

دولة ليبيا

وزارة التعليم

جامعة سبها



# الخطة الاستراتيجية بجامعة سبها

2019-2022م

معتمد بقرار رقم 25 لسنة 2019 م الصادر عن مجلس جامعة سبها

بتاريخ 2019 / 9 / 9

صدر في سبها 2019 / 9 / 9

## الفهرس

|    |   |
|----|---|
| 4  | فريق أعداد استراتيجية بجامعة سبها                                 |
| 5  | كلمة فريق أعداد استراتيجية بجامعة سبها                            |
| 5  | مصطلحات الخطة   |
| 6  | المقدمة   |
| 7  | المؤسسة التعليمية   |
| 7  | النشأة والتطور  |
| 7  | رؤية الجامعة  |
| 8  | رسالة الجامعة   |
| 8  | أهداف الجامعة   |
| 8  | الغايات   |
| 8  | الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغايات                           |
| 9  | إجراءات لتحقيق أهداف الجامعة                                      |
| 10 | البرامج التعليمية بالجامعة  |
| 10 | التحليل الرباعي للخطة الاستراتيجية                                |
| 11 | اولا: تحليل البيئة الداخلية                                       |
| 11 | أ. نقاط القوة :   |
| 12 | ب. نقاط الضعف :   |
| 13 | ثانيا: تحليل البيئة الخارجية                                      |
| 13 | أ. الفرص المتاحة  |
| 14 | ب. التهديدات المحتملة   |
| 15 | الهدف الاستراتيجي العام لجامعة سبها                               |
| 15 | الخطة التنفيذية لتحقيق الخطة الاستراتيجية لجامعة سبها 2018-2022 م |
| 16 | الأهداف الإجرائية للخطة الاستراتيجية للجامعة                      |
| 16 | الهدف الاجرائي الاستراتيجي الاول: جودة وتطوير العملية التعليمية   |
| 17 | الهدف الاجرائي الأول: تطوير مرحلة التعليم الالكتروني              |
| 17 | الهدف الاجرائي الثاني: تطوير المناهج والبرامج الدراسية بالجامعة   |
| 18 | الهدف الثالث: تطوير البنية التحتية للجامعة                        |
| 18 | الهدف الاجرائي الرابع: خدمة المجتمع                               |

|    |   |
|----|---|
| 19 | الهدف الخامس: البحث العلمي  |
| 19 | الهدف الاجرائي السادس: السعي لاعتماد الجامعة محليا ودوليا وتطبيق معايير الجودة                              |
| 20 | الهدف الاجرائي السابع: ربط الجامعة بالمجتمع الأكاديمي المحلي والعالمي                                       |
| 20 | الهدف الثامن: تحسين النظام الإداري بالجامعة   |
| 20 | الهدف الإجمالي الاستراتيجي الثاني: تطوير العملية التعليمية بما يتوافق مع المعايير المحلية والدولية          |
| 21 | الهدف الاجرائي الاستراتيجي الثالث: البحث العلمي   |
| 22 | الهدف الاجرائي الاستراتيجي الرابع: النظم الالكترونية  |
| 23 | الهدف الاجرائي الاستراتيجي الرابع: استحداث برامج تتوافق مع سوق العمل  |
| 24 | الجدول الزمنية للخطة التنفيذية لتحقيق الخطة الاستراتيجية بجامعة سبها  |
| 25 | الهدف الإجمالي الاستراتيجي الأول: جودة وتطوير العملية التعليمية   |
| 30 | آليات التنفيذ: تشكيل لجان للاستكمال ضمان الجودة وورش العمل الدولية والمحلية لاستكمال اