

الخطة الاستراتيجية لجامعة ترهونة الأهلية

2027-2023 م

اعضاء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية:

2- د. محمد ابوبكر المنتصر
4- أ. امطيرة المزوغي

1- أ. د. صالح سالم غنايم
3 - د. معمر حسين الشيباني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ "

صدق الله العظيم

(الآية 105 من سورة التوبة)

وقال رسول الله ﷺ:

(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)

حديث شريف

محتويات الخطة الاستراتيجية لجامعة ترهونة الأهلية

أفهرس المحتويات:

7	المقدمة:
8	الفصل الأول: نبذة عن الجامعة
9	1-1 النشأة والتوزيع المكاني للأقسام:
9	2-1 الهوية:
9	3-1 الاهداف:
10	4-1 مهام وصلاحيات الجامعة:
111	5-1 رؤية الجامعة:
111	6-1 رسالة الجامعة:
112	7-1 قيم الجامعة الجوهرية:
212	8-1 البنية التنظيمية بالجامعة
312	9-1 الخدمات الرئيسية بالجامعة:
412	10-1 الهيكل التنظيمي بالجامعة

11-1	منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية:	414
12-1	الوضع الحالي لجامعة ترهونة الاهلية والتطورات المستقبلية:	15
الفصل الثاني: عمليات التخطيط الاستراتيجي لجامعة ترهونة الأهلية.....		
2-2	شركاء تقديم الخدمة:	22
3-2	التحليل الرباعي للبيئتين الداخلية والخارجية (SWOT)	323
1-3-2	تحليل البيئة الداخلية:	24
2-3-2	تحليل البيئة الخارجية:	626
4-2	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة	31
1-4-2	تحديد استراتيجية التعليم والتعلم	33
2-4-2	تحديد استراتيجية البحث العلمي :	39
3-4-2	تحديد استراتيجية خدمة المجتمع :	41
الفصل الثالث : الغايات والاهداف الاستراتيجية		
1-3	مبررات اعداد الخطة الاستراتيجية (الأسباب):	44
2-3	الإطار العام (سياسات) للخطة الاستراتيجية:	546
3-3	الاهداف الاستراتيجية الرئيسية:	546
4-3	ارتباط الاهداف الاستراتيجية بالأهداف الوطنية واهداف قطاع التعليم العالي:	647

647	5-3 الاهداف الفرعية للخطة الاستراتيجية:
47	الهدف الاستراتيجي الأول
48	الهدف الاستراتيجي الثاني
49	الهدف الاستراتيجي الثالث
2	الهدف الاستراتيجي الرابع.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
3	الهدف الاستراتيجي الخامس.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
55	الهدف الاستراتيجي السادس
56	الهدف الاستراتيجي السابع:
58	الفصل الرابع: الخطة التنفيذية
59	1-4 الخطة التنفيذية التفصيلية للأهداف الاستراتيجية والفرعية للجامعة 2023 – 2027 م
70	2-4 المشاريع المقترحة بشأن مباني المؤسسة
70	أولا : التطوير في الموقع الحالي للجامعة :
172	ثانيا : لمشاريع المقترحة انشاء مبنى جديد للجامعة

ب فهرس الجداول

جدول 1	الأقسام العملية بالجامعة.....	10
جدول 2	تحديد المتطلبات المستقبلية والتكاليف التقديرية للمشاريع المقترحة بكافة الأقسام بجامعة ترهونة الأهلية.....	16
جدول 3	عدد الأقسام الحالية والتطورات المستقبلية بالإضافة الى عدد اعضاء هيئة التدريس والطلاب.....	17
جدول 4	الإمكانيات البشرية، اعضاء هيئة التدريس (القارين) بالجامعة.....	18
جدول 5	الإمكانيات البشرية، اعضاء هيئة التدريس (المتعاونين) بالجامعة.....	19
جدول 6	الإمكانيات البشرية (المعيدين).....	20
جدول 7	إجمالي عدد الطلبة حسب الكليات.....	21
جدول 8	شركاء الخدمة الرئيسيون للجامعة واهمية تأكيد الشراكة.....	23
جدول 9	عدد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات.....	525
جدول 10	عدد النقاط ذات العلاقة بالإستراتيجيات الرئيسية و الأهمية النسبية لها.....	343

المقدمة:

إن جامعة ترهونة الأهلية تعمل جاهدة من أجل الأخذ بمبادئ التحسين المستمر بهدف الوصول الى مستوى مقبول من الجودة ؛ ومن هذا المنطلق كلف السيد رئيس الجامعة الدكتور/ أكرم العباسي فريق من ذوي الخبرة والاختصاص وأصدر القرار رقم 11 لسنة 2023 م بتاريخ 9 / 7 / 2023م لتشكيل لجنة لإعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة (2023 - 2027) أوكلت له هذه المهمة ، فتم وضع خطة استراتيجية متكاملة العناصر واضحة الاهداف والرؤى، اتت بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية في ظل بيانات الواقع والمأمول وفق المكان والزمان ضمن استراتيجيات واضحة ومحددة ؛ فتناولت تحديد المنهجية ، ودرست الوضع الحالي والتطورات المستقبلية للجامعة ، وحللت البيئة الداخلية والخارجية ، وتم تحديد استراتيجيات الجامعة المتمثلة في التعلم والتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والبيئة ، وتحديد الأهداف الاستراتيجية المتعددة وآلية ضمان تطبيق الخطة ومتابعتها وتحديثها وكذلك خطة تنفيذها .

جاءت الخطة بناء على عدة زيارات ميدانية وبعد عقد عدة لقاءات واجتماعات تمت في القاعة المخصصة للاجتماعات بالجامعة، وبعد أن تم تصميم وعمل وطباعة عدة استبانات وزعت عبر الرابط المعلن على برنامج قوقل فورم بهدف تجميع البيانات والاحصائيات التي ادخلت في الحاسب الآلي فاستخرجت النتائج وفق البرامج المحددة.

وفي الوقت الذي تستكمل فيه اللجنة الخطة الإستراتيجية بكامل عناصرها في صورتها النهائية، تود التقدم بالشكر الجزيل للسيد رئيس الجامعة الذي كلفها، كما تتقدم بالشكر لكل من تجاوب معها لإنجاز مهمتها ونذكر منهم السادة رؤساء الاقسام، والشكر موصول لكل الذين أبدوا ملاحظات عليها بعد تسليمها للمراجعة وقبل تعديلها وتسليمها بصورتها النهائية.

وفي الختام فإن لجنة اعداد الخطة الاستراتيجية لا تدعي الكمال وحسبها انها بذلت قصار جهدها حتى جاءت بالصورة التي هي عليها، وكلها أمل في أن تكون الخطة متكاملة الأسس والبنيان وفي مستوى ما بذل في اعدادها من جهد ووقت وخالص التمنيات لجامعة ترهونة الأهلية بدوام التقدم في ظل الشفافية والنزاهة والتقيد بمعايير الجودة وتحسينها.

ونسأل الله تعالى دوام التوفيق والسداد والسلام.

لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية.

الفصل الأول: نبذة عن الجامعة

الفصل الأول: نبذة عن الجامعة

1-1 النشأة والتوزيع المكاني للأقسام:

جامعة ترهونة الأهلية هي جامعة أهلية خاصة، انشئت بناءً على القرار رقم 1 لسنة 2021 م الصادر عن السيد رئيس مجلس إدارة شركة السالك للخدمات التعليمية لسنة 2021 م، بشأن انشاء مؤسسة علمية تحت مسمى جامعة ترهونة الأهلية وهي جامعة تختص بالعلوم الإنسانية والتطبيقية والطبية ومقرها مدينة ترهونة. وتتضمن تسعة أقسام وذلك ما نلاحظه في الجدول (1).

1-2: الهوية: جامعة ترهونة الأهلية جامعة أهلية خاصة، تختص بالتعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع والبيئة

3-1 الاهداف :

- وضعت الجامعة مجموعة من الأهداف العلمية والاجتماعية والاقتصادية والتنمية للنهوض بكافة قطاعات المنطقة والمناطق المحيطة بها ويمكن تلخيصها فيما يلي
- أ-تخريج كوادر مؤهلة تأهيلا علميا متميزا وقادرة على تلبية حاجات السوق والمساهمة في خدمة وتطوير المجتمع والبيئة.
- ب -المساهمة في تحقيق التقدم والتطور في مجالات العلوم والتقنية وذلك بهدف المشاركة في انماء الحضارة الإنسانية وتوسيع افاق المعرفة البشرية وتحقيق التنمية الشاملة.
- ج - تطوير برامج البحث العلمي والدراسات المختلفة التي تسهم في التقدم العلمي والتقني وتقديم الاستشارات العلمية لجميع مؤسسات المجتمع الامر الذي يؤدي الى نجاح برامج التنمية المستدامة.

د خلق بيئة تعليمية وبحثية معاصرة قادرة على مواجهة التحديات في عصر العولمة وذلك بالتركيز على المعرفة باعتبارها محركا أساسيا للتنمية مع المحافظة على قيم الثقافة والتقاليد في المجتمع الليبي.

جدول (1) الاقسام العملية بالجامعة

ت	القسم	العنوان الحالي	البعد عن مقر الجامعة	قرار الانشاء وتاريخه	ملاحظات
1	إدارة الاعمال	ترهونة	مقر الجامعة	2021/10/ 18- 2021/4	
2	المحاسبة	ترهونة	مقر الجامعة	2021/10/ 18- 2021 /4	
3	التمويل والمصارف	ترهونة	مقر الجامعة	2021/10/ 18- 2021/4	غير مفعل
4	القانون	ترهونة	مقر الجامعة	2021/10/ 18- 2021/4	
5	الصيدلة	ترهونة	مقر الجامعة	2021/10/ 18- 2021/4	
6	الاسنان	ترهونة	مقر الجامعة	2021/10/ 18- 2021/4	
7	المختبرات الطبية	ترهونة	مقر الجامعة	2021/10/ 18- 2021/4	
8	التخدير والعناية الفائقة	ترهونة	مقر الجامعة	2021/10/ 18- 2021/4	
9	قسم هندسة النفط	ترهونة	مقر الجامعة	2021/10/18.....2021/4	
10	الإدارة الصحية	ترهونة	مقر الجامعة	2021/10/18.....2021/4	غير مفعل

4-1 مهام وصلاحيات الجامعة:

لجامعة ترهونة الاهلية شخصية اعتبارية وذمة مالية مستقلة تأتي من ايراد اصولها الثابتة والمنقولة وما تحصل عليه من رسوم مقابل الخدمات التي تقدمها ولها أن تقبل التبرعات التي ترد اليها عن طريق الوقف أو الوصايا أو الهبات غير المشروطة. وتدار من قبل رئيس الجامعة ومجلسها ومن مهام وصلاحيات الجامعة ما يلي:

- المساهمة في ربط الجامعة بقضايا المجتمع ومعالجة مشكلاته الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
- اقتراح الخطط والبرامج العامة لتطوير التعليم والبحث العلمي بالجامعة
- الموافقة على قبول التبرعات والاعانات والهبات والوصايا.
- عقد اتفاقيات التعاون العلمي والثقافي والتوأمة مع الهيئات والمؤسسات العلمية الأخرى المناظرة في مجال البحث العلمي وتطويره على المستوى المحلي والقومي والدولي.
- الموافقة على منح الشهادات الفخرية.
- اقتراح منح جوائز التفوق العلمي للأساتذة والطلاب والأقسام العلمية بالجامعة.
- المساهمة في المحافظة على سمعة الجامعة ودعم مكانتها واقتراح وضع الخطط الوقائية للحفاظ على قيم المجتمع ومنع الظواهر السلبية والهدامة.

5-1 رؤية الجامعة:

تطمح جامعة ترهونة الأهلية أن تكون جامعة رائدة ومتميزة في البرامج الأكاديمية وفي البحوث العلمية المرتبطة بالتنمية المستدامة وخدمة المجتمع والبيئة.

6-1 رسالة الجامعة:

تسعى جامعة ترهونة الأهلية لتقديم أفضل البرامج التعليمية والبحثية باستخدام أحدث الوسائل والتقنيات في كل التخصصات والمجالات وبما يتوافق مع المواصفات والمعايير المحلية والعالمية لنظم الجودة وبما يضمن مواصلة التحسين المستمر للأداء الأكاديمي من أجل توفير مخرجات ذات جودة عالية تخدم المجتمع وتحقق متطلبات التنمية المستدامة وسلامة البيئة.

7-1 قيم الجامعة الجوهرية:

الاتقان – الثقة – التحسين المستمر – الجودة – الإبداع (مستمدة من نتائج الاستبيان والتي تحصلت على أعلى التكرارات)

8-1 البنية التنظيمية بالجامعة:

تضم الجامعة عشرة أقسام كما تتضمن عدة مكاتب وإدارات متنوعة ولها ميزانية مستقلة. وذلك بما هو متوافق بما نصت عليه لوائح وقوانين التعليم العالي والخاص.

9-1 الخدمات الرئيسية بالجامعة:

تسعى الجامعة لتقديم خدمات رائدة في مجال التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع لكل المستفيدين من برامجها وخدماتها.

10-1 الهيكل التنظيمي بالجامعة يتكون الهيكل التنظيمي لجامعة ترهونة الأهلية من:

- رئيس الجامعة
- وكيل الشؤون العلمية
- مكتب ضمان الجودة وتقييم الأداء
- قسم خدمة المجتمع والبيئة
- المسجل العام: - التسجيل وقبول الطلبة – المرشد الأكاديمي - شؤون الخريجين – دعم الخدمات التعليمية .
- شؤون الدراسة والامتحانات:
- الشؤون الإدارية والمالية :
- قسم التوثيق والمعلومات -التأهيل والتدريب -العلاقات العامة
- مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس
- مكتب الشؤون القانونية:
- شؤون المكتبة
- قسم البحوث والاستشارات

- الأقسام العلمية : - (قسم المواد العامة - قسم الإدارة الصحية - قسم طب الاسنان - قسم إدارة الاعمال - قسم المحاسبة - قسم هندسة النفط - قسم القانون - قسم

الصيدلة . قسم التخدير والعناية الفائقة - قسم المختبرات) .

11-1 منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية:

قامت اللجنة المشكلة بإعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة ترهونة الأهلية (2023-2027) بمجموعة من الخطوات التي تم اتباعها لإعداد الخطة الاستراتيجية وهي:

1. وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
2. جمع البيانات والإحصائيات اللازمة من كل الأقسام بالجامعة وفق النموذج الذي تم تحديده وإعداده من قبل اللجنة.
3. عمل وتوزيع استبيان تحليل SWOT على الاقسام العلمية بالجامعة لمعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
4. عمل وتوزيع استبيان تحليل SWOT على ادارة الجامعة ووحداتها، وذلك لأجل معرفة نقاط القوى والضعف في بيئة الجامعة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.
5. تم تفريغ الاستبيان الوارد من اقسام الجامعة والإدارة من قبل اللجنة ووضعه في صورته النهائية بحيث يمكن ادخاله لإجراء التحليل اللازم لاستخلاص البيانات والمعلومات
- 6 - تم ادخال البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (Excel) ومن التحليل تم تحديد الفجوة بين الوضع الراهن والأداء المستهدف.
- 7 - تم اعداد الخطة الاستراتيجية بصورتها النهائية وتم تسليمها للمسؤولين بجامعة ترهونة الأهلية وبعد الإدلاء بعدد من الملاحظات حول الخطة تنبّهت اللجنة لتلك الملاحظات واخذتها في الحسبان.

8- تم تحديد جلسة لعرض الخطة الاستراتيجية بقاعة الاجتماعات وذلك بتاريخ 25 - 10 - 2023 م حضره رئيس الجامعة ومدراء المكاتب و رؤساء الأقسام وكل من يهمه امر الخطة الاستراتيجية وبعد طرح عدة استفسارات على اعضاء اللجنة والحضور. وسلمت بصيغتها النهائية.

12-1 الوضع الحالي لجامعة ترهونة الاهلية والتطورات المستقبلية:

- توجد جامعة ترهونة الاهلية بمدينة ترهونة، حيث تتوطن في منطقة ذات كثافة سكانية عالية مما يعطي لها فرصة توافد عدد كبير من الطلاب.
- تضم الجامعة العديد من الأقسام في مختلف التخصصات كالعلوم الإنسانية والتطبيقية والطبية.
- يوجد بالجامعة عناصر بشرية يمكن الاستفادة منها بشكل جيد في تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها.
- يوجد عدد من المراكز الصحية ومستشفى ترهونة التعليمي والعيادات الخاصة التي بها تجهيزات جيدة، وعناصر طبية يمكن ان تستثمر بشكل جيد مما يساعد على تلقي وانجاح الجانب العملي والتطبيقي للطلبة المنخرطين في المجال الطبي وتشكل في الوقت نفسه بيئة مستقبله لمرجعات الأقسام التي تعنيها.
- وجود الجامعة في مركز مدينة ترهونة يوفر لها العدد الكافي من الطلاب ويسهل وصول الطلاب اليها من المناطق المجاورة، سواء كان ذلك من قبل اعضاء هيئة التدريس أو الطلاب
- لقد قامت لجنة التخطيط الاستراتيجي بتوزيع استبيان الكتروني على رؤساء الأقسام والموظفين التابعين للجامعة تضمن أسئلة مقفلة ومفتوحة وقد تم تجميع هذه البيانات من كافة الأقسام وتظهر النتائج النهائية في هذه الجداول المبينة على النحو التالي:

جدول (2) المتطلبات المستقبلية والمشاريع المقترحة بكافة الأقسام بجامعة ترهونة الاهلية

ت	القسم	المعامل	حجرات اعضاء هيئة التدريس	المكتبة	المدرجات	القاعات	مكتب القسم	اجمالي عدد الوحدات
				(الكترونية +ورقية)				
1	إدارة الاعمال	0	1	3	1	1	1	7
2	المحاسبة	0	1	0	0	2	1	4
3	القانون	0	1	0	0	4	1	6
4	التمويل والمصارف	0	1	0	0	0	1	2

5	الصيدلة	2	1	0	1	1	5
6	طب اسنان	2	1	0	1	1	5
7	المختبرات الطبية	2	1	0	7	1	11
8	التخدير والعناية الفائقة	2	1	0	3	1	7
9	هندسة النفط	0	1	0	1	0	2
10	الإدارة الصحية	0	0	0	0	0	0
	مجموع عدد الوحدات	8	9	3	1	20	49

جدول (3) عدد الاقسام الحالية والتطورات المستقبلية بالإضافة الى عدد اعضاء هيئة التدريس والطلاب

البيان	إدارة الاعمال		المحاسبة		التمويل ومصارف		القانون		الصيدلة		الاسنان		المختبرات الطبية		العناية الفائقة		هندسة النفط		الإدارة الصحية	
	الوضع الحالي	التطورات المستقبلية المقترحة	الوضع الحالي	التطورات المستقبلية المقترحة	الوضع الحالي	التطورات المستقبلية المقترحة	الوضع الحالي	التطورات المستقبلية المقترحة	الوضع الحالي	التطورات المستقبلية المقترحة	الوضع الحالي	التطورات المستقبلية المقترحة	الوضع الحالي	التطورات المستقبلية المقترحة	الوضع الحالي	التطورات المستقبلية المقترحة	الوضع الحالي	التطورات المستقبلية المقترحة	الوضع الحالي	التطورات المستقبلية المقترحة

0	0	0	0	8	5	8	1	0	0	8	7	8	4	0	0	8	6	4	3	عدد الفصول
0	0	0	0	150	24	60	3	10	0	200	60	120	40	0	0	150	67	250	100	عدد الطلاب المقيدين في المرحلة الجامعية الأولى (ليسانس + بك)
0	0	0	0	20	6	10	3	2	0	25	9	12	4	0	0	10	6	10	5	عدد أعضاء هيئة التدريس
0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	6	2	0	0	0	0	0	0	0	0	عدد الطلاب الوافدين
0	0	0	0	13%	25%	17%	100%	20%		13%	15%	10%	10%	0	0	7%	9%	4%	5%	نسبة أعضاء هيئة التدريس لطلاب الكلية

جدول (4) الإمكانيات البشرية، أعضاء هيئة التدريس (القارين) بالجامعة

ت	البيان	الوضع الحالي						المؤهل العلمي			التوزيع حسب النوع		
		استاذ	استاذ مشارك	استاذ مساعد	محاضر	محاضر مساعد	إجمالي	ماجستير	دكتوراه	إجمالي	دكتور	مترشح	إجمالي
1	إدارة الأعمال	0	0	0	1	4	5	4	1	5	3	2	5
2	المحاسبة	0	0	0	0	4	4	4	0	4	2	2	4
3	التمويل والمصارف	0	0	0	1		1	1	0	1	1		1

4	2	2	4	0	4	4	4	0	0	0	0	القانون	4
6	4	2	6	5	1	6	4	2	0	0	0	الصيدلة	5
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الاسنان	6
3	0	3	3	1	2	3	2	1	0	0	0	المختبرات الطبية	7
4	3	1	4	0	4	4	4	0	0	0	0	التخدير والعناية الفائقة	8
2		2	2	0	2	2	2	0	0	0	0	هندسة النفط	9
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الإدارة الصحية	10
29	13	16	29	7	22	29	24	5	0	0	0	الاجبالي	

جدول (5) الإمكانيات البشرية، اعضاء هيئة التدريس (المتعاونين) بالجامعة

ت	القسم	الدرجة العلمية							التوزيع حسب النوع		
		استاذ	استاذ مشارك	استاذ مساعد	محاضر	مساعد محاضر	الاجمالي	فكر	ن	الاجمالي	
1	إدارة الاعمال	0	0	0	0	1	1	1	0	1	
2	المحاسبة	0	0	0	0	2	2	2	1	1	
3	التمويل والمصارف	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	القانون	0	0	0	0	4	4	4	2	2	

5	الصيدلة	0	0	0	0	3	1	2	3
6	الاسنان	0	0	0	0	0	0	0	0
7	المختبرات الطبية	0	0	0	0	1	1	0	1
8	التخدير والعناية الفائقة	0	0	0	0	2	1	1	2
9	هندسة النفط	0	0	0	0	0	0	0	0
10	الإدارة الصحية	0	0	0	0	0	0	0	0
الإجمالي						13			13

جدول (6) الامكانيات البشرية (المعيدين)

عدد المعيدين	اسم القسم العلمي
2	إدارة الاعمال
2	المحاسبة
0	التمويل والمصارف
3	القانون
2	الصيدلة

0	الاسنان
0	المختبرات الطبية
1	التخدير والعناية الفائقة
0	هندسة النفط
0	الإدارة الصحية
10	العدد الإجمالي

جدول (7) إجمالي عدد الطلبة حسب الاقسام

ت	اسم القسم العلمي	العدد		
		ذكور	إناث	الإجمالي
1	إدارة الاعمال	40	60	100
2	الحاسبة	27	40	67
3	التمويل والمصارف	0	0	0
4	القانون	5	35	40
5	الصيدلة	8	62	70

18	16	2	الاسنان	6
3	2	1	المختبرات الطبية	7
24	19	5	التخدير والعناية الفائقة	8
10	0	10	هندسة النفط	9
0	0	0	الإدارة الصحية	10
332	234	98	الإجمالي	

الفصل الثاني: عمليات التخطيط الاستراتيجي لجامعة ترهونة الاهلية

الفصل الثاني: عمليات التخطيط الاستراتيجي لجامعة ترهونة الأهلية

1-2 متلقي الخدمة: الطالب والمجتمع

2-2 شركاء تقديم الخدمة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - إدارة التعليم الخاص - المجلس البلدي - القطاعات الخدمية والانتاجية

جدول (8) شركاء الخدمة الرئيسيون للجامعة وأهمية تأييد الشراكة

ت	الشريك	طبيعة العلاقة	أهمية العلاقة وتأثيرها
---	--------	---------------	------------------------

		عالية	متوسطة	منخفضة
1	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – إدارة التعليم الخاص	إيجابية	عالية	
2	المجلس البلدي	إيجابية	عالية	
3	القطاعات الخدمية والانتاجية	إيجابية	متوسطة	

3-2 التحليل الرباعي للبيئتين الداخلية والخارجية (SWOT)

ملاحظة أساسية:

أعد استبيان لغرض التحليل الرباعي من قبل لجنة التخطيط الاستراتيجي وذلك بعد مراجعة عدة استبيانات معدة من قبل جامعات مختلفة ، وتم الاتفاق على صياغة الاستبيان النهائي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ، بالإضافة الى ادراج سؤال مفتوح يأتي بعد الاسئلة المتعلقة بكل قسم أي بعد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لإعطاء فرصة للمستجوبين لإضافة أي نقاط يرونها مناسبة ، وبعد توزيعه باستخدام برنامج قوقل فورم (Google Form) على الإدارة العليا وموظفي الإداريين ورؤساء الأقسام العلمية والوظيفية والمعيدين والطلاب لجامعة ترهونة الأهلية ، وتم تحليل البيانات والحصول على النتائج باستخدام برنامج EXCEL ، وتم اعتماد النقاط التي حصلت على متوسط حسابي مرتفع واعتبرت انها تمثل تأييد من المستجوبين ، وبذلك استبعدت النقاط التي تحصلت على متوسط حسابي منخفض على اعتبار انها لا تمثل تأييد

من المستجوبين بالنسبة لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فيما يتعلق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية. والجدول رقم (10) يوضح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

أوضحت نتائج دراسة البيئة الداخلية والخارجية لجامعة ترهونة الأهلية أن هناك مجموعة من نقاط القوة التي تتميز بها الجامعة داخليا والتي يمكن استثمارها وتفعيلها على النحو الذي يحقق رسالة الجامعة كما أظهرت نتائج الدراسة العديد من نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفعالية الجامعة في تحقيق رسالتها وغايتها.

جدول(9) عدد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات

البيئة	نقاط	عدد النقاط	الأهمية النسبية مرتفعة	الأهمية النسبية متوسطة	الأهمية النسبية منخفضة
الداخلية	القوة	23	22	1	0
	الضعف	31	0	31	0
الخارجية	الفرص	4	4		0

0	6	0	6	التحديات	
0	38	26	64	الإجمالي	

1-3-2 تحليل البيئة الداخلية:

أ- نقاط القوة

ت	البيان	الأهمية النسبية	كيفية المحافظة عليها وتعزيزها
1.	تنوع وتعدد تخصصات الدراسة بالجامعة.	مرتفع	تنظيم استثمار هذا التنوع بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل

2.	يوجد إرادة قوية لدى إدارة الجامعة على النهوض	مرتفع	تعزيز موقف إدارة الجامعة بما يمكنها من التقدم والنهوض
3.	استخدام فعال لإمكانيات الجامعة ومواردها	مرتفع	التوجه نحو الاستخدام الفعال لإمكانيات الجامعة ومواردها
4.	تطبيق لائحة الساعات المعتمدة لمرحلة البكالوريوس أو الليسانس والتي تحتوي على العديد من البرامج الدراسية التي يحتاجها سوق العمل وذلك كأحد أوجه التطوير سعيًا للحصول على الاعتماد.	مرتفع	تطبيق القوانين واللوائح الصادرة بصورة أكثر فعالية.
5.	وجود هيكل تنظيمي ملائم ومحدث وفقا للوائح والنظم المعتمدة من الجامعة	مرتفع	تعديل الهيكل التنظيمي في الأقسام والإدارات بما يتماشى مع اللوائح والقوانين ويحقق أهداف وتميز الجامعة
6.	توفر عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس المدربين ومؤهلين أكاديمياً	مرتفع	العمل على جذب واختيار الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس مع إجراء الدورات التدريبية لهم.
7.	يوجد بالجامعة عدد من أعضاء هيئة تدريس خريجي بلدان ومدارس مختلفة	مرتفع	وضع آلية لجذب واختيار المزيد من أعضاء هيئة التدريس الذين ينتمون الى مدارس مختلفة.
8.	وجود عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس من صغار السن	مرتفع	العمل على استثمار هذا العدد وتطويره بصورة سريعة للرفع من مستواه الأداء والعطاء في الجامعة.
9.	وجود عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة	مرتفع	العمل على اختيار تخصصات متنوعة من أعضاء هيئة التدريس وفق الحاجة والتخصص.
10.	تحصل بعض أعضاء هيئة التدريس على تكريم على مستوى الجامعة	مرتفع	التشجيع المستمر لأعضاء هيئة التدريس المتميزين تعليمياً وبمجثيا
11.	وجود مجلات علمية بالجامعة	مرتفع	انشاء المجلات العلمية بما يتماشى مع تنوع التخصصات العلمية
12.	وجود اجهزة متطورة في المعامل	مرتفع	الحفاظ واستمرار التحسين المستمر
13.	دعم ادارة الجامعة لكافة الادارات والاقسام العلمية والإدارية	مرتفع	الاستمرار في دعم الجامعة للإدارات والاقسام

14.	وجود رؤية ورسالة وقيم واهداف استراتيجية واضحة ويتم مراجعتها دوريا	مرتفع	الحفاظ واستمرار التحسين المستمر
15.	توفر اليات التوثيق للجميع العمليات في الجامعة	مرتفع	دعم عمليات التوثيق الصادرة والواردة بكل الاقسام والمكاتب والإدارات
16.	توجد ادلة تخص الجامعة واعضاء هيئة التدريس	مرتفع	يجب مراجعتها وتطويرها
17.	وجود ادارة داعمة لتطوير العملية التعليمية	مرتفع	العمل على زيادة تنشيط اليات دعم وتطوير العملية التعليمية
18.	يتوفر للجامعة موقع الكتروني رسمي	مرتفع	زيادة الاهتمام وتفعيل الموقع الإلكتروني بالجامعة واستمرار تطويره وتحديثه وضمان وصول التغطية الى كل اقسام الجامعة.
19.	وجود ادارة نشطة للبحث العلمي يؤمل عليها في تحقيق متطلبات التطوير والتحسين في مجالات البحث العلمي	مرتفع	تفعيل وتنشيط مركز البحوث والدراسات العلمية بما يحقق متطلبات التطوير والتحسين المستمر في مجال البحث العلمي.
20.	توجد معامل ومختبرات مجهزة للتدريب العملي للطلبة	مرتفع	المحافظة واستمرارية التحسين المستمر
21.	توجد مكتبة مع فهرسة للكتب	مرتفع	المحافظة واستمرارية التحسين المستمر
22.	وجود عدد كبير من العاملين غير الأكاديميين	متوسط	يوجد نقص في العاملين يجب معالجته
23.	وجود قسم ضمان الجودة بالجامعة لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجية والارتقاء بقدرتها التنافسية	مرتفع	دعم مكتب الجودة وتقييم الاداء بالجامعة بما يحتاجه من امكانيات لنشر ثقافة الجودة وتطوير الأداء وتهيئة الجامعة لإجراء الدراسة الذاتية والتقدم للاعتماد.

ب- نقاط الضعف

ت	البيان	الأهمية النسبية	كيفية المعالجة لنقاط الضعف
1	عدم الاستخدام الأمثل للعدد الكبير من الموظفين بالجامعة	متوسط	وضع البنية بصورة سريعة لاستثمار العدد الكبير من الموظفين وتوزيعهم وفق الاحتياجات والتخصص.

2	التوصيف الوظيفي لبعض أعضاء الجهاز الإداري غير متبع إلى حد ما.	متوسط	ضمان شمول التوصيف الوظيفي لكل أعضاء الجهاز الإداري
3	ضعف مستوى الالتزام بالحضور بصورة عامة للمعيدين والموظفين بالجامعة ووجود الالتزام بالحضور للقليل منهم	متوسط	ضرورة وضع آلية للالتزام بجميع الموظفين بالحضور والانصراف حسب ساعات الدوام الرسمي للعمل.
4	وجود عجز في عدد الحرفيين بالجامعة مثل الكهربائيين - فني الصيانة، ... إلخ تؤثر سلبا على إجراء الصيانة المطلوبة للمباني والقاعات والمعامل	متوسط	تغطية العجز في هذه الوظائف إما بما هو موجود من فائض الموظفين إذا كان منهم من متخصصين في هذه المهن أو بتعيين لهذه الوظائف لسد العجز.
5	وجود نقص كبير في القاعات والمعامل اللازمة لتنفيذ نظام الساعات المعتمدة ولاستيعاب الأعداد المتزايدة سنويا من الطلاب وقاعات الندوات والمؤتمرات وعدم وجود خطوات جادة لحل هذه المشكلة.	متوسط	رفع مستوى التدريب وفق التخصص وبما يزيد من قدراتهم ومهاراتهم.
6	بعض البرامج والمقررات الدراسية تحتاج إلى مراجعة وتعديل لمواكبة التطورات الحديثة ومتطلبات سوق العمل.	متوسط	مراجعة وتعديل وتطوير البرامج والمقررات الدراسية لمواكبة التحديث ومتطلبات سوق العمل
7	محدودية أساليب وأدوات التقييم المتبعة للطلاب	متوسط	العمل على استخدام أساليب وأدوات متنوعة للتقييم
8	وجود بعض القصور في المراجع والاعتماد على ملخصات قد لا تفي بعضها بتغطية كل مفردات المواد	متوسط	توفير المراجع ونبذ فكرة الاعتماد على الملخصات كونها لتفني بكل مفردات المواد والمقررات الدراسية.
9	ضعف مستوى التدريب للفنيين بصورة عامة.	متوسط	فتح دورات تدريبية لأغلب الفنيين وفق التخصص بما يرفع من قدراتهم ومهاراتهم.
10	عدم وجود المقررات الإلكترونية التي تتيح التعلم الذاتي للطلاب.	متوسط	العمل على توفر المقررات الدراسية بصورة إلكترونية وضمان استمرار تفاعل الموقع الإلكتروني للجامعة ووصوله لكل المستفيدين من خدماته.
11	عدم وجود ميزانية مخصصة للأبحاث من الجامعة مما تعوق البحث العلمي	متوسط	العمل على وجود ميزانية معتبرة مخصصة للبحث العلمي لضمان تجويد وتحسين البحث العلمي.

12	غياب معايير مرجعية أكاديمية محلية او عالمية يمكن عن طريقها تقييم البرامج التعليمية بأقسام الجامعة المختلفة	متوسط	وضع آلية للاستثمار الأمثل والاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس الأجانب بالجامعة
13	ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس بالجامعة نظرا لعدم توافرها لضعف التمويل المالي من ناحية ولنقص إعداد وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها من ناحية أخرى.	متوسط	وضع آلية لاتباع الاجراءات السليمة لضمان حقوق الملكية الفكرية.
14	الحاجة للتوسع في الإنشاءات والمباني لاستيعاب الأعداد المتزايدة سنويا من الطلاب المنتهقين بها.	متوسط	الاسراع في استكمال المركب الجامعي وتطوير الاقسام القائمة بما يضمن استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب.
15	ضعف كفاية وفاعلية نظم المعلومات والاتصالات لربط اعضاء هيئة التدريس والهيئة والمتعاونين والعاملين والطلاب	متوسط	تفعيل وتزويد الجامعة بنظام معلومات واتصالات بما يضمن وجود قاعدة بيانات متكاملة له وعلى ان يتم تحديثها بكل الإحصائيات والمتغيرات بصورة سريعة
16	تدني الدخول لأعضاء هيئة التدريس (خاص بأعضاء هيئة التدريس)	متوسط	الاسراع في صرف مستحقات اعضاء هيئة التدريس وتذليل كافة الصعاب التي تواجههم.
17	قاعات التدريس غير ملائمة	متوسط	تطوير وتجهيز قاعات التدريس بما يجعلها ملائمة نفسيا وعلمياً.
18	المعامل غير مجهزة جيدا	متوسط	تطوير وتجهيز المعامل.
19	طرق التقييم المتبعة غير ملائمة لكل الطلاب واعضاء هيئة التدريس	متوسط	الأخذ بتطبيق معايير تقويم الأداء وفق ما هو مطروح من قبل ادارة وضمان الجودة بوزارة التعليم في الأقسام العلمية بالجامعة.
20	نقص الوسائل التعليمية مثل الداتشو او السبورة الذكية	متوسط	العمل على توفير الوسائل التعليمية بمختلف اشكالها وأنواعها
21	النقص في المراجع العلمية والالكترونية	متوسط	توفير المراجع العلمية الورقية والالكترونية

22	عدم كفاية الدعم الموجه الى فريق العمل ماديا لحضور المؤتمرات العلمية	متوسط	تطوير المعامل وتجهيز القاعات والمدرجات بما تحتاجه من وسائل تقنية وتعليمية وفتح دورات للرفع من مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس
23	كثير من العاملين غير الأكاديميين يحتاجون الى تدريب	متوسط	القيام بالبرامج التدريبية لغير الأكاديميين لتمكينهم من اتقان الاعمال التي يقومون بها
24	محدودية دعم الاقسام مثل (ميزانيات الرحلات- أنشطة طلابية - تطوير الجامعة)	متوسط	دعم الأقسام في القيام بالأنشطة الطلابية والترفيهية
25	الافتقار الى الخبرات من اعضاء هيئة التدريس الاجانب داخل الجامعة	متوسط	وضع الية للاستثمار الأمثل والاستفادة من خبرات هيئة التدريس الأجانب بالجامعة
26	غياب نظام الجودة الداخلي بالجامعة	متوسط	تفعيل ودعم اقسام ومنسقي الجودة للاستمرار في تحسين وتجويد الأداء.
27	الفصور في عملية الربط بين متطلبات سوق العمل المعاصر ومخرجات التعليمي	متوسط	تطوير البرامج والمقررات الدراسية وتعديلها لمواكبة التطورات الحديثة ووفق متطلبات سوق العمل
28	عدم وجود الية لمتابعة خريجي الجامعة	متوسط	عمل الية لمتابعة خريجي الجامعة
29	انظمة التحفيز والمكافآت لا ترقى الى مستوى الطموح والابداع	متوسط	استمرار وتقوية انظمة التحفيز والمكافآت بما يحقق ارتفاع مستوى الطموح والإبداع.
30	عدم وجود وصف دقيق للمقررات الدراسية موحد	متوسط	العمل على التقيد بضرورة وصف دقيق للمقررات الدراسية لكل المواد الدراسية
31	عدم وجود قواعد بيانات عن الخدمات التي تقدمها الجامعة والجهات المستفيدة	متوسط	الإنسراع في انشاء منظومة وقاعدة بيانات تشمل الخدمات التي تقدمها الجامعة والجهات المستفيدة.

2-3-2: تحليل البيئة الخارجية:

تتضمن البيئة الخارجية القوى والتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للجامعة على كافة مستوياته المباشرة والعامّة، محلياً، وإقليمياً وعالمياً. وفي ظل المتغيرات الراهنة أوضحت نتائج التحليل البيئي أن جامعة ترهونة الأهلية أمامها العديد من الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تدعيم مركزها التنافسي وتحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية كما أن هناك مجموعة من التهديدات المحتملة والتي تحتّم على الجامعة أن تحدد كيفية التعامل معها في سبيل تحقيقها لرسالتها وغاياتها.

- الفرص المتاحة

ت	البيان	الأهمية النسبية	كيفية المحافظة عليها وتعزيزها
1	يمكن عمل برامج متميزة تدريبية يتطلبها سوق العمل لاغتنام الفرص لزيادة موارد الجامعة الحالية عن طريق جذب الجهات الحكومية والخاصة بمدينة ترهونة للاستفادة من الكوادر العلمية بالجامعة في مجالات التدريب والاستشارات.	مرتفع	الإسراع في عمل برامج تدريبية متميزة وفق حاجيات سوق العمل لزيادة موارد الجامعة الحالية والعمل على استقطاب وتوجيه الجهات الحكومية والخاصة بمدينة ترهونة والفروع البلدية للاستفادة من الكوادر العلمية بالجامعة في مجالات التدريب والاستشارات.
2	تتمتع الجامعة بموقع استراتيجي منفرد بمدينة ترهونة حيث الكثافة السكانية المتوسطة والتنوع الزراعي والتجاري، يحيط بالجامعة العديد من المحلات التجارية التابعة للقطاع الخاص أو بعض مؤسسات القطاع العام كالمصارف مما يتيح فرص التدريب للطلاب والتعيين للخريجين ومشاريع بحثية.	مرتفع	ربط الجامعة بالمجتمع من أجل الاستفادة في تحقيق متطلبات وتنمية المجتمع على مستوى القطاع العام والخاص وضمان سد حاجياته من مخرجات الجامعة المتنوعة والمؤهلة.
3	الاستفادة من المقارنة مع الجامعات المعتمدة المتميزة والسعي نحو التحسين المستمر لتطوير الجامعة والحصول على شهادة الاعتماد	مرتفع	الإسراع في عقد الاتفاقيات العلمية مع الجامعات في مجال البحث العلمي والتدريب.

4	بناء جسور التواصل وتوسيع التعاون والشراكة مع الهيئات والمنظمات الوطنية والعالمية من خلال الاتفاقيات الثنائية	مرتفع	الإسراع في بناء جسور التواصل وتوسيع التعاون والشراكة مع الهيئات والمنظمات الوطنية والعالمية من خلال الاتفاقيات الثنائية.
---	--	-------	--

– التهديدات المحتملة:

ت	البيان	الأهمية النسبية	كيفية المحافظة عليها وتعزيزها
1	لا يوجد نظام يتيح للجامعة اختيار نوعية ومهارات طلابها القادمون من الثانوية العامة	متوسط	وضع آلية لتحديد قبول الطلبة بالأقسام حسب النوع والمهارة والمستوى.
2	الزيادة المستمرة والمتتالية في إعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة، والتي لا يقابلها زيادة في الإمكانيات والتجهيزات مما يزيد الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلباً على الخدمات المقدمة للطلاب وعلى جودة الخرج.	متوسط	الإسراع في توفير الإمكانيات والتجهيزات والموارد بما يتناسب والزيادة العددية للطلاب في الكليات وبما يضمن تجويد الخدمات المقدمة لهم.
3	صعوبة معرفة الاحتياجات الفعلية من التخصصات المختلفة لسوق العمل.	متوسط	تقوية الصلة بين الجامعة والقطاعات المختلفة لمعرفة مدى ارتباط مخرجات الجامعة باحتياجات سوق العمل.
4	عدم التركيز على التمويل الذاتي كمصدر تمويل للجامعة وانشطتها	متوسط	دعم الميزانية وتفعيل وتنمية الموارد الذاتية للجامعة بما يسهم في توفير ولو جزء يسير من الميزانية.
5	عدم الاستقرار الأمني في البلاد	متوسط	خارج إمكانيات الجامعة
6	عدم القدرة على مواكبة النمو والتطور التكنولوجي المتسارع بسبب ضعف الإمكانيات المالية	متوسط	زيادة الدعم المالي لميزانية الجامعة بما يزيد إمكانياتها لمواكبة التطور التكنولوجي

4-2 تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة

1-4-2 تحديد استراتيجية التعلم والتعليم

نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية المتعلقة بإستراتيجية التعلم والتعليم:

ت	البيان	التصنيف	الأهمية النسبية
1	تنوع وتعدد تخصصات الدراسة بالجامعة.	نقاط قوة	مرتفع
2	يوجد إرادة قوية لدى إدارة الجامعة على النهوض	نقاط قوة	مرتفع
3	استخدام فعال للإمكانيات الجامعة ومواردها	نقاط قوة	مرتفع
4	تطبيق لائحة الساعات المعتمدة لمرحلة البكالوريوس او الليسانس والتي تحتوي على العديد من البرامج الدراسية التي يحتاجها سوق العمل وذلك كأحد أوجه التطوير سعيًا للحصول على الاعتماد.	نقاط قوة	مرتفع
5	وجود هيكل تنظيمي ملائم ومحدث وفقا للوائح والنظم المعتمدة من الجامعة	نقاط قوة	مرتفع

6	توفر عدد كبير من اعضاء هيئة التدريس المدربين ومؤهلين أكاديميا	نقاط قوة	مرتفع
7	يوجد بالجامعة عدد من اعضاء هيئة تدريس خريجي بلدان ومدارس مختلفة	نقاط قوة	مرتفع
8	وجود عدد كبير من اعضاء هيئة التدريس من صغار السن	نقاط قوة	مرتفع
9	وجود عدد كبير من اعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة	نقاط قوة	مرتفع
10	تحصل بعض اعضاء هيئة التدريس على تكريم على مستوى الجامعة	نقاط قوة	مرتفع
11	وجود مجلات علمية بالجامعة	نقاط قوة	مرتفع
12	وجود اجهزة متطورة في المعامل	نقاط قوة	مرتفع
13	دعم ادارة الجامعة لكافة الادارات والاقسام العلمية والادارية	نقاط قوة	مرتفع
14	وجود رؤية ورسالة وقيم واهداف استراتيجية واضحة ويتم مراجعتها دوريا	نقاط قوة	مرتفع
15	توفر اليات مؤسفة لجميع العمليات في الجامعة	نقاط قوة	مرتفع
16	توجد ادلة تخص الجامعة واطباء هيئة التدريس	نقاط قوة	مرتفع

17	وجود ادارة داعمة لتطوير العملية التعليمية	نقاط قوة	مرتفع
18	يتوفر للجامعة موقع الكتروني رسمي	نقاط قوة	مرتفع
19	توجد معامل ومختبرات مجهزة للتدريب العملي للطلبة	نقاط قوة	مرتفع
20	توجد مكتبة مع فهرسة للكتب	نقاط قوة	مرتفع
21	وجود عدد كبير من العاملين غير الأكاديميين	نقاط قوة	متوسط
22	وجود قسم ضمان الجودة بالجامعة لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجية والارتقاء بقدرتها التنافسية	نقاط قوة	مرتفع
23	عدم الاستخدام الأمثل للعدد الكبير من الموظفين بالجامعة	نقاط ضعف	متوسط
24	التوصيف الوظيفي لبعض اعضاء الجهاز الإداري غير متبع إلى حد ما.	نقاط ضعف	متوسط
25	ضعف مستوى الالتزام بالحضور بصورة عامة للمعيدين والموظفين بالجامعة ووجود الالتزام بالحضور للقليل منهم	نقاط ضعف	متوسط
26	وجود عجز في عدد الحرفيين بالجامعة مثل الكهربائيين - في الصيانة، ... الخ تؤثر سلبا على إجراء الصيانة المطلوبة للمباني والقاعات والمعامل	نقاط ضعف	متوسط

27	وجود نقص كبير في القاعات والمعامل اللازمة لتنفيذ نظام الساعات المعتمدة ولاستيعاب الأعداد المتزايدة سنويا من الطلاب وقاعات الندوات والمؤتمرات وعدم وجود خطوات جادة لحل هذه المشكلة.	نقاط ضعف	متوسط
28	بعض البرامج والمقررات الدراسية تحتاج إلى مراجعة وتعديل لمواكبة التطورات الحديثة ومتطلبات سوق العمل.	نقاط ضعف	متوسط
29	محدودية أساليب وأدوات التقييم المتبعة للطلاب	نقاط ضعف	متوسط
30	وجود بعض القصور في المراجع والاعتماد على ملخصات قد لا تفي بعضها بتغطية كل مفردات المواد	نقاط ضعف	متوسط
31	ضعف مستوى التدريب للفنيين بصورة عامة.	نقاط ضعف	متوسط
32	عدم وجود المقررات الإلكترونية التي تتيح التعلم الذاتي للطلاب.	نقاط ضعف	متوسط
33	غياب معايير مرجعية أكاديمية محلية او عالمية يمكن عن طريقها تقييم البرامج التعليمية بأقسام الجامعة المختلفة	نقاط ضعف	متوسط
34	ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس بالجامعة نظرا لعدم توافرها لضعف التمويل المالي من ناحية ولنقص إعداد وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها من ناحية أخرى.	نقاط ضعف	متوسط

35	الحاجة للتوسع في الإنشاءات والمباني لاستيعاب الأعداد المتزايدة سنويا من الطلاب الملتحقين بها.	نقاط ضعف	متوسط
36	ضعف كفاية وفاعلية نظم المعلومات والاتصالات لربط اعضاء هيئة التدريس والهيئة والمتعاونين والعاملين والطلاب	نقاط ضعف	متوسط
37	تدني الدخول لأعضاء هيئة التدريس (خاص بأعضاء هيئة التدريس)	نقاط ضعف	متوسط
38	قاعات التدريس غير ملائمة	نقاط ضعف	متوسط
39	المعامل غير مجهزة جيدا	نقاط ضعف	متوسط
40	طرق التقييم المتبعة غير ملائمة لكل الطلاب واعضاء هيئة التدريس	نقاط ضعف	متوسط
41	نقص الوسائل التعليمية مثل الداتشو او السبورة الذكية	نقاط ضعف	متوسط
42	النقص في المراجع العلمية والالكترونية	نقاط ضعف	متوسط
43	كثير من العاملين غير الأكاديميين يحتاجون الى تدريب	نقاط ضعف	متوسط
44	محدودية دعم الاقسام مثل (ميزانيات الرحلات-انشطة طلابية -تطوير الجامعة)	نقاط ضعف	متوسط

45	الافتقار الى الخبرات من اعضاء هيئة التدريس الاجانب داخل الجامعة	نقاط ضعف	متوسط
46	غياب نظام الجودة الداخلي بالجامعة	نقاط ضعف	متوسط
47	القصور في عملية الربط بين متطلبات سوق العمل المعاصر ومخرجات التعليمي	نقاط ضعف	متوسط
48	عدم وجود الية لمتابعة خريجي الجامعة	نقاط ضعف	متوسط
49	انظمة التحفيز والمكافآت لا ترقى الى مستوى الطموح والابداع	نقاط ضعف	متوسط
50	عدم وجود وصف دقيق للمقررات الدراسية موحد	نقاط ضعف	متوسط
51	عدم وجود قواعد بيانات عن الخدمات التي تقدمها الجامعة والجهات المستفيدة	نقاط ضعف	متوسط
52	لا يوجد نظام يتيح للجامعة اختيار نوعية ومهارات طلابها القادمون من الثانوية العامة	تهديدات	متوسط
53	الزيادة المستمرة والمتتالية في إعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة، والتي لا يقابلها زيادة في الإمكانيات والتجهيزات، مما يزيد الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة ويؤثر سلبا على الخدمات المقدمة للطلاب وعلى جودة الخريج.	تهديدات	متوسط
54	صعوبة معرفة الاحتياجات الفعلية من التخصصات المختلفة لسوق العمل.	تهديدات	متوسط

55	عدم التركيز على التمويل الناقى كمصدر تمويل للجامعة وانشطتها	تهديدات	متوسط
56	عدم الاستقرار الامني في البلاد	تهديدات	متوسط
57	عدم المقدرة على مواكبة النمو والتطور التكنولوجي المتسارع بسبب ضعف الامكانيات المالية	تهديدات	متوسط

2-4-2 تحديد استراتيجية البحث العلمي:

نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية المتعلقة باستراتيجية البحث العلمي:

ت	البيان	التصنيف	الأهمية النسبية
1	وجود ادارة نشطة للبحث العلمي يؤمل عليها في تحقيق متطلبات التطوير والتحسين في مجالات البحث العلمي	نقاط قوة	مرتفع
2	عدم وجود ميزانية مخصصة للأبحاث من الجامعة مما تعوق البحث العلمي	نقاط ضعف	متوسط
3	عدم كفاية الدعم الموجه الى فريق العمل ماديا لحضور المؤتمرات العلمية	نقاط ضعف	متوسط
4	يوجد إرادة قوية لدى إدارة الجامعة على النهوض	نقاط قوة	مرتفع
5	استخدام فعال لإمكانيات الجامعة ومواردها	نقاط قوة	مرتفع

مرتفع	نقاط قوة	وجود هيكل تنظيمي ملائم ومحدث وفقا للوائح والنظم المعتمدة من الجامعة	6
مرتفع	نقاط قوة	توفر عدد كبير من اعضاء هيئة التدريس المدربين ومؤهلين أكاديميا	7
مرتفع	نقاط قوة	يوجد بالجامعة عدد من اعضاء هيئة تدريس خريجي بلدان ومدارس مختلفة	8
مرتفع	نقاط قوة	وجود عدد كبير من اعضاء هيئة التدريس من صغار السن	9
مرتفع	نقاط قوة	وجود عدد كبير من اعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة	10
مرتفع	نقاط قوة	تحصل بعض اعضاء هيئة التدريس على تكريم على مستوى الجامعة	11
مرتفع	نقاط قوة	وجود مجلات علمية بالجامعة	12
مرتفع	نقاط قوة	وجود اجهزة متطورة في المعامل	13
مرتفع	نقاط قوة	توفر اليات مؤثقة لجميع العمليات في الجامعة	14
مرتفع	نقاط قوة	يتوفر للجامعة موقع الكتروني رسمي	15
مرتفع	نقاط قوة	توجد معامل ومختبرات مجهزة للتدريب العملي للطلبة	16

17	توجد مكتبة مع فهرسة للكتب	نقاط قوة	مرتفع
----	---------------------------	----------	-------

3-4-2 تحديد استراتيجية خدمة المجتمع:

نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية المتعلقة باستراتيجية خدمة المجتمع:

ت	البيان	التصنيف	الأهمية النسبية
1	تنوع وتعدد تخصصات الدراسة بالجامعة.	نقاط قوة	مرتفع
2	يوجد إرادة قوية لدى إدارة الجامعة على النهوض	نقاط قوة	مرتفع
3	استخدام فعال لإمكانيات الجامعة ومواردها	نقاط قوة	مرتفع
4	يتوفر للجامعة موقع الكتروني رسمي	نقاط قوة	مرتفع
5	يمكن عمل برامج متميزة تدريبية بتطلبتها سوق العمل لاغتنام الفرص لزيادة موارد الجامعة الحالية عن طريق جذب الجهات الحكومية والخاصة بمدينة ترهونة للاستفادة من الكوادر العلمية بالجامعة في مجالات التدريب والاستشارات.	فرص	مرتفع
6	تتمتع الجامعة بموقع استراتيجي منفردة بمدينة ترهونة حيث الكثافة السكانية المتوسطة والتنوع الزراعي والتجاري، يحيط بالجامعة العديد من المحلات التجارية التابعة للقطاع الخاص أو بعض مؤسسات القطاع العام كالمصارف مما	فرص	مرتفع

		يتيح فرص التدريب للطلاب والتعيين للخريجين ومشاريع بحثية.	
مرتفع	فرص	الاستفادة من المقارنة مع الجامعات المعتمدة المتميزة والسعي نحو التحسين المستمر لتطوير الجامعة والحصول على شهادة الاعتماد	7
مرتفع	فرص	بناء جسور التواصل وتوسيع التعاون والشراكة مع الهيئات والمنظمات الوطنية والعالمية من خلال الاتفاقيات الشائبة	8

جدول(10) عدد النقاط ذات العلاقة بالاستراتيجيات الرئيسية والأهمية النسبية لها

الاستراتيجية	عدد النقاط ذات العلاقة	عدد النقاط ذات الأهمية النسبية	عدد النقاط ذات الأهمية النسبية	عدد النقاط ذات الأهمية النسبية
--------------	------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

منخفض	متوسط	مرتفع		
0	36	21	57	استراتيجية التعليم والتعلم
0	2	15	17	استراتيجية البحث العلمي
0	0	8	8	استراتيجية خدمة المجتمع

ملاحظة اساسية:

قامت لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية باستخدام طريقة الاهمية النسبية لتحديد النقاط التي وصفت بانها عالية الاهمية لاستخدامها لاحقا في وضع الخطة الاستراتيجية، وذلك بعد ان تم توزيع نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية على الاستراتيجيات الثلاث الرئيسية استراتيجية التعليم والتعلم ثم استراتيجية البحث العلمي واستراتيجية خدمة المجتمع كما تم عرضها سابقا وكما هي مبينة في الجدول (10).

الفصل الثالث: الغايات والاهداف الاستراتيجية

3-1 مبررات اعداد الخطة الاستراتيجية (الأسباب):

- ان اعداد الخطة جاء بناء على عدة مبررات منها:
- أ- وجود فجوة بين أداء الجامعة والأهداف المرغوب تحقيقها
 - ب- تقتضي ضروريات حصول الجامعة على التمويل الذاتي أو مصادر أخرى تقتضي وجود خطة استراتيجية لها
 - ج- التقدم للاعتماد المؤسسي والبرامجي يقتضي ضرورة وجود خطة استراتيجية معتمدة.
 - د- تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالجامعة يتطلب اعداد خطة استراتيجية للتأقلم مع هذه البيئة المتغيرة.
 - هـ- محدودية الموارد مما يستلزم ضرورة أن تضمن الخطة حسن ترشيد الموارد وتوظيفها بطريقة مثلى.

3-2 الإطار العام (سياسات) للخطة الاستراتيجية:

- السياسات التي اتبعتها لجنة إعداد الخطة وضعت في حسابها
- 1- أن تتضمن الإطار العام للخطة الاستراتيجية المحافظة على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتفادي التهديدات واستمرار التحسين والتطوير.
 - 2- تم التعامل مع الوضع الحالي القائم ولجنة الخطة الاستراتيجية لم تأخذ في حسابها إلغاء أقسام سابقة أو إضافة أقسام جديدة.
 - 3- الإحصائيات والمشروعات المقترحة والمبينة في الجداول تم ادراجها بناء على البيانات الواردة من إدارة الجامعة والأقسام.
 - 4- جداول المشروعات (المنفذة وتحت التنفيذ) تم الحصول عليها من ادارة الجامعة.

3-3 الاهداف الاستراتيجية الرئيسية:

- 1- الوصول إلى الاعتماد المؤسسي والبرامجي المحلي والدولي لجودة التعليم الجامعي والبحث العلمي.
- 2- تحقيق شراكة فاعلة مع المجتمع المحلي تدعم مسار التنمية المستدامة.
- 3- إعداد الكوادر الماهرة من حملة المؤهلات الجامعية والعليا في مختلف تخصصات العلوم التطبيقية والإنسانية القادرة على مواكبة التطور التقني والتقدم العلمي المستمر.
- 4- كادر إداري وفني وأكاديمي مؤهل يمتلك المهارات والقدرات المهنية والشخصية لأداء مهني متقن ومتميز.

- 5- بيئة علمية محفزة لممارسة الأنشطة البحثية وللمشاركة العلمية محليا ودوليا.
- 6- مراعاة حساب التكلفة والإيراد لكل قسم على حده.
- 7- التميز في تنظيم الفعاليات الفكرية والعلمية وفي أعمال النشر والتأليف والترجمة وتوثيق التعاون مع مؤسسات التعليم العالي المناظرة في الداخل والخارج.

4-3 ارتباط الاهداف الاستراتيجية بالأهداف الوطنية واهداف قطاع التعليم العالي:

تم اعداد هذه الخطة وفق التوجهات الاستراتيجية للتعليم العالي واهدافه كما أن ما تم اعداده في هذه الخطة يتوافق تماماً مع الأهداف الوطنية التي تنشدها وزارة التعليم في إطار التجويد والتحسين المستمر لضمان الوصول الى الاعتماد

5-3 الاهداف الفرعية للخطة الاستراتيجية:

تتسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بمجموعة من الأهداف الفرعية تم تحديدها بناءً على دراسة الوضع الراهن والتصور المستقبلي حتى يتم تحديد المهام والتي تمثل الاهداف الفرعية المطلوبة التوصل اليها حتى تتمكن من اعداد الخطة التنفيذية التفصيلية وتم تفصيل تحديد الاهداف الفرعية على النحو التالي:

الهدف الاستراتيجي الأول
الوصول إلى الاعتماد المؤسسي والبرامجي المحلي والوطني لجودة التعليم الجامعي والبحث العلمي

تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والتصور المستقبلي	
المهام	الوضع الراهن
الوفاء بمتطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي وفق المعايير المعتمدة محليا ودوليا	يوجد إرادة قوية لدى إدارة الجامعة على النهوض
	وجود ادارة داعمة لتطوير العملية التعليمية
	وجود رؤية ورسالة وقيم واهداف استراتيجية واضحة ويتم مراجعتها دوريا
	توجد ادلة تخص الجامعة واعضاء هيئة التدريس
	وجود قسم ضمان الجودة بالجامعة لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجية والارتقاء بقدرتها التنافسية
	تطبيق لأحة الساعات المعتمدة لمرحلة البكالوريوس او الليسانس والتي تحتوي على العديد من البرامج الدراسية التي يحتاجها سوق العمل وذلك كأحد أوجه التطوير سعيا للحصول على الاعتماد.

الهدف الأول: الوفاء بمتطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي وفق المعايير المعتمدة محليا ودوليا

الانشطة:

إجراء الدراسة والتقييم الذاتي وملئ استمارات التقدم للاعتماد وطلب الاعتماد من مركز ضمان الجودة
الوفاء بأي متطلبات قد تطلبها ادارة مركز ضمان الجودة وتلبيته بأسرع وقت حتى يتم الحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي
المتابعة والمراجعة المستمرة لمركز ضمان الجودة وتوفير أي متطلبات مستجدة

الهدف الاستراتيجي الثاني تحقيق شراكة فاعلة مع المجتمع المحلي تدعم مسار التنمية المستدامة.	
تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والتصور المستقبلي	
المهام	الوضع الراهن
اعداد برنامج تدريبي يتناسب مع متطلبات سوق العمل المحلي	يمكن عمل برامج متميزة تدريبية يطلبها سوق العمل لاغتنام الفرص لزيادة موارد الجامعة الحالية عن طريق جذب الجهات الحكومية والخاصة بمدينة ترهونة للاستفادة من الكوادر العلمية بالجامعة في مجالات التدريب والاستشارات.
القيام بالتعاون والشراكة مع الهيئات والجامعات والمنظمات ذات العلاقة	يتوفر للجامعة موقع الكتروني رسمي
	بناء جسور التواصل وتوسيع التعاون والشراكة مع الهيئات والمنظمات الوطنية والعالمية من خلال الاتفاقيات الثنائية

الهدف الاول: اعداد برنامج تدريبي يتناسب مع متطلبات سوق العمل المحلي

الانشطة:

انشاء لجنة لإعداد برامج تدريبية تتناسب مع سوق العمل يمثل تمويل ذاتي للجامعة
التعاون مع اعضاء هيئة التدريس واقتراح دورات تدريبية مناسبة منهم تتماشى مع السوق المحلي
وضع برنامج تدريبي سنوي للجامعة يتناسب مع المؤهلات وطلب السوق المحلي

قياس مدى تقدم البرامج المختلفة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية

الهدف الثاني: القيام بالتعاون والشراكة مع الهيئات والجامعات والمنظمات ذات العلاقة

الانشطة:

-عقد الاتفاقيات التعاون الثقافي بين الجامعة والجامعات المحلية والاقليمية والدولية

-تفعيل دور الجامعة وتكليف العناصر المؤهلة والمتخصصة للعمل به

-تفعيل الاتفاقيات التي سبق وان ابرمتها الجامعة مع الجامعات الاخرى

-توفير كل وسائل الاتصال الإلكتروني ودعمه بكل الامكانيات اللازمة لأجل اداء مهمته بكل كفاءة وفاعلية.

الهدف الاستراتيجي الثالث	
إعداد الكوادر الماهرة من حملة المؤهلات الجامعية والعليا في مختلف التخصصات التطبيقية والإنسانية القادرة على مواكبة التطور التقني والتقدم العلمي المستمر.	
تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والتصور المستقبلي	
المهام	الوضع الراهن
تنوع وتعدد تخصصات الدراسة بالجامعة.	تفعيل الاعلام وتشجيع الطلبة للالتحاق بالجامعة
توفر عدد كبير من اعضاء هيئة التدريس المدربين ومؤهلين أكاديميا	تفعيل دور المكتبة الالكترونية مع تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية استخدام الأساليب والتقنية الحديثة الداعمة للعملية التعليمية بالجامعة.
يوجد بالجامعة عدد من اعضاء هيئة تدريس خريجي بلدان ومدارس مختلفة	
وجود عدد كبير من اعضاء هيئة التدريس من صغار السن	
وجود عدد كبير من اعضاء هيئة التدريس في التخصصات المختلفة	
دعم ادارة الجامعة لكافة الادارات والاقسام العلمية والإدارية	القيام بالتطويرات المطلوبة واعداد المخططات لتنفيذ الانشاءات والمباني الجديدة

الهدف الاول: تفعيل الاعلام وتشجيع الطلبة للالتحاق بالجامعة

الانشطة:

- انشاء وتعزيز مكتب إعلامي يمتلك القدرات والإمكانيات التي تمكنه من اداء وظيفته بكل جدارة واقتدار
- دعم الرسالة الاعلامية للجامعة ودورها في خدمة المجتمع وذلك من خلال التركيز على رؤية ورسالة وأهداف الجامعة
- ربط الجامعة بكل المؤسسات الاعلامية وتوظيفها لخدمة الجامعة وتحقيق اهدافها
- انشاء وتفعيل الوحدات الاعلامية بالأقسام وربطها بالمكتب الإعلامي على مستوى الجامعة

الهدف الثاني: تفعيل دور المكتبة الالكترونية مع تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية استخدام الأساليب والتقنية الحديثة الداعمة للعملية التعليمية بالجامعة

الانشطة:

- نشر ثقافة البحث الإلكتروني عن المصادر والمراجع بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس
- ربط المكتبة الالكترونية بمواقع البحث العلمية عبر شبكة المعلومات الدولية
- توفير الانترنت عالي السرعة والسعة
- توفير كل مستلزمات المكتبة الالكترونية ودعمها بكل الامكانيات اللازمة لأداء رسالتها
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على عمل المقررات الالكترونية
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على استخدام الكتب المرجعية
- نشر ثقافة التعلم الذاتي والالكتروني
- توجيه الطلاب لمواقع ومحررات البحث الإلكتروني ومساعدتهم في ذلك

الهدف الثالث: القيام بالتطويرات المطلوبة واعداد المخططات لتنفيذ الانشاءات والمباني الجديدة

الأنشطة:

- الاهتمام بإدارة الشؤون الفنية ومدها بكل الامكانيات اللازمة لأداء عملها
- اختيار المهندسين ذو الكفاءة والخبرة للعمل بهذه الادارة
- توفير الاجهزة والقياسات والمعدات وغيرها من الوسائل التي تمكن المهندسين والفنيين بإنجاز اعمالهم بكل كفاءة
- انشاء مكتب متخصص لمتابعة عمليات التنفيذ حسب المواصفات والقياسات المطلوبة ومدعم بالعناصر المؤهلة
- تنفيذ كافة المشروعات المقترحة من قبل الأقسام والمبينة في جدول(2) وفي الفصل الرابع الخططة التنفيذية ضمن بند المشروعات المقترحة.

الهدف الاستراتيجي الرابع	
كادر إداري وفني وأكاديمي مؤهل يمتلك المهارات والقدرات المهنية والشخصية لأداء محني متمن ومتميز.	
تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والتصور المستقبلي	
المهام	الوضع الراهن
تفعيل دور التدريب والتطوير بالجامعة لكافة كوادره	وجود هيكل تنظيمي ملائم ومحدث وفقا للوائح والنظم المعتمدة من الجامعة
	وجود اجهزة متطورة في المعامل
	توجد معامل ومختبرات مجهزة للتدريب العملي للطلبة

الهدف الاول: تفعيل دور التدريب والتطوير بالجامعة

الانشطة:

- وضع الية لتحديث الدورات التدريبية المناسبة للفنيين والعاملين
- تدريب اعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنية الحديثة وتقديم خدمات التعليم الذاتي.
- قياس مدى تقدم البرامج المختلفة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية

الهدف الاستراتيجي الخامس	
بيئة علمية محفزة لممارسة الأنشطة البحثية وللمشاركة العلمية محليا ودوليا.	
تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والتصور المستقبلي	
المهام	الوضع الراهن
توفير الامكانيات المطلوبة الخاصة بالمكتبة الالكترونية	وجود مجالات علمية بالجامعة
توفير المراجع العلمية اللازمة لكافة التخصصات بالجامعة	توجد مكتبة مع فهرسة للكتب
السعي لتوفير مصادر التمويل مناسبة مع الجهات ذات العلاقة، ووضع حوافز مشجعة لأعضاء هيئة التدريس	وجود ادارة نشطة للبحث العلمي يؤمل عليها في تحقيق متطلبات التطوير والتحسين في مجالات البحث العلمي
	تحصل بعض اعضاء هيئة التدريس على تكريم على مستوى الجامعة

الهدف الاول: توفير الامكانيات المطلوبة الخاصة بالمكتبة الالكترونية

الانشطة:

- نشر ثقافة البحث الإلكتروني عن المصادر والمراجع بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس
- ربط المكتبة الالكترونية بمواقع البحث العلمية عبر شبكة المعلومات الدولية
- توفير الانترنت عالي السرعة والسعة
- توفير كل مستلزمات المكتبة الالكترونية ودعمها بكل الامكانيات اللازمة لأداء رسالتها
- نشر ثقافة التعلم الذاتي والالكتروني

الهدف الثاني: توفير المراجع العلمية اللازمة لكافة التخصصات بالجامعة

الانشطة:

- تشجيع اعضاء هيئة التدريس على تأليف الكتب المنهجية ومنح حوافز مشجعة لذلك.
- الاشتراك في المعارض الكتاب بكل دور النشر بكافة الدول واختيار الكتاب المناسب من تلك العروض.
- تفعيل التعامل مع المواقع الالكترونية ويتم من خلال ذلك وضع بنك للمعلومات والمعرفة.
- تكليف لجان متخصصة علميا عند شراء الكتب المنهجية من معارض الكتاب ودور النشر.

الهدف الثالث: السعي لتوفير مصادر للتمويل مناسبة مع الجهات ذات العلاقة، ووضع حوافز مشجعة لأعضاء هيئة التدريس

الانشطة:

- اعداد ميزانية تقديرية سنوية متضمنة كافة البنود وأوجه الصرف المتوقعة بالجامعة متضمنة كل البرامج بما فيها برامج الأنشطة البحثية والعلمية.
- فتح كافة الاقسام الدراسية بالدراسات العليا وقبول الطلاب من مختلف المناطق، حيث يعتبر هذا مصدر دخل ذاتي للجامعة.
- انشاء حضانات للتكنولوجيا والمشروعات الصغيرة كرافد من الروافد الذاتية للتمويل.
- استغلال الاكشاك والكافيتريا وخدمات الانترنت كمصدر دخل اضافي للجامعة.

تسويق الابحاث والمؤلفات والكتب بالمكتبة المركزية بالجامعة والاقسام.
عقد الدورات التدريبية للجهات العامة والخاصة، والتركيز على الاحتياجات التدريبية اللازمة لهذه الجهات مما يخلق مردود مادي به للجامعة.

الهدف الاستراتيجي السادس	
مراعاة حساب التكلفة والايراد لكل قسم على حدة	
تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والتصور المستقبلي	
المهام	الوضع الراهن
عمل مراكز للتكلفة لكل قسم على حدة يساعد في عملية اتخاذ القرار من حيث الإضافة والالغاء والتعديل	لا يتم مراعاة حساب التكلفة والايراد لكل قسم على حدة مما يصعب عملية اتخاذ القرار المالي بخصوص الأقسام من حيث الإضافة او الالغاء او التعديل
	استخدام فعال لإمكانيات الجامعة ومواردها
	توفر اليات مؤثقة لجميع العمليات في الجامعة

الهدف الأول: انشاء مراكز التكلفة والايراد للأقسام
الانشطة:

- توفير الكوادر العلمية القادرة على انشاء نظام مالي في الجامعة يتبنى مراكز التكلفة والايراد لكل قسم
- توفير كافة الإمكانيات لتطوير الوضع المحاسبي الحالي للكلية ليتماشى مع تبني مراكز التكلفة
- الاستفادة من تبني مراكز التكلفة في عملية اتخاذ القرار للأقسام بالإضافة أو الإلغاء أو التعديل

الهدف الاستراتيجي السابع:	
التميز في تنظيم الفعاليات الفكرية والعلمية وتوثيق التعاون مع مؤسسات التعليم العالي المناظرة في الداخل والخارج.	
تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والتصور المستقبلي	
المهام	الوضع الراهن
تفعيل التعاون المحلي والدولي	تمتلك الجامعة بموقع استراتيجي منفردة بمدينة ترهونة حيث الكثافة السكانية المتوسطة والتنوع الزراعي والتجاري، يحيط بالجامعة العديد من المحلات التجارية التابعة للقطاع الخاص أو بعض مؤسسات القطاع العام كالمصارف مما يتيح فرص التدريب للطلاب والتعيين للخريجين ومشاريع بحثية.
	الاستفادة من المقارنة مع الجامعات المعتمدة المتميزة والسعي نحو التحسين المستمر لتطوير الجامعة والحصول على شهادة الاعتماد
	بناء جسور التواصل وتوسيع التعاون والشراكة مع الهيئات والمنظمات الوطنية والعالمية من خلال الاتفاقيات الثنائية

الهدف الاول: تفعيل التعاون المحلي والدولي

الانشطة:

- عقد اتفاقيات التعاون الثقافي بين الجامعة والجامعات الإقليمية والدولية
- تفعيل دور مكتب التعاون الدولي في الجامعة وتكليف العناصر المؤهلة والمتخصصة للعمل به
- تفعيل الاتفاقيات التي سبق وان ابرمتها الجامعة مع الجامعات الاخرى.
- توفير كل وسائل الاتصال الإلكتروني ودعمه بكل الامكانيات اللازمة لأجل اداء مهمته بكل كفاءة وفاعلية.

الفصل الرابع: الخطة التنفيذية

الفصل الرابع: الخطة التنفيذية

1-4 الخطة التنفيذية التفصيلية للأهداف الاستراتيجية والفرعية للجامعة 2023 – 2027 م

الهدف الاستراتيجي الاول:

الوصول إلى الاعتماد المؤسسي والبرامجي المحلي والدولي لجودة التعليم الجامعي والبحث العلمي

ملاحظات	الميزانية المطلوبة	مسؤولية التنفيذ	الإطار الزمني للخطة					الأنشطة	الأهداف الفرعية
			2027	2026	2025	2024	2023		
	30,000	مكتب الجودة بالجامعة						إجراء الدراسة والتقييم الناقى وملئ استمارات التقدم للاعتماد وطلب الاعتماد من مركز ضمان الجودة	الوفاء بمتطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي وفق المعايير المعتمدة محليا ودوليا
	10,000	مكتب الجودة بالجامعة						الوفاء بأي متطلبات قد تتطلبها ادارة مركز ضمان الجودة وتلبيته بأسرع وقت حتى يتم الحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي	
	10,000	مكتب الجودة بالجامعة						المتابعة والمراجعة المستمرة لمركز ضمان الجودة وتوفير أي متطلبات مستجدة	

الهدف الاستراتيجي الثاني:
تحقيق شراكة فاعلة مع المجتمع المحلي تدعم مسار التنمية المستدامة.

الأهداف الفرعية	الأنشطة	الإطار الزمني للخطة					مسؤولية التنفيذ	الميزانية المطلوبة	الملاحظات
		2023	2024	2025	2026	2027			
اعداد برنامج تدريبي يتناسب مع متطلبات سوق العمل المحلي	انشاء لجنة لإعداد برامج تدريبية تتناسب مع سوق العمل يمثل تمويل ذاتي للجامعة						رئاسة الجامعة	2,000	
	التعاون مع اعضاء هيئة التدريس واقتراح دورات تدريبية مناسبة منهم تتماشى مع السوق المحلي							3,000	
	وضع برنامج تدريبي سنوي للجامعة يتناسب مع المؤهلات وطلب السوق المحلي							1,000	
	قياس مدى تقدم البرامج المختلفة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية								

							عقد الاتفاقيات التعاون الثقافي بين الجامعة والجامعات الإقليمية والدولية	القيام بالتعاون والشراكة مع الهيئات والجامعات والمنظمات ذات العلاقة
		رئاسة الجامعة					تفعيل دور مكتب التعاون الدولي في الجامعة وتكليف العناصر المؤهلة والمتخصصة للعمل به	
							تفعيل الاتفاقيات التي سبق وان ابرمتها الجامعة مع الجامعات الاخرى	
							توفير كل وسائل الاتصال الإلكتروني ودعمه بكل الامكانيات اللازمة لأجل اداء مهمته بكل كفاءة وفعالية.	

الهدف الاستراتيجي الثالث:

إعداد الكوادر الماهرة من حملة المؤهلات الجامعية والعليا في مختلف التخصصات التطبيقية والإنسانية القادرة على مواكبة التطور التقني والتقدم العلمي المستمر.

الأهداف الفرعية	الأنشطة	الإطار الزمني للخطة					مسؤولية التنفيذ	الميزانية المطلوبة بالدينار	الملاحظات
		2023	2024	2025	2026	2027			
تفعيل الاعلام وتشجيع الطلبة للانتحاق بالكليات	انشاء وتعزيز مكتب اعلامي يمتلك القدرات والإمكانيات التي تمكنه من اداء وظيفته بكل جدارة واقتدار						رئاسة الجامعة	5,000	
	دعم الرسالة الاعلامية للجامعة ودورها في خدمة المجتمع وذلك من خلال التركيز على رؤية ورسالة وأهداف الجامعة							1,000	
	ربط الجامعة بكل المؤسسات الاعلامية وتوظيفها لخدمة الجامعة وتحقيق اهدافها							10,000	
	انشاء وتفعيل الوحدات الاعلامية بالأقسام وربطها بالمكتب الاعلامي على مستوى الجامعة							5,000	
تفعيل دور المكتبة	نشر ثقافة البحث الإلكتروني عن المصادر والمراجع بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس						رئاسة الجامعة		

	5,000	مكتب البحوث والاستشارات					ربط المكتبة الالكترونية بمواقع البحث العلمية عبر شبكة المعلومات الدولية	الالكترونية مع تدريب
	2,000						توفير الانترنت عالي السرعة والسعة	أعضاء هيئة
	50,000						توفير كل مستلزمات المكتبة الالكترونية ودعمها بكل الامكانيات اللازمة لأداء رسالتها	التدريس على كيفية
	2,000						تشجيع اعضاء هيئة التدريس على عمل المقررات الالكترونية	استخدام
							تشجيع اعضاء هيئة التدريس والطلاب على استخدام الكتب المرجعية	الأساليب والتقنية
							نشر ثقافة التعلم الناقى والالكتروني	الحديثه
							توجيه الطلاب لمواقع ومحركات البحث الإلكتروني ومساعدتهم في ذلك	الداعمة للمعملية التعليمية بالجامعة
		الشئون الإدارية					الاهتمام بإدارة الشؤون الفنية ومدها بكل الامكانيات اللازمة لأداء عملها	القيام بالتطويرات
							اختيار المهندسين ذو الكفاءة والخبرة للعمل بهذه الإدارة	المطلوبة
							توفير الاجهزة والقياسات والمعدات وغيرها من الوسائل التي تمكن المهندسين والفنيين بإنجاز اعمالهم بكل كفاءة	واعداد المخططات
							انشاء مكتب متخصص لمتابعة عمليات التنفيذ حسب المواصفات والقياسات المطلوبة ومده بالعناصر المؤهلة	لتنفيذ

								تنفيذ كافة المشروعات المقترحة من قبل الكليات المبينة في الجدول 2 وفي بند الخطة التنفيذية	الانشاءات والمباني الجديدة
--	--	--	--	--	--	--	--	---	----------------------------------

الهدف الاستراتيجي الرابع:

كادر إداري وفني وأكاديمي مؤهل يمتلك المهارات والقدرات المهنية والشخصية لأداء مهني متمن ومتميز.

الملاحظات	الميزانية المطلوبة	مسؤولية التنفيذ	الإطار الزمني للخطة					الأنشطة	الأهداف الفرعية
			2027	2026	2025	2024	2023		
		رئاسة الجامعة						وضع الية لتحديث الدورات التدريبية المناسبة للفنيين والعاملين	تفعيل دور التدريب
								تدريب اعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنية الحديثة وتقديم خدمات التعليم الذاتي.	والتطوير بالجامعة
								قياس مدى تقدم البرامج المختلفة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية	

الهدف الاستراتيجي الخامس:
بيئة علمية محفزة لممارسة الأنشطة البحثية والمشاركة العلمية محليا ودوليا.

الأهداف الفرعية	الأنشطة	الإطار الزمني للخطة					مسؤولية التنفيذ	الميزانية المطلوبة	الملاحظات
		2023	2024	2025	2026	2027			
توفير الامكانيات المطلوبة الخاصة بالمكتبة الالكترونية	نشر ثقافة البحث الإلكتروني عن المصادر والمراجع بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس						مكتب البحوث والاستشارات		
	ربط المكتبة الالكترونية بمواقع البحث العلمية عبر شبكة المعلومات الدولية							10,000	
	توفير الانترنت عالي السرعة والسعة								
	توفير كل مستلزمات المكتبة الالكترونية ودعمها بكل الامكانيات اللازمة لأداء رسالتها							20,000	
	نشر ثقافة التعليم الذاتي والالكتروني								
توفير المراجع	تشجيع اعضاء هيئة التدريس على التأليف الكتب المنهجية ومنح حافز						رئاسة الجامعة	10,000	

							مشجع لذلك	العلمية اللازمة
	20,000						الاشتراك في معارض الكتاب بكل دور النشر بكافة الدول واختيار الكتاب المناسب من تلك العروض	لكافة التخصصات بالجامعة
	10,000						تفعيل التعامل مع المواقع الالكترونية ويتم من خلال ذلك وضع بنك للمعلومات	
							تكليف لجان متخصصة علميا عند شراء الكتب المنهجية من معارض الكتاب ودور النشر	
							اعداد ميزانية تقديرية سنوية متضمنة كافة البنود وأوجه الصرف المتوقعة بالجامعة.	السعي لتوفير مصادر لتمويل الجامعة
	100,000	رئاسة الجامعة					فتح كافة الاقسام الدراسية بالدراسات العليا وقبول الطلاب من مختلف المناطق، حيث يعتبر هذا مصدر دخل ذاتي للجامعة.	
	50,000						انشاء حضانات للتكنولوجيا والمشروعات الصغيرة كرافد من الروافد الذاتية للتمويل.	
	10,000						استغلال الاكتشاف والكافيريا	

							وخدمات الانترنت كمصدر دخل اضافي للجامعة.	
	50,000						تسويق الابحاث والمؤلفات والكتب بالمكتبة المركزية بالجامعة والكليات.	
	10,000						عقد الدورات التدريبية للجهات العامة والخاصة، والتركيز على الاحتياجات التدريبية اللازمة لهذه الجهات مما يخلق مردود مادي به للجامعة.	

الهدف الاستراتيجي السادس:

مراعاة حساب التكلفة والايراد لكل قسم على حدة

الملاحظات	الميزانية المطلوبة	مسؤولية التنفيذ	الإطار الزمني للخطة					الأنشطة	الأهداف الفرعية
			2027	2026	2025	2024	2023		
		رئاسة الجامعة						توفير الكوادر العلمية القادرة على انشاء نظام مالي في الجامعة يتبنى مراكز التكلفة والايراد لكل قسم	انشاء مراكز التكلفة والايراد للأقسام
	10,000							توفير كافة الإمكانيات لتطوير الوضع المحاسبي الحالي للكلية ليتماشى مع تبني مراكز التكلفة	
								الاستفادة من تبني مراكز التكلفة في عملية اتخاذ القرار للأقسام بالإضافة او الإلغاء او التعديل	

الهدف الاستراتيجي السابع:

التميز في تنظيم الفعاليات الفكرية والعلمية وثيق التعاون مع مؤسسات التعليم العالي المناظرة في الداخل والخارج.

الأهداف الفرعية	الأنشطة	الإطار الزمني للخطة					مسؤولية التنفيذ	الميزانية المطلوبة	الملاحظات
		2023	2024	2025	2026	2027			
تفعيل التعاون المحلي والدولي	عقد الاتفاقيات التعاون الثقافي بين الجامعة والجامعات الإقليمية والدولية						رئاسة الجامعة		
	تفعيل دور مكتب التعاون الدولي في الجامعة وتكليف العناصر المؤهلة والمتخصصة للعمل به								
	تفعيل الاتفاقيات التي سبق وان ابرمتها الجامعة مع الجامعات الاخرى								
	توفير كل وسائل الاتصال الإلكتروني ودعّمه بكل الامكانيات اللازمة لأجل اداء مهمته بكل كفاءة وفاعلية							10,000	

2-4 مشاريع التطوير المقترحة بشأن الموقع والمباني:

أولاً: التطوير في الموقع الحالي للجامعة: المتطلبات المستقبلية والتكاليف التقديرية للمشاريع المقترحة بكافة الأقسام بجامعة ترهونة الاهلية

ت	القسم	المعامل	حجرات اعضاء هيئة التدريس	المكتبة (الكترونية ورقية)	المدرجات	القاعات	مكتب القسم	اجمالي عدد الوحدات	التكلفة	التكلفة التراكمية	السنة التنفيذية
1	إدارة الاعمال	0	1	3	1	1	1	7	642,000	642,000	2023
2	المحاسبة	0	1	0	0	2	1	4	864,000	222,000	2023
3	القانون	0	1	0	0	4	1	6	1,246,000	382,000	2024
4	التمويل والمصارف	0	1	0	0	0	1	2	1,308,000	62,000	2024
5	الصيدلة	2	1	0	0	1	1	5	1,690,000	382,000	2025
6	طب اسنان	2	1	0	0	1	1	5	2,072,000	382,000	2025
7	المختبرات الطبية	2	1	0	0	7	1	11	2,934,000	862,000	2026
8	التخدير والعناية الفائقة	2	1	0	0	3	1	7	3,476,000	542,000	2027
9	هندسة النفط	0	1	0	0	1	0	2	3,606,000	130,000	2024
10	الإدارة الصحية	0	0	0	0	0	0	0	3,606,000	0	2024
مجموع عدد الوحدات		8	9	3	1	20	8	49	3,606,000	الإجمالي	
التكاليف التقديرية للوحدة الواحدة		120,000	50,000	100,000	200,000	80,000	12000				
الاجمالي		960,000	450,000	300,000	200,000	1,600,000	96,000	3,606,000			

ثانيا: المشاريع المقترحة:

ت	البيان	التكلفة المالية	الشركة المنفذة	المدة الزمنية للتنفيذ
1	المبنى الإداري	20,000,000	شركة السالك للخدمات التعليمية	2030 - 2024
2	توفير وسائل مواصلات بعدد ثلاث حافلات	300,000	شركة السالك للخدمات التعليمية	2024
3	مبنى سكن جامعي (غرف إقامة، حمامات، مطعم، حجرات مطالعة، مقهى (كافيتريا)،	1,000,000	شركة السالك للخدمات التعليمية	2027 - 2025

3-4 متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية

1. تختص وحدة التخطيط بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
2. يرفع تقرير شهري لرئيس الجامعة عن الأنشطة المقبلة لتوجيهها للمختصين لتنفيذ النشاط.
3. يرسل لرئيس الجامعة تقرير شهري من جهات التنفيذ المختلفة بمعدلات انجاز الأنشطة ومعوقات التنفيذ ومقترحات التحديث.
4. توجه تقارير انجاز الأنشطة الى وحدة تقييم الاداء وضمان الجودة لاقتراح التحديث المطلوب بالخطة ورفع لرئيس الجامعة.
5. تجتمع لجنة الخطة الاستراتيجية بصفة دورية (شهرية) لمناقشة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية واقتراح التحديث المطلوب بالخطة ورفع لرئيس الجامعة.
6. يرفع تقرير سنوي لرئيس الجامعة من مكتب التخطيط والمتابعة عن مدى التقدم في الخطة والمعوقات والمستجدات ومقترح تحديث الخطة.