

استراتيجية

جامعة بنغازي 2022-2017



الرؤية، الرسالة، المبادئ الإرشادية، الغايات، المواصفات المستهدفة في الخريجين



استراتيجية جامعة بنغازي 2017 - 2022

Introduction & Chancellor's Statement مقدمة وكلمة رئيس الجامعة

الرؤية، الرسالة، المبادئ الإرشادية، الغايات، المواصفات المستهدفة في الخريجين
Vision, Mission, Guiding Principles, Goals and Graduates' Specification

Priorities أولويات الاستراتيجية

- الإصلاح والتقويم لإنشاء تنظيم ناجح (دراسة الوضع الحالي والإجراءات)
Re-forming and Recovery Toward Successful Organization

Core UoB Strategy عناصر الاستراتيجية

- تحقيق التميز في التعليم
Excellence in Education
- التواصل مع قطاعات الأعمال المختلفة ودعم الابتكار
Engaging with Business and Innovation
- التوجه بالبحث العلمي، وتعزيز القدرات البحثية
Establishing Research Orientation and Enhancing Research Capacity

المتابعة والخطط السنوية التنفيذية

Follow-up and Annual Operational Plans

ملحق أ: دراسة الوضع الحالي للجامعة 2017

Appendix A: Situational Analysis of UoB 2017

فريق إعداد الخطة الاستراتيجية Strategy's Team



تُعد المؤسسات التعليمية المحرك الرئيسي للتنمية البشرية التي تؤسس للتنمية المستدامة للمجتمع الأمر الذي يحتم الاهتمام بتطوير هياكلها ومكوناتها، وتنمية مواردها لضمان جودة مخرجاتها.

تتلخص مكونات النظام التعليمي في التالي:

- المكون البشري: ويشمل أعضاء هيئة التدريس (بما في ذلك المعيدين)، والطلاب، والأطعم الفنية والادارية في الكليات والمراكز البحثية والخدمية.
- المكون المادي: ويتضمن المباني المختلفة بمرافق الجامعة التعليمية والخدمية، إضافة الى الأجهزة والمعدات ومستلزمات التشغيل، بما في ذلك وسائل الايضاح والكتب والمراجع والدوريات وتقنية المعلومات والمخصصات المالية وما في حكمها.
- المكون التشريعي: ويشمل الأنظمة والقوانين واللوائح التي يدار من خلالها نظام القبول، والتسجيل، والتعيين، والعقوبات، والمكافآت، والامتحانات، والخطط الدراسية، والمناهج، والشهادات الممنوحة وما في حكمه.

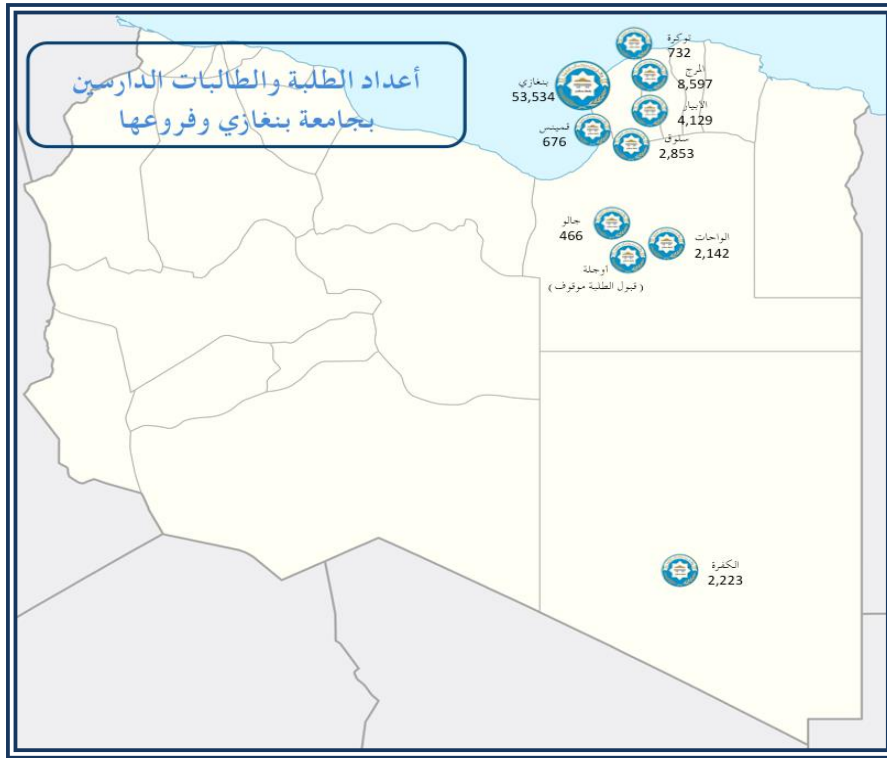
إن تدنى مستوى التعليم العالي في ليبيا بصفة عامة، أمرٌ ظاهر، يمتد تاريخه إلي أربعة عقود مضت، مما أدى الى ضعف مخرجاته وعدم توافقه مع متطلبات سوق العمل. وقد يكون أحد الأسباب الرئيسة في ذلك هو عدم توفر استراتيجية وسياسة وطنية للتعليم العالي ذات رؤية واضحة الأهداف والمعالم، وأولويات محددة تستند الى معايير ومؤشرات يمكن تقييمها وقياسها.

وبالنظر لجامعة بنغازي، وهي إحدى مؤسسات التعليم العالي في ليبيا ، نجد إنها تحوي 15 كلية، كلٌ في تخصص علمي مختلف، تتوزع أغلب هذه الكليات داخل مدينة بنغازي في حين تتوزع بعضها على شرق وغرب وجنوب المدينة على ثمانية كليات بالمدن التالية: (الكفرة، المرج، قمينس، الأبيار، سلوق، توكرة، جالو، أوجلة). كما تحوي الجامعة سبعة مراكز علمية وخدمية وهي مركز اللغات، مركز الخدمات الطبية؛ مركز البحوث والاستشارات، مركز الانتاج الإعلامي؛ مركز الدراسات القانونية والمجتمع؛ ومركز المعلومات والتوثيق؛ ومركز التطوير الأكاديمي. وتغطي الخدمات التعليمية لجامعة بنغازي رقعة جغرافية تقدر كثافتها السكانية بحوالى مليون نسمة. تتمثل القوة البشرية لجامعة بنغازي في 75,556 طالب وطالبة. يتوزع 22,022 طالب وطالبة منهم على الفروع الثمانية للجامعة، فيما يبلغ عدد الطلبة والطالبات بالمقر الرئيسي للجامعة بينغازي 53,534؛ يقوم على تدريسهم 1,815 عضو هيئة تدريس، فيما يعمل 4,549 موظف وفني وعامل على تقديم مختلف الخدمات لهم. يوضح الشكل رقم 1 و 2، توزيع فروع جامعة بنغازي بأعداد الطلبة والطالبات الدارسين فيها، كما يوضح الشكل رقم 3، أعداد الطلبة والطالبات بحسب الكليات.

