



# الخطة الاستراتيجية

للجامعة الإسلامية (2019-2023)م

معاً... نحو البناء المؤسسي





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ







# الخطة الاستراتيجية للجامعة الأسمرية الإسلامية



2023م

2019



المقر الرئيسي للجامعة:

شارع البيئة

مدينة زليتن

دولة ليبيا

للاتصال:

+218-51-462 0044 ☎

+218-51-462 6679 ☎

+218-51-462 3132 ☎

الموقع الرسمي:

[www.asmarya.edu.ly](http://www.asmarya.edu.ly) 🌐

البريد الإلكتروني:

[info@asmarya.edu.ly](mailto:info@asmarya.edu.ly) ✉



الجامعة الأسمرية الإسلامية

Al Asmarya Islamic University

© 2019م (1440هـ) الجامعة الأسمرية الإسلامية.

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة للجامعة.





### فريق إعداد الخطة الاستراتيجية

رئيساً	د. مصطفى الطاهر البجباح
عضواً	د. محسن عبدالسلام التائب
عضواً	د. عمر الذويبي
عضواً	د. هشام جهاد إبراهيم
عضواً	د. حسين الهادي الشريف
عضواً	د. علي مصطفى ديهوم
مستشاراً	د. نبيل محمد الجعيدي

### المراجعة اللغوية

د. حسين الهادي الشريف  
د. محسن عبدالسلام التائب

### الإعداد والإخراج

د. مصطفى الطاهر البجباح  
د. هشام جهاد إبراهيم  
عبدالحكيم محمد عبدالمجيد



## الفهرس

---

4	مقدمة.....
6	كلمة السيد رئيس الجامعة.....
8	نبذة مختصرة عن الجامعة.....
22	فلسفة إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.....
28	العناصر الرئيسة للخطة الاستراتيجية.....
32	محاور وأهداف الخطة الاستراتيجية.....
40	التحليل البيئي الرباعي (SWOT Analysis).....
67	تحليل الفجوات.....
72	الخطة التنفيذية (2019 – 2023)م.....
136	المراجع.....
141	دليل المحتويات.....
144	فهرس الجداول.....
146	فهرس الأشكال.....

---







## مقدمة

إن التوجه الاستراتيجي لأي مؤسسة لابد أن يستوعب تطلعات أصحاب المصلحة من وجودها، وهذا التوجه لا يتحقق إلا بدعم قياداتها وجهود كوادرها والاستخدام الأمثل لمواردها، مع التقييم والمتابعة لمستويات الأداء والإنجاز.

جاءت هذه الخطة الاستراتيجية (2019-2023م) في إطار سعي قيادات الجامعة الأسمرية الإسلامية للأخذ بتقنيات الإدارة الجامعية الحديثة المعتمدة على أسلوب ومنهج التخطيط الاستراتيجي في جميع مناحي العمل الأكاديمي والبحثي والإداري.

وقد بُنيت هذه الخطة وفق نموذج تخطيط "فايفر" على عدة مراحل متتالية بدأت بالتخطيط للتخطيط، ثم حُدِّت الممارسات والسلوكيات السلبية السائدة داخل الجامعة لإعداد منظومة القيم الحاكمة، ثم بُنيت الرؤية وأعدت رسالة الجامعة ثم حُدِّت المحاور والأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتم إجراء تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) للبيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، ومن ثم حُدِّت الفجوات ووضعت خطة تنفيذية متكاملة.

وتأتي هذه الخطة كخارطة طريق للجامعة الأسمرية الإسلامية خلال الأعوام (2019-2023م) وتحت شعار: معاً ... نحو البناء المؤسسي، من أجل تحقيق نقلة نوعية في مسيرة جامعتنا الطموحة.

ومرحلة التخطيط مع أهميتها تظل خطوة أولى يجب أن تتبعها خطوات لتحويلها إلى عمل على أرض الواقع؛ وهذا لا يتأتى إلا من خلال التزام الجميع بما جاء فيها، والاجتهاد لتطويرها بشكل مستمر بصورة تواكب العصر وتحاكيه.

الجامعة الإسلامية الإسلامية الإسلامية



الجامعة الإسلامية الإسلامية الإسلامية



الجامعة الإسلامية الإسلامية الإسلامية



## كلمة السيد أ.د. رئيس الجامعة

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ...

تعد الجامعة الأسمرية الإسلامية صرحاً تعليمياً ذا مكانة تاريخية وعلمية مرموقة، رائدة التعليم الشرعي في ليبيا القائم على الوسطية والاعتدال، تسعى لتحقيق الجدارة والتميز في ميدان التعليم الجامعي والبحث العلمي، ولاشك أن ذلك يلقي على عاتق قياداتها ومنتسبيها عبء الحفاظ على تلك المكانة والرفي بها.

وإنني شخصياً أعتقد أن تطوير الأداء المؤسسي للجامعة يمثل التحدي الأول والأهم الذي يواجهنا حالياً وذلك في ظل المتغيرات البيئية الجديدة.

كما يجب أن ندرك جميعاً أن الحفاظ على الوضع الحالي للجامعة لم يعد اختياراً استراتيجياً مقبولاً، وأن نجاح الجامعة وتميزها لا بد أن يُبنى على أسس علمية قائمة على الفهم الصحيح والتحليل الدقيق لواقع الجامعة وإمكاناتها، ومن هنا كان الإصرار على بناء خطة استراتيجية للجامعة الأسمرية الإسلامية خلال الخمس سنوات القادمة وتحديد آليات تنفيذها.

وإنني إذ أعرب عن شكري وتقديري لفريق إعداد هذه الخطة، ولكل من أسهم فيها، فإنني على يقين تام من التزام الجميع بالتوجه الاستراتيجي للجامعة النابع من رؤيتها التي تعبر عن تطلعاتها تتوافق مع قيمها الحاكمة، ورسالتها التي تعبر عن غاياتها التي تسعى للوصول إليها.

لذا فإنني أتطلع إلى مواصلة العمل جنباً إلى جنب مع جميع منتسبي الجامعة والمجتمع لتحقيق رؤيتنا وتعزيز مكانة الجامعة الأسمرية الإسلامية لتأخذ موقعها المحلي والدولي، وأدعو الجميع للتعاون والتضافر لتحقيق ما نصبوا إليه.

أسأل الله التوفيق لجامعتنا العزيزة وبلادنا الحبيبة...

أ.د. عبدالرزاق وحود الغويل

رئيس الجامعة





الجامعة الإسلامية العالمية



الجامعة الإسلامية العالمية

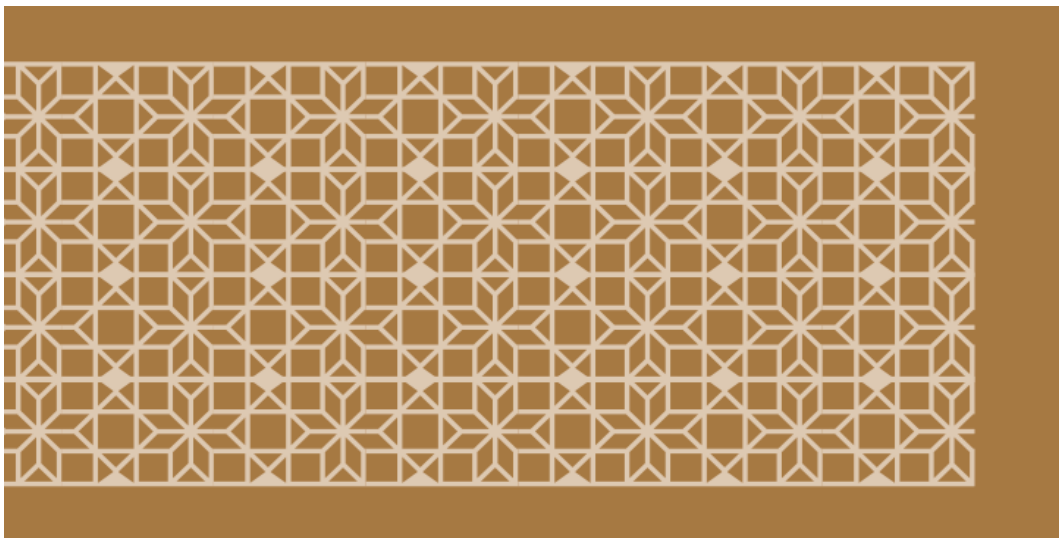


الجامعة الإسلامية العالمية

الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م



# نبذة مختصرة عن الجامعة



## الجامعة الأسمرية الإسلامية في سطور:

### صفحة من التاريخ:

في رحاب زاوية الشيخ عبدالسلام الأسمر بمدينة زليتن، كان ميلاد الجامعة الأسمرية الإسلامية، ولم يكن هذا وليد الصدفة وإنما هو تقدير للدور الحضاري والعلمي الذي قامت به هذه الزاوية في مجتمعنا الليبي. فمنذ ما يزيد عن خمسة قرون، وتحديداً في العقد الثاني من القرن العاشر الهجري (912 هـ - 1506م)، وضع الشيخ عبدالسلام الأسمر رحمه الله اللبنة الأولى في صرح زاويته العريقة<sup>(1)</sup>.

لاشك أن وجود الإرث التاريخي لمؤسسة تربية ما يعد عنصراً مهماً في مسيرتها، ولا يعد مسهلاً لعملية التحول والتطور فحسب، بل يسرع الخطى نحو تحقيق ذلك الهدف، إذ نجد ذلك في نشأة الجامعة سنة 1995م، وإلحاقها بوزارة التعليم العالي (اللجنة الشعبية العامة للتعليم العالي سابقاً)، والشروع في تحديد أطرها وتجهيز مقوماتها من حينها.

إن تحول الجامعة من كونها زاوية بما للزاوية من مدلولية، وتطورها إلى منارة ومقصد للعلم الشرعي الذي بدوره تدرج في النهج المتبع من خلال الاستفادة من التراكم المعرفي للمؤسسات والمراكز المماثلة مثل الأزهر والزيتونة كان له أثر في تسريع عملية التطور والترقي في مراحل الوصول إلى ما آلت إليه جامعة عصرية إسلامية على غرار الجامعات الإسلامية في العالم الإسلامي.

### قرار إنشاء الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية:

صدر القرار رقم (257) لسنة (1415 هـ - 1995م) عن مجلس الوزراء (اللجنة الشعبية العامة سابقاً) بإنشاء الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية، وقد تضمن نص القرار "نشأ وفقاً لأحكام هذا القرار مؤسسة علمية تسمى الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية تكون لها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة وتتبع وزارة التعليم (اللجنة الشعبية العامة للتعليم والبحث العلمي سابقاً)"، تُعنى بالتعليم الديني وإحياء التراث الإسلامي في إطار التعليم الجامعي. كما تشرف على التعليم الديني في المنارات الدينية وثانويات العلوم الشرعية.

وضمت الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية الكليات الآتية:

- كلية الشريعة والقانون (بها قسمان "قسم الشريعة، قسم القانون").
- كلية أصول الدين (بها قسمان "قسم العقيدة والفكر الإسلامي، قسم التفسير والحديث").



## الخطة الاستراتيجية للجامعة النورية الإسلامية 2019-2023م

- كلية اللغة العربية والدراسات الإسلامية (بها خمسة أقسام "قسم الدراسات اللغوية، قسم الدراسات الأدبية، قسم الحضارة والتاريخ، قسم الدراسات العربية، قسم الدراسات الإسلامية").
  - كلية الدعوة والإمامة والخطابة (وبها قسمان "قسم الدعوة، قسم الإمامة والخطابة").
- وامتدت الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية لتصبح جامعة وطنية وأنشئت العديد من الكليات في ربوع ليبيا وهي:

- كلية الدراسات الإسلامية بمدينة سبها (جنوب غرب ليبيا).
- كلية العلوم الشرعية بمدينة مسلاتة (شمال غرب ليبيا).
- كلية الدراسات الإسلامية بالبيضاء (شرق ليبيا).

انفصلت كلية الدراسات الإسلامية بالبيضاء عن الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية سنة (2012م) لتضم جامعة السيد محمد بن علي السنوسي بعد إعادة تفعيلها.

## تعديل تسمية الجامعة:

تم تعديل تسمية الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية وفق قرار مجلس الوزراء رقم (444) لسنة 2013م الصادر بتاريخ 29 رمضان، 1434 هـ الموافق (07 / 08 / 2013م) "بتقرير بعض الأحكام في شأن الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية" والذي تضمن "تعديل تسمية الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية بحيث تصبح (الجامعة الأسمرية الإسلامية)، تنقل تبعية الكليات العلمية الموجودة بمدينة زليتن التابعة لجامعة المرقب إلى الجامعة الأسمرية الإسلامية وهي:

- كلية العلوم.
- كلية الآداب.
- كلية الاقتصاد والتجارة.
- كلية التربية.
- كلية طب وجراحة الفم والأسنان.
- كلية الموارد البحرية.

ونص القرار أيضاً على إنشاء كلية جديدة تتبع الجامعة الأسمرية الإسلامية تسمى:

- كلية العلوم الإنسانية للبنات.

## الخطة الاستراتيجية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

كما نص القرار على جواز استحداث كليات جديدة تابعة للجامعة وفقاً للاحتياجات. وقد تم

إنشاء الكليات الآتية:

- كلية الهندسة.
- كلية الطب البشري.
- كلية الصيدلة.
- كلية الصحة العامة والتمريض.
- كلية تقنية المعلومات.
- كلية التجارة والاقتصاد الإسلامي - مسلاتة.
- كلية الشريعة والقانون - أوباري.



## الهيكل التنظيمي للجامعة:



الشكل (1): الهيكل التنظيمي للجامعة



## الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة:

تمنح الجامعة درجة البكالوريوس والليسانس ودرجة الماجستير.

## كليات الجامعة والنقسام العلمية:

الجدول (1): بيانات عن كليات الجامعة والنقسام العلمية للعام الجامعي 2018/2019م

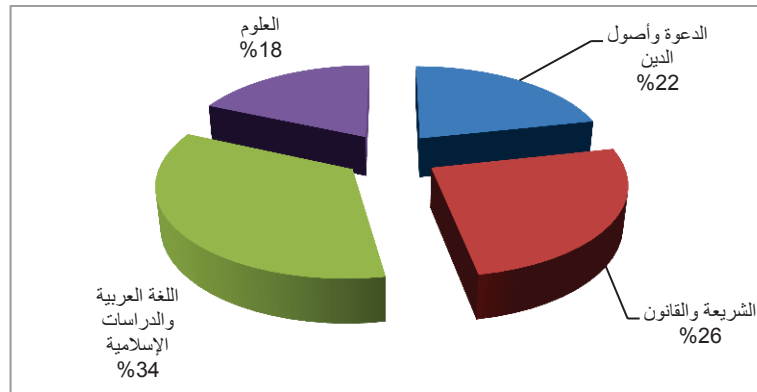
عدد الأقسام	نظام الدراسة		لغة التدريس	تاريخ الإنشاء	الكلية
	الدراسات العليا	الدراسات الجامعية			
5	فصلي	سنوي / فصلي	العربية	1995م	الدعوة وأصول الدين
7	-	فصلي	العربية / الإنجليزية	2010م	الموارد البحرية
6	-	فصلي	العربية / الإنجليزية	2015م	تقنية المعلومات
8	-	سنوي	الإنجليزية	2014م	الطب البشري
10	-	فصلي / سنوي	العربية / الإنجليزية	1998م	التربية
4	فصلي	فصلي / سنوي	العربية	1995م	الشريعة والقانون
6	-	سنوي	العربية	2006م	الدراسات الإسلامية - سبها
7	-	فصلي	العربية	1991م	الاقتصاد والتجارة
5	-	سنوي	العربية	2000م	العلوم الشرعية - مسلاتة
9	فصلي	فصلي	العربية / الإنجليزية	1987م	العلوم
3	-	فصلي	العربية / الإنجليزية / الفرنسية	2013م	العلوم الإنسانية للبنات
5	-	فصلي	العربية	2015م	التجارة والاقتصاد الإسلامي - مسلاتة
8	-	سنوي	الإنجليزية	2015م	الصيدلة
3	فصلي	فصلي	العربية	1995م	اللغة العربية والدراسات الإسلامية
8	-	فصلي	العربية / الإنجليزية	1987م	الآداب
9	-	سنوي	الإنجليزية	2001م	طب وجراحة الفم والأسنان
4	-	فصلي	العربية / الإنجليزية	2014م	الهندسة
3	-	فصلي	الإنجليزية	2015م	الصحة العامة والتمريض
4	-	سنوي	العربية	2017م	الشريعة والقانون - أوباري
106	-	-	-	-	المجموع

## برامج الدراسات العليا المعتمدة بالجامعة:

الجدول (2): بيانات عن برامج الدراسات العليا المعتمدة بكليات الجامعة للعام الجامعي 2018/2019م\*

الكلية	البرنامج العلمي	عدد الطلاب المنتظمين بالدراسة
الدعوة وأصول الدين	العقيدة والفكر الإسلامي. الدعوة والثقافة الإسلامية.	27
الشريعة والقانون	الشريعة والقانون. القانون.	32
اللغة العربية والدراسات الإسلامية	اللغة العربية.	43
العلوم	الرياضيات.	23
المجموع	-	125

\* الإحصائية حتى تاريخ 2018/12/31م



الشكل (2): نسب توزيع طلاب الجامعة بمرحلة الدراسات العليا حسب الكليات.

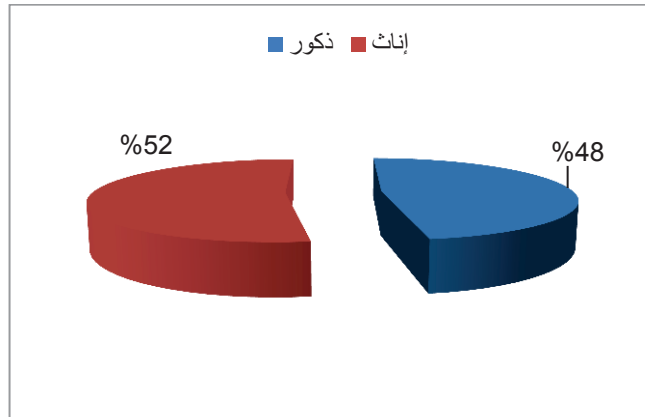


## الطلاب:

الجدول (3): توزيع طلاب المرحلة الجامعية بحسب الكلية والجنس للعام الجامعي 2018/2019م\*

المجموع	الجنس		الكلية
	أنثى	ذكر	
193	0	193	الدعوة وأصول الدين
234	0	234	الموارد البحرية
368	178	190	تقنية المعلومات
428	280	148	الطب البشري
984	926	58	التربية
760	198	562	الشريعة والقانون
213	145	68	الدراسات الإسلامية - سبها
3431	1080	2351	الاقتصاد والتجارة
285	173	112	العلوم الشرعية - مسلاتة
994	512	482	العلوم
676	676	0	العلوم الإنسانية للبنات
438	160	278	التجارة والاقتصاد الإسلامي - مسلاتة
195	100	95	الصيدلة
600	566	34	اللغة العربية والدراسات الإسلامية
1880	1093	787	الأداب
346	270	76	طب وجراحة الفم والأسنان
265	19	246	الهندسة
391	274	117	الصحة العامة والتمريض
157	89	68	الشريعة والقانون - أوباري
<b>12838</b>	<b>6739</b>	<b>6099</b>	<b>المجموع</b>

\* الإحصائية حتى تاريخ 2018/12/31م



الشكل (3): نسب توزيع طلاب الجامعة بالمرحلة الجامعية حسب الجنس

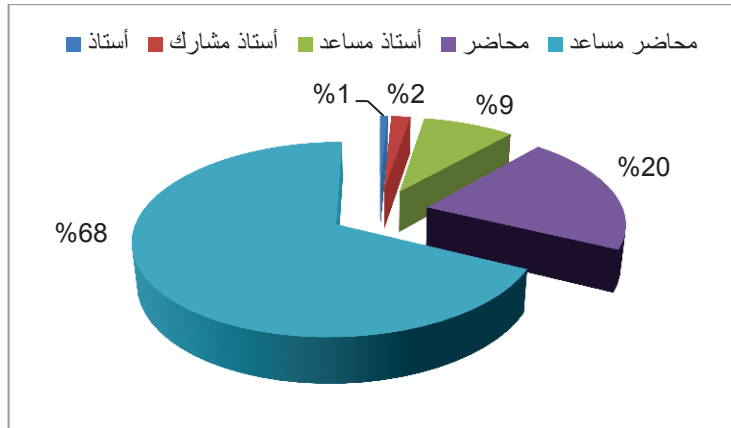


## أعضاء هيئة التدريس:

الجدول (4): توزيع أعضاء هيئة التدريس بحسب الكلية والمرتبة العلمية للعام الجامعي 2018/2019م\*

المجموع	محاضر مساعد	محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الكلية
58	37	13	5	2	1	الدعوة وأصول الدين
22	14	5	1	2	0	الموارد البحرية
30	20	8	2	0	0	تقنية المعلومات
9	6	2	1	0	0	الطب البشري
105	85	17	2	1	0	التربية
90	74	9	7	0	0	الشريعة والقانون
44	38	6	0	0	0	الدراسات الإسلامية - سبها
125	64	36	22	1	2	الاقتصاد والتجارة
52	38	9	2	3	0	العلوم الشرعية - مسلاتة
98	57	25	11	2	3	العلوم
32	28	3	0	1	0	العلوم الإنسانية للبنات
27	21	5	0	0	1	التجارة والاقتصاد الإسلامي - مسلاتة
5	4	0	1	0	0	الصيدلة
85	50	17	12	5	1	اللغة العربية والدراسات الإسلامية
198	118	57	19	4	0	الآداب
37	30	4	3	0	0	طب وجراحة الفم والأسنان
28	21	3	4	0	0	الهندسة
4	3	1	0	0	0	الصحة العامة والتمريض
12	11	0	1	0	0	الشريعة والقانون - أوباري
<b>1061</b>	<b>719</b>	<b>220</b>	<b>93</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>المجموع</b>

\* الإحصائية حتى تاريخ 2018/12/31م



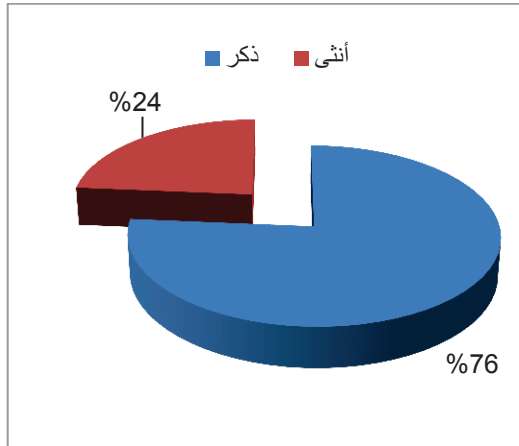
الشكل (4): نسب توزيع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حسب الدرجة العلمية

## الخطة الاستراتيجية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

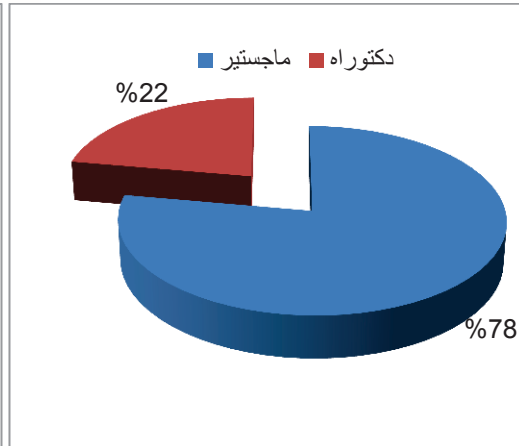
الجدول (5): توزيع أعضاء هيئة التدريس بحسب الكلية والمؤهل العلمي والجنس للعام الجامعي 2019/2018م\*

المجموع	المؤهل		المجموع	الجنس		الكلية
	دكتوراه	ماجستير		أنثى	ذكر	
58	16	42	58	0	58	الدعوة وأصول الدين
22	5	17	22	0	22	الموارد البحرية
30	3	27	30	11	19	تقنية المعلومات
9	3	6	9	1	8	الطب البشري
105	12	93	105	26	79	التربية
90	11	79	90	6	84	الشريعة والقانون
44	5	39	44	6	38	الدراسات الإسلامية - سبها
125	49	76	125	20	105	الاقتصاد والتجارة
52	14	38	52	7	45	العلوم الشرعية - مسلاتة
98	20	78	98	38	60	العلوم
32	4	28	32	18	14	العلوم الإنسانية للبنات
27	3	24	27	4	23	التجارة والاقتصاد الإسلامي - مسلاتة
5	1	4	5	1	4	الصيدلة
85	31	54	85	27	58	اللغة العربية والدراسات الإسلامية
198	47	151	198	79	119	الآداب
37	3	34	37	7	30	طب وجراحة الفم والأسنان
28	7	21	28	0	28	الهندسة
4	1	3	4	0	4	الصحة العامة والتمريض
12	1	11	12	0	12	الشريعة والقانون - أوباري
1061	236	825	1061	251	810	المجموع

\* الإحصائية حتى تاريخ 2018/12/31م



(ب) حسب الجنس



(أ) حسب المؤهل العلمي

الشكل (5): نسب توزيع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

## المُعِيدون:

الجدول (6): توزيع المُعِيدين بحسب الكليات والمراكز بالجامعة للعام الجامعي 2018 / 2019م\*

المجموع	الكلية
19	الدعوة وأصول الدين
19	الموارد البحرية
19	تقنية المعلومات
9	الطب البشري
55	التربية
21	الشريعة والقانون
19	الدراسات الإسلامية - سبها
22	الاقتصاد والتجارة
12	العلوم الشرعية - مسلاتة
35	العلوم
11	العلوم الإنسانية للبنات
0	التجارة والاقتصاد الإسلامي - مسلاتة
0	الصيدلة
9	اللغة العربية والدراسات الإسلامية
38	الآداب
101	طب وجراحة الفم والأسنان
8	الهندسة
0	الصحة العامة والتمريض
0	الشريعة والقانون - أوباري
11	مركز اللغات بالجامعة
<b>408</b>	<b>المجموع</b>

\* الإحصائية حتى تاريخ 2018/12/31م





## الإداريون والموظفون وفنيو المعامل:

الجدول (7): توزيع الإداريين والموظفين وفنيي المعامل بإدارات ومرافق الجامعة للعام الجامعي 2019/2018م\*

المجموع	الجنس		الإدارة / المرفق
	أنثى	ذكر	
15	0	15	مكتب شؤون مجلس الجامعة
9	0	9	مركز البحوث والدراسات العلمية
3	0	3	مكتب الكاتب العام
4	0	4	مكتب المراجعة الداخلية
8	0	8	مركز التوثيق والمعلومات
6	0	6	مركز اللغات
3	0	3	الشؤون العلمية
4	0	4	إدارة الدراسات العليا والتدريب
7	0	7	إدارة أعضاء هيئة التدريس
3	0	3	مكتب التعاون الدولي
3	0	3	مكتب الجودة وضمان الأداء
13	2	11	إدارة المسجل العام
31	0	31	مكتب الإسكان الطلابي
36	0	36	مكتب الحرس الجامعي
9	1	8	مكتب الشؤون الإدارية
11	0	11	مكتب الشؤون الفنية
7	0	7	مكتب الشؤون القانونية
23	0	23	الإدارة المالية
8	0	8	مكتب المخازن
21	0	21	إدارة المكتبات
9	0	9	مكتب الموارد الذاتية
5	0	5	مكتب النشاط الطلابي
17	0	17	مكتب الخدمات
4	0	4	مكتب التخطيط والمتابعة
<b>259</b>	<b>3</b>	<b>256</b>	<b>المجموع</b>

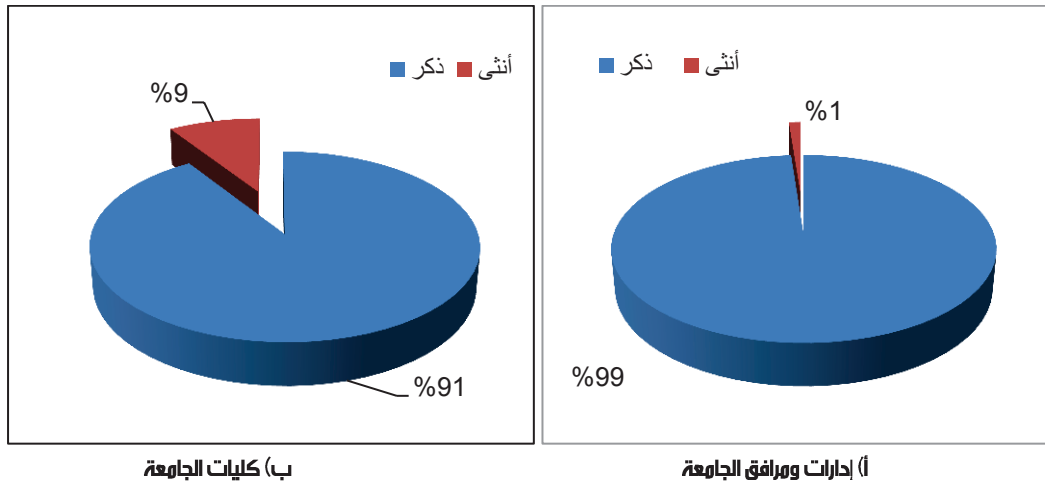
\* الإحصائية حتى تاريخ 2018/12/31م

## الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م

الجدول (8): توزيع الإداريين والموظفين وفنيي المعامل بكليات الجامعة للعام الجامعي 2018/2019م\*

المجموع	الجنس		الكلية
	أنثى	ذكر	
7	0	7	الدعوة وأصول الدين
28	0	28	الموارد البحرية
9	1	8	تقنية المعلومات
19	0	19	الطب البشري
32	0	32	التربية
25	0	25	الشريعة والقانون
0	0	0	الدراسات الإسلامية - سبها
39	6	33	الاقتصاد والتجارة
52	0	52	العلوم الشرعية - مسلاتة
40	2	38	العلوم
21	4	17	العلوم الإنسانية للبنات
15	0	15	التجارة والاقتصاد الإسلامي - مسلاتة
14	0	14	الصيدلة
34	6	28	اللغة العربية والدراسات الإسلامية
53	8	45	الآداب
63	13	50	طب وجراحة الفم والأسنان
13	0	13	الهندسة
17	5	12	الصحة العامة والتمريض
0	0	0	الشريعة والقانون - أوباري
<b>481</b>	<b>45</b>	<b>436</b>	<b>المجموع</b>

\* الإحصائية حتى تاريخ 2018/12/31م



الشكل (6): نسب توزيع الإداريين والموظفين وفنيي المعامل بإدارات ورفاق وكليات الجامعة بحسب الجنس



الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية 2019-2023م

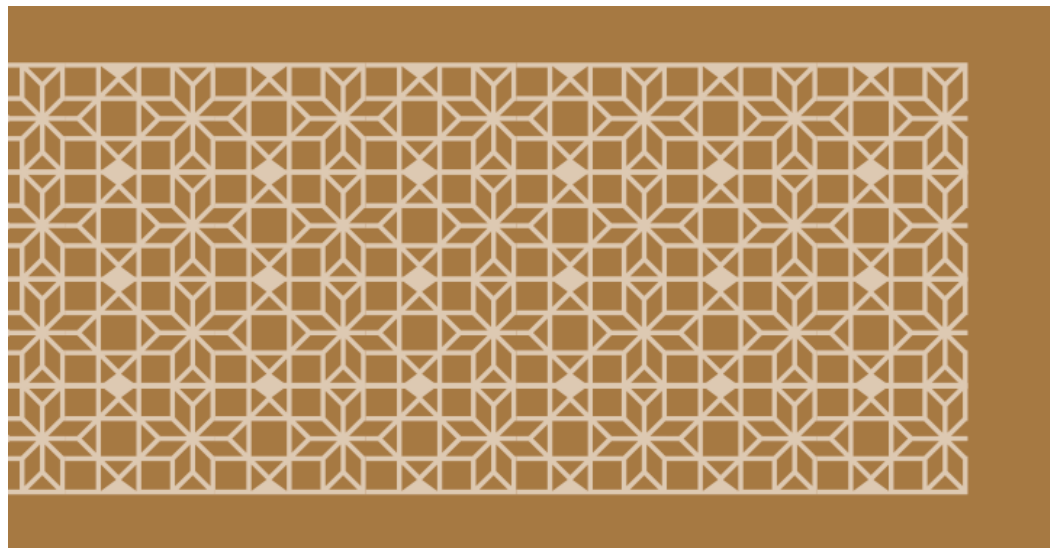


الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م



فلسفة إعداد

الخطة الاستراتيجية للجامعة





## الخطة الاستراتيجية، لماذا؟

إذا كانت غاية الإدارة هي بناء الحضارة؛ فإن التخطيط هو مبدؤها وأساسها الذي تركز عليه في تحقيق الغايات والأهداف، ورصد واقع الحال وتتبع مسارات المستقبل والآمال<sup>(2)</sup>. لذا فقد اعتمد بناء هذه الخطة على العديد من المراحل المنهجية وفق أنموذج تخطيط محدد الخطوات وواضح المعالم، يبدأ بتحديد الممارسات والسلوكيات السائدة داخل الجامعة لإعداد القيم الحاكمة، وبناء الرؤية وإعداد الرسالة ثم تحديد المحاور والأهداف الاستراتيجية للجامعة، ووضع مؤشرات الأداء وإجراء تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) للبيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، ومن ثم تحليل الفجوات ووضع خطة تنفيذية متكاملة.



الشكل (7): المراحل العامة لإعداد الخطة الاستراتيجية<sup>(2,3)</sup>

## منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية:

تتعدد منهجيات التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر، بما يفرض الاختيار الواعي لمنهجية تتوافق مع الهدف الرئيس من بناء الخطة الاستراتيجية الأولى للجامعة<sup>(2)</sup>، مع مراعاة شروط ومتطلبات مرحلة الانتقال من مرحلة النشأة والتأسيس إلى مرحلة البناء المؤسسي. ويعتبر نموذج "فايفر" (Pfeiffer Model) الصورة المنطقية لتنظيم عملية التخطيط، حيث يتميز بان خطواته متسلسلة وواضحة ويمكن معرفة مكامن الخلل في التطبيق بكل سهولة، إضافة إلى القدرة على سرعة التعديل إذا تطلب الأمر ذلك، كما أنه يركز على القيم بالدرجة الأولى وأهميتها في اتخاذ القرارات.<sup>(4-6)</sup>

لذا تبنت الجامعة الأسمرية الإسلامية في إعداد خطتها الاستراتيجية أحد النماذج التخطيطية العلمية الملائمة لسياق الجامعة "نموذج فايفر"، والذي يتسم بملامح منطقية وواضحة ومراحل وأبعاد متكاملة ومتسقة، متضمناً تحليل البيئة الخارجية للجامعة لاستقراء الفرص والتحديات المحتملة، إضافة إلى تحليل البيئة الداخلية من حيث كفاءتها وقدرتها الذاتية، ونقاط القوة ومواطن الضعف، سعياً نحو إحداث التناسق والتكامل بين جميع العناصر والمتغيرات المؤثرة على الوضع الاستراتيجي والتنافسي للجامعة.

ولقد مر وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة الأسمرية الإسلامية (2019-2023)م بالعديد من المراحل الرئيسية والخطوات المتتابعة وفق منهجية التخطيط بنموذج فايفر كالتالي<sup>(4,6)</sup>:

#### المرحلة الأولى: جوهر العملية

وتتكون من أربع خطوات وفق أسس ومناهج علمية مرجعية إضافة للعديد من البيانات حول الوضع الراهن للجامعة، وتتلخص هذه الخطوات في:

- 1) التخطيط للتخطيط.
- 2) تشخيص الوضع الراهن وإعداد القيم الحاكمة.
- 3) بناء رؤية الجامعة.
- 4) إعداد الرسالة.

#### المرحلة الثانية: نموذج العمل الاستراتيجي

وتتكون من خمسة خطوات وفق منهجية علمية مرجعية محددة الأسس والمعالم وهي:

- 1) تحديد محاور عمل الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- 2) تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- 3) تحديد مؤشرات الأداء.
- 4) دراسة الواقع (تحليل البيئة الرباعي) (SWOT Analysis).
- 5) القيام بتحليل الفجوات.

#### المرحلة الثالثة: الخطة التشغيلية

- 1) الخطط الإجرائية (العملية).
- 2) وضع الخطة البديلة.
- 3) تحديد آليات التنفيذ.

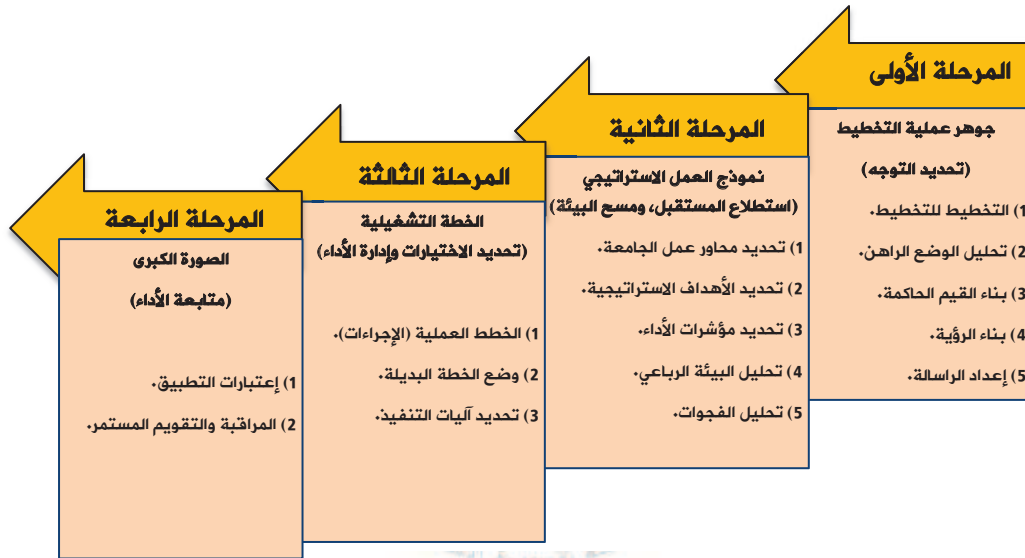
**المرحلة الرابعة: الصورة الكبرى (متابعة الأداء) "التقييم البعدي والتقويم المستمر"**

وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين وهما:

- 1) اعتبارات التطبيق.
- 2) مراقبة البيئة الداخلية والخارجية (المراقبة والتقويم المستمر).

بشكل عام فإن الشكل (8) يبين أهم معالم خارطة الطريق المتبعة في إعداد الخطة الاستراتيجية

للجامعة الأسمرية الإسلامية (2019-2023)م وفقا لنموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي:



الشكل (8): نموذج فايفر لإعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة الأسمرية الإسلامية<sup>(7)</sup>.

## قرار تشكيل لجنة وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة:

صدر قرار السيد أ.د. رئيس مجلس الجامعة الأسمرية الإسلامية رقم (946) لسنة 2018م بشأن تشكيل

لجنة لوضع الخطة الاستراتيجية للجامعة الأسمرية (2019-2023)م وتحديد مهامها، مكونه من:

الجدول(9): لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية بالجامعة (2019-2023م)

م	الإسم	الصفة	الوظيفة
1	د. مصطفى الطاهر الجباح	رئيساً	رئيس مركز البحوث والدراسات العلمية بالجامعة
2	د. محسن عبدالسلام التائب	عضواً	عضو هيئة التدريس بكلية الدعوة وأصول الدين
3	د. عمر عمر الذويبي	عضواً	عضو هيئة التدريس بالمعهد العالي للتقنيات الهندسية - زليتن
4	د. هشام جهاد إبراهيم	عضواً	عضو هيئة التدريس بكلية الموارد البحرية
5	د. حسين الهادي الشريف	عضواً	عضو هيئة التدريس بكلية التربية
6	د. علي مصطفى ديهوم	عضواً	عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة
7	د. نبيل محمد الجعيدي	مستشاراً	عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة - جامعة مصراتة

تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة القيم الحاكمة والرؤية الاستراتيجية والرسالة وكذلك

الأهداف الاستراتيجية والفرعية والإجراءات المطلوبة لتحقيقها مع تحديد آلية وفترة ومسؤولية

التنفيذ لكل إجراء.



## فلسفة الجامعة:

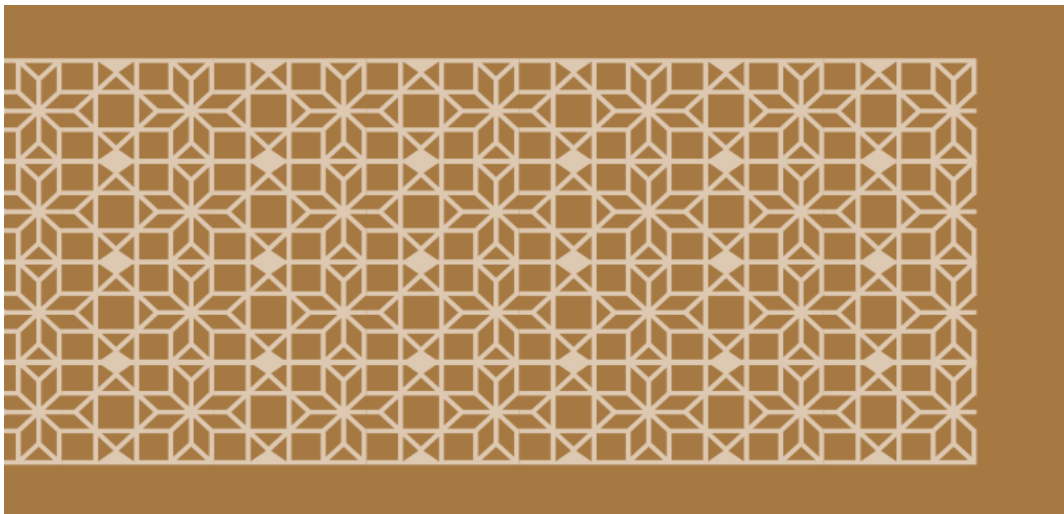
تتبنى الجامعة فلسفة تقوم على توجيه كافة الإمكانيات الأكاديمية والإدارية والمالية للتطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة من الجامعة وتشتمل على:

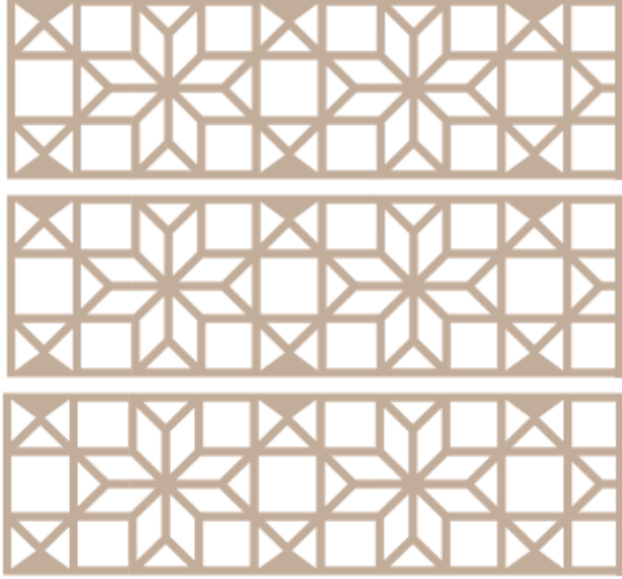
- الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب بغية الوصول بهم إلى أعلى مستويات التميز والقدرة على التنافس في سوق العمل سواء بمرحلة الدراسات الجامعية (بكالوريوس / ليسانس) أو الدراسات العليا (الماجستير / الدكتوراه).
  - إنتاج بحوث علمية ذات جودة عالية بشقيها الأكاديمي والتطبيقي مبنية على الاحتياجات الحقيقية للمجتمع وقادرة على حل مشكلاته والدفع به في مسارات التقدم والازدهار.
- وذلك لتحقيق رضا المستهدفين وأصحاب المصلحة اعتماداً على الالتزام والتوجه نحو التحسين والتطوير المستمر، ومشاركة الأطراف داخل وخارج الجامعة لتحقيق التميز في الأداء المهني وفق أعلى معايير الجودة، مع الأخذ بنظام التقييم والتقويم المستمر للأداء الجامعي بكل جوانبه بما يحقق المعايير الأكاديمية.
- كما تسعى الجامعة لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة وذلك بالاعتماد على نشر وتعزيز ثقافة الجودة مع العمل على تحقيق الترابط والتجانس بين النظم والإجراءات المتبعة بالجامعة من خلال الالتزام بتحقيق الأهداف العامة للخطة الاستراتيجية<sup>(2)</sup> والمبينة على النحو الآتي:
- تطوير الجامعة وفقاً للمعايير المرجعية المحلية والدولية.
  - التزام إدارة الجامعة وكافة وحداتها بالقيم الحاكمة للجامعة ورؤيتها ورسالتها.
  - تنمية الموارد البشرية بالجامعة.
  - نظام إداري فعال وفق معايير الجودة.
  - الالتزام بالتحسين والتطوير المستمر للمنظومة التعليمية والبحثية بالجامعة بهدف إعداد خريج يواكب بقدراته متطلبات سوق العمل، ودعم جودة البحث العلمي في إطار أخلاقيات البحث العلمي.
  - السعي لتحقيق التميز والإبداع والابتكار الأكاديمي والريادة البحثية.
  - تلبية احتياجات المجتمع من الكوادر العلمية المؤهلة.
  - المتابعة والمراجعة المستمرة للأداء في ضوء أهداف ومعايير الخطة الاستراتيجية.

الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م



## العناصر الرئيسة للخطة الاستراتيجية





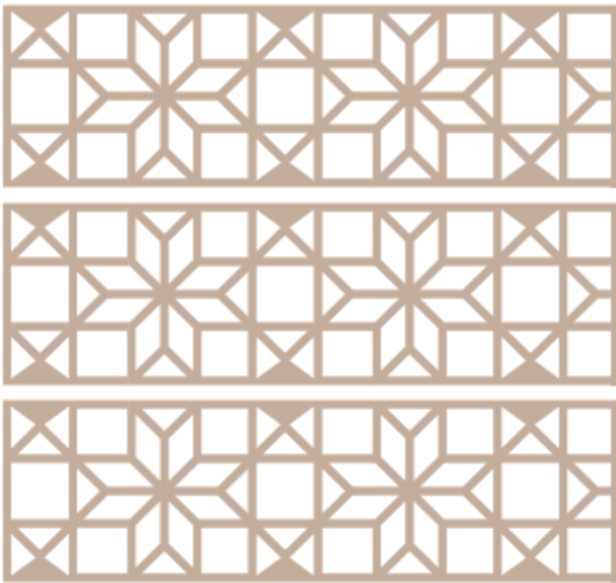
1. القيم الحاكمة للجامعة.

2. رؤية الجامعة.

3. رسالة الجامعة.

**العناصر الرئيسة للخطة**

**الاستراتيجية للجامعة**



## أولاً: القيم الحاكمة للجامعة

يتطلب نجاح الخطة الاستراتيجية للجامعة تحديد مجموعة من القيم الحاكمة التي تمثل المنطلق الأساسي الحاكم لسلوكيات أبناء الجامعة كافة، غير أن مجرد تحديد تلك القيم لا يعد كافياً في حد ذاته لتحقيق الخطة، فلا بد لتلك القيم من عمليات تدعيم مستمرة لكي تتحول من مجرد شعارات إلى أفعال قوية ومؤثرة وإلى أساس متين للتعاملات الجامعية للمستويات كافة<sup>(8)</sup>. وتتمثل القيم الرئيسية الحاكمة للجامعة في:

### 1. الوسطية والاعتدال

تسعى الجامعة إلى ترسيخ قيم الوسطية والاعتدال بما يتوافق مع تعاليم الدين الإسلامي، والعادات والتقاليد والأعراف الليبية الأصيلة والقيم الإنسانية المشتركة.

### 2. الجودة والتميز

تلتزم الجامعة بمعايير الجودة وفق برنامج المركز الوطني لضمان الجودة في ليبيا، ساعية إلى تطوير العملية التعليمية والبحثية.

### 3. النزاهة والشفافية

تحرص الجامعة على تعزيز قيم الشفافية في جميع الإجراءات الإدارية والممارسات القيادية وصنع القرار، وتؤكد التزامها بقيم العدالة والنزاهة.

### 4. التطوير المستمر

تؤكد الجامعة على التوجه نحو التحسين والتطوير المستمر بمواكبة أحدث التطورات في المجال الإداري والأكاديمي.

### 5. التعاون

تسعى الجامعة إلى التعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث والمؤسسات والهيئات المحلية والدولية التي يمثل التعاون معها إضافة للجامعة ويعزز من مكانتها.





## ثانياً: رؤية الجامعة

تكونت رؤية الجامعة عبر عديد التجارب التي عاشتها منذ تأسيسها مؤسسة دينية علمية سنة 1506م حتى صارت الأشهر في ليبيا، وتعكس الرؤية ما تريد الجامعة تحقيقه خلال الفترة من 2019م إلى 2023م، وهذه الرؤية مبنية على "الفهم الصحيح للواقع المحيط بالجامعة، والتحديات التي تواجهها، وتطلعات كل الفئات المؤثرة والمتأثرة بأنشطتها المختلفة، إضافة إلى مجموعة القيم التي تحكم أداؤها"<sup>(8)</sup>.

جامعة إسلامية متميزة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي  
في العلوم الإنسانية والتطبيقية تساهم بفاعلية في تعزيز  
السلم الاجتماعي وإحداث تنمية وطنية مستدامة.

## الرؤية

## ثالثاً: رسالة الجامعة

تجسد رسالة الجامعة السبب الأساسي الذي أنشئت من أجله، والرسالة من هذا المنطلق تعكس الأنشطة والبرامج والخدمات التي تسعى الجامعة إلى تقديمها، والوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق رؤيتها<sup>(8)</sup>.

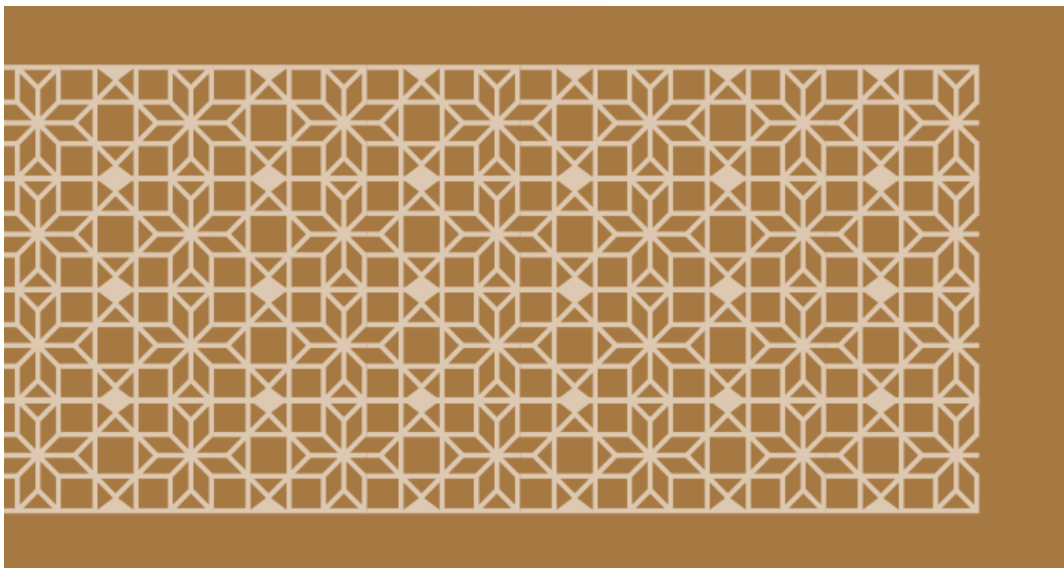
تسعى الجامعة الأسمرية الإسلامية إلى إعداد كوادر متميزة، تواكب  
متطلبات العصر الحديث، وتفي باحتياجات الدولة التنموية  
وتساهم في خدمة المجتمع من خلال الجودة في التعليم، والتميز  
في البحث العلمي، محتفظة بخصوصيتها في الجمع بين الأصالة  
والمعاصرة.

## الرسالة

الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م



## مهاور وأهداف الخطة الاستراتيجية





1. ضمان الجودة.
2. حوكمة الجامعة.
3. البرامج الأكاديمية.
4. الطالب.
5. الموارد البشرية.
6. البحث العلمي والابتكار.
7. البنية التحتية والتكنولوجيا.
8. الشراكة والتعاون.
9. خدمة المجتمع.
10. الإبراز الإعلامي والصورة الذهنية للجامعة.

## محاور وأهداف

## الخطة الاستراتيجية



## المحور الأول: ضمان الجودة.

التميز في تطبيق نظم الجودة الشاملة بالجامعة بـغية الوصول إلى مستويات متقدمة في التصنيفات المحلية والدولية.

الهدف الاستراتيجي



## المحور الثاني: حوكمة الجامعة

الجدية والالتزام في ممارسة معايير الحوكمة بالجامعة من عدالة وشفافية ومساءلة لرفع مستوى جودة الجهاز الإداري.

الهدف الاستراتيجي





## المحور الثالث: البرامج الأكاديمية

تطوير البرامج الأكاديمية بالجامعة بما يلبي احتياجات المجتمع وبما يتوافق مع رسالة الجامعة من خلال إعداد كوادر ذات جودة عالية مؤهلة علمياً ومواكبة لمتطلبات العصر الحديث.

### الهدف الاستراتيجي



## المحور الرابع: الطالب

إعداد خريج متميز قادر على الابتكار والمنافسة في سوق العمل يجمع بين الرسوخ العلمي والتمكن التقني والوعي الحضاري ملتزماً بالقيم الإسلامية.

### الهدف الاستراتيجي



## المحور الخامس: الموارد البشرية

التقييم والتطوير المستمر للكادر الأكاديمي والفني والإداري ودعمه بالخبرات ذات الكفاءة لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

### الهدف الاستراتيجي



## المحور السادس: البحث العلمي والابتكار

دعم البحث العلمي وتشجيع الابتكار في مجالات بحثية مختارة متوافقة مع احتياجات المجتمع وتطلعاته المستقبلية.

### الهدف الاستراتيجي





## المحور السابع: البنية التحتية والتكنولوجيا

الهدف الاستراتيجي | تطوير البنية التحتية لمواكبة تطلعات الجامعة.



## المحور الثامن: الشراكة والتعاون

تعزيز التعاون والشراكة مع المؤسسات والمنظمات المحلية والدولية في مجالات التعليم والتدريب والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

الهدف الاستراتيجي



## المحور التاسع: خدمة المجتمع

الهدف الاستراتيجي | تدعيم وتوثيق التواصل بين الجامعة والمجتمع.



## المحور العاشر: الإبراز الإعلامي والصورة الذهنية للجامعة

الهدف الاستراتيجي | تحقيق تواصل إعلامي فعال للجامعة مع منتسبيها والمجتمع؛ لإبراز مناسبتها، والتعريف بدورها، وتحسين صورتها في الوسط المحلي والإقليمي.







الخطة الاستراتيجية للجامعة النسوية الإسلامية 2019-2023م

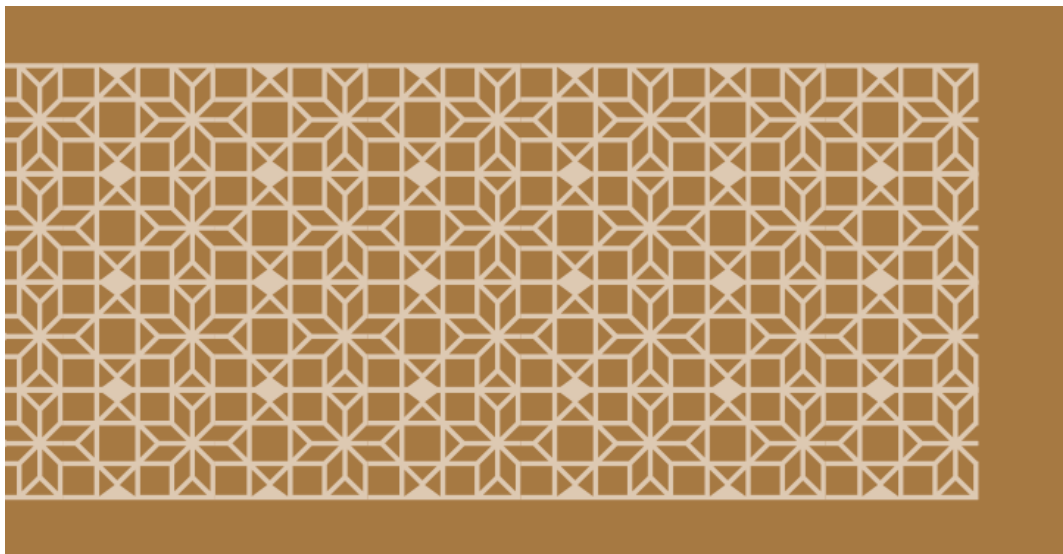




الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م



# التحليل البيئي الرباعي (SWOT Analysis)



## التحليل البيئي الرباعي (SWOT Analysis)

### أدوات جمع البيانات:

**المقابلات:** اجتماعات ولقاءات مع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة (رئيس الجامعة، وكيل الجامعة للشؤون العلمية، عمداء الكليات، مدراء الإدارات، مدراء المكاتب).

**الاستبانات:** الموجهة للمستفيدين من داخل الجامعة (أعضاء هيئة التدريس والمعيرين، الطلاب، الإداريين والموظفين وفنيي المعامل) ومن خارج الجامعة (شخصيات عامة بالدولة وفي مجالات الصناعة والتعليم والاقتصاد والخدمات بالمحيط المحلي والوطني) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

**الوثائق:** الوثائق الخاصة بالجامعة، وسجلات وملفات الجامعة، وقواعد البيانات المتوفرة لدى الجامعة، التقارير السنوية... إلخ، دليل معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي لمؤسسات التعليم العالي الصادر عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية لسنة 2016م. حيث استخدمت البيانات الكمية للبنية التحتية والتسهيلات الداعمة للعملية التعليمية والبحث العلمي الواردة من كليات الجامعة.

**العصف الذهني:** وتمت خلال جلسات الاجتماعات الدورية لأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي عدد 65 اجتماعاً رسمياً بمعدل لا يقل عن 325 ساعة).

### مجالات التحليل البيئي:

اعتمدت الجامعة في تحليلها للبيئة الداخلية والخارجية على مجالات التطوير والتي تعتبر عناصر النظام المؤسسي (لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف) وفق القيم المشتركة مع أصحاب المصلحة والمبينة بالجدول (10)، وفي نفس الوقت التحقق من الأبعاد السبعة والمعايير المحددة من قبل المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية (لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة) والموضحة بالجدول (11) (4،9).

## الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م

الجدول (10): مجالات التطوير (عوامل البيئة الداخلية) والقيم المشتركة<sup>(9)</sup>

القيم المشتركة	مجالات الوظائف الأساسية للجامعة	مجالات الموارد
قيم الإدارة.	العملية التعليمية (التعليم، والتعلم).	الموارد البشرية (أعضاء هيئة تدريس ومعيدون، طلاب، موظفون).
قيم أعضاء هيئة التدريس والمُعَيدِين.	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.	-	التخطيط

الجدول (11): الأبعاد السبعة (عوامل البيئة الخارجية)<sup>(10،4)</sup>

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

## إجراءات تحليل البيئة الداخلية:

### أولاً: جمع البيانات والمعلومات:

تم من قبل أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بواسطة أدوات جمع البيانات والمعلومات المتنوعة السابق ذكرها.

### ثانياً: تحليل النتائج ومناقشتها:

قام الفريق بتحليل نتائج التحليل البيئي ومناقشتها مع استشاريين ومختصين، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في جميع مجالات التطور للجامعة.

### ثالثاً: تحديد أهم نقاط القوة وأهم نقاط الضعف:

تم ذلك عن طريق جلسات العصف الذهني لفريق التخطيط الاستراتيجي واستبانة أهم نقاط القوة والضعف لجميع الأطراف المعنية، ومن خلال تحليل النتائج تم تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية (أهم نقاط القوة وأهم نقاط الضعف) التي بحاجة إلى استراتيجيات وخطط وبرامج لتعزيز رسالة الجامعة وتحقيق رؤيتها.

تم تحديد نقاط القوة التي تسهم في تطوير الجامعة وتقدمها، وأهم نقاط الضعف التي تؤثر سلباً على تطوير وتقدم الجامعة، والمبينة بالجدول (12).



## الخطة الاستراتيجية للجامعة النورية الإسلامية 2019-2023م

الجدول (12): نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للجامعة الأسمرية الإسلامية

نقاط الضعف	نقاط القوة	المجال
1 لا وجود لأي تخطيط استراتيجي للجامعة عبر السنوات الماضية تخص الجامعة الأسمرية الإسلامية	1 وجود الرغبة والإرادة والقدرة لدى قيادات الجامعة للعمل وفق خطة استراتيجية	التخطيط
2 عدم وضوح الهوية الإسلامية بالبرامج التعليمية والهيكل التنظيمي للجامعة.		
1 عدم وجود لأئحة داخلية بالجامعة الأسمرية الإسلامية.	1 تمتع الجامعة بدرجة جيدة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.	الهيكل التنظيمي والإداري (الهيكل التنظيمي، التشريعي، مهني، جودة التعليم)
2 البيروقراطية وعدم تفعيل بعض الأقسام والوحدات بالهيكل التنظيمي بالجامعة والكليات، وعدم فاعلية العديد من الأقسام والإدارات.	2 استحداث فروع الكليات الخاصة بالإناث عزز من فرص حصولهن على التعليم الجامعي، مما أسهم في ازدياد عدد الطلاب المقبولين في الجامعة.	
3 عدم التطبيق الكامل للنظم واللوائح الداخلية المعتمدة من مجلس الجامعة.	3 توجه الجامعة نحو الحصول على الاعتماد الأكاديمي البرامجي.	
4 ضعف الشفافية والمشاركة في صنع القرارات.		
5 عدم وضوح المسؤوليات والاختصاصات بين قواطع الذكور والإناث بالكليات (قاعاتها الدراسية التي تقع خارج مبنى الكليات).		
6 حاجة عدد من الكليات والأقسام العلمية إلى إعادة هيكلة تنظيمية.		
7 انخفاض مستوى تصنيف الجامعة في التصنيفات المحلية والدولية.		
8 ضعف تنفيذ نظم الجودة بالبرامج الأكاديمية بالكليات وإدارات الجامعة عامةً.		
9 التوسع السريع وغير المدروس في افتتاح كليات وفروع بالجامعة أثر على متطلبات الجودة.		
10 عدم وجود مخصصات للجودة.		



نقاط الضعف	نقاط القوة	المجال
1 النقص في أعضاء هيئة التدريس القارين في بعض التخصصات والإعتماد الملحوظ على المتعاونين والزوار، وتكدسهم في تخصصات أخرى.	1 وجود بعض الكفاءات المميزة في مجال البحث العلمي.	الموارد البشرية (أعضاء هيئة تدريس ومعيدون، طلاب، موظفون)
2 عدم وجود نظام واضح لبرامج التأهيل التربوي لأعضاء هيئة التدريس وعدم وجود خطط للتدريب والتطوير.		
3 بُعد مواقع بعض الكليات يؤدي إلى مشاكل في توظيف أعضاء هيئة التدريس.		
4 ضعف وانخفاض القدرات الأكاديمية والبحثية لدى العديد من أعضاء هيئة التدريس.		
5 نقص عدد الموظفين داخلياً وخارجياً في بعض التخصصات.		
6 توظيف بعض أعضاء هيئة التدريس بغير أقسامهم الأساسية.		
7 عدم وجود آليات واضحة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.		
8 النقص الحاد في أعداد الطلاب الجدد في بعض كليات وأقسام الجامعة.		
9 ضعف في قدرات الموظفين الإداريين على مستوى جميع الإدارات.		
10 عدم دراية كثير من العاملين في الجامعة بقوانين وأدبيات العمل الإداري وحاجتهم إلى التدريب على مهارات إنجاز الأعمال بكفاءة و مواجهة الأزمات بفعالية.		
11 عدم وجود خطة طويلة الأجل لتنمية مهارات الموارد البشرية بالجامعة.		
12 عدم وجود توازن بين عدد الطلاب والطالبات المنتسبين لبعض الكليات وصعوبة فصلهم لارتفاع تكاليف الدراسة.		

## الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م

نقاط الضعف	نقاط القوة	المجال
1 عدم الفصل بين ما هو من متطلبات الجامعة وما هو من متطلبات الكلية وما هو من متطلبات الأقسام بالمقررات في بعض الخطط الدراسية.	1 تمتع الجامعة الأسمرية الإسلامية بسمعة تعليمية وعلمية جيدة في محيطها المحلي والعربي والإسلامي.	العملية التعليمية (التعليم، والتعلم)
2 ضعف التدريب العملي والتدريب الحقل للطلاب في معظم التخصصات.	2 من أقدم المؤسسات التعليمية المتخصصة في الدراسات الإسلامية في ليبيا، مما أنتج تراكم للخبرة في مجالي التعليم والبحث العلمي بالدراسات الإسلامية.	
3 عدم مواكبة التطور في أساليب وطرق التدريس والقياس والتقويم.	3 قدرة العديد من الأقسام العلمية بالكليات على استحداث برامج الحصول على الإجازة العالية والدقيقة.	
4 قصور في بعض المناهج الدراسية من حيث مواكبتها لمتطلبات واحتياجات سوق العمل والقصور في تنفيذ بعضها أدى لتدني مستوى أداء الخريجين.		
5 ضعف استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في المجالات التعليمية والإدارية.		
6 انخفاض عدد ساعات دوام المكتبة وانخفاض معدل ارتياد الطلاب لها.		
7 عدم تطوير وتحديث المكتبات وتزويدها بآخر إصدارات المنشورات العلمية بشكل دوري، وحاجتها إلى التعزيز والتطوير المستمر لتصبح مكتبة رقمية.		
8 ضعف كفاءة العاملين بالمكتبات، وعدم وجود متخصصين بنظم التصنيف والفهرسة.		
9 عدم وجود دليل خاص بالجامعة للكليات والأقسام العلمية بها.		

نقاط الضعف	نقاط القوة	المجال
1 البُعد الجغرافي لبعض الكليات يؤدي إلى مشاكل في الاتصال والمتابعة.	1 وجود كليات تتبع الجامعة تقع في عدة مدن ليبية يعطي الجامعة صبغة وطنية.	البنية التحتية (التجهيزات، المباني)
2 عدم البدء في تنفيذ المركبات الجامعية الجديدة (أبوخصاب، القراحية).	2 جامعة حكومية تتمتع بميزانية مستقلة.	
3 ضعف وتيرة أعمال الصيانة، وعدم توافر مرافق جيدة من مبان وقاعات دراسية ومعامل وأجهزة ووسائل لبعض الكليات.		
4 عدم وجود مرافق كافية للمناشط الرياضية والثقافية بالكليات وعدم الاهتمام بها.		
5 ضعف مصادر الدخل البديلة والمتنوعة للجامعة (مصادر الدخل الذاتي).		
6 عدم تخصيص أماكن الترفيه الموجودة بالسكن الطلابي للطلاب فقط مما يؤثر على تحصيلهم العلمي.		
7 عدم وجود مرفق صحي للعناية بالموظفين وأعضاء هيئة التدريس وغياب التأمين الصحي لمنتسبي الجامعة.		
8 عدم توفر مكتب خاص لكل عضو هيئة تدريس يقوم من خلاله بممارسة وتأدية نشاطه العلمي والبحثي على الوجه المطلوب.		
9 ضعف وغياب الأنشطة الترفيهية للطلاب والعاملين وأعضاء هيئة التدريس، وكذلك غياب خطة للمسابقات الثقافية.		
10 غياب وضعف الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بشكل عام سواء من الناحية المادية أو المعنوية لبدل المزيد من الجهود.		

## الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م

نقاط الضعف	نقاط القوة	المجال
<p>1 عدم وجود ميزانية مخصصة لدعم البحث العلمي بالجامعة.</p> <p>2 عدم وضوح أولويات البحث العلمي وضعف توجيهه لخدمة المجتمع.</p> <p>3 ضعف الموارد البشرية والمادية بمركز البحوث والدراسات العلمية بالجامعة.</p> <p>4 ضعف العلاقة مع مراكز البحوث والمؤسسات الأكاديمية محلياً ودولياً.</p> <p>5 أغلب المجالات العلمية المحكمة لازالت غير مسجلة دولياً ولا تتبع معايير النشر الدولية ولا تمتلك معامل تأثير.</p> <p>6 عدم حصول الجامعة على عضوية أي جسم من الأجسام العربية أو الإسلامية أو العالمية.</p>	<p>1 قدرة الجامعة على عقد شراكات بحثية علمية مع القطاعات المختلفة المحلية والدولية في حل القضايا والأزمات التي تمس المجتمع.</p>	<p>1 (تجمع البحث العلمي، الشراكات العلمية، النشر والبحث)</p>
<p>1 عدم وجود شراكات متعددة للجامعة على المستوى الوطني والدولي.</p> <p>2 انخفاض رضا منتسبي الجامعة والمجتمع بصفة عامة عن أداء الجامعة.</p> <p>3 ضعف علاقة الجامعة بمؤسسات المجتمع بقطاعها العام والخاص.</p>	<p>1 امتلاك الجامعة بعض الإمكانيات والموارد للمساهمة في خدمة المجتمع.</p>	<p>1 خدمة المجتمع (المستفيدين، الخريجين)</p>

### رابعاً: إعداد وتوزيع الاستبانات:

تم إعداد الاستبانات للفئات المستهدفة (أعضاء هيئة التدريس والمُعَيدِين، الطلاب "المرحلة الجامعية والدراسات العليا"، الإداريين والموظفين وفنّيي المعامل، المجتمع الخارجي) وتم عرضها على خبراء لتحديد مدى صلاحيتها وثباتها وتعديلها، كما اشتملت الاستبانة على المجالات والمحاور المذكورة سابقاً، وتم توزيعها على الفئات المستهدفة وتم تجميعها بعد استيفائها. الجدول (13) يبين حجم العينات ونسب التمثيل والاستجابة للفئات المستهدفة من استطلاعات الرأي.



## الخطة الاستراتيجية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

الجدول (13): حجم العينات ونسب التمثيل والاستجابة للفئات المستهدفة من استطلاعات الرأي

م	الفئات	حجم الفئة	حجم العينة	نسبة التمثيل (%)	عدد الاستجابات المسترجعة	نسبة الاستجابة (%)	عدد الاستجابات الصالحة	نسبة الاستجابات الصالحة (%)	عدد الاستجابات المستبعدة
1	أعضاء هيئة التدريس والمُعبدون	1484	1000	67.4	303	30.3	263	86.8	40
2	الطلاب (المرحلة الجامعية والدراسات العليا)	12963	2500	19.3	880	35.2	863	98	17
3	الإداريون والموظفون وفنيو المعامل	723	300	41.5	168	56	149	88.7	19
4	المجتمع الخارجي	-	250	-	220	88	211	96	9
	<b>المجموع</b>	<b>-</b>	<b>4050</b>	<b>-</b>	<b>1571</b>	<b>38.8</b>	<b>1486</b>	<b>91.5</b>	<b>85</b>

يمثل شخصيات عامة بالدولة ومجالات الصناعة والتعليم والزراعة والاقتصاد والخدمات.

### خامساً: تحليل الاستبانة:

تم إجراء تحليل للاستبانة الصالحة باستخدام برنامج SPSS لكل فئة مستهدفة واختبار معامل الثبات لكل محور من المحاور المذكورة سابقاً للتأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة "يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، بحيث يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة" باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)<sup>(11)</sup>، حيث إن معامل الثبات يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هنالك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح (كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً)<sup>(12، 13)</sup>، كما تم اختبار معامل الصدق لفقرات الاستبانة كما هو مبين بالجدول (14)<sup>(11)</sup>.

الجدول (14): معامل الثبات ومعامل الصدق لكل من نقاط القوة ونقاط الضعف

م	المجال	نقاط القوة		نقاط الضعف	
		معامل الثبات	عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات
1	التخطيط	0.616	1	0.785	0.817
2	الهيكل التنظيمي والإداري	0.852	3	0.923	0.944
3	الموارد البشرية	0.527	1	0.726	0.945
4	العملية التعليمية	0.773	3	0.879	0.933
5	البنية التحتية	0.778	2	0.882	0.884
6	البحث والنشر العلمي	0.714	1	0.845	0.949
7	خدمة المجتمع	0.693	1	0.833	0.872
	<b>الإجمالي</b>	<b>0.984</b>	<b>12</b>	<b>0.992</b>	<b>0.991</b>

نجد أن معامل الثبات لنقاط القوة (0.984) ونقاط الضعف (0.983) وهي قيم موجبة وتقترب من الواحد الصحيح وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة، كما أن قيم معامل الصدق لنقاط القوة (0.992) ونقاط الضعف (0.991) كليهما يقترب من الواحد الصحيح وهذا يدل على صدق الاستبانة.

### سادساً: إعداد مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف):

بعد أن انتهى أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة من تحديد أهم نقاط القوة وأهم نقاط الضعف (العوامل الاستراتيجية الداخلية)، تم استخلاص الدلالات الاستراتيجية لتحليل البيئة الداخلية وذلك بإعداد مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية وفقاً للمتعارف عليه في تحليل (SWOT)<sup>(12-14)</sup>.

حيث تم حساب الأوزان المرجحة لكل من نقاط القوة ونقاط الضعف للوصول إلى الوزن الكلي بالنسبة للفئات المستهدفة كما هو مبين بالجدول (15، 16، 17، 18، 19) كالتالي:

- 1) تحويل قيم المتوسط الحسابي لكل نقطة من نقاط القوة وكل نقطة من نقاط الضعف من مقياس "ليكرث" الخماسي إلى المقياس الرباعي (المتوسط الحسابي وفقاً لمقياس ليكرث  $0.8 \times 0$ ).
- 2) حساب الوزن النسبي لكل نقطة من نقاط القوة (عامل استراتيجي) ولكل نقطة من نقاط الضعف (عامل استراتيجي) وفق نتائج المتوسط الحسابي للفئة المدروسة (أعضاء هيئة التدريس والمُعِيدون، الطلاب، الإداريون والموظفون وفنيو المعامل، المجتمع الخارجي)، على أن تكون مجموع الأوزان النسبية 0.5 لنقاط القوة و 0.5 لنقاط الضعف بحيث يكون مجموع الوزن النسبي لنقاط القوة ونقاط الضعف واحداً صحيحاً (1).
- 3) تحديد أولويات مجالات القوة والضعف حسب نتائج استبانة الفئة المدروسة بحيث تُرتب العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) ترتيباً تنازلياً بحيث إن الترتيب الأول لنقطة القوة أو نقطة الضعف ذات الوزن النسبي الأكبر، بينما الترتيب الأخير لنقطة القوة أو الضعف ذات الوزن النسبي الأصغر وفق نتائج الاستبانة.
- 4) حساب الوزن المرجح لكل نقطة من نقاط القوة ولكل نقطة من نقاط الضعف عن طريق العملية الحسابية (الوزن النسبي  $\times$  المتوسط الحسابي).
- 5) جمع الأوزان المرجحة لكل من نقاط القوة ونقاط الضعف للوصول إلى الوزن المرجح بالنسبة للجامعة وفق الفئة المدروسة، وهذا الرقم يعبر عن قدرة الجامعة على التعامل مع نقاط القوة ونقاط الضعف للبيئة الداخلية (كلما زاد الرقم واقترب من 3 كانت القدرة أكبر والعكس).

## الخطة الاستراتيجية للجامعة السنوية الإسلامية 2019-2023م

الجدول (15): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمعيدين

أولاً: محور نقاط القوة					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولوية المحاور
التخطيط	3.239	2.5912	0.0789	0.2046	1
الهيكل التنظيمي والإداري	2.951	2.3608	0.0719	0.1698	4
الموارد البشرية	3.172	2.538	0.0773	0.1962	2
العملية التعليمية	3.022	2.4176	0.0737	0.1781	3
البنية التحتية	2.646	2.117	0.0645	0.1365	7
البحث والنشر العلمي	2.688	2.150	0.0655	0.1409	6
خدمة المجتمع	2.797	2.2376	0.0682	0.1525	5
متوسط المحور	2.947	2.3576	-	-	-
إجمالي أوزان محور القوة	-	-	0.5	1.1785	-
ثانياً: محور نقاط الضعف					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولوية المحاور
التخطيط	2.7830	2.2264	0.0707	0.1575	4
الهيكل التنظيمي والإداري	2.8210	2.2568	0.0717	0.1618	3
الموارد البشرية	2.9090	2.3272	0.0739	0.1721	2
العملية التعليمية	2.7640	2.2112	0.0703	0.1554	5
البنية التحتية	2.6590	2.1272	0.0676	0.1438	7
البحث والنشر العلمي	2.7040	2.1632	0.0687	0.1487	6
خدمة المجتمع	3.0290	2.4232	0.0770	0.1866	1
متوسط المحور	2.8180	2.2544	-	-	-
إجمالي أوزان محور الضعف	-	-	0.5000	1.1259	-
إجمالي الأوزان المرجحة	-	-	1.000	2.3044	-

يتضح من تحليل نتائج الاستبانة لأعضاء هيئة التدريس والمعيدين بالمصفوفة السابقة أن إجمالي الأوزان المرجحة 2.3044 اقترب نوعاً ما من 3، مما يدل على أن الجامعة لديها المقدرة على منافسة الجامعات المناظرة محلياً.

## الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م

الجدول (16): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)  
من وجهة نظر الطلاب (المرحلة الجامعية والدراسات العليا)

أولاً: محور نقاط القوة					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
التخطيط	3.239	2.5912	0.0746	0.1932	4
الهيكل التنظيمي والإداري	2.921	2.3368	0.0673	0.1572	6
الموارد البشرية	3.321	2.657	0.0765	0.2031	1
العملية التعليمية	3.299	2.6392	0.0760	0.2005	2
البنية التحتية	2.749	2.199	0.0633	0.1392	7
البحث والنشر العلمي	2.931	2.345	0.0675	0.1582	5
خدمة المجتمع	3.257	2.6056	0.0750	0.1954	3
متوسط المحور	3.108	2.4864	-	-	-
إجمالي أوزان محور القوة	-	-	0.5	1.2468	-
ثانياً: محور نقاط الضعف					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
التخطيط	3.2510	2.6008	0.0774	0.2013	1
الهيكل التنظيمي والإداري	3.0970	2.4776	0.0737	0.1827	3
الموارد البشرية	3.1480	2.5184	0.0750	0.1888	2
العملية التعليمية	2.9250	2.3400	0.0696	0.1630	5
البنية التحتية	2.5990	2.0792	0.0619	0.1287	7
البحث والنشر العلمي	3.0660	2.4528	0.0730	0.1791	4
خدمة المجتمع	2.9140	2.3312	0.0694	0.1617	6
متوسط المحور	3.0090	2.4072	-	-	-
إجمالي أوزان محور الضعف	-	-	0.5000	1.2052	-
إجمالي الأوزان المرجحة	-	-	1.000	2.4520	-

يتضح من تحليل نتائج الاستبانة للطلاب لفتتي (المرحلة الجامعية والدراسات العليا) بالمصفوفة السابقة أن إجمالي الأوزان المرجحة 2.452 اقترب نوعاً ما من 3، مما يدل على أن الجامعة لديها مقدرة جيدة على منافسة الجامعات المناظرة محلياً، وهي أعلى من فئة أعضاء هيئة التدريس والمعيدين مما يدل على مدى ثقة الطلاب بما تقدمه الجامعة.



## الخطة الاستراتيجية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

الجدول (17): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)

من وجهة نظر الإداريين والموظفين وفنيي المعامل

أولاً: محور نقاط القوة					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
التخطيط	3.335	2.668	0.0719	0.1917	5
الهيكل التنظيمي والإداري	3.44	2.752	0.0741	0.2040	1
الموارد البشرية	3.393	2.714	0.0731	0.1984	2
العملية التعليمية	3.39	2.712	0.0730	0.1981	3
البنية التحتية	3.346	2.677	0.0721	0.1930	4
البحث والنشر العلمي	3.081	2.465	0.0664	0.1636	7
خدمة المجتمع	3.22	2.576	0.0694	0.1787	6
متوسط المحور	3.319	2.6552	-	-	-
إجمالي أوزان محور القوة	-	18.564	0.5	1.3276	-
ثانياً: محور نقاط الضعف					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
التخطيط	3.4490	2.7592	0.0750	0.2070	1
الهيكل التنظيمي والإداري	3.3380	2.6704	0.0726	0.1938	3
الموارد البشرية	3.2580	2.6064	0.0709	0.1847	4
العملية التعليمية	3.3950	2.7160	0.0738	0.2005	2
البنية التحتية	3.2360	2.5888	0.0704	0.1822	5
البحث والنشر العلمي	3.1810	2.5448	0.0692	0.1760	6
خدمة المجتمع	3.1350	2.5080	0.0682	0.1710	7
متوسط المحور	3.3010	2.6408	-	-	-
إجمالي أوزان محور الضعف	-	18.3936	0.5000	1.3152	-
إجمالي الأوزان المرجحة	-	-	1.000	2.6428	-

يتضح من تحليل نتائج الاستبانة للإداريين والموظفين وفنيي المعامل بكليات وإدارة الجامعة بالمصفوفة السابقة أن إجمالي الأوزان المرجحة 2.643 اقترب نوعاً ما من 3، مما يدل على أن الجامعة لديها مقدرة جيدة على منافسة الجامعات المناظرة محلياً، وهي أعلى من فئتي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمعبرين على التوالي مما يدل على مدى ثقة الإداريين والموظفين بما تقوم به الجامعة.

## الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م

الجدول (18): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)  
من وجهة نظر المجتمع الخارجي

أولاً: محور نقاط القوة					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
التخطيط	3.062	2.4496	0.0648	0.1588	7
الهيكل التنظيمي والإداري	3.39	2.712	0.0718	0.1946	3
الموارد البشرية	3.299	2.639	0.0698	0.1843	6
العملية التعليمية	3.379	2.7032	0.0715	0.1933	4
البنية التحتية	3.698	2.958	0.0783	0.2316	1
البحث والنشر العلمي	3.372	2.698	0.0714	0.1925	5
خدمة المجتمع	3.422	2.7376	0.0724	0.1983	2
متوسط المحور	3.384	2.7072	-	-	-
إجمالي أوزان محور القوة	-	-	0.5	1.3534	-
ثانياً: محور نقاط الضعف					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
التخطيط	3.3840	2.7072	0.0718	0.1944	4
الهيكل التنظيمي والإداري	3.4710	2.7768	0.0737	0.2045	2
الموارد البشرية	3.2740	2.6192	0.0695	0.1820	6
العملية التعليمية	3.1400	2.5120	0.0666	0.1674	7
البنية التحتية	3.4450	2.7560	0.0731	0.2015	3
البحث والنشر العلمي	3.5150	2.8120	0.0746	0.2098	1
خدمة المجتمع	3.3310	2.6648	0.0707	0.1884	5
متوسط المحور	3.3660	2.6928	-	-	-
إجمالي أوزان محور الضعف	-	-	0.5000	1.3480	-
إجمالي الأوزان المرجحة	-	-	1.000	2.7014	-

يتضح من تحليل نتائج الاستبانة للمجتمع الخارجي بالمصفوفة السابقة أن إجمالي الأوزان المرجحة 2.701 اقترب نوعاً ما من 3، مما يدل على أن الجامعة لديها مقدرة عالية على منافسة الجامعات المناظرة محلياً، وهي أعلى من فئات أعضاء هيئة التدريس والمعيريين والطلاب الإداريين والموظفين وفنيي المعامل على التوالي مما يدل على مدى ثقة المجتمع المحلي بمكوناته بما تقدمه الجامعة.

## الخطة الاستراتيجية للجامعة السنوية الإسلامية 2019-2023م

الجدول (19): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)  
من وجهة جميع الفئات المستهدفة

أولاً: محور نقاط القوة					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
التخطيط	3.219	2.5752	0.0733	0.1887	3
الهيكل التنظيمي والإداري	3.065	2.452	0.0698	0.1711	5
الموارد البشرية	3.302	2.642	0.0752	0.1986	1
العملية التعليمية	3.277	2.6216	0.0746	0.1956	2
البنية التحتية	2.948	2.358	0.0671	0.1583	7
البحث والنشر العلمي	2.959	2.367	0.0674	0.1595	6
خدمة المجتمع	3.192	2.5536	0.0727	0.1856	4
متوسط المحور	3.138	2.5104	-	-	-
إجمالي أوزان محور القوة	-	-	0.5	1.2573	-
ثانياً: محور نقاط الضعف					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
التخطيط	3.2080	2.5664	0.0750	0.1924	1
الهيكل التنظيمي والإداري	3.1370	2.5096	0.0733	0.1840	2
الموارد البشرية	3.1340	2.5072	0.0732	0.1836	3
العملية التعليمية	2.9960	2.3968	0.0700	0.1678	6
البنية التحتية	2.8230	2.2584	0.0660	0.1490	7
البحث والنشر العلمي	3.0780	2.4624	0.0719	0.1771	4
خدمة المجتمع	3.0220	2.4176	0.0706	0.1707	5
متوسط المحور	3.0570	2.4456	-	-	-
إجمالي أوزان محور الضعف	-	-	0.5000	1.2245	-
إجمالي الأوزان المرجحة	-	-	1.00	2.4818	-

يتضح من تحليل نتائج الاستبانة لجميع الفئات المستهدفة بالمصفوفة السابقة أن إجمالي الأوزان المرجحة 2.48 اقترب نوعاً ما من 3، مما يدل على أن الجامعة لديها مقدرة جيدة على منافسة الجامعات المناظرة محلياً.



## إجراءات تحليل البيئة الخارجية:

### أولاً: جمع البيانات والمعلومات:

تم من قبل أعضاء فريق إعداد الخطة الاستراتيجية بواسطة أدوات جمع البيانات والمعلومات المتنوعة السابق ذكرها، وقد أستند تحليل البيئة الخارجية على مجموعة من العوامل الخارجية وتشمل:

- العوامل السياسية.
- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية.
- العوامل التقنية.
- العوامل القانونية والتشريعية.
- العوامل البيئية الديموغرافية.
- العوامل البيئية الدولية.

### ثانياً: تحليل النتائج ومناقشتها:

قام الفريق بتحليل نتائج التحليل البيئي ثم عرضها على عمداء الكليات ومناقشتها وتحديد الفرص والتهديدات في جميع مجالات التطوير بالجامعة.

### ثالثاً: تحديد أهم الفرص وأهم التهديدات:

تم ذلك عن طريق جلسات العصف الذهني لفريق التخطيط الاستراتيجي واستبانة تحديد أهم الفرص وأهم التهديدات لجميع الأطراف المعنية لتحديد العوامل الاستراتيجية الخارجية (أهم الفرص وأهم التهديدات) التي بحاجة إلى استراتيجيات وخطط وبرامج لتعزيز رسالة الجامعة وتحقيق رؤيتها. الجدول (20) يبين أهم الفرص وأهم التهديدات التي تواجه الجامعة.





## الخطة الاستراتيجية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

### الجدول (20): مجالات ونقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعة الإسلامية

المجال	الفرص	التهديدات	
السياسي	1. وجود مزايا خاصة لمدينة زليتن المقر الرئيسي للجامعة من حيث توفر الأمن والسلام وانتشار العلم الشرعي والنمو الزراعي والعمراني والصناعي وملاءمة تكاليف المعيشة والثقافة المحافظة ونمو بيئة الأعمال وتوفير مناخ للتعليم والتدريب والبحث العلمي.	1. عدم الاستقرار السياسي (الانقسام السياسي). 2. عدم الاستقرار الأمني بالدولة. 3. هشاشة الحكومات المتعاقبة وعدم قدرتها على ضبط الفوضى في قرارات فتح الجامعات والكليات في جميع المدن مما أثر على أعداد الطلبة في بعض الكليات.	
		4. عدم وجود خطة استراتيجية واضحة المعالم للتعليم العالي في ليبيا.	
		5. تفشي الفساد الإداري والمالي بمؤسسات الدولة.	
		6. توقف العمل بالمشروعات التنموية بالجامعة بسبب انعكاسات الأزمة السياسية بالدولة.	
	الاقتصادي	1. وجود مؤشرات لإجراء إصلاحات اقتصادية في المدى القريب.	1. تردي الوضع الاقتصادي أثر على إمكانية استجلاب أعضاء هيئة تدريس من خارج البلد مما سبب في ندرة الكفاءات العلمية المؤهلة في بعض التخصصات.
		2. بداية مؤشرات لاستمرار الدعم الحكومي لميراثية الجامعة.	2. نقص السيولة أثر على عضو هيئة التدريس والموظف من حيث الالتزام بالعمل.
3. الإيفاد للدراسة بالداخل والخارج ممول من الدولة.		3. عدم صرف المنحة للطلبة أثر على تفرغهم للدراسة وبالتالي تحصيلهم العلمي.	
4. توجه المجتمع نحو بعض التخصصات العلمية بالجامعة وزيادة الإقبال عليها.		4. تأخر صرف بعض الأبواب في الميراثية.	
		5. انخفاض مستوى المرتبات مقابل ارتفاع الأسعار.	
		6. عدم وجود سوق عمل يستوعب أغلب خريجي الجامعة.	
		7. عدم اعتماد معايير علمية في التوظيف بما يؤثر على فرص العمل للخريجين.	
		8. تطور القطاع الخاص في مجالات البحوث والاستشارات والتدريب.	
		9. الانخفاض المتوقع في الموارد والفرص البحثية والاستشارية نتيجة تأسيس جامعات جديدة.	
الاجتماعي	1. تنامي الاهتمام الوطني بتطبيق معايير الجودة والتحصين المستمر والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي.	1. التأثير الاجتماعي السلبي على بعض قرارات الجامعة، وعدم إمكانية تطبيق بعض اللوائح التي تنظم العمل الإداري والأكاديمي.	
	2. العمق التاريخي المتميز للجامعة باعتبارها امتدادا للتعليم الديني لزاوية الشيخ عبد السلام الأسمر والتعليم الديني في ليبيا.	2. موقف بعض التيارات من تدريس بعض المقررات في الأقسام العلمية في الجامعة.	
	3. وجود بيئة اجتماعية حاضنة وداعمة للجامعة في تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع.	3. تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على منظومة القيم لدى منتسبي الجامعة.	
الديموغرافي	1. زيادة وعي المجتمع بأهمية المؤهل الجامعي لتحسين وضعهم الوظيفي والاجتماعي.	--	

## الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م

1- التوجه الوطني لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة.	1- عدم إمكانية الاستفادة المباشرة من موارد الجامعة الذاتية.	
2- إمكانية تحديث اللوائح والقوانين المنظمة للتعليم العالي.	2- غموض كثير من اللوائح والقوانين المنظمة للعملية الإدارية والتعليمية مما جعلها مظنة للخلاف والتنازع.	<b>التشريحي</b>
3- تشابه البرامج والمجالات الدراسية مع تلك الموجودة في الجامعات الأخرى داخل الدولة وخارجها.	3- قصور التشريعات في استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في المجالات التعليمية والإدارية.	
1- إمكانية استغلال التطور في المجال التقني واستخدام الإدارة الإلكترونية.	1- التغيير المتسارع في التخصصات العملية والبرامج الأكاديمية عالمياً.	<b>التقني</b>
2- انتشار التعليم عن بعد، والتعليم الإلكتروني والمكتبات الرقمية.	2- تسرب الكفاءات الوطنية المؤهلة للعمل بالخارج.	
3- توافر قواعد البيانات البحثية وإمكانية الاشتراك فيها.		
1- إمكانية وسهولة الحصول على الدعم الدولي في مجال البحث العلمي والتدريب والدراسات العليا، وتفعيل الاتفاقيات المبرمة مع الجامعات الدولية الأخرى.	--	<b>الدولي</b>
2- إمكانية استقطاب طلبة وافدين لدراسة العلوم الشرعية واللغة العربية وغيرهما.		

بقراءة الجدول السابق يتضح وجود بيئة خارجية مشجعة إلى حدٍ ما، ولكن هناك العديد من التهديدات بحاجة إلى استراتيجيات وخطط وبرامج لمواجهة، ويتطلب الأمر وضع استراتيجيات وخطط وبرامج لمواجهة التهديدات الحالية، بجانب وضع استراتيجيات وخطط وبرامج للتوسع لاقتناص الفرص المتاحة.

### رابعاً: إعداد وتوزيع الاستبانات:

تم إعداد الاستبانات للفئات المستهدفة (أعضاء هيئة التدريس والمُعَيدِين وفنَّيي المعامل، الطلاب "المرحلة الجامعية والدراسات العليا"، الإداريين والموظفين، المجتمع الخارجي) وتم عرضها على خبراء لتحديد مدى صلاحيتها وثباتها وتعديلها. اشتملت الاستبانة على المجالات والمحاور المذكورة سابقاً، وتم توزيعها على الفئات المستهدفة وتم تجميعها بعد استيفائها كما تم عرضه بالجدول (12).

### خامساً: تحليل الاستبانات:

تم إجراء تحليل للاستبانات الصالحة باستخدام برنامج SPSS لكل فئة مستهدفة واختبار معامل الثبات لكل محور من المحاور المذكورة سابقاً للتأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، كما تم اختبار معامل الصدق لفقرات الاستبانة كما هو مبين بالجدول (21)<sup>(11)</sup>.

الجدول (21): معامل الثبات ومعامل الصدق لكل من مجالات الفرص والتهديدات

م	المحور	مجالات الفرص			مجالات التهديدات		
		عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	السياسي	1	0.722	0.849	6	0.866	0.931
2	الاقتصادي	4	0.842	0.918	9	0.846	0.919
3	الاجتماعي	3	0.708	0.841	3	0.732	0.856
4	الديموغرافي	1	0.683	0.826	-	-	-
5	التشريعي	3	0.796	0.892	3	0.787	0.887
6	التقني	3	0.797	0.893	2	0.699	0.836
7	الدولي	2	0.773	0.879	-	-	-
	الإجمالي	17	0.982	0.992	23	0.968	0.991

نجد أن معامل الثبات لمجالات الفرص (0.982) ومجالات التهديدات (0.968) وهي قيم موجبة وتقترب من الواحد الصحيح وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة. كما أن قيم معامل الصدق لمجالات الفرص (0.992) ومجالات التهديدات (0.991) كليهما يقترب من الواحد الصحيح وهذا يدل على صدق الاستبانة.

#### سادساً: إعداد مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية (أهم الفرص وأهم التهديدات):

بعد أن انتهى أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة من تحديد أهم الفرص وأهم التهديدات (العوامل الاستراتيجية الخارجية)، تم استخلاص الدلالات الاستراتيجية لتحليل البيئة الداخلية وذلك بإعداد مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية وفقاً للمتعارف عليه في تحليل (SWOT)<sup>(12-14)</sup>.

حيث تم حساب الأوزان المرجحة لكل من نقاط القوة ونقاط الضعف للوصول إلى الوزن الكلي بالنسبة للفئات المستهدفة بالجدول (22، 23، 24، 25، 26) كالتالي:

- 1) تحويل قيم المتوسط الحسابي لكل فرصة وكل تهديد من مقياس "ليكرث" الخماسي إلى المقياس الرباعي (المتوسط الحسابي وفقاً لمقياس ليكرث  $0.8 \times$ ).
- 2) حساب الوزن النسبي لكل فرصة (عامل استراتيجي) ولكل تهديد (عامل استراتيجي) وفق نتائج المتوسط الحسابي للفئة المدروسة (أعضاء هيئة تدريس والمُعَيدِين ، الطلاب، الإداريين والموظفين وفنيي المعامل، المجتمع الخارجي)، على أن تكون مجموع الأوزان النسبية 0.5 للفرص و 0.5 للتهديدات بحيث يكون مجموع الوزن النسبي للفرص والتهديدات واحداً صحيحاً (1).

- 3) تحديد أولويات مجالات الفرص والتهديدات حسب نتائج استبانة الفئة المدروسة بحيث تُرتب العوامل الاستراتيجية الخارجية (أهم الفرص و أهم التهديدات) ترتيباً تنازلياً بحيث إن

## الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م

- الترتيب الأول للفرصة أو التهديد ذات الوزن النسبي الأكبر، بينما الترتيب الأخير للفرصة أو التهديد ذات الوزن النسبي الأصغر وفق نتائج الاستبانة.
- (4) حساب الوزن المرجح لكل فرصة ولكل تهديد عن طريق العملية الحسابية (الوزن النسبي × المتوسط الحسابي).
- (5) جمع الأوزان المرجحة لكل الفرص ولكل التهديدات للوصول إلى الوزن المرجح بالنسبة للجامعة وفق الفئة المدروسة، وهذا الرقم يعبر عن قدرة الجامعة على التعامل مع الفرص والتهديدات للبيئة الداخلية (كلما زاد الرقم وافترب من 3 كانت القدرة أكبر والعكس).

الجدول (22): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية (الفرص والتهديدات) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمُعَيدِين

ثالثاً: مجالات الفرص					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
سياسي	2.5740	2.0592	0.0658	0.1354	7
اقتصادي	2.8280	2.2624	0.0723	0.1635	2
اجتماعي	3.1810	2.5448	0.0813	0.2069	1
ديموغرافي	2.6020	2.0816	0.0665	0.1384	6
تشريعي	2.7780	2.2224	0.0710	0.1578	5
تقني	2.7880	2.2304	0.0712	0.1589	4
دولي	2.8160	2.2528	0.0720	0.1621	3
متوسط المحور	2.7650	2.2120	-	-	-
إجمالي أوزان محور الفرص	-	-	0.5000	1.1230	-
رابعاً: مجالات التهديدات					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
سياسي	2.7650	2.2120	0.0980	0.2169	5
اقتصادي	2.7780	2.2224	0.0985	0.2189	4
اجتماعي	2.7930	2.2344	0.0990	0.2213	3
تشريعي	2.8390	2.2712	0.1007	0.2286	2
تقني	2.9260	2.3408	0.1038	0.2429	1
متوسط المحور	2.8260	2.2608	-	-	-
إجمالي أوزان محور الفرص	-	-	0.5000	1.1286	-
إجمالي الأوزان المرجحة	-	-	1.000	2.2515	-



## الخطة الاستراتيجية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

يتضح من تحليل نتائج الاستبانة لأعضاء هيئة التدريس والمعيدين وفنيي المعامل بالمصفوفة السابقة أن إجمالي الأوزان المرجحة 2.2515 اقترب نوعاً ما من 3، مما يدل على أن الجامعة لديها فرص جيدة نوعاً ما لمنافسة الجامعات المناظرة محلياً.

الجدول (23): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية (الفرص والتحديات)  
من وجهة نظر الطلاب (الدراسات الجامعية والدراسات العليا)

ثالثاً: مجالات الفرص					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
سياسي	2.9510	2.3608	0.0686	0.1620	6
اقتصادي	3.0330	2.4264	0.0705	0.1711	4
اجتماعي	3.1820	2.5456	0.0740	0.1883	2
ديموغرافي	3.3160	2.6528	0.0771	0.2045	1
تشريعي	3.1580	2.5264	0.0734	0.1855	3
تقني	2.9960	2.3968	0.0697	0.1670	5
دولي	2.8690	2.2952	0.0667	0.1531	7
متوسط المحور	3.0780	2.4624	-	-	-
إجمالي أوزان محور الفرص	-	-	0.5000	1.2315	-
رابعاً: مجالات التحديات					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
سياسي	2.8830	2.3064	0.0950	0.2190	5
اقتصادي	2.9290	2.3432	0.0965	0.2260	4
اجتماعي	3.2520	2.6016	0.1071	0.2787	1
تشريعي	3.0380	2.4304	0.1001	0.2432	3
تقني	3.0790	2.4632	0.1014	0.2498	2
متوسط المحور	3.0430	2.4344	-	-	-
إجمالي أوزان محور الفرص	-	-	0.5000	1.2167	-
إجمالي الأوزان المرجحة	-	-	1.000	2.4482	-

يتضح من تحليل نتائج الاستبانة للطلاب بفتنتيها (المرحلة الجامعية والدراسات العليا) بالمصفوفة السابقة أن إجمالي الأوزان المرجحة 2.448 اقترب نوعاً ما من 3، مما يدل على أن الجامعة لديها فرص جيدة لمنافسة الجامعات المناظرة محلياً، وهي أعلى من فئة أعضاء هيئة التدريس والمعيدين مما يدل على مدى ثقة الطلاب بمدى تقدم الجامعة مستقبلاً.

## الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م

الجدول (24): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية (الفرص والتحديات)  
من وجهة نظر الإداريين والموظفين وفنيي المعامل

ثالثاً: مجالات لفرص					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
سياسي	3.0650	2.4520	0.0678	0.1662	6
اقتصادي	3.0050	2.4040	0.0665	0.1598	7
اجتماعي	3.3950	2.7160	0.0751	0.2040	2
ديموغرافي	3.5620	2.8496	0.0788	0.2245	1
تشريعي	3.1750	2.5400	0.0702	0.1784	4
تقني	3.1510	2.5208	0.0697	0.1757	5
دولي	3.2500	2.6000	0.0719	0.1869	3
متوسط المحور	3.2340	2.5872	-	-	-
إجمالي أوزان محور الفرص	-	-	0.5000	1.2956	-
رابعاً: مجالات التحديات					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
سياسي	3.1400	2.5120	0.0960	0.2411	4
اقتصادي	3.7740	3.0192	0.1153	0.3482	1
اجتماعي	3.1480	2.5184	0.0962	0.2423	3
تشريعي	3.2610	2.6088	0.0997	0.2600	2
تقني	3.0370	2.4296	0.0928	0.2255	5
متوسط المحور	3.1500	2.5200	-	-	-
إجمالي أوزان محور الفرص	-	-	0.5000	1.3171	-
إجمالي الأوزان المرجحة	-	-	1.000	2.613	-

يتضح من تحليل نتائج استبانة الإداريين والموظفين وفنيي المعامل بكليات وإدارة الجامعة بالمصفوفة السابقة أن إجمالي الأوزان المرجحة 2.613 اقترب نوعاً ما من 3، مما يدل على أن الجامعة لديها مقدرة جيدة جداً على استحقاق الفرص المتاحة ومنافسة الجامعات المناظرة محلياً، وهي أعلى من فئتي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمعيرين على التوالي مما يدل على مدى ثقة الإداريين والموظفين بما تقوم به الجامعة.

الجدول (25): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية (الفرص والتحديات)  
من وجهة نظر المجتمع الخارجي

ثالثاً: مجالات الفرص					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
سياسي	3.0770	2.4616	0.0660	0.1624	6
اقتصادي	3.2822	2.6258	0.0704	0.1847	5
اجتماعي	3.4530	2.7624	0.0740	0.2045	2
ديموغرافي	3.4420	2.7536	0.0738	0.2032	3
تشريعي	3.4270	2.7416	0.0735	0.2014	4
تقني	3.5880	2.8704	0.0769	0.2208	1
دولي	3.0550	2.4440	0.0655	0.1601	7
متوسط المحور	3.3370	2.6696	-	-	-
إجمالي أوزان محور الفرص	-	-	0.5000	1.3370	-
رابعاً: مجالات التحديات					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
سياسي	3.2840	2.6272	0.1005	0.2641	4
اقتصادي	3.4750	2.7800	0.1064	0.2957	2
اجتماعي	3.4830	2.7864	0.1066	0.2970	1
تشريعي	3.3650	2.6920	0.1030	0.2773	3
تقني	2.7290	2.1832	0.0835	0.1824	5
متوسط المحور	3.2690	2.6152	-	-	-
إجمالي أوزان محور الفرص	-	-	0.5000	1.3164	-
إجمالي الأوزان المرجحة	-	-	1.0000	2.6534	-

يتضح من تحليل نتائج الاستبانة للمجتمع الخارجي بالمصفوفة السابقة أن إجمالي الأوزان المرجحة 2.653 اقترب نوعاً ما من 3، مما يدل على أن الجامعة لديها فرص عالية جداً لمنافسة الجامعات المناظرة محلياً، وهي أعلى من فئات الإداريين والموظفين وفنبي المعامل والطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمعVIDين على التوالي؛ مما يدل على مدى ثقة المجتمع المحلي بمكوناته بإمكانية استغلال الجامعة للفرص المتاحة، وتجاوز التحديات والتحديات القائمة نحو التقدم والازدهار.

## الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م

الجدول (26): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية (الفرص والتهديدات)  
من وجهة نظر جميع الفئات المستهدفة

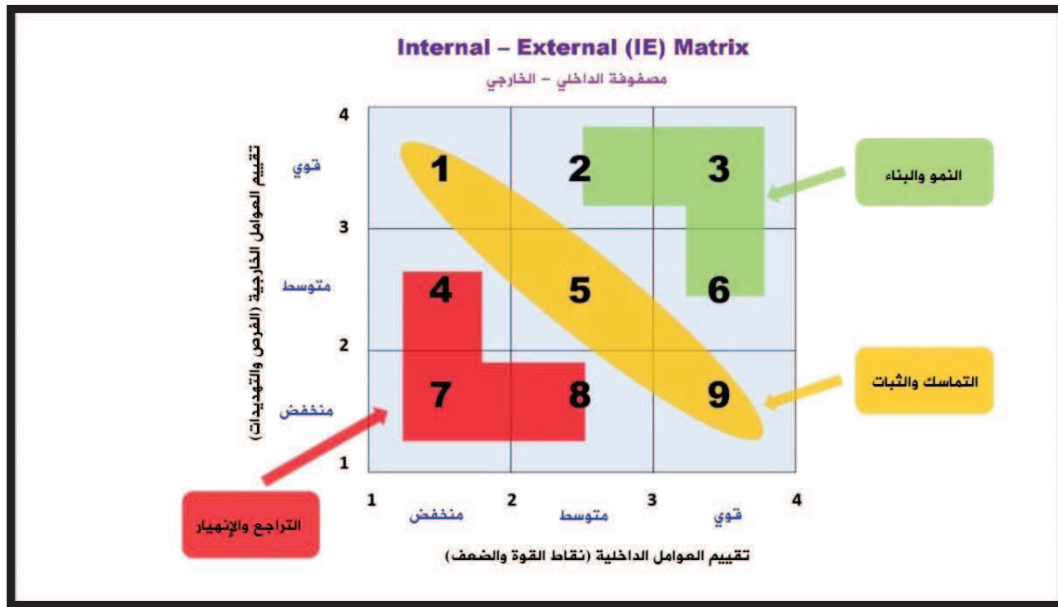
ثالثاً: مجالات الفرص					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
سياسي	2-9060	2-3248	0-0674	0-1568	7
اقتصادي	3-0170	2-4136	0-0700	0-1690	5
اجتماعي	3-2540	2-6032	0-0755	0-1966	1
ديموغرافي	3-2460	2-5968	0-0753	0-1956	2
تشريعي	3-1250	2-5000	0-0725	0-1813	3
تقني	3-0620	2-4496	0-0711	0-1741	4
دولي	2-9370	2-3496	0-0682	0-1601	6
متوسط المحور	3-0780	2-4624	-	-	-
إجمالي أوزان محور الفرص	-	-	0-5000	1-2334	-
رابعاً: مجالات التهديدات					
المجال	المتوسط (5)	المتوسط (4)	الوزن النسبي	الوزن المرجح	ترتيب أولويات المحاور
سياسي	2-9500	2-3600	0-0972	0-2293	5
اقتصادي	2-9960	2-3968	0-0987	0-2365	3
اجتماعي	3-1760	2-5408	0-1046	0-2658	1
تشريعي	3-0750	2-4600	0-1013	0-2491	2
تقني	2-9850	2-3880	0-0983	0-2348	4
متوسط المحور	3-0370	2-4296	-	-	-
إجمالي أوزان محور الفرص	-	-	0-5000	1-2154	-
إجمالي الأوزان المرجحة	-	-	1-0000	2-4488	-

يتضح من تحليل نتائج الاستبانة لجميع الفئات المستهدفة بالمصفوفة السابقة أن إجمالي الأوزان المرجحة 2.449 اقترب نوعاً ما من 3، مما يدل على أن الجامعة لديها مقدرة جيدة على استغلال الفرص المتاحة وتجاوز التهديدات القائمة والتنافس مع الجامعات المناظرة محلياً.



## تحديد وضع الجامعة الاستراتيجي:

بعد الانتهاء من مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية، قام الفريق بتحديد الموقع الاستراتيجي للجامعة وذلك باستخدام مصفوفة الداخلي الخارجي (IE-Matrix) والتي تشمل على ثلاثة أقسام رئيسة لكل منها تطبيقات استراتيجية مختلفة<sup>(12-14)</sup>، كما هو موضح بالشكل (9):



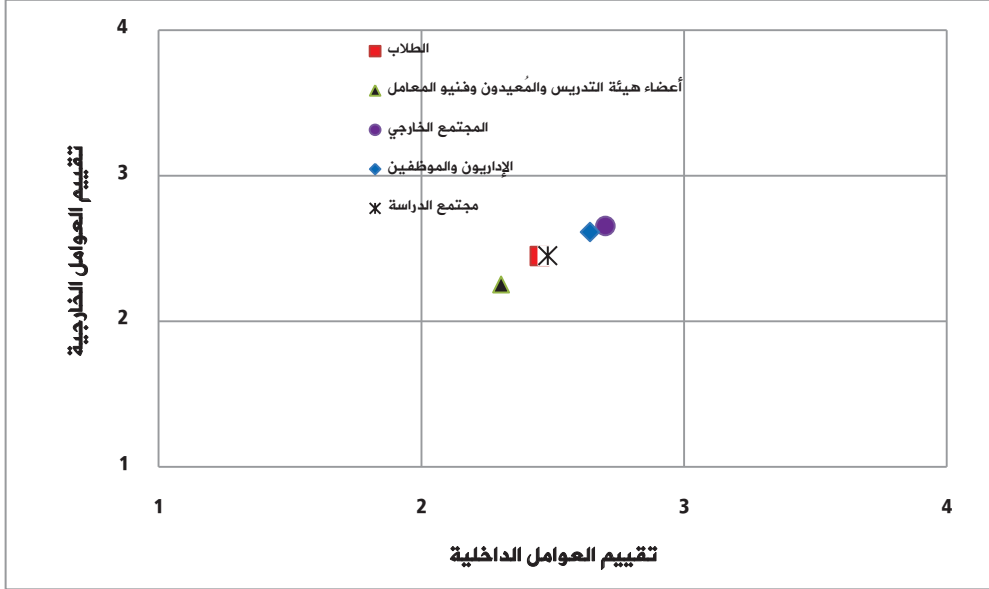
الشكل (9): مصفوفة الداخلي-الخارجي لتحليل البيئة الرباعي

بتطبيق النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الخاصة بالعوامل الداخلية والخارجية للفئات المستهدفة والمبينة بالجدول (27) كما بالشكل (10).

الجدول (27): إجمالي الأوزان المرجحة للعوامل الداخلية والخارجية للجامعة وفقا للفئات المستهدفة

إجمالي الأوزان المرجحة للعوامل الخارجية	إجمالي الأوزان المرجحة للعوامل الداخلية	الفئة المستهدفة
2.2515	2.3044	أعضاء هيئة التدريس والمُعَهِدِين
2.4482	2.4520	الطلاب
2.6127	2.6428	الإداريون والموظفون وفنيو المعامل
2.6534	2.7014	المجتمع الخارجي
2.4488	2.4818	مجتمع الدراسة

## الخطة الاستراتيجية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م



الشكل (10): الوضع الاستراتيجي للجامعة

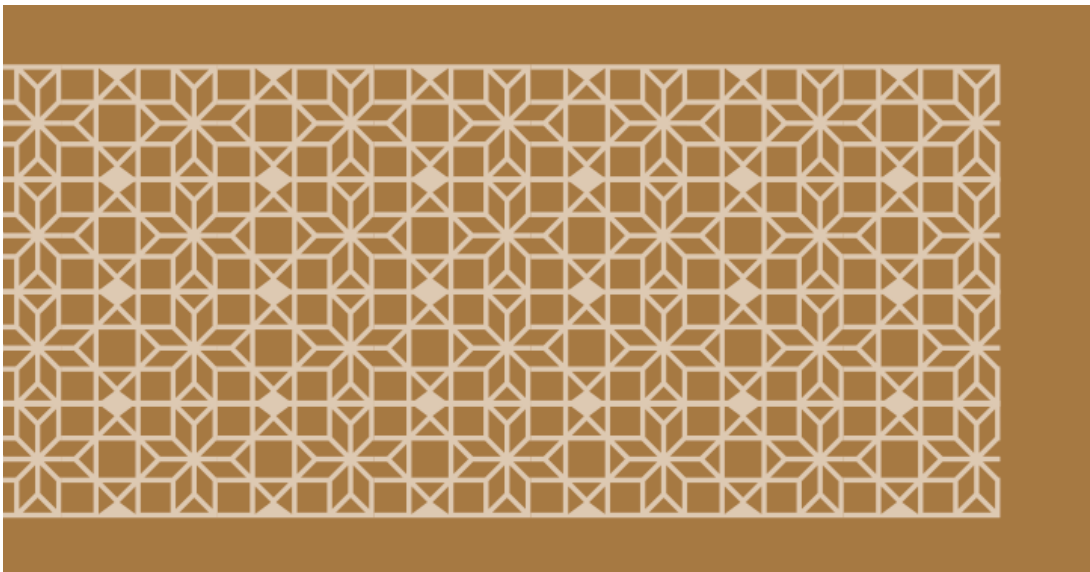
يتضح من الشكل (10) أن الجامعة تقع في الخلية 5 وهي احدى خلايا القسم الثاني، وعليه فإن الاستراتيجية المناسبة للجامعة هي:

**استراتيجية الثبات والتطوير والتحسين المستمر لتلبية احتياجات سوق العمل والمجتمع، وتنمية وتطوير مخرجات التعليم والبحث العلمي. والاستراتيجية الطموحة هي البناء والتوسع.**





## تحليل الفجوات



## مفهوم تحليل الفجوات

الفجوات هي الفرق بين الوضع الحالي للجامعة وما تطمح لتحقيقه في المستقبل، فهي الأداة التي تساعد الجامعة على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المحتمل، وتحديد وتوثيق واعتماد الفرق بين متطلبات العمل والقدرات الحالية<sup>(14)</sup>. وبمقارنة الوضع الراهن للجامعة طبقاً لنتائج تحليل البيئة الرباعي مع الأهداف الاستراتيجية المستهدفة تحقيقها تم تحليل الفجوة وفقاً للمحاور الآتية:

### أولاً: ضمان الجودة

- 1) الحاجة إلى تفعيل دور مكتب الجودة بالجامعة وأقسام ومنسقي الجودة في الكليات.
- 2) الحاجة إلى تعزيز ثقافة الجودة بين منتسبي الجامعة.
- 3) الحاجة إلى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة.
- 4) الحاجة إلى ضبط الجودة في الإجراءات الإدارية.
- 5) ضرورة الحصول على الاعتماد البرامجي والمؤسسي.
- 6) الحاجة للعمل على رفع تصنيف الجامعة محلياً ودولياً.

### ثانياً: حوكمة الجامعة

- 1) ضرورة التعريف بالحوكمة ونشر ثقافتها بين منتسبي الجامعة.
- 2) الحاجة إلى اعتماد أساليب الحوكمة وتقييم الأداء.
- 3) الحاجة إلى تفعيل نظم للرقابة الداخلية بالجامعة.

### ثالثاً: البرامج الأكاديمية

- 1) ضرورة تجسيد الهوية الإسلامية للجامعة.
- 2) الحاجة إلى تعزيز الانتماء الوطني والسلم الاجتماعي والقيم المدنية.
- 3) الحاجة إلى إعادة تنظيم وتطوير البرامج الأكاديمية بما يحقق رؤية الجامعة.
- 4) ضرورة إعداد خريج متميز علمياً، ومؤهل مهنيًا، مواكب لمتطلبات سوق العمل.
- 5) الحاجة إلى رفع مستوى جودة البرامج الأكاديمية.
- 6) ضرورة مواكبة التطور التقني عالمياً في مجال التدريس الجامعي وتوفير التقنيات والوسائل الحديثة للتعليم.



- 7) الحاجة إلى التوسع والارتقاء بمستوى برامج الدراسات العليا.
- 8) ضرورة استحداث البرامج التعليمية التي تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية محلياً.

### رابعاً: الطالب

- 1) ضرورة العمل على صياغة ميثاق لأخلاقيات الطالب بالجامعة الأسمرية الإسلامية.
- 2) الحاجة إلى الاهتمام بالأنشطة الرياضية والفنية والثقافية بالجامعة وتطويرها.
- 3) ضرورة المشاركة الفعالة محلياً وإقليمياً في مجال الأنشطة (الرياضية / الفنية / الثقافية).
- 4) ضرورة رعاية الطلبة المتميزين ودعم المبدعين والموهوبين.
- 5) الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا في تقديم خدمات إدارية متميزة للطلاب.
- 6) ضرورة إمداد الطلاب بالمهارات التي يحتاجونها لتنمية قدراتهم لمواكبة سوق العمل.
- 7) ضرورة تهيئة المناخ الملائم، والبيئة الجاذبة والمحفزة للدراسة.
- 8) الحاجة إلى إعادة بناء اتحادات الطلاب بالكليات والجامعة ودعمها وتفعيل دورها.
- 9) ضرورة دعم تواصل الخريجين مع الجامعة ومتابعة شؤونهم.
- 10) ضرورة استقطاب طلبة وافدين لدراسة العلوم الشرعية واللغة العربية.
- 11) الحاجة إلى تفعيل مكاتب الخدمة الاجتماعية بالكليات والجامعة.

### خامساً: الموارد البشرية

- 1) الحاجة إلى تقييم أوضاع العاملين في الجامعة بشكل دوري في ضوء مؤهلاتهم وخبراتهم وأدائهم الوظيفي.
- 2) ضرورة تطوير الموارد البشرية وفق سياسات تدريبية ملزمة ومحفزة.
- 3) الحاجة إلى إجراء رصد مستمر وحقيقي لحاجات الجامعة من الموارد البشرية وفق ضوابط محددة.
- 4) ضرورة استقطاب أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة العالية في التدريس والبحث العلمي.
- 5) الحاجة إلى تفعيل دور الحرس الجامعي في حفظ الأمن والنظام.
- 6) الحاجة إلى رفع كفاءة قيادات الجامعة وتزويدهم بمهارات ومعلومات حديثة وفعاله في مجال القيادة.
- 7) الحاجة إلى إعادة بناء نقابتي أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة.

### سادساً: البحث العلمي والابتكار

- 1) ضرورة تحديد سياسات وأولويات البحث العلمي في الجامعة.

- (2) الحاجة إلى توظيف البحث العلمي وتوجيهه نحو قضايا المجتمع واحتياجات التنمية الوطنية مع التركيز على التراث الليبي تحقيقاً ونشراً.
- (3) الحاجة إلى رفع كفاءة الباحثين في الجامعة.
- (4) الحاجة إلى إيجاد مصادر متنوعة لتمويل المشاريع والبرامج البحثية.
- (5) ضرورة تشجيع الباحثين على الاستفادة من فرص الشراكة والتعاون المحلية والدولية.
- (6) الحاجة إلى ترسيخ ثقافة البحث والابتكار في الجامعة وتوفير بيئة داعمة لها.
- (7) ضرورة تشجيع الباحثين على النشر العلمي وفق المعايير الدولية والمشاركة الفعالة في المؤتمرات والندوات.
- (8) ضرورة تنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية المحلية والإقليمية.

### سابعاً: البنية التحتية والتكنولوجيا

- (1) الحاجة إلى تطوير البنية التحتية والمرافق الحالية للجامعة من أجل بيئة تعليمية مناسبة.
- (2) ضرورة وضع خطط واضحة لبدء العمل بالمركبات الجامعية.
- (3) الحاجة إلى تطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات.
- (4) الحاجة إلى تحديث وتطوير مكتبات الجامعة.
- (5) ضرورة العمل على توفير متطلبات الصحة والسلامة المهنية.
- (6) الحاجة إلى التنويع والتوسع في تنمية الموارد الذاتية بالجامعة.

### ثامناً: الشراكة والتعاون

- (1) ضرورة دعم وتطوير مكتب التعاون الدولي بالجامعة وأقسام العلاقات الثقافية بالكليات وإمدادها بالخبرات البشرية والوسائل التقنية الحديثة.
- (2) ضرورة وضع برامج ونشاطات مشتركة مع الجامعات الليبية لتطوير التعليم العالي.
- (3) الحاجة إلى العمل على إبرام اتفاقيات تعاون وتوأمة مع الجامعات المتميزة محلياً وعالمياً.
- (4) ضرورة توقيع اتفاقيات شراكة وتعاون بحثي مع مراكز أبحاث محلية وعربية وأجنبية ومؤسسات صناعية واقتصادية.
- (5) ضرورة السعي لحصول الجامعة والكليات على عضوية عاملة في الروابط والاتحادات العربية والإقليمية والعالمية.

### تاسعاً: خدمة المجتمع

- 1) ضرورة المساهمة بفاعلية في إصلاح وللممة النسيج الاجتماعي ودعم جهود اللّمة الوطنية.
- 2) ضرورة التواصل مع مؤسسات المجتمع المختلفة للمشاركة في وضع الخطط والسياسات العامة للجامعة.
- 3) ضرورة رعاية ودعم مراكز تحفيظ القرآن الكريم وتدرّيس علومه.
- 4) ضرورة المساهمة في تقديم حلول لقضايا المجتمع المختلفة من خلال البحوث والدراسات العلمية.
- 5) ضرورة تقديم برامج تدريبية وتثقيفية وخدمات استشارية للمجتمع في مختلف المجالات.
- 6) ضرورة استحداث برامج وخطط تدريبية لدعم المرأة وتأهيلها للقيام بدورها في المجتمع.

### عاشراً: الإبراز الإعلامي والصورة الذهنية للجامعة

- 1) الحاجة لتحقيق تواصل جيد وإعداد خطاب إعلامي فاعل لإبراز دور وخطط الجامعة وإنجازاتها والصعوبات التي تواجهها.
- 2) ضرورة إبراز الفعاليات المشتركة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع وتغطيتها إعلامياً.
- 3) الحاجة لدعم وتطوير البنية التحتية اللازمة للعمل الإعلامي داخل الجامعة (مركز إعلامي).
- 4) ضرورة إنشاء قناة إذاعية مسموعة تبث من خلالها برامج علمية وتعليمية وثقافية واجتماعية هادفة تكون مرآة صادقة لدور الجامعة الإيجابي في نشر قيم الوسطية والاعتدال.
- 5) ضرورة إبراز الهوية الإسلامية للجامعة وبيان شركائها في النجاح.

الخطة التنفيذية للجامعة الإسلامية 2019-2023م



## الخطة التنفيذية 2019 - 2023م

مفاتيح الخطة:

- Q1: الربع الأول من السنة. Q2: الربع الثاني من السنة. Q3: الربع الثالث من السنة. Q4: الربع الرابع من السنة.
- الفترة الزمنية لتنفيذ الإجراء. ✓ الإجراء يحتاج إلى (مساعدات فنية/دعم مالي). ✗ الإجراء لا يحتاج إلى (مساعدات فنية/دعم مالي).



## المحور الأول: ضمان الجودة

### الهدف الاستراتيجي

التميز في تطبيق نظم الجودة بالجامعة، للوصول إلى مستويات متقدمة في التصنيفات المحلية والدولية.

### الهدف الفرعي الأول: تفعيل دور مكتب الجودة بالجامعة وأقسام ومنسقي الجودة في الكليات.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء		
			2023				2022				2021				2020				2019							
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1				
- إنجازها قبل نهاية الربع الثاني لسنة 2019م.	x	✓																							- مدير مكتب الجودة بالجامعة.	1. وضع لائحة داخلية تنظم عمل مكتب الجودة بالجامعة.
- تصميم الحقيقية التدريبية قبل نهاية الربع الثالث لسنة 2019م.	✓	✓																							- وكيل الجامعة.	2. وضع وتنفيذ خطة تدريبية للعاملين بمجال الجودة بالجامعة كجزء من الحقيقية التدريبية الخاصة بالموظفين.
- إقرار نظام تحفيز من مجلس الجامعة قبل نهاية سنة 2019م.	x	✓																							- مجلس الجامعة.	3. وضع حوافز تشجيعية (مادية ومعنوية) للعاملين المتميزين والأقسام والكليات المتميزة في تطبيق نظام الجودة.
- إقامة حفل التكريم مع نهاية كل سنة.	✓	✓																							- رئيس الجامعة.	4. تكريم المتميزين في تطبيق نظام الجودة سنوياً.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

الهدف الفرعي الثاني: تعزيز ثقافة الجودة.

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء					
			2023					2022					2021					2020							2019				
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1							
- عدد ورشتين سنويًا. - عدد خمس مطويات سنويًا. - عدد خمس مرئيات سنويًا.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مكتب الجودة.	1. تبسيط وتيسير مصطلحات الجودة للعاملين بالمؤسسة من خلال تكثيف الورش ونشر المطويات والمطبوعات والمرئيات (القوانين المحلية والدولية، عضو هيئة التدريس، الموظف، المباني، ... إلخ).							
- إنجاز جميع اللوحات مع نهاية 2019م.	✓	✓																		•	•	•	•	- مكتب الجودة.	2. وضع لوحات إرشادية في كليات الجامعة تبرز الرؤية والرسالة والأهداف والأنشطة.				
- إصدار قرار من مجلس الجامعة.	✓	✓																					•	•	•	•	- مكتب الجودة.	3. وضع لوحات إرشادية بالقرب من المداخل الرئيسية للجامعة لإبراز النشاطات والفعاليات التي تهتم بها إدارة الجامعة.	
- إنجازها مع نهاية 2019م.	✓	✓																						•	•	•	•	- مكتب الجودة. - مركز المعلومات والتوثيق.	4. نشر رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بين منتسبيها والمجتمع الخارجي (أدلة الجامعة، أماكن بارزة في الكليات والمراكز، موقع الجامعة الإلكتروني، ومواقع الكليات، ... إلخ).
- نهاية الربع الثاني لسنة 2019م.	✓	✓																							•	•	- الكاتب العام.	5. توحيد زي الحرس الجامعي وموظفي الخدمات وإصدار البطاقات التعريفية لجميع منتسبي الجامعة وإبرازها.	

الهدف الفرعي الثالث: الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء	
			2023				2022				2021				2020				2019						
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			
قياس مدى التزام عضو هيئة التدريس عن طريق الاستبانات نهاية كل فصل دراسي.	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	رؤساء الأقسام العلمية. مكتب الجودة.	1. إلزام أعضاء هيئة التدريس بالعمل وفق معايير الجودة الشاملة.		
تضمينها باللائحة الداخلية للجامعة.	x	✓																				مجلس الجامعة.	2. إقرار تعليمات وإجراءات واضحة لاختيار أعضاء هيئة التدريس الجدد (تعيين أو تعاون).		
تقارير مكتب المتابعة نهاية كل فصل دراسي.	x	x	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	المسجل العام. مكتب المتابعة.	3. تطبيق معايير الجودة عند قبول والتحاق الطلاب بكلية الجامعة المختلفة (وضع شروط بلوائح الكليات الداخلية حسب طبيعة الكلية، تنفيذ القرارات ذات العلاقة، ... إلخ).		
20% من البرامج التعليمية الحالية بالجامعة سنوياً.	✓	✓	•																			وكيل الجامعة. عمداء الكليات.	4. إخضاع البرامج التعليمية لمعايير الجودة بحيث تتصف بالعمق والشمول والتكامل لتحقيق أهداف الجامعة وتطلعاتها (من خلال اتفاقيات مع بيوت خبرة على مستوى دولي).		
مع نهاية سنة 2019م.	x	✓																		•	•	•	•	وكيل الجامعة.	5. وضع معايير لضمان جودة طرق التدريس والوسائل التعليمية (حسب التخصص).
قياس مدى تطبيق المعايير (استبانات وتقارير مكاتب الجودة).	x	✓	•																					مكاتب الجودة.	6. تطبيق معايير الجودة على المباني والتجهيزات من حيث اتساع القاعات والمعامل والمختبرات وجودة الإضاءة والتهوية وإجراءات السلامة.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	دعم مالي	مساعات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1		
- إنجازها قبل نهاية 2019م. - إقامة ورشة سنوية.	✓	✓	•	•																		- رئيس الجامعة.	7. طباعة كتيب خاص بالتشريعات النافذة في مجال الصحة والسلامة المهنية، وإقامة ورش للتعريف بها.	
- التقارير السنوية للخبراء.	✓	✓			•	•																- وكيل الجامعة.	8. قياس مدى تطبيق نظم الجودة وتقييم الأداء في الجامعة (الاستعانة بخبراء من خارج الجامعة).	
- مؤشرات الرضا عن تنفيذ القرارات والإجراءات ونسب الإنجاز.	x	✓	•																			- مكتب المتابعة.	9. تقييم سنوي للتغذية الراجعة.	

الهدف الفرعي الرابع: ضبط الجودة في الإجراءات الإدارية.

المؤشرات	دعم مالي	مساعات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1		
- إنجازها قبل نهاية 2019م.	x	✓																				- رئيس مجلس الجامعة.	1. وضع لائحة داخلية للجامعة.	
- مع نهاية الربع الأول لسنة 2020م.	x	✓																				- عمداء الكليات. - مدراء الإدارات. - مجلس الجامعة.	2. استكمال وتحديث اللوائح الداخلية للإدارات والكليات العاملة بالجامعة.	

الخطة التنفيذية للجامعة النسورية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء					
			2023				2022				2021				2020						2019				
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	
3. - استحداث نظام إلكتروني لمعاملات وملفات منتسبي الجامعة.	✓	✓																			•	•	•	- رئيس الجامعة.	
4. - استحداث نظام أرقام الملفات الموحد في جميع الوحدات الإدارية.	✓	✓																			•	•	•	•	- رئيس الجامعة.
5. - رفع مستوى الدقة والسرعة في العمل من خلال تحديد زمن إنجاز المعاملات.	×	✓																			•	•	•	•	- رئيس الجامعة. - مركز المعلومات والتوثيق.
6. - تكليف مشرف عام ومنسقين للأقسام العلمية بقواطع الطالبات (يعاملون مالياً معاملة رئيس القسم العلمي).	×	×																						•	- مجلس الجامعة.
7. - تكليف منسقين لمكتب المعلومات والتوثيق بالكلية.	×	×																						•	- مجلس الجامعة.
8. - تكليف منسقين لمكتب التخطيط والمتابعة بالكلية.	×	×																						•	- مجلس الجامعة.



الهدف الفرعي الخامس: الحصول على الاعتراف المؤسسي والبراهجي.

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1		
– إقرار مجلس الجامعة للخطة قبل نهاية 2019م.	x	✓																				– عمداء الكليات، – مديرو الإدارات، – رؤساء المراكز.	•1 إعداد خطط استراتيجية وتنفيذية للكليات والمراكز والإدارات تنسجم مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.	
– التقديم على الإجراءات قبل نهاية 2019م.	x	✓																				– مكتب الجودة.	•2 استكمال إجراءات الاعتماد المؤسسي للجامعة والكليات عند المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية.	
– نسبة 20٪ سنوياً.	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	– مكتب الجودة.	•3 استكمال إجراءات الاعتماد البرامجي لجميع التخصصات (الجامعية والعليا) في الجامعة.	
– تنظيم ورشتي عمل بكل كلية سنوياً. – إقامة ندوة بالجامعة سنوياً.	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	– مكتب الجودة.	•4 تنظيم مجموعة من الندوات وورش العمل التي تهدف إلى التعرف بمتطلبات وآليات الاعتماد المؤسسي والبراهجي وأهميته.	
– أربع مشاركات داخلية واثنتان خارجيتان سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	– مكتب الجودة.	•5 المشاركة في الندوات والمؤتمرات والملتقيات المتعلقة بالاعتماد المؤسسي والبراهجي داخل البلاد وخارجها.	
– إصدار دليل واحد سنوياً على الأقل.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	– مكتب الجودة.	•6 إصدار مجموعة من المطبوعات تشمل دليل متطلبات الاعتماد المؤسسي والبراهجي (ضوابطه وشروطه ومعايير وأسماء الفرق العاملة في مجال الجودة بالجامعة).	

## الهدف الفرعي السادس: رفع تصنيف الجامعة محلياً ودولياً.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء										
			2023				2022				2021				2020						2019									
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1						
مدى رضا الزوار وعددهم مقارنة بجامعات مصنفة.	✓	✓																											مركز المعلومات والتوثيق.	1. الاهتمام بموقع الجامعة (تصميمه باللغات العربية والإنجليزية، والفرنسية، وتحديث معلوماته باستمرار، واحتوائه المعلومات المهمة عن الكليات والأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس، ... إلخ).
عدد الإعلانات الممولة.	✓	✓																											مركز المعلومات والتوثيق.	2. ابتكار وسائل وطرق لاستقطاب الزوار والمتابعين لموقع الجامعة.
إصدار قرار من مجلس الجامعة.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	رئيس الجامعة.	3. دعم مكتبي التعاون الدولي والجودة، ومركز البحوث والدراسات العلمية (تخصيص ميزانية مناسبة لها).
إصدار قرار من مجلس الجامعة. الحصول على الإيداع المحلي والدولي والحصول على معامل تأثير.	✓	✓																											وكيل الجامعة. مركز البحوث. رؤساء تحرير المجلات.	4. حصول كل المجالات العلمية بالجامعة على رقم الإيداع المحلي والدولي (ISSN) ومعامل تأثير عربي ودولي لضمان مطابقتها للمواصفات العالمية المطلوبة.
ثلاث اتفاقيات سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	مكتب التعاون الدولي.	5. إبرام اتفاقيات تعاون مع مؤسسات دولية متقدمة لتحقيق غايات محددة في المجالات العلمية والبحثية، وتفعيل الموقع منها.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020				2019									
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1						
إصدار قرار من مجلس الجامعة بالخصوص.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	وكيل الجامعة.	6. تحفيز أعضاء هيئة التدريس والباحثين ماديا ومعنويا للنشر في مجلات علمية محكمة ورسنية، واكتساب عدد أكبر من الاستشهادات (وضع نظام تحفيز للنشر).
إصدار قرار من مجلس الجامعة بالخصوص أو تضمينه باللائحة الداخلية للجامعة.	x	✓																	•	•	•						وكيل الجامعة.	7. دعوة طلبة الدراسات العليا الموفدين بالخارج، وإلزام المتقدمين للترقية للنشر في مجلات علمية محكمة ورسنية مع ضرورة تضمين اسم الجامعة الأسمرية بأوراقهم البحثية.
ورشة عمل بكل كلية سنوياً. أربع ورش عمل على مستوى الجامعة سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	مركز البحوث والدراسات العلمية.	8. تنظيم ورش عمل دورية للتعريف بكيفية وأهمية النشر العلمي ومؤشر الاستشهاد.
نهاية 2019م.	✓	✓																	•	•	•						الأقسام العلمية. مكتب الجودة.	9. التقديم للحصول على شهادة الأيزو العالمية الخاصة بالمعامل والمختبرات.
أول دراسة خلال 2019م.	✓	✓					•	•	•	•													•	•	•	•	عمداء الكليات. أقسام الخريجين.	10. إجراء تقييم لكفاءة خريجي الجامعة لكل ثلاث سنوات متتالية بناءً على آراء وتقارير أرباب العمل.
الوصول الى نسبة 5% مع نهاية 2023م.	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	وكيل الجامعة.	11. زيادة عدد الأجانب من أعضاء هيئة التدريس والطلاب (توقيع وتفعيل اتفاقيات تبادل أعضاء هيئة التدريس والكراسي).

## المحور الثاني: حوكمة الجامعة

**الهدف الاستراتيجي** | الجديدة والالتزام في ممارسة معايير الحوكمة بالجامعة من عدالة وشفافية ومساءلة لرفع مستوى جودة الجهاز الإداري.

**الهدف الفرعي الأول: التعريف بالحوكمة ونشر ثقافتها بين منتسبي الجامعة.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء																
			2023				2022				2021				2020						2019															
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1												
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد دورتين سنوياً.</li> <li>- إقامة ندوة سنوياً.</li> <li>- إقامة مؤتمر محلي قبل نهاية 2019م.</li> </ul>	✓	✓																																	- رئيس الجامعة.	1. عقد دورات تدريبية لقيادات الجامعة وجميع العاملين للتعريف بالحوكمة في الجامعات ومبادئها ومعاييرها وآليات تطبيقها.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

الهدف الفرعي الثاني: اعتماد أساليب الحوكمة وتقييم الأداء.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020				2019									
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1						
عقد اجتماع نصف سنوي لمجلس الجامعة لتقييم مدى الالتزام برؤية الجامعة.	x	x	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مجلس الجامعة. - مكتب المتابعة.	1- إلزام جميع قيادات الجامعة للعمل وفق رؤية الجامعة.
- الإفصاح عن كل قرارات رئيس ومجلس الجامعة وعمداء الكليات والمراكز بنشرها على موقع الجامعة. - تحديد قائمة بالتقارير المعلن عنها وإدراجها على موقع الجامعة (تقرير مكتب المتابعة، تقرير الشؤون العلمية، التقرير المالي، تقرير الكاتب العام،... الخ).	x	x	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مجلس الجامعة.	2- زيادة درجة الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء الجامعة المالي والإداري.
- تشكيل اللجنة واعتماد الآليات قبل نهاية الربع الثالث 2019م.	x	x																					•	•	•		- مجلس الجامعة.	3- تشكيل لجنة لوضع آليات للمساءلة والمحاسبة.



## الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	دعم مالي	مساعداً فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- تقارير مكتب المتابعة. - تقرير لجنة التدقيق الداخلي.	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- الكاتب العام.	4. قياس درجة الالتزام والتطبيق.
- مدى التزام الجامعة بتنفيذ ما ورد بمحور (خدمة المجتمع). - قياس رضا المجتمع الداخلي والخارجي عن دور الجامعة.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مجلس الجامعة. - مكتب الجودة.	5. قياس مدى التزام الجامعة بمسؤوليتها الاجتماعية.
- تقرير لجنة التدقيق الداخلي. - استبانة لقياس مدى رضا أصحاب المصلحة.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مكتب الجودة.	6. قياس مدى التزام منتسبي الجامعة بأخلاقيات المهنة (التعليم، التعلم، العمل الإداري، البحث العلمي،... إلخ).
- قياس مدى التغيير في ثقافة العاملين حول تولي المسؤوليات الإدارية وفق نماذج معدة.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مكتب الجودة.	7. اعتماد مبدأ الكفاءة والتميز في اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء								
			2023				2022				2021				2020						2019							
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1				
- التقارير الدورية للجنة التدقيق الداخلي، مكتب التخطيط والمتابعة كل ثلاثة أشهر.	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مجلس الجامعة.	8. التأكد من التزام الكليات والمراكز والإدارات بالعمل وفق خططها والخطة الاستراتيجية للجامعة.
- اطلاع مجلس الجامعة على التقارير ودراستها واتخاذ الإجراءات المناسبة حيالها.	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- رئيس الجامعة. - وكيل الجامعة. - عمداء الكليات. - رؤساء المراكز. - مديرو الإدارات.	9. تقديم تقارير شاملة لمجلس الجامعة عن الأداء (الإنجاز والصعوبات) من قيادات الجامعة، والكليات والمراكز والإدارات بالجامعة كل ثلاثة أشهر.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

الهدف الفرعي الثالث: تفعيل نظم للرقابة الداخلية بالجامعة.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- تشكيل اللجنة بقرار من مجلس الجامعة. - تقديم تقرير عن عملها كل (60) يوماً لمجلس الجامعة.	x	✓																					- مجلس الجامعة.	1- تشكيل لجنة للتدقيق الداخلي لتقييم مستوى الالتزام قـوانين الجامعة وأنظمتها وسياساتها وإجراءاتها بما يضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها.
- توفر الآتي بحلول نهاية 2019م (المكاتيب والتجهيزات، عدد 10 موظفين للمتابعة و 5 موظفين للتخطيط).	✓	✓																					- رئيس الجامعة.	2- دعم مكتب التخطيط والمتابعة بالجامعة وتزويده بالإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة للقيام بدوره (متابعة تنفيذ الخطط والقرارات والمراسلات والأداء بالجامعة).

## المحور الثالث: البرامج الأكاديمية

### الهدف الاستراتيجي

تطوير البرامج الأكاديمية بالجامعة بما يلبي احتياجات المجتمع وبما يتوافق مع رسالة الجامعة من خلال إعداد كوادر ذات جودة عالية مؤهلة علمياً ومواكبة لمتطلبات العصر الحديث.

### الهدف الفرعي الأول: تجسيد الهوية الإسلامية للجامعة.

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء												
			2023				2022				2021				2020						2019											
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1								
تشكيل الفريق بقرار مجلس الجامعة. نسبة الإنجاز لعمل الفريق وتنفيذ مقترحاته (20٪ سنوياً)	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	مجلس الجامعة.	1- تشكيل فريق لوضع آليات تجسيد الهوية الإسلامية للجامعة.

**الهدف الفرعي الثاني: تعزيز الانتماء الوطني والسلام الاجتماعي والقيم الهدية.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء								
			2023				2022				2021				2020						2019							
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إقرار مقرر دراسي واحد.</li> <li>- نسبة الكليات والأقسام المنفذة.</li> </ul>	x	✓																									وكيل الجامعة.	1- تضمين المناهج الدراسية برامج تعزز الانتماء الوطني والسلام الاجتماعي والقيم المدنية.

**الهدف الفرعي الثالث: إعادة تنظيم وتطوير البرامج الأكاديمية بما يحقق رؤية الجامعة.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء								
			2023				2022				2021				2020						2019							
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إقرار التعليمات الصادرة من مجلس الجامعة وتنفيذها.</li> </ul>	x	x																									وكيل الجامعة.	1- دراسة وضع الأقسام المتناظرة والبرامج المتشابهة.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل فريق بقرار من مجلس الجامعة.</li> <li>- زيادة أعداد الطلاب بما لا يقل عن 10٪.</li> </ul>	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	رئيس الجامعة	2- دراسة أسباب قلة عدد الطلاب في بعض البرامج الدراسية والكليات ومعالجتها.







الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

الهدف الفرعي السابع: التوسع والارتقاء بهستوى برامج الدراسات العليا.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء								
			2023				2022				2021				2020						2019							
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1				
- عدد برنامجين سنوياً.	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- إدارة الدراسات العليا والتدريب. - مجالس الكليات.	1. استحداث برامج (ماجستير ودكتوراه) تتناسب مع متطلبات سوق العمل وفق إمكانات الجامعة. 2. تحفيز الطلاب لنشر أبحاثهم بالمجلات العلمية المحكمة والمؤتمرات العلمية المحلية والدولية.
- بحث واحد للطلاب خلال فترة دراسته.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مجلس الجامعة.	

الهدف الفرعي الثامن: استحداث البرامج التعليمية التي تدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية محلياً.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء								
			2023				2022				2021				2020						2019							
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1				
- إصدار قرارات بالخصوص.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مجلس الجامعة.	1. استحداث قسم تربوية فنية. 2. استحداث كلية تربوية بدنية. 3. استحداث كلية للغات الحية. 4. استحداث مركز أبحاث علوم القرآن والسنة.



الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- خمسة منتخبات على الأقل.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- إدارة النشاط الطلابي.	2. تشكيل منتخبات الألعاب الرياضية وتدريبها ودعمها لتمثيل الجامعة محلياً وإقليمياً.
- إتمام عملية الاختيار.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- إدارة النشاط الطلابي.	3. اختيار المتميزين من الطلاب سنوياً من خلال المسابقات العلمية والثقافية والفنية لتمثيل الجامعة محلياً ودولياً.

المهدف الفرعي الثالث: المشاركة الفعالة محلياً وإقليمياً في مجال الأنشطة (الرياضية/الفنية/الثقافية).

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- خمس مشاركات محلياً سنوياً على الأقل. - مشاركتان دوليتان سنوياً على الأقل.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- رئيس الجامعة.	1. تحفيز الفرق والمنتخبات الرياضية والمتميزين من الطلاب في النشاطات المختلفة للمشاركة في المحافل المحلية والإقليمية.
- أول محفل يقام سنة 2020م.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- رئيس الجامعة.	2. إقامة محفل كل سنتين تنظمه الجامعة يشتمل على مسابقات ومناشط علمية وفنية وثقافية على المستويين المحلي والإقليمي.



الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

الهدف الفرعي الرابع: رعاية الطلبة المتميزين ودعم المبدعين والموهوبين.

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1		
- اعتماد التشريعات بالخصوص.	x	✓																					- مجلس الجامعة.	1. وضع التشريعات واللوائح الداخلية التي تنظم معايير اختيار المبدعين والمتميزين والموهوبين ودعمهم.
- تحقيق زيادة سنوية في عدد الطلبة المستفيدين من الدعم (10%).	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- رئيس الجامعة.	2. الدعم المادي لتحفيز الطلبة المتميزين والمبدعين والموهوبين سنوياً لإبراز أعمالهم ومناشطهم.
- إقامة المعرض.	✓	✓		•			•				•				•						•		- إدارة النشاط الطلابي.	3. إقامة معرض سنوي لإبراز نتاجهم.
- إقامة حفل تكريم لهم.	✓	✓		•			•				•				•						•		- إدارة النشاط الطلابي.	4. تخصيص جائزة سنوية للأعمال المتميزة والريادية (العلمية، الثقافية، الفنية والرياضية).
- تنفيذ الإجراء	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- المسجل العام	5. إدراج أسماء الطلبة المتميزين علمياً سنوياً في لوحات الشرف بالكلية وموقع الجامعة الإلكتروني.

الخطة التنفيذية للجامعة السنوية الإسلامية 2019-2023م

الهدف الفرعي الخامس: توظيف التكنولوجيا في تقدير خدمات إدارية متميزة للطلاب.

المؤشرات	دعم مالي	مساعات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء						
			2023				2022				2021				2020				2019											
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1								
- إنجازها قبل نهاية الربع الثاني لسنة 2020م.	✓	✓																					•	•	•	•	•	•	- رئيس الجامعة.	1- تنفيذ منظومات إلكترونية لتقديم كافة خدمات إجراءات التسجيل والدراسة والامتحانات والمكتبة العلمية.

الهدف الفرعي السادس: إهداد الطلاب بالمهارات التي يحتاجونها لتنمية قدراتهم لهوكتابة سوق العمل.

المؤشرات	دعم مالي	مساعات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء																		
			2023				2022				2021				2020				2019																							
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1																				
- إعداد حقيبة تدريبية لكل كلية مع مراعاة طبيعة التخصص قبل نهاية 2019م.	✓	✓																							•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مجلس الجامعة. - مركز تنمية الموارد البشرية.	1- إعداد حقائب تدريبية متكاملة لتنمية مهارات الطلاب مصاحبة للبرامج الأكاديمية موزعة على فترة الدراسة وتنفيذها.
- بداية تنفيذ التدريب في الربع الأول 2020م.	✓	✓																							•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مكتب الخدمة الاجتماعية.	2- إقامة برنامج تدريبي للطلبة لذوي الاحتياجات الخاصة لتأهيلهم لسوق العمل.		

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المهدف الفرعي السابع: تهيئة المناخ الهلائم، والبيئة الجاذبة والمحفزة للدراسة.

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء						
			2023				2022				2021				2020						2019					
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى رضا الطلاب عن الخدمات المقدمة وفق استبانات مكتب الجودة.</li> </ul>	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكاتب العام.</li> <li>- مكتب الجودة.</li> </ul>	1- توفير خدمات القرطاسية والمقاهي داخل مباني الكليات بشكل مناسب ولائق.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إقامة الورش.</li> <li>- عدد الأقسام العلمية التي فعلت دور المرشد الأكاديمي.</li> </ul>	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمداء الكليات.</li> <li>- مكتب الجودة</li> </ul>	2- تفعيل الإرشاد الأكاديمي من خلال إقامة ورش عمل بكل كلية لإيضاح مهام المرشد الأكاديمي.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى رضا الطلبة والطالبات عن التجهيزات بالقواطع والمناخ التعليمي.</li> </ul>	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمداء الكليات.</li> <li>- الكاتب العام.</li> <li>- مكتب الجودة.</li> </ul>	3- الاهتمام بقواطع الطلبة والطالبات من حيث توفير الظروف العلمية المناسبة (المكتبات، الوسائل التعليمية، ... الخ).

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المهدف الفرعي الثامن: إعادة بناء اتحادات الطلاب بالكليات والجامعة ودعها وتفعيل دورها.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء	
			2023				2022				2021				2020				2019						
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			
- إقامة ورشة بكل كلية سنوياً - إقامة ندوة سنوية على مستوى الجامعة. - تجهيز وتوزيع مطويات بعدد الطلبة	✓	✓	•					•														- المسجل العام. - اتحاد الطلبة.	1. إقامة ورش وندوات وتوزيع المطويات للتعريف بدور الاتحادات الطلابية ولوائحها.		
- إجراء الانتخابات قبل نهاية 2019م.	✓	✓																		•	•	•	•	- المسجل العام.	2. إجراء انتخابات طلابية حرة ونزيهة لاتحادات الطلاب بالكليات وعلى مستوى الجامعة.
- مدى رضا مسؤولي الاتحادات عن الدعم المقدم لها.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- المسجل العام. - عمداء الكليات. - مكتب الجودة.	3. تفعيل دور الاتحادات الطلابية وتوفير المقررات والدعم المادي والفني لها.

**المهدف الفرعي التاسع: دعم تواصل الخريجين مع الجامعة ومتابعة شؤونهم.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- إنجازه مع نهاية 2020م.	x	✓																				مركز المعلومات والتوثيق. مكتب الخريجين.	1. جمع المعلومات حول خريجي الجامعة خلال السنوات العشر الماضية للتعرف على المشكلات العلمية والمهنية التي تواجههم والإطلاع على أوضاعهم الوظيفية، ورصد مدى توافق وظائفهم مع مؤهلاتهم العلمية ومدى ملاءمتها لسوق العمل.	
- إنجازه قبل نهاية سنة 2019م.	✓	✓																				مركز المعلومات والتوثيق. مكتب الخريجين.	2. إنشاء صفحة إلكترونية على موقع الجامعة للتواصل مع الخريجين.	
- إنجازه قبل نهاية سنة 2020م.	✓	✓																				مركز المعلومات والتوثيق. مكتب الخريجين.	3. إنشاء قاعدة بيانات خاصة بخريجي الجامعة بمركز المعلومات والتوثيق.	
- تحقيق نسبة 20% سنوياً خريجي الجامعة.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	مكتب الخريجين.	4. دعوة الخريجين عبر وسائل الإعلام لزيارة موقع الجامعة وتعبئة المعلومات المطلوبة منهم.	



الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المهدف الفرعي العاشر: استقطاب طلبة وافدين لدراسة العلوم الشرعية واللغة العربية.

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- إقامة دورتين سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مركز اللغات.	1. تفعيل دور مركز اللغات بالجامعة (تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها).
- إعلان بداية كل فصل دراسي (في موقع الجامعة، الإذاعات المرئية والمسموعة، ... إلخ).	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- المسجل العام.	2. الإعلان المتواصل عبر وسائل الإعلام المختلفة عن توفر فرص للدراسة بالجامعة للطلبة الوافدين.
- التواصل مع ثلاث سفارات في دول أفريقيا وسفارتين في آسيا سنوياً.	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مكتب التعاون الدولي.	3. التواصل مع بعض السفارات الليبية بالخارج والسفارات الأجنبية بالداخل بشأن استقدام طلاب للدراسة بالجامعة.

**الهدف الفرعي الحادي عشر: تفعيل مكاتب الخدمة الاجتماعية بالكليات والجامعة.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات تقنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء					
			2023				2022				2021				2020				2019										
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1							
- تفعيل كامل المكاتب بنهاية 2019م.	✓	x																										- عمداء الكليات.	1. توفير مقار لمكاتب الخدمة الاجتماعية بالكليات وتكليف مختصين بها.
- عدد الدراسات لا تقل عن درستين سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مكتب الخدمة الاجتماعية. - مركز البحوث والدراسات العلمية.	2. التعاون مع مركز البحوث والدراسات العلمية لرصد وبحث وتحليل الظواهر المختلفة داخل الجامعة وأثرها على العملية التعليمية، وتقديم التوصيات بشأنها (العنف، إهمال الدراسة، التغيب عن المحاضرات، المخدرات، ... إلخ).
- تغطية جميع طلاب الجامعة المحتاجين للخدمة بنسبة 100٪. - تقليل نسبة التسرب بنسبة 25٪ سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مكتب الخدمة الاجتماعية.	3. تقديم الخدمة والمساعدة والرعاية الاجتماعية للطلاب المتعثرين لتقليل نسبة التسرب من الدراسة.
- رضا ذوي الاحتياجات الخاصة عن الخدمات المقدمة (استبانة).	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مكتب الخدمة الاجتماعية.	4. رعاية الطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة.

