

University of Tripoli; UoT Quality and Performance Evaluation Office	 1957 عين على المستقبل	جامعة طرابلس مكتب الجودة وتقييم الأداء
Form No 18 - 05 - 101		نموذج رقم 24 - 05 - 101



جامعة طرابلس
كلية ???

الخطوة الاستراتيجية
لكلية (2000-2000م)

أبريل | 2019م

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة
جامعة طرابلس – 2018م
هاتف/ فاكس: 00218214627888

3	شكر وتقدير
4	1 أعضاء فريق إعداد الخطة الإستراتيجية
5	2 كلمة رئيس جامعة طرابلس
6	3 مقدمة
6	4 منهج إعداد الخطة الاستراتيجية
7	5 المحاور الأساسية للخطة الاستراتيجية
7	6 الافتراضات التي تقوم عليها الخطة الاستراتيجية
7	7 تشخيص وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات
7	7.1 مكان القوة
8	7.2 مكان الضعف
10	7.3 الفرص المتاحة
10	7.4 التحديات (التهديدات)
11	8 بيان أصحاب المصلحة وتوقعاتهم
11	9 التوجه الاستراتيجي للجامعة
رؤيتنا	9.1
	11
12	9.2 رسالتنا
12	9.3 قيم الجامعة الجوهرية لتحقيق غاياتها الأساسية
12	9.4 أهدافنا الاستراتيجية
13	10 الخطة التنفيذية للجامعة
21	11 مصفوفة التنفيذ ومؤشرات الأداء (الإنجاز)
22	12 أهم النتائج المتوقعة من تطبيق الخطة
22	13 المصادر

شكر وتقدير

يتقدم مكتب الجودة وتقييم الأداء بجامعة طرابلس بأسمى آيات الشكر ووافر التقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

والشكر والاحترام والتقدير للموظفين التابعين لمكتب الجودة وتقييم الأداء بالجامعة على مساهمتهم في إعداد بعض المواد الواردة في هذا التقرير.

والشكر كذلك موصول لكافة منتسبي جامعة طرابلس

د. محمد عبد السلام

القريو

مدير مكتب الجودة وتقييم الأداء

بجامعة طرابلس

1 أعضاء فريق إعداد الخطة الإستراتيجية

ت	الاسم	الصفة
1		رئيساً
2		عضواً
3		عضواً
4		عضواً
5		عضواً
6		عضواً
7		عضواً
8		عضواً
9		عضواً ومقرراً

- إدراك كل شرائح المجتمع الجامعي لأهمية الجودة والالتزام بدعماها، والعمل على تحقيق أهدافها.
- مساهمة كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية بالجامعة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لعمليات الجودة وتحقيق الاعتماد.
- وجود فريق عمل مؤهل في مجال الجودة للإشراف على تنفيذ الخطة على مستوى الجامعة.
- توفير الإمكانيات اللوجستية والمادية المطلوبة لتنفيذ الخطة.
- التنفيذ الجيد للخطة والمتابعة المستمرة للتنفيذ وتقييم مستوى الإنجاز.
- وجود معايير ومؤشرات واضحة ودقيقة وقابلة للقياس وممثلة للأداء بمختلف صوره (الأكاديمي والبحثي والخدمي والفني والإداري).
- وجود خطة لتوفير بيئة مناسبة ومحفزة للتعليم والتعلم والبحث العلمي والعمل الإداري بالجامعة.

7 تشخيص وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

استشراف الوضع العام للجامعة يبين أن هناك مكامن قوة وضعف، كما أن هناك العديد من الفرص المتاحة لها وتواجهها العديد من التحديات (التهديدات) نلخصها في التالي:

7.1 مكامن القوة

- تتميز الجامعة بعدد من نقاط القوة منها:
- جامعة طرابلس جامعة متميزة وعريقة وذات سمعة علمية طيبة، وانعكس هذا التميز على خريجها.
- تمتلك موقع جغرافي مميز، ولها بنية تحتية متعددة المواقع، وقابلة للتوسع والتطوير، وقريبة من الخدمات والمرافق والمستفيدين.
- تتمتع بخبرة طويلة وعراقة في العمل الجامعي والإدارة التعليمية.
- كفاية الكوادر البشرية وبمختلف الاختصاصات.
- نسبة عالية من الهيئة التدريسية الوطنية المؤهلة من جامعات عالمية عريقة.
- توافر عدد كبير من الخبراء والاستشاريين من شتى التخصصات في الجامعة.
- كفاية أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم في بعض الكليات مقابل قلة أعداد الطلبة.
- وجود تشريعات داعمة للجودة.

7.2 مكامن الضعف

تعانى الجامعة من عدد من نقاط الضعف منها:

1. في مجال التخطيط والتنظيم الإداري

- البنية المُعقدة للجامعة في ظل وجود عشرون فرعاً مشتتاً جغرافياً.
- غياب الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي واعتماد العلاجات المؤقتة.
- عدم ملائمة البنية التنظيمية للجامعة مع رسالتها، والجهود المبذولة لتطويرها.
- انحسار حق اتخاذ القرار في الإدارة العليا في ظل تأثير كبير من جانب الوزارة.
- غياب الشفافية والمعايير في اختيار قيادات الجامعة.
- افتقار الجامعة لدليل الوصف الوظيفي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات لكافة العاملين بها.
- عدم توفر البيانات والمعلومات والتحليل الإحصائية التي تصف واقع الجامعة.
- افتقار الجامعة لسياسات واضحة وإجراءات تنفيذها تتعلق بعمليات المساءلة والمحاسبة .
- التكدس الإداري لموظفين ذوي كفاءة متدنية.
- عدم وجود آليات واضحة للاستفادة من الأفكار المقترحة، وكذلك التعامل مع التظلمات والشكاوي.
- غياب جسور التعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الأخرى.
- تدني مستوى الاعتماد بالوثائق الأخلاقية ذات العلاقة بالمهنة والبحث العلمي.

2. في مجال المرافق وخدمات الدعم التعليمية

- عدم كفاية وكفاءة المباني الملائمة لممارسة العملية التعليمية، مع غياب برامج الصيانة اللازمة.
- نقص الأجهزة والمختبرات والمعامل والورش ومستلزماتها.
- غياب متطلبات الأمن والسلامة.
- افتقار الجامعة لمصادر التعليم والتعلم والبحث العلمي والتطوير الشخصي.
- افتقار موقع الجامعة الإلكتروني للمعلومات الأساسية حول البرامج الأكاديمية، وتوصيف المقررات الدراسية، والمحاضرات، والمنشورات، إلخ، وعدم اخضاع المتاح منها للتحديث.

3. في مجال التدريس والتعليم الجامعي

- إلغاء السنة التحضيرية (التمهيدية) التي يمكن أن تسد الفجوة في مستويات الطلاب الجدد (مخرجات التعليم ما قبل الجامعي).
- ضعف المعايير المُتبعة في تعيين وتقييم وترقية الهيئات التدريسية.
- زيادة ملحوظة في عدد الأساتذة المتعاونين في بعض المجالات.
- عدم توفر برامج للتنمية المهنية.

- عدم قدرة الجامعة على استيعاب الأعداد الكبيرة من الطلبة وتوجيه طاقاتهم البشرية نحو المجالات التعليمية التي تناسب ميولهم وقدراتهم وتلبي احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل.
- عدم إتباع معايير الجودة في تصميم وتوصيف وتقويم المنهج الدراسي (أهداف، محتوى، طرائق التدريس، أساليب التقويم).
- غياب آليات التقييم والتحسين المستمر الهادف للرفي بمخرجات البرامج التعليمية.
- تدني جودة خدمات الإشراف الأكاديمي.
- تدني التكوين المعرفي والعلمي والمهاري لدى الخريجين.
- عدم توفر البيانات حول الخريجين وبرامج تطويرهم مهنيًا، وربطهم بالجامعة بعد تخرجهم.
- عدم توفر البيانات حول المنجزات التعليمية للهيئة العلمية والطلاب.

4. في مجال البحوث والانتاج المعرفي

- افتقار الجامعة لرؤية وسياسة واضحة تجاه البحث العلمي، ولجهة تشرف عليه وتطويره.
- افتقار البحث العلمي لبنية تحتية، وغياب مصادر تمويل المشروعات.
- اقتصار التأليف والنشر الأكاديمي على أغراض الترقيات العلمية والتدرج الوظيفي.
- تدني مستوى الإبداع، وتناول البحوث والدراسات العلمية لموضوعات قُتلت بحثًا.
- الاستشهادات لكل بحث بمعامل (مؤشر) أقل من المؤسسات العالمية.
- متوسط المنشورات البحثية لكل عضو هيئة تدريس ضئيلة مقابل تلك في الجامعات العالمية.
- معظم أعمال الهيئة العلمية موجهة نحو التدريس، في حين لا تزيد نسبة الوقت المخصص للبحث عن 15% فقط في المتوسط.
- غياب الآليات التي تساعد الهيئة العلمية على التوفيق بين التزاماتها التدريسية وأنشطتها البحثية.
- غياب الحوافز المشجعة على التميز البحثي وجودة النشر الأكاديمي في الجامعة.
- نقص في فرص إرسال بعثات إلى الخارج (المؤتمرات وغيرها).
- غياب الآليات التي تنظم نشر الأبحاث والمؤلفات، وتحفظ الحقوق الفكرية، والأمانة العلمية.
- انعدام الترابط بين البحث العلمي وكل من برامج الدراسات العليا وقضايا المجتمع.

7.3 الفرص المتاحة

توجد فرص واعدة لتطوير الجامعة والدفع بها إلى الصفوف المتقدمة للاعتبارات التالية:

- وجود توجه عام داعم للجودة والتطوير.
- إمكانية الاستفادة من المقارنة المرجعية مع الجامعات العربية لتطوير الجامعة وتحقيق الاعتماد.
- الاستفادة من أنشطة المنظمات العالمية مثل اليونسكو ، اليونيسيف ، البنك الدولي، وغيرها في مجالات التعليم والبحث العلمي.
- إمكانية التواصل مع القطاع الخاص لتوفير فرص عمل لخريجي الجامعة .
- إمكانية الاستفادة من الملاكات (الكفاءات) العلمية المُدربة والمؤهلة لفتح مكاتب استشارية وتدريبية لتلبية متطلبات مؤسسات المجتمع المختلفة .
- توظيف الدراسات والبحوث العلمية والاستشارات لخدمة المجتمع وتطوره .
- استثمار المعرفة العلمية وتوظيفها في المجال التكنولوجي .

7.4 التحديات (التحديات)

- تواجه الجامعة تحديات كبيرة يتطلب الاهتمام بها ومواجهتها بأسلوب علمي ومهني مدروس بما يقلل من تأثيرها على التطوير المستهدف للجامعة ومن هذه التحديات ما يلي:
- تدنى جودة الأداء بمختلف صوره (الأكاديمي، والإداري، والبحثي).
- استصدار وزارة التعليم لقرارات تتعارض مع الصلاحيات المخولة بها الجامعة.
- تأثر الدعم المالي للجامعة بسبب الأزمة المالية والاقتصادية التي تمر بها ليبيا.
- ربط الدعم المالي للجامعة بتحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد.
- فقدان العناصر المتميزة بسبب ضعف المرتبات وغياب الحوافز.
- صعوبة مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع .
- عزوف الطلاب عن الالتحاق ببعض البرامج الأكاديمية.
- زيادة أعداد الطلاب المتعثرين وضعف معدلات التخرج.
- منافسة مؤسسات التعليم الخاص المحلية والأجنبية .
- الظهور في مراتب متأخرة في التصنيف الدولي للجامعات، وحقوق الملكية الفكرية.

8 بيان أصحاب المصلحة وتوقعاتهم

● الطلاب	● أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة
- وضع معايير واضحة للقبول والتسجيل والامتحانات.	- ضبط الحمل الدراسي لهيئة التدريس والكوادر المساندة. - الحصول على فرص للتنمية المهنية (المهارات التدريسية وغيرها).

- زيادة مرتبات هيئة التدريس والكوادر المساندة وتوفير رعاية صحية لهم. - أعمال مبدأ تكافؤ الفرص في تقلد المناصب. - تشجيع التميز في مجالات التدريس والبحث العلمي. - وجود ميثاق شرف لمهنة التدريس. - وجود خدمات إدارية جيدة لهيئة التدريس والكوادر المساندة. - وجود معايير وإجراءات فعالة للتعيين والتقييم والترقيات العلمية.	- تحديث البرامج التعليمية وتوصيف مقرراتها مع ضبط الحمل الأكاديمي للطالب. - توفير بيئة مشجعة على التعليم والتعلم (مكتبات ، مقاهي ، مراكز رياضية ، ... الخ). - تسهيل انتقال الطلاب والأرصدة بين الأقسام والكليات وبين الجامعة ونظيراتها. - تسهيل وضبط إجراءات التخرج. - الحصول على مؤهلات علمية مُعتمدة محلياً ودولياً.
● المجتمع - الحصول على معلومات شفافة عن مدخلات ومخرجات الجامعة. - الحصول على خريجين بكفايات مناسبة لمتطلبات سوق العمل. - تسهيل عمليات التدقيق والاعتماد عن الجودة. - توفير أسس لعقد الشراكات والتعاون مع الجامعة. - تشجيع وتحسن فرص الاستثمار بالجامعة.	● الموظفون - زيادة مرتبات الموظفين وتوفير وجود رعاية صحية. - الحصول على فرص للتنمية المهنية. - أعمال مبدأ تكافؤ الفرص في تقلد المناصب. - الاعتراف بالمجهود والأعمال المتميزة. - توفير بيئة داعمة للعمل الإداري بالجامعة. - تحديد الاختصاصات والمهام بشكل واضح والفصل بينهما.

9 التوجه الاستراتيجي للكلية

تُعبّر رؤية الكلية ورسالتها وقيمها الأساسية عن الطموحات المرجوة لها.

9.1 رؤيتنا

تحقيق التميز العلمي والمعرفي والسلوكي للمجتمع من أجل تنمية متكاملة ومستدامة.

9.2 رسالتنا

تسعى الجامعة إلى:

- إعداد الكفاءات والمهارات العلمية تلبية لحاجات المجتمع للتنمية.

- ممارسة نشاط البحث العلمي وإنتاج المعرفة بما يقدم أفضل الخدمات للإنسان والمجتمع والعالم.
- تقديم الاستشارات إلى مؤسسات الدولة والمجتمع المدني.
- توعية الفرد من خلال مختلف الوسائل والقنوات ليكون الإنسان النموذجي والمواطن الصالح.

9.3 قيم الجامعة الجوهرية لتحقيق غاياتها الأساسية

تلتزم جامعة طرابلس بقيم جوهرية، منبثقة من مبادئها التوجيهية ومتماشية مع رسالتها، حيث من شأن القيم الأساسية للجامعة توجيه جميع عمليات اتخاذ القرارات، وبث روح العمل المؤسسي.

- الحرية الأكاديمية والفكرية المقننة.	- الأسلوب العلمي أساس لحل المشاكل واتخاذ القرار
- احترام الملكية الفكرية وتشجيعها.	- القيادة الرشيدة عبر العمل الجماعي والاحترام المتبادل.
- الاعتراف بالاستحقاق والتميز.	- التفاعل الشامل مع المجتمع.
- الصدق والأمانة والإخلاص.	- الاعتراف بالهوية واللغة العربية والانفتاح على كل اللغات والثقافات.
- العدل والمساواة.	- شمولية الاهتمام بالعلوم الإنسانية والتطبيقية والمعرفة الإنسانية بوجه عام.
- المساءلة والنزاهة والشفافية.	- احترام الأقدمية ومراعاة تراكم الخبرة والمساهمات العلمية.
- التنوع، الإبداع والابتكار والمبادرة.	
- الحرفية والإتقان والجودة.	

9.4 أهدافنا الاستراتيجية

نسعى من خلال مشروع خطتنا إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

1. نشر ثقافة الجودة والممارسات الجيدة بالجامعة.
2. تطوير البنية التنظيمية للجودة بالجامعة.
3. تحسين جودة الأداء الأكاديمي بالجامعة.
4. تحسين جودة الأداء الإداري بالجامعة.
5. تحسين جودة الأداء البحثي وخدمة المجتمع والبيئة.

6. تحقيق الاعتماد الأكاديمي والتقدم في التصنيفات الدولية.

10 الخطة التنفيذية للجامعة

يوضح الجدول رقم (1) الأهداف الرئيسية والفرعية واستراتيجيات التنفيذ (الإجراءات التنفيذية) المطلوب تنفيذها في كل محور من محاور الخطة، علاوةً على الجهات المسؤولة عن التنفيذ. وقد تم ترقيم كل هدف رئيسي وفرعي وكذلك استراتيجيات التنفيذ.

جدول (1). الخطة التنفيذية لكلية ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟ (2018-2022م).

الميزانية التقديرية بالدينار	مؤشرات الأداء (الإنجاز)	إجراءات (استراتيجيات) التنفيذ	الأهداف	
			الرئيسية	الفرعية
6.	1. تنظيم محاضرات في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لمنسوبي الجامعة، ونشرها على الموقع الإلكتروني للمكتب. 2. عقد ورش عمل ودورات تدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. 3. توفر الملصقات والأدلة الإرشادية الورقية والإلكترونية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. 4. صدور قرار باستحداث جوائز للتميز بجامعة طرابلس ومنحها للمتميزين بأدائهم. 5. تنظيم مؤتمر عن الجودة التعليمية وآليات ضمانها.	1. تنظيم المحاضرات والندوات وورش العمل في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. 2. إعداد الكتيبات والأدلة الإرشادية للتعريف بالجودة والاعتماد الأكاديمي. 3. تدريب العناصر القيادية في مجالات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. 4. القيام بالتصنيف وتنظيم المسابقات المشجعة على التميز. 5. إقرار حوافز لشرائح المجتمع الجامعي المتميزين في مختلف مجالات الأداء بالجامعة. 6. العمل على إقامة مؤتمر الجودة.	1. التعريف بمفاهيم الجودة التعليمية وآليات ضمانها. 2. توضيح دور ومسؤوليات كافة شرائح المجتمع الجامعي تجاهها. 3. تطوير منظومة الحوافز وإعلاء مبدأ التميز والتنافس بالجامعة.	1. نشر ثقافة الجودة والممارسات الجيدة بالجامعة.

8.	1. صدور قرار بسياسة الجامعة تجاه الجودة. 2. صدور قرار باستحداث مجلس للجودة بالجامعة. 3. صدور لائحة تنظيمية لمجلس الجودة بالجامعة. 4. وجود نص في اللائحة التنظيمية تؤكد على وجود استقلالية مالية لمجلس الجودة. 5. صدور نماذج لتقديم طلبات العمل في تنظيم الجودة تعكس معايير رفيعة لاختيار العاملين بالتنظيم. 6. وجود نص يتضمن مشاركة مختلف شرائح الجامعة في اللائحة التنظيمية للجودة طبقاً لمعايير اختيار محددة. 7. وجود دليل تنظيمي يحدد هذه الاختصاصات ويحدد العلاقات بين هذه المكونات.	1. وضع سياسة وإجراءات عامة عن الجودة بالجامعة تبين المسؤوليات تجاه الجودة. 2. إصدار لائحة تنظيمية بعمل الجودة بالجامعة. 3. استحداث مجلس ضمان الجودة على مستوى الجامعة. 4. تحديد اختصاصات ومسؤوليات كل من مجلس ضمان الجودة بالجامعة ومكتب الجودة وتقييم الأداء بالجامعة وأقسام الجودة بالكليات ووضع آليات لتدقيق العمل بين هذه الأجسام الثلاثة. 5. إقامة الندوات وورش العمل والدورات التدريبية في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لكادر تنظيم الجودة بالجامعة. 6. بناء شبكة فاعلة من المدربين لتحقيق مشروع رفع ثقافة الجودة بين منسوبي الجامعة. 7. وضع معايير وإجراءات للراغبين في العمل في تنظيم الجودة بالجامعة. 8. تحديد الحوافز التشجيعية للعاملين بالجودة.	1. تطوير النظام الداخلي للجودة بشكل مستمر. 2. تأهيل فريق للعمل بالجودة في الجامعة. 3. تنظيم العمل بين مكونات تنظيم الجودة بالجامعة. 4. ضمان تفاعل شرائح المجتمع الجامعي وعلى رأسهم الإدارة العليا. 5. السعي لتحقيق الاستقلالية المالية لتنظيم الجودة بالجامعة.	2. تطوير البنية التحتية لتنظيم العمل بالجامعة
-----------	---	---	---	--

الميزانية التقديرية بالدينار	مؤشرات الأداء (الإنجاز)	إجراءات (استراتيجيات) التنفيذ	الأهداف	
			الرئيسية	الفرعية
		9. العمل على وجود بند في ميزانية الجامعة خاص بالجودة.		

11.	1. صدور لائحة للشؤون العلمية بالجامعة. 2. صدور هيكل تنظيمي جديد للشؤون العلمية يخدم أهداف الجامعة وسياساتها. 3. وجود وصف وظيفي لكل وظيفة يحدد الاختصاصات والمسؤوليات لكل وظيفة. 4. إقامة ورش عمل لعدد من منسقي البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية. 5. نشر المعايير والإجراءات اللازمة لتصميم وتوصيف وتقويم البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية على الموقع الإلكتروني للجامعة. 6. اعتماد توصيف البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية بالكلية الجامعية. 7. وجود تقارير منشورة عن المقررات الدراسية والبرامج الأكاديمية طبقاً للنماذج المعتمدة. 8. وجود تقارير منشورة عن قياس رضا الطلاب والخريجين حول البرامج الأكاديمية وجودة التدريس ومصادر التعلم المستخدمة والخدمات. 9. إجراء استبانة لقياس رضى الطلاب عن وجهات التوظيف.	1. مراجعة وتطوير البنية التنظيمية للشؤون العلمية (الهيكل التنظيمي، الوصف الوظيفي، معايير الاختيار، المعاملة المالية، وغيرها). 2. تطوير قدرات التنظيم في مجال جودة البرامج الأكاديمية. 3. وضع المعايير والإجراءات والآليات اللازمة لتطوير البرامج الأكاديمية وتوصيف مقرراتها. 4. مساعدة أقسام الجودة في الكليات على توصيف البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية وضمن مخرجات التعلم المستهدفة في كل مقرر دراسي يتضمن المعلومات والمهارات. 5. إعداد تقارير عن البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية وفقاً للمعايير المعتمدة. 6. إعداد استبانة لتقويم أداء كافة وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية والمكتبة. 7. بناء قاعدة بيانات إلكترونية عن البرامج الأكاديمية. 8. تقييم وتقويم فاعلية البرامج الأكاديمية وجودة مدخلاتها ومخرجاتها. 9. وضع خطة لإجراء التقييم الذاتي للبرامج الأكاديمية.	1. تطوير البنية التعليمية. 2. توفير المتطلبات والبيانات والمعلومات اللازمة لتجويد البرامج الأكاديمية. 3. التقييم المستمر لجودة البرامج الأكاديمية وأساليب تقديمها وممارسات التقويم.	3. تطوير الأدوات الأكاديمية: أ. البرامج الأكاديمية
------------	--	--	--	---

الميزانية التقديرية بالدينار	مؤشرات الأداء (الإنجاز)	إجراءات (استراتيجيات) التنفيذ	الأهداف	
			الرئيسية	الفرعية
	10. توفير قاعدة بيانات إلكترونية عن الخريجين وتوفير فرص للتغذية الراجعة منهم.			

الميزانية التقديرية بالدينار	مؤشرات الأداء (الإنجاز)	إجراءات (استراتيجيات) التنفيذ	الأهداف	
			الرئيسية	الفرعية
7.	1. صدور لائحة ودليل لأعضاء هيئة التدريس متوائمة مع معايير الجودة. 2. ربط الترقية العلمية والاستمرار في الوظيفة بمعدلات الأداء. 3. صدور ميثاق شرف لمهنة التدريس. 4. إجراء التقويم السنوي لأداء هيئة التدريس. 5. منح جائزة للمتميزين في أدائهم التدريسي. 6. توفير البيانات والمعلومات عن الهيئة العلمية بالجامعة.	1. تطوير لائحة شؤون هيئة التدريس. 2. وضع قواعد تنظيمية لمهنة التدريس. 3. وضع معايير وإجراءات لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس. 4. تنظيم برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس. 5. تسهيل إجراءات ومعاملات أعضاء هيئة التدريس. 6. إقرار الحوافز للمتميزين بأدائهم التدريسي. 7. العمل على إقرار رعاية صحية مناسبة لهيئة التدريس. 8. بناء قاعدة بيانات إلكترونية عن الهيئة العلمية وإنجازاتهم التدريسية والبحثية. 9. إجراء الدراسات الدورية لتحديد الإجراءات والبرامج المطلوبة للرفع من مستوى الأداء التدريسي.	1. تطوير اللوائح الخاصة بأعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعايير ضمان الجودة. 2. رفع مستوى الأداء التدريسي. 3. التقويم المستمر وضمان الجودة.	3. تطوير الأداء الأكاديمي: ب. جودة الأداء التدريسي

الميزانية التقديرية بالدينار	مؤشرات الأداء (الإنجاز)	إجراءات (استراتيجيات) التنفيذ	الأهداف	
			الرئيسية	الفرعية
10.	1. صدور أدلة ورقية وإلكترونية عن البرامج الأكاديمية. 2. وجود منظومة لتوثيق جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالطلاب. 3. إجراء امتحان قبول لكافة الطلاب المتقدمين للقبول بالجامعة. 4. وجود يوم مفتوح بالجامعة لتوجيه الطلاب الجدد. 5. صدور لائحة بالدراسة والامتحانات وفقاً لمعايير ضمان الجودة . 6. وجود منظومة لرصد ومتابعة نتائج الطلاب وانجازاتهم الدراسية. 7. وجود تحديد واضح بمدد المحاضرات وتوافقيتها وبساعات الراحة في كل يوم دراسي. 8. وجود منظومة لرصد جميع البيانات الخاصة بالخريجين. 9. تنظيم يوم للتخرج بالجامعة بمشاركة مؤسسات العمل والتوظيف.	1. توفير المعلومات التي تهم الطالب والخريج عن البرامج الأكاديمية والمؤهلات العلمية الممنوحة. 2. وضع معايير وإجراءات وآليات لقبول وتسجيل ونقل الطلاب في البرامج الأكاديمية. 3. إعداد برامج توجيهية للطلاب الجدد. 4. تفعيل الإرشاد الأكاديمي في الجامعة. 5. وضع معايير وضوابط لجدول الدراسة والامتحانات. 6. وضع معايير وضوابط لضبط الحمل الأكاديمي للطلاب. 7. وضع معايير وضوابط لضبط عملية تقييم الطلاب ومتابعة أدائهم الأكاديمي. 8. تفعيل مكتب شؤون الخريجين. 9. توفير برامج التنمية المهنية للطلاب والخريجين. 10. بناء قاعدة بيانات عن الخريجين وفرص العمل المتاحة.	1. تحديد معايير وإجراءات وآليات لتنظيم عمليات القبول والتسجيل والنقل للطلاب. 2. تطوير فرص التعلم أمام الطلاب. 3. رفع فرص الخريجين في الحصول على العمل.	3. تطوير الأداء الأكاديمي: <u>ج.إ.ل.ش.و.ن.ط.ل.ا.ب.ي.ة</u>

الميزانية التقديرية بالدينار	مؤشرات الأداء (الإنجاز)	إجراءات (استراتيجيات) التنفيذ	الأهداف	
			الرئيسية	الفرعية
9.	1. صدور هيكل تنظيمي جديد يخدم أهداف الجامعة وسياستها. 2. وجود وصف وظيفي لكل وظيفة يحدد المهام والمسؤوليات الموكلة لشاغل الوظيفة. 3. صدور ملاك وظيفي يخدم سياسات وأهداف الجامعة. 4. صدور دليل للإجراءات الإدارية ويكون واضحاً ومحددًا للمسؤوليات. 5. صدور خطة تدريبية بشقيها الإداري والفني مستقى من الاحتياجات التدريبية الفعلية. 6. وجود نماذج لتقييم الأداء الإداري والفني يتمشى مع طبيعة الوظائف محل التقييم. 7. صدور خطة للحوافز، وشروط الحصول عليها، ويتم إعلام العاملين بها. 8. وجود تكليف بإنشاء قاعدة معلوماتية عن موظفي الجامعة وتنفيذها.	1. بناء نموذج إداري يدعم التطلعات والطموحات المرجوة من الجامعة. 2. المساهمة في وضع أوصاف وظيفية لكافة الوظائف بالجامعة. 3. المساهمة في وضع دليل للإجراءات الإدارية بالجامعة. 4. توفير فرص وبرامج تدريبية لتنمية المهارات الوظيفية. 5. وضع معايير وإجراءات وآليات لاختيار القيادات الإدارية بالجامعة. 6. مراجعة وتطوير مؤشرات الأداء وآليات التقييم والتقويم. 7. تحديد متطلبات القيام بالعمل الإداري. 8. تطوير منظومة الحوافز بالجامعة. 9. بناء قاعدة بيانات لكافة موظفي الجامعة تستخدم في التخطيط وصناعة القرارات.	1. تطوير التنظيم الإداري وإجراءاته الإدارية. 2. تطوير منظومة الحوافز. 3. تطوير القوانين واللوائح الإدارية. 4. تطوير آليات اتخاذ القرارات.	4. تحسين جودة الأداء الإداري

10.	1. وجود هيكل مستقل بالبحث العلمي في البنية لتنظيمية للجامعة وتعيين وكيل للبحث العلمي في الجامعة. 2. وجود خطة مُعتمدة للبحث العلمي. 3. منح جائزة للمتميزين في أدائهم البحثي. 4. إبرام اتفاقيات فعالة في مجال البحث العلمي مع عدد من المؤسسات والهيئات الدولية. 5. صدور نماذج لتقييم جودة المنشورات العلمية. 6. صدور ميثاق لأخلاقيات البحث العلمي يضمن التقيد بأدبيات وأخلاقيات البحث العلمي. 7. زيادة المنشورات العلمية للجامعة في أماكن النشر المرموقة. 8. منح جوائز لأفضل منشورات دولية تصدر باسم الجامعة. 9. وجود قاعدة بيانات متكاملة لأنشطة البحث العلمي، واستصدار تقرير سنوي حول المنشورات البحثية.	1. تحديد سياسة وأهداف للبحث العلمي بالجامعة. 2. المساهمة في وضع قواعد تنظيمية للبحث العلمي بالجامعة، وتطوير بنيته التحتية. 3. وضع لائحة خاصة بالبحث العلمي. 4. إقرار الحوافز للمميزين بأدائهم وربطها بالأداء البحثي والنشر العلمي وبراءات الاختراع. 5. وضع معايير وإجراءات لاعتماد المشاريع البحثية وتوفير مصادر لتمويلها. 6. ربط البحث العلمية بالدراسات العليا وقضايا المجتمع لتعزيز تنمية المجتمع المستدامة. 7. توظيف إجازات التفرغ العلمي في خدمة البحث العلمي. 8. بناء قاعدة بيانات عن المشاريع البحثية والمنشورات العلمية بالجامعة. 9. تنمية مهارات توثيق الأبحاث لحماية الحقوق الفكرية. 10. التواصل مع المؤسسات البحثية والإنتاجية لتطوير مشروعات البحوث المشتركة.	1. تطوير البنية التنظيمية للبحث العلمي. 2. رفع جودة الأداء البحثي والنشر الأكاديمي. 3. التقويم المستمر للأداء البحثي والنشر بالجامعة.	5. تطو ير الأدا ء البح ثي وخذ مة الم جتم ع وال بيئة : أ. تح سي ن جود ة البح ث العل مي
------------	---	---	--	--

الميزانية التقديرية بالدينار	مؤشرات الأداء (الإنجاز)	إجراءات (استراتيجيات) التنفيذ	الأهداف	
			الرئيسية	الفرعية
		11. إجراء الدراسات الدورية لتحديد الإجراءات والبرامج المطلوبة للرفع من مستوى الأداء البحثي والنشر الأكاديمي.		

9.	1. تنظيم مؤتمر عن الجودة التعليمية. 2. صدور أوراق في مؤتمرات أو مجلات محكمة عن الجودة التعليمية. 3. صدور قرارات بندب أو إعارة عناصر من الجامعة للعمل في مجال ضمان الجودة والاعتماد لدى جهات أخرى. 4. صدور قرار بتكليف خبراء من جامعة طرابلس للعمل في لجان تدقيق الجودة والاعتماد من جهات اعتماد الوطنية والدولية. 5. صدور قرارات بتكليف خبراء من جامعة طرابلس للعمل في لجان إعداد أطر وطنية للمؤهلات والأرصدة الدراسية وصياغة المعايير الأكاديمية الوطنية. 6. إلقاء محاضرات وعقد ورش عمل في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. 7. وجود ملصقات لنشر المعرفة وثقافة الاهتمام بالبيئة داخل المجتمع. 8. صدور أوراق علمية حول قضايا المجتمع.	1. المساهمة في المؤتمرات التي تعنى بالجودة التعليمية وآليات ضمانها. 2. تقديم الخبرات والاستشارات لمؤسسات المجتمع حول المواضيع التي تحال إليها. 3. المساهمة في موائمة اللوائح والتشريعات العامة مع معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. 4. المساهمة في برامج التعليم المستمر داخل مجتمع الجامعة وخارجه. 5. إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للاستفادة من مرافق الجامعة (المكتبة، الملاعب، الصالات الرياضية). 6. إجراء الدراسات الهادفة لمواءمة مخرجات الجامعة مع حاجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل. 7. المساهمة في وضع آلية للتعرف على مشاكل المجتمع المحلي والبيئة المحيطة. 8. المساهمة في وضع آلية للمساهمة في نشر المعرفة وثقافة الاهتمام بالبيئة داخل المجتمع. 9. للمؤسسة في وضع آلية تسهم من خلالها مع مؤسسات المجتمع الأخرى في تنفيذ المشاريع التنموية الاقتصادية والاجتماعية.	1. نشر ثقافة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بالمجتمع. 2. نشر المعرفة وثقافة الاهتمام بالبيئة داخل المجتمع. 3. تقديم الخبرات والاستشارات في مجال الجودة لمؤسسات المجتمع.	5. تطو ير الأدا ء البح ثي وخذ مة الم جتم ع: ب: خدم ة الم جتم ع وال بيئة
-----------	--	---	---	---

13.	1. صدور قرار لإجراء الدراسة الذاتية (التقييم الذاتي) من رئيس الجامعة. 2. وجود خطة تدريبية للأطراف الذين تشملهم الدراسة الذاتية وذلك لتعريفهم بأهدافها وكيفية إجرائها. 3. الاستبيانات المُنجزة والمخصصة لقياس أداء الجامعة فيما يتعلق بمحاور الاعتماد. 4. صدور تقرير الدراسة الذاتية. 5. صدور قرار بتشكيل فريق التدقيق الداخلي. 6. صدور تقرير التدقيق الداخلي يوضح الأوزان المتحصل عليها في كل محور من محاور الاعتماد. 7. استصدار جهات الاعتماد لقرار إجراء التدقيق الخارجي وإعلام الجامعة به. 8. زيارة فريق التدقيق الخارجي لموقع الجامعة. 9. صدور تقرير التدقيق الخارجي من جهة الاعتماد ووصوله للجامعة. 10. صدور قرار بتشكيل لجنة خاصة لإعداد ملف تصنيف الجامعة. 11. صدور خطة مستقبلية من شأنها الارتقاء بالجامعة والوصول بها إلى مراتب متقدمة. 12. صدور تقرير يتضمن المؤشرات الرئيسية لمؤسسات التصنيف الدولي.	1. العمل على استصدار قرار لإجراء الدراسة الذاتية للجامعة. 2. إعداد خطة للدراسة الذاتية للجودة وفقاً لجهات الاعتماد. 3. تجميع وتحليل البيانات والمعلومات والكشف عن مواطن الخلل في مختلف مجالات الأداء بالجامعة. 4. كتابة تقرير الدراسة الذاتية وإحالتها إلى جهات الاختصاص. 5. السعي لاستصدار قرار بتشكيل فريق للتدقيق الداخلي وإعداد خطة للتدقيق الداخلي وفقاً لجهات الاعتماد. 6. جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للتدقيق الداخلي وتحليلها. 7. رفع تقرير إلى رئاسة الجامعة عن الدراسة الذاتية والتدقيق الداخلي. 8. استيفاء النماذج والوثائق والمستندات المطلوبة لإجراء التدقيق الخارجي. 9. إرسال تقرير الدراسة الذاتية والتدقيق الداخلي لجهات الاعتماد والتنسيق معهم بخصوص إجراء التدقيق الخارجي للجودة والاعتماد بالجامعة. 10. السعي لاستصدار قرار بتشكيل لجنة تصنيف الجامعة. 11. البحث عن التصنيفات الدولية وتذليل الصعوبات وتهيئة السبل الكفيلة بدخول جامعتنا ضمنها.	1. إجراء الدراسة الذاتية (التقييم الذاتي) للجامعة. 2. إجراء التدقيق الداخلي والخارجي للجودة والاعتماد. 3. تحسين تصنيف الجامعة دولياً عن طريق تقوية الجامعة بأكملها.	6. تحقيق الاعتماد الأكاديمي والتقدم في التصنيع الدولي
------------	---	--	--	--

الميزانية التقديرية بالدينار	مؤشرات الأداء (الإنجاز)	إجراءات (استراتيجيات) التنفيذ	الأهداف	
			الرئيسية	الفرعية
		12. توفير المعلومات والبيانات والمؤشرات الصادرة عن مؤسسات التصنيف الدولي للجامعات. 13. إجراء الدراسات الدورية لتحديد الإجراءات والبرامج المطلوبة للرفع من مستوى مختلف مجالات الأداء بالجامعة وفقاً لمؤسسات التصنيف الدولية.		

11 مصفوفة التنفيذ ومؤشرات الأداء (الإنجاز)

يوضح الجدول رقم (2) مصفوفة التنفيذ ومؤشرات الأداء (الإنجاز) لكل محور من محاور الخطة.

جدول (2). مصفوفة التنفيذ لخطة الاستراتيجية لكلية ؟؟؟؟؟؟؟؟؟ (2018-2022م).

زمن الإنجاز					الجهات المنفذة	رقم استراتيجية التنفيذ	رقم الهدف	
2022	2021	2020	2019	2018			الفرعي	الرئيسي
					مكتب الجودة + إدارة المطبوعات والنشر + مركز التدريب	1,2,3,4	1	1
					مجلس الجامعة	5	2	
					مجلس الجامعة + مكتب الجودة	6	3	

									مجلس الجامعة + مكتب الجودة	7	4	
									مجلس الجامعة + مكتب الجودة + إدارة النشاط العام	8	5	
									مجلس الجامعة + مكتب الجودة	9	6	
									مجلس الجامعة + مكتب الجودة	10	7	
									مكتب الجودة + أقسام الجودة بالكليات + مركز المعلومات والتوثيق	3,4, 2, 1	1	
									مكتب الجودة + أقسام الجودة بالكليات + مركز المعلومات والتوثيق	8,7,6,5	2	أ2
									مكتب الجودة + أقسام الجودة بالكليات + مركز المعلومات والتوثيق	9,10	3	
									مكتب الجودة + أقسام الجودة بالكليات + إدارة أعضاء هيئة التدريس	3,4, 2, 1	1	
									الشؤون العلمية + مكتب الجودة + أقسام الجودة بالكليات	8,7,6,5	2	ب2
									مكتب الجودة + مركز المعلومات والتوثيق	9,10	3	
									مكتب الجودة + مسجل الجامعة + مركز المعلومات والتوثيق + الشؤون الطلابية	3,4, 2, 1	1	
									مكتب الجودة + مسجل الجامعة + مركز المعلومات والتوثيق + الشؤون الطلابية	8,7,6,5	2	ج2
									مركز التدريب + مركز المعلومات والتوثيق	9,10	3	
									مكتب الجودة + الكاتب العام + مركز المعلومات والتوثيق	2, 1	1	
									مكتب الجودة + الكاتب العام + مركز المعلومات والتوثيق	3,4	2	
									مكتب الجودة + الكاتب العام + مركز المعلومات والتوثيق	6,5	3	3
									مكتب الجودة + الكاتب العام + مكتب الشؤون القانونية	8,7	4	
									مكتب الجودة + الكاتب العام + مكتب الشؤون القانونية	9	5	
									مكتب الجودة + الشؤون العلمية + إدارة الدراسات العليا والتدريب	3,4, 2, 1	1	
									مجلس الجامعة	8,7,6,5	2	
									إدارة الدراسات العليا والتدريب + إدارة هيئة التدريس + مركز المعلومات والتوثيق	9,10,11,12	3	4
									الشؤون العلمية + مكتب الجودة + إدارة الدراسات العليا والتدريب	13,14,15,16	4	
									مجلس الجامعة + مكتب الجودة + مركز البحوث والاستشارات والتدريب	3,4, 2, 1	1	أ5

										مكتب الجودة + مركز البحوث والاستشارات والتدريب + مكتب الشؤون القانونية	8,7,6,5	2	
										مكتب الجودة + مركز البحوث والاستشارات والتدريب + مكتب الشؤون القانونية	9,10,11	3	
										مجلس الجامعة + مكتب الجودة	3,4,2,1	1	5ب
										مجلس الجامعة + مكتب الجودة	8,7,6,5	2	
										مجلس الجامعة + مكتب الجودة	9,10,11,12	3	
										مجلس الجامعة + مكتب الجودة + مركز البحوث والاستشارات والتدريب	3,4,2,1	1	6
										مكتب الجودة + مركز البحوث والاستشارات والتدريب + مكتب الشؤون القانونية	8,7,6,5	2	
										مكتب الجودة + مركز البحوث والاستشارات والتدريب + مكتب الشؤون القانونية	9,10,11,12	3	

● المهام المتبقية لاستكمال تفاصيل الخطة

تهتم المرحلة الأخيرة من الخطة بوضع التفاصيل الخاصة بتنفيذ هذه الخطة، وذلك حسب التالي:

- وضع تصور للميزانية التقديرية للخطة ككل ولكل هدف على حدى.
- وضع تصور لامتداد مهام الخطة إلى ما بعد عام 2022م.

12 أهم النتائج المتوقعة من تطبيق الخطة

- زيادة معدلات قبول الطلاب والأساتذة المتميزين بالجامعة.
- تسهيل عمليات نقل الطلاب والأرصدة بين الجامعة ونظيراتها.
- ضبط الأحمال الأكاديمية للأساتذة والطلاب.
- توفير رعاية صحية لشرائح المجتمع الجامعي وزيادة مرتباتهم إلى مستوى نظرائهم من الأجانب.
- تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية على المستوى المؤسسي والتنظيمي والأكاديمي والبحثي والخدمي.
- تنظيم البحوث العلمية وخدمة المجتمع والبيئة وزيادة المنشورات العلمية كماً ونوعاً.

- جذب الاستثمارات ومصادر التمويل للجامعة.
- إقامة شراكات فاعلة بين الجامعة ونظيراتها المحلية والدولية.
- تقليل نسبة طلبة الجامعة وزيادة نسبة طلبة الدراسات العليا ورفع شروط الالتحاق بالجامعة.
- توفير بيئة مشجعة على العمل وزيادة التعاضد بين كافة مكونات المجتمع الجامعي.
- إعلاء قيم التنافس والتميز وتكافؤ الفرص في تقلد المناصب بالجامعة.
- وضع حوافز لمنتسبي الجامعة المتميزين في مختلف مجالات الأداء.
- تعزيز القدرات القيادية للجامعة وعناصرها الأساسية.
- تسهيل عمليات التدقيق والاعتماد.
- الرفع من مستوى تصنيف الجامعة في التصنيفات الدولية للجامعات.
- تعزيز ثقة المجتمع في مخرجات الجامعة.
- رفع القدرة التنافسية لخريجي الجامعة في سوق العمل.

13 المصادر

- تقرير واقع كليات جامعة طرابلس في ضوء معايير المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، أبريل 2017م، مكتب الجودة وتقييم الأداء بجامعة طرابلس.
- تقرير الوضع الراهن لجامعة طرابلس: تشخيص وتحليل استراتيجي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، يونيو 2018م، مكتب الجودة وتقييم الأداء بجامعة طرابلس.
- تقييم وتصنيف كليات جامعة طرابلس من حيث أدائها وفعاليتها في ضوء ممارسات الجودة، يوليو 2018م، مكتب الجودة وتقييم الأداء بجامعة طرابلس.
- الخطة الاستراتيجية لتطوير جامعة طرابلس (2013-2018م).
- الخطة الاستراتيجية المعدلة لمكتب الجودة وتقييم الأداء بجامعة طرابلس (2011-2016م).
- تقرير مكتب الجودة وتقييم الأداء بجامعة طرابلس (2009-2011م).
- تقارير استطلاع آراء الطلاب والخريجين ببعض كليات الجامعة (2010-2012م).
- تقرير نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات 2010م، مكتب الجودة وتقييم الأداء بجامعة طرابلس.
- ملاحظات الهيئة العلمية والطلاب خلال المحاضرات وورش العمل والندوات التي نظمها مكتب الجودة وتقييم الأداء بجامعة طرابلس.

– بعض التقارير الواردة من كليات جامعة طرابلس.