

وزارة التعليم والبحث العلمي

الأكاديمية الليبية

وثيقة الخطة الاستراتيجية المعتمدة بالقر رقم لسنة

مقدمة :

في ظل التطورات المستمرة الحاصلة في مجالات التعليم والتعلم وإدارة المعرفة أصبح من الصعب تصور أي مؤسسة تعليمية تمارس أنشطتها دون وجود للتخطيط الاستراتيجي، فالبديل عن ذلك هو العشوائية والارتجال الذي يعرضها لمفاجآت ومواقف ليست بالحسبان. وهو ما يضعف قدرة هذه المؤسسات على تحقيق غرض انشائها والوصول الى الحالة المنشودة المتمثلة ضمن الأفق الزمني المحدد، بناء على ذلك يصبح التخطيط الاستراتيجي نهجا لا غنى عنه لهذه المؤسسات أن أرادت تحسين خدماتها وزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها وضمانا لنجاحها واستمرارها وتقدمها. وحيث أن إدارة الأكاديمية الليبية تتطلع لتحقيق تطوير شامل للأكاديمية يهدف تعزيز دورها التنموي وتحسين مخرجاتها وخدماتها المختلفة والارتقاء بها الى وفق أعلى معايير الجودة في التعليم العالي ورفع كفاءة وفاعلية مختلف العمليات الجارية بها؛ فقد تم اعداد الخطة الاستراتيجية العشرية (21-29م). كاستجابة مباشرة لهذه المقنضيات.

ونحن كلجنة لإعداد الخطة اذ تقدم وثيقة الخطة الاستراتيجية للأكاديمية فإننا على ثقة بما يمكن ان يتحقق من نقلة نوعية في مستوى الأداء الفردي والمؤسسي على صعيد كل التقسيمات الإدارية بالأكاديمية شريطة ان توفير كافة متطلبات التنفيذ وفي مقدمتها الإدارة الجيدة لعملية التنفيذ وتوفير الموارد المطلوبة إضافة الى تبني الإدارة بمخالف مستوياتها للحطة واعتبارها خارطة طريق يتم من خلالها وبالتوافق معها وعلى هدي منها اتخاذ كافة القرارات الإدارية.

ختاما تتقدم لجنة اعدا الخطة بالشكر الجزيل لكل من أسهم في هذا الجهد سواء بتقديم البيانات المعبرة عن الواقع او المساهمة بتقديم الرأي من خلال جلسات العرض والنقاش والعصف الذهني التي اقامتها اللجنة وشارك فيها اغلب القيادات الإدارية بالأكاديمية هذا التعاون والجهد المشترك الذي أفضى إلى الوصول إلى هذه المرحلة الحاسمة من حياة هذه المؤسسة الرائدة.

لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية 21-29

د.مختار محمد عاشور	د.أحمد حسين اليسير	د.جمال محمد التواتي	د.خيرية عمر المبروك	د.على صابر خير	أ.المبروك خليفة قمبرلو
رئيس اللجنة	عضو اللجنة	عضو اللجنة	عضو اللجنة	عضو اللجنة	عضو ومقرر اللجنة

الجزء الاول : أسس اعداد الخطة الاستراتيجية

أولا :اهم المصطلحات المستخدمة

المصطلح	الإطار والدلالة
القدرات المؤسسية	الإمكانات والموارد الملموسة وغير الملموسة المتوفرة لتوظيفها من اجل تحقيق الرسالة عبر تحقيق الرؤية.
البحث العلمي	مجموعة الأنشطة التي يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية والباحثين سواء بمباشرة هذه الأنشطة وبالأشراف العلمي على من يقوم بذلك الهادفة الى حل مشاكل قائمة او متوقعة بالمجتمع او الى اضافة جديد لمخزون المعرفة الإنسانية حول موضوع ما.
خدمة المجتمع	كل ما تساهم به الاكاديمية كمؤسسة او افراد منتمين اليها في تطور قدرات افراد المجتمع وتحسين ظروف الحياة لأفراده بما في ذلك اصحاب البيئة.
التعليم	مجموعة الطرق والأدوات والوسائل التي يتم عبرها نقل المعرفة من أعضاء هيئة التدريس الى الطلاب المنتسبين الى الاكاديمية بقصد اكسابهم دراية ومهارة جديدة في مجال علمي محدد.
التعلم	العملية الذهنية التي يتم من خلالها اكساب الطلاب بالأكاديمية مهارات ودراية جديدة في مجال علمي محدد.
الهدف الاستراتيجي	هو الغاية التي يؤدي تحققها وعلى نحو مباشر الى تسجيل المؤسسة تقدما في اتجاه تحقيق رسالتها.
الهدف الوسيط (المرحلي/ التنفيذي)	هو الغاية التي يؤدي تحققها وعلى نحو مباشر الى تسجيل المؤسسة تقدما في اتجاه تحقيق هدف استراتيجي او اكثر.
المبادرة	مجموع الأنشطة المتكاملة الهادفة الى تكوين شيء غير ملموس دفعة واحدة.
البرنامج	مجموع الأنشطة المتكاملة الهادفة الى تكوين شيء غير ملموس على مراحل.
المشروع	مجموع الأنشطة المتكاملة الهادفة الى تكوين شيء ملموس على مراحل.
الاداء المؤسسي	مستوى الإنجاز المحقق خلال الفترة من قبل المؤسسة قياسا بالمستهدف لنفس الفترة.
الأداء الفردي	مستوى الإنجاز المحقق خلال الفترة من قبل شخص ما قياسا بالمستهدف لنفس الفترة.
ذوو المصلحة	الأشخاص أو الفئات أو الوحدات أو المؤسسات المتوقع أن يتأثروا ويؤثروا في الخطة الاستراتيجية.
مدخلات العملية التعليمية	الأستاذ-الطالب-المقررات-الوسط المكاني -طرق التعليم والتقييم.
القدرات الفردية	مجموعة مناحي الدراية المعرفية المتوفرة لدى الشخص.
المهارات الفردية	مجموعة الأدوات والمداخل والطرق التي يتقنها المستخدم ويستطيع توظيفها في أداء واجباته الوظيفية.
المجتمع الداخلي	كافة الافراد الذين تربطهم علاقة منفعة مباشرة بالأكاديمية وهم أعضاء هيئة التدريس-الطلاب- الموظفون.
المجتمع المحلي	كافة الافراد والمؤسسات بالنطاق الإداري الذي تقع ضمنه الاكاديمية (بلدية جنزور بالنسبة للفرع الرئيسي للأكاديمية).

ثانيا دوافع اعداد خطة استراتيجية :

دوافع اعداد خطة استراتيجية هي أهم المبررات التي دعت الإدارة الى اتخاذ القرار بوضع هذه الخطة وفي هذا التوقيت على وجه الخصوص، ويمكن تلخيصها في الاتي:

1. الاهتمام المتزايد من قبل مؤسسات التعليم العالي بقضايا التخطيط الاستراتيجي واقتناعها بضرورة السير وفق خطط استراتيجية محددة، كونها تمثل مسارا عمليا أساسيا ومهم لتطوير هذه المؤسسات والنهوض بها، لدورها الكبير في رسم إطار عمل شامل يمكن من خلاله التنسيق بين مختلف الأنشطة يضمن ووضعتها في مسارات متكاملة تخدم رسالة المؤسسة.
2. وضع خطة استراتيجية للأكاديمية من شأنه أن يساهم في تلبية متطلبات الهيئة الوطنية لضمان الجودة للحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي.
3. وجود خطة استراتيجية للمؤسسة هو احد ابعاد التقييم ضمن اعمال التصنيفات المحلية والدولية للمؤسسات التعليمية .

ثالثا الافتراضات الأساسية للخطة الاستراتيجية :

1. يستدعي وضع الخطط الاستراتيجية التعامل مع المستقبل المتوسط والبعيد، وحيث أن المستقبل تسوده حالة عدم التأكد وفي احسن الأحوال المخاطرة ، فإن هذه الخطط تتطلب بالضرورة الاعتماد على مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تستهدف تقليل درجة عدم التأكد لصالح حالة المخاطرة وبالتالي الاعتماد على جملة من الفرضيات والمسلمات تشكل مجتمعة أساس اعداد الحطة :
2. استمرار الدور الحالي الذي تلعبه الحكومة في التعليم ما فوق العالي وذلك من حيث الانفاق على الاكاديمية وممارسة الرقابة والمتابعة عليها.
3. استمرار الأكاديمية كمؤسسة للدراسات العليا فقط لمنح الدرجات العلمية الثلاثة لما بعد المستوى الجامعي (ماجستير / دكتوراه / دراسات ما بعد الدكتوراه)
4. قيام الاكاديمية بدور بيت الخبرة لكل المؤسسات العامة إضافة الى تقديم الاستشارات للقطاع الخاص.
5. استمرار الاكاديمية كجهة عامة غير هادفة للربح.

رابعاً مرجعية وضع الخطة :

من أبرز المرجعيات التي استندت اليها اللجنة في وضع الخطة ما يلي :

- 1-طبيعة واهداف واغراض الاكاديمية الواردة بقرار انشائها
- 2-وثائق التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية والمتمثلة في:
 - أ. الخطة الاستراتيجية للأكاديمية للعام 2009-2011م
 - ب. مشروع خطة الأكاديمية للعام 2017-2020 م
- 2-نتائج التقييم المؤسسي للعام 2017-2018 م
- 4-خطة عمل إدارة التطوير للعام 2019-2020 م
- 5-التوجهات الوطنية لقطاع التعليم في ليبيا والأهداف المتعلقة بتحسين وتطوير مؤسسات التعليم العالي والدراسات العليا بالداخل (2018-2019)
- 6-معايير ضمان الجودة والاعتماد الصادرة عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي.
- 5-أفضل الممارسات السائدة في إدارة وتطور مؤسسات التعليم العالي.
- 6-نماذج متعددة من الخطط الاستراتيجية لعدد من الجامعات الوطنية والإقليمية والعالمية.
- 7-أدبيات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل عام.

خامساً منهجية إعداد الخطة :

يأتي وضع الخطة الاستراتيجية للأكاديمية في سياق التوجه نحو إرساء قواعد الأسلوب العلمي للتخطيط المستقبلي باعتباره طريقاً نحو تحسين بيئة العمل الداخلية، وإداة فاعلة لإحداث تغيير شامل يرتقي بالتعليم العالي والبحث العلمي بالأكاديمية إلى مستويات قادرة على مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية. وبما يعمل على تحقيق أهداف الأكاديمية في تطبيق الجودة الشاملة والعمل للحصول على الاعتماد الأكاديمي. واستناداً على هذه المعطيات فقد تم انجاز مشروع الخطة الاستراتيجية للأكاديمية وفق المنهجية الآتية:

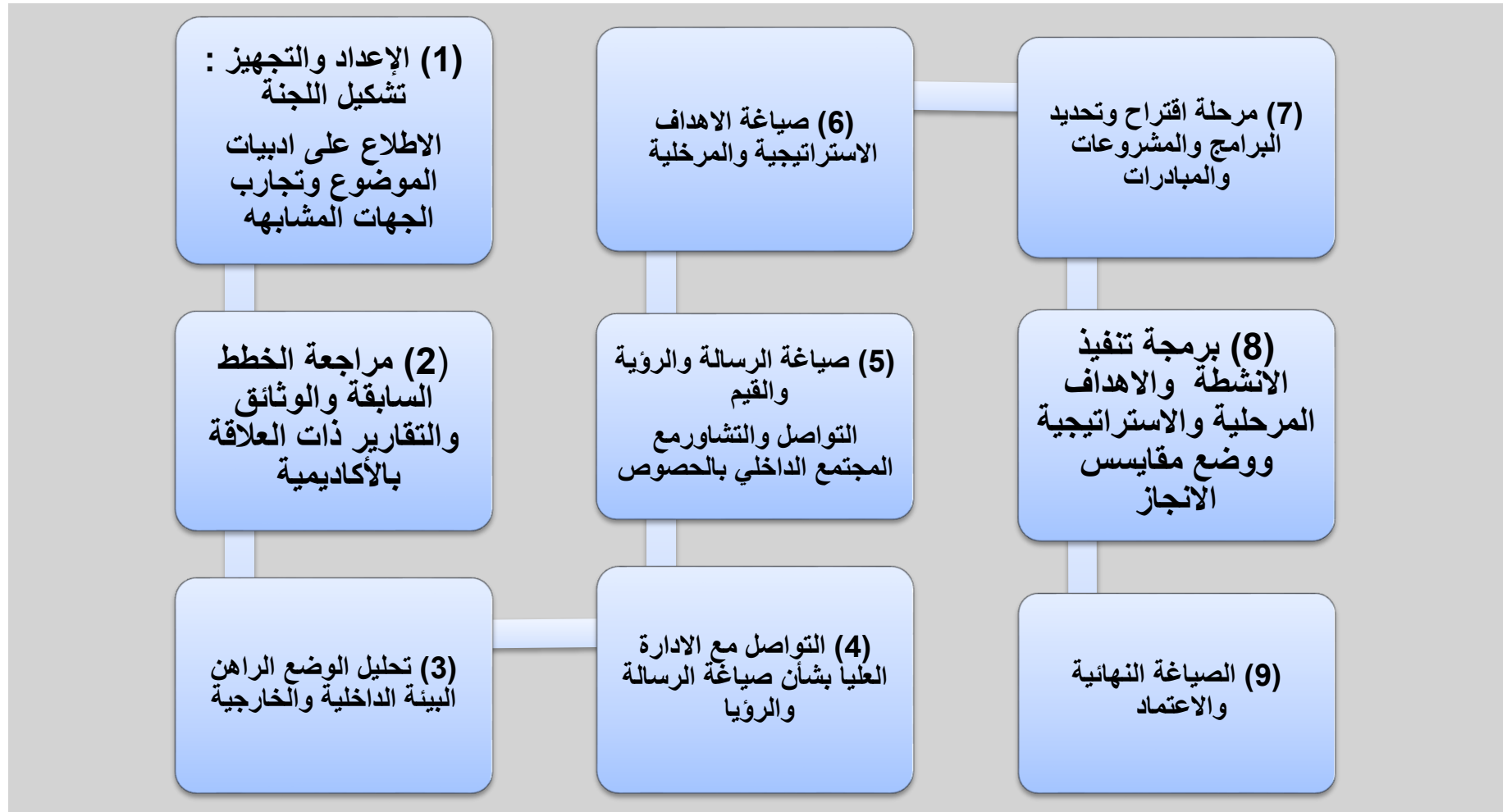
1. اسناد وضع الخطة الاستراتيجية للأكاديمية 2021-2030 م الى لجنة مشكلة بقرار من السيد رئيس الأكاديمية بتاريخ 11-11-2019م
2. تحديد الخطوط العامة لعمل اللجنة في المهام الآتية:

أ. -صياغة المضامين الأساسية في التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأكاديمية والمتمثلة في الرسالة والرؤية والقيم والأهداف الأساسية.

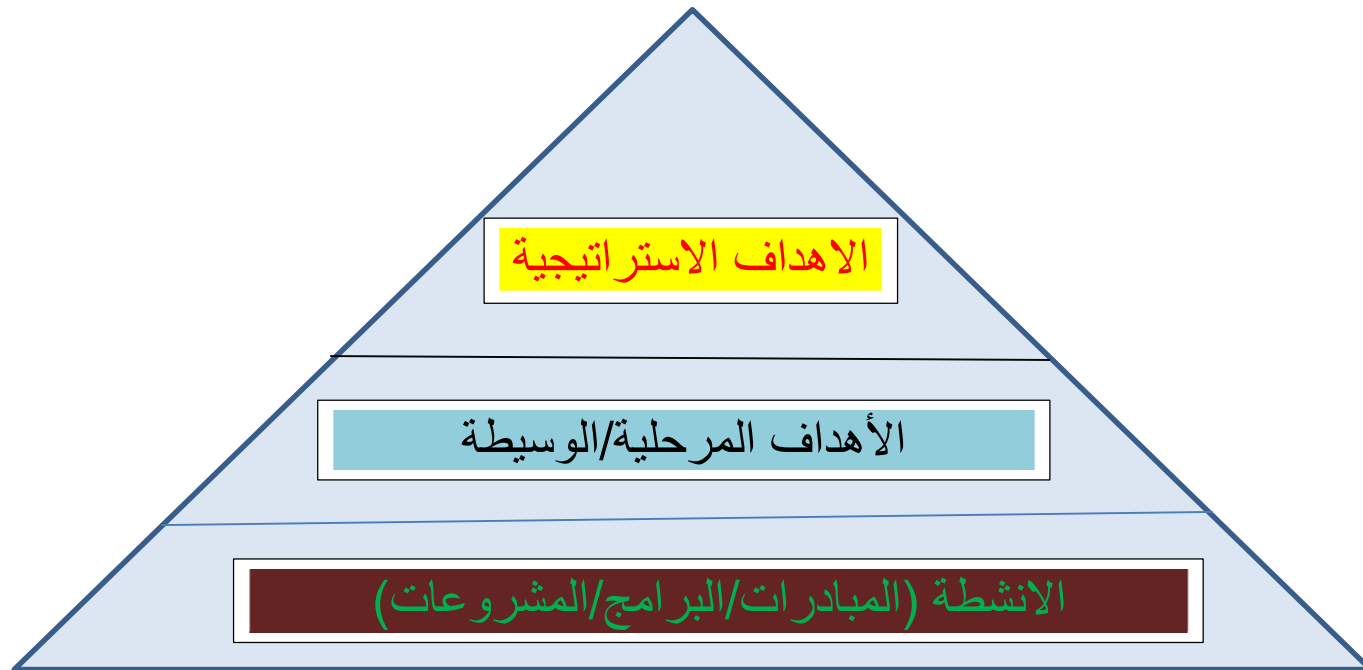
ب. -توصيف وتحليل الوضع القائم في كل الجوانب والأبعاد ذات الصلة بوضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

- ج. -تحليل الفجوة بين الوضع القائم والوضع المنشود وتحديد أسلوب وآلية إحداث الانتقال إلى الوضع المنشود.
- د. -بلورة وصياغة الأهداف والأغراض الاستراتيجية للأكاديمية.
- هـ. -وضع الخطة التنفيذية الشاملة ومجموعة الخطط التنفيذية الفرعية.
- و. -برمجة المراحل والخطوات التنفيذية وتحديد نقاط ومعايير تقييم الانجاز
3. اشراك أكبر عدد ممكن من المسؤولين بالأكاديمية في تحديد الركائز الأساسية للخطة. ويشمل ذلك تعميم ومناقشة ومراجعة كل من : الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية على الأطراف ذوى العلاقة (الإدارة العليا ، عمداء المدارس ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء الإدارات والمراكز المختلفة داخل الأكاديمية للاستفادة من التغذية الراجعة .
4. جدولة اعمال لجنة الاعداد لتتم من خلال لقاء اسبوعي واحد على الأقل في شكل ورشة عمل واجتماعات للمتابعة.
5. الاعتماد على التنظيم الإداري القائم وما يتضمنه من اختصاصات وصلاحيات كأداة لتنفيذ مختلف الأنشطة.
6. استخدام عدد من أدوات ومداخل التخطيط الاستراتيجي وتطويرها لتتلاءم مع طبيعة الأكاديمية كمؤسسة للتعليم والبحث العلمي والاستشارات.
7. صياغة الرسالة والرؤية والقيم على أساس قرار انشاء الأكاديمية بشكل أساسي إضافة الى أي ضوابط أخرى ذات صلة صادرة عم جهات الاختصاص.
8. اعتماد كل من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية من الإدارة العليا.
9. اشراك الإدارة الوسطى المتمثلة في عمداء المدارس ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء الإدارات والمراكز المختلفة داخل الأكاديمية في صياغة الأهداف الاستراتيجية.

سادسا تسلسل مراحل و خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية :



سابعا تراتبية مكونات الخطة



الجزء الثاني : الخطة الاستراتيجية

أ- الرسالة والرؤية والقيم :

1- الرسالة

تمثل الرسالة بياناً مختصراً وكافياً يُعبر عن الغرض من إنشاء وجود الأكاديمية ومقومات تميزها وتفرداها ومجالات عملها وخدماتها المختلفة، وهي الخس الدور الذي تسعى الاكاديمية للعبه في محيطها خلال فترة الخطة. وقد تم الاعتماد في صياغة الرسالة على ما هو وارد في قرارات الإنشاء وللأغراض التي أُسست من أجلها ، إضافة إلى الاستئناس بالعديد من الآراء ووجهات النظر لبعض القيادات والمسؤولين بالأكاديمية والمهتمين بأمرها . وتم الوصول إلى صياغة للرسالة تمثلت في البيان الآتي :

تقديم خدمات التعاليم فوق الجامعي والاستشارات الفنية وإعداد كفاءات البحث العلمي بما يخدم هدف احداث التنمية المستدامة الشاملة بالمجتمع.

2- الرؤية

تمثل الرؤية بياناً مختصراً يعبر عن الطموحات والتطلعات، وتبين على نحو وصفي ما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل . وقد اعتمدت اللجنة في صياغة الرؤية على مخرجات تقييم الوضع الراهن ومعدل التطور الذي يمكن تحقيقه خلال فترة الخطة وفق المعطيات الخالية والمتوقعة في البيئة المحيطة بمختلف ابعادها ، وعلى ضوء نتائج عمليات البحث والمقاربة والاستشهاد تم صياغة الرؤية في البيان الآتي :

مؤسسة للدراسات العليا والبحث العلمي؛ متميزة على المستوى المحلي والاقليمي؛ ذات بيئة محفزة للتعلم والإبداع؛ تساهم بفاعلية في احداث تقدم العلوم وتوظيفها في خدمة المجتمع.

3-مجموعة القيم

يُنظر للقيم على أنها مجموعة القواعد والضوابط الإرشادية والإطار السلوكي الذي يُعبر عن هوية وماهية المؤسسة وفلسفتها وما يُميزها ، وقد تم اقتراح مجموعة من القيم المؤسسية والتي يجب أن تمثل التزاما لتحقيق الرضا لدى كافة الاطراف والمستفيدين من خدمات وأنشطة الأكاديمية ، وأن تُمثل أساسا قويا لتكوين ثقافة مؤسسية متميزة تساهم في الإرتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي في اطار تنفيذ الأولويات والأهداف الاستراتيجية . ومجموعة القيم المقترحة هي :



ب- مصفوفات بلورة الأهداف وتنفيذ الأنشطة

الهدف الاستراتيجي الاول: التطوير المؤسسي وبناء النظم

المضمون التطبيقي : إحداث التطوير اللازم في النظم والأساليب والإجراءات وانتهاج اسلوب الإدارة الإلكترونية ومراعاة أبعاد الحوكمة والجودة الشاملة.

المشروعات والبرامج والمبادرات						الهدف الوسيط		
مؤشرات القياس	جهة التنفيذ	اهم مرتكزات التنفيذ	المخرجات المستهدفة	النشاط	#	المضمون	النص	#
درجة المام افراد المجتمع الداخلي بأسس واهداف ووسائل الحوكمة وفوائدها على المستوى الفردي والمؤسسي	-إدارة التخطيط والتدريب (موظفين) - إدارة التطوير (أعضاء هـ التدريس)	ادبيات الحوكمة	مجتمع داخلي ملم بأسس واهداف ووسائل وابعاد فكرة الحوكمة ومدرک لفوائدها على المستوى الفردي والمؤسسي.	مبادرة نشر ثقافة الحوكمة بأبعادها الأربعة (شفافية، مساءلة، عدالة، مشاركة).	1.1.1	تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمساءلة والعدالة في كافة إجراءات الأكاديمية وأنشطتها كالتعيين، تقلد المناصب، والترقيات، منح المكافآت، وفرض العقوبات ومتابعة حالات التظلم).	تطبيق اسس الحوكمة.	1.1
التغير النسبي في عدد حالات التواصل الفعال بين الاكاديمية وكل من فئات ذوي المصلحة	مكتب الاعلام والعلاقات العامة	ذوي المصلحة هم: الطلبة-الأساتذة العاملون-الموظفون - الخريجون-المجتمع المحلي -وزارة التعليم	نظام للتواصل مع ذوي المصلحة كفؤ وفعال.	مبادرة إقامة نظام للتواصل مع ذوي المصلحة.	2.1.1			
التقييم العاملين بالأكاديمية لمستوى الشفافية والعدالة والنزاهة في القرارات المتعلقة بعمليات التوظيف، تقلد المناصب، الترقيات ومنح المكافآت ، توقيع العقوبات ومتابعة حالات التظلم .	لجنة من المتخصصين	-قانون علاقات العمل. -لائحة شؤون اعضاء هيئة التدريس. -أسس الحوكمة	نظام يضمن النزاهة والشفافية في القرارات المتخذة وإجراءات تنفيذها وبالأخص المتعلق منها بعمليات التوظيف ، تقلد المناصب ، الترقيات ومنح المكافآت ، توقيع العقوبات ومتابعة حالات التظلم .	مبادرة تعزيز النزاهة والشفافية في القرارات والاجراءات.	3.1.1			
نسبة عدد الإجراءات النمطة الى العدد الكلي للإجراءات	فريق من إدارة التطوير وقسم الإدارة المسجل العام إدارة تقنية المعلومات	- حوسبة الاجراءات - دلائل الاجراءات	وثيقة تبين النسق الثابت من الخطوات ذات التابع المنطقي التي يتم من خلالها إتمام العملية (الإجراء) بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية.	وضع دليل إجراءات التشغيل النمطية.	1.2.1	استخدام تكنولوجيا المعلومات لإتمام كافة المعاملات الإدارية، والاعتماد على قواعد البيانات في جمع وتحليل وتحزين واسترجاع المعلومات.	حوسبة الاجراءات الادارية	2.1
% عدد التقسيمات الإدارية التي تم تثبيت النظام بها	لجنة من متخصصين	دليل إجراءات التشغيل النمطية.	نظام للمعلومات الإدارية على مستوى الأكاديمية كفؤ وفعال	برنامج إقامة نظام المعلومات الادارية.	2.2.1			
% عدد التقسيمات الإدارية التي تم تجهيزها وربطها الى العدد الكلي	لجنة من متخصصين تمثل فيها إدارة تقنية المعلومات ولجنة العطاءات	- إجراءات اقتناء الخدمات والمهام. البرامج الزماني للتنفيذ	بنية تحتية ومعدات ملائمة لمطلوبات النظام	مشروع توفير وتثبيت تجهيزات الإدارة المحوسبة.	3.2.1			
-عدد الدورات المنفذة -عدد المتدربين -عدد الذين اجتازوا التدريب بنجاح	إدارة التخطيط والتدريب	مبدأ شراء الخدمة	عناصر بشرية قادرة على إدارة وتشغيل وصيانة مختلف برمجيات ومكونات ومرافق نظام المعلومات الإدارية بالأكاديمية	برنامج تدريب القدرات البشرية اللازمة.	4.2.1			

الهدف الوسيط						المشروعات والبرامج والمبادرات		
#	النص	المضمون	#	النشاط	المخرجات المستهدفة	اهم مرتكزات التنفيذ	جهة التنفيذ	مؤشرات القياس
3.1	تطبيق الأساليب الحديثة في التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء	اعتماد مفاهيم وأساليب التخطيط الحديث وتوسيع قاعدة المشاركة في كافة مراحل التخطيط وبما يضمن تحسين عمليات المتابعة وتقييم الفردي والمؤسسي.	1.3.1	مبادرة وضع سياسة ودليل التخطيط والمتابعة.	دليل يوضح منطلقات وأسس العملية التخطيطية وخطوات وضع وتعديل الخطط	إشراك القيادات الإدارية في وضع الخطط كجزء من مسؤولياتهم الوظيفية	فريق من إدارة التخطيط والتدريب	عدد حالات الخروج عن منطلقات وأسس العملية التخطيطية وخطوات وضع وتعديل الخطط.
			2.3.1	مبادرة وضع سياسة ودليل قياس وتقييم الأداء المؤسسي.	دليل يوضح أساليب قياس تقييم الإنجاز المحقق خلال الفترة في مضمات الأهداف المرحلية على مستوى التقسيم التنظيمي المجازة	الربط بين مستوى الأداء المؤسسي المسجل خلال الفترة وكل من الأهداف المرحلية والأهداف النوعية للتقسيم التنظيمي ونظام المجازة	مكتب الجودة	عدد حالات قصور أساليب قياس تقييم الإنجاز على مستوى التقسيم التنظيمي
			3.3.1	مبادرة وضع سياسة ودليل قياس وتقييم الأداء الفردي.	دليل يوضح أساليب قياس تقييم الإنجاز المحقق خلال الفترة في مضمات المهام الوظيفية على مستوى المستخدم	الربط بين مستوى الأداء الفردي المسجل خلال الفترة وكل من الأهداف المرحلية والأهداف النوعية للتقسيم التنظيمي ونظام المجازة	فريق من مكتب الجودة وإدارة ش.ا هيئة التدريس وإدارة الشؤون الإدارية	عدد حالات قصور أساليب قياس وتقييم الإنجاز على مستوى المستخدم
			4.3.1	برنامج تنمية مهارات العاملين في المجال.	موظفون على دراية بالأساليب الحديثة في التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء	يشمل ذلك المشغلين للنظام	إدارة التخطيط والتدريب	عدد حالات عدم التطبيق أو التطبيق غير الصحيح للأساليب الحديثة في التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء
4.1	تحديث التنظيم المؤسسي والوظيفي.		1.4.1	برنامج تحليل العمل ووضع الهيكل التنظيمي.	هيكل تنظيمي يوضح مسميات التقسيمات التنظيمية وخطوط التبعية الإدارية بينها	-رسالة الأكاديمية -استراتيجية الأكاديمية	لجنة من المتخصصين.	عدد حالات عدم الاتساق (في تسميات أو خط الإبلاغ أو نطاق الاشراف... إل) المسجلة.
			2.4.1	مبادرة إعداد وصف وتوصيف الوظائف.	أدلة توضح واجبات كل وظيفة ومؤهلات شاغليها	-الهيكل التنظيمي	لجنة من المتخصصين.	عدد حالات عدم الاتساق المسجلة
			3.4.1	مبادرة وضع أدلة المهام والواجبات وصلاحيات.	أدلة توضح مهام التقسيمات التنظيمية وواجبات وصلاحيات رؤسائها	-توازن المهام والواجبات والصلاحيات	لجنة من المتخصصين.	عدد حالات عدم الاتساق (في المهام أو الصلاحيات أو المسؤوليات... إلخ) المسجلة.
			4.4.1	مبادرة وضع أدلة العمل والإجراءات.	ضوابط تنظيمية ملزمة في شكل أدلة إجراءات نوعية: الاستخدام، التسجيل والدراسة والتقييم. إلخ	-نظام المعلومات الإدارية -الهيكل التنظيمي - اللوائح المالية والإدارية	لجنة من المتخصصين.	عدد حالات القصور أو التناقض أو ضعف الفاعلية المسجلة

الهدف الاستراتيجي الثاني: تقديم برامج تعليمية بجودة عالية في مختلف التخصصات.
المضمون التطبيقي: العمل على تطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر لمدخلات العملية التعليمية

المشروعات والبرامج والمبادرات						الهدف الوسيط		
#	النص	المضمون	#	النشاط	المخرجات المستهدفة	اهم مرتكزات التنفيذ	جهة التنفيذ	مؤشرات القياس
1.2	تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس	إكساب عضو هيئة التدريس المزيد من المهارات في مجال التعليم والبحث العلمي	1.1.2	برنامج تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس	أعضاء هيئة تدريس ذوو مهارات تعليمية وبحثية يمكن من خلالها تقديم برامج تعليمية بجودة عالية	مناهج التدريس /مناهج البحث العلمي/برمجيات التحليل العلمي / قدرات العرض والتلخيص/ قدرات الاشراف والتوجيه العلمي	إدارة التطوير	تقديرات المتلقين لدرجة الاستفادة
			2.12	وضع الية وضوابط فعاله لاختيار أعضاء هيئة التدريس.	مجموعة إجراءات وشروط وضوابط (معايير) تضمن استقطاب أساتذة متميزين من حيث العلم والمهارة وأخلاقيات المهنة وفق متطلبات البرامج التعليمية الجيدة	السجل الأكاديمي والبحثي /الممارسة لتطبيقية/القدرات اللغوية /القدرات التحليلية/ مهارات تقنية المعلومات / مهارات التدريس والبحث العلمي.	إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس	% اعضاء هيئة التدريس ممن تنطبق عليهم المعايير الى العدد الكلي
2.2	تحسين مدخلات العملية التعليمية.	تطوير المقررات والبرامج الدراسية والتقييم وضوابط قبول الطلاب.	1.22	برنامج تطوير وتحسين المقررات.	مقررات دراسية ذات محتوى علمي مكافئ للمقررات المعتمدة في عدد من الجامعات الرائدة اقليميا	مقررات المرحلة الجامعية الأولى/ متطلبات سوق العمل /مقررات عدد من الجامعات الرائدة.	المجالس العلمية بالأقسام العلمية بالمدارس	% للمقررات المطورة الى العدد الكلي
			2.2.2	برنامج تطوير وتحسين البرامج الدراسية.	برامج دراسية ذات هيكلية مكافئة للبرامج المشابهة في عدد من الجامعات الرائدة اقليميا	هيكلية البرامج بالأكاديمية /هيكلية البرامج في جامعات رائدة/حاجات المجتمع في المدى المتوسط	المجالس العلمية بالأقسام العلمية بالمدارس.	%بين البرامج المطورة والعدد الكلي للبرامج
			3.2.2	برنامج تطوير وتحسين ضوابط وآليات قبول الطلبة.	مجموعة إجراءات وشروط وضوابط تضمن قبول الطلبة الأكثر جدارة على مستوى الحصيلة العلمية والمهارات البحثية بما يفي بمتطلبات تقديم برامج تعليمية جيدة.	السجل الدراسي /القدرات اللغوية / القدرات التحليلية/ مهارات تقانة المعلومات/ مهارات البرامج التطبيقية التخصصية	مجلس الشؤون العلمية للأكاديمية.	تقديرات أعضاء هيئة التدريس للمستوى العام لقدرات ومهارات الطلبة.

المشروعات والبرامج والمبادرات						الهدف الوسيط		
#	النص	المضمون	#	النشاط	المخرجات المستهدفة	اهم مرتكزات التنفيذ	جهة التنفيذ	ادوات القياس
3.2	الوصول الى المعايير القياسية في توفر واشغال الابنية الإدارية وقاعات التدريس والمعامل والورش	ادارة الابنية الإدارية والقاعات والمعامل والورش والمختبرات على أسس تسمح بالاستفادة المثلى منها وتطويرها والتوسع فيها وفق الحاجة	1.3.2	مبادرة صيانة وتجهيز قاعات الدراسة.	قاعات دراسة ذات سعة ملائمة للغرض وتجهيزات مناسبة	الحيز المكاني (م3/ طالب) /العزل الصوتي/ الإضاءة/ التكيف التهوية/ وسائل الايضاح	ادارة الخدمات	تقديرات الأساتذة والطلبة لمستوى مناسبة قاعات الدراسة وتجهيزاتها
			2.3.2	مبادرة وضع لائحة ضوابط تخصيص واستخدام المرافق التعليمية والإدارية.	مجموعة قواعد تحدد أسس توزيع المساحات المتاحة والمرافق المخصصة على مستوى القسم، المدرسة والمباني ذات الاستخدام المشترك على مستوى المدرسة او الأكاديمية	-التمييز بين المرافق المخصصة والمشاركة -تحديد اسبقيات الاستغلال -تحديد جهة التنسيق -تحديد مسؤول الحفظ والصيانة	الكاتب العام	عدد حالات تجاوز الضوابط عدد حالات التضارب العملي عدد حالات الإخفاق في التوافق مع البرامج المجدولة
			3.3.2	برنامج دراسة الوضع القائم وتحديد وجدولة الاجتياحات.	وصف شامل للوضع القائم وللإحتياجات المستقبلية مؤسس على ومعايير واضحة وبما يتفق مع المستهدفات الكمية والزمنية للخطة الاستراتيجية	- معدلات الاشغال - مستهدفات الخطة الاستراتيجية	الكاتب العام وادارة المشروعات وادارة التطوير	عدد حالات الإخفاق في تلبية الإحتياجات المكانية للأنشطة المجدولة خلال الفترة.
			4.3.2	برنامج تنفيذ التوسعات.	ابنية ومرافق متوافقة نوعا وكما وتوقيتا مع متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية	-التوزيع الزمني للإحتياجات وفق الخطة الاستراتيجية	-إدارة المشتريات -لجنة العطاءات -مكتب المشروعات	عدد حالات عدم التوافق الزمي مع برامج وأنشطة الحطة الاستراتيجية
			1.4.2	برنامج توعية الطلبة والأساتذة وذوي العلاقة من موظفي الأكاديمية بأهمية ووسائل التعلم عن بُعد.	مجتمع داخلي مدرك لأهمية التعلم عن بُعد واهم وسائله المتاحة محليا و/او عالميا	- طباعة المقررات والبرامج. - اساليب التقويم والقياس - حالات التواصل المباشر	ادارة التطوير. (هيئة التدريس) إدارة التخطيط والتدريب (الموظفين)	تقديرات المتلقين لدرجة الاستفادة
4.2	ارساء نظام للتعليم الالكتروني عن بعد.	توفير متطلبات وتطبيق التعليم الالكتروني والتعلم عن بعد	2.4.2	مشروع تهيئة البنية التحتية للتعليم الالكتروني.	بيئة تحتية قادرة على دعم التعليم والتعلم عبر التواصل عن بعد	-التكامل مع البنية التحتية للإدارة الإلكترونية	ادارة تقنية المعلومات	تقديرات المتخصصين والمسؤولين لقدرات البنية التحتية.

الهدف الاستراتيجي الثالث: تحقيق درجة من الاستقلال المالي.

المضمون التطبيقي: استحداث وتنمية موارد مالية ذاتية للأكاديمية وتخويلها بالتصرف الكلي او الجزئي فيها لغرض تطوير نفسها.

المشروعات والبرامج والمبادرات						الهدف الوسيط		
#	النص	المضمون	#	النشاط	المخرجات المستهدفة	اهم مرتكزات التنفيذ	جهة التنفيذ	ادوات القياس
1.3	تفنين تنمية الموارد المالية الذاتية للأكاديمية.	تطوير الأنشطة الخدمية المصاحبة القائمة حاليا وإعادة تنظيمها بما يكفل ادارتها على أسس اقتصادية	1.1.3	برنامج إعادة هيكلة معهد تنمية الموارد البشرية وتنويع أنشطته.	مؤسسة تدريبية قادرة على المنافسة السوقية وتحقيق نتائج اعمال تتناسب مع حجم الاستثمارات بها	هيكل تنظيمي مناسب وملاك وظيفي كفؤ وفعال	لجنة من المتخصصين	العائد على رأس المال المستثمر
			2.1.3	برنامج تطوير واعتماد لائحة مالية داخلية خاصة بالأكاديمية.	لائحة مالية داخلية معتمدة تراعي خصوصية الأكاديمية وتدعم تنمية مواردها المالية الذاتية واستقلاليتها المالية	فصل ضوابط إدارة أموال الموارد الذاتية عن أموال الميزانية/ ايلولة جزء من رسوم الدراسة الى الأكاديمية	لجنة من المتخصصين	عدد حالات التعارض بين اللائحة والهدف الوسيط
			3.1.3	مبادرة مراجعة واقتراح تعديل التشريعات النافذة.	حصر بالنصوص التشريعية النافذة التي يمكن ان تعيق تنمية الموارد المالية الذاتية للأكاديمية او ان تمنع تحقيقها قدر من الاستقلال المالي مع التعديلات المقترحة.	الخصوصيات الهيكلية والتنظيمية للأكاديمية	الإدارة المالية ومكتب المراجعة الداخلية والمكتب القانوني	
2.3	تنويع مصادر التمويل خارج الميزانية العامة	ضمان وجود عدد من المصادر التمويل الذاتي	1.2.3	برنامج تفعيل دور المكاتب والمراكز الاستشارية والبحثية.	مراكز بحث واستشارات فاعلة وكفاءة قادرة على المنافسة السوقية وتحقيق نتائج اعمال تتناسب مع حجم الاستثمار بها	- نطاق الخدمات - اشراك وتدريب المتلقي للخدمة (الشراكة مع العميل)	وكيل الشؤون العلمية	ربحية المركز
			2.2.3	برنامج استحداث أنشطة استثمارية جديدة.	بيان تفصيلي بأوجه الاستثمار المتاحة للأكاديمية معدة على أساس الجدوى الاقتصادية والفنية وفي إطار البيئة التشريعية المستهدفة	استثمارات في أنشطة مساندة للعملية التعليمية عامة ولنشاط الأكاديمية خاصة	مكتب الاستثمار (استحداث)	ربحية المركز المستحدث
			3.2.3	برنامج التواصل مع الجهات المانحة.	دعم مالي (نقدي او عيني) وفني من المنظمات المحلية والإقليمية والدولية	دعم معن لنشاط او مجموعة أنشطة محددة ضمن الخطة الاستراتيجية يكتسب من خلال المنافسة والاستحقاق	إدارة التعاون	% مبلغ الدعم المحقق الى الرقم المستهدف

الهدف الاستراتيجي الرابع: التميز في البحث العلمي وتقديم الاستشارات محليا وإقليميا.
المضمون التطبيقي: دعم البحث العلمي وربطه بالقضايا المحلية والإقليمية

المشروعات والبرامج والمبادرات						الهدف الوسيط		
#	النص	المضمون	#	النشاط	المخرجات المستهدفة	اهم مرتكزات التنفيذ	جهة التنفيذ	ادوات القياس
1.4	إقامة علاقات المشاركة مع المؤسسات العامة والخاصة.	التواصل مع مؤسسات القطاع العام والخاص للتعرف على تواجده من مشكلات وتحديات لغرض تقديم المشورة والحلول لها	1.1.4	الربط مع الجامعات المحلية والإقليمية	عقد اتفاقيات التعاون مع الجامعات	التحديد الواضح لواجبات طرفي الاتفاق نحو الآخر والية التنفيذ.	الشؤون العلمية ادارة التعاون العلاقات العامة	عدد الاتفاقيات الموقعة والموضوعة موضع التنفيذ
			2.1.4	الربط مع المراكز البحثية	عقد اتفاقيات التعاون مع المراكز البحثية	تحديد المجالات التي تخدم اهداف الاكاديمية في إطار الخطة الاستراتيجية القائمة		
			3.1.4	الربط مع الشركات العامة والخاصة	التواصل مع الشركات وبحث فرص واسلوب التعاون الممكن			
2.4	التوجه نحو الدراسات والبحوث الجماعية /المشتركة	تنظيم وتشجيع البحوث والدراسات التي تتجاوز حدود الجهد البحثي الفردي وتتصف بتغطية اوسع لجوانب مشكلة البحث	1.2.4	مبادرة وضع لائحة البحوث والدراسات المشتركة	لائحة خاصة تنظم تشكيل الفرق وواجبات وحقوق اعضائها	الجمع بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين بمراكز البحث.	ادارة التطوير	تقييم ذوي المصلحة
			2.2.4	مبادرة تشكيل الفرق البحثية	مجموعات وفرق بحثية مسماة ومحددة مجال النشاط والتبعية العلمية والادارية.	تشكل الفرق البحثية على مستوى الاقسام والشعب بالتعاون مع المراكز البحثية		
3.4	تشجيع المنظور التكاملي والاستشراقي عند بحث القضايا والظواهر	-توسيع مناهج البحث والاستقصاء المتبعة في الدراسات العلمية عامة والتطبيقية خاصة لتشمل مختلف المداخل وطرق البحث العلمية المعتمدة في مختلف فروع المعرفة التي تتناسب مع موضوع البحث - اعتماد مدخل استشرافي	1.3.4	انشاء مركز للدراسات العابرة للتخصصات	مركز بحثي قادر على انتاج بحوث تدرس الموضوعات وظواهر متعددة الوجوه	- دراسة الظواهر والمشاكل والمفاهيم ذات الابعاد الممتدة ضمن أكثر من تخصص. -المزج بين مناهج البحث	المجلس العلمية بالمدارس وإدارة التطوير	عدد الدراسات والبحوث الصادرة عن المركز خلال الفترة
			2.3.4	انشاء مركز للدراسات المستقبلية	مركز بحثي قادر على انتاج بحوث تدرس التطورات المستقبلية في العلوم والتقنية وأثرها في مختلف ابعاد الحياة الإنسانية على المستوى المحلي والإقليمي في المستقبل المنظور.	تحديات المستقبل وأثرها على الامن والسلم المجتمعي والقومي		عدد الدراسات والبحوث الصادرة عن المركز خلال الفترة

الهدف الاستراتيجي الخامس: تحقيق مرتبة متقدمة ضمن التصنيفات العالمية.
المضمون التطبيقي: السعي نحو تحقيق مركز مرموق ضمن التصنيفات المحلية والإقليمية والمحافظة عليه

المشروعات والبرامج والمبادرات						الهدف الوسيط		
#	النص	المضمون	#	النشاط	المخرجات المستهدفة	اهم مرتكزات التنفيذ	جهة التنفيذ	ادوات القياس
1.5	تعزيز الحضور المحلي والإقليمي.	ابراز الاكاديمية في المحافل الإقليمية والمحلية كمركز تعليمي بحثي متميز	1.1.5	مبادرة توعية منتسبي الأكاديمية بأبعاد وفوائد الحضور المحلي والإقليمي	مجتمع داخلي ملم بأبعاد وفوائد الحضور المحلي والإقليمي	ابرار الفوائد الفردية والمؤسسية	مكتب الجودة إدارة التطوير	عدد البرامج والمحاضرات المنفذة التعريف -التطور في ترتيب أحد التصنيفات الدولية
			2.1.5	برنامج استيفاء متطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي محليا	مؤسسة تعليمية وبحثية برامج ومقررات دراسية تتوفر فيها كافة الاشتراطات وفق التشريعات المحلية	خصوصية الاكاديمية من حيث انها مؤسسة متخصصة في تعليم فوق الجامعي فقط.	مكتب الجودة	عدد الشروط والمتطلبات المستوفاة من العدد الكلي للشروط والمتطلبات
			3.1.5	برنامج تنشيط دوريات الاكاديمية وتسجيلها لدى عدد من قواعد البحوث الإقليمية	دوريات علمية منتظمة الإصدار مدرجة ضمن عدد من قواعد الإللكترونية البحوث العلمية	-اعتماد النشر الإلكتروني - اعتماد النشر باللغة العربية ولغة حية أخرى.	ادارة النشر	عدد قواعد البيانات التي تتضمن منشورات للأكاديمية
			4.1.5	مبادرة الانتماء الى المنظمات الإقليمية	مؤسسة تعليمية بحثية منتظمة الى أبرز المنظمات الإقليمية ذات العلاقة.	تأكيد تبادل المصالح عبر التعاون مع المنظمات الإقليمية	ادارة التعاون	عدد المنظمات الإقليمية التي تنتمي اليها الاكاديمية من بين العشرة الأبرز
2.5	المشاركة المثمرة في النشاط البحثي المحلي والإقليمي	اشترك باحثي الاكاديمية وأعضاء التدريس بها في مشروعات بحثية تتناول موضوعات ذات أهمية خاصة محليا وإقليميا	1.2.5	مبادرة انشاء وإدارة برنامج الزمالة البحثية	نظام كفؤ وفعال لاستقطاب الباحثين محليا وإقليميا لتناول المشكلات والظواهر بالمجتمع.	الإعلان والشفافية الاستحقاق على أساس المنافسة والجدارة وفق ضوابط ومعايير عالمية	المجلس العلمي للأكاديمية	عدد البحوث والدراسات المنشورة في مجلة علمية دولية محكمة والناجمة عن الزمالات المنفذة
			2.2.5	برنامج تشجيع النشر الدولي	نظام يحفز الأساتذة والباحثين والطلبة على اعداد البحوث ونشرها في المجالات العلمية المرموقة	النشر باللغة العربية ولغة حية أخرى	المجالس العلمية بالمدارس وإدارة النشر	عدد البحوث والدراسات المنشورة في مجلة علمية دولية محكمة.

الهدف الاستراتيجي السادس: إعلاء القيم العامة والأخلاقيات العلمية.
المضمون التطبيقي: ترسيخ ثقافة التنافس الشريف والتميز في الأداء.

المشروعات والبرامج والمبادرات						الهدف الوسيط		
#	النص	المضمون	#	النشاط	المخرجات المستهدفة	اهم مرتكزات التنفيذ	جهة التنفيذ	ادوات القياس
1.6	خلق بيئة مشجعة للتنافس الشريف بين كل فئة من فئات المجتمع الداخلي	الوصول إلى ممارسات يحكمها التنافس الشريف، بما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء ودرجة تميزه	1.1.6	برنامج التميز في الأداء لأعضاء هيئة التدريس	مجتمع داخلي يؤمن بالتنافس الشريف بين الأقران طريقا للتميز في الاداء	- وضع التشريعات واللوائح المنظمة لجوائز التميز - الاعلان عن آليات الترشح وشروط ومعايير التقييم لكل فئة على حده عبر الوسائل المناسبة.	وكيل الشؤون العلمية	- عدد المرشحين للجوائز - مستوى الرضا عن قرارات منح الجوائز
			2.1.6	برنامج التميز في الأداء ببيت الطلبة			المجلس العلمي للأكاديمية	
			3.1.6	برنامج التميز في الأداء للموظفين			الكاتب العام	
2.6	تعزيز ثقافة احترام حقوق الملكية الفكرية.	حماية حقوق الملكية الفكرية في مختلف صورها من أجل تحفيز الإبداع والابتكار لدى منتسبي الأكاديمية	1.2.6	مبادرة اعداد أدلة الأمانة العلمية والملكية الفكرية.	أدلة الأمانة العلمية والملكية الفكرية.	التشريعات المحلية والدولية.	مكتب الجودة	عدد حالات المخالفة المرصودة
			2.2.6	مبادرة التوعية بأدلة الأمانة العلمية والملكية الفكرية			مكتب الجودة	مستوى المام المعين من افراد المجتمع الداخلي بضوابط الأمانة العلمية والملكية الفكرية واقتناعهم بها

الهدف الاستراتيجي السابع: خدمة المجتمع والمحيط.

المضمون التطبيقي: تعظيم استفادة المجتمع من خدمات الاكاديمية والمساهمة في اصحاب البيئة.

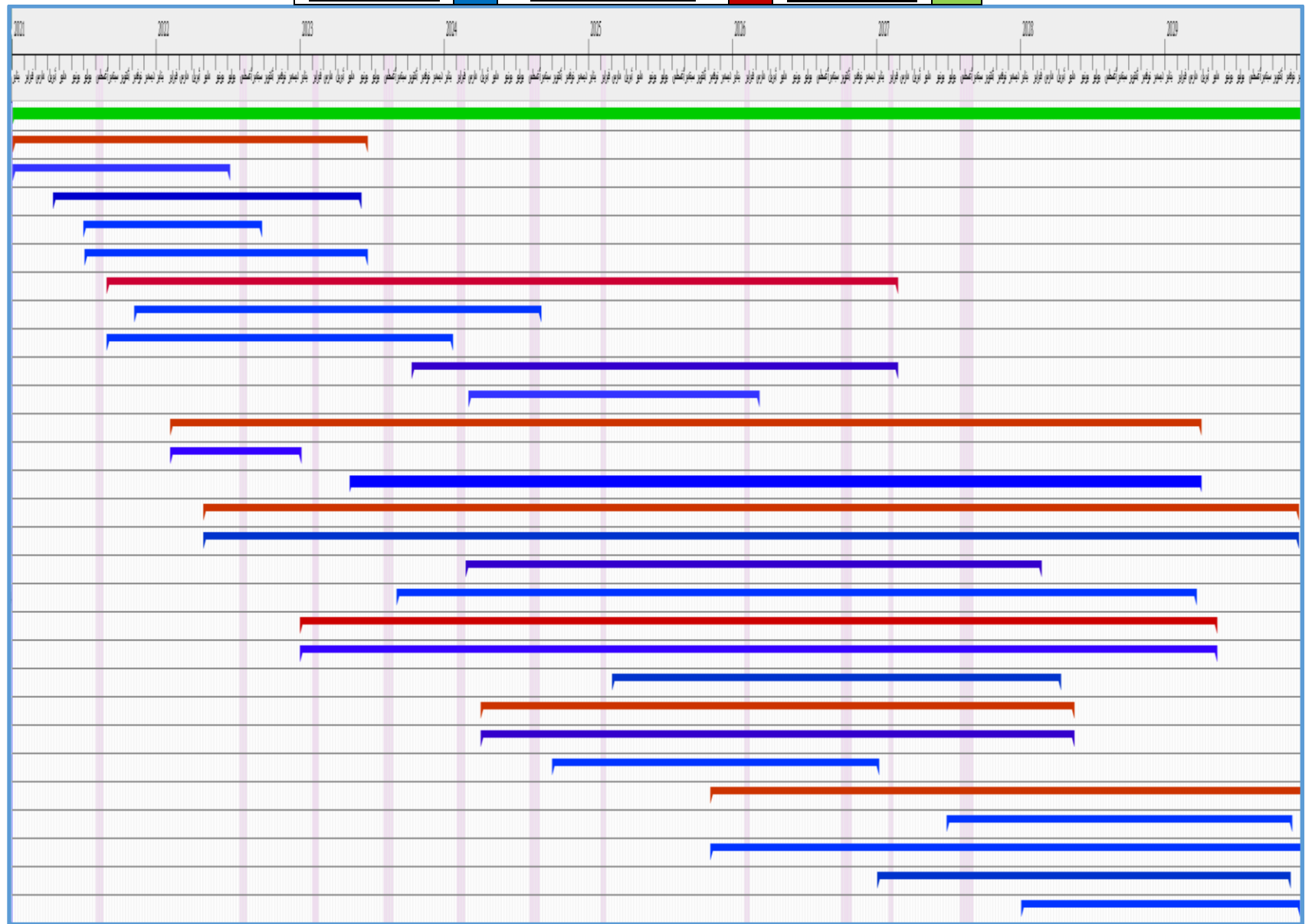
المشروعات والبرامج والمبادرات						الهدف الوسيط		
#	النص	المضمون	#	النشاط	المخرجات المستهدفة	اهم مرتكزات التنفيذ	جهة التنفيذ	ادوات القياس
1.7	إظهار القدرات وتأكيدها للالتزام بالاهداف	خلق الانطباع الصادق عن قدرات الأكاديمية لتعزيز الثقة فيها كمزود للخدمات المجتمعة ومهتم بإصاحاح البيئة	1.1.7	برنامج تطوير قدرات المركز الاعلامي	صورة إيجابية للأكاديمية لدى المجتمع	النشرات الدورية عن أنشطة الأكاديمية	-المركز الاعلامي قسم الاعلام	تقييم أصحاب المصلحة للأكاديمية ومدى تأثيرها المحلي والإقليمي
			2.1.7	برنامج إدارة موقع الأكاديمية على الشبكة الدولية	موقع الكتروني يظهر إمكانيات الأكاديمية كمركز تعليمي وبحثي ملتزم بخدمة المجتمع والإسهام في اصحاب البيئة المحيطة	موقع واحد هرمي الهيكل	إدارة تقنية المعلومات إدارة التطوير	- عدد زوار الموقع وانطباعهم. - الاثر النسبي لجوانب الموقع الإلكتروني في تحديد تصنيف الأكاديمية
2.7	المساهمة في تقديم الحلول العملية للمشكلات المعاصرة.	التركيز في البحث العلمي على القضايا الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الليبي.	1.2.7	برامج الدراسات المجتمعية	دراسات وبحوث تبرز المشكلات المجتمعية الحالية والمتوقعة في المدى القريب	التوافق مع نطاق اهتمام وأوليات الأقسام العلمية والفرق والمجموعات البحثية	الأقسام العلمية بالمدارس	عدد الدراسات والتقارير والابحاث المنجزة خلال الفترة
			2.2.7	مبادرة التثقيف العام	ملتقيات مفتوحة مع الجمهور تركز لمناقشة نشاط الأكاديمية في مجال خدمة المجتمع	الحوار المتبادل بين الأكاديمية وافراد الجمهور		الانطباع العام لدى الجمهور عن الأكاديمية كمقدم خدمة للمجتمع
3.7	توطيد علاقات العمل مع مؤسسات الأعمال والخريجين	تأسيس شراكات مع منظمات الأعمال وخريجي الأكاديمية أهداف ضمان توافق خريجي الأكاديمية مع متطلبات سوق العمل اعدادا وتخصصات	1.3.7	برنامج استقصاء سوق العمل	الاعداد والتخصصات والمهارات المطلوبة في السوق	المسح الميداني في تقدير الاتجاهات العامة		عدد الدراسات المنجزة خلال الفترة
			2.3.7	برنامج معرض التوظيف	إطار عملي للجمع بين اصحاب الاعمال وطالبه من خريجي الأكاديمية	الربط مع قاعدة الخرجين التدريب على مقابلات العمل		عدد من يتم توظيفهم عبر البرنامج
			3.3.7	مبادرة استحداث قناة التواصل مع بالخريجين	قاعدة بيانات للخريجين تمكن من التواصل معهم	اهداف التواصل مع الخريجين	إدارة التسجيل	نسبه عدد الخريجين الذين تم توثيق بياناتهم الى العدد الكلي.
4.7	المساهمة في اصحاب البيئة	القيام بدور يتناسب مع طبيعة وقدرات الأكاديمية في خدمة البيئة المحيطة	1.4.7	برنامج التثقيف البيئي الشامل	مجتمع محلي وداخلي ملم بمختلف أنواع المخاطر البيئية القائمة والمرتبقة والدور الذي يمكن ان تلعبه الأكاديمية في مواجهتها	متطلبات تثقيف المجتمع الداخلي والمجتمع المحلي	لجنة يمثل فيها مركز الاعلام وقسم علوم البيئة	-عدد البرامج التثقيفية المنفذة للمجتمع الداخلي -عدد البرامج التثقيفية المنفذة للمجتمع المحلي
			2.4.7	برنامج رصد التغيرات البيئية	متابع للتطورات في مختلف ابعاد الوضع البيئي العام ضمن محيط الأكاديمية وذلك من خلال القياس والمقارنة عبر الزمن	-برامج المراكز البحثية بالأكاديمية	فريق بحثي بإشراف قسم علوم البيئة	عدد الدراسات والتقارير والابحاث المنجزة خلال الفترة

الجزء الثالث: تنفيذ الخطة

أ- برمجة تنفيذ الخطة

اللوحة 1

كثافة توزيع الأهداف الاستراتيجية والمرحلية بالخطة الاستراتيجية 21-29



اللوحة 2

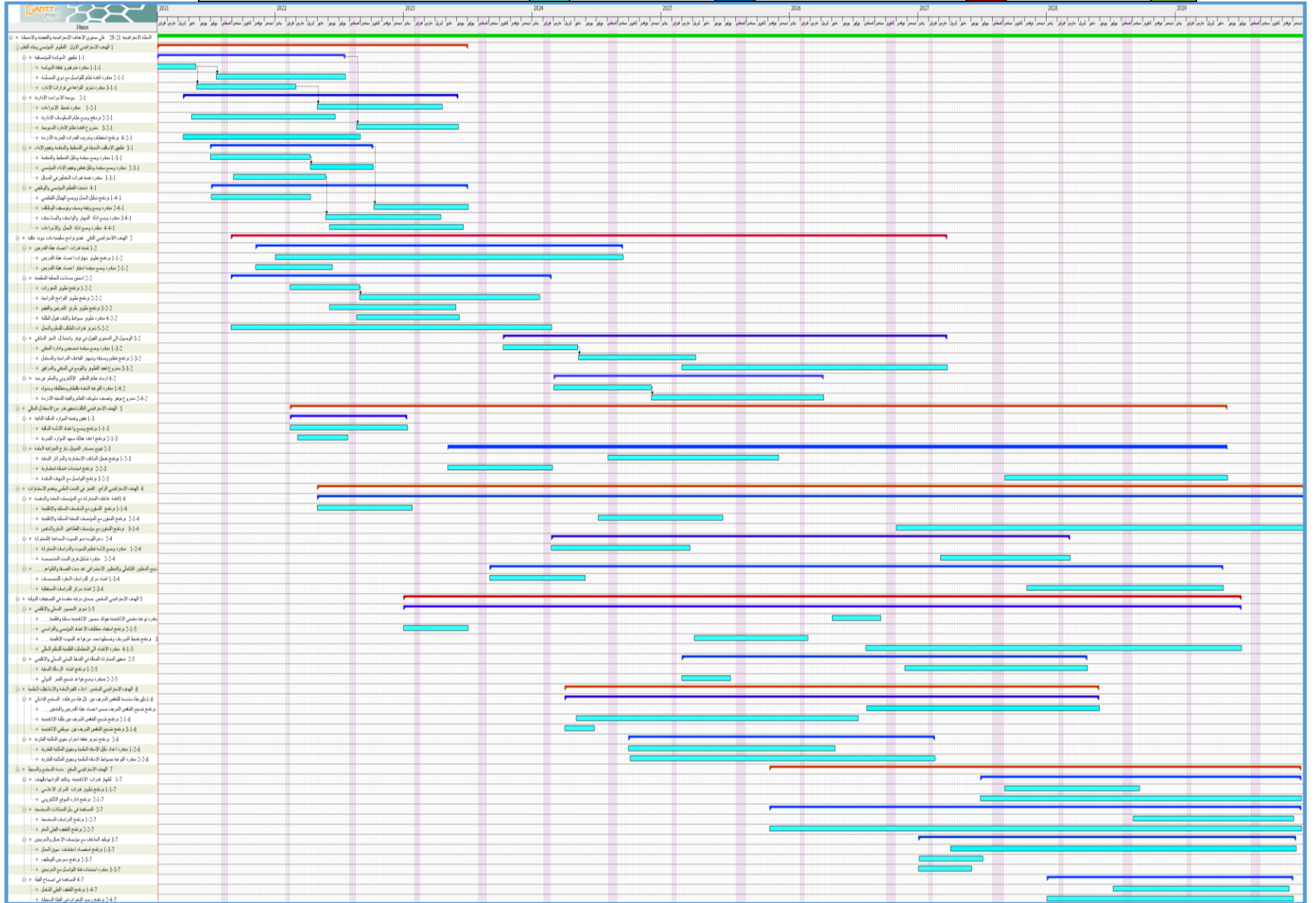
الخارطة العامة للأهداف الاستراتيجية والمرحلية والأنشطة التنفيذية
بالخطة الاستراتيجية 21-29

أنشطة (مبادرات-برامج-مشروعات)

اهداف مرحلية

اهداف استراتيجية

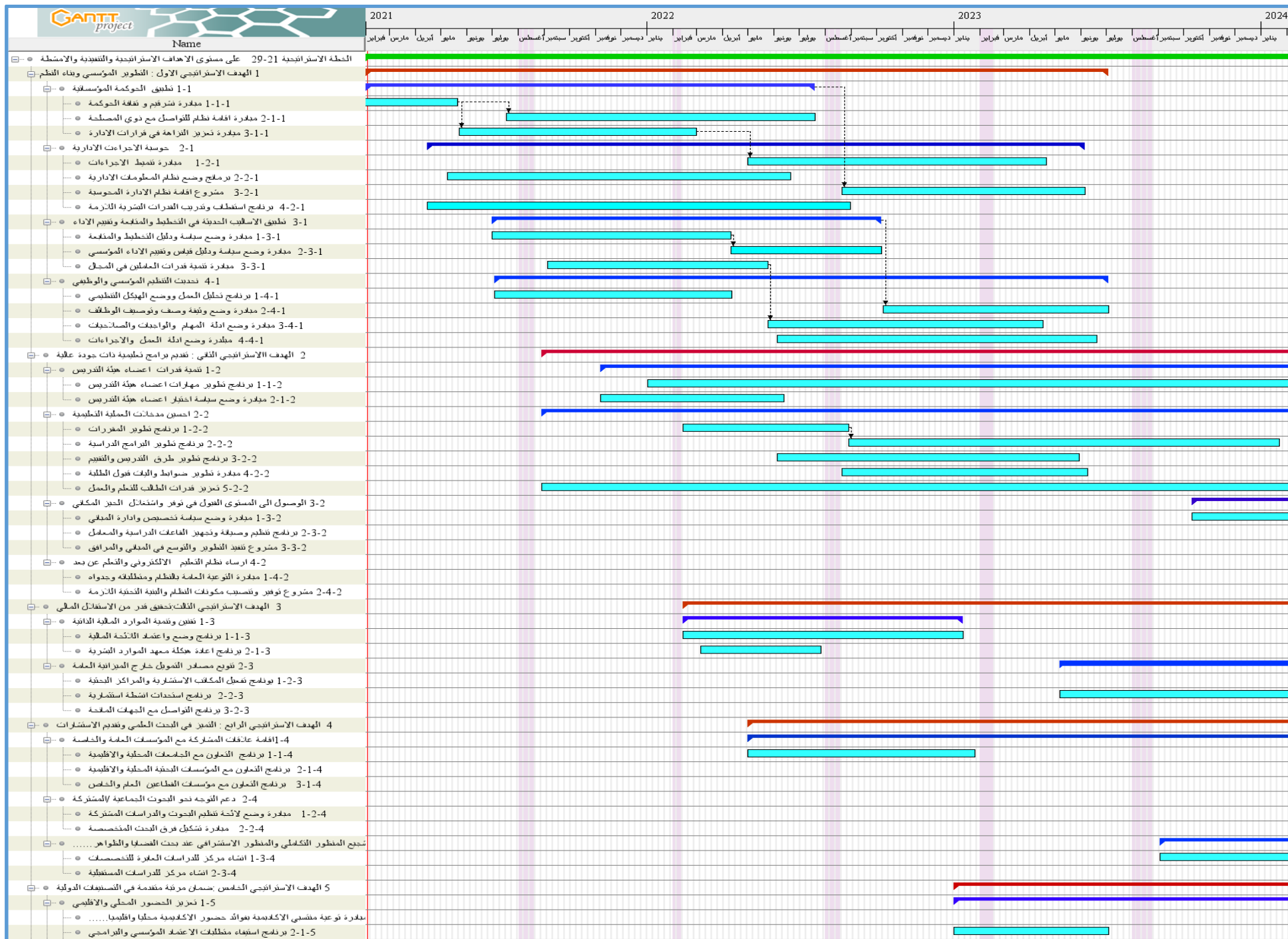
الخطة 21-29



اللوحة 3

الخارطة العامة للأهداف الاستراتيجية والمرحلية والأنشطة التنفيذية للمرحلة الأولى
من الخطة الاستراتيجية 21-29

الخطة 21-29	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف مرحلية	أنشطة (مبادرات-برامج-مشروعات)
-------------	----------------------	----------------	-------------------------------



ب- التكاليف التقديرية لتنفيذ أنشطة المرحلة الأولى من الخطة (بالدينار)

الهدف الاستراتيجي الاول: التطوير المؤسسي وبناء النظم

#	النشاط	التكلفة التقديرية للتنفيذ
1.1.1	مبادرة نشر ثقافة الحوكمة بأبعادها الأربعة (الشفافية، المساءلة، العدالة، والمشاركة)	6000
2.1.1	مبادرة إقامة نظام للتواصل مع ذوي المصلحة.	6000
3.1.1	مبادرة تعزيز النزاهة والشفافية في القرارات والاجراءات	6000
1.2.1	وضع دليل اجراءات التشغيل النمطية.	12000
2.2.1	برنامج اقامة نظام المعلومات الادارية.	95000
3.2.1	مشروع توفير وتنصيب تجهيزات الإدارة المحوسبة.	50000
4.2.1	برنامج تدريب القدرات البشرية اللازمة.	8000
1.3.1	مبادرة وضع سياسة ودليل التخطيط والمتابعة	8000
2.3.1	مبادرة وضع سياسة ودليل قياس وتقييم الأداء المؤسس	8000
3.3.1	مبادرة وضع سياسة ودليل قياس وتقييم الأداء الفردي	8000
4.3.1	برنامج تنمية مهارات العاملين في المجال.	15000
1.4.1	برنامج تحليل العمل ووضع الهيكل التنظيمي.	15000
2.4.1	مبادرة إعداد وصف وتوصيف الوظائف.	15000
3.4.1	مبادرة وضع أدلة المهام والواجبات وصلاحيات.	15000
4.4.1	مبادرة وضع أدلة العمل والإجراءات.	14000
	مجموع التكلفة التقديرية لتنفيذ أنشطة الهدف الاستراتيجي الاول	295,000

الهدف الاستراتيجي الثاني: تقديم برامج تعليمية بجودة عالية في مختلف التخصصات.

#	النشاط	التكلفة التقديرية للتنفيذ
1.1.2	برنامج تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس.	10000
2.1.2	وضع الية وضوابط فعالة لاختيار أعضاء هيئة التدريس.	15000
1.2.2	برنامج تطوير وتحسين المقررات.	50000
2.2.2	برنامج تطوير وتحسين البرامج الدراسية.	40000
3.2.2	برنامج تطوير وتحسين ضوابط وآليات قبول الطلبة.	5000
1.3.2	مبادرة صيانة وتجهيز قاعات الدراسة.	150000
2.3.2	مبادرة وضع لائحة ضوابط تخصيص واستخدام المرافق التعليمية والإدارية.	15000
3.3.2	برنامج دراسة الوضع القائم وتحديد وجدولة الاجتياحات.	15000
4.3.2	برنامج تنفيذ التوسعات الانشائية.	3000000
1.4.2	برنامج توعية الطلبة والأساتذة وذوي العلاقة من موظفي الأكاديمية بأهمية ووسائل التعلم عن بُعد.	10000
2.4.2	مشروع تهيئة البنية التحتية للتعليم الالكتروني.	100000
مجموع التكلفة التقديرية لتنفيذ أنشطة الهدف الاستراتيجي الثاني		3,410,000

الهدف الاستراتيجي الثالث: تحقيق درجة من الاستقلال المالي.

#	النشاط	التكلفة التقديرية للتنفيذ
1.1.3	برنامج إعادة هيكلة معهد تنمية الموارد البشرية وتنويع أنشطته.	15000
2.1.3	برنامج تطوير واعتماد لائحة مالية داخلية خاصة بالأكاديمية.	10000
3.1.3	مبادرة مراجعة واقتراح تعديل التشريعات النافذة.	6000
1.2.3	برنامج تفعيل دور المكاتب والمراكز الاستشارية والبحثية.	10000
2.2.3	برنامج استحداث أنشطة استثمارية جديدة.	10000
3.2.3	برنامج التواصل مع الجهات المانحة.	10000
مجموع التكلفة التقديرية لتنفيذ أنشطة الهدف الاستراتيجي الثالث		556,000

الهدف الاستراتيجي الرابع: التميز في البحث العلمي وتقديم الاستشارات محليا وإقليميا.

#	النشاط	التكلفة التقديرية للتنفيذ
1.1.4	الربط مع الجامعات المحلية والإقليمية	15000
2.1.4	الربط مع المراكز البحثية	10000
3.1.4	الربط مع الشركات العامة والخاصة	20000
1.2.4	مبادرة وضع لائحة البحوث والدراسات المشتركة	5000
2.2.4	مبادرة تشكيل الفرق البحثية	5000
1.3.4	إنشاء مركز للدراسات العابرة للتخصصات	10000
2.3.4	إنشاء مركز للدراسات المستقبلية	10000
مجموع التكلفة التقديرية لتنفيذ أنشطة الهدف الاستراتيجي الرابع		65,000

الهدف الاستراتيجي الخامس: تحقيق مرتبة متقدمة ضمن التصنيفات العالمية.

#	النشاط	التكلفة التقديرية للتنفيذ
1.1.5	مبادرة نوعية منتسبي الأكاديمية بأبعاد وفوائد حضور الأكاديمية محليا وإقليميا	8000
2.1.5	برنامج استيفاء متطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي محليا	7000
3.1.5	برنامج تنشيط دوريات الأكاديمية وتسجيلها لدى عدد من قواعد البحوث الإقليمية	13000
4.1.5	مبادرة الانتماء الى المنظمات الإقليمية	10000
1.2.5	مبادرة إنشاء ووضع ضوابط إدارة برنامج الزمالة البحثية	8000
2.2.5	برنامج تشجيع النشر الدولي	8000
مجموع التكلفة التقديرية لتنفيذ أنشطة الهدف الاستراتيجي الخامس		54,000

ج- مقترحات لتنفيذ الخطة

حتى تتمكن الأكاديمية من تنفيذ الخطة الاستراتيجية فإن الأمر يتطلب توفر مقومات ودعامات أساسية من أبرزها:

1- اسناد مهمة تطبيق الخطة الى لجنة متخصصة أو تكليف كيان تنظيمي قائم (إدارة الجودة / إدارة التطوير) أو استحداث كيان تنظيمي جديد يُعنى بقضايا التخطيط الاستراتيجي ويتولى كافة اعمال الاعداد والاشراف والمتابعة اللازمة لتنفيذ كل الأنشطة بالخطة. وعلى الأخص القيام بالاتي

أ- تجهيز واعداد دليل للخطة الاستراتيجية وكيفية تنفيذها وتطويرها.

ب- وضع نظام لقياس وتقييم التقدم المسجل في كل من الأنشطة المستهدفة ضمن الخطة.

ج- وضع نظام لمتابعة تنفيذ البرامج والمشروعات والمبادرات.

2- تنفيذ حملة توعية لشرح الخطة الاستراتيجية ومكوناتها والتعريف بها لذوي العلاقة وضمان استيعابهم لها بشكل يضمن خلق نوع من التكافل والتعااض بينهم قبل البدء في التنفيذ.

4- إعداد برنامج لإدارة المخاطر المتوقعة أثناء تنفيذ الخطة وبما يكفل التعامل الرشيد مع المخاطر المحتملة في حال وقوعها.

5- توفير كافة الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة وبما يتوافق مع برنامج التنفيذ.

د- المخاطر المحتملة لتنفيذ الخطة

لتحقيق النجاح في تنفيذ وتطوير الخطة يجب تحديد وتقييم المخاطر والعقبات المرتبطة بعمليات تصميم وتطوير وتنفيذ برامج ومشروعات الخطة، وذلك لاتخاذ الخطوات اللازمة للتعامل مع تلك المخاطر والعقبات ومن تم توفير الدعم ومقومات النجاح لهذه الخطة، ويمكن تحديد أبرز هذه المخاطر في النواحي الآتية :

ر . م	العنصر
1	عدم توفر الامكانيات المادية اللازمة لتهيئة البيئة لمتطلبات الخطة.
2	عدم توافق التدفق المالية من موازنة الحكومة مع جداول التنفيذ.
3	احتمالية وجود مقاومة للتغيير وعدم إدراك أهمية وضرة التخطيط لدى بعض القيادات.
4	عدم مرونة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وخاصة ما يتعلق بالنواحي المالية
5	عدم الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام بعض الأنشطة بالخطة.
6	انخفاض فاعلية أنظمة المعلومات القائمة وعدم قدرتها على تلبية متطلبات تنفيذ الأنشطة بالخطة.
7	ضعف نظام ووسائل المتابعة والرقابة على الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي.
8	انخفاض الدراية والخبرة العملية لدى الافراد بالأكاديمية ممن سيعهد اليهم بتنفيذ أنشطة الحطة .
9	عدم جاذبية الحوافز والمزايا الوظيفية لتحفيز المشاركة في التنفيذ.
10	استمرار تفشي وباء كورونا بالبلد واستمرار انقطاع العاملين عن العمل



ثالثا المرفقات

أ- تحليل سوت

نقاط الضعف	
الموارد المؤسسية	غياب نظام فعال للتخطيط/ الهيكلية غير ملائمة/ لا توجد منهجية لقياس وتقييم رضا المتلقين لخدمات الاكاديمية/ قصور الهيكل التنظيمي وضعف الوصف والتوصيف الوظيفي به/ لا توجد قاعدة بيانات لدعم القرار/ ضعف مخصصات التطوير/ ضعف نظام المعلومات الإدارية/ عدم وجود نظام فعال للتخطيط والمتابعة/ عدم وجود معايير لتقييم الأداء/ ضعف التواصل مع المحيط الخارجي/ ضعف الكفاءة في الموارد البشرية بالإدارة/ عدم ملائمة لوائح نظام القبول والتسجيل/ غياب المعايير المتكاملة والشفافية المطلوبة عند اختيار القيادات الاكاديمية والإدارية/ ضعف نظام للتوثيق الإلكتروني .
خدمة المجتمع والمحيط	ضعف المعلومات اللازمة عن سوق العمل لتكييف البرامج حولها/ غياب البرامج الموجهة إلى خدمة المجتمع والمحيط/ انخفاض مستوى الوعي العام داخليا بالدور الذي يتوجب ان تلعبه الاكاديمية في خدمة المجتمع والمحيط.
البحث العلمي	ضعف حافز البحث العلمي بين أعضاء هيئة التدريس/ عدم أولويات البحث العلمي/ ضعف الموارد المالية المخصصة للمشاركة في او تنظيم الملتقيات العلمية/ عدم وجود سياسة لتحفيز نشر الإنتاج العلمي/ ضعف التواصل مع المؤسسات البحثية الدولية/افتقار الاكاديمية لورش ومعامل وبرمجيات البحث العلمي.
التعليم والتعلم	عدم تحديث البرامج والمقررات/ عدم مواكبة التطور في أساليب طرق التدريس والتقويم والقياس/ ضعف التغذية الراجعة بين الأستاذ والطالب حول المقررات الدراسية/ عدم الاستفادة من برامج التدريس الإلكتروني/ ضعف خدمات المكتبة/ عدم وجود برامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس/ عدم الالتزام بالضوابط والمعايير عند إسناد مهام الإشراف على بحوث الطلبة/ غياب التخصص الدقيق لتدريس بعض المقررات الدراسية/ عدم وجود معامل وورش أساسية خاصة بالأكاديمية/ عدم تفعيل الإرشاد الأكاديمي بالأقسام العلمية./ ضعف نظام الإشراف والمتابعة على الرسائل العلمية/ عدم وجود ضوابط ومواصفات (أدلة) لكتابة وإعداد بحوث التخرج/ عدم وجود برامج وفعاليات تدريبية لتنمية مهارات الطلبة لأغراض البحث العلمي/ ضعف القدرات اللغوية للطلبة عموماً.

نقاط القوة	
الموارد المؤسسية	الموقع الجغرافي المناسب /إمكانية التوسع الافقي والرأسي /وجود تقسيمات تنظيمية مهتمة بالتطوير والتحديث – وجود معهد لتنمية الموارد البشرية /وجود مراكز بحثية استشارية متخصصة /
خدمة المجتمع والمحيط	ارتباط الاكاديمية مع عدد من الدوائر الحكومية عبر اتفاقيات لتقديم التدريب والاستشارات.
البحث العلمي	توفر أسس التواصل مع منظمات المجتمع المدني .
التعليم والتعلم	اعتماد اغلب البرامج العلمية بالأكاديمية – مبنى مكتبة مناسب ويمكن ان يستوعب أي تطورات في الخدمات/ اقبال كبير على الانضمام الى هيئة التدريس بالأكاديمية.

الفرص	
الموارد المؤسسية	ازدياد معوقات الايفاد للدراسة بالخارج وتزايد الطلب على الالتحاق بالأكاديمية للدراسة
خدمة المجتمع والمحيط	تنوع موضوعات البحث التي يمكن للأكاديمية المساهمة في حلها
البحث العلمي	تنامي الوعي العام بأهمية الاكاديمية من خلال ما يمكن ان تقدمه للمجتمع من خدمات
التعليم والتعلم	إمكانية جيدة للحصول على مساعدات دولية لغرض تطوير ادوات ووسائل العملية التعليمية الارتفاع النسبي المتوقع في رسوم الدراسة بالقطاع الخاص والعام

التحديات	
احتمال اتجاه الأوضاع العامة الى مزيد من التدهور ما يعيق التخطيط الاستراتيجي /استمرار ضعف الموارد المالية المتاحة /إمكانية دخول القطاع الخاص كمنافس	الموارد المؤسسية
	خدمة المجتمع والمحيط
	البحث العلمي
	التعليم والتعلم
	الموارد المؤسسية

ب- تحليل بطاقة الأداء المتوازن

توزيع التوجهات العامة (الأهداف الاستراتيجية) على الأبعاد الأربعة للأداء الكلي

بعد العمليات الداخلية

- تحديث المقررات والبرامج الدراسية وطرق التعليم والتقييم.
- الوصول الى المعايير القياسية في مستلزمات العملية التعليمية
- الوصول الى النسبة القياسية لمزيج أعضاء هيئة التدريس.
- تحديث ورفع معايير قبول الطلبة.
- تطوير مستوى الخدمات المكتبية.
- توفير البنية التحتية للبحث العلمي.
- تكوين المراكز والفرق المتخصصة للبحث العلمي.
- وضع قواعد المسألة وتطبيق مبدأ كل مسؤول مسائل.
- تشجيع التنافس الشريف والتميز في الأداء ضمن كل فئات منتسبي الاكاديمية.
- وضع ومتابعة تنفيذ ادلة الأمانة العلمية وحقوق الملكية.
- الفكرية والسلوك العلمي القويم.
- توعية منتسبي للأكاديمية بمعايير تصنيف مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
- توعية منتسبي للأكاديمية بالفوائد العامة والفردية التي تعود على ذوي الترتيبات المتقدمة.
- تطبيق اسس الحوكمة.
- ادخال الإدارة الالكترونية.
- تطبيق الأساليب الحديثة في التخطيط والمتابعة
- وضع وتطبيق نظام كفو وفعال لتقويم الأداء المؤسسي والفردية وربط العائد به

بعد العلاقات مع الغير

- تدعيم علاقات المشاركة مع المؤسسات المناظرة.
- إعطاء الأولوية في البحث العلمي للقضايا الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة.
- التواصل مع مختلف مؤسسات الدولة للتعرف على ما يواجهها من مشاكل.

رؤية الاكاديمية

مؤسسة للدراسات العليا والبحث العلمي متميزة
على المستوى المحلي والاقليمي ذات بيئة
محفزة للتعلم والإبداع؛ تساهم بفاعلية في
احداث تقدم العلوم وتوظيفها في خدمة المجتمع

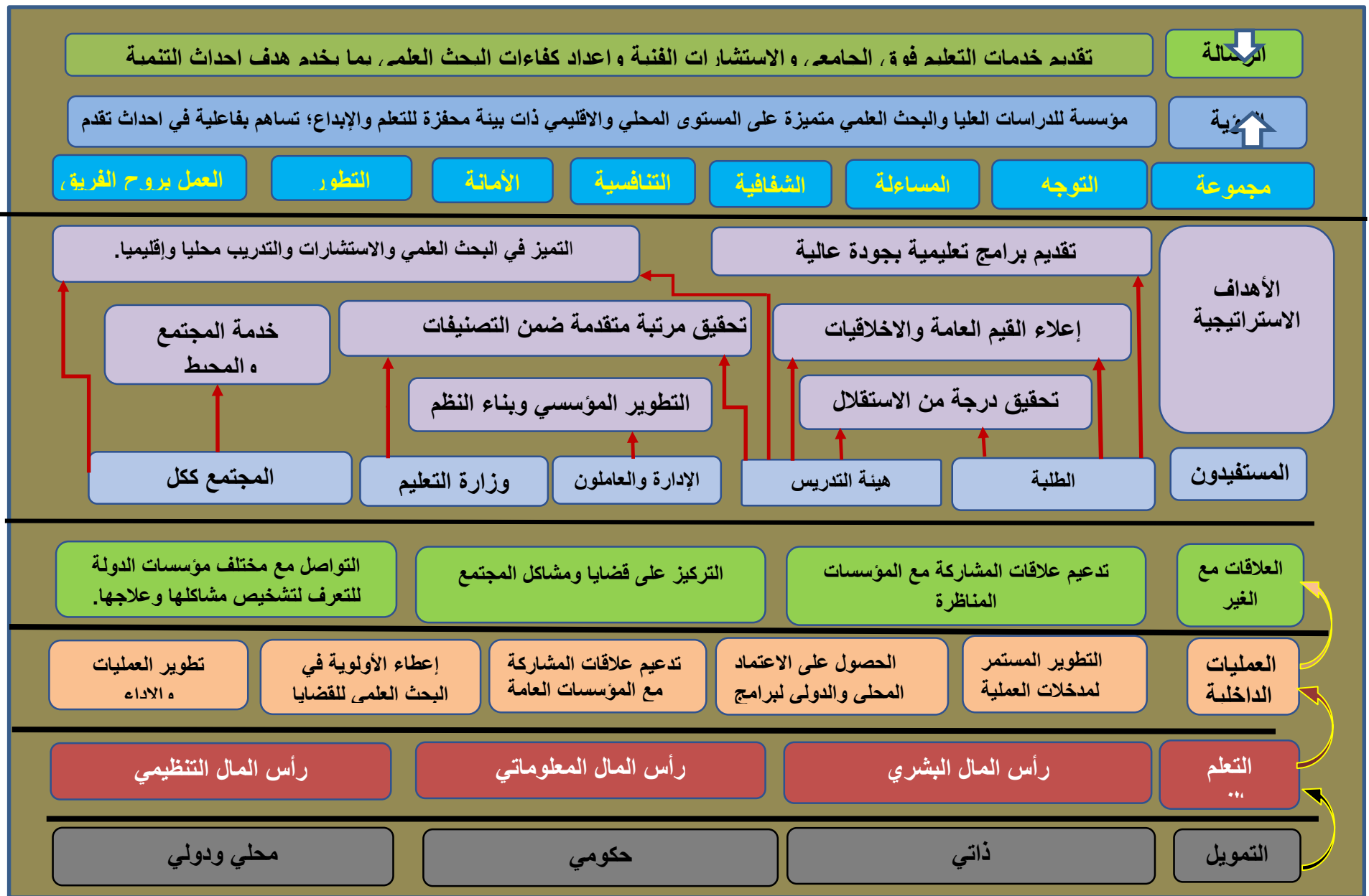
بعد التعلم والنمو

- تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس واعتماد.
- معايير عالية ودقيقة عند التوظيف.
- تنمية قدرات ومهارات العاملين.
- انشاء مركز خاص بالدراسات العابرة للتخصصات.
- إقرار مكافآت مالية ومعنوية للنشر في المجلات الرائدة.
- تطبيق سياسة فعالة للتحفيز المادي والمعنوي للبحث العلمي.

بعد الموارد الذاتية

- تحقيق نوع من الاستقلالية المالية للأكاديمية عن المالية العامة .
- تفعيل نشاط التسويق للاستشارات والبرامج التعليمية والتدريبية
- تنويع مصادر التمويل الذاتي.

ج- خارطة اهم العلاقات الداخلية بين مكونات الخطة



البالبالب