

تصور مقترح خاص
بتطوير جامعة طرابلس في ضوء الإدارة الإستراتيجية

د. محمد عبدالسلام القريو
مدير مكتب الجودة وتقييم الأداء بالجامعة

نوفمبر 2018م

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لمكتب الجودة وتقييم الأداء

جامعة طرابلس 2018م

هاتف/ فاكس: 00218214627888

بريد إلكتروني: qpeo@uot.edu.ly

شكر وتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر ووافر التقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر منهم الدكتور بشير شعبان الزرزاح عضو هيئة تدريس بكلية التربية/ جنزور، والدكتور ضوء خليفة الترهوني عضو هيئة تدريس بكلية الآداب والدكتور صلاح محمد الأمين جقنة عضو هيئة تدريس بكلية العلوم على ملاحظاتهم القيمة ومراجعتهم لهذا التقرير.

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

والشكر كذلك لموصول لرئاسة جامعة طرابلس وأعضاء هيئة التدريس وكافة منسوبي الجامعة على تعاونهم المستمر والذي كان له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل.

د. محمد عبد السلام القريو

مدير مكتب الجودة وتقييم الأداء بالجامعة

مقدمة

يُعد التخطيط الاستراتيجي من العمليات الأساسية لتحقيق آمال وطموحات المؤسسة التعليمية مهما كان حجمها وطبيعة عملها، فلقد أصبحت الجامعات اليوم مُلزَمة بتحسين وتطوير مستوى أدائها وفعاليتها من أجل رفع مستوى برامجها ومخرجاتها، وتقديم خريجين ذوي كفاءات عالية تلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل المعاصرة. ويتيح التخطيط الاستراتيجي إطار عمل لصنع القرارات الحيوية لحسن استثمار الإمكانيات، ومواجهة التحديات (التحديات)، والإفادة من الفرص المُتاحة التي تساعد المؤسسة على أن تركز نظرتها وأولويتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وبإيجاز هو الركيزة لعمليات التحسين والتطوير المُستمر للعمليات والخدمات والبرامج التي تُقدمها الجامعات.

وبناءً على نتائج البحث الميداني الذي نفذته مكتب الجودة وتقييم الأداء بالجامعة وبمشاركة مختلف الأطراف المعنية تم تقييم الوضع الراهن لجامعة طرابلس من خلال تشخيص وتحليل استراتيجي لنقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص المتاحة والتحديات من جهة أخرى في البيئة الخارجية باستخدام التحليل الرباعي سوات (SWOT)، والنتيجة كانت وضع تصور مقترح خاص بتطوير جامعة طرابلس في ضوء الإدارة الإستراتيجية، ويحوي هذا التصور الآتي:

أولاً – متطلبات التصور المقترح

- تحليل الوضع الراهن للجامعة للوصول إلى تقييم موضوعي عن أداء سائر العمليات والخدمات والبرامج التي تقدمها الجامعة وتمهيداً لوضع خطة استراتيجية وتحقيق الاعتماد.
- توطين الإدارة الإستراتيجية بالجامعة من خلال العمل على استحداث مجلس/ أو إدارة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة.
- ضرورة إعداد خطة استراتيجية على مستوى الجامعة من أجل تحديد الوضع المستقبلي المرغوب وحصر وتعبئة الموارد الضرورية للوصول إلى ذلك الوضع.
- إعداد خطط استراتيجية على مستوى الكليات ولكافة وحدات الجامعة ومرافقها انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية للجامعة وذلك لتمكين الجامعة من تحقيق ما تسعى إليه من غايات، وبما يتوافق مع الطموحات والتطلعات المرجوة من الجامعة.
- وضع السياسات والآليات والإجراءات التي من شأنها تطوير وتحسين مختلف صور الأداء (الأكاديمي، والإداري، والفني، والبحثي) بالجامعة والاهتمام بالمنتج النهائي (الطالب)، وتحقيق

- مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر لاستكمال عملياتها الإبداعية والعقلانية والتحليلية لتحقيق غاياتها بفاعلية.
- التركيز على قيادات الجامعة، وكذلك الإدارات التنفيذية، والتأكد من مدى استيعابهم وإدراكهم للخطة الاستراتيجية حتى يمكن تطوير كافة وحدات ومرافق الجامعة.
- العمل على تحديد الاحتياجات والخدمات والبرامج التي يمكن أن تقدمها كافة وحدات الجامعة ومرافقها، وأيضا تحديد الموارد المختلفة لها.
- توفير العمليات الضرورية مثل: صنع القرار واتخاذها من الجهات المسؤولة، عمليات التحليل واختيار البدائل، عملية التخطيط ووضع الأهداف.
- تحديد روابط الاتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الأخرى، والخدمات التي يمكن تقديمها من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً – إجراءات وآليات التصور المقترح

1. أهداف التطوير المقترح

- نشر الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية على تطوير وتحسين مستوى أداء وفاعلية الجامعة.
- استحداث مجالس للتخطيط الاستراتيجي، والتطوير التكنولوجي في كافة وحدات الجامعة ومرافقها لخدمة دعم اتخاذ القرارات، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة لكافة الوحدات والمرافق.
- استحداث هيئات استشارية من ذوي الخبرة في مجالات التعليم والبحث العلمي للعمل كمستشارين استراتيجيين في مجالات مختلفة مثل رفع مستوى الأداء التدريسي، وإجراء البحوث العلمية.
- هيكلة الوظائف بالجامعية، وتحديد المهام، والتغيير الناتج عن النمو المهني والثقافة السائدة.
- السعي نحو الوفاء بمتطلبات واحتياجات المجتمع وسوق العمل.
- إصدار تشريع يوجب على الشركات والمؤسسات والهيئات تدريب المتعلمين بها في صورة شراكة بين الجامعة وتلك الجهات بصورة تؤسس الشراكة في التخطيط والتمويل والتدريب.
- وضع برامج للتأهيل المهني لخريجي الجامعة من دورات وبرامج تدريبية عملية في مجالات البحث، والتقويم، وتحمل المسؤولية، والتخطيط، وتنظيم المواعيد، والتنظيم المؤسسي.
- إعداد استراتيجيات/ سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتمل وقوعها وغير المتوقعة.
- التشجيع على ابتكار طرق وآليات عمل جديدة لتحسين وتطوير مختلف صور الأداء.

- إفساح المجال للعاملين وأصحاب المصلحة للتعبير عن آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ومن ثم يسهل تنفيذها، ويقبل العاملون تطبيقها، لإثراء قيم الانتماء، وتلبية الاحتياجات المجتمعية، وتحسين الأداء وفق متطلبات المجتمع وسوق العمل.
- وضع احتياجات المجتمع من القوى البشرية في التخصصات المختلفة في الاعتبار، ولضمان ذلك ينبغي عليها دراسة الأسواق، وتوقع الاحتياجات المستقبلية، وكذلك التحديات، والتخطيط لمواجهةها، مع المراجعة الدورية لخططها وتعديلها وفقاً لما يظهر من مستجدات وتطورات وتحديات.
- مد جسور التواصل مع المؤسسات البحثية والإنتاجية، والتعاون معهم في إجراء البحوث العلمية التطبيقية (الشراكة العلمية).
- استثمار جهود المنظمات المحلية والدولية لإقامة الأنشطة العلمية (المؤتمرات والبرامج التدريبية) من أجل دعم الدراسات والبحوث العلمية، وتطوير وتحسين جودة الخدمات التعليمية.

2. مرتكزات التطوير المقترح

• الهيكل التنظيمي للجامعة

- إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للجامعة وتصميمه حسب الاحتياجات الفعلية للأعباء الأكاديمية والإدارية والبحثية.
- تحقيق التواصل والتنسيق والتكامل بين مختلف وحدات الجامعة ومرافقها.
- وضع اللوائح والتشريعات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير الأداء الجامعي ومرونة الجهاز الإداري بها، وكذلك متابعة وتقييم كافة وحدات ومرافق الجامعة.

• العمليات الإدارية بالجامعة

- توفير فريق استراتيجي مؤهل لدعم تنفيذ خطط العمل المستهدفة بكل كفاءة.
- توفير الاستراتيجيات الإدارية المساندة التي ترتبط بثقافة الجامعة وسياساتها وإدارتها والعاملين فيها.
- توجيه إدارة الجامعة كافة الأنشطة الإدارية والتنظيمية نحو تحقيق أهدافها.
- تنوع أساليب المتابعة لملائمة لمختلف الأنشطة والعمليات والبرامج الإدارية بالجامعة.
- مشاركة العاملون بالجامعة في وضع معايير قياس الأداء الخاصة بهم.
- التأكيد على مبدأ المسؤولية والمحاسبة لكافة منسوبي الجامعة.

- توفير وتفعيل نظم تكنولوجيا المعلومات وتطور منظومة الاتصالات والخدمات المعلوماتية وشبكات الاتصال لما لها من دور فعال في تحسين مستوى الأداء بالجامعة.
- معالجة البيانات والمعلومات والإحصائيات الواردة من عملية التقييم في ضوء أهداف الجامعة، وذلك للتنبؤ بالأخطاء الإدارية المحتملة قبل وقوعها للتعامل معها.
- الاستفادة من نتائج التقييم في تحديد احتياجات العاملين لتنمية مهاراتهم وتطوير أدائهم.
- تدعيم التدريب الموجه للأداء وتشجيع التنمية المهنية في تنمية الجهاز الإداري بالجامعة.
- غرس مفاهيم العمل الجماعي والتفكير الناقد والتعلم المستمر.

• العمليات الأكاديمية بالجامعة

- استثمار خبرات ومهارات الهيئة العلمية بالجامعة وكفائتهم في تطوير المناهج التعليمية، والمساهمة في تنمية وتطوير مهارات الطلاب والأساتذة والموظفين من خلال البرامج التدريبية داخل الجامعة.
- استثمار الامكانيات المتاحة لجذب الطلاب ومنافسة المؤسسات التعليمية الخاصة والعامة المناظرة.
- وضع آليات وإجراءات لتوجيه الطلبة أكاديمياً إلى التخصصات التي تتوافق مع ميولهم واتجاهاتهم، كما يقوم بتوجيه الطالب الذي يتعثّر في تخصص ما إلى تخصص آخر يناسب قدراته وميوله.
- وضع معايير لقبول الطلبة بناءً على ميولهم وقدراتهم واستعداداتهم بما يتوافق مع متطلبات الدراسة التي تحددها كل كلية.
- الاهتمام ببرامج الدراسات العليا والبحوث العلمية وربطها بقضايا المجتمع والبيئة المحيطة.
- الاهتمام بتنمية المهارات وإنتاج بحوث عالية الجودة.
- اعداد جدول دراسي مركزي لاستغلال القاعات الدراسية بشكل أمثل يسهم في الحد من مشكلات عدم توفر القاعات الدراسية في الجامعة.
- إعادة النظر في عدد ونوع البرامج الأكاديمية المقدمة من الجامعة وفقاً لحاجات المجتمع وسوق العمل، وإلغاء أو دمج المكرر منها.

3. متطلبات التطوير المقترح

• دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة

- المتابعة والتقييم المستمر للعوامل والمتغيرات والقوى الداخلية والخارجية للجامعة سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو التنافسية.
- إلزام كافة وحدات الجامعة بإجراء التقييم الذاتي (الدراسة الذاتية) بشكل دوري، وإعداد تقرير بالخصوص للخروج بالاستراتيجية المناسبة من ضمن استراتيجيات التحليل الرباعي سوات (SWOT) وهي: استراتيجية النمو والتوسع (SO)، استراتيجية التطوير والتحسين (WO) واستراتيجية الثبات والاستقرار (ST)، واستراتيجية الانكماش والتقليل (WT).
- اعتماد هذا النوع من التقييم العلمي على مستوى الجامعة بشكل سنوي للتمكن من كشف مكامن القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف، واستثمار الفرص ومواجهة التحديات.
- التأثير في بيئة الجامعة وليس مجرد القيام برد الفعل من خلال دراسة البيئة المحيطة بها دراسة متأنية لإمكاناتها الداخلية.

• توافر نظام معلومات استراتيجي بالجامعة

- بناء قاعدة بيانات إلكترونية حول كافة عمليات وبرامج الجامعة وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في رسم السياسات وصنع القرارات.
- الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعية لأنظمة المعلومات بالجامعة.
- توفير المعلومات والإحصائيات للمستويات الإدارية المختلفة بالجامعة لمساعدتهم في وضع وصياغة وتطبيق الاستراتيجيات والقرارات بالجامعة وتقييمها.
- ضرورة تبني الجامعة للتغيير والتطوير كعملية مُنظمة ومُستمرة مما يفعل عملية الإبداع في أنظمة المعلومات وتطوير استخدامات إستراتيجية لها.
- إعداد قدرات تحليلية للحصول على أفضل القرارات من خلال توفير شبكات اتصالات ومعلومات داخل الجامعة وخارجها، وتفعيل أنظمة المعلومات، وأنظمة دعم القرار، والأنظمة الخبيرة.

• توافر موارد مادية للجامعة

- العمل على تنمية القدرات والإمكانات البشرية والمادية.
- تفعيل تكنولوجيا المعلومات في النظام الإداري والتعليمي والبحثي بالجامعة مما يقلل من النفقات ويزيد من جودة وكفاءة أداء الجامعة وقدرتها على تحقيق غاياتها.

- استغلال الفرص، ودعم عوامل القوة وتجنب التهديدات التي تعوق سير الجامعة وتنفيذ أهدافها.
- قيام وحدات الجامعة ومرافقها بمشروعات إنتاجية.
- تفعيل دور شراكة مؤسسات المجتمع عن طريق إنشاء مشاريع تعليمية وخدمية برأس مال مشترك.
- استغلال المساحات والمباني لسد احتياجات الجامعة في الخدمات التعليمية أو البرامج التدريبية.
- تقسيم مباني الجامعة من المرافق وخدمات الدعم التعليمية بشكل يخدم احتياج الطلاب والأساتذة والموظفين.
- تقسيم الجامعة من حيث المعامل والمختبرات والورش بشكل يخدم احتياجات العملية التعليمية والدراسات والبحوث العلمية، والأنشطة المصاحبة.

• تطبيق الإستراتيجية المناسبة للجامعة وتقويمها

- تقييم أداء الجهاز الإداري في ضوء مسؤولياته، واستخدام وسائل متطورة، وربط عملية التقويم بمراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ.
- ضرورة توافر نظم المعلومات اللازمة لقياس الأداء والرقابة على الاستراتيجية، ومتابعة تقييمها.
- تتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية مجموعة من المهارات والقدرات، والإمكانات المادية والبشرية، وثقافة تنظيمية فاعلة، وإشراف فعال، ومقاييس مناسبة للأداء.
- تتطلب عملية التطبيق والتقويم خبرة وتحمل للمسئولية وإدارة وعاملين لديهم ولاء وانتماء.
- ضرورة مشاركة الجهات المنفذة للخطة في عملية صياغة واتخاذ القرار الاستراتيجي.
- متابعة عملية التطبيق بكل دقة لاتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية المناسبة وفي وقتها المناسب لمحاولة التغلب على أي تحديات ومعوقات أثناء مراحل تطبيقها.
- ضرورة تحديد بدائل أخرى تُسهم في زيادة فعالية عمليات التطبيق باتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية المناسبة في الوقت المناسب لمحاولة التغلب على العقبات.

• تحديد البدائل الإستراتيجية للجامعة واختيار الإستراتيجية المناسبة

- اختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة لظروف الجامعة وإمكاناتها، التي تتسم بالمرونة والوضوح، وتوافقها مع رؤيتها ورسالتها.

- تحديد المبادئ والأسس التي يجب مراعاتها عند تحديد الإستراتيجية المناسبة للتطوير مثل وقت إجراء عملية الاختيار والانتها من عملية المفاضلة بين البدائل مع الاستعانة بالخبراء وذوى الخبرة السابقة في عملية التطوير.
- تقييم كل بديل في ضوء الفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة، وفي ضوء قدراتها ومواردها المتاحة.

• الاهتمام بالنتاج المعرفي للجامعة

- تفعيل أقسام البحوث والاستشارات والتدريب بالوحدات الأكاديمية.
- وضع آلية لتجميع الأفكار والمقترحات المقدمة من منسوبي الجامعة وتسخيرها لخدمة العملية التعليمية والأنشطة المصاحبة.
- توطيد التعاون بين الجامعة والمراكز البحثية ومؤسسات المجتمع الأخرى، وأن تعتبر دراسة الحالات والدراسات الميدانية وحل المشكلات البيئية أساساً في مناهجها وأن تتوسع في مشاريع المشاركة المجتمعية لإتاحة الفرصة أمام الطلبة للارتباط بمجتمعاتهم المحلية، ومتطلبات سوق العمل.
- تشجيع ودعم الهيئة العلمية بالجامعة على إجراء الدراسات والبحوث العلمية في كل قطاعات المجتمع، ومختلف المجالات من خلال تكوين فرق بحثية.
- عقد اتفاقيات مع جامعات دولية للاستفادة منها في تطوير المجالات العلمية والبحثية.
- تقديم الاستشارات الفنية والعلمية ذات العلاقة بخدمة المجتمع والبيئة.

• الاهتمام باحتياجات المجتمع وسوق العمل

- دراسة أسواق العمل المحلية والإقليمية والعالمية، وتوقع احتياجاتها، والتخطيط لمواجهتها مع المراجعة الدورية للخطط وتعديلها وفقاً لما يظهر من مستجدات وتطورات.
- متابعة تطورات سوق العمل المعاصرة مثل: "تقديم الخدمات الجامعية لقطاعات جديدة أو لمناطق جغرافية جديدة"، وذلك عن طريق التوسع في قبول الطلبة وتعلم مهارات تكنولوجيا المعلومات للكبار، والتدريب والتعليم والتعلم المستمر.
- استحداث تخصصات (برامج أكاديمية) غير نمطية، تسد الفراغات في مجال التعليم وتلبي احتياجات الثورات العلمية والتكنولوجية من هذه التخصصات النادرة.
- تشجيع ودعم الهيئة العلمية بالجامعة على المشاركة في المؤتمرات، والندوات.
- الانفتاح على القطاع الخاص، وإقامة مؤسسات تعليمية مشتركة (عامة/ خاصة) يسهم في رأس مالها وإدارتها القطاعان العام والخاص، ويفيدان من رسوم الطلبة ومصادر أخرى في

الإنفاق عليها، ويتبادلان الخبرات، ويوجهان العملية التعليمية، بما يحقق التوأمة بين التعليم وسوق العمل، غير هادفة للربح بالمشاركة مع الدولة والمجتمع المدني.

4. معوقات التطوير المقترح

- النقص الكمي والنوعي في القدرات المؤهلة للعمل في مجالات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك في التعامل مع التكنولوجيا.
- شح في أجهزة التكنولوجيا المتطورة ووسائل الاتصال الحديثة في الجامعة.
- ضعف اتصال الجامعة بمؤسسات المجتمع الأخرى، وضعف دورها في عملية الشراكة العلمية بين مختلف الجامعات المحلية والإقليمية والدولية.
- غياب روح المخاطرة، وضعف القدرة على تحمل المسؤولية لدى بعض المعنيين بالتغيير خوفاً ورفضاً للتغيير أو تحمل عناء أكثر.
- مقاومة التغيير من قبل أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها.
- ضعف ثقافة التطوير والتحديث والتغيير لدى كثير من منسوبي الجامعة.
- الفهم الخاطئ لثقافة القيادة والإدارة عن طريق الأقدمية والمحسوبية، وترك الكفاءات والخبرات، والاختيار القائم على أهل الثقة وليس أهل الخبرة.
- ضعف رغبة منسوبي الجامعة في تنمية قدراتهم القيادية والمهنية.

5. آليات التغلب على المعوقات المحتملة للتطوير المقترح

- التركيز على تغير ثقافة العاملين بالجامعة لتسخير جهودهم والتصدي للتحديات والتغلب عليها من خلال تحفيزهم على توفير ثقافة المشاركة والمناخ الإيجابي.
- زيادة الوعي بأنواع الثقافات وأهميتها وأثرها على المنظومة التعليمية من خلال وسائل الإعلام المختلفة واللقاءات والندوات والمطبوعات، لتعبئة الرأي العام لتحقيق نهضة في العملية التعليمية.
- الاهتمام بمنظومة القيم باعتبارها الركيزة الأساسية التي تواجه السلوك غير المرغوب فيه.
- توفير شبكات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، وبناء قواعد بيانات، حيث تحتاج الإدارة الاستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات لتحليلها والحصول على أفضل النتائج.
- وضع برامج للتدريب لإعداد وتأهيل العاملين بالجامعة لتحقيق النضج الوظيفي وفقاً للمتطلبات وتغييرات المجتمع والتطورات التكنولوجية، وذلك عن طريق نقل استحداث إدارة للموارد البشرية بكافة وحدات الجامعة ومرافقها للتعرف على احتياجات وميول منسوبيها.

- توفير المكونات المادية والبرامج المؤهلة اللازمة للتدريب والقيام بالأنشطة والأعمال بكفاءة عالية لتحسين الخدمات والبرامج المقدمة.
- التقييم المستمر لأعمال وأنشطة وبرامج الجامعة والتدخل المبكر في حالة حدوث تحديات أو ظهور أي معوقات أو حدوث تغيير في الظروف البيئية قد يهدد المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
- تكوين رأى عام بالوظائف والمهام الجامعية، وتحويلها إلى مؤسسة بحثية مُنتجة من خلال عرض فلسفتها وإنجازاتها وأنشطتها المختلفة.
- وجود خطة لتوفير بيئة مناسبة للتعليم والتعلم والبحث العلمي والعمل الإداري بالجامعة.
- توجيه وتنسيق وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية مما يؤدي إلى توجيه الأفراد داخل الجامعة إلى الوصول للنتائج المرغوبة.
- إنشاء مركز/ أو هيئة للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة داخل الجامعة بحيث تكون مُستقلة أكاديمياً وإدارياً، وذلك في إطار معايير وطنية متفق عليها، ويتم مراجعة هذه المعايير بشكل دوري، بما يضمن جودة العملية التعليمية والأنشطة المصاحبة لها.

انتهى التقرير ...