامعة)، وسجلات وملفات الجامعة وقواعد البيانات المتوفرة لدى الجامعة. التقارير السنوية، أدلة ومعايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي للمؤسسات التعليمية الصادرة المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، ... إلخ. ما ورد من توجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بوثيقة مشروع استراتيجية التعليم العالي في ليبيا 2024-2034م
- الملاحظة:** تم استخدام بطاقات ملاحظة البنية التحتية والتسهيلات الداعمة للعملية التعليمية والبحث العلمي الصادرة عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية للتقييم الكمي للجامعة ومعرفة مدى تناسبها مع القياسات المرجعية.
- حلقات النقاش:** والتي قام بها فريق التخطيط الاستراتيجي مع مختلف الأطراف المعنية.
- العصف الذهني:** وتمت خلال جلسات الاجتماعات الدورية لأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي (عدد 20 اجتماع بمعدل 80 ساعة).

التحليل البيئي الرباعي وتحديد الفجوات

أولاً: التحليل البيئي الرباعي

اعتمد فريق العمل في تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية (SWOT) على مجالات التطوير باعتبارها مكونات رئيسية للنظام المؤسسي، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف استناداً إلى القيم المشتركة مع أصحاب المصلحة كما هو موضح في الجدول (4). وفي المقابل، تم الاستناد إلى الأبعاد السبعة والمعايير المعتمدة من قبل المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية لرصد الفرص والتهديدات المحتملة، كما هو موضح في الجدول (5).

جدول 3. مجالات التطوير (عوامل البيئة الداخلية) والقيم المشتركة

القيم المشتركة	مجال الوظائف الأساسية للجامعة	مجال الموارد
قيم الإدارة.	العملية التعليمية (التعليم، والتعلم).	الموارد البشرية (أعضاء هيئة تدريس ومعيدين، طلاب، موظفين).
قيم أعضاء هيئة التدريس والمُعيدين.	البحث والنشر العلمي (الشراكات العلمية، البحث العلمي)	البنية التحتية (التجهيزات، المباني).
قيم العاملين.	خدمة المجتمع (المستفيدين، الخريجين)	الهيكل التنظيمي والإداري (الهيكل التنظيمي، التشريعي، ومعايير جودة التعليم).
قيم المجتمع.	التشريعات والقوانين واللوائح	التخطيط

جدول 5. الأبعاد السبعة (عوامل البيئة الخارجية)

العامل	Factor
السياسي	Political
الاقتصادي	Economic
الاجتماعي	Social
التقني	Technical
القانوني (التشريعي)	Legal (Legislative)
الديموغرافي (البيئي)	Demographic (Environmental)
الدولي (البيئي)	International (Environmental)

1) تحليل البيئة الداخلية وتحديد العوامل الاستراتيجية

- تفاصيل التحليل البيئي الرباعي في تقرير مستقل صدر سابقاً (2024م). ونلخص هنا النتائج المستقاة منه كالتالي:
- جمع البيانات والمعلومات: تم جمع البيانات من قبل أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية باستخدام أدوات متنوعة سبق ذكرها.
 - تحليل مخرجات البيئة الداخلية: قام الفريق بتحليل نتائج جمع البيانات وعرضها على مدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام العلمية لمناقشتها وتقييمها.

- تحديد نقاط القوة والضعف: تم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في جميع مجالات التطوير المؤسسي من خلال (جلسات العصف الذهني لفريق التخطيط الاستراتيجي). استبيانات موجهة لكافة الأطراف المعنية).
- استخلاص العوامل الاستراتيجية الداخلية: بناءً على نتائج التحليل، تم تحديد:
 - نقاط القوة التي تُعد دعائم لتقدم وتطور الجامعة.
 - نقاط الضعف التي تحتاج إلى تدخل استراتيجي وخطط تطويرية لتعزيز رسالة الجامعة وتحقيق رؤيتها.
- توثيق النتائج: تم توثيق أبرز نقاط القوة ونقاط الضعف المؤثرة على أداء الجامعة في الجدول (6).

جدول 6. نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة

نقاط الضعف	نقاط القوة	المجال
- عدم وجود خطة استراتيجية سابقة.	- إدارة الجامعة مهتمة بالعمل وفق خطة استراتيجية محددة، ضمن إطار استراتيجي يسعى إلى تحقيق الاعتماد الأكاديمي.	التخطيط
- لا يوجد ورش عمل كافية حول نشر ثقافة الجودة.	- إدارة الجامعة مهتمة بتطبيق معايير الجودة وتقييم الأداء.	الجودة وتقييم الأداء
- اللوائح والأدلة غير معلنه. - تقييد التسجيل في الفترة الصباحية فقط.	- وجود أدلة ولوائح فعالة. - سهولة وشفافية إجراءات القبول والتسجيل.	الهيكل التنظيمي والإداري
- اعتماد الجامعة على المتعاونين بشكل أساسي. - الكادر الوظيفي غير كافي. - صعوبة جذب أعضاء هيئة تدريس متميزين في البداية.	- توافر الكوادر والكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والأكفاء وفي التخصص. - وجود كادر وظيفي ذو كفاءة عالية. - إمكانية بناء قاعدة طلابية متزايدة نظرًا لازدياد الطلب على خدمات التعليم العالي والبحث العلمي الخاص.	الموارد البشرية
- انحسار فترة الدراسة على فترة واحدة. - أغلب الطلاب من ذوي المستوى التعليمي المتوسط. - ضعف مستوى الطلاب في اللغة الإنجليزية.	- تعدد التخصصات العلمية بالجامعة وتنوعها وفق برامج مناظرة للجامعات العامة. - توفر المتطلبات الأكاديمية للبرامج التعليمية والمقررات الدراسية. - توافر بيئة محفزة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	العملية التعليمية
- حداثة الإنشاء قد تعني نقصًا في الإمكانيات والموارد المتاحة. - وجود نقص في التجهيزات والمعدات المتخصصة والمعامل الحديثة - قلة تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مستوى الجامعة.	- وجود مبنى متكامل وملائم ومتوفر به جميع الإمكانيات والمرافق الخدمية. - فرصة للاستفادة من التطورات التقنية والذكاء الاصطناعي في التعليم. - وجود خطط لتطوير البنية التحتية للجامعة.	البنية التحتية والمرافق الخدمية
- عدم وجود منشورات علمية باسم الجامعة لأن أغلب الكادر التدريسي متعاونون ويشاركون ببحوث بأسماء جامعاتهم التي ينتمون إليها.	- وجود رؤية واضحة ورسالة للجامعة تدعم الابتكار والجودة في التعليم العالي.	البحث العلمي