## المحور الخامس: الموارد البشرية

### الهدف الاستراتيجي

التقييم والتطوير المستمر للكادر الأكاديمي والفني والإداري ودعمه بالخبرات ذات الكفاءة لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الهدف الفرعي الأول: تقييم أوضاع العاملين في الجامعة بشكل دوري في ضوء مؤهلاتهم وخبراتهم وأدائهم الوظيفي.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء					
			2023				2022				2021				2020				2019										
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1							
- إنجازها مع نهاية سنة 2019م.	x	✓																										- مكتب الجودة.	1. وصف جميع الوظائف وتوصيف المؤهلات المطلوبة لشاغلها.
- تقارير مفصلة من قيادات الجامعة عن أداء منتسبيها.	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•							- رئيس الجامعة. - وكيل الجامعة. - الكاتب العام. - رؤساء المراكز. - عمداء الكليات.	2. تحديد القصور في الأداء الفعلي للعاملين بالجامعة مقارنة بالأداء المستهدف.
- (تصميم أنموذج الأداء المستهدف لكل شريحة). - إنجازها مع نهاية كل سنة. - إنجازها مع منتصف 2019م.	✓	✓																										- وكيل الجامعة. - الكاتب العام.	3. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجامعة (من خلال نماذج معدة).



الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020						2019			
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1
- إصدار قرارات لتكريم المتميزين من مجلس الجامعة.	✓	✓	•					•					•					•					- رئيس الجامعة.	5. تشجيع وتحفيز المتميزين في الدورات التدريبية ودعمهم مادياً ومعنوياً.

المدف الفرعي الثالث: رصد مستور وحقيقي لاجابات الجامعة من الموارد البشرية وفق ضوابط محددة.

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020						2019			
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1
- إنجازته منتصف 2019م.	✓	✓																					- رئيس الجامعة.	1. إتمام إجراءات اعتماد الملاك الوظيفي للجامعة والكليات والمراكز.
- إصدار معايير فنية عند التعيين على وظيفة شاغرة (نهاية 2019م).	x	✓																•	•				- رئيس الجامعة.	2. اعتماد مبدأ الكفاءة والتميز في التعيين والتوظيف.
- نسبة يحددها رئيس الجامعة بناءً على الاحتياجات.	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مجلس الجامعة	3. منح فرص تعيين لذوي الاحتياجات الخاصة بما يتناسب مع قدراتهم.



الخطة التنفيذية للجامعة الأسلمية الإسلامية 2019-2023م

**الهدف الفرعي الرابع: استقطاب أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة العالية في التدريس والبحث العلمي.**

المؤشرات	حجم مالي	مساعداً فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020						2019			
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1
- إقرار الحوافز والمزايا قبل نهاية 2019م. - تنفيذه بداية من 2020م.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مجلس الجامعة. - رئيس الجامعة.	1- وضع حوافز ومزايا وتطبيقها لجذب كفاءات جديدة في التخصصات التي تحتاجها الجامعة.

**الهدف الفرعي الخامس: تفعيل دور الحرس الجامعي في حفظ الأمن والنظام.**

المؤشرات	حجم مالي	مساعداً فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020						2019			
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1
- قبل منتصف 2019م.	x	✓																					- مجلس الجامعة. - رئيس الجامعة.	1- دراسة احتياجات الجامعة من الحرس الجامعي واستيفاء النقص أينما وجد.
- إتمام جميع الدورات مع منتصف 2020م.	✓	✓																	•	•	•	•	- الكاتب العام. - مركز تنمية الموارد البشرية.	2- تدريب عناصر الحرس الجامعي لأداء مهامهم المنوطة بهم (التدريب البدني، اللوائح والقوانين، مهارات التواصل، ... إلخ).

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

**الهدف الفرعي السادس: رفع كفاءة قيادات الجامعة وتزويدهم بمهارات ومعلومات حديثة وفعالة في مجال القيادة.**

المؤشرات	حجم مالي	مساعداً فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020						2019			
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1
- إنجاز تصميم الحقيبة منتصف 2019م. - تنفيذ ثلاث دورات سنوياً مع بداية الربع الرابع لسنة 2019م.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- رئيس الجامعة.	1. تصميم وتنفيذ حقيبة تدريبية (مهارات القيادة، مهارات التخطيط الاستراتيجي، مهارات صنع القرار، مهارات إدارية، مهارات التواصل، مهارات إدارة الأزمات، ... إلخ).

**الهدف الفرعي السابع: إعادة بناء نقابتي أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة.**

المؤشرات	حجم مالي	مساعداً فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020						2019			
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1
- قبل نهاية 2019م.	✓	✓																					- رئيس الجامعة.	1. إجراء انتخابات حرة ونزيهة للنقابتين على مستوى الكليات والجامعة.
- مدى رضا منتسبي النقابات عن دورها والدعم المقدم لها.	✓	✓																	•	•	•	•	- رئيس الجامعة. - نقابتي أعضاء هيئة التدريس والموظفين.	2. تفعيل دور النقابات وتوفير المقررات المناسبة والدعم المادي والفني لها.



الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

**الهدف الفرعي الثاني: توظيف البحث العلمي وتوجيهه نحو قضايا المجتمع، واحتياجات التنمية الوطنية، مع التركيز على التراث الليبي تحقيقاً ونشراً.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1		
- نسبة 80% من المشاريع والرسائل والأطروحات بالجامعة.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- الأقسام العلمية.	1- توجيه موضوعات مشاريع التخرج ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه لحل مشكلات المجتمع وأولويات التنمية الوطنية.	
- عدد بحوث أعضاء هيئة التدريس المفرغين للبحث العلمي (على الأقل بحث لكل عضو هيئة تدريس).	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- الأقسام العلمية.	2- توجيه بحوث إجازات التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجات التنمية الوطنية.	
- لا يقل عن 25% من المناشط العلمية بالجامعة.	✓	✓																			•	- مركز البحوث والدراسات العلمية. الأقسام العلمية ذات العلاقة.	3- العناية بالتراث الليبي تحقيقاً ونشراً (الفقه المالكي وغيرها).	

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

الهدف الفرعي الثالث: رفع كفاءة الباحثين في الجامعة.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء								
			2023				2022				2021				2020						2019							
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1				
- تدريب ما لا يقل عن مائة باحث سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مركز البحوث والدراسات العلمية.	1. إعداد وتنفيذ حقيبة تدريبية (مهارات وأدوات البحث العلمي) للباحثين وطلبة الدراسات العليا بالجامعة.

الهدف الفرعي الرابع: إيجاد مصادر متنوعة لتمويل المشاريع والبرامج البحثية.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء								
			2023				2022				2021				2020						2019							
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1				
- تضمينها بالخطة الاستراتيجية والتشغيلية للبحوث العلمي بالجامعة.	✓	✓																									- مركز البحوث والدراسات العلمية.	1. تحديد أولويات وآليات التعاون والشراكة مع القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني في مجال البحث العلمي.
- عدد اتفاقيات الشراكة.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•									- مركز البحوث والدراسات العلمية.	2. عقد اتفاقيات شراكة مع الشركات الصناعية والتجارية والخدمية في ليبيا لدعم المشاريع البحثية.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020						2019			
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1
- عدد البرامج المدعومة من المؤسسات الإقليمية والدولية.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مركز البحوث والدراسات العلمية. مكتب التعاون الدولي.	3. الحصول على دعم المؤسسات الدولية والإقليمية التي ترعى برامج التدريب والبحث العلمي.
- الإنشاء والتفعيل نهاية الربع الثالث لسنة 2019م.	✓	✓																	•	•	•		- رئيس الجامعة.	4. إنشاء مركز لريادة الأعمال والابتكار بالجامعة.

الهدف الفرعي الخامس: تشجيع الباحثين على الاستفادة من فرص الشراكة والتعاون المحلية والدولية.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء						
			2023				2022				2021				2020						2019					
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1		
- إنشاء القسم قبل منتصف 2019م.	✓	✓																					•	•	- مركز البحوث والدراسات العلمية.	1. إنشاء قسم بمركز البحوث والدراسات العلمية لمساعدة الباحثين للاستفادة من المنح البحثية المحلية والدولية.
- إقرار الإجراء من مجلس الجامعة منتصف 2019م. تنفيذ سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مجلس الجامعة. مركز البحوث والدراسات العلمية.	2. منح جائزة سنوية للباحثين الحاصلين على أعلى منح بحثية.



الخطة التنفيذية للجامعة النورية الإسلامية 2019-2023م

الهدف الفرعي السادس: ترسيخ ثقافة البحث والابتكار في الجامعة، وتوفير بيئة داعمة لها.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء	
			2023				2022				2021				2020				2019						
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			
- عدد الندوات وورش العمل (6 سنوياً).	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مركز البحوث والدراسات العلمية.	1. إقامة ندوات وورش عمل للتعريف بأهمية البحث العلمي.
- عدد الباحثين الزائرين (4 شخصيات سنوياً).	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مركز البحوث والدراسات العلمية.	2. دعوة باحثين ذوي سمعة عالمية في مراكز البحث العلمي المختلفة لعقد ندوات ودورات وورش عمل في الجامعة.
- إقرار الإجراء من مجلس الجامعة قبل منتصف 2019م. تنفيذ سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مجلس الجامعة. مركز البحوث.	3. إقرار ومنح جوائز للتميز والابتكار.

الخطة التنفيذية للجامعة السورية الإسلامية 2019-2023م

**الهدف الفرعي السابع: تشجيع الباحثين على النشر العلمي وفق المعايير الدولية، والمشاركة الفعالة في المؤتمرات والندوات.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- إقرار اللائحة وتطبيقها. - عدد الأبحاث المنشورة سنويا في مجلات علمية محكمة. - عدد الجوائز الممنوحة للأبحاث والباحثين المتميزين.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	- مجلس الجامعة. - مركز البحوث والدراسات العلمية.	1. إقرار لائحة مكافآت مالية للناشرين في المجلات العلمية المحكمة (ISI, Scups) والمؤتمرات الدولية.

**الهدف الفرعي الثامن: تنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية المحلية والإقليمية.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- عقد المحفل في مواعده.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	- مركز البحوث والدراسات العلمية. - عمداء الكليات.	1. عقد محفل علمي سنوي لعرض المشاريع البحثية.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020						2019			
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1
- مؤتمر داخلي واحد سنوياً على الأقل. - إقامة عدد 4 مؤتمرات (محلية ودولية) سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- رئيس الجامعة. - مركز البحوث والدراسات العلمية.	2- إقامة مؤتمرات داخلية ومحلية ودولية وندوات علمية في مجالات عمل الجامعة.

## المحور السابع: البنية التحتية والتكنولوجيا

الهدف الاستراتيجي | تطوير البنية التحتية لمواكبة تطورات الجامعة.

الهدف الفرعي الأول: تطوير البنية التحتية والرافق الحالية للجامعة، من أجل بيئة تعليمية مناسبة.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1		
- ثلاث قاعات بكل كلية سنوياً على الأقل.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- عمداء الكليات، - الكاتب العام	1. تأهيل القاعات الدراسية وتزويدها بالوسائل التعليمية والتقنية المناسبة.
- تخصيص مبنى أو تخصيص أرض والبناء عليها للعام الأول. وتجهيزه بنسبة 20٪ سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- رئيس الجامعة. - مركز البحوث والدراسات العلمية.	2. إنشاء مختبر أبحاث مركزي للجامعة.
- تخصيص مبنى أو تخصيص أرض والبناء عليها وتجهيزها خلال سنة ونصف.	✓	✓																					- رئيس الجامعة. - الكاتب العام.	3. إنشاء مطبعة للجامعة.
- 100٪ مع نهاية عام 2020 م.	✓	✓													•	•	•	•	•	•	•	•	- الكاتب العام. - عمداء الكليات.	4. العمل على إقامة المساحات الخضراء وإنشاء المظلات وأماكن للجلوس بساحات الكليات والقسم الداخلي.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	دعم مالي	مساعات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
<p>5 - تنفيذ اللوحات الإرشادية مع نهاية 2019م.</p> <p>مدى رضا منتسبي الجامعة عن خدمات نظافة البيئة المقدمة.</p>	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	<p>المحافظة على نظافة البيئة داخل الجامعة (وضع لوحات إرشادية، تخصيص أماكن لجمع المخلفات، اعتماد برنامج فرز للمخلفات، تكليف مسؤولين لمتابعة نظافة البيئة، تفعيل قانون منع التدخين بالمؤسسات العامة).</p> <p>الكاتب العام.</p> <p>عمداء الكليات.</p> <p>مكتب الجودة.</p>	
<p>6 - تخصيص أماكن للصلاة للطلبة وأماكن للطالبات مع نهاية 2019م.</p>	✓	✓																	•	•	•	•	<p>تخصيص أماكن للصلاة بالكليات للجنسين.</p> <p>الكاتب العام.</p> <p>عمداء الكليات.</p>	
<p>7 - عدد خمس كليات سنويًا.</p>	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	<p>تجهيز الكليات بما يناسبها من ملاعب وصلات رياضية.</p> <p>الكاتب العام.</p> <p>عمداء الكليات.</p>	
<p>8 - زيادة السعة الاستيعابية بالسكن الطلابي بما يستوعب 1000 طالب حتى 2023م.</p> <p>مدى رضا الطلاب عن السكن الطلابي والخدمات المقدمة به.</p>	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	<p>توفير السكن الطلابي المناسب (إنشاء أو إيجار).</p> <p>رئيس الجامعة.</p> <p>الكاتب العام.</p> <p>مكتب الجودة.</p>	

الخطة التنفيذية للجامعة النسورية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء		
			2023				2022				2021				2020				2019							
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1				
- 100% منتصف سنة 2020م.	✓	✓																							- رئيس الجامعة. - نقابنا أعضاء هيئة التدريس والموظفين ومكاتب أعضاء هيئة التدريس ابتداءً بالدرجات العلمية الأعلى).	9.
- كليتان سنويا على الأقل.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- الكاتب العام. - عمداء الكليات.	10.
- ثلاث كليات سنويا على الأقل.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- الكاتب العام. - عمداء الكليات.	11.
- تشكيل الفرق وتدريبها بنهاية سنة 2019م.	✓	✓																							- الكاتب العام.	12.

الهدف الفرعي الثاني: وضع خطط واضحة لبدء العمل بالهركبات الجاهزية.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء		
			2023				2022				2021				2020				2019							
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1				
- 100% مع نهاية 2020م.	✓	✓																							- رئيس الجامعة.	1.



الخطة التنفيذية للجامعة النسورية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	دعم مالي	مساعات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء						
			2023				2022				2021				2020						2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
100٪ مع نهاية 2020م.	✓	✓																							رئيس الجامعة.	2. استكمال الإجراءات الإدارية لعملية التحويل والتطوير لخراطة المركبات (أبو خضاب، القزاحية).
100٪ مع بداية 2021م.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	رئيس الجامعة.	3. البدء في بناء سياج حول المنطقة المخصصة وتفعيل عملية تنفيذ المركب الجامعي (أبو خضاب، القزاحية).
100٪ مع نهاية 2019م.	✓	✓																							رئيس الجامعة.	4. التواصل مع بلديات (مسلاتة، أوباري، سبها) لتخصيص أراض بها لإنشاء مركبات جامعية للكليات التابعة للجامعة.

المهدف الفرعي الثالث: تطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات.

المؤشرات	دعم مالي	مساعات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء						
			2023				2022				2021				2020						2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
100٪ مع نهاية 2019م.	✓	✓																							رئيس الجامعة.	1. توفير خدمة الإنترنت عالي السرعة بكليات الجامعة.
100٪ مع نهاية 2020م.	✓	✓																							رئيس الجامعة. الكاتب العام. كلية تقنية المعلومات	2. توفير التجهيزات التقنية (أجهزة حاسوب، شبكات داخلية، منظومة مراسلات، تطبيقات حاسوبية متخصصة، ... إلخ) بكل كليات وإدارات الجامعة.

الخطة التنفيذية للجامعة النسورية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	حجم مالي	مساعداً فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء						
			2023				2022				2021				2020						2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- إصدار القرار قبل منتصف 2019م.	x	✓																							- مجلس الجامعة.	3. إقرار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بين وحدات الجامعة والكليات.
- 100% مع نهاية 2019م.	✓	✓																	•	•	•	•			- رئيس الجامعة. - الكاتب العام. - كلية تقنية المعلومات	4. استكمال مشروع إعداد بوابة الجامعة الإلكترونية (بوابة الطالب، بوابة الموظف، بوابة عضو هيئة التدريس، بوابة التقديم، ... إلخ).
- الاشتراك قبل منتصف 2019م.	✓	✓																	•	•					- رئيس الجامعة.	5. الاشتراك في منظومات تحقيق الملكية الفكرية (Turnit-In، Ithenticate، ... إلخ).

الهدف الفرعي الرابع: تحديث وتطوير مكتبات الجامعة.

المؤشرات	حجم مالي	مساعداً فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء						
			2023				2022				2021				2020						2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- إنجازها نهاية 2020م - مدى رضا الطلاب.	✓	✓																	•	•	•	•			- رئيس الجامعة.	1. تهيئة مباني المكتبات بالكليات ومرافقها (صالات القراءة، دورات مياه، أماكن لتناول الطعام، ... إلخ).
- نسبة الزيادة السنوية من الكتب 10% .	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•			- إدارة المكتبات.	2. توفير الكتب والمراجع وتحديث الإصدارات لمكتبات الكليات بما فيها المكتبات الرقمية.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- افتتاح خمسة مراكز سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- رئيس الجامعة. - إدارة المكتبات.	3. افتتاح مراكز لبيع الكتب بالكليات.
- 100٪ بنهاية 2020م.	✓	✓													•	•	•	•	•	•	•	•	- إدارة المكتبات. - مركز المعلومات والتوثيق.	4. إنشاء قاعدة بيانات لفهرسة جميع عناوين الكتب والدوريات بالجامعة وتفعيل موقع المكتبة الإلكتروني وربط مكتبات الجامعة ببعضها.
- اثنان من قواعد البيانات الرقمية على الأقل.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- إدارة المكتبات. - مركز البحوث والدراسات العلمية.	5. الاشتراك في عدد من قواعد البيانات الرقمية التي تضم الدوريات والكتب والرسائل الجامعية بالنص الكامل مثل (قاعدة EBSCO للدوريات، و ebrary للمكتبة، و Proquest-Dissertation للرسائل الجامعية، وغيرها) وربطها بموقع مكتبة الجامعة الإلكتروني.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المهدف الفرعي الخامس: العمل على توفير متطلبات الصحة والسلامة المهنية.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء					
			2023				2022				2021				2020				2019										
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1							
100 ٪ بنهاية 2019م.	✓	✓																											1. توفير كامل تجهيزات الصحة والسلامة المهنية بالمعامل والمختبرات والورش وجميع مرافق الجامعة (معدات إطفاء الحرائق، الكمادات، الملابس الخاصة، نظم إنذار الحرائق والتسرب، إنشاء وحدات إسعافات أولية بالكلية، توفير سيارة إسعاف بالجامعة ... إلخ).

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المهدف الفرعي السادس: التنوع والتوسع في تهيئة الموارد الذاتية بالجامعة.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020				2019									
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1						
- المساهمة بنسبة 5% من ميزانية الجامعة مع نهاية 2023م.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- الكاتب العام. - مكتب تنمية الموارد الذاتية. - مركز البحوث والدراسات العلمية. - مركز اللغات. - عمداء الكليات.	1. استغلال كامل مرافق الجامعة بما لا يتعارض مع العملية التعليمية لتوفير دخل إضافي للجامعة (عيادات طب الأسنان، ملاعب الكرة، خدمة الاستشارات، مراكز مبيعات الكتب، مركز اللغات، ... إلخ).
- المشاركة في تمويل ثلاثة مشاريع سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مركز البحوث والدراسات العلمية.	2. تنفيذ مشاريع بحثية مشتركة بدعم مؤسسات وهيئات محلية ودولية.





الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

**الهدف الفرعي الثاني: وضع برامج ونشاطات مشتركة مع الجامعات الليبية لتطوير التعليم العالي.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020				2019									
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1						
مؤتمر سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	– وكيل الجامعة.	1. عقد مؤتمرات حول قضايا مشتركة تهم التعليم العالي في ليبيا (توظيف التكنولوجيا، البحث العلمي، المناهج، ... إلخ).

**الهدف الفرعي الثالث: العمل على إبرام اتفاقيات تعاون وتوأمة مع الجامعات المتميزة محلياً وعالمياً.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020				2019									
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1						
اتفاقيتان سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	– مجلس التعاون الدولي بالجامعة.	1. عقد اتفاقيات تعاون مع جامعات ليبية في مجالات مختلفة تهم الجامعة (المكتبات، المعامل، أعضاء هيئة التدريس، ... إلخ) وإتمام إجراءات اعتمادها من الجهات المختصة.
اتفاقيتان سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	– مجلس التعاون الدولي بالجامعة.	2. عقد اتفاقيات تعاون في مجال التعليم والتدريب مع جامعات عربية وإتمام إجراءات اعتمادها من الجهات المختصة.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- اتفاقية واحدة سنوياً.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	- مجلس التعاون الدولي بالجامعة.	3. عقد اتفاقيات تعاون في مجال التعليم والتدريب مع جامعات أجنبية وإتمام إجراءات اعتمادها من الجهات المختصة.

الهدف الفرعي الرابع: توقيع اتفاقيات شراكة وتعاون بحثي مع مراكز أبحاث محلية وعربية وأجنبية ومؤسسات صناعية واقتصادية.

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- اتفاقيتان سنوياً.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	- مركز البحوث. مكتب التعاون الدولي.	1. عقد اتفاقيات شراكة وتعاون في المجال البحثي مع مراكز أبحاث ومؤسسات صناعية واقتصادية محلية.
- اتفاقية واحدة سنوياً.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	- مركز البحوث والدراسات العلمية. مكتب التعاون الدولي.	2. عقد اتفاقيات شراكة وتعاون في المجال البحثي مع مراكز أبحاث ومؤسسات صناعية واقتصادية أجنبية.

**الهدف الفرعي الخايس: السعي لحصول الجامعة والكليات على عضوية عاملة في الروابط والاتحادات العربية والإقليمية والعالمية.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء										
			2023				2022				2021				2020						2019									
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1						
الإشتراك قبل نهاية 2020م.	✓	✓																											مجلس التعاون الدولي بالجامعة.	الإشتراك في رابطة اتحاد جامعات المغرب العربي.
الإشتراك قبل نهاية 2020م.	✓	✓																											مجلس التعاون الدولي بالجامعة.	الإشتراك في اتحاد الجامعات العربية.
الإشتراك قبل نهاية 2020م.	✓	✓																											مجلس التعاون الدولي بالجامعة.	الإشتراك في اتحاد جامعات العالم الإسلامي.
الإشتراك قبل نهاية 2020م.	✓	✓																											مجلس التعاون الدولي بالجامعة.	الإشتراك في اتحاد الجامعات المتوسطية.

## المحور التاسع: خدمة المجتمع

### الهدف الاستراتيجي

تدعيم وتوثيق التواصل والتفاعل بين الجامعة والمجتمع.

الهدف الفرعي الأول: المساهمة بفاعلية في إصلاح ولهمة النسيج الاجتماعي ودعم جهود اللجنة الوطنية.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء								
			2023				2022				2021				2020						2019							
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1				
- تنفيذ المؤتمر قبل منتصف 2019م	✓	✓																									- رئيس الجامعة. - مركز البحوث.	1. عقد مؤتمر وطني بعنوان (مآلات وتحديات العملية السياسية في ليبيا).
- مدى رضا المجتمع عن دور الجامعة في ذلك.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- رئيس الجامعة. - عمداء الكليات.	2. تسخير كامل إمكانات الجامعة لكل المناشط والفاعليات التي تدعم جهود المصالحة واللحمة الوطنية.
- شخصيتان دوليتان، أربع شخصيات محلية سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- وكيل الجامعة.	3. دعوة شخصيات عامة من المجتمع المحلي والدولي لإلقاء محاضرات متخصصة لطلبة الجامعة لتعزيز منظومة القيم الوطنية والإنسانية.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

**الهدف الفرعي الثاني: التواصل مع مؤسسات المجتمع المختلفة للمشاركة في وضع الخطط والسياسات العامة للجامعة.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020						2019			
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1
1- تنظيم ملتقى لمناقشة آفاق الشراكة المستقبلية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة في مجال خدمة المجتمع.	✓	✓					•	•	•	•									•	•	•	•	- مجلس الجامعة.	
2- القيام بدراسة سنوية واستطلاع لرأي المجتمع حول برامج ونشاطات الجامعة.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مكتب الجودة.	

**الهدف الفرعي الثالث: رعاية ودعم مراكز تحفيظ القرآن الكريم وتدريب علومه.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020						2019			
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1
1- تنفيذ برامج تعليمية لطلبة مراكز تحفيظ القرآن وتدريب علومه (تفسير القرآن، السيرة النبوية، ... إلخ).	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- كلية الدعوة وأصول الدين.	
عدد برنامجين لعدد (5) مراكز تحفيظ في العام الأول بداية من منتصف 2019م، ثم ثلاث برامج لعدد عشرة مراكز في السنوات التي تليها.																								

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020				2019									
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1						
إصدار القرار من مجلس الجامعة وتشكيل اللجان ووضع الآليات سنة 2019م.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	كلية الدعوة وأصول الدين.	إجراء مسابقة سنوية لحفظ القرآن الكريم في شهر شعبان ابتداءً من سنة 1441 هـ.

الهدف الفرعي الرابع: المساهمة في تقديم حلول لقضايا المجتمع المختلفة من خلال البحوث والدراسات العلمية.