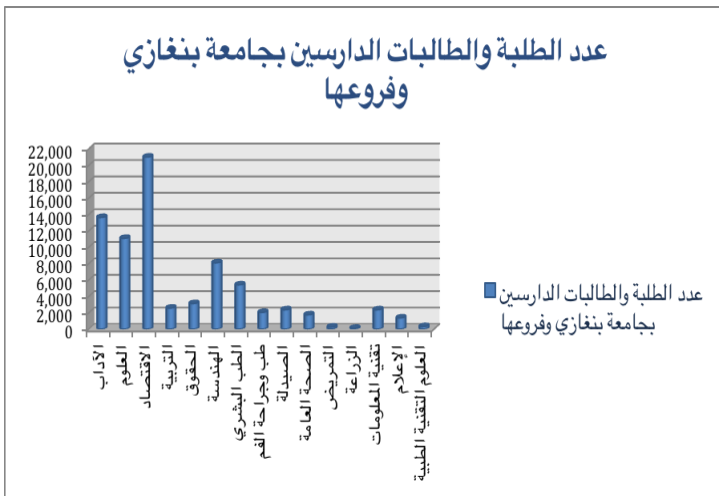
إن وضع استراتيجية تقود مؤسسة بمثل هذا الحجم والأهمية نحو التطور والارتقاء بمستوى آدائها الأكاديمي والإداري، هو أمرٌ حتمي. لذلك يقدم هذا المشروع استراتيجية متكاملة لجامعة بنغازي للفترة 2017-2022؛ تضمن الأداء التعليمي والبحثي والخدمي الجيد، وتضعه في إطار يضمن استمراريته وفقاً لضوابط جودة العملية التعليمية، ومواكباً للمعايير الدولية.



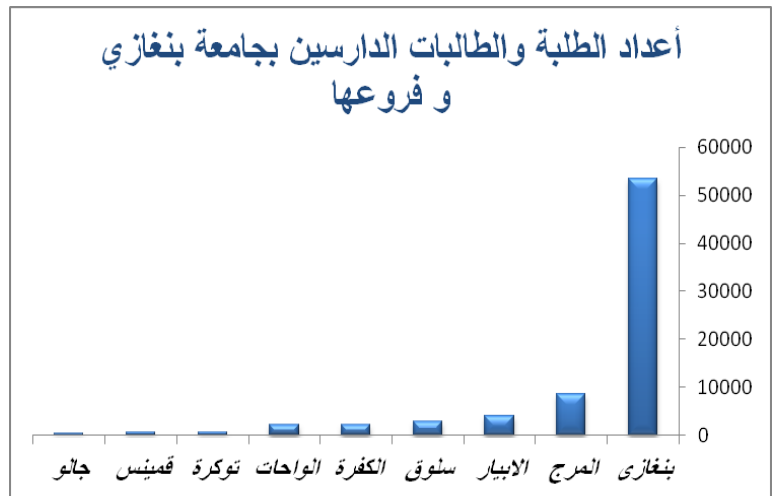
شكل رقم (1) جامعة بنغازي وكليات الفروع حسب اعداد الطلبة والطالبات



شكل 3: أعداد الطلبة والطالبات الدارسين جامعة بنغازي وفروعها



شكل 2: أعداد الطلبة والطالبات الدارسين بجامعة بنغازي وفروعها





كلمة رئيس الجامعة Chancellor's Statement

على الرغم من أن جامعة بنغازي هي رائدة التعليم الجامعي في ليبيا، إلا أن هذه هي المرة الأولى التي يتم فيها وضع استراتيجية لجامعة بنغازي، بالطريقة الحديثة المستخدمة من قبل الجامعات التي تحتل مراتب متقدمة في التصنيفات الدولية. إن الحاجة اليوم لإعداد خطة استراتيجية أصبحت ملحة نتيجة للوضع الحالي العام لليبيا المتمثل في عدم استقرار اقتصادي وإداري للدولة، وكذلك ظهور متغيرات جديدة في سوق التعليم العالي في ليبيا والعالم بأسره. لقد استلزم إعداد هذه الاستراتيجية إعادة تقييم إدارة الجامعة للوضع التنافسي للجامعة، وكذلك في جودة مخرجاتها، وفاعلية تواصلها وخدماتها للمجتمع، ومحيطها الإقليمي. لقد وجدنا إن التخطيط لمدة خمس سنوات ليس بالأمر السهل، خاصة عندما يتطلب تغييرات استراتيجية، في ظل الظروف الحالية لليبيا، والشرق الأوسط وشمال إفريقيا بشكل عام من عدم التأكد والاستقرار. إلا أن التردد والتأجيل في اتخاذ قرار بالتخطيط الاستراتيجي وضرورة تطوير الاداء العام للجامعة، لا يؤدي إلا للركود والتقدم.

تغطي هذه الاستراتيجية الفترة من 2017 إلى 2022، وتشمل تحليلاً علمياً شاملاً للتهديدات والفرص والتحديات التي ستواجهها الجامعة خلال هذه الفترة؛ أهمها المنافسة مع القطاع الخاص، والقيود التشريعية والتمويلية على الجامعة باعتبارها مؤسسة عامة حكومية، والمشاكل التي يعاني منها قطاع التعليم المتوسط ومخرجاته، والتبعية المباشرة للمؤسسات الحكومية، ومحدودية استقلال قراراتها. وعلى الرغم من صعوبة هذه التحديات؛ إلا أن هذه الاستراتيجية، وضعت السبل الناجحة لتحقيق الغايات والتعامل مع أغلب هذه التحديات، مستندةً على نقاط القوة التي تمتلكها جامعة بنغازي، من سمعة، ومكانة ريادية، ومستوى عالٍ لباحثيها وطاقمها الأكاديمي والوظيفي. كذلك، قدرتها على المحافظة على مكانتها، واستقرارها، وتكيفها مع الظروف الصعبة والاستثنائية التي مرت بها. لقد ضمنا في الاستراتيجية أيضاً، عرضاً تقييمياً للأصول والموارد التي يمكن الاستفادة منها لمجابهة تلك التحديات؛ وبناء هوية، وميزة تنافسية للجامعة لأول مرة. فنجاحنا في استثمار مواردنا بكفاءة وفاعلية، وخلق مصادر دخل إضافية من خلال إنتاجنا البحثي والأكاديمي؛ سيمكننا من اتخاذ خطوات متميزة إلى الأمام وفاعلية مما يعزز الأستثمار الحقيقي لبناء مستقبل الأجيال القادمة.

تم تعميم هذه الاستراتيجية على كافة كليات، وإدارات، ومكاتب، ومراكز الجامعة، ومنتطعُ أن تعمل جميعها في تكامل فعال لترجمتها إلى نتائج ملموسة على ارض الواقع.

الدكتور مرعى عبد الله المغربي
رئيس جامعة بنغازي



الرؤية، الرسالة، المبادئ الإرشادية، الغايات، المواصفات المستهدفة في الخريجين

الرؤية Vision

تحقيق الريادة والتميز في برامج التعليم العالي وخدمة المجتمع، والمحافظة على صدارة التصنيف المحلي، والدخول من ضمن أفضل عشرين جامعة إقليمياً.

الرسالة Mission

إعداد خريجين متميزين معرفياً ومهارياً وسلوكياً في مختلف تخصصات العلوم الإنسانية والتطبيقية، يملكون المهارات والقدرات التنافسية الدولية، مع توطين برامج إنتاج وتوظيف المعرفة بما يحقق تطوير وتنمية مؤسسات المجتمع القطاعية المختلفة.

المبادئ الإرشادية Guiding Principles

- الأمانة العلمية
- العدالة، والمساواة
- التعاون، والاحترام
- المصداقية، والشفافية، والنزاهة
- التعلّم مدى الحياة
- السعي الجاد للتميز
- الشراكة الفعالة
- روح الفريق
- الإدارة الرشيدة

الغايات Goals

تسعى جامعة بنغازي إلى تحقيق الغايات التالية ...

1. تطوير الأداء الأكاديمي والبحث العلمي، بما يتوافق مع المعايير الدولية، وبما ينمي رأس المال المعرفي، ويخدم متطلبات المجتمع، ويفي باحتياجات سوق العمل.
2. تنمية الموارد البشرية ورفع القدرة المؤسسية للجامعة.
3. تأصيل مفاهيم التربية والتنشئة الاجتماعية ضمن برامج الجامعة، والالتزام بالأخلاق والقيم.

المواصفات المُستهدفة في الخريجين Graduates' Specifications

- محباً للمعرفة طالباً لها مدى الحياة، وقادراً على تنمية قدراته ذاتياً بعد التخرج.
- قادراً على التفكير العقلاني المؤسس على المعرفة مما يمكّنه من حل المعضلات التي تواجهه في محيط عمله.
- على دراية تامة بأسس وأساليب وطرق ومنهجية البحث العلمي.
- يملك المهارات العملية والتقنية، والمهارات القابلة للانتقال مثل مهارات التواصل، والإدارة، والعمل ضمن فريق.
- ملتزماً بالقيم الإنسانية، محترماً لحقوق الإنسان.



الإصلاح والتقويم لإنشاء تنظيم ناجح (دراسة الوضع الحالي، والإجراءات) Re-forming and Recovery Toward Successful Organization

تقديم

من دراسة البرامج الأكاديمية التي تعرضها كليات الجامعة، والأنشطة التي تقوم بها، ومنتجات الجامعة من خدمات، ومنشورات؛ يتضح غياب هوية واضحة المعالم والمكونات للجامعة ككل (Brand)، والتي انعكست في عدم وجود مواصفات واضحة للخريجين، وتوجهات أكاديمية/بحثية محددة للكليات والأقسام العلمية؛ على الرغم من أهمية وجود هوية مميزة للجامعة في التصنيفات الدولية للجامعات. ومن دراسة تفصيلية قام بها فريق عمل الاستراتيجية للوضع الحالي للجامعة (ملحق أ)، ظهر تفاوت في الوحدات التنظيمية لهيكل الجامعة؛ من حيث القدرة الاستيعابية للطلبة، وكذلك أعداد العاملين من أعضاء هيئة تدريس وموظفين، مما يستلزم معاً العمل على تقويم ذلك الوضع، ليكون ضمن أولوية هذه الخطة الاستراتيجية.

الأغراض الأساسية

- الوصول إلي هيكلية متوازنة للجامعة، من حيث الوحدات التنظيمية الأكاديمية والإدارية للموارد البشرية، والقدرة الاستيعابية.
- تنظيم المستويات الإدارية، ومعالجة الصعوبات وذلك باستخدام تقنية الاتصالات الحديثة والاعتماد عليها؛ لتسهيل تدفق المعلومات ورفع كفاءة الاتصالات الإدارية وكذلك الأكاديمية بالجامعة.
- الارتقاء بنوعية مدخلات الجامعة من الطلاب، بما يتوافق مع خصوصية وظروف الكليات والقدرة الاستيعابية لها، وربط ذلك بحاجات سوق العمل.

التحديات

- متطلبات تنفيذ الإجراءات الإدارية وتكاليف إنشاء وحدات تنظيمية أكاديمية وإدارية.
- معالجة تأثيرات الإضافة أو الإلغاء لوحدات تنظيمية في الجامعة على مستوى الطلبة والموظفين وأعضاء هيئة التدريس.
- تدوير الموظفين من وحدة تنظيمية إلى أخرى، وما يتطلبه ذلك من تأهيل وتدريب. وإيجاد كفاءات للعمل في منظومة ضمان الجودة بالجامعة.
- مدى توافق التطوير المستهدف مع قوانين ولوائح العمل في الجامعات والتعليم العالي في ليبيا ككل.



الأهداف والإجراءات

1. مراجعة وتطوير هوية الجامعة التي تعكس قيمتها كجامعة رائدة على المستوى المحلي والأقليمي، وتأسيس ذلك في شعارها، ونظمها، ولوائحها، وأصولها الثابتة، ومواردها البشرية، ومخرجاتها بما في ذلك موقعها الإلكتروني؛ وفقاً لما يخدم مكانتها في التصنيفات الدولية.
2. وضع وصف/مواصفات للخريجين في كل برنامج أكاديمي تعرضه الكلية (Certificate Framework) يتماشى مع هوية الجامعة ككل وميزتها التنافسية.
3. تأسيس استخدام تقنية المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة في كافة عمليات الجامعة الأكاديمية والإدارية .
4. ان ما قامت به الجامعة سابقاً يؤخذ في الاعتبار من حيث استحداث كليات ظهرت من كليات كبيرة وعريقة لسيما كلية تقنية المعلومات انشأت من كلية العلوم والهندسة وكذلك استحدثت كلية الإعلام من كلية الآداب؛ استحداث كليات تخرج من كليتي الاقتصاد (مثل، كلية للأعمال أو التجارة)، وكلية الآداب (مثل، كلية للغات، وكلية للآثار والسياحة، وكلية للعلوم الإنسانية)، أو نقل أقسام من هاتين الكليتين إلى كليات أخرى، لتحقيق التوازن بين كليات الجامعة (كأن يتم نقل قسم "المكتبات والمعلومات" من كلية الآداب إلى تقنية المعلومات). إن كليتي الاقتصاد والآداب إضافة إلى ثقل وزنهما الطلابي في الجامعة تحتويان على تخصصات، من النادر أن نجدها في كلية واحدة في الجامعات ذات التصنيف المتقدم.
5. إدراج وظيفة "مدير الدراسات الجامعية" في كل كلية، و"منسق الدراسات الجامعية" في كل قسم علمي بالجامعة؛ لمتابعة الدراسات الجامعية (البكالوريوس والليسانس).
6. اتخاذ قرارات نافذة بالتوظيف أو الاستغناء عن خدمات أعضاء هيئة تدريس في الكليات التي تتعارض مع معيار الجودة لتحقيق الحد الأدنى للمعيار في تناسب عدد الطلبة مع هيئة التدريس. وكذلك النظر في أوضاع أعضاء هيئة التدريس المرتبطين بعقود مع جهات أخرى (الأطباء مع وزارة الصحة)؛ وتسويتها بما يخدم موازنة هيكلية الجامعة.
7. بالنظر إلى التفاوت الكبير جداً للعاملين في مجال البحوث والمجال الأكاديمي، والعاملين في مجالات أخرى كالأمن والصيانة؛ فيجب على إدارة الجامعة الاستعانة بخبراتها الأكاديمية والوظيفية في مجال إدارة الموارد البشرية؛ ودراسة مواصفات شاغلي الوظائف في الوحدات التنظيمية التي يوجد بها فائض، ودراسة الوصف، الوظيفي لوظائف الوحدات التنظيمية التي تعاني من نقص في الموظفين؛ وإعداد خطة تتضمن تأهيل وتدريب العاملين لتغطية العجز بالفائض في داخل الجامعة ما أمكن، وتدوير مهندسي وموظفي الإدارة الفنية والمشروعات وايضا فني وموظفي كلية طب الأسنان وتأهيلهم وتدريبهم للعمل في مركز المعلومات والتوثيق.



8. يتبع خطة التدريب والتأهيل، تحديث نظام الحوافز للموظفين لتكون ملائمة لتعزيز القدرات التنافسية البناءة بين العاملين، وتعزيز الشعور بالانتماء للجامعة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
9. بحث احتياجات الطلبة والطالبات الدارسين بالجامعة من إرشاد أكاديمي، وإداري، واجتماعي، وإنشاء قنوات للتواصل معهم، وتقديم خدمات افضل لهم.
10. ترسيخ منظومة ضمان الجودة في جميع العمليات والإجراءات الأكاديمية والإدارية بالجامعة ، واستحداث جزاءات لتأكيد الألتزام والإلتزام بينودها واشترطاتها.
11. تفعيل دور مكتب التطوير الأكاديمي، و وضع خطة سنوية لأنشطته، من تدريب وتأهيل وتطوير ودراسات؛ مع تركيز اهتمامه على المعيدين.
- 12.مراجعة وتطوير اللوائح والتشريعات الداخلية المنظمة للعمل في الجامعة بما يضمن تحقيق رسالة الجامعة وغاياتها، وتشكيل لجان مختصة تتولى رفع المقترحات لوزارة التعليم بشأن تطوير اللوائح المنظمة لعمل الجامعات الليبية والتعليم العالي في ليبيا.
- 13.إيجاد سبل لإنقاء مدخلات كليات الجامعة من الطلاب، مثل المقابلات الشخصية، أو الاختبارات، أو متطلبات المهارات المكملة.

مقياس النجاح والأداء المستهدف

المستهدف	الوضع الحالي (الأساس)	المقياس
2017/22	2016/17	
15 %	44 %	وزن كليتي الآداب والاقتصاد نسبة إلي عدد طلبة الجامعة
45 %	0 %	تخفيض عدد موظفي الادارة الفنية والمشروعات ومكتب الحرس الجامعي
20 %	0 %	تحويل مسار موظفين داخل الجامعة وبين الوحدات التنظيمية وتأهيلهم لها
75 %	--	مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة
50 % من الإجراءات	0 %	نسبة مراجعة وتدقيق وحدات ضمان الجودة للإجراءات الإدارية بالجامعة
60 % من اللوائح	0 %	نسبة مراجعة وتطوير اللوائح الداخلية للجامعة
50 % من كليات الجامعة	--	تعديل شروط قبول الطلبة لكليات الجامعة بما يتوافق مع استراتيجيتها
25 % كمتوسط	--	ارتفاع مؤشرات التصنيفات الدولية ذات العلاقة بالصورة الذهنية وسمعة الجامعة
50 % من البرامج	--	وضع مواصفات محددة معتمدة للخريجين
برنامجين تدريبيين سنويين	--	وضع برنامج سنوي لتدريب/تطوير أعضاء هيئة التدريس والمعيدين
مركز/وحدة بكل كلية	--	إستحداث مراكز لخدمات الطلبة والطالبات Student Services Points



تحقيق التميز في التعليم Excellence in Education

تقديم

تتميز جامعة بنغازي بسمعة جيدة بين الجامعات الليبية، فهناك الكثير من الكليات لها الريادة والعراقة على مستوى المحلي كذلك، تُعد هيئة التدريس في جامعة بنغازي هي الأفضل في ليبيا من حيث الخبرات في مجال التدريس والإنتاج العلمي. إلا أن عملية تطوير طرق التدريس وأساليبه وتحديث مناهجه والتحول إلي التعليم التفاعلي المرتكز على الابتكار، وإعمال البحث العلمي في العملية التعليمية، ليست في مستوى مكانة جامعة بنغازي. ونعتقد بأن الاستراتيجية الحالية للجامعة تنطلق من رؤية نحو تطوير أساليب التعلم، والعملية التعليمية، ورفع مستوى مكوناتها من طالب وأستاذ ومادة علمية ووسائل تعليمية.

الأغراض الأساسية:

- الإسهام في تأهيل مخرجات وفق المعايير الدولية، تتفاعل وتهتم بمشكلات المجتمع وتكون قادرة على مواجهة الصعوبات وتقديم بدائل لحلها.
- بما أن الجامعة ممولة كلياً من الموازنة العامة للدولة، فإن ذلك يجعلها مسؤولة بالدرجة الأولى على دعم القطاع الحكومي والعام بكوادر تساعد في رفع كفاءة هذه القطاعات.
- إثبات التميز الأكاديمي بتجسيده في رضا الخريجين ونجاحهم في حياتهم العملية على المدى الطويل.

التحديات:

- تغيير توقعات الطلبة والعاملين بالجامعة، إضافة إلي محاولة تغيير السياسات العامة للتعليم العالي.
- متابعة الخريجين واستقصاءهم بشكل متكرر، والمحافظة على استمرارية التواصل معهم.
- التغيير، والتطور المضطرد في استخدام التقنية، وخاصة جهاز الهاتف "الموبايل" والكمبيوتر وشبكات التواصل الاجتماعي، والذي يؤثر على كل من استخدامها في وسائل التعليم، وتوقعات الطلبة تجاه جودة العملية التعليمية.
- متطلبات الاعتماد الدولي للبرامج العلمية بالكليات، وطول الفترة الزمنية التي يستغرقها الحصول على الاعتماد؛ خاصة أن الاعتماد الدولي لبعض البرامج العلمية (مثل برامج كلية الطب البشري والاقتصاد) سيكون شرطاً للاعتراف بالإجازة العلمية في السنوات القادمة (بحلول عام 2025) وما يتطلب ذلك من البدء الفعلي للحصول على الاعتماد الدولي.



الأهداف والإجراءات:

1. اعتماد معايير أكاديمية وتوصيف البرامج التعليمية وفق مرجعية دولية، وبما يتوافق مع خصوصية وإصالة المجتمع الليبي ومتطلبات سوق العمل.
2. الحصول على الاعتماد البرامجي، والمؤسسي من خلال تحقيق اشتراطات ومعايير المركز الوطني لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي.
3. تطوير نشاط البحث العلمي في المجالات ذات البعد التنموي المحلي والأقليمي، وربطه ببرامج الدراسات العليا وتوظيفه لخدمة المجتمع.
4. استحداث أساليب فاعلة للحصول على استجابة معلوماتية من الطلاب (feedback) لكل كليات الجامعة، لضمان مستوى عالٍ من المعايير الأكاديمية.
5. تصميم وعرض برامج احترافية (Professional Courses) في برامج الدراسات العليا لخدمة القطاعات المختلفة في الدولة، العامة والخاصة بهدف ضمان فرص عمل للخريجين.
6. تجهيز القاعات الدراسية، وتطويرها لتتضمن كل وسائل التعليم التقنية الحديثة.
7. تطوير طرق وأساليب ومصادر التمويل الذاتي، واستحداث أخرى جديدة بهدف دعم المركز المالي للجامعة، لتغطية نفقات نشاطاتها البحثية والأكاديمية والتطوير الإداري فيها.

مقياس النجاح والأداء المستهدف:

المستهدف 2017/22	الوضع الحالي(الأساس) 2016/17	المقياس
30 % من برامج الجامعة	--	تجهيز برامج أكاديمية لمرحلة التقدم للاعتماد الدولي بحسب كل تخصص
20 %	--	زيادة الحصول على فرص عمل للخريجين
25 % من الطلبة	--	نشر البحوث العلمية . ينشر طالب الدراسات العليا بحث خلال مرحلة الماجستير
برنامج في كل كلية	--	استحداث برامج احترافية في مرحلة الدراسات العليا Professional Courses
20 % من إجمالي الموازنة	--	زيادة نسبة التمويل الذاتي من إجمالي موازنة الجامعة



التواصل مع قطاعات الأعمال المختلفة ودعم الابتكار Engaging with Business and Innovation

تقديم:

تواصل الجامعة وانخراطها مع قطاعات الأعمال المختلفة في المجتمع سيكون محرك أساسي للبحث العلمي والابتكار فيها. إن جامعة بنغازي، بوضعها الريادي بين الجامعات الليبية، لديها فرصة كبيرة لاستقطاب كثير من الشركات والمؤسسات العامة والخاصة في قطاعات الأعمال المختلفة، وتقديم خدمات لها؛ كخدمات الاستشارات، والبحوث، والتدريب؛ مما سيولد دخلاً للجامعة من غير الموازنة المخصصة من الدولة لها لتمول به أنشطة الجامعة البحثية والأكاديمية. فضلاً عن ذلك، فإن

تركيز اهتمام الجامعة على دعم الأعمال الابتكارية والجديدة، سيكون قيمة مضافة لها وإسهاماً مجتمعياً منها. فلقد أظهرت دراسة الوضع الحالي للجامعة (ملحق أ)، ضعفاً ملحوظاً في دعم البحث العلمي والابتكار. إلا أن ذلك لا يعود سببه بشكل كامل لعدم رغبة إدارة الجامعة أو قدرتها، ولكن إلى القوانين المعمول بها والتشريعات النافذة بشأن التعليم العالي في ليبيا (مثل لائحة التعليم العالي 501 لسنة 2010)؛ والتي لا تركز على دعم الابتكار وتشجيع البحث العلمي، كما لا توجد لوائح واضحة منصفة بخصوص براءات الاختراع، ولا توجد معالجة مالية واضحة لمكافأة الباحثين المتميزين، أو حتى تفرغ الأساتذة للبحث العلمي، ولا توجد تشريعات واضحة بخصوص الترقيات العلمية الاستثنائية للإسهامات العلمية المتميزة؛ وما إلى ذلك من القصور التشريعي، وعدم مواكبته لمتطلبات الرقي بمستوى البحث العلمي والعمل الابتكاري في الجامعات.

الأغراض الأساسية:

- تبني مفهوم التوجه بالزبون (المستفيد من الخدمة)، وفتح قنوات تواصل رسمية مع شركاء تجاريين، وإيجاد فرص تعاون وشراكات مع قطاعات الأعمال، بما يخدم الدور الأكاديمي والبحثي للجامعة في المجتمع.
- تلبية حاجة الصناعات المحلية والدولية في السوق الليبي مع التركيز على الداعم الأكبر للاقتصاد منها، من ابتكارات وخدمات استشارية وبحثية وتدريبية لتطوير العاملين.
- تطوير البرامج الأكاديمية في الجامعة بما يضمن ارتباطها بشكل واضح بقطاعات الأعمال المختلفة.

التحديات:

- العوائق التشريعية، وسياسات الدولة فيما يتعلق بالتعاون بين قطاعات الأعمال ومؤسسات التعليم العالي.
- الثقافة التنظيمية في الجامعة، والتي تركز على كونها مؤسسة ترعاها وتمولها الدولة.
- المنافسة في قطاعات الأعمال على فرص الربح.



الأهداف والإجراءات:

1. القيام بدراسة مسحية لقطاعات الأعمال المختلفة، المحلية والدولية في ليبيا، وتصنيفها بحسب فرص الاستفادة منها للجامعة.
2. دعوة قطاعات الأعمال بشكل متكرر ودوري للجامعة، وإنشاء وتطوير قنوات رسمية للتواصل معها، بحسب مدى الفائدة التي تعود منها على الجامعة.
3. تطوير أفكار لمشاريع تجارية، بمواصفات عالية الجودة، بمشاركة كل وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية، وتسويقها لشركاء الجامعة التجاريين من القطاعين العام والخاص.
4. دراسة الجدوى الاقتصادية من التعاون والشراكة مع قطاعات الأعمال المختلفة، وإدارتها بالشكل الذي يضمن في رؤيتها وأهدافها تغطية أنشطة الجامعة ودعمها على النحو المخطط له.
5. مراجعة وتطوير خطط التدريب للعاملين في الجامعة، بما يضمن المستوى المطلوب للتعاون والشراكة مع قطاعات الأعمال.
6. العمل على تطوير اللائحة التنظيمية الداخلية للجامعة، واستحداث وحدة أو وحدات تنظيمية تضمن تعاون وانخراط فعال ومريح للجامعة في قطاعات الأعمال.
7. تعزيز دور مكتب التعاون الدولي بغية توثيق الاتصال الإقليمي والدولي مع مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية والاستشارية وتفعيل برامج التعاون المبرمة معها، والاستفادة من الاتفاقيات غير المفعلة بين ليبيا وعدد من دول العالم، لتبادل الخبرات على مستوى وظائف الجامعة المختلفة، ودعم التوجه لقطاعات الأعمال.

مقياس النجاح والأداء المستهدف:

المستهدف	الوضع الحالي (الأساس)	المقياس
2017/22	2016/17	
85 % من العاملين	--	دورات تأهيلية قصيرة للعاملين لتبني مفهوم التوجه لقطاعات الأعمال والتعامل معه
10 مليون د.ل	--	اتفاقيات رعاية لمشاريع بحثية وبرامج أكاديمية من مؤسسات الأعمال
500,000 د.ل	--	الدخل السنوي من الخدمات المقدمة لقطاعات الأعمال
3 ملتقيات سنوياً	--	ملتقيات/مؤتمرات تنظمها الجامعة للتواصل مع قطاعات الأعمال
35 % من هيئة التدريس	--	زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس والباحثين المنخرطين في مشاريع لقطاع الأعمال
20 منحة سنوياً	--	عروض منح دراسية/بحثية للطلبة من مؤسسات الأعمال المختلفة



التوجه بالبحث العلمي وتعزيز القدرات البحثية

Establishing Research Orientation and Enhancing Research Capacity

تقديم:

القيمة الحقيقية اليوم للعاملين في المجال الأكاديمي من باحث وأساتذة؛ هي محاولتهم إنتاج بحوث تغير وتطور حياة الناس إلي الأفضل وذلك وفقا قدراتهم ومواهبهم في حل المشكلات ومواجهة التحديات التي تؤثر في المجتمع على نطاق واسع، وإسهامهم في إثراء النشر العلمي، والتبادل المعرفي. إن نجاح الجامعة في تطوير أفكار بحثية، لحل مشاكل المجتمع لا تكمن فائدته في الأبعاد المعرفية فحسب؛ بل في دورها وإسهاماتها الجوهرية وتأثيرها في الاقتصاد، والمجتمع، والبيئة، والثقافة. ولتحقيق ذلك، على الجامعة توفير وسائل البحث العلمي، وتبني مدخل تداخل فروع المعرفة (multidisciplinary approach) في حل المشكلات كافة مواقع الجامعة ولدى الطلبة والباحثين، وإيجاد دعم محلي ودولي للمشاريع البحثية. إن نشاط البحث العلمي المعتمد على الميزة التنافسية للجامعة هو مفتاح نجاح الجامعة في تحقيق مهمتها في خدمة المجتمع.

الأغراض الأساسية:

- إدخال نشاط البحث العلمي إلي قاعات الدراسة، وتعريف الطلبة بالخطة البحثية للجامعة، والمجالات والمشاريع البحثية التي تعمل بها.
- استثمار نقاط القوة للجامعة في مجالات بحثية رئيسية، وخبرة باحثيها، والتزام إدارتها بإيصال قيمة اقتصادية واجتماعية واقتصادية محلياً ودولياً.
- استخدام البحث العلمي لبناء ميزة تنافسية قوية وفاعلة للجامعة، وإيجاد فرص لها للإسهام في قطاعات الأعمال والمجتمع.

التحديات:

- الحصول على تمويل كافٍ لأنشطة البحث العلمي في ظل الظروف الاقتصادية التي تواجهها ليبيا حالياً.
- المحددات الأمنية والتشريعية على دخول التمويل الأجنبي للبحث العلمي؛ ويتأتى ذلك من خلال اتفاقيات على مستوى الحكومة الليبية.
- منافسة الجامعات الليبية على حصص التمويل من القطاع الخاص في ليبيا.
- صعوبة التواصل مع الملحقيات الثقافية والتجارية لدول العالم في ليبيا، وذلك لاستقرارها مؤقتاً في دول مجاورة.
- صعوبات تجديد الاشتراكات في قواعد البيانات الدولية التي تحوي المجلات العلمية المصنفة، والتقارير والأبحاث والدراسات.



الأهداف والإجراءات:

1. إجراء دراسة مسحية على مستوى الجامعة، تهدف إلى تحديد أهم خمسة مجالات بحثية تكون أولوية الجامعة في العمل البحثي فيها خلال فترة خمس سنوات.
2. إنشاء منظومة المجموعات البحثية في الكليات والأقسام العلمية وإجراء التعديلات اللازمة التنظيمية والإدارية لتسهيل عملها.
3. دعم تمويل برامج البحث العلمي، والمطالبة بمخصصات كافية له من الموازنة والعمل على تسهيل كل الإجراءات التي تحقق ذلك، لسيما تجديد اشتراكات الجامعة في قواعد بيانات المجالات العلمية المصنفة.
4. تطوير البرامج الأكاديمية بما يضمن إعمال التوجه البحثي فيها.
5. توظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع وذلك بالعمل على حل المشاكل التي تظهر في المجتمع بشكل عام، أو التي تعاني منها القطاعات والمؤسسات المختلفة.
6. تنمية وتطوير القدرات والمهارات البحثية للمعيدين.
7. توفير وسائل البحث العلمي والبيئة المناسبة له، وفي مواقع مناسبة سواء بالامتلاك أو الإيجار طويل الأجل.
8. تفعيل دور مراكز البحوث ومكتب التعاون الدولي بالجامعة لبرام اتفاقيات تبادل علمي مع مختلف جامعات العالم.

مقياس النجاح والآداء المستهدف:

المستهدف	الوضع الحالي (الأساس)	المقياس
2017/22	2016/17	
20 %	8 %	زيادة عدد الوحدات الدراسية للبحث العلمي في البرامج الأكاديمية
15 %	--	زيادة المنشورات في المجالات العلمية المحكمة
20 %	--	ارتفاع مؤشرات التصنيفات الدولية المتعلقة بالبحث العلمي للجامعة
3 مجلات	0	دخول مجلات من إصدارات الجامعة في قواعد بيانات مصنفة عربياً ودولياً
3 مجموعات في كل كلية	0	تشكيل مجموعات بحثية في الكليات والأقسام العلمية
15 باحث/استاذ	--	استقطاب باحثين للعمل من ذوي الخبرات في مجال البحث العلمي دولياً
10 اتفاقيات	2	اتفاقيات تعاون وتبادل معرفي وبحثي مع جامعات في دول مختلفة
جائزة واحدة	--	الجوائز الدولية المعتبرة للبحث العلمي
40 %	0	نسبة تغطية الدخل الناتج من نشاط البحث العلمي لتكاليفه
30 %	--	تعديل التشريعات واللوائح والإجراءات الخاصة بالإئفاق علي البحث العلمي
برنامج في كل كلية	--	استحداث برامج تدريبية للبحث العلمي خاصة بالمعيدين
الاشتراك في 3 مواقع	--	تجديد الاشتراك للجامعة في قواعد بيانات البحوث والمجلات العلمية المصنفة الدولية



المتابعة والخطط السنوية التنفيذية Follow-up and Annual Operational Plans

- يُشكل لهذه الاستراتيجية بعد ان تم اعتمادها من مجلس الجامعة، لجنة عامة للإشراف على تنفيذ الاستراتيجية خلال مدتها (خمس سنوات)، وأيضاً، لجنة لكل عنصر من عناصرها وأولوياتها (4 لجان) تكون مهامها كالتالي:
- وضع الخطة السنوية التنفيذية للهدف الاستراتيجي المكلفة به؛ شاملة للتكاليف، والقوى البشرية اللازمة، والجدول الزمني بالتفصيل، وإجراءات الرقابة على التنفيذ.
 - التواصل مع عمداء الكليات، ومدراء الإدارات والمكاتب والأقسام لشرح الخطة السنوية.
 - المتابعة والإشراف على تنفيذ الخطة.
 - إعداد تقرير دوري ربع سنوي، عن مسار الخطة ونسب الإنجاز؛ يُرفع لمجلس الجامعة ولجنة الإشراف العام على تنفيذ الاستراتيجية.





ملحق أ: دراسة الوضع الحالي للجامعة 2017 Appendix A: Situational Analysis of UoB 2017

الإجراء

حيثُ أنه لم تتوفر لدى اللجنة إحصائيات شاملة، ولا تقارير عن الوضع الحالي للجامعة؛ قامت اللجنة بتشكيل فريق من أعضائها لتجميع كل ما يمكن من بيانات ومعلومات تفيد تشخيص الوضع الحالي لجامعة بنغازي بشكل كلي شامل. حيثُ قام الفريق بجمع الإحصائيات منفردة من الكليات والإدارات والمكاتب بالجامعة؛ كما تم تصميم استبيان استهدف به الإدارة العليا للجامعة من عمداء ومدراء وإدارات ومكاتب. وضع بشكل خاص لإظهار نقاط القوة والضعف للجامعة، والفرص والمخاطر المحيطة بها (SWOT Analysis). وهي مرتبة بحسب النقاط والمتوسط الحسابي تنازلياً من الأكثر أهمية إلي الأقل أهمية في الجدول أدناه؛ وتم أيضاً تحليل كل البيانات المجمعة نوعياً وكمياً، لاستخلاص أهم ملامح الوضع الحالي للجامعة، والتحديات التي ستواجه العمل الاستراتيجي.

الاستنتاجات الرئيسية:

أوزان الكليات ونسب أعضاء هيئة التدريس للطلبة:

إحصائيات الجامعة بينت فروقات كبيرة في أوزان الكليات نسبة إلي إجمالي طلبة الجامعة. حيثُ أن كليتي "الآداب" و"الاقتصاد" تشكل ما نسبته 46 % من إجمالي طلبة الدراسات الجامعية تقريباً، وأكثر من نصف وزن الجامعة (61%) من إجمالي طلبة الدراسات العليا. فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس، وبالاعتماد على المعيار المؤسسي لمركز ضمان الجودة الليبي، بضرورة توفر عضو هيئة تدريس لكل 20 طالب في التخصصات العلمية، وعضو هيئة تدريس لكل 30 طالب في التخصصات الأدبية والعلوم الاجتماعية، يظهر تفاوت كبير بين احتياجات الكليات لأعضاء هيئة التدريس. فكلية الاقتصاد مثلاً تحتاج حالياً إلي 194 عضو هيئة تدريس، بينما كلية الطب لديها فائض 264 عضو هيئة تدريس. كما أن الفائض من أعضاء هيئة التدريس في كلية الطب بعد تخرج المعيدين، وعودة الموفدين سيصل إلي 1028. بغض النظر عن اعتبارات تصنيف الأطباء كأعضاء هيئة تدريس قارين بالكلية.



الهيكل الوظيفي للجامعة:

يوجد تفاوت في أعداد العاملين بالجامعة وفقاً للكليات والإدارات والمراكز والمكاتب المختلفة، وكذلك توجد أوزان لا تتناسب مع الأهمية الوظيفية. حيث بلغ عدد موظفي الجامعة 4,549 موظف على مستوى الكليات، كما اتضح أن هناك أعداد غير متناسبة مع أحجام الكليات، مثلاً بلغ عدد موظفي كلية الآداب 91 موظف، بينما كلية طب الأسنان تحوي 223 موظف. و وجد هذا التفاوت أيضاً في الوحدات التنظيمية الإدارية، فمركز التوثيق والمعلومات يضم 38 موظف، بينما تضم الإدارة الفنية والمشروعات 404 موظف. إضافة إلى ذلك، تضم الجامعة 694 موظفاً في مكتب الحرس الجامعي، أي ما يعادل 18% من إجمالي الكادر الوظيفي للجامعة. إن عناصر الأمن في الجامعة ينبغي أن توزع وفقاً لعدد الطلبة. حيث تحتاج الجامعات إلى عنصر أمن لكل 500 طالب. أي أن جامعة بنغازي حالياً في الظروف الاعتيادية الطبيعية؛ ستحتاج إلى 107 عنصر أمن تقريباً.

نوعية وأعداد الطلبة المنسبين للجامعة من التعليم المرحلة الثانوية:

في السنوات الخمس الأخيرة أصبحت كليات جامعة بنغازي تقبل أعداداً كبيرة من الطلبة تفوق القدرة الاستيعابية لها. إن الحد الأدنى من معيار جودة العملية التعليمية على المستوى المحلي هو (أستاذ لكل 20-30 طالب). وفقاً لذلك، يجب ألا تقبل الكليات إلا عدداً محدد يأخذ في الاعتبار عدد خريجها في آخر كل فصل دراسي أو سنة دراسية والمفصولين عن الدراسة. مثلاً، عدد خريجي كلية الاقتصاد في الفصل الماضي "فصل الربيع 2017" حوالي 1,000 طالب. بحسب المعيار، يجب على كلية الاقتصاد أن تنتظر تخريج 4,824 طالب؛ حتى تفتح القبول لأول طالب جديد من التعليم المتوسط. على العكس من ذلك، كلية طب الأسنان، حيث من الممكن أن تستوعب 249 ونسب لها 131 طالب فقط. أيضاً، كلية الطب البشري تستوعب 5,271 فيما نُسب لها 1,154 طالب فقط.

الاهتمام بالبحث العلمي:

على الرغم من أن البحث العلمي يشكل ما لا يقل عن 40% من وزن أي تقييم في التصنيفات الدولية المعتمدة؛ إلا أن الجامعة تعاني من ضعف شديد في الاهتمام بالبحث العلمي ودعمه. إذ لا توجد في موازنة الدولة المخصصة للجامعة بنود ومخصصات كافية لدعم البحث العلمي؛ وإنما هناك فقط ما ينفقه مركز البحوث والاستشارات على بعض الدراسات، أو ما تغطيه الجامعة من مصاريف مشاركات أعضاء هيئة التدريس في مؤتمرات علمية، وبواقع مؤتمر واحد سنوياً. كما أن الثقافة السائدة في الجامعة لا زالت تنتظر للبحث العلمي على أنه بند تكاليف ومصروفات؛ وليس مصدراً ممكناً للإيرادات. ويعيق هذا الاعتقاد، ارتباط البحث العلمي بالمشاكل الموجودة في المجتمع وقطاعاته ومؤسساته المختلفة؛ والتي يجب أن يتوجه لها لتقديم الحلول، وبمقابل يمكن استخدامه في دعم وتطوير البحث العلمي في الجامعة.



التحديات:

- من خلال تحليل وتشخيص الواقع الحالي لجامعة بنغازي، أظهرت الدراسة جملة من التحديات التي قد تشكل عائق في طريق تنفيذ العمل الاستراتيجي، وهي كما يلي:
- غياب خطط تدريب وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة الأمر الذي يشكل عائق في تنفيذ البرامج التعليمية وفق متطلبات ضمان الجودة.
 - ضعف نوعية مدخلات الجامعة، والتدفق الهائل من الطلاب الذي يفوق بمراحل قدرتها الاستيعابية.
 - ضعف البنية التحتية للجامعة، حيث لا تتوفر بأغلب مرافقها اشتراطات مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي.
 - عدم توفر معايير أكاديمية قياسية وطنية لبرامج التعليم العالي يتم وفقاً لها توصيف البرامج والمقررات الدراسية بكليات الجامعة، وبالتالي تقييم المخرجات واقتراح وسائل التقييم.
 - ضعف عمليات توظيف تقنية المعلومات في تنفيذ البرامج الإدارية والتعليمية.
 - ضعف برامج البحث العلمي، التي ظلت بعيدة عن هدف انتاج المعرفة وتوظيفها لخدمة المجتمع، وترسيخ مفهوم تداخل وتكامل العلوم والتخصصات.
 - ضعف المخصصات المالية اللازمة لدعم البحث العلمي في الجامعة؛ من وسائل بحث، ومصادر علمية، وتكاليف المشاركة الخارجية للجامعة مع المؤسسات والمنظمات العلمية الدولية.
 - صعوبة التنسيق بين الجامعة والمؤسسات الخدمية المستفيدة من خريجها، للمساهمة في تقييم وتقييم البرامج التعليمية، وفي انجاح برامج تدريب الطلاب ورفع كفاءة الخريج من خلال اعتماد برامج التعليم المستمر.
 - الخلل التشريعي والإداري، والمتمثل في هيمنة الدولة على مؤسسات التعليم العالي. لذلك يجب التنبيه الى أهمية تحقيق الاستقلالية المالية والإدارية الكاملة للمؤسسات التعليمية العليا، وان تتأى الدولة عن الانغماس المباشر في تلك المؤسسات، بحيث يتركز دورها في القيام بالمهام التنظيمية والإشرافية والرقابية، وذلك من خلال اقامة مراكز ضمان جودة واعتماد وطنية مستقلة.



نقاط القوة	مجموع النقاط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
سمعة جامعة بنغازي في محيطها المحلي	253	1.485	8.16
خبرة أعضاء هيئة التدريس بها	237	1.644	7.65
مستوى النشر للبحث العلمي	226	2.584	7.29
برامج التطوير الوظيفي والأكاديمي	223	2.358	7.19
مباني و وسائل الجامعة التعليمية والإدارية	221	2.405	7.13
نقاط الضعف			
ضعف دعم البحث العلمي ومشاريع الابتكار	241	2.093	7.77
نوعية وأعداد الطلبة المقبولين في الجامعة من مراحل التعليم المتوسط	236	1.814	7.87
عدم وجود مصادر دخل بديلة و متنوعة للجامعة (مصادر الدخل الذاتية)	231	2.158	7.45
ضعف استخدام التقنية في العمليات التعليمية والإدارية	222	2.41	7.16
البيروقراطية و تعدد مستويات الهيكل التنظيمي	220	2.006	7.1
الفرص المتاحة			
إمكانية الضغط على السلطة التشريعية لمنح استقلالية أكبر للجامعة.	229	2.092	7.63
إمكانية التوسع في مباني الجامعة، بالتملك أو بالاستئجار طويل الأجل	225	2.24	7.5
زيادة الوعي لدى المجتمع بدور الجامعة وإسهامها في التنمية	225	2.097	7.5
إمكانية استقطاب باحثين وأعضاء هيئة تدريس أكفاء على مستوى دولي	224	1.697	7.47
احتياج الجهات الحكومية المختلفة لاستشارات وأبحاث من الجامعة	223	1.888	7.43
التحديات المحيطة			
الوضع غير المستقر للدولة، واحتمالية انكماش الموازنات العامة	231	2.507	7.7
توجه الشركات والمؤسسات لمراكز استشارات وأبحاث عربية وأجنبية	189	2.588	6.3
ضعف الحماية لمنتجات الجامعة من بحوث برامج من المنافسين المحليين	178	2.546	6.14
تنامي الاتجاهات السلبية نحو الجامعة من قطاعات الدولة المختلفة	177	2.623	6.1
تطور القطاع الخاص في مجالات البحوث، والاستشارات، والتدريب	175	2.854	5.83



فريق إعداد الخطة الاستراتيجية Strategy's Team

الإشراف العام

د. عزالدين الدرسي

رئيس فريق العمل

أ.د. مصطفى الفاخري

فريق العمل

أ.د. عبد الرحيم البديري

أ.د. عبد القادر عامر

د. عزالدين بوسنينه

د. أحمد بوجلاوي

د. خديجة بحيج

د. نعيمة بالتمر

السيد خالد مصطفى

السيد فرج الفارسي

السيد مسعود الدينالي

السيد عماد المنصوري

المراجعة اللغوية

أ.د. رمضان سعد كريم

الفريق الفني والتصميم

السيد خالد الوحيشي

السيد صلاح القلاي