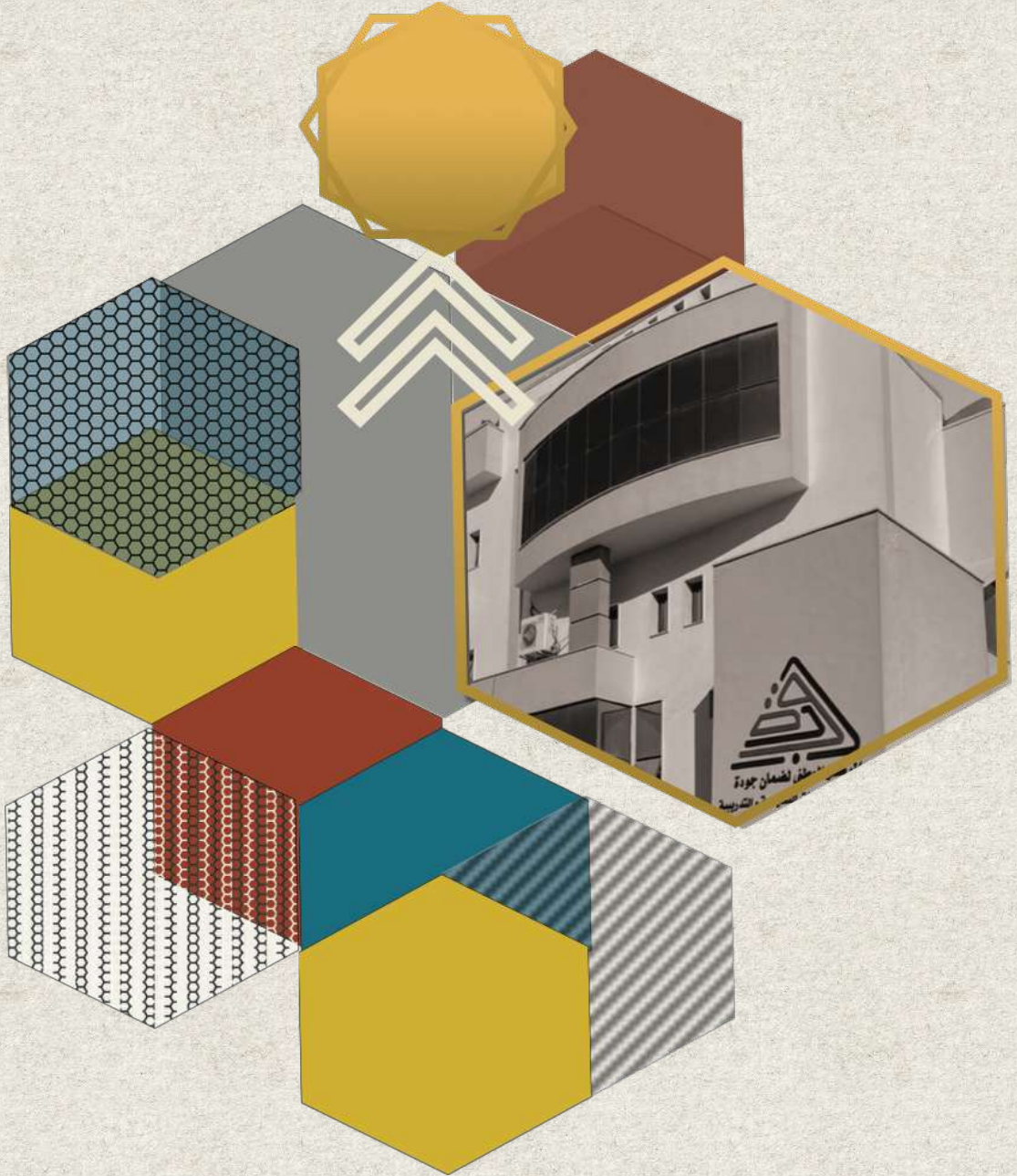


المركز الوطني لضمان جودة
واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية



الخطة الاستراتيجية للمركز

2030- 2024



المركز الوطني لضمان جودة
واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية

الخطة الإستراتيجية العامة

2030- 2024

المحتويات

4	المقدمة
5	كلمة مدير عام للمركز
9	الفكر الإستراتيجي في المؤسسات
10	اختصاصات المركز
14	التعريف بالمفاهيم الأساسية في الإدارة الإستراتيجية
15	الإطار العام للخطة الإستراتيجية للمركز (2030-2023)
16	منهجية إعداد الخطة للمركز
17	خطوات التخطيط الإستراتيجي
18	التحليل الإستراتيجي لبيئة المركز
22	خطة الإتصال بأصحاب المصلحة
23	التوجه الإستراتيجي للمركز
25	صياغة الرؤية والرسالة والقيم للمركز
26	صياغة الأهداف الإستراتيجية للمركز
27	الخطة التنفيذية للمركز (2030-2024)
33	الخطة التشغيلية للمركز
39	الرقابة الإستراتيجية
40	إدارة التغيير ومتطلبات التحول
42	متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية
43	عوائق تنفيذ الإستراتيجية
44	خطة إدارة المخاطر للخطة الإستراتيجية للمركز
45	المراجع

المقدمة

يُعد تجويد العملية التعليمية في مؤسسات التعليم هدفاً رئيسياً، تسعى إليه كل الدول، من أجل تعزيز دورها لتساهم بشكلٍ إيجابي في البناء الحضاري محلياً ودولياً.

وفي ضوء ذلك أنشأت الحكومة الليبية مركزاً لضمان الجودة، بموجب قرار اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) رقم (164) لسنة 2006م، تحت مسمى مركز ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، ولأن جودة التعليم العالي، أساسها جودة التعليم العام بشقيه الأساسي والثانوي، لذا تم توسيع اختصاصات المركز ليشمل المدارس والجامعات، وعُدل اسمه إلى: مركز ضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، وفقاً لقرار اللجنة الشعبية العامة، رقم (129) لسنة 2009م. ولكون التعليم والتدريب ركيزتين أساسيتين لتحقيق مستهدفات التنمية، لذا تم تعديل اسم المركز إلى اسمه الحالي وهو: المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، وفقاً لقانون التعليم رقم (18) لسنة 2010م.

لقد لعب المركز دوراً أساسياً في وضع اللبنة الأساسية في تجويد العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية كافة (مدارس، معاهد عليا وكليات تقنية، وجامعات) من خلال نشر ثقافة الجودة بها، وكذلك وضع معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي والبدء في تطبيقها.

لذا يُعد المركز أحد الركائز الرئيسية لإصلاح و تطوير التعليم في ليبيا، وذلك لكونه الجهة المسؤولة عن: نشر ثقافة الجودة والعمل المستمر على تعزيزها، ووضع وتطوير معايير الاعتماد (المؤسسي/ البرامجي) المحلية، بما يواكب المعايير القياسية الدولية، واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، وتحسين مخرجاتها، وزيادة قدرتها التنافسية محلياً ودولياً، وهو الجهة المسؤولة عن الاعتراف بالمؤسسات التعليمية الأجنبية، ومعادلة المؤهلات العلمية الصادرة عنها بما يناظرها من مؤهلات وطنية.

ولكي يُنجز المركز المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، أعد المركز هذه الخطة الإستراتيجية، كي ترسم خارطة طريق لعمله في الفترة من: 2024 إلى 2030، وتمكنه من المضي قدماً على أسسٍ راسخة نحو تحقيق أهدافه.

كلمة مدير عام للمركز

بعد مرور ست عشرة سنة على إنشاء المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، لذا أصبح من الضروري إعادة النظر ودراسة آليات عمله لتطوير أدائه، وذلك بانتهاج التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وأداة لتحقيق ما كلف به من مهام، وما سيكلف به مستقبلاً. وعند النظر في عدد من التجارب الدولية الناجحة. في مختلف مجالات التعليم، وبناء نظم الجودة والتميز، نلاحظ أن نجاح هذه الدول كان نتيجة لتبنيها نهج التخطيط الاستراتيجي، ووضعها لخطط إستراتيجية شاملة في كل المجالات، وعلى مختلف المستويات، ومتابعة ومراقبة تنفيذها بشكل صحيح ومستمر من قبل الإدارة العليا، من خلال مؤشرات أداء واضحة ودقيقة، من أجل التحسين المستمر لتلك الخطط، وحلحلة أي صعوبات تعرقل تنفيذها، خاصة في السنوات الأولى من التطبيق. إن إنجاز الإطار العام للخطة الاستراتيجية للمركز، يعتبر عملاً كبيراً ومهماً تطلب جهوداً كبيرة، واستغرق وقتاً طويلاً. إن الخطة الاستراتيجية في إطارها العام، تُعد وثيقة تخطيطية تصف كيفية نقل المركز من واقعه الحالي، إلى واقع أفضل وهذا لا يتحقق إلا بوضع برامج ناجحة لتنفيذ الأهداف التي جاءت فيها، وهو ما يعبر عنه بالخطة التنفيذية والخطة التشغيلية. ولقد أستخدم في هذا الكتيب الأسلوب التفصيلي والشرح العام للتوضيح، لتكون طريقة وأسلوب وضع الخطة منهاج عمل للمؤسسات التعليمية كافة. وقد تم بناء هذه الخطة وفق منهجية واضحة من خلال تعاون ومشاركة جميع الوحدات التنظيمية بالمركز، وسوف تقوم الإدارة العليا بالمركز ببذل كل الجهود، وتوفير الامكانيات لتنفيذ هذه الخطة على أرض الواقع بكل كفاية وفاعلية، وليكن شعارنا

“معاً خططنا لتحقيق الأهداف المنشودة، معاً سننفذ، معاً سنرتقي ونتميز”
نسأل الله أن يوفقنا جميعاً لبناء هذا الوطن

د. عبدالله عبدالجليل محمد
مدير العام للمركز

فرق إعداد الإستراتيجية

رئيس الفريق	د. سلطان بشير يوسف
عضو	د. صبري جبران الكرغلي
عضو	د. عبدالسلام محمد المثاني
عضو	د. أسامة نور الدين الفزاني
عضو	د. محمد المدني المختار
عضو	د. عبدالمجيد حسين محمد
عضو	د. محمد أحمد العزومي
المدير العام للمركز	إشراف: د. عبدالله عبدالجليل محمد
تنسيق وإخراج: م. أروى محمد الطمزيني	

الفريق المشارك في إعداد الرؤية والرسالة والأهداف "مخيم جامعة مصراته"

1	د. عبدالله عبد الجليل محمد	المدير العام للمركز
2	د. سلطان بشير يوسف	خبير تخطيط إستراتيجي
3	د. صبري جبران الكرغلي	خبير تخطيط إستراتيجي
4	د. عبدالسلام محمد المثناني	عضو اللجنة الإستشارية
5	د. أسامة نور الدين الفزاني	مستشار بالمركز
6	د. محمد المدني المختار	مستشار بالمركز
7	د. عبد المجيد حسين محمد	خبير تخطيط إستراتيجي
8	د. محمد أحمد العزومي	موظف بإدارة الاعتماد
9	د. عبدالمحيد الطيب شعبان	مدير إدارة الاعتماد
10	د. سالم الشريف الفرد	مدير إدارة ضمان الجودة
11	د. حسين ابوالقاسم بوخنجر	مدير إدارة المعادلات
12	أ. محمد أمبارك الشاطر	مدير إدارة الموارد والخدمات المساندة
13	أ. سعيد حمد على	مدير مكتب شؤون المركز
14	م. علي محمود الفقهري	مدير مكتب تقنية المعلومات
15	أ. مصطفى ارحومة الأصفر	مدير المكتب القانوني
16	أ. طه محمد عبدالقادر	رئيس قسم المعادلات
17	أ. عبدالفتاح محمد الأسود	موظف بإدارة الاعتماد
18	أ. علاء الدين عامر العجيمي	رئيس قسم المراجعة والتقويم
19	م. محمد أبوبكر الهوني	موظف بمكتب تقنية المعلومات
20	د. سليمان أبوغرارة الرقيبي	مدير عام مكتب الجامعة للاستشارات الهندسية
21	د. صالح علي الصادق	عضو هيئة تدريس كلية الهندسة جامعة طرابلس
22	د. عبدالقادر محمد بوجلالة	مدير مكتب الجودة جامعة مصراته
23	د. مريم البشير إسماعيل	مدير مكتب الجودة كلية الطب جامعة مصراته
24	د. عبدالله رمضان القنيدي	عميد كلية التقنية الطبية جامعة مصراته
25	أ. أحمد إدريس البيطة	رئيس قسم الخدمات جامعة مصراته
26	د. محمد عبدالسلام فضيل	مدير فرع المركز بالمنطقة الجنوبية

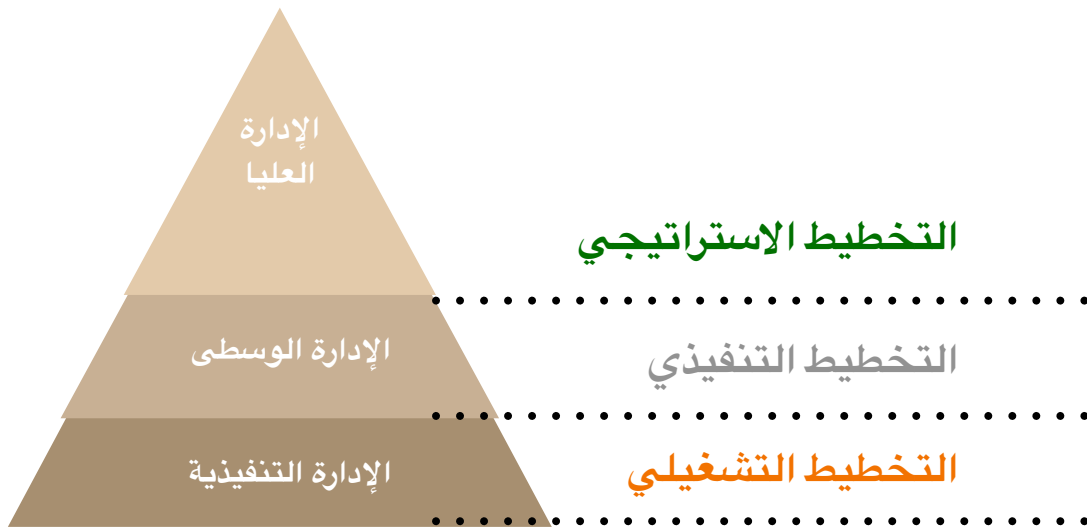
فريق متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمركز 2023-2030

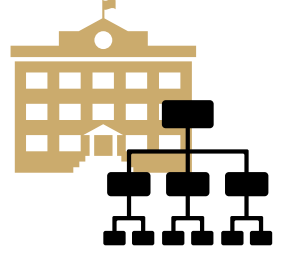
1	د. سالم محمد فرنانه	مدير مكتب التخطيط
2	م. محمد محمود الغرياني	مكتب التخطيط
3	م. أروى محمد الطمزيني	مكتب شؤون المركز
4	م. محمد أبوبكر الهوني	مكتب التقنية المعلومات
5	أ. طه محمد عبدالقادر	رئيس قسم المعادلات
6	أ. إبراهيم السنوسي علي	رئيس قسم الدعم والتطوير
7	أ. محمد أحمد بن عيسى	إدارة الموارد والخدمات المساندة

الفكر الاستراتيجي في المؤسسات



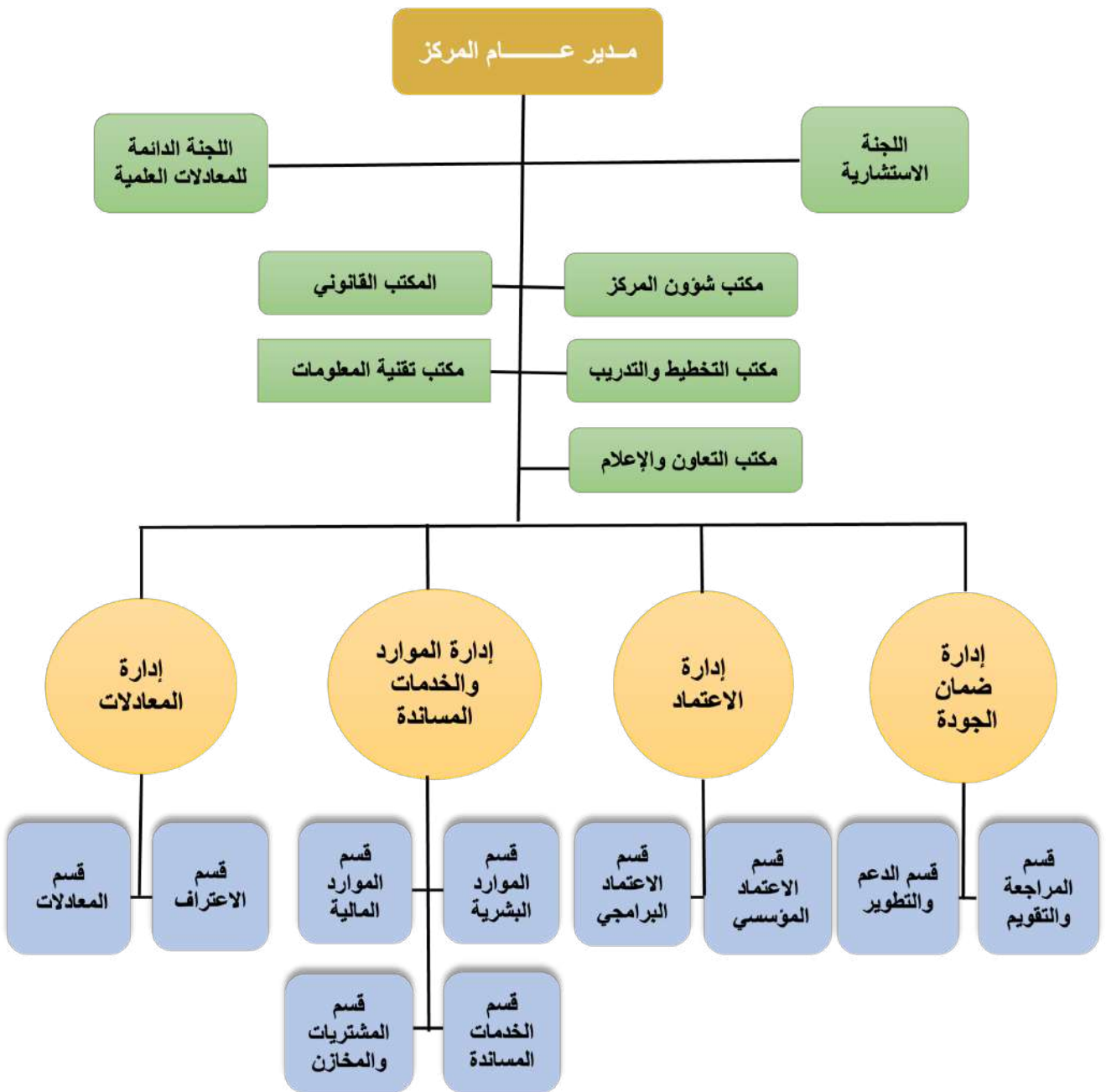
التخطيط الإستراتيجي أصبح ضرورياً للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة مؤسسات التعليم، لذا وجب التعرف على مفهوم التخطيط، وأهميته، ومزاياه، ومتطلباته، والعوامل التي تساعد على نجاحه، والتحديات التي تواجهه. ولكي تحقق المؤسسة ذلك، وجب عليها تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية ابتداءً من توجيهها الإستراتيجي، وتحليل بيئتها الداخلية، والخارجية، لتحديد نقاط قوتها، وضعفها، وكذلك الفرص، والتهديدات، ومن ثم صياغة الخطة الإستراتيجية المناسبة. وتحتاج صياغة الخطة الإستراتيجية إلى مهارات فكرية وتحليلية، إضافة لخبرة عملية لأنها المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد. أما مرحلة التطبيق والتنفيذ الإستراتيجي، هي المرحلة الأساسية في عملية الإدارة الإستراتيجية إذ يجب أن تتحول إستراتيجية المؤسسة إلى مبادرات وأنشطة، وتصرفات فعلية ملموسة من خلال استحداث وتطوير البرامج، وتبسيط الإجراءات، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة. و تأخذ الإدارة العليا للمؤسسة على عاتقها مهمة تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ من خلال الرقابة الإستراتيجية.





اختصاصات المركز

بموجب قرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي رقم (194) لسنة (2015م)، بشأن التنظيم الداخلي للمركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، حدد الهيكل التنظيمي للمركز على النحو التالي:



اختصاصات الوحدات الإدارية للمركز أولاً المكاتب:

1- مكتب مدير عام المركز:



الاختصاص:

- تنظيم وإدارة مكتب مدير عام المركز، ومساعدته للقيام الأعمال الروتينية اليومية، ومتابعة تنفيذ قراراته.

2- مكتب الشؤون القانونية:



الاختصاص:

- بحث ودراسة ومتابعة المسائل القانونية الخاصة بنشاط المركز، وإبداء الرأي القانوني في الموضوعات التي تحال إليه.

3- مكتب المراجعة الداخلية:



الاختصاص:

- مراجعة الإجراءات والمعاملات المالية قبل وبعد الصرف والتثبت من سلامتها.

4- مكتب التخطيط والتطوير:



الاختصاص:

- المساهمة في إعداد الخطة الإستراتيجية، ومتابعة تنفيذها، من خلال الخطة التنفيذية، والتشغيلية السنوية.
- اقتراح خطط تنفيذية تتسم بالفعالية، في إطار رؤية وسياسة المركز.

5 - مكتب تقنية المعلومات



الاختصاص:

- تحقيق الاستفادة ممكنة من التقنيات الحديثة للأجهزة الإلكترونية والمنظومات، بغرض زيادة قدره والكفاية في إنجاز أعماله، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الاختصاص:

- العمل على توثيق الصلات، والروابط مع المؤسسات والمنظمات المناظرة في الداخل والخارج،
- وضع الآليات المناسبة للتعامل مع شكاوى ومقترحات عملاء المركز.
- وضع البرامج الإعلامية عن أنشطة المركز، ومتابعة تنفيذها مع وسائل الإعلام المختلفة.

6- مكتب التعاون والإعلام:



ثانياً الإدارات:

الاختصاص:

- إدارة موارد المركز البشرية والمالية.
- تقديم الدعم والخدمات المساندة للوحدات الإدارية بالمركز، بما يحقق بيئة عمل ذات قدرة وكفاية ومهنية عالية.

7- إدارة الموارد والخدمات المساندة:



الاختصاص:

- وضع الأنظمة والسياسات التي تعزز الوعي بمتطلبات الجودة والتطوير لدى المؤسسات التعليمية والتدريبية بمختلف تخصصاتها ومستوياتها.
- التدقيق بغرض تقويم المؤسسات التعليمية والتدريبية وبرامجها لضمان جودة العملية التعليمية طبقاً للمعايير المرجعية والقياسية لكل المراحل التعليمية والتدريبية، ومساندة المؤسسات التعليمية في بناء وتطوير قدراتها في مجال الجودة وضمانها.

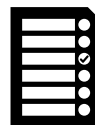
8- إدارة ضمان الجودة:



الاختصاص:

- اعتماد المؤسسات والبرامج التعليمية والتدريبية طبقاً للمعايير المرجعية، أو القياسية لكل المراحل التعليمية بالمؤسسات التعليمية العاملة في ليبيا.

9- إدارة الاعتماد:



الاختصاص:

- تنفيذ سياسات المركز ذات الصلة بالمؤهلات العلمية والمستويات الدراسية، ومعادلتها في ضوء التشريعات المعمول بها.
- وضع أسس وآليات وإجراءات الاعتراف بمؤسسات التعليم العالي غير الليبية.

10- إدارة المعادلات:

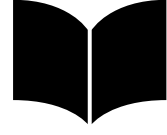


الاختصاص:

- تقديم خدمات المركز للمؤسسات والافراد والواقعين في نطاقها.
- متابعة المؤسسات التعليمية الحاصلة على الاعتماد، في نطاق الفروع.

ثالثاً فروع المركز:

التعريف بالمفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية



البيئة الداخلية: الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة، وتصف أساليبها الإدارية، ومواردها البشرية والمادية السائدة، والقيم التي تحكم الممارسات الفنية والإدارية والإنسانية.

نقاط القوة: هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون.

نقاط الضعف: هي كل العوامل الداخلية التي تؤثر سلباً على المنظمة ونشاطها، وتمنعها من استغلال الفرص الخارجية، وتعوقها عن المنافسة بفاعلية، كما أنها تقلل رضا المتعاملين معها.

البيئة الخارجية: القوى الاقتصادية، القوى الاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والقانونية، والتقنية.

الفرص الخارجية: هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجاباً على المنظمة.

التحديات الخارجية: هي التغيرات المحتملة التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة، وتؤثر سلباً عليها.

المراحل العامة للخطة الإستراتيجية للمركز (2030-2024)



المرحلة الأولى

التهيئة والإعداد:

وضع التوجه الاستراتيجي للمركز من قبل الإدارة العليا.
إعداد فريق الإستراتيجية والتطوير المؤسسي والفرق المناظرة.

المرحلة الثانية

التحليل الإستراتيجي:

تحليل البيئة الداخلية، والخارجية للمركز، وذلك باستخدام عدة نماذج وهي: التحليل الرباعي سوات "SWOT"، تحليل بيستيل "PESTEL"، تحليل ماكنزي "7S"، تحليل اصحاب المصلحة، تحديد القضايا الحرة.

المرحلة الثالثة

تحديد التوجه الإستراتيجي:

صياغة الرؤية، الرسالة، القيم.

المرحلة الرابعة

الاختيار الإستراتيجي:

وضع الأهداف الإستراتيجية، المشاريع التنفيذية لخطة (2030-2024)، تحديد مؤشرات الاداء، وضع خطة المخاطر.

المرحلة الخامسة

تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

استخلاص الخطة التنفيذية، والخطة التشغيلية.
أنشطة الخطة (الخطة السنوية).

المرحلة السادسة

الاتصال المستمر:

الاجتماع الشهري للمتابعة، تنفيذ الاتصال الإستراتيجي.

المرحلة السابعة

الرقابة الإستراتيجية:

المتابعة والتقييم وتحسين الاداء.

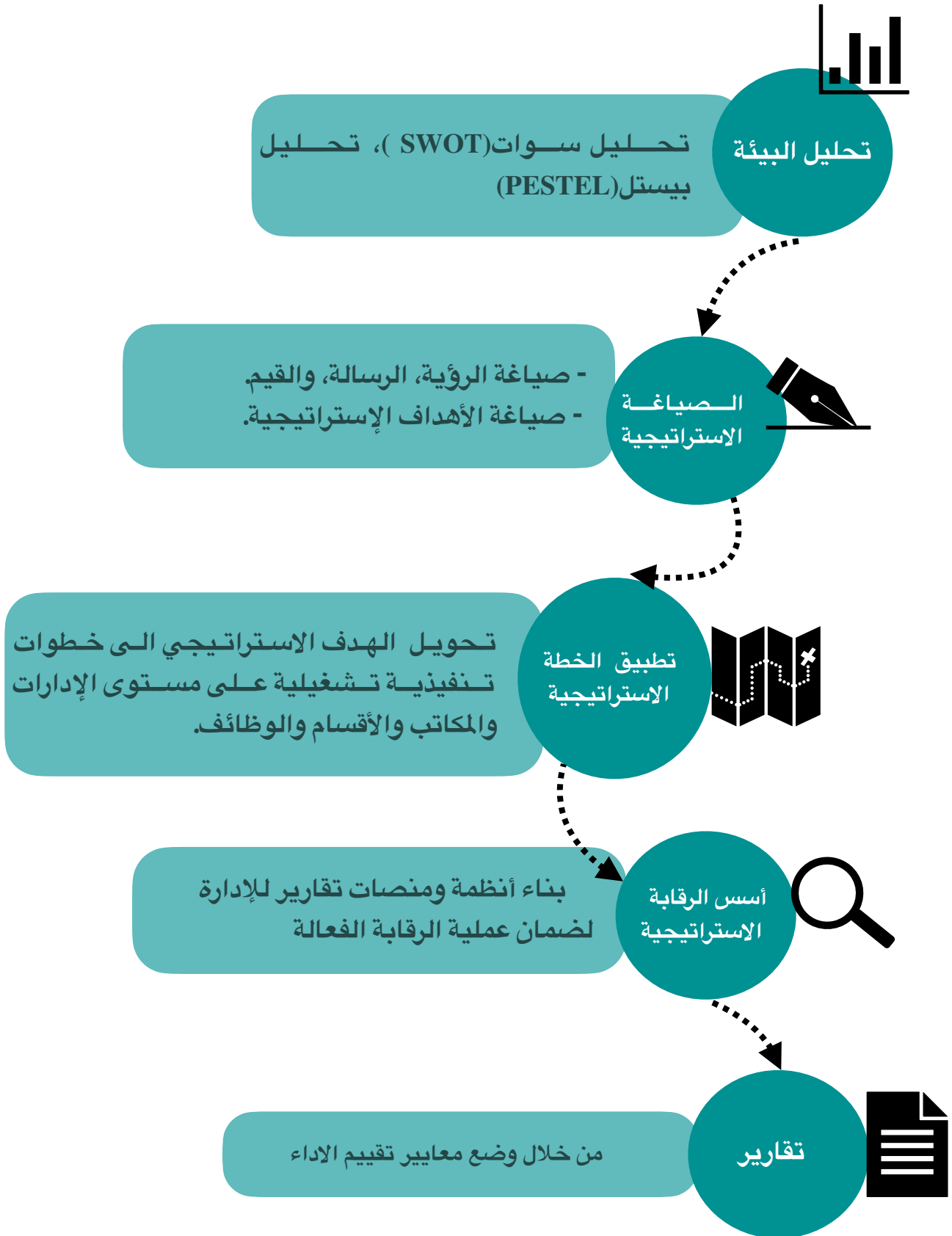


منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية للمركز

اعتمدت الخطة الإستراتيجية للمركز على خطوات رئيسة، لكل منها هدف محدد، وتمثلت هذه الخطوات فيما يلي:

- تشكيل فريق العمل الخاص بوضع الخطة الإستراتيجية، بالاستعانة ببعض المستشارين في مجال التخطيط الإستراتيجي، وتدريب فريق الإستراتيجية مع ضمان مشاركة الإدارة العليا، والتزامها بعملية التخطيط والإعداد الجيد لوضع الخطة.
- استقصاء آراء الموظفين حول البيئة الداخلية والخارجية للمركز، بمشاركة (كل الإدارات بالمركز)، واستخلصت نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات المستقبلية.
- استقصاء آراء استبانة لاستقصاء آراء الموظفين بالمركز.
- تنفيذ مخيم الإستراتيجية بجامعة مصراته، وقد شارك فيه أغلب القيادات بالمركز، وعلى رأسهم المدير العام.
- تحليل الوضع الراهن للمركز (تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمركز) من خلال التحليل الرباعي سوات "SWOT"، وتحليل بيستل
- صياغة الرؤية والرسالة والقيم، بمراجعة رؤية ورسالة وقيم المركز السابقة، وإعادة صياغتها بما يتماشى مع التوجه الجديد للمركز، وتم عرضها على موظفي المركز من خلال ورشة عمل أقيمت لهذا الغرض. - -
- تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تتوافق مع رؤية ورسالة وقيم المركز.
- صياغة الخطة الإستراتيجية، ومناقشتها مع فريق العمل، ثم رفعها إلى إدارة المركز.
- تحديد المبادرات والمشاريع والأنشطة الإجرائية التي تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية إعداد الخطة التنفيذية بمشاركة جميع الإدارات وإعداد المقترحات لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية، وإعداد الخطة التشغيلية، بناء على مقترح الخطة التنفيذية، وإعداد خطط المتابعة والتقييم.
- إعداد إستراتيجية وسياسة المخاطر و خطة الاتصال و مصفوفة للمعايير، ومؤشرات الأداء، و خطة التغيير
- دعم ثقافة التعاون والتعلم والابتكار من خلال مركز التعليم المستمر، والتطوير الذاتي.

خطوات التخطيط الإستراتيجي



التحليل الإستراتيجي لبيئة المركز



1 تحليل سوات (SWOT)

تحليل سوات "SWOT" أو ما يُعرف "أداة التحليل الرباعي" هو إطار تحليلي استخدم لتقييم وضع المركز الحالي، لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تتعرض لها بيئة العمل على وجه الخصوص. ويُعد تحليل سوات نموذجًا تقييميًا يقيس (ما يمكن/لا يمكن) للمركز القيام به، بالإضافة للفرص التي يجب على المركز استغلالها، والتهديدات المحتملة التي تواجهه.



لماذا تحليل SWOT ؟

- مصدر أساسي للمعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي.
- يؤدي إلى فهم أفضل لواقع المركز.
- الاستفادة من نقاط القوة بالمركز.
- استكشاف نقاط الضعف بالمركز.
- تعظيم واغتنام الفرص المتاحة للمركز.
- استكشاف التهديدات التي تواجه المركز.
- له دور فعال في عملية تحديد أهداف الخطة الإستراتيجية.

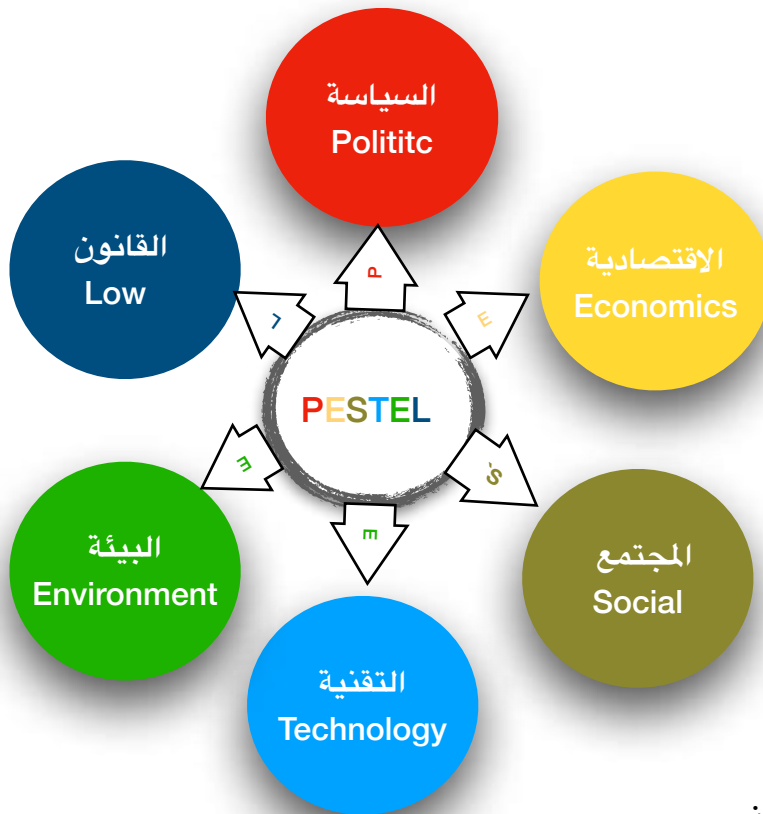
التحليل الإستراتيجي لبيئة المركز



هو أداة تحليل تستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المركز، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل من أجل استغلال هذه التغييرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين من خلال تحليل بيستل، نستطيع أن نعرف:

2 تحليل بيستل (PESTEL)

مدى استقرار البيئة السياسية، ومدى تأثيرها على خطة المركز في حال تغييرها.



مدى تأثير الأمور التقنية على تحقيق أهداف المركز.

السياسات الحكومية أو المجموعات السياسية، التي يمكن أن تكون مفيدة، أو ضارة لنجاح الخطة.

التشريعات القانونية التي قد تحقق تنفيذ الخطة، ومدى إمكان تحديثها أو تطويرها التي قد تعيقنا وكيفية المناورة وتحديثها، بما يخدم أهداف الخطة الإستراتيجية.

مدى تقبل المجتمع للأعمال التي يقوم بها المركز.

تأثير الوضع الاقتصادي على أعمال المركز.

نتائج تحليل SWOT,



مكامن الضعف

- عدم الاستقرار في القيادات الإدارية.
- تبعية المركز لوزارة التعليم العالي.
- الهيكل التنظيمي الحالي لا يتماشى مع اختصاصات المركز.
- قصور بفعل البيروقراطية.
- عدم تحديث اللوائح والنظم بما يتناسب مع التحديات التي تواجهه بالمركز.
- عدم مناسبة المبنى لتغطية أنشطة المركز كافة.
- عدم كفاية الموارد المالية اللازمة لإنجاز التوسعات والاستحداثات المادية.
- نقص الموارد البشرية ذات الكفاءة.
- ضعف البرامج التدريبية.

مكامن القوة

- استقلالية المركز المالية والإدارية.
- رغبة الإدارة العليا في التطوير والتحسين.
- نمط القيادة السائد، قيادة رشيدة مبنية على الديمقراطية وتفويض السلطات.
- المعايير والممارسات جيدة (توفر الخبرة).
- عضوية المركز في بعض المنظمات الإقليمية والدولية.
- وجود عدد من الاتفاقيات وعقود التعاون.
- وجود لجنة استشارية مستقلة.
- سهولة الاتصال والتواصل والانفتاح الإداري.

التحديات

- ضعف البرامج التطويرية.
- عدم استقرار الهياكل الإدارية للدولة.
- التغيير المستمر في قيادات المركز.
- ضيق المبنى الإداري لا يسمح بمبادرات تطويرية.
- ضعف الميزانيات المخصصة للمركز.

الفرص

- سهولة الوصول لصناع القرار.
- فرصة تمتين الاتصال الدولي، والاستفادة منه في البرامج التطويرية.
- فرصة قيادة مشاريع الجودة والتميز على مستوى الوزارات.
- فرصة تقديم تدريب واستشارات للمؤسسات الوطنية.
- تنامي الطلب على خدمات عالية الجودة.
- الشراكات المحلية والدولية.
- ترفيع المركز إلى هيئة مستقلة.



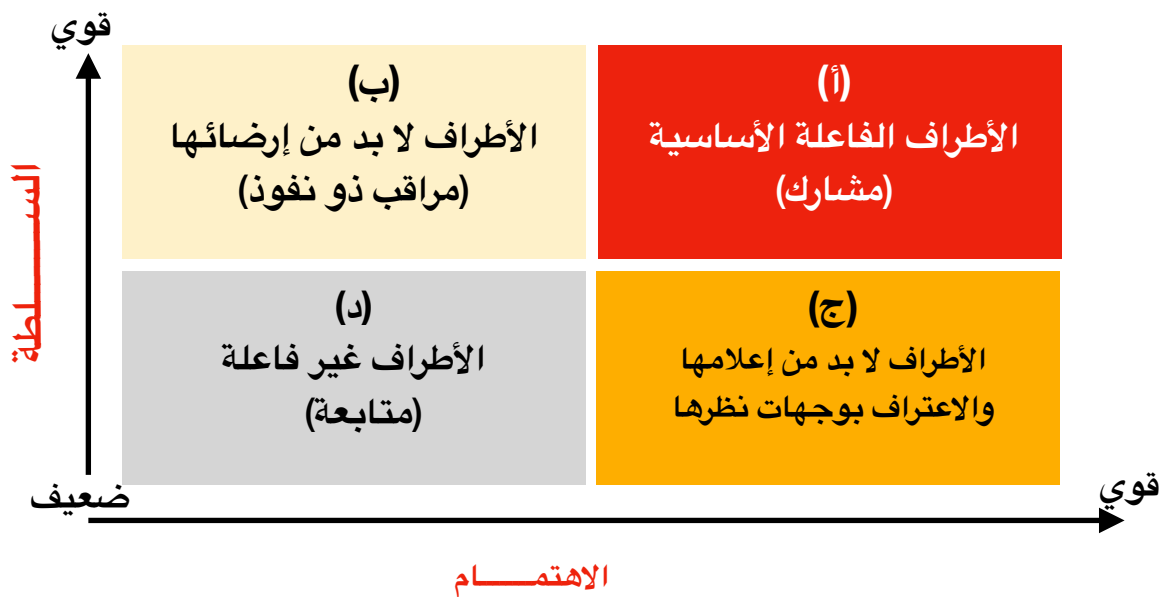
هو تحليل يهدف إلى تطوير العلاقة بين أصحاب المصالح وفريق الإستراتيجية والتنفيذ، لإحداث تفاعل بناء مع أصحاب المصالح، والحصول على تأييدهم لدعم رحلة التحول نحو التميز والريادة.

3 تحليل أصحاب المصلحة

تقوم مصفوفة السلطة والاهتمام بتصنيف أصحاب المصالح حسب السلطة التي يتمتعون بها، ومدى اهتمامهم بإستراتيجيات المركز. ويمكن استخدام السلطة، والاهتمام لتوضيح نوع العلاقة التي يجب أن تكون بين المركز، وهذه المجموعات.

4 مصفوفة السلطة والاهتمام لأصحاب المصلحة

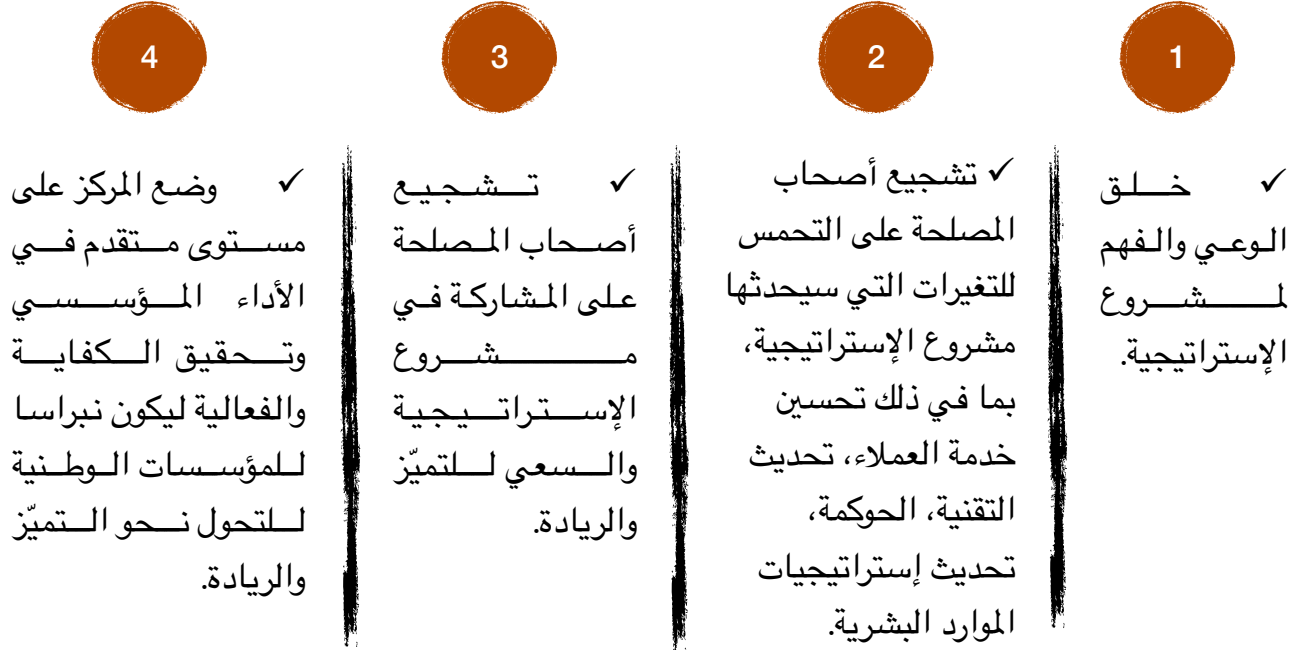
تحليل تأثير اصحاب المصلحة باستخدام شبكة السلطة / والاهتمام



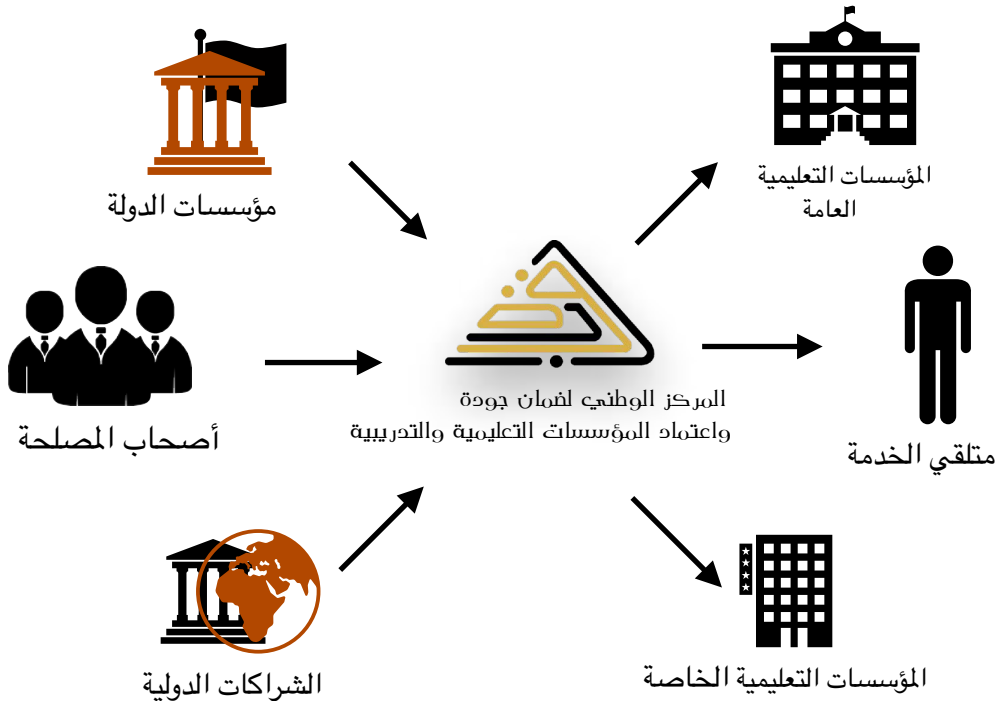
خطة الاتصال بأصحاب المصلحة



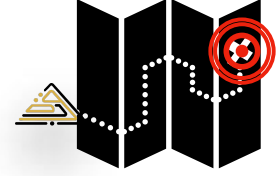
أهداف خطة الاتصال



الجهات ذات تأثير على المركز

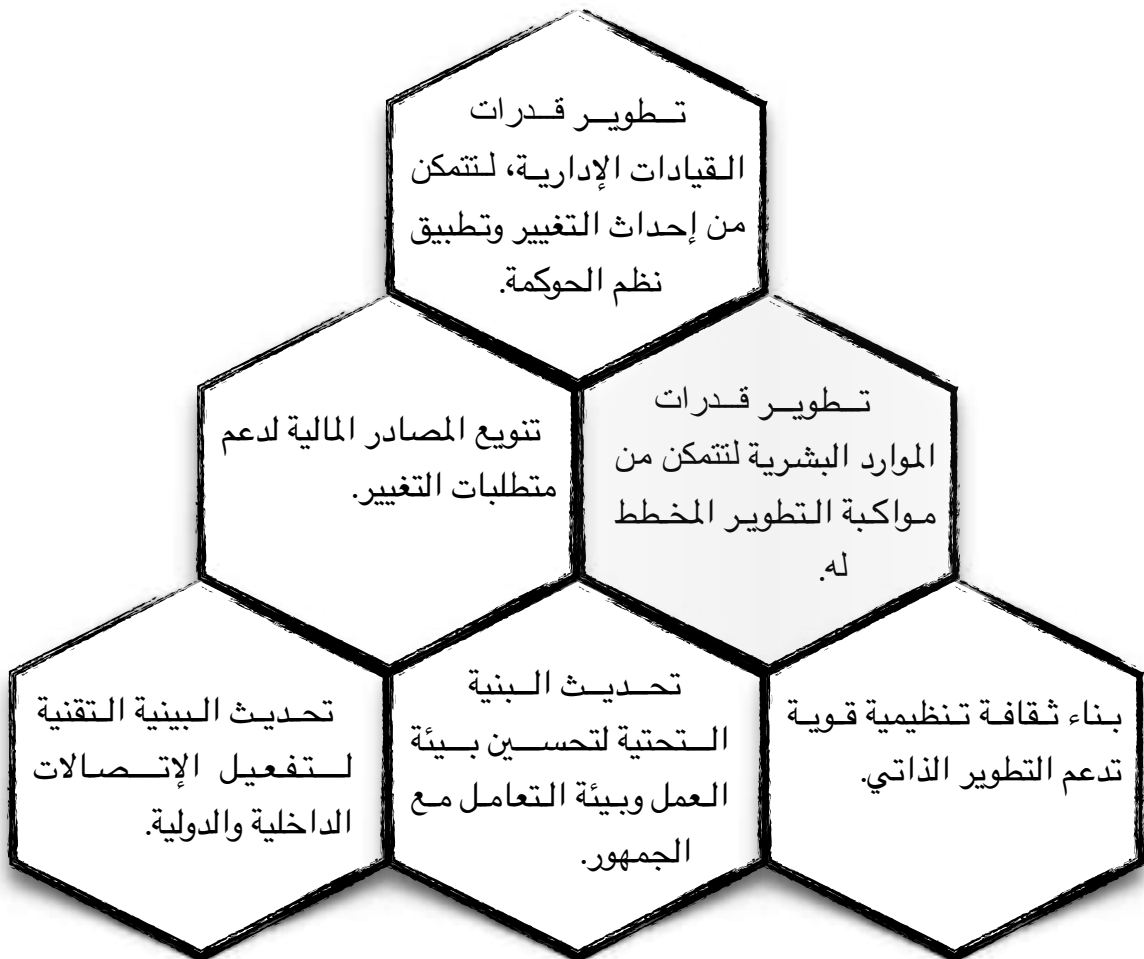


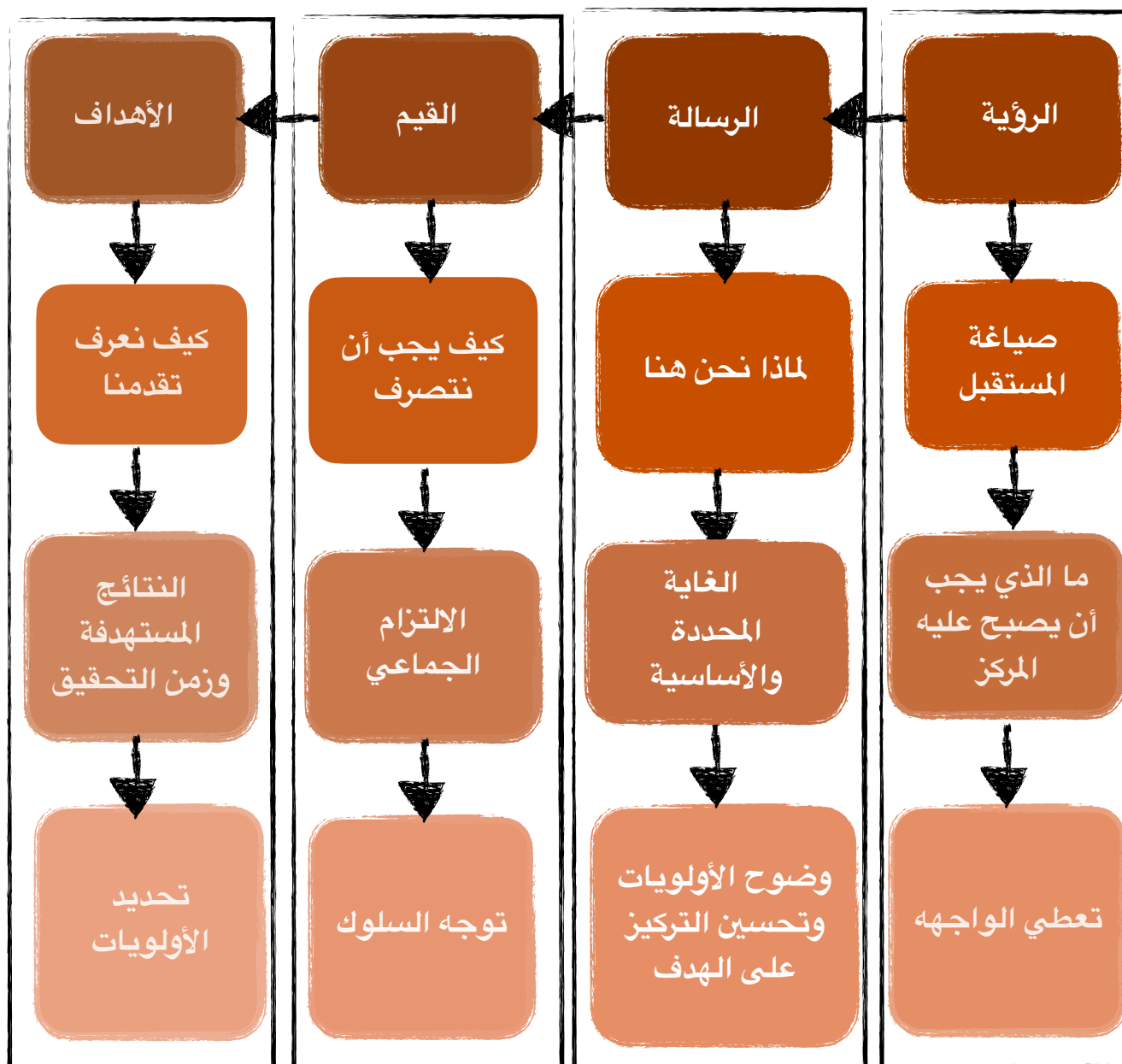
التوجه الاستراتيجي للمركز



التوجه الإستراتيجي: هو العملية التي يتم عن طريقها تشكيل وصياغة إستراتيجية المركز العامة، من خلال مجموعة إستراتيجيات تتعلق بتوجُّهه الأساسي للوصول إلى الاداء المتفوق والمستمر في سير عمله، ويُعد المدخل الذي يقوم من خلاله المركز بتنفيذ خطته لتحقيق مستويات أداء متفوقة، لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة العليا، ولكونه يركز أولاً على المركز، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستفيدين بشكل دائم. إن التوجه الإستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المركز تدرك تماماً ما غاياتها، وما مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي يقدمها، وتفيده في التعرف على بنيته وبيئته في الداخل والسياسات التي يتبناها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبه في اتخاذ القرار، واحتياجاته

أهم توجهات المركز





صياغة الرؤيا والرسالة والقيم للمركز



الرؤيا

الريادة في جودة التعليم والتميز إقليمياً ودولياً.

الرسالة

يسعى المركز إلى تطبيق وتطوير نظام شامل لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية ومخرجاتها بما يتلاءم مع المعايير والممارسات الدولية للتميز، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

القيم

الاستقلالية، الشفافية، التعلم الذاتي مدى الحياة، العمل بروح الفريق، الشراكة الفعالة، الابتكار، والتميز.