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020				2019									
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1						
عدد الرسائل والأبحاث حول قضايا المجتمع المحلي سنوياً (40% من إجمالي البحوث والدراسات سنوياً).	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	مركز البحوث، الأقسام العلمية.	1. توجيه الأبحاث العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه بحيث تساهم في حل مشكلات المجتمع، وخدمة المجالات ذات البعد التنموي.



**الهدف الفرعي الخامس: تقديم برامج تدريبية وثقافية وخدمات استشارية للمجتمع في مختلف المجالات.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- عدد المحاضرات العامة من كل كلية سنوياً (مشاركات).	x	x	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	- وكيل الجامعة. - عمداء الكليات.	1. تكليف وتشجيع أعضاء هيئة التدريس لإلقاء محاضرات عامة والمشاركة في ندوات وحلقات علمية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني.
- أربع دورات سنوياً في مجالات متنوعة.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	- عمداء الكليات.	2. تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتأهيل أبناء المجتمع لسوق العمل (مثل التعليم الإلكتروني، الدراسة عن بُعد، ... إلخ).
- مدى رضا القطاعين عن الاستشارات المقدمة.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	- عمداء الكليات. - مركز البحوث والدراسات العلمية. - مكتب الجودة.	3. تفعيل أقسام البحوث والاستشارات بالكليات لتقديم خدمة الاستشارات للقطاع العام و الخاص.

الخطة التنفيذية للجامعة النسورية الإسلامية 2019-2023م

**الهدف الفرعي السادس: تنفيذ برامج تدريبية لدعم المرأة وتأهيلها للقيام بدورها في المجتمع.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء				
			2023				2022				2021				2020						2019			
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1
- عدد دورتين سنوياً.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- رئيس الجامعة.	1. إعداد وتنفيذ دورات متخصصة لدعم وتأهيل المرأة للقيام بدورها وفق مبادئ الدين الحنيف.



## المحور العاشر: الإبراز الإعلامي والصورة الذهنية للجامعة

تحقيق تواصل إعلامي فعال للجامعة مع منتسبيها والمجتمع؛ لإبراز مناشطها، والتعريف بدورها، وتحسين صورتها في الوسط المحلي والإقليمي.

### الهدف الاستراتيجي

الهدف الفرعي الأول: تحقيق تواصل جيد واعداد خطاب إعلامي فاعل للإبراز دور وخطط الجامعة وانجازاتها والصعوبات التي تواجهها.

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1		
– لقاءان إعلاميان سنوياً. – إصدار نشرة واحدة على الأقل سنوياً.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	– وكيل الجامعة.	1. إبراز جهود وإنجازات الجامعة وخططها المستقبلية لنيل الاعتماد المؤسسي والبرامجي.	
– اجتماع واحد على الأقل سنوياً.	x	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	– مكتب الجودة.	2. تنظيم اجتماعات لقيادات الجامعة والموظفين واتحادات الطلبة للتعريف بالخطط الاستراتيجية والتشغيلية بالجامعة والكليات.	
– إصدار قرار بتشكيل الفريق. – مدى رضا قيادات الجامعة عن أداء الفريق.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	– رئيس الجامعة. – مكتب الجودة.	3. تشكيل فريق إعلامي بالجامعة (متحدث رسمي) من أعضاء هيئة التدريس يتولى مهمة التواصل الإعلامي مع المجتمع من خلال وسائل الاعلام المختلفة.	

الخطة التنفيذية للجامعة النسورية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء							
			2023				2022				2021				2020				2019												
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1									
لقاء كل فصل دراسي.	x	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	رئيس الجامعة.	4. تنظيم مؤتمرات صحفية للقيادات الجامعية في جميع المناسبات لشرح إنجازات الجامعة، وإيضاح ما قد يلتبس فهمه لدى شرائح المجتمع.
مشاركة واحدة سنوياً على الأقل.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	مجلس الجامعة.	5. إنشاء معرض دائم ومتنقل تشارك به الجامعة في جميع اللقاءات العلمية والمؤتمرات المحلية والدولية (التعريف بالجامعة، البحوث والمشاريع المتميزة، منشورات الجامعة، ... إلخ).
إقامة فاعلية سنوياً.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	مجلس الجامعة.	6. إقامة فعاليات خاصة بجوائز الجامعة للباحثين المتميزين.
إنتاجها قبل نهاية 2019م.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	رئيس الجامعة.	7. إنتاج مجموعة أفلام وثائقية وتعريفية عن الجامعة وإنجازاتها في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
100٪ قبل نهاية 2020م.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	رئيس الجامعة.	8. إعداد مجموعة من الإصدارات والنشرات بغرض إبراز توجه الجامعة نحو استخدام تقنية المعلومات مثل (الإدارة الإلكترونية، المكتبة الإلكترونية، التواصل العلمي الإلكتروني، قواعد المعلومات).
دليل لكل كلية وللجامعة قبل نهاية 2019 م.	✓	✓	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	عمداء الكليات. مركز المعلومات والتوثيق.	9. إصدار أدلة الكليات والجامعة وتحديثها سنوياً.

الخطة التنفيذية للجامعة النسورية الإسلامية 2019-2023م

المؤشرات	دعم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																				المسؤولية	الإجراء
			2023				2022				2021				2020				2019					
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1		
- إصدار المطويات لكل الكليات والمراكز قبل نهاية 2019 م.	✓	✓																					- الأقسام العلمية . - عمداء الكليات. - مكتب الجودة.	10. إصدار المطويات للتعريف بالبرامج الأكاديمية.
- تشكيل هيئة التحرير. - الاستئناف الفعلي في الربع الثاني لسنة 2019م.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مركز البحوث.	11. استئناف إصدار صحيفة الأسمرية شهرياً.
- عدد الزوار للموقع. - مدى رضا الزوار عن الموقع.	✓	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مركز المعلومات والتوثيق. - مكتب الجودة.	12. تفعيل الموقع الإلكتروني للجامعة باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية وقناة الجامعة على اليوتيوب ومواقع التواصل الاجتماعي.
- وضع اللوحات قبل نهاية 2019م (لوحة على الأقل في كل كلية ومركز). - لوحات في مدن زليتن ومسلاته وسبها وأوباري وطرابلس.	✓	✓																					- الكاتب العام.	13. وضع لوحات إلكترونية تعريفية ببرامج ونشاطات الجامعة وتوزيعها في جميع مباني الجامعة وخارجها تعزيزاً للتواصل مع منتسبيها والمجتمع.

الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

**الهدف الفرعي الثاني: إبراز الفعاليات المشتركة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع وتغطيتها إعلامياً.**

المؤشرات	دعم مالي	مساعات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء									
			2023				2022				2021				2020						2019								
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1					
ملتقى سنوي على الأقل.	✓	✓																									• • • •	مجلس الجامعة	1. القيام بفعاليات إعلامية سنوية داخل الجامعة يدعى إليها شخصيات في مجالات الإعلام والسياسة والفكر والأدب، ... إلخ، لإظهار إنجازات الجامعة ومشاريعها المستقبلية.

**الهدف الفرعي الثالث: دعم وتطوير البنية التحتية اللازمة للعمل الإعلامي داخل الجامعة (مركز إعلامي).**

المؤشرات	دعم مالي	مساعات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء									
			2023				2022				2021				2020						2019								
			Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1	Q4	Q3	Q2	Q1			Q4	Q3	Q2	Q1					
إصدار القرار من وزير التعليم.	✓	✓																									• • • •	مجلس الجامعة.	1. إنشاء مركز إعلامي بالجامعة تنبثق عنه وحدات اعلامية بالكليات.
تشكيل فريق الانتاج الإعلامي. توفير التجهيزات والمعدات اللازمة قبل نهاية 2019 م.	✓	✓																									• • • •	رئيس الجامعة	2. العمل على إنشاء فريق لإنتاج الإعلامي بالمركز الإعلامي ودعمه بالكوادر الفنية المؤهلة والتجهيزات والمعدات لتطوير البرنامج الإعلامي بالجامعة.





## الخطة التنفيذية للجامعة النهرية الإسلامية 2019-2023م

### الهدف الفرعي الخامس: إبراز الهوية الإسلامية للجامعة وبيان شركائها في النجاح.

المؤشرات	حجم مالي	مساعدات فنية	فترة التنفيذ																المسؤولية	الإجراء					
			2023				2022				2021				2020						2019				
			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1			Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	
1- قبل نهاية منتصف 2019 م. - إعادة تصميم شعار الجامعة ليعبر عن هوية الجامعة الأسمرية الإسلامية وجميع كلياتها.	x	✓																						- مجلس الجامعة.	إعادة تصميم شعار الجامعة ليعبر عن هوية الجامعة الأسمرية الإسلامية وجميع كلياتها.
2- إضافة تاريخ إنشاء الزاوية لشعار الجامعة. - إضافة تاريخ إنشاء زاوية الشيخ عبدالسلام الأسمر إلى شعار الجامعة.	✓	✓																						- مجلس الجامعة.	إضافة تاريخ إنشاء زاوية الشيخ عبدالسلام الأسمر إلى شعار الجامعة.
3- إنجازه مع نهاية الربع الثاني 2019م. - اعتماد نشيد رسمي للجامعة.	✓	✓																						- مجلس الجامعة.	اعتماد نشيد رسمي للجامعة.
4- إضافة شعار البلديات (زليتن ومسلاتة وسبها وأوباري). - إضافة شعار كل المؤسسات التي وقعت اتفاقية تعاون مع الجامعة.	x	✓	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	- مجلس الجامعة. - مركز المعلومات والتوثيق.	إنشاء قاعدة بيانات للشركاء المحليين، وإضافة شعاراتهم على موقع الجامعة الإلكتروني بوصفهم (شركاء النجاح).

الجامعة الإسلامية العالمية  
الجامعة الإسلامية العالمية  
الجامعة الإسلامية العالمية



الجامعة الإسلامية العالمية  
الجامعة الإسلامية العالمية  
الجامعة الإسلامية العالمية



الجامعة الإسلامية العالمية  
الجامعة الإسلامية العالمية  
الجامعة الإسلامية العالمية

## المراجع:

### أ) المراجع المستخدمة في إعداد الخطة:

1. موقع الجامعة الأسمرية الإسلامية (www.asmarya.edu.ly)
2. الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة المجمععة 2020م.
3. طارق محمد السويديان و محمد أكرم العدلوني (1425 هـ). كيف تكتب خطة استراتيجية؟، الإبداع الخليجي، طباعة قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية.
4. مجيد الكرخي (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مكتبة الريان، قطر.
5. الصفحة الرسمية لـ أ.د. حسين سالم مرجين (2018) ([www.morjeen.com](http://www.morjeen.com)).
6. حسين مرجين، عادل الشركسي، مصباح العماري، محمد الزناتي و رضا جبران (2107). الدليل الإرشادي لتطبيق الخطة الاستراتيجية والتشغيلية في الجامعات، منشورات الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم، طباعة جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية.
7. نموذج إعداد الخطة الاستراتيجية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (2014).
8. الخطة الاستراتيجية لجامعة اليرموك 2016-2020م.
9. معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي لمؤسسات التعليم العالي (2016). دليل صادر عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، وزارة التعليم، طرابلس، ليبيا.
10. الخطة الاستراتيجية لجامعة جازان 2020م.
11. وليد الفرا (1431 هـ). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

12. Dyson R.G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152: 631-640.
13. Shahmoradi L., Darrudi A., Arji G., and Nejad A.F. (2017). Electronic Health Record Implementation: A SWOT Analysis, *Acta Medica Iranica*, 55(10): 642-649.

14. الخطة الاستراتيجية لجامعة مدينة السادات 2015-2024م.

## ب) المراجع التي تم الاطلاع عليها والاستفادة منها في إعداد الخطة:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1) إلى أين تتجه الجامعات الليبية الحكومية؟ التغيير يأتي من رحم المعاناة العظيمة (2018). تقرير عن الجودة وضمانها في الجامعات الليبية الحكومية (الواقع والطموحات) سنة 2018م. تقرير صادر عن الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم طباعة جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية، ليبيا.
- 2) أهم المؤشرات والتقييم المؤسسي والبرامجي في التعليم العالي (2016). دليل صادر عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، وزارة التعليم، طرابلس، ليبيا.
- 3) الجودة وضمانها في الجامعات الليبية الحكومية (الواقع والطموحات) (2012). صادر عن إدارة ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية.
- 4) الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة الملك عبدالعزيز بن سعود 1431-1435 هـ.
- 5) الخطة الاستراتيجية لجامعة UM 2011-2015م.
- 6) الخطة الاستراتيجية لجامعة UTM 2018-2023م.
- 7) الخطة الاستراتيجية لجامعة ابوظبي 2017-2022م.



- 8) الخطة الاستراتيجية لجامعة اكسفورد 2018-2023م.
- 9) الخطة الاستراتيجية لجامعة الأردن للعلوم والتكنولوجيا 2017-2020م.
- 10) الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر، 2018-2022م.
- 11) الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمارات العربية المتحدة 2017-2021م.
- 12) الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس 2016-2040م.
- 13) الخطة الاستراتيجية لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2012-2016م.
- 14) الخطة الاستراتيجية لجامعة الشارقة 2013-2018م.
- 15) الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة 2012-2017م.
- 16) الخطة الاستراتيجية لجامعة القصيم 2010-2020م.
- 17) الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت 2013-2017م.
- 18) الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك سعود حتى عام 2030م.
- 19) الخطة الاستراتيجية لجامعة النجاح الوطنية 2016-2020م.
- 20) الخطة الاستراتيجية لجامعة النهضة 2014-2019م.
- 21) الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى 1431-1433 هـ.
- 22) الخطة الاستراتيجية لجامعة بابل 2010-2020م.
- 23) الخطة الاستراتيجية لجامعة بغداد 2018-2022م.
- 24) الخطة الاستراتيجية لجامعة بنغازي 2017-2022م.
- 25) الخطة الاستراتيجية لجامعة دمشق 2007-2010م.
- 26) الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس 2018-2023م.
- 27) الخطة الاستراتيجية لجامعة قطر 2010-2013م.
- 28) الخطة الاستراتيجية لجامعة قطر 2013-2016م.
- 29) الخطة الاستراتيجية لجامعة قطر 2018-2022م.
- 30) الخطة الاستراتيجية لجامعة كاليفورنيا 2017-2020م.
- 31) الخطة الاستراتيجية لجامعة كامبردج 2016-2021م.



- (32) الخطة الاستراتيجية لجامعة هارفرد 2014-2019م.
- (33) الخطة الاستراتيجية لجامعة هونج كونج 2016-2020م.
- (34) الخطة الاستراتيجية للجامعة الملكية بلندن 2015-2020م.
- (35) الخطة الاستراتيجية والتنفيذية لجامعة الدمام 2009-2015م.
- (36) الرؤية والرسالة لجامعة المدينة العالمية بماليزيا 2018م.
- (37) لأئحة تنظيم التعليم العالي (2010). قرار اللجنة الشعبية العامة (سابقاً).
- (38) دانييل جيمس راولي، هيربيرت شيرمان (2007). من التخطيط إلى التغيير. ترجمة ياسين كلاس، دار العبيكان، الرياض.
- (39) دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية (2017). الصادر عن اتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن.
- (40) دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي (2016). دليل صادر عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، وزارة التعليم، طرابلس، ليبيا.
- (41) دليل تطبيق الجودة والاعتماد في كليات الجامعات الليبية (2016). صادر عن الجمعية الليبية للجودة والتميز في التعليم، طباعة جامعة السيد محمد بن علي السنوسي الإسلامية، ليبيا.
- (42) رؤية ورسالة وزارة التعليم لحكومة الوفاق، (2018).
- (43) طارق محمد السويديان (2014). نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي نموذج فايفر، منشورات سلايدشير.
- (44) عماد الدين محمد أحمد (2015). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية (جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 8(19):4-30.
- (45) قرارات مجلس الجامعة للفترة 2014-2018م.

- 46) معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي لمؤسسات التعليم العالي (2016). دليل صادر عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، وزارة التعليم، طرابلس، ليبيا.
- 47) نموذج التقييم المؤسسي لتدقيق جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي (2016). دليل صادر عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، وزارة التعليم، طرابلس، ليبيا.
- 48) واقع التعليم العالي في ليبيا (2016). المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات (LOOPS).

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

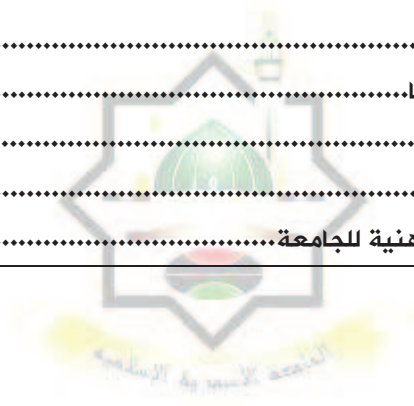
- 1) Andrew K.R. (1987). The Concept of Corporate Strategy. Irwin, Homewood, IL.
- 2) Ansoff H.I. (1965). Corporate Strategy. McGraw-Hill, New York.
- 3) Banihashemi S.A., and Rejaei Z. (2016). Assessment of environmental conditions and internal capabilities affecting university strategies (IFE, EFE, SWOT AHP MODELS). *International Journal of Asian Social Science*, 6(10): 558-567
- 4) Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- 5) Dyson R.G. (2000). Strategy, performance and operational research. *Journal of the Operational Research Society*, 51: 5–11.
- 6) Dyson R.G., and Brien, F.A. (1998). Strategic Development: Methods and Models. Wiley, Chichester.
- 7) Mintzberg H., Ahlstrand B., and Lampel J. (1998). Strategy Safari, Pearson Education, Harlow.
- 8) Ulrich D., and Lake D. (1990). Organizational Capability: Competing from the Inside Out. Wiley, New York.
- 9) Weihrich H. (1982). The SWOT matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15 (2): 54–66.
- 10) Weihrich H. (1993). Daimler-Benz's move towards the next century with the SWOT matrix. *European Business Review*, 95 (1), 4–11.

## دليل المحتويات (Index)

رقم الصفحة	الموضوع
8	نبذة مختصرة عن الجامعة.....
9	الجامعة الأسمرية الإسلامية في سطور.....
9	صفحة من التاريخ.....
9	قرار إنشاء الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية.....
10	تعديل تسمية الجامعة.....
12	الهيكل التنظيمي للجامعة.....
13	الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة.....
13	كليات الجامعة والأقسام العلمية.....
14	برامج الدراسات العليا المعتمدة بالجامعة.....
15	الطلاب.....
16	أعضاء هيئة التدريس.....
18	المُعيدون.....
19	الإداريون والموظفون وفنيو المعامل.....
22	فلسفة إعداد الخطة الاستراتيجية.....
23	الخطة الاستراتيجية، لماذا؟.....
23	منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.....
26	قرار تشكيل لجنة وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة.....
27	فلسفة الجامعة.....
28	العناصر الرئيسة للخطة الاستراتيجية.....
30	القيم الحاكمة للجامعة.....
31	رؤية الجامعة.....
31	الرؤية.....
31	رسالة الجامعة.....
31	الرسالة.....
32	محاور وأهداف الخطة الاستراتيجية.....
33	محاور وأهداف الخطة الاستراتيجية.....
34	ضمان الجودة.....
34	حوكمة الجامعة.....
35	البرامج الأكاديمية.....
35	الطلاب.....

رقم الصفحة	الموضوع
36	الموارد البشرية.....
36	البحث العلمي والابتكار.....
37	البنية التحتية والتكنولوجيا.....
37	الشراكة والتعاون .....
38	خدمة المجتمع .....
38	الإبراز الإعلامي والصورة الذهنية للجامعة تكنولوجيا.....
40	<b>التحليل البيئي الرباعي (SOWT Analysis) .....</b>
41	أدوات جمع البيانات .....
41	مجالات التحليل البيئي .....
42	إجراءات تحليل البيئة الداخلية .....
42	جمع البيانات والمعلومات.....
42	تحليل النتائج ومناقشتها.....
43	تحديد أهم نقاط القوة وأهم نقاط الضعف.....
48	إعداد وتوزيع الاستبانات.....
49	تحليل الاستبانات.....
50	إعداد مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) .....
56	إجراءات تحليل البيئة الخارجية.....
56	جمع البيانات والمعلومات.....
56	تحليل النتائج ومناقشتها.....
56	تحديد أهم الفرص و أهم التهديدات.....
58	إعداد وتوزيع الاستبانات.....
58	تحليل الاستبانات.....
59	إعداد مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية (أهم الفرص و أهم التهديدات) .....
65	تحديد وضع الجامعة الاستراتيجي.....
67	<b>تحليل الفجوات.....</b>
68	مفهوم تحليل الفجوات.....
68	ضمان الجودة.....
68	حوكمة الجامعة.....
68	البرامج الأكاديمية.....
69	الطالب.....
69	الموارد البشرية.....

رقم الصفحة	الموضوع
69	البحث العلمي والابتكار.....
70	البنية التحتية والتكنولوجيا.....
70	الشراكة والتعاون.....
71	خدمة المجتمع.....
71	الإبراز الإعلامي والصورة الذهنية للجامعة.....
<b>72</b>	<b>الخطة التنفيذية 2019 – 2023م.....</b>
73	ضمان الجودة.....
81	حوكمة الجامعة.....
86	البرامج الأكاديمية.....
91	الطالب.....
100	الموارد البشرية.....
105	البحث العلمي والابتكار.....
112	البنية التحتية والتكنولوجيا.....
120	الشراكة والتعاون.....
124	خدمة المجتمع.....
129	الإبراز الإعلامي والصورة الذهنية للجامعة.....



## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
13	الجدول (1): بيانات عن كليات الجامعة والأقسام العلمية للعام الجامعي 2018 / 2019م.....
14	الجدول (2): بيانات عن برامج الدراسات العليا المعتمدة بكليات الجامعة للعام الجامعي 2018 / 2019م.....
15	الجدول (3): توزيع طلاب المرحلة الجامعية بحسب الكلية والجنس للعام الجامعي 2018 / 2019م.....
16	الجدول (4): توزيع أعضاء هيئة التدريس بحسب الكلية والمرتبة العلمية للعام الجامعي 2018 / 2019م.....
17	الجدول (5): توزيع أعضاء هيئة التدريس بحسب الكلية والمؤهل العلمي والجنس للعام الجامعي 2018 / 2019م.....
18	الجدول (6): توزيع المُعِيدون بحسب الكليات والمراكز بالجامعة للعام الجامعي 2018 / 2019م.....
19	الجدول (7): توزيع الإداريون والموظفون وفنيو المعامل بإدارات ومرافق الجامعة للعام الجامعي 2018 / 2019م.....
20	الجدول (8): توزيع الإداريين والموظفين وفنيي المعامل بكليات الجامعة للعام الجامعي 2018 / 2019م.....
26	الجدول (9): لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية بالجامعة (2019-2023م).....
42	الجدول (10): مجالات التطوير (عوامل البيئة الداخلية) والقيم المشتركة.....
42	الجدول (11): الأبعاد السبعة (عوامل البيئة الخارجية).....
44	الجدول (12): نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة الأسمرية الإسلامية.....
49	الجدول (13): حجم العينات ونسب التمثيل والاستجابة للفئات المستهدفة من استطلاعات الرأي.....
49	الجدول (14): معامل الثبات ومعامل الصدق لكل من نقاط القوة ونقاط الضعف.....
51	الجدول (15): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمُعِيدون.....
52	الجدول (16): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) من وجهة نظر الطلاب (الدراسات الجامعية والدراسات العليا).....
53	الجدول (17): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) من وجهة نظر الإداريون والموظفون وفنيو المعامل.....
54	الجدول (18): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) من وجهة نظر المجتمع الخارجي.....
55	الجدول (19): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) من وجهة جميع الفئات المستهدفة.....
57	الجدول (20): مجالات ونقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعة الأسمرية الإسلامية.....
59	الجدول (21): معامل الثبات ومعامل الصدق لكل من مجالات الفرص والتهديدات.....
60	الجدول (22): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية (الفرص والتهديدات) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والمُعِيدون.....
61	الجدول (23): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية (الفرص والتهديدات) من وجهة نظر الطلاب (الدراسات الجامعية والدراسات العليا).....
62	الجدول (24): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية (الفرص والتهديدات) من وجهة نظر الإداريون والموظفون وفنيو المعامل.....
63	الجدول (25): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية (الفرص والتهديدات) من وجهة نظر المجتمع الخارجي.....



رقم الصفحة

الجدول

الجدول (26): مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية (الفرص والتهديدات) من وجهة نظر جميع الفئات المستهدفة.....	64
الجدول (27): إجمالي الأوزان المرجحة للعوامل الداخلية والخارجية للجامعة وفقا للفئات المستهدفة.....	65



## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
12	الشكل (1): الهيكل التنظيمي للجامعة.....
14	الشكل (2): نسب توزيع طلاب الجامعة بمرحلة الدراسات العليا حسب الكليات.....
15	الشكل (3): نسب توزيع طلاب الجامعة بالمرحلة الجامعية حسب الجنس.....
16	الشكل (4): نسب توزيع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حسب الدرجة العلمية.....
17	الشكل (5): نسب توزيع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.....
20	الشكل (6): نسب توزيع الإداريين والموظفون بإدارات ومرافق الجامعة بحسب الجنس.....
23	الشكل (7): المراحل العامة لإعداد الخطة الاستراتيجية.....
25	الشكل (8): النموذج التخطيطي لإعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية.....
65	الشكل (9): مصفوفة الداخلي-الخارجي لتحليل البيئة الرباعي.....
66	الشكل (10): الوضع الاستراتيجي للجامعة.....



# الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية (2019-2023)م