<ul style="list-style-type: none"> - لا توجد نشاطات لخدمة المجتمع والبيئة. - ضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع. 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء مكتب لخدمة المجتمع والبيئة. - تنامي فرص لتكامل الجامعة مع مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الأخرى في مختلف المجالات والأنشطة. 	<p>خدمة المجتمع والبيئة</p>
--	---	-----------------------------

2) تحليل عوامل البيئة الخارجية وتحديد العوامل الاستراتيجية

- تفاصيل التحليل البيئي الرباعي في تقرير مستقل صدر سابقا (2024م). ونلخص هنا النتائج المستقاة منه كالتالي:
- جمع البيانات والمعلومات: تم جمع البيانات من قبل أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية باستخدام أدوات متنوعة سبق ذكرها.
 - تحليل مخرجات البيئة الخارجية: قام الفريق بتحليل نتائج التحليل البيئي وعرضها على مدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام العلمية لمناقشتها وتقييمها، مع تحديد الفرص والتهديدات في جميع مجالات التطوير الجامعة.
 - تحديد أهم الفرص وأهم التهديدات: تم تحديد الفرص والتهديدات الرئيسية من خلال: (جلسات العصف الذهني لفريق التخطيط الاستراتيجي. استبيانات لتحديد أهم الفرص والتهديدات من وجهة نظر جميع الأطراف المعنية). كما تم تحديد العوامل الاستراتيجية الخارجية التي تحتاج إلى استراتيجيات وخطط وبرامج لتعزيز رسالة الجامعة وتحقيق رؤيتها.
 - الفرص التي تُعد دعائم لتقدم وتطور الجامعة.
 - التهديدات التي تواجه الجامعة وتحتاج إلى تدخل استراتيجي وخطط تطويرية لتعزيز رسالة الجامعة وتحقيق رؤيتها.
 - توثيق النتائج: تم توثيق أهم الفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة في الجدول (7).

جدول 7. نقاط الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية للجامعة

التحديات	الفرص	العامل
<ul style="list-style-type: none"> - احتمالات التغيرات في السياسات الحكومية المتعلقة بالتعليم العالي. 	<ul style="list-style-type: none"> - الموقع الجغرافي للجامعة في مدينة زليتن متميز يسهل الوصول إليها ولا تبعد عن مركز المدينة. 	<p>السياسي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الوضع الاقتصادي في البلاد قد يؤثر على الاستقرار والاستثمار في التعليم. - عدم تقديم الدولة للدعم المادي بأي شكل من الأشكال للجامعات الخاصة. - انخفاض مستوى المرتبات في قطاع التعليم الخاص مقارنة بالقطاع العام. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكاليف رسوم الدراسة مناسبة وفي متناول الجميع. - الاستقرار الأمني والانتعاش الاقتصادي 	<p>الاقتصادي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - نظرة بعض فئات المجتمع للتعليم الخاص بأنه دون المستوى المطلوب. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام الوطني بتطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي. - زيادة الوعي الاجتماعي في الحصول على تعليم متميز. 	<p>الاجتماعي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدم مواكبة التغير المتسارع في التخصصات العلمية والبرامج الأكاديمية عالمياً. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجه الوزارة نحو التحول الرقمي في العملية التعليمية بالجامعات. 	<p>التقني</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - انتشار التعليم عن بعد، والتعليم الإلكتروني والمكتبات الرقمية. - إدراج الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي ضمن الاستراتيجيات المستقبلية. 	
<ul style="list-style-type: none"> - قصور القوانين في استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في المجالات التعليمية والإدارية. - الحاجة إلى تطوير وتحديث التشريعات والقوانين الداخلية بشأن التعليم العالي الخاص. 	<ul style="list-style-type: none"> - التحديث الإيجابي في اللوائح والقوانين المنظمة للتعليم العالي الخاص. - تشابه البرامج الدراسية مع تلك الموجودة في الجامعات الأخرى محلياً ودولياً. - منح المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية اعتماد الجودة لمؤسسات التعليم الخاص. - تأهيل الجامعة للحصول على شهادات الجودة والاعتماد من جهات دولية. 	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> - عدم تساوي فرص العمل لخريجي قطاع التعليم الخاص مقارنة بخريجي قطاع التعليم العالي العام. - وجود خلل بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة النمو السكاني في النطاق الجغرافي للجامعة وزيادة الطلب على التعليم الخاص. 	الديموغرافي (البيئي)
<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة المنافسة مع الجامعات والمراكز الإقليمية والدولية الأكثر رسوخاً . 	<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية عقد اتفاقيات التعاون مع الجهات المحلية والدولية في نطاق عمل الجامعة. - إمكانية بناء شراكات مع مؤسسات تعليمية وصناعية محلية ودولية. 	الدولي (البيئي)

ثانياً: تحليل الفجوات

تمثل الفجوة الفرق بين الواقع الحالي للجامعة وما تسعى إلى تحقيقه مستقبلاً، حيث تُعد أداة تحليلية لقياس الفارق بين الإمكانيات الفعلية والأداء المستهدف. وبناءً على نتائج تحليل البيئة الرباعية، تمت دراسة الفجوة من خلال المقارنة بين الوضع الراهن والأهداف الاستراتيجية وفق عدد من المحاور المحددة وفق مصفوفة تحليل الفجوات الاستراتيجية للجامعة بالجدول (8).

جدول 8. مصفوفة تحليل الفجوات الاستراتيجية للجامعة

المجال/المحور	الفجوة الرئيسية	الوصف المختصر للفجوة	الحاجة/الهدف التطويري
ضمان الجودة	ضعف الالتزام بمعايير الجودة الشاملة	عدم تطبيق شامل لمعايير الجودة في العمليات الأكاديمية والإدارية	تعزيز ثقافة الجودة والحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي
	ضعف تفعيل وحدات الجودة بالأقسام	ضعف مشاركة الأقسام في تفعيل خطط ضمان الجودة	تفعيل دور منسقي الجودة وضبط العمليات الداخلية
البرامج الأكاديمية	غياب برامج مواكبة للتنمية الوطنية	قصور في مواءمة البرامج مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية	استحداث برامج نوعية ذات ارتباط مباشر بسوق العمل المحلي

مواءمة المخرجات مع مهارات القرن 21 ومتطلبات سوق العمل	ضعف المهارات التطبيقية والمهنية للخريجين	عدم كفاية مخرجات التعليم لسوق العمل	
تطوير بيئة تعليمية رقمية حديثة	ضعف تكامل التقنيات الحديثة في البيئة التعليمية	قصور في استخدام التكنولوجيا بالتدريس	
نشر ثقافة الابتكار وتوفير بيئة حاضنة للبحث	غياب المبادرات الداعمة للبحث والابتكار	ضعف ثقافة البحث العلمي	
تنوع مصادر تمويل البحث العلمي وتوسيع الشراكات	الاعتماد على مصادر تمويل محدودة	محدودية التمويل البحثي	البحث العلمي والابتكار
تحفيز الباحثين وتقديم دعم للنشر والمشاركة الفاعلة	انخفاض معدلات النشر في المجلات الدولية والمؤتمرات	ضعف النشر والمشاركة العلمية	
تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب والتخطيط المهني	غياب برامج تدريبية دورية ومنهجية	ضعف التأهيل والتدريب المستمر للموظفين	الموارد البشرية
استقطاب كفاءات متميزة في التدريس والبحث	عدم كفاية أعضاء هيئة التدريس المختصين	نقص في الكفاءات الأكاديمية والبحثية	
تفعيل دور الأنشطة اللامنهجية	قلة الاهتمام بالأنشطة الموجهة لتنمية المهارات الشخصية	عدم وجود الأنشطة الطلابية	
توفير بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة	بيئة غير محفزة للتعلم والإبداع.	قصور في البيئة الدراسية	الطالب
تفعيل دور وحدة متابعة الخريجين لتعزيز علاقة الخريجين بالجامعة	غياب آليات مؤسسية للتواصل مع الخريجين ومتابعتهم	قصور التواصل مع الخريجين	
تنوع مصادر الدخل وتنمية الموارد الذاتية	محدودية الموارد الذاتية الداعمة للتطوير	عدم كفاية الموارد المالية الذاتية	
تحديث البنية التحتية الرقمية وتحسين الأنظمة التقنية	قصور في الأنظمة التكنولوجية لدعم التعليم والخدمات الإلكترونية	ضعف البنية التحتية لتقنية المعلومات	البنية التحتية والتقنية
تحديث وتطوير مكتبة الجامعة. ضرورة العمل على توفير متطلبات الصحة والسلامة المهنية.	بحاجة لتوفير نظرا لحدائثة إنشاء الجامعة	عدم توفر بعض المرافق الخدمية	
بناء شراكات استراتيجية محلية ودولية مستدامة	محدودية الاتفاقيات الفعالة مع الجامعات والمؤسسات	ضعف التعاون الدولي والمحلي	الشراكة والتعاون
تطوير برامج توأمة ومشاريع بحثية مشتركة.	عدم وجود برامج تعليمية أو بحثية مشتركة مع جهات أخرى.	غياب البرامج المشتركة	
تفعيل دور الجامعة كمركز إشعاع علمي وخدمي	غياب المساهمة الفاعلة في معالجة قضايا المجتمع المحلي	ضعف الربط بين الجامعة والمجتمع	خدمة المجتمع والبيئة
تقديم برامج تدريب واستشارات تخصصية تخدم المجتمع	ضعف المساهمة المجتمعية في بناء القدرات المحلية	نقص البرامج التدريبية والتوعوية	
إنشاء مركز إعلامي وتطوير أدوات الترويج المؤسسي.	قلة التغطية الإعلامية للإنجازات والفعاليات الجامعية وعدم فعاليتها..	ضعف إبراز أنشطة الجامعة	الإبراز الإعلامي

الإطار العام للخطة الاستراتيجية

أولاً: القيم الحاكمة (Core Values)

تُشكّل القيم الحاكمة الأساس الثقافي والسلوكي الذي تُبنى عليه كافة قرارات الجامعة وتوجهاتها وتنبع منها كل سياسات الجامعة. وتمثل المنطلق الأساسي الحاكم لسلوكيات كافة منتسبي الجامعة. وتمثل القيم الحاكمة للجامعة في:

- الجودة والتميز:
نلتزم بتحقيق أعلى معايير الجودة والاحترافية في كافة مخرجاتنا.
- العدالة والشفافية:
نلتزم بتحقيق مبدأ العدالة والوضوح والصدق في تعاملاتنا الداخلية والخارجية.
- المهنية والمسؤولية:
نعمل بروح المسؤولية المؤسسية والأخلاقية تجاه مجتمعنا وبيئتنا.
- التمكين:
نُهيئ البيئة التي تُمكن الطلبة والموظفين من التطور والنمو والإنجاز.
- التحسين والتطوير المستمر:
نتبنى ثقافة التطوير الدائم والتعلّم المستمر في كافة أنشطتنا.
- الإبداع والابتكار:
نُشجع الحلول المبتكرة والتفكير الريادي في جميع مجالات العمل الجامعي.
- الشراكة:
نبني علاقات فاعلة ومستدامة مع القطاعات المختلفة لتحقيق أثر إيجابي في مجتمعنا.

ثانياً: الرؤية (Vision)

تمثل الصورة المستقبلية الطموحة التي تسعى الجامعة لتحقيقها على المدى البعيد في نهاية فترة العمل بالخطة الاستراتيجية (2025-2029). وتمثل رؤية الجامعة في:

أن تكون الجامعة مؤسسة معرفية رائدة تُخرّج كوادر مبدعة تسهم بفعالية في صناعة المستقبل محلياً وإقليمياً.

ملامح الرؤية:

- مؤسسة معرفية: تشير إلى هوية تتجاوز التعليم التقليدي.
- رائدة: تركز على الريادة وليس مجرد التميز.
- كوادر مبدعة: تؤكد على الإبداع، والقيادة، وصناعة المستقبل.
- صناعة المستقبل: تحافظ على الطموح.

ثالثاً: الرسالة (Mission)

تمثل الرسالة الغرض الأساسي من وجود الجامعة اليوم؛ ما تقوم به؟، ولماذا؟، ولماذا؟. وعلى هذا الأساس فإن رسالة الجامعة التي تلخص إجراءاتها للوصول لرؤيتها هي:

الالتزام بتقديم تعليم عالي الجودة، وبناء بيئة محفزة للبحث العلمي والابتكار، وتطوير مهارات الطلبة، وتعزيز الشراكة المجتمعية، بما يساهم في تنمية مستدامة واقتصاد معرفي تنافسي.

عناصر الرسالة:

- الالتزام بجودة التعليم (ترتبط بضمان الجودة والالتزام بالمعايير).
- دعم البحث والابتكار.
- التأكيد على تنمية المهارات، لا مجرد المعارف.
- شراكة فاعلة مع المجتمع.
- التركيز على التنمية والاقتصاد المعرفي (دور الجامعة الخاصة كمساهم اقتصادي).

رابعاً: الغايات الاستراتيجية (Strategic Goals / Ends)

تمثل الغايات النتائج الكبرى أو التوجهات الاستراتيجية التي تسعى الجامعة لتحقيقها لتحقيق رسالتها. وبصورة أخرى فإن الغايات هي "ما" تريد المؤسسة تحقيقه في المستقبل، وهي تعبر عن الطموحات الكبرى التي تقود توجهاتها الاستراتيجية.

خصائص الغايات الاستراتيجية الجيدة:

- مرتبطة بالرؤية والرسالة: تساعد في تحويل الرؤية إلى واقع ملموس.
- عامة وشاملة: ليست تفصيلية مثل الأهداف التنفيذية، بل تعبر عن اتجاهات كبرى.
- قابلة للقياس: تقاس بمؤشرات أداء استراتيجية (لكن بدرجة أقل تحديداً من الأهداف التنفيذية).
- زمنية: مرتبطة بإطار زمني بعيد (عادةً 3-5 سنوات أو أكثر).
- تحمل طابع التغيير والتحسين: تعبر عن انتقال نوعي في أداء المؤسسة.

وبناء على ما ذكر فإن غايات الجامعة تندرج ضمن النقاط التالية:

- تحقيق التميز المؤسسي والأكاديمي من خلال الالتزام الكامل بمعايير الجودة الشاملة والحصول على الاعتمادات المحلية والدولية.
- تطوير برامج أكاديمية ومناهج تعليمية مبتكرة تلبى احتياجات التنمية وسوق العمل وتواكب التحولات التقنية.
- توفير تجربة تعليمية متكاملة ومحفزة تُمكن الطالب من التفوق الأكاديمي وتنمية المهارات الحياتية والمهنية.
- بناء رأس مال بشري مؤسسي متميز من خلال استقطاب وتطوير الكفاءات الأكاديمية والإدارية وفق أعلى المعايير.
- تطوير بنية تحتية جامعية مرنة وذكية تدعم التعليم والبحث وتحقيق الاستدامة والتحول الرقمي.
- تعزيز مكانة الجامعة كمركز للبحث العلمي والابتكار من خلال دعم الإنتاج البحثي وتنوع مصادر التمويل والتفاعل العلمي محلياً ودولياً.

- توسيع نطاق الشراكات الفعالة محلياً ودولياً بما يساهم في تبادل الخبرات وتعزيز الأداء الأكاديمي والبحثي.
- بناء صورة ذهنية إيجابية ومستدامة عن الجامعة من خلال إعلام مؤسسي احترافي يعكس منجزاتها ويعزز علاقتها بالمجتمع.
- تعزيز دور الجامعة في معالجة قضايا المجتمع والبيئة من خلال المساهمة في تنمية المجتمع من خلال برامج تدريبية واستشارية ومعالجة القضايا البيئية وفق برامج بحثية موجهة.

خامساً: الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives)

- تمثل الأهداف الاستراتيجية الخطوات المرورية المحددة والمتراصة لتحقيق الغايات، والتي تقود إلى تنفيذ الرسالة وتُقرّب الجامعة من تحقيق رؤيتها. وتتمثل الأهداف الاستراتيجية العامة للجامعة في:
- تحقيق جودة شاملة في الأداء الأكاديمي والإداري وفق المعايير الوطنية والدولية.
 - تطوير برامج أكاديمية مبتكرة تلبّي احتياجات سوق العمل وتدعم أولويات التنمية.
 - تقديم تجربة طلابية متكاملة تدعم تنمية الشخصية والمهارات المستقبلية.
 - استقطاب وتنمية كفاءات بشرية متميزة تدعم استدامة التميز المؤسسي.
 - تحديث البنية التحتية الرقمية والمادية لتمكين التعليم والتعلم والتطوير المؤسسي.
 - تعزيز منظومة البحث العلمي والابتكار بما يساهم في تقدم المعرفة وخدمة المجتمع.
 - بناء شراكات محلية ودولية استراتيجية تساهم في التطوير الأكاديمي والتطبيقي.
 - ترسيخ صورة ذهنية إيجابية للجامعة عبر إعلام مؤسسي تفاعلي وشفاف.
 - تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع والبيئة من خلال برامج علمية وتوعوية فاعلة.

سادساً: محاور الخطة الاستراتيجية

بناء على ما ورد من أهداف استراتيجية للجامعة، فإنه يمكن تقسيمها إلى محاور لكل محور هدف استراتيجي محدد ومجموعة أهداف فرعية كالتالي:

المحور الأول: ضمان الجودة

الهدف الاستراتيجي: تعزيز جودة الأداء المؤسسي والبرامجي للحصول على الاعتماد الأكاديمي وضمان التحسين المستمر.

- تطبيق معايير الجودة الشاملة على المستوى المؤسسي والبرامجي.
- الحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي.
- ضبط وتوثيق إجراءات الجودة في العمليات الإدارية والأكاديمية.
- تفعيل دور منسقي الجودة وضمان التكامل بين وحدات الجودة.
- ترسيخ ثقافة الجودة كقيمة مؤسسية.

المحور الثاني: البرامج الأكاديمية وتطوير التعليم

الهدف الاستراتيجي: تطوير البرامج الأكاديمية وأساليب التعليم بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل وأولويات التنمية الوطنية.

- استحداث برامج أكاديمية تدعم أولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية محلياً.
- تطوير المناهج لتأهيل خريجين متميزين ومؤهلين وفق احتياجات سوق العمل.
- مواكبة التطور التكنولوجي في أساليب التدريس وتوفير بيئة تعليمية حديثة وفاعلة.

المحور الثالث: الطالب وتطوير تجربة التعلم

الهدف الاستراتيجي: تحسين تجربة الطالب الجامعية وتزويده بالمهارات اللازمة للنجاح الأكاديمي والمهني.

- دعم الأنشطة اللامنهجية كجزء من تطوير شخصية الطالب وتنمية مهاراته.
- توظيف التكنولوجيا في تقديم الخدمات الطلابية بشكل فاعل وسلس.
- إمداد الطلاب بالمهارات الأساسية لمواكبة متطلبات سوق العمل.
- توفير بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة للدراسة.
- تعزيز التواصل مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم لدعم بناء مجتمع خريجين فعال.

المحور الرابع: تنمية الموارد البشرية

الهدف الاستراتيجي: تطوير رأس المال البشري بالجامعة بما يحقق التميز المؤسسي والكفاءة التشغيلية.

- تطوير قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية موجهة ومنظمة.
- تقييم دقيق لاحتياجات الجامعة من الموارد البشرية بناءً على معايير واضحة.
- استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين أكاديمياً وبحثياً.

المحور الخامس: البنية التحتية والتكنولوجيا

الهدف الاستراتيجي: تطوير البنية التحتية والمرافق الجامعية بما يعزز البيئة التعليمية والبحثية ويواكب التحول الرقمي.

- تطوير المرافق الجامعية لتحقيق بيئة تعليمية وبحثية مناسبة.
- تحديث البنية التحتية لتقنية المعلومات وضمان جاهزيتها لدعم التعليم الإلكتروني وتقديم الخدمات الرقمية.
- تطوير مكتبة الجامعة بما يتماشى مع متطلبات التعليم الحديث.
- توفير متطلبات الصحة والسلامة المهنية داخل الحرم الجامعي.
- تنوع مصادر التمويل الذاتي وتنمية موارد الجامعة.

المحور السادس: البحث العلمي والابتكار

الهدف الاستراتيجي: تعزيز بيئة البحث العلمي والابتكار لزيادة الإنتاج العلمي والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- ترسيخ ثقافة البحث العلمي والابتكار، وتوفير بيئة حاضنة ومحفزة لذلك.
- تنظيم فعاليات علمية (ندوات، مؤتمرات، ورش عمل) لتعزيز النشاط البحثي.
- تشجيع النشر العلمي وفق المعايير الدولية، والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية.
- إيجاد مصادر تمويل المشاريع البحثية من خلال الشراكات والتعاون المحلي والدولي.

المحور السابع: الشراكات والتعاون المحلي والدولي

الهدف الاستراتيجي: تعزيز الشراكات الفعالة محلياً ودولياً لدعم التميز الأكاديمي والبحثي والتنموي.

- ضرورة تفعيل وتطوير مكتب التعاون الدولي والعلاقات الثقافية.
- بناء برامج ونشاطات مشتركة مع الجامعات المناظرة لتبادل الخبرات.
- إبرام اتفاقيات توأمة وتعاون مع مؤسسات أكاديمية وبحثية متميزة محلياً وعالمياً.
- عقد اتفاقيات تعاون بحثي مع قطاعات صناعية واقتصادية لتعزيز الابتكار والتطبيق العملي.
- الحصول على عضويات فاعلة في الروابط والاتحادات الإقليمية والدولية.

المحور الثامن: الإبراز الإعلامي

الهدف الاستراتيجي: تعزيز الصورة الذهنية للجامعة من خلال إعلام مؤسسي فعال وشراكة تواصلية مع المجتمع.

- إبراز الأنشطة والفعاليات التي تقام داخل الجامعة وكذلك الفعاليات المشتركة مع المجتمع عبر وسائل الإعلام.
- تطوير البنية الإعلامية داخل الجامعة وإنشاء مكتب إعلامي حديث يدعم الترويج الفعال للجامعة.

المحور التاسع: خدمة المجتمع والبيئة

الهدف الاستراتيجي: تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال التعليم والبحث والأنشطة والتفاعل المجتمعي.

- ضرورة توجيه البحوث والدراسات العلمية لمعالجة قضايا المجتمع المحلي.
- تقديم برامج تدريبية وتوعوية واستشارية تساهم في تنمية المجتمع في مختلف المجالات وتساهم في نشر ثقافة الحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.

الخطة التنفيذية (2025-2029)م

أولاً: ضمان الجودة

الهدف الاستراتيجي: تعزيز جودة الأداء المؤسسي والبرامجي للحصول على الاعتماد الأكاديمي وضمان التحسين المستمر.

مؤشر الأداء	الإطار الزمني	الجهة المسؤولة	الإجراء التنفيذي	الهدف الفرعي
دليل جودة معتمد ومُطبّق	حتى منتصف السنة الأولى	مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء	إعداد دليل الجودة المؤسسية والبرامجية وتعميمه على جميع المكاتب والأقسام.	
- عدد الورش المنفذة. - نسبة الحضور.	ورشتا عمل سنوياً	- وكيل الشؤون العلمية. - مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. - مكتب التدريب والتطوير. - وحدة الخدمات والصيانة.	- تنفيذ ورش عمل تدريبية لمنسوبي الجامعة حول معايير الجودة وتقييم الأداء. - مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء.	تطبيق معايير الجودة الشاملة على المستوى المؤسسي والبرامجي
خطة معتمدة	حتى منتصف السنة الأولى.	وكيل الشؤون العلمية. - مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء.	تطوير خطة متكاملة للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي.	الحصول على الاعتماد الأكاديمي
- عدد البرامج المعتمدة. - نسبة الإنجاز.	حتى نهاية السنة الأولى	رئيس الجامعة. - مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء.	التقديم للاعتماد المؤسسي والبرامجي وفق جدول زمني.	المؤسسي والبرامجي
- عدد العمليات الموثقة. - نسبة التوثيق	على مدار السنتين الأولى والثانية	- مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. - وحدات الجودة بالأقسام والمكاتب. - إدارة الشؤون القانونية	توثيق الإجراءات والسياسات وفق معايير الجودة.	ضبط وتوثيق إجراءات الجودة في العمليات الإدارية والأكاديمية
- جاهزية النظام. - عدد المستخدمين.	على مدار السنتين الثانية والثالثة	وكيل الشؤون العلمية.	إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية للإجراءات الموثقة.	

		<ul style="list-style-type: none"> - مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. - وحدة تقنية المعلومات. 		
عدد المنسقين المعيّنين والمدربين.	بنهاية السنة الأولى	<ul style="list-style-type: none"> - رؤساء الأقسام العلمية. - مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكليف منسقي جودة رسميين في كل قسم علمي وتدريبهم. 	تفعيل دور منسقي الجودة وضمان التكامل بين وحدات الجودة
<ul style="list-style-type: none"> - عدد الاجتماعات. - تقارير الاجتماعات. 	اجتماع نصف سنوي على مدار الخمس سنوات	<ul style="list-style-type: none"> - مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> - عقد اجتماعات تنسيقية دورية بين وحدات الجودة بالجامعة. 	
<ul style="list-style-type: none"> - عدد الفعاليات المنفذة. - نسبة التفاعل. 	سنويًا	<ul style="list-style-type: none"> - مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. - وحدة الإعلام. - وحدة الخدمات والصيانة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ حملات توعوية وتعريفية بالجودة داخل الجامعة. 	ترسيخ ثقافة الجودة كقيمة مؤسسية
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة البرامج المتضمنة لمفاهيم الجودة. 	ابتداءً من السنة الثانية وحتى نهاية السنة الخامسة.	<ul style="list-style-type: none"> - مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. - مكتب التدريب والتطوير. - وحدة شؤون الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> - إدراج مفاهيم الجودة في برامج التهيئة والتدريب الداخلي. 	

ثانياً: البرامج الأكاديمية وتطوير التعليم

الهدف الاستراتيجي: تطوير البرامج الأكاديمية وأساليب التعليم بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل وألويات التنمية الوطنية.

مؤشر الأداء	الإطار الزمني	الجهة المسؤولة	الإجراء التنفيذي	الهدف الفرعي
تقرير معتمد للدراسة	بنهاية السنة الأولى	- وكيل الشؤون العلمية. - مكتب البحوث والاستشارات العلمية. - مكتب التعاون الدولي.	إجراء دراسة تحليلية لاحتياجات سوق العمل المحلي والوطني.	استحداث برامج أكاديمية تدعم أولويات التنمية.
عدد البرامج المستحدثة والمعتمدة.	خلال السنتين الثانية والثالثة.	- وكيل الشؤون العلمية. - مجلس الجامعة.	تقديم مقترحات برامج جديدة وفق نتائج الدراسة	
نسبة الخطط المحدثة.	خلال السنتين الثانية وحتى الرابعة.	- مجالس الأقسام العلمية. - وكيل الشؤون العلمية	مراجعة وتحديث الخطط الدراسية لجميع البرامج الأكاديمية.	تطوير المناهج لتأهيل خريجين متميزين
تقرير موازنة معتمد	خلال السنتين الثانية وحتى الرابعة.	- مجالس الأقسام العلمية. - مكتب الجودة وتقييم الأداء.	موازنة مخرجات التعلم مع المهارات المطلوبة في سوق العمل.	
- عدد الأدوات المستخدمة. - رضا أعضاء هيئة التدريس.	على مدار الخمس سنوات	- وكيل الشؤون العلمية. - مكتب التعلم الإلكتروني. - وحدة تقنية المعلومات.	إدخال أدوات وتقنيات تعليمية حديثة في العملية التعليمية.	مواكبة التطور التكنولوجي في أساليب التدريس.
- عدد الورش. - نسبة المشاركة	ورشة سنويا على مدار الخمس سنوات	- وكيل الشؤون العلمية. - مكتب التدريب والتطوير. - وحدة الخدمات والصيانة.	تدريب أعضاء هيئة التدريس على استراتيجيات التدريس الحديثة.	

ثالثاً: الطالب وتطوير تجربة التعلم

الهدف الاستراتيجي: تحسين تجربة الطالب الجامعية وتزويده بالمهارات اللازمة للنجاح الأكاديمي والمهني.

مؤشر الأداء	الإطار الزمني	الجهة المسؤولة	الإجراء التنفيذي	الهدف الفرعي
<ul style="list-style-type: none"> - عدد الفعاليات والأنشطة. - نسبة المشاركة. 	سنويًا	<ul style="list-style-type: none"> - قسم النشاط الطلابي. - مسجل الجامعة. - وحدة الخدمات والصيانة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم خطة سنوية للأنشطة الطلابية اللامنهجية. 	دعم الأنشطة اللامنهجية
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الطلاب المشاركين. - نسبة الطلاب المتميزين. 	سنويًا	<ul style="list-style-type: none"> - رئيس الجامعة. - مسجل الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحفيز مشاركة الطلاب وتكريم المتميزين 	
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الخدمات المؤتمتة. - رضا الطلاب. 	ابتداءً من السنة الأولى وحتى نهاية السنة الثالثة.	<ul style="list-style-type: none"> - وكيل الشؤون العلمية. - وحدة تقنية المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير بوابة إلكترونية موحدة للخدمات الطلابية 	توظيف التكنولوجيا في تقديم الخدمات الطلابية
<ul style="list-style-type: none"> - عدد البرامج المنفذة. - عدد الطلاب المستفيدين. - تقييم جهات التدريب. 	سنويًا	<ul style="list-style-type: none"> - رؤساء الأقسام العلمية. - مكتب التدريب والتطوير. - مكتب التعاون الدولي. - وكيل الشؤون العلمية. - وحدة الخدمات والصيانة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ برامج تأهيل مهني وتدريب ميداني. 	إمداد الطلاب بالمهارات الأساسية لسوق العمل.
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة رضا الطلاب. - عدد التحسينات. 	ابتداءً من السنة الأولى وحتى نهاية السنة الرابعة.	<ul style="list-style-type: none"> - مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء. - وحدة الشؤون الاجتماعية. - مكتب الوسائل التعليمية. - وحدة الخدمات والصيانة. - مكتب التعليم الإلكتروني. - وحدة شؤون المكتبة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين المرافق التعليمية والاستراحات والخدمات 	توفير بيئة تعليمية جاذبة
<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل قنوات التواصل الإلكتروني. - قاعدة بيانات محدثة. - عدد الفعاليات ونسبة الشراكة. 	<ul style="list-style-type: none"> - بشكل دوري - بشكل دوري. - عقد فعاليات سنويًا. 	<ul style="list-style-type: none"> - وحدة الخريجين. - المسجل العام. 	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الخريجين. - بناء قاعدة بيانات حول الخريجين (طرق التواصل، وجهات عملهم..). - تنظيم فعاليات دورية للخريجين. 	تعزيز التواصل مع الخريجين

رابعاً: تنمية الموارد البشرية

الهدف الاستراتيجي: تطوير رأس المال البشري بالجامعة بما يحقق التميز المؤسسي والكفاءة التشغيلية.

مؤشر الأداء	الإطار الزمني	الجهة المسؤولة	الإجراء التنفيذي	الهدف الفرعي
- عدد البرامج المنفذة. - نسبة المشاركة.	سنوياً	- مكتب الموارد البشرية - وحدة شؤون العاملين. - مكتب التدريب والتطوير.	إعداد خطة تدريبية سنوية مبنية على تحليل الاحتياجات	تطوير قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية.
تقرير تقييم أداء بعد التدريب.	سنوياً	- مكتب الموارد البشرية - وحدة شؤون العاملين.	تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين.	
- اعداد ملاك وظيفي. - تقرير احتياج معتمد من رئيس الجامعة.	السنة الأولى ثم كل سنتين.	- مكتب الموارد البشرية - وحدة شؤون العاملين.	إجراء دراسة تحليلية للاحتياج الفعلي من الكوادر	تقييم دقيق لاحتياجات الجامعة من الموارد البشرية
- جاهزية أدوات التقييم. - نسبة استخدامها	السنتين الأولى والثانية.	- مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء - وحدة شؤون العاملين.	تصميم أدوات تقييم الأداء والاحتياج	
عدد الكفاءات المستقطبة.	سنوياً	وكيل الشؤون العلمية	وضع خطة استقطاب سنوية مبنية على الأولويات الأكاديمية	استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين
- زمن دورة التعاقد. - نسبة القبول.	السنوات الثلاث الأولى	وكيل الشؤون العلمية. وحدة شؤون العاملين. مجلس الجامعة.	تحسين آليات الترشيح والتعاقد	

خامساً: البنية التحتية والتكنولوجيا

الهدف الاستراتيجي: تطوير البنية التحتية والمرافق الجامعية بما يعزز البيئة التعليمية والبحثية ويواكب التحول الرقمي.

مؤشر الأداء	الإطار الزمني	الجهة المسؤولة	الإجراء التنفيذي	الهدف الفرعي
<ul style="list-style-type: none"> - تقرير الاحتياج. - خطة تنفيذية. 	بنهاية السنة الأولى	<ul style="list-style-type: none"> - وحدة الميزانية والحسابات. - وحدة الخدمات والصيانة. - رئيس الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إجراء دراسة شاملة لاحتياجات المرافق والصيانة 	تطوير المرافق الجامعية
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الإنجاز. - رضا المستفيدين. 	بدءاً من السنة الثانية وحتى نهاية السنة الخامسة.	<ul style="list-style-type: none"> - وحدة الميزانية والحسابات. - وحدة الخدمات والصيانة. - رئيس الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ خطة التحسين والصيانة الدورية. 	تطوير المرافق الجامعية
<ul style="list-style-type: none"> - جاهزية البنية التحتية. - تقارير الأداء. 	خلال السنوات الثلاث الأولى.	وحدة تقنية المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> - تحديث شبكات الاتصال والأجهزة والبنية الرقمية. 	تحديث البنية التحتية لتقنية المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة رضا المستفيدين. - عدد الخدمات. 	سنويا.	<ul style="list-style-type: none"> - وحدة تقنية المعلومات. - مكتب التعلم الإلكتروني. - وكيل الشؤون العلمية 	<ul style="list-style-type: none"> - توسيع خدمات التعلم الإلكتروني والدعم الفني. 	تحديث البنية التحتية لتقنية المعلومات
عدد العناوين.	سنويا	<ul style="list-style-type: none"> - وحدة شؤون المكتبة - وكيل الشؤون العلمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة عدد الكتب. 	تطوير مكتبة الجامعة
<ul style="list-style-type: none"> - عدد قواعد البيانات. - نسبة الاستخدام. 	سنويا	<ul style="list-style-type: none"> - وحدة شؤون المكتبة - وكيل الشؤون العلمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقمنة المكتبة وزيادة الاشتراكات في قواعد البيانات. 	تطوير مكتبة الجامعة
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تطبيق معايير السلامة. - عدد الحوادث 	وضع الخطط (السنة الأولى). المتابعة سنويا.	<ul style="list-style-type: none"> - مكتب خدمة المجتمع والبيئة. - مكتب الجودة وتقييم الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع وتنفيذ خطة الطوارئ. وخطة السلامة والصحة المهنية. 	توفير متطلبات الصحة والسلامة المهنية
نسبة نمو الإيرادات الذاتية >	بدءاً من السنة الثانية وحتى نهاية السنة الخامسة.	مكتب الشؤون المالية والإدارية	إعداد خطة شاملة لتنمية الموارد الذاتية	تنويع مصادر التمويل الذاتي

سادساً: البحث العلمي والابتكار

الهدف الاستراتيجي: تعزيز بيئة البحث العلمي والابتكار لزيادة الإنتاج العلمي والمساهمة في التنمية المستدامة.

مؤشر الأداء	الإطار الزمني	الجهة المسؤولة	الإجراء التنفيذي	الهدف الفرعي
- عدد الفعاليات - نسبة الحضور	خلال السنوات الثلاث الأولى.	- مكتب البحوث والدراسات العلمية. - وكيل الشؤون العلمية. - مكتب التدريب والتطوير.	تنفيذ برامج توعوية حول أهمية البحث والابتكار.	ترسيخ ثقافة البحث العلمي والابتكار
- عدد الحاضنات. - عدد المستفيدين.	بدءاً من السنة الثانية وحتى نهاية السنة الرابعة.	- مكتب البحوث والدراسات العلمية. - وكيل الشؤون العلمية. - مكتب التدريب والتطوير.	إنشاء حاضنات ومراكز دعم الابتكار	
- عدد الجهات الداعمة. - قيمة التمويل.	بدءاً من السنة الثانية وحتى نهاية السنة الخامسة.	- وكيل الشؤون العلمية. - مكتب التعاون الدولي.	إعداد خطة تسويقية للمشاريع البحثية لجذب الشراكات	تنوع مصادر تمويل المشاريع البحثية
- عدد الاتفاقيات. - قيمة التمويل.	بدءاً من السنة الثانية وحتى نهاية السنة الخامسة.	- وكيل الشؤون العلمية. - مكتب التعاون الدولي.	تفعيل الشراكات مع مؤسسات محلية ودولية لدعم البحوث والدراسات العلمية.	
عدد الأبحاث المنشورة	سنويًا	- مكتب البحوث والدراسات العلمية. - وكيل الشؤون العلمية. - مجلس الجامعة.	تقديم حوافز للنشر في مجلات علمية محكمة	تشجيع النشر العلمي والمشاركة في المؤتمرات
عدد المشاركات	سنويًا	عمادة البحث العلمي	دعم مشاركة الباحثين في المؤتمرات العلمية	
- عدد الفعاليات. - رضا المشاركين.	سنويًا	وكيل الشؤون العلمية.	تنظيم مؤتمرات وندوات وورش عمل بحثية	تنظيم فعاليات علمية لتعزيز النشاط البحثي

سابعاً: الشراكات والتعاون المحلي والدولي

الهدف الاستراتيجي: تعزيز الشراكات الفعالة محلياً ودولياً لدعم التميز الأكاديمي والبحثي والتنموي.

مؤشر الأداء	الإطار الزمني	الجهة المسؤولة	الإجراء التنفيذي	الهدف الفرعي
- وجود خطة واعتمادها. - عدد المبادرات.	السنتين الأولى والثانية.	مكتب التعاون الدولي.	وضع خطة استراتيجية للتعاون الدولي	تفعيل دور مكتب التعاون الدولي.
عدد البرامج المشتركة	بدءاً من السنة الثانية وحتى الخامسة.	- مكتب التعاون الدولي. - رئيس الجامعة	توقيع مذكرات تفاهم وبرامج تنفيذية	بناء برامج ونشاطات مشتركة مع جامعات مناظرة
عدد الاتفاقيات	سنويا	- مكتب التعاون الدولي. - رئيس الجامعة	تحديد مؤسسات مستهدفة وتوقيع اتفاقيات تعاون	اتفاقيات توأمة وتعاون مع مؤسسات متميزة
- عدد المشاريع المشتركة. - قيمة التمويل	بدءاً من السنة الثانية وحتى الخامسة.	- مكتب البحوث والدراسات العلمية. - وكيل الشؤون العلمية. - مكتب التعاون الدولي.	إنشاء وحدة علاقات بحثية وربطها بالقطاعات الصناعية	اتفاقيات تعاون بحثي مع قطاعات اقتصادية
عدد العضويات الفاعلة	سنويا	مكتب التعاون الدولي.	التقديم لعضويات علمية وأكاديمية دولية	الحصول على عضويات فاعلة في الروابط والاتحادات

ثامناً: الإبراز الإعلامي

الهدف الاستراتيجي: تعزيز الصورة الذهنية للجامعة من خلال إعلام مؤسسي فعال وشراكة تواصلية مع المجتمع.

مؤشر الأداء	الإطار الزمني	الجهة المسؤولة	الإجراء التنفيذي	الهدف الفرعي
- جاهزية الوحدة. - عدد المواد المنتجة.	السنة الأولى	مجلس الجامعة	إنشاء وحدة إعلامية حديثة مزودة بالتقنيات اللازمة	تطوير البنية الإعلامية للجامعة
- عدد المتدربين. - تقييم الأداء الإعلامي.	السنتين الثانية والثالثة	- وحدة الإعلام. - مكتب التدريب والتطوير.	تدريب منسوبي الإعلام الجامعي على المهارات الحديثة	
- عدد الأخبار المنشورة. - عدد الوسائط المستخدمة	سنويًا	- وحدة الإعلام - الإدارات والمكاتب المعنية	تخصيص خطة إعلامية لتغطية أنشطة الجامعة	إبراز الأنشطة والفعاليات إعلاميًا
- مستوى التفاعل. - نسبة الوصول.	بدءًا من السنة الثانية وحتى الخامسة.	- وحدة الإعلام. - مكتب خدمة المجتمع والبيئة.	تعزيز التفاعل الإعلامي مع المجتمع	

تاسعاً: خدمة المجتمع والبيئة

الهدف الاستراتيجي: تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال التعليم والبحث والأنشطة والتفاعل المجتمعي.

مؤشر الأداء	الإطار الزمني	الجهة المسؤولة	الإجراء التنفيذي	الهدف الفرعي
- عدد البحوث التطبيقية. - الأثر المجتمعي	سنوياً	- وكيل الشؤون العلمية. - مكتب البحوث والدراسات العلمية. - مكتب خدمة المجتمع والبيئة.	- إطلاق برامج بحثية موجهة للمجتمع المحلي	توجيه البحوث لمعالجة قضايا المجتمع
- عدد البرامج. - عدد المستفيدين	سنوياً	- وكيل الشؤون العلمية. - مكتب البحوث والدراسات العلمية. - مكتب خدمة المجتمع والبيئة.	- تنظيم ورش ودورات توعوية لأفراد المجتمع	تقديم برامج تدريبية وتوعوية
- عدد الشراكات. - مستوى الرضا	بدءاً من السنة الثانية وحتى الخامسة.	- وكيل الشؤون العلمية. - مكتب البحوث والدراسات العلمية. - مكتب خدمة المجتمع والبيئة. - مكتب التعاون الدولي.	- تفعيل الشراكة مع جهات المجتمع في تنفيذ البرامج والخدمات البيئية.	استشارية

مرحلة متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتنفيذية

تُعد مرحلة متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتنفيذية من أهم المراحل لضمان تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، والوقوف على مدى التقدم في إنجاز المبادرات والإجراءات، والتعامل مع التحديات والمعوقات بشكل منهجي. وتهدف هذه المرحلة إلى تعزيز ثقافة الأداء المؤسسي المبني على النتائج، وتفعيل آليات المساءلة والتحسين المستمر.

وقد تم وضع إطار عمل متكامل للمتابعة والتقييم يشمل العناصر التالية:

1. إنشاء فريق متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية:
يتم تشكيل فريق يعنى بمتابعة تنفيذ الخطة على مستوى محاورها المختلفة، وتنسيق الجهود بين الجهات المعنية، وضمان توحيد معايير التقييم ورفع التقارير لمجلس الجامعة. ويقترح لعضويتها كل من:
 - رئيس الجامعة (رئيساً)
 - وكيل الشؤون العلمية.
 - مدير مكتب الجودة وتقييم الأداء.
 - مدير مكتب الشؤون الإدارية والمالية.
2. المراجعة الدورية للخطة:
تُجرى مراجعات دورية (ربع سنوية ونصف سنوية وسنوية) لمحتوى الخطة ومراحل التنفيذ، بهدف التحقق من مدى توافق التنفيذ مع الأهداف الموضوعية، وتحديثها عند الحاجة بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
3. تطوير أدوات رقابة الأداء:
يتم تطوير مجموعة من أدوات القياس والتقارير الداعمة لرقابة الأداء، تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) (بهدف قياس التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية والفرعية مثل: مؤشرات كمية (مثل عدد البحوث، نسبة رضا الطلاب) ونوعية (مثل جودة التقارير، مستوى التعاون الخارجي)). ولوحات متابعة إلكترونية، لعرض التقدم بصرياً أمام الإدارة العليا (تتبع الإنجاز بشكل لحظي)، وتسهيل اتخاذ القرار القائم على البيانات.
4. تقديم تقارير دورية لمجلس الجامعة:
يتم إعداد تقارير مرحلية دورية تتضمن نسب الإنجاز، وتحليل الفجوات، والتحديات التي تواجه التنفيذ، والتوصيات المقترحة، ويتم عرض هذه التقارير على مجلس الجامعة لتعزيز الحوكمة المؤسسية، وضمان المتابعة الفاعلة على أعلى المستويات.

مراجع تم الاستعانة بها

- الجامعة الأزهرية الإسلامية. الخطة الاستراتيجية والتنفيذية (2019-2023م).
- جامعة المعارف الدولية. الخطة الاستراتيجية (2024-2028) م.
- جامعة لبدى الكبرى. الخطة الاستراتيجية (2024-2028) م.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مشروع الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي 2024-2034م.