صياغة الأهداف الإستراتيجية للمركز

تمت صياغة الأهداف الإستراتيجية للمركز بناءً على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام تحليل سوات (SWOT) وتحليل (PESTEL)، تحليل أصحاب المصلحة، ومن خلال دراسة البدائل والإستراتيجيات والوضع المأمول، والمفاضلة بين تلك البدائل والخيارات الإستراتيجية التي تضمن تحقيق رؤية المركز بأقل التكاليف وأقل جهد وأفضل جودة وفي أقرب وقت.

الأهداف الإستراتيجية لخطة المركز 2024-2030

- | | | |
|---|---|--------------|
| تعزيز ثقافة الجودة والسعي للتميز. | ← | الهدف الأول |
| موارد بشرية محفزة وطموحة لإحداث التغيير. | ← | الهدف الثاني |
| تحديث البنية التحتية، وتحقيق التحول الرقمي. | ← | الهدف الثالث |
| لتحسين مستوى الخدمة بالمركز. | ← | الهدف الرابع |
| تعزيز الموارد المالية للمركز. | ← | الهدف الخامس |
| بناء شراكات محلية ودولية فاعلة. | ← | الهدف السادس |
| تحسين وتطوير خدمات ضمان الجودة والاعتماد . | ← | الهدف السابع |
| تحسين وتطوير خدمات معادلة الشهادات العلمية. | ← | الهدف الثامن |
| تحسين وتطوير جودة قطاع التعليم للرفع من ترتيب ليبيا في التصنيفات العالمية . | ← | الهدف التاسع |

الخطة التنفيذية للمركز (2030-2024)



إن إنجاز الإطار العام للخطة الإستراتيجية يعتبر عملاً كبيراً ومهماً ويتطلب جهوداً كبيرة، ويستغرق وقتاً طويلاً. فالخطة الإستراتيجية في إطارها العام وثيقة تخطيطية تتحدث عن كيفية نقل المركز من الواقع الحالي إلى واقع أفضل. إن إعداد الخطة الإستراتيجية هو الخطوة الأولى نحو ترتيب الأولويات، وتحديد التوجه المستقبلي للمركز، ويكون التطبيق، ومتابعة التطبيق وتقييمه بصفة دورية ومنظمة، هو ما يحدد مستوى النجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. الأمر الذي يتطلب أن يكون التعامل مع خطة التنفيذ المتضمنة تفاصيل المشاريع المقترحة الملحق بهذه الوثيقة، باعتبارها وثيقة " بحاجة للمراجعة الدورية والتطوير والتعديل، بناء على وفرة الموارد والظروف المؤثرة على عمل المركز. وهذا لا يتحقق إلا إذا وضعت الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف التي جاءت فيها، وهو ما يعبر عنه بالخطة التنفيذية.

الخطة التنفيذية

عند إعداد الخطط التنفيذية والتشغيلية تبقى إستراتيجية المركز حاضرة في ذهن القائمين على إعداد هذه الخطة، وجميع الأهداف التنفيذية والتشغيلية، يجب أن ترتبط بالأهداف الإستراتيجية العامة، وبذلك تكون الخطة التنفيذية عبارة عن مجموعة من الأنشطة المرتبطة مع بعضها بعضاً، والتي تضع جميع الأهداف الإستراتيجية والمبادرات الداعمة في صورة برامج ومشروعات قابلة للتنفيذ، وفق إطار زمني وتدفقات مالية، ويمكن متابعة خطة التنفيذ من حيث الجودة، ودقة الاداء، عبر قياس مجموعة من مؤشرات الأداء، واستخدام الآليات المناسبة، لذا فإن المركز سيقوم بتنفيذ خطته الإستراتيجية على ثلاث مراحل، من خلال خطة تنفيذية لكل مرحلة.

المرحلة الأولى: مدتها سنة (من 01 يناير 2024 إلى 30 ديسمبر 2024).

المرحلة الثانية: مدتها ثلاث سنوات (من 01 يناير 2025 إلى 30 ديسمبر 2027).

المرحلة الثالثة: مدتها ثلاث سنوات (من 01 يناير 2028 إلى 30 ديسمبر 2030).

الإعداد للخطط التنفيذية والتشغيلية

يساعد بناء الخطط التنفيذية على تحقيق الخطة الإستراتيجية من خلال تفصيل الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة أهداف تنفيذية " مبادرات تنفيذية ".

تساعد الخطة التنفيذية على التوزيع الأمثل لموارد المركز لتحقيق الخطة الإستراتيجية، كما تساعد على مراقبة التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمركز.

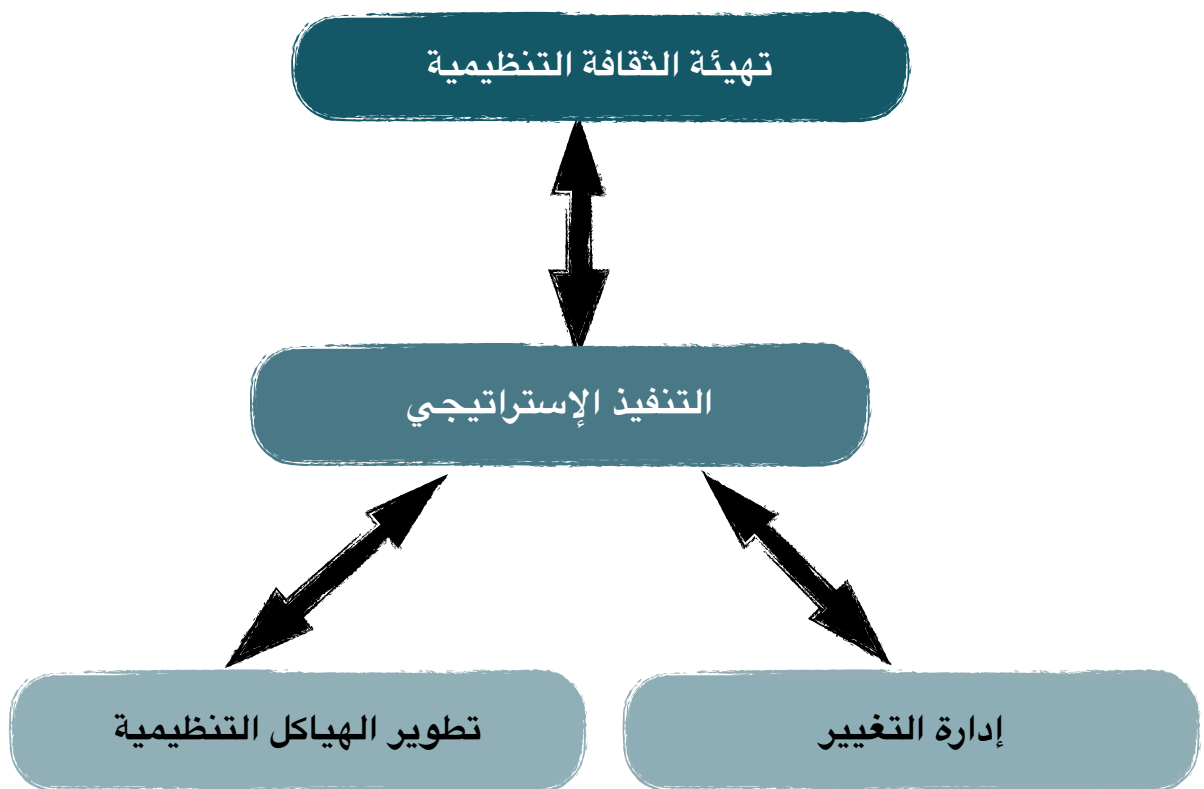
تساعد على توزيع المهام والمسؤوليات على فريق العمل، ومتابعة التقدم، ورفع التقارير، وتحديد الأنشطة، والخطوات المساندة لتحقيق رسالة المركز.

تساعد على متابعة ماتم تنفيذه وتقديم الدعم والتوجيه المتخصص المطلوب لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

تساعد على بناء الخطط التشغيلية السنوية للمركز.

الإعداد للتنفيذ الفعال والمستمر:

يعتمد التنفيذ الناجح على عدد من المحددات المهمة التي تقع ضمن البيئة الداخلية للمركز، والتي يجب وضعها تحت الاختبار، وتقييمها، ومعالجتها، من أجل خلق بيئة صالحة لتنفيذ الإستراتيجية وتفعيلها.



المبادرات التنفيذية (الأهداف التفصيلية) للأهداف الإستراتيجية

المبادرات التنفيذية للهدف الإستراتيجي الأول

- إعداد القيادات والعاملين بالمركز لثقافة التغيير.
- التوعية بأهمية الثقافة التنظيمية.
- تبني الإدارة العليا نظاما للحوكمة الرشيدة.

01

تعزيز ثقافة الجودة
والسعي للتميز

المبادرات التنفيذية للهدف الإستراتيجي الثاني

- تحليل قدرات الموارد البشرية.
- تطوير قدرات الموارد البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية وتحفيزها.
- تعزيز الأنشطة التدريبية والتعليم المستمر.

02

موارد بشرية محفزة
وطموحة لإحداث
التغيير

المبادرات التنفيذية للهدف الاستراتيجي الثالث

- توفير مقر مناسب للمركز، بما يمكنه من تأدية مهامه.
- تحديث البنية التحتية التقنية.
- توفير الدعم اللوجستي.
- التطوير التقني للمنظومات، ودعم التحول الرقمي

03

تحديث البنية
التيهية،
وتحقيق

المبادرات التنفيذية للهدف الإستراتيجي الرابع

- تحديث الهياكل التنظيمية.
- تحسين البيئة الداخلية، والخدمات للموظفين.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين .

04

تحسين مستوى
الخدمة بالركز.

المبادرات التنفيذية للهدف الإستراتيجي الخامس

- تحديد موارد الدخل الحالية.
- تنويع وزيادة إيرادات المركز.

05

تعزيز الموارد المالية
للمركز

المبادرات التنفيذية للهدف الإستراتيجي السادس

- تفعيل ودعم وحدة التعاون الدولي .
- تفعيل الشراكات السابقة والاستفادة منها،
والبحث عن شراكات جديدة.
- بعث وتكثيف الأنشطة الدولية والمحلية.

06

بناء شراكات محلية ودولية
فاعلة

المبادرات التنفيذية للهدف الإستراتيجي السابع

- تقييم خدمات الاعتماد وضمان الجودة الحالية.
- تحسين وتطوير خدمات الاعتماد وضمان الجودة المطبقة حالياً.
- تحديث وتطوير الأدلة والمعايير.
- تكثيف عمليات التدقيق لمنح الاعتماد، وضمان الجودة.

07

تحسين وتطوير خدمات
ضمان الجودة والاعتماد

المبادرات التنفيذية للهدف الإستراتيجي الثامن

- تحسين وتطوير خدمات معادلة الشهادات العلمية المطبقة حالياً.

08

تحسين وتطوير خدمات
معادلة الشهادات
العلمية.

المبادرات التنفيذية للهدف الإستراتيجي التاسع

- نشر وتعزيز ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وتبني الممارسات والمؤشرات العالمية ذات العلاقة.
- اعتماد المركز من الاتحاد العالمي للتعليم الطبي (WFME).
- مشروع إعداد المعايير المرجعية الأكاديمية الوطنية (NARS).
- تبني نظام الوحدات الأوروبية (ECTS).
- التصنيف المحلي للجامعات.
- تبني الممارسات والمؤشرات العالمية ذات العلاقة بالتصنيفات العالمية.
- تبني مخرجات اللجان والمشاريع الوطنية ذات العلاقة بالتعليم.

09

تحسين وتطوير جودة
قطاع التعليم للرفع من
ترتيب ليبيا في التصنيفات



تعزيز ثقافة الجودة والسعي للتميز



مؤشرات الاداء

- مدى اتباع الإدارة العليا لسياسات الحوكمة الرشيدة، ومدى تطبيقها لهذه السياسات بشكل صحيح، ومدى توفر تقارير التحليل المؤسسي.
- مدى توفير المعلومات اللازمة للمستفيدين والجمهور بشكل شفاف .
- مدى تكامل العمليات داخل المركز، ومدى تناغم الأنشطة المختلفة مع بعضها البعض، والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافه بشكل فعال.
- مدى القدرة على تقييم أداء المركز بشكل دوري ومنتظم، وتحليل البيانات والتقارير المالية والإدارية لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة
- مدى الالتزام بالمعايير الدولية للحوكمة الرشيدة، مثل معايير ISO، وتحليل مدى تطبيق هذه المعايير بشكل صحيح وفعال.
- توفر خطة للإتصال الإستراتيجي بأصحاب المصلحة

مؤشرات الاداء

- مدى توفر الموارد المالية والمادية والتكنولوجية لدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجي .
- توفر خطط التحديث والتحسين والتطوير للسياسات والإجراءات لمواكبة التغيير المنشود.
- مدى تحسن العمليات داخل المركز، ومدى تحديثها لتلبية احتياجات العملاء والمستخدمين بشكل أفضل .
- مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، ومدى تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل فعال.

مؤشرات الاداء

- وجود برامج توعوية بثقافة التغيير.
- وجود خطة لتطوير القيادات والعاملين بالتغيير المطلوب والسعي للتميز.
- توفر الموارد المالية والمادية والتكنولوجية لدعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- مدى إعداد القيادات والموظفين بالمركز لثقافة التغيير من خلال توفير التدريب المستمر لتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق النجاح في بيئة التغيير المستمر.
- وجود تحليل لمدى استجابة القيادات والعاملين بالمركز لثقافة التغيير، وللتغييرات.

المبادرة 1:

تبني الإدارة العليا نظاما للحوكمة الرشيدة .

المبادرة 2:

جودة الإدارة والتطوير التنظيمي .

المبادرة 3:

إعداد القيادات والعاملين بالمركز لثقافة التغيير.

موارد بشرية محفزة وطموحة لإحداث التغيير



مؤشرات الاداء

- تحليل الوظائف لفهم متطلبات العمل والمهارات المطلوبة لأداء كل وظيفة بشكل فعال.
- تحليل الاداء لتحديد مستوى أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تحليل المهارات لتحديد المهارات الفردية للموظفين ومقارنتها بالمهارات المطلوبة للوظائف المختلفة.
- تحليل الثقافة الإدارية لفهم القيم والأفكار والمعتقدات التي تحكم سلوك الموظفين.

مؤشرات الاداء

- وجود خطة تدريب سنوية.
- نسبة البرامج التدريبية التي تم تنفيذها بالخطة.
- نسبة عدد الموظفين الذين تلقوا التدريب.
- وجود استبيانات لقياس مدى رضا المتدربين عن البرامج التدريبية.

مؤشرات الاداء

- مدى تحسن أداء الموظفين بعد التدريب وتحديد مدى تأثير عملية التقييم على تحسين أداء المركز.
- نسبة الموظفين الذين تم تقييمهم مقارنة بإجمالي عدد الموظفين الذين تحصلوا على

مؤشرات الاداء

- تفعيل وحدة التدريب، والتعليم المستمر.
- نسبة الأنشطة التدريبية المقدمة مقارنة بالسنة السابقة.
- عدد ورش العمل والمؤتمرات التي عُقدت وعدد المشاركين في كل برنامج تدريبي.
- مستوى رضا المشاركين في الأنشطة التدريبية، ومدى تحسن قدراتهم بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.
- مدى تحسين جودة الأنشطة التدريبية وتحسين تأثيرها على تطوير قدرات المشاركين.
- قياس تكلفة الأنشطة التدريبية وتحليلها بالمقارنة مع الفوائد والنتائج التي تم الحصول

المبادرة 1:

تحليل قدرات
الموارد البشرية.

المبادرة 2:

تطوير قدرات
الموارد
البشرية.

المبادرة 3:

تقييم أداء
الموارد البشرية
وتحفيظها.

المبادرة 4:

تعزيز الأنشطة
التدريبية
والتعليم
المستمر.

تحديث البنية التحتية، وتحقيق التحول



مؤشرات الاداء

- محاضر الاجتماعات، والمراسلات التي تم إرسالها إلى الجهات العليا بخصوص توفير مقر للمركز، ومتابعتها دورياً.

مؤشرات الاداء

- وجود خطة لتحسين البنية التقنية للمركز.
- وجود آلية تنفيذ خطة التحسين للبنية التقنية للمركز.
- نسبة المعدات والتجهيزات التي تم تحديثها في الفترة المحددة.
- كمية البرمجيات والمنظومات التي تم تحديثها في الفترة المحددة.
- قياس تحسين الاداء الذي تحقق بعد التحديث والتطوير.
- مدى توافق التطبيقات الجديدة مع أنظمة المؤسسة الحالية .

مؤشرات الاداء

- وجود خطة لتوفير الدعم اللوجستي للخدمات التي يقدمها المركز.
- مدى توفر الدعم اللوجستي في الوقت المناسب.
- مدى جودة المواد التي تم توفيرها، لتحقيق الاداء المطلوب وتجنب أي مشاكل.

المبادرة 1:

توفير مقر مناسب للمركز، بما يمكنه من تأدية مهامه.

المبادرة 2:

تحديث البنية التحتية التقنية.

المبادرة 3:

توفير الدعم اللوجستي.

تحسين مستوى الخدمة بالمركز.



مؤشرات الاداء

- مدى توفر بيئة عمل داخلية مناسبة، ومحفزة للاداء.
- مدى توفر خدمات داعمة للموظفين أثناء وقت العمل.
- مدى توفر نظم لقياس رضا العاملين.
- وجود نظم لتقييم أداء العاملين.

المبادرة 1:

تحسين البيئة الداخلية والخدمات للموظفين.

مؤشرات الاداء

- مدى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، بما في ذلك الاستجابة السريعة والدقيقة والتعامل اللطيف والمهني والتوثيق الجيد للخدمات المقدمة، لزيادة رضا المستفيدين وتحسين سمعة المؤسسة وتحقيق الاداء المطلوب.
- مدى التحسين في العمليات المستخدمة لتقديم الخدمات، بما في ذلك تحسين الإجراءات وتوظيف التقنيات الحديثة وتدريب الموظفين على تقديم الخدمات الجديدة للمستفيدين.
- مدى توفر مرافق خدمية جيدة للمستفيدين.
- مدى توفر نظم لقياس رضا المستفيدين

المبادرة 2:

تحسين جودة
الخدمات المقدمة
للمستفيدين.

تعزيز الموارد المالية للمركز



مؤشرات الاداء

- مدى تحديد مصادر الدخل الأساسية للمركز.
- معدل تحسين استخدام الموارد المالية للمركز ومدى تحسين كفاءة الإنفاق والإيرادات.

المبادرة 1:

تحديد موارد
الدخل الحالية.

مؤشرات الاداء

- معدل تحسين جودة الخدمات المقدمة من المركز.
- معدل توفير خدمات إضافية بأسعار مناسبة.
- مدى تنوع مصادر إيرادات جديدة للمركز

المبادرة 2:

تنوع، وزيادة
إيرادات المركز.

بناء شراكات محلية ودولية فاعلة.



المبادرة 1:

تفعيل ودعم وحدة
التعاون الدولي

المبادرة 2:

تفعيل الشراكات
السابقة والاستفادة
منها، والبحث عن

المبادرة 3:

بعث وتكثيف الأنشطة
المحلية والدولية.

مؤشرات الاداء

- قرار التفعيل والتكليف بالوحدة.
- الدورات التدريبية لموظفي الوحدة.

مؤشرات الاداء

- عدد الشراكات السابقة التي تم تفعيلها.
- عدد الشراكات الجديدة التي تم تفعيلها.

مؤشرات الاداء

- عدد الأنشطة التي تمت المشاركة فيها.

تحسين وتطوير خدمات ضمان



المبادرة 1:

تقييم وتحسين وتطوير
الإجراءات المستخدمة

مؤشرات الاداء

- وجود خطة لتحسين وتطوير إجراءات ضمان الجودة والاعتماد، وتحديد المهام والمسؤوليات والمواعيد والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- وجود آلية لتحليل وتقييم العمليات والإجراءات والنماذج المستخدمة حالياً لتحديد الأشياء التي يمكن تحسينها وتطويرها.
- وجود برامج لتدريب وتطوير قدرات الموظفين المسؤولين عن تقديم خدمات ضمان الجودة والاعتماد، وتحديث معرفتهم ومهاراتهم وفهمهم للمتطلبات.
- تطوير وتطبيق منهجية لمتابعة المؤسسات التعليمية المعتمدة.
- وجود قاعدة بيانات محدثة بالمؤسسات التعليمية المعتمدة.
- وجود آلية لتحديث، وتطوير المعايير والأدلة والإجراءات.
- توفير نظام لتلبية احتياجات العملاء، وقياس رضاهم.
- تحسين التواصل والتعاون مع الجهات المناظرة المختصة في ضمان الجودة ومنح الاعتماد، والتواصل مع العملاء والشركاء لتحديد متطلباتهم وتحسين الخدمات المقدمة.

مؤشرات الاداء

- تقليل عدد الإجراءات، والمدة الزمنية لمنح الاعتماد.
- رفع كفاءة الخدمة المقدمة، بزيادة معدل الإنجاز في إجراءات الاعتماد، وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز كل إجراء.
- استخدام التكنولوجيا في تحسين خدمات الاعتماد وضمان الجودة، لتسهيل العمليات وتقليل الأخطاء.
- وجود برامج تأهيل ورفع كفاءة المدققين.
- وجود نظام مطبق لتقييم أداء المدققين، وفرق التدقيق.
- معدل عدد ورش، ومبادرات نشر وتعزيز ثقافة الجودة.

المبادرة 2: تكثيف عمليات التدقيق لمنح الاعتماد، وضمان الجودة.

تحسين وتطوير خدمات معادلة الشهادات العلمية



مؤشرات الاداء

- تقليل عدد الإجراءات، والمدة المطلوبة للمعادلة.
- رفع كفاءة الخدمة المقدمة، بزيادة معدل الإنجاز في إجراءات المعادلة، وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز كل إجراء.
- توفر قاعدة بيانات للمؤسسات التعليمية في العالم.
- توفير قنوات تواصل متعددة للمستفيدين، وتحسين مدة الاستجابة لتساؤلاتهم واستفساراتهم.
- تقييم مدى رضا المستفيدين من الخدمة المقدمة.
- تبادل الزيارات مع الهيئات المناظرة.
- تحديث اللوائح والإجراءات المستخدمة.

المبادرة 1: تحسين وتطوير إجراءات المعادلة المطبقة حاليا.

مؤشرات الاداء

- مدى فاعلية البوابة الإلكترونية للمعادلات.
- مدى تحسن دقة التقييم للشهادات العلمية، وتحسن مصداقية النتائج.
- تحليل معدل الاستخدام لخدمة معادلة الشهادات العلمية، بمقارنة عدد الطلبات المقدمة، وعدد الطلبات المنجزة، ومدة الإجراءات، وذلك لتحديد مدى تحسين الخدمة المقدمة وتحديد النواحي التي يمكن تحسينها أكثر في المستقبل.
- نسبة الزيادة في عدد الشهادات العلمية، والمستويات الدراسية التي تمت معادلة.
- تحليل تكلفة الخدمة

المبادرة 2:

تحليل فاعلية الخدمات.

تحسين وتطوير جودة قطاع التعليم للرفع من سمعة ليبيا، وترتيبها في التصنيفات الدولية.



مؤشرات الاداء

- عدد ورش العمل، والدورات التدريبية، ومعارض الجودة.
- عدد الندوات، والملتقيات، والمؤتمرات.
- معدل تدريب المستهدفين على مفاهيم الجودة وتوظيفهم لها في جميع أنشطة مؤسساتهم.
- عدد الهيئات الدولية ذات العلاقة المشاركة.

مؤشرات الاداء

- نسبة كليات الطب التي تحصلت على الاعتماد.
- حصول المركز على الاعتماد من قبل (WFME).
- مدى التزام كليات الطب التي تحصلت على الاعتماد بتطبيق معايير التعليم الطبي التي تم وضعها من قبل المركز.

المبادرة 1:

نشر وتعزيز ثقافة الجودة في التعليمية المؤسسات، وتبني الممارسات والمؤشرات العالمية ذات العلاقة.

المبادرة 2:

اعتماد المركز من الاتحاد العالمي للتعليم الطبي (WFME).

مؤشرات الاداء

- مدى تدريب الكوادر الأكاديمية في المؤسسات التعليمية المُكلفة للرفع من قدراتهم على وضع المعايير الوطنية المرجعية (NARS).
- نسبة المجالات التي تم إعداد معايير مرجعية أكاديمية وطنية (NARS) لها.
- معدل استخدام المؤسسات التعليمية للمعايير الوطنية المرجعية في تقييم أداء برامجها التعليمية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- نسبة البرامج التي تم إعداد معايير مرجعية أكاديمية (ARS) لها.

مؤشرات الاداء

- مدى توافر معلومات كافية حول هذا النظام للطلاب والموظفين.
- معدل تدريب الموظفين في المؤسسات التعليمية على نظام ECTS لتحسين قدراتهم على تطبيق هذا النظام في مؤسستهم.
- نسبة المؤسسات التعليمية التي تبنت النظام.
- معدل تطبيق نظام ECTS في المؤسسات التعليمية.

مؤشرات الاداء

- عدد الممارسات والمؤشرات التي تم تبنيها.

مؤشرات الاداء

- قائمة تصنيف الجامعات.

مؤشرات الاداء

- عدد اللجان التي تم تبني مخرجاتها.
- عدد المشاريع الوطنية التي تم تبني مخرجاته.

المبادرة 3:

مشروع إعداد المعايير
المرجعية الأكاديمية

المبادرة 4:

تبني نظام الوحدات
الأوروبية (ECTS)

المبادرة 5:

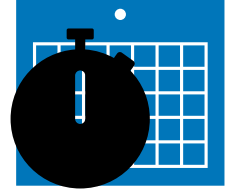
التصنيف المحلي
للجامعات

المبادرة 6:

تبني الممارسات
والمؤشرات العالمية ذات
العلاقة بالتصنيفات

المبادرة 7:

تبني مخرجات اللجان
والمشاريع الوطنية ذات
العلاقة بالتعليم



الخطة التشغيلية للمركز

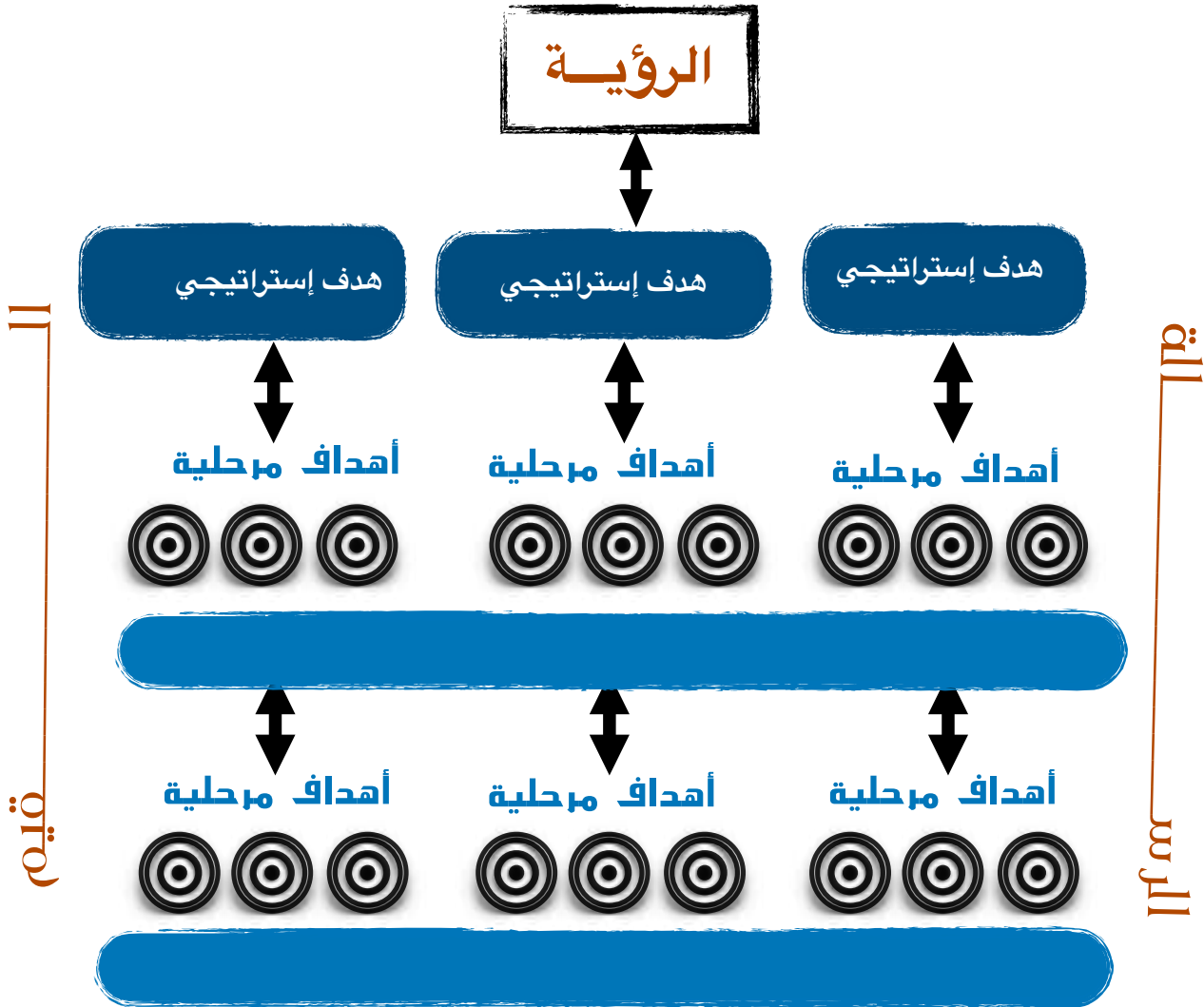
هي خطة تفصيلية ترسم المهام اليومية لكل وحدة تنظيمية بالمركز تهدف لتنفيذ المبادرات الأهداف الإستراتيجية المعتمدة، وتقدم صورة واضحة عن كيفية التنفيذ والتوقيت، والجهات المسؤولة عن التنفيذ.

ما هي الخطة التشغيلية ؟

هو هدف ذكي (smart) قصير أو متوسط الأجل يهدف الى تنفيذ مبادرات الأهداف الإستراتيجية، كما أنه عملية ربط الأهداف الإستراتيجية بالأهداف التشغيلية.

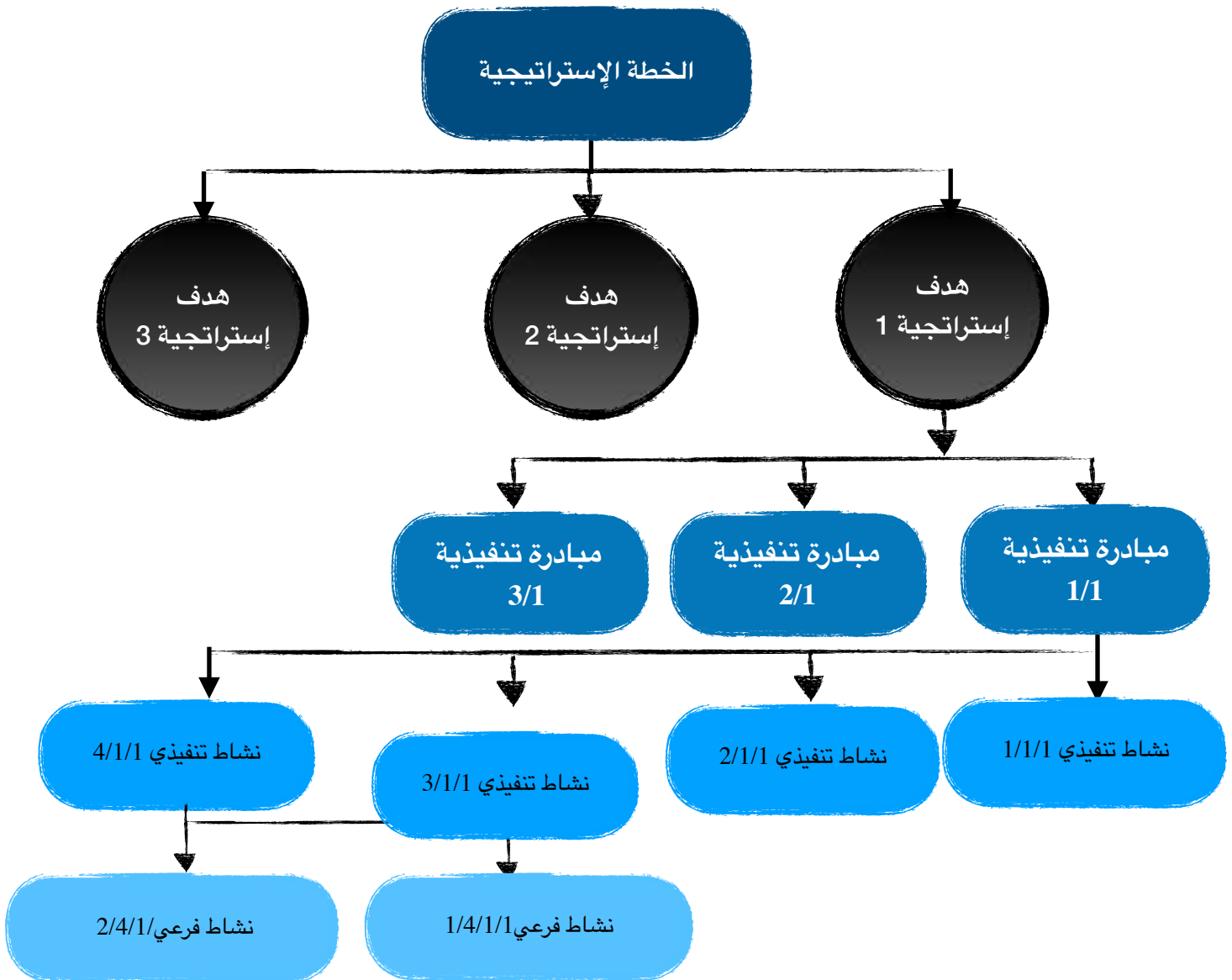
الهدف التشغيلي

تدخل الخطة الإستراتيجية حيز التنفيذ بعد وضع الأهداف التشغيلية للخطة التنفيذية وفق المبادرات التنفيذية.



من الأهداف الإستراتيجية إلى الأهداف التشغيلية

لتحقيق الرؤية تحدد أهداف إستراتيجية طويلة الأمد يتم تحقيقها من خلال أهداف مرحلية (سنوية)
التي يتم تحقيقها من خلال مبادرات وأنشطة تتضمنها الخطة التشغيلية السنوية.



الإجراءات الأساسية لإعداد الخطة التشغيلية

قيام كل (إدارة/ مكتب) باستعراض الأهداف الإستراتيجية والتفصيلية للمركز، ودراساتها قبل بناء البرامج والمشروعات المفصلة.

يقوم فريق التنفيذ والمتابعة بالتنسيق بين الإدارات والمكاتب المختلفة للمسؤولين عن البرامج والمشروعات.

تركز كل (إدارة/ مكتب) على القضايا الرئيسية وفقاً لأولويات بعد إخضاعها للموازنة حسب الأهمية والتأثير.

ينبغي إعداد الخطة التشغيلية بواسطة الأفراد الذين سيشاركون في التنفيذ. ويتطلب الحاجة للحوار بين الإدارات/ المكاتب، نظراً لأن الخطط التي تضعها أحد الوحدات بالمركز لابد وأن يكون لها انعكاسات على الوحدات الأخرى.

يفترض ألا تختلف الخطة التشغيلية من سنة إلى أخرى اختلافات كبيرة وجوهرية، فكثير من الأنشطة التي ينفذها المركز في عام مُحدد يتوقع أن ينفذها أو يستكملها في العام الذي يليه أيضاً.

الخطة التشغيلية السابقة

ملاحظته: إن تكرار الأنشطة في الخطة التشغيلية سنوياً لا يعتبر عيباً أو نقصاً في التخطيط، بل هو أمر طبيعي ومتوقع. المشكلة تحدث عندما نستنسخ تلك الأنشطة ونكررها دون تطوير وتحسين.

الربط بين الهدف الإستراتيجي، والخطة التنفيذية "المبادرات"، والخطة التشغيلية "الأنشطة"

الأهداف الإستراتيجية	الخطة التنفيذية "المبادرات"	الخطة التشغيلية "الأنشطة"
الهدف الإستراتيجي الأول ضمان جودة القيادة والحوكمة	إعداد القيادات والعاملين بالركز لثقافة التغيير	نشاط 1 نشاط 2 . .
	تعزيز ثقافة الجودة والسعي للتميز	نشاط 1 نشاط 2 . .
	تبني الإدارة العليا نظاماً للحوكمة الرشيدة.	نشاط 1 نشاط 2 . .
	تطوير القوانين واللوائح والأدلة والمعايير	نشاط 1 نشاط 2 . .

نماذج إعداد الخطة التشغيلية



المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية

نموذج رقم 1

مكتب التخطيط والتطوير

مقترح الخطة التشغيلية للعام (.....)

نموذج الأنشطة المقترحة من الإدارات والمكاتب التابعة للمركز

الهدف العام (.....):

ت	الهدف التفصيلي	النشاط المطلوب إنجازه	الجهة المسؤولة على إنجاز النشاط	الجهة المشاركة في التنفيذ	تاريخ إنجاز النشاط	تحديد مؤشرات الأداء	ملاحظات

نماذج إعداد الخطة التشغيلية



المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية

نموذج رقم 2

مكتب التخطيط والتطوير

مقترح الخطة التشغيلية للعام (.....)

نموذج تحديد الإمكانيات المطلوبة لتحقيق

الهدف العام (.....):

ملاحظات	الميزانية المتوقعة	الإمكانيات		الجهة المسؤولة على إنجاز النشاط	النشاط المطلوب إنجازه	الهدف التفصيلي	ت
		احتياجات مادية	احتياجات بشرية				

الرقابة الإستراتيجية



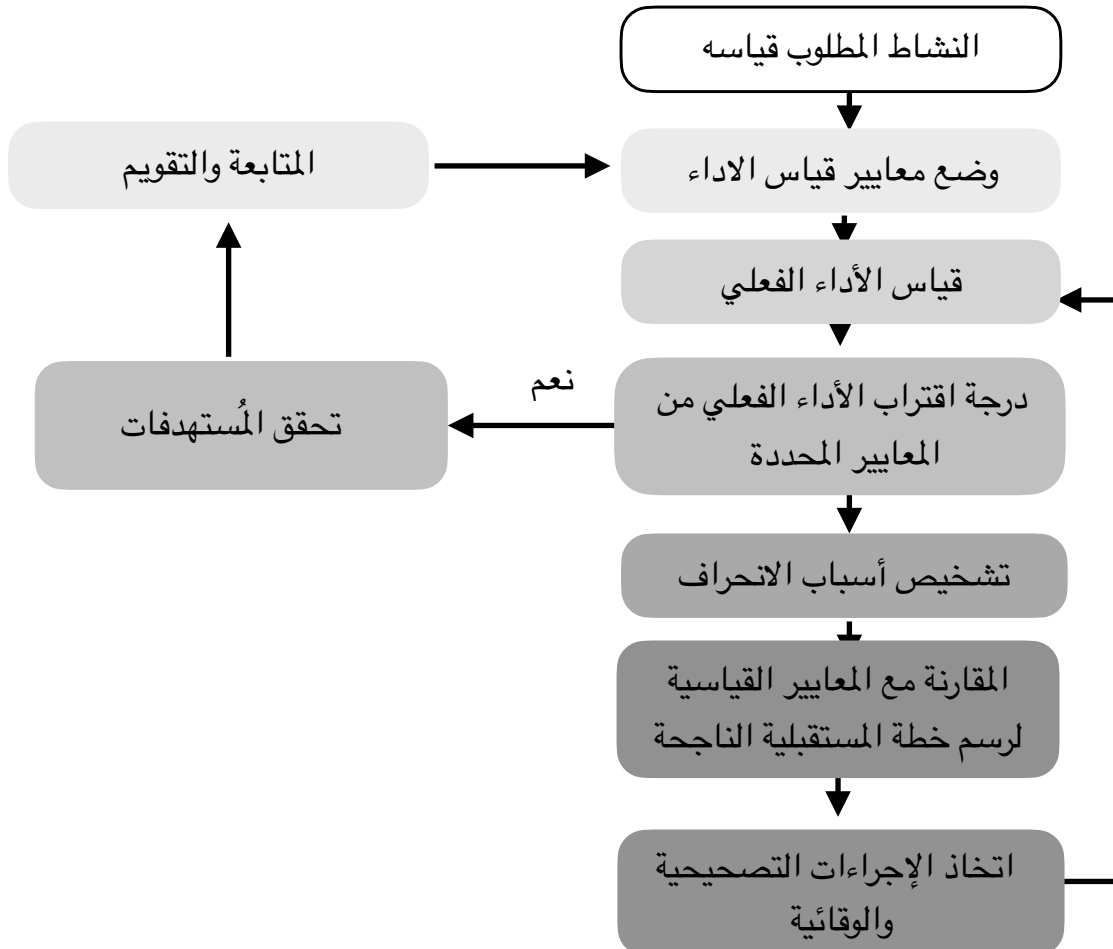
الرقابة الإستراتيجية عملية تتسم بالاستمرارية، وتبدأ منذ أول خطوة في التخطيط الإستراتيجي، مروراً بالتنفيذ والتعديل والتحسين، وتهدف إلى التأكد من تنفيذ الخطة الإستراتيجية وفقاً لما تمّ التخطيط له، كما تهدف إلى التأكد من أنّ الخطة تؤدي النتائج المطلوبة، وتسهم في التغيير والتصحيح وفق ما تقتضيه الظروف ومصصلحة المركز.

وتهدف هذه نظم الرقابة التشغيلية إلى متابعة وتقويم ما يحدث من تقدم في تحقيق الأهداف التشغيلية (أقل من سنة)، ومن هنا فهي تختلف عن نظم الرقابة الإستراتيجية، التي تُركز على التوجه الإستراتيجي العام للمركز في المدى الطويل (خمس سنوات فأكثر).

الرقابة الإستراتيجية

نظم الرقابة التشغيلية Operational control

خطوات الرقابة الإستراتيجية



إدارة التغيير ومتطلبات التحول



يهدف هذا الجزء إلى استعراض كيفية إدارة التغيير لتطبيق الخطة الإستراتيجية بغرض تخفيف الآثار الجانبية التي تنشأ عن التغيير مع متطلبات التحول، وإعادة التموضع وفقاً للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، والأهداف التي حددتها الإستراتيجية، وما قد يترتب على تطبيقها من متطلبات التغيير في الأساليب الإدارية ونظم الأداء والمتابعة. تشكل منهجية أدكار (ADKAR)، نموذجاً رائداً في صنع التحول، وتقبل التغيير، وتحقيق الأهداف.

الأبعاد الخمسة لنموذج أدكار (ADKAR)





تطبيق الأبعاد الخمس لنموذج أدكار (ADKAR) داخل المركز

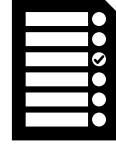
الوعي - مطويات ومواد تعريفية
إعداد مواد تعريفية تحوي الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية، ونشرها في جميع مرافق المؤسسة. وذلك باستخدام العديد من الوسائل.

الرغبة - سلسلة من الفعاليات
عقد سلسلة من الفعاليات وورش العمل، مثل: حفل التدشين، لحث الإدارات والمكاتب على تطوير خططها التفصيلية وفقاً للتوجيهات الإستراتيجية.

المعرفة - مصادر المعلومات
- البرامج التطويرية التدريبية
- مبادرات تحسين البيئة الداخلية
إتاحة جميع المعلومات ومصادرها الخاصة، وما يتعلق بتطبيقها من خلال تبني بعض مبادرات تطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى القيام بمسح لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعقد البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات المهارات الحالية لمنسوبي المركز.

القدرة - الاستشارات وبرامج الإرشاد
- نظام التحفيز
تنفيذ مبادرات تعزيز البنية المؤسسية للمركز والوحدات الإدارية التابعة له، مع توفير برامج للإرشاد العملي، لتمكين ذوي العلاقات من اكتساب الخبرات.

التعزيز - الأدوات التحفيزية
تطوير وطرح بعض الأدوات التحفيزية المادية والمعنوية، ويشمل ذلك نظام الحوافز، وعقد بعض الفعاليات الاحتفالية التي تعزز من الرغبة في تحقيق المزيد من التغيير عند تنفيذ أبرز المبادرات الاستراتيجية.



متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية

التزام الإدارة العليا بمتطلبات التغيير والتحول نحو بناء نظم الجودة والتميز.

تشكيل لجنة توجيهية عليا، للإشراف على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، واتخاذ القرارات

تجهيز البنية التحتية من (مبانٍ ومعدات وأنظمة معلوماتية)

تطوير الموارد البشرية لترتقي لمستوى طموحات الخطة.

إنشاء نظام تقني يساهم في متابعة وتحقيق الخطة الإستراتيجية للمركز.

إنشاء مركز التعليم المستمر والتطوير الذاتي .

إنشاء صحيفة إلكترونية، ومحاضرات مُسجلة على الموقع الإلكتروني للمركز لنشر ثقافة الجودة.

التركيز على بناء نظم الجودة الداخلية والسعي للتميز.

تنفيذ برنامج للتطوير المؤسسي الشامل للمركز لكي يستطيع تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

تطوير برامج الأداء المؤسسي وخلق نظام للحوافز.

إعداد الخطة التنفيذية ومتابعتها.

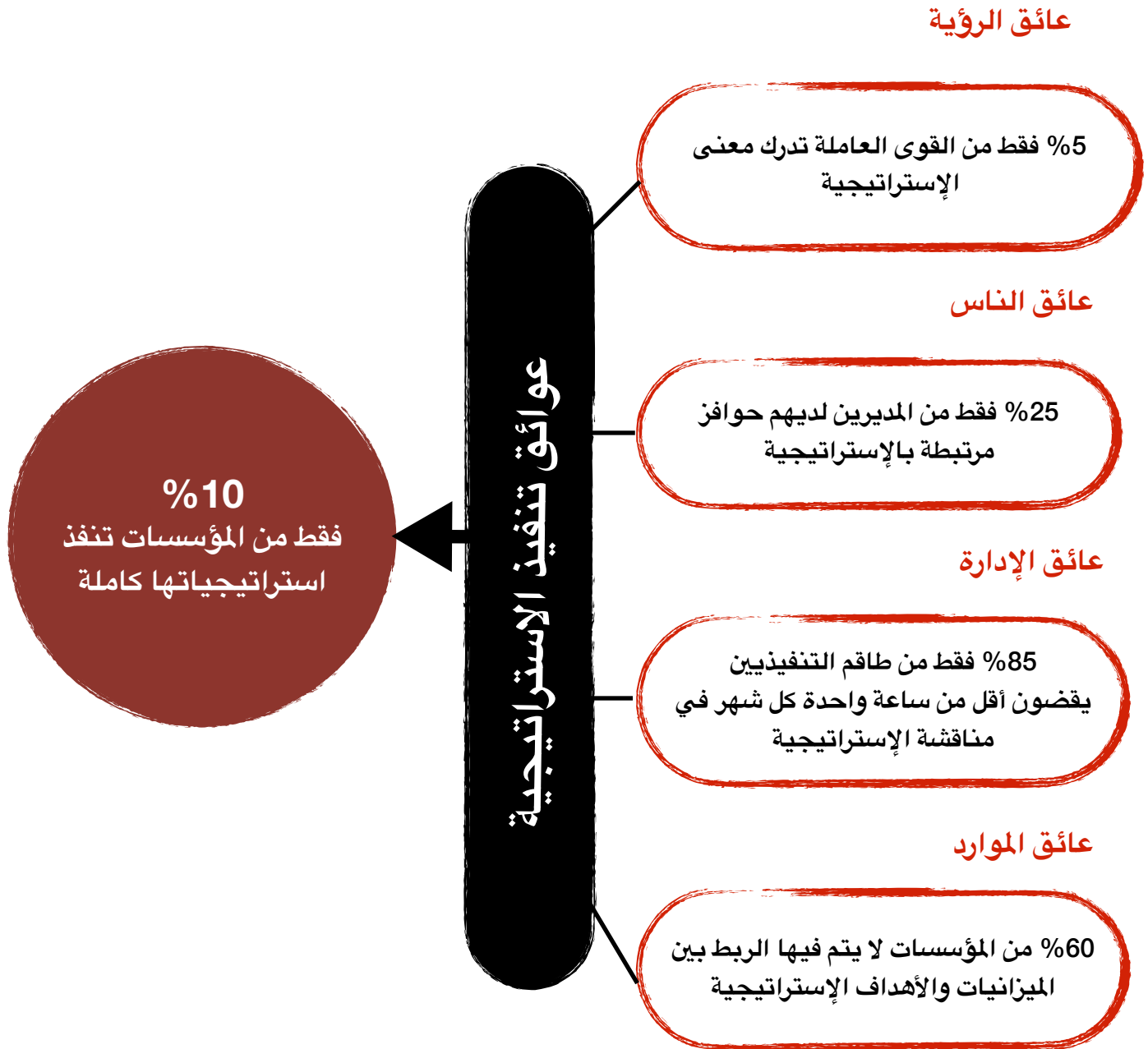
بناء قدرات فرق التنفيذ والمتابعة.

بناء نظام معلوماتي لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييمها وتحسينها.

توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية

توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية

عوائق تنفيذ الخطة الإستراتيجية



تشير الدلائل إلى أن 90% من المنظمات تفشل في تنفيذ إستراتيجياتها، وأن 70% من حالات فشل المديرين التنفيذيين في تنفيذ إستراتيجياتهم ليست بفعل ضعف تلك الإستراتيجيات، وإنما لضعف التنفيذ.

خطة إدارة المخاطر للخطة الإستراتيجية للمركز

تُعرف بأنها عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها، كما تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى، لتجنبها وتقليل أثارها السلبية، وقبول بعض أو كل تبعاتها.

ما هي إدارة المخاطر؟

إدارة المخاطر هي عملية صنع القرار بشأن:

- إلى أي مدى يمكن التغاضي عن الخطر.
- كيف يمكن تخفيف اثار تلك المخاطر التي لا يمكن التغاضي عنها.
- كيف نتعامل مع المخاطر الحقيقية، والتي تدخل في صميم العمل.



المهام والمسؤوليات المتعلقة بإستراتيجية المخاطر

المديرون: جميع مديري الإدارات والمكاتب مسؤولون عن التأكد من أن جميع موظفيهم على معرفة بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وأن يقوموا بتوصيل المعلومات حول المخاطر المعروفة لكل موظفيهم، ليتم توضيحها ومناقشتها.

الموظفون: معنيون بتقييم ومراجعة المخاطر، وفي حال اكتشاف الموظف خطراً معيناً في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف؛ يتوجب عليه المشاركة بالإدلاء بالمعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر.

متلقو الخدمة: إن متلقي الخدمة و الشركاء لديهم دور مهم في إدارة المخاطر من خلال التواصل المجتمعي، وبشكل دوري يجب أخذ رأي واقتراحات متلقي الخدمة وذوي المصلحة.

المراجع

- 1 إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد (2003). الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 2 درة، عبد الباري إبراهيم، جرادات، وناصر، محمد سعود (2014). الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية- منحنى نظري وتطبيقي، (ط1). عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- 3 ياسين، سعد غالب (1998). الإدارة الإستراتيجية، (تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي)، (ط1). عمان: دار اليازوري للنشر.
- 4 فيصل عبد الوهاب وعمر هاشم إسماعيل، " معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام، تم الإطلاع يوم 8 يناير 2018م <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=108550>
- 5 تبيدي، محمد حنفي محمد نور، (2010)، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء-دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم: السودان
- 6 الحربي، خلف بن تركي ناهل، (2015)، درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الإستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: السعودية.
- 7 الزوام، محمود أحمد، (2016)، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية الليبية: دراسة تطبيقية على وزارة المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طرابلس: ليبيا.
- 8 سليطين، سوما علي، (2007)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين: سوريا.
- 9 الشاعر، عدلي داود محمد، (2007)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- 10 اليعقوبي، على بن راشد بن سالم، (2011)، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: عُمان.
- 11 Chan Kim, W. & Renee, M. (2005). **Blue Ocean Strategy**, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- 12 David, F. R. (2011). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 13th ed. South Carolina: Prentice Hall.
- 13 Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2008). **Strategic Management Theory: an Integrated Approach**, 9th ed. Mason: Cengage learning.
- 14 Nickols, F.(2016). **Planning and Strategic Thinking**.{ DX Reader version}. Retrieved from <http://nickols.us/strategyandstrategicplanning.html>
- 15 Ritson, N.(2011). **Strategic Management**. { D X reader version} Retrieved from <http://www.bookboon.com/en/strategicmanagement-ebook>.

المراجع

- Steiss, A. W. (2003). **Strategic Management for Public and Nonprofit Organization**, 16
NY: Marcel Dekker, Inc.
- Thompson, J. & Martin, F. (2005). **Strategic Management: Awareness and Change**,
(5th ed). { D X reader version} Retrieved from 17
[http:// www.bookboon.com/en/strategicmanagementawarenessandchange- ebook .](http://www.bookboon.com/en/strategicmanagementawarenessandchange-ebook)
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2012). **Strategic management and business policy**, 18
(13th ed). Pearson education Inc
- Khan, R. & Huda, F.(2016). The impact of strategic management on the performance
of health care organization. **Arabian Journal of Business and Management Re-** 19
view, 6(5), 1-4.
- Chak, C. M. (1998). Strategic management for small and medium enterprises, unpub- 20
lished doctoral dissertation, California state university, Sacramento.
- Kandeke, G. (2005). An assessment of strategy implementation for improving learner
performance in secondary schools of two districts in Zambia, unpublished master thesis, 21
university of South Africa.
- Lou, B. K. (2008). Evaluations of strategic project planning models used in Iranian hy- 22
droelectric organization in day light saving project, unpublished master thesis, Umea
school of business, Sweden.
- Ossman, G. R. (2009). Exploring strategic planning in the nonprofit sector: Sacramento's 23
Ubuntu green, unpublished master thesis, California state university, Sacramento.
- Wilkes, C. (2006). Strategic management and strategic planning at Ruskin college, un- 24
published doctoral dissertation, Leicester university, UK.
- Philip Kotler & Karen Fox (2020), Strategic Marketing for Educational Institutions, 2nd 25
edition, Prentic-Hall, In., New Jersey



المركز الوطني لضمان جودة
واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية

الخطة الاستراتيجية العامة

2030- 2024

طرابلس / بن عاشور / شارع تميم بن أوس



+218213617328

+218213619008



www.qaa.ly:



info@qaa.ly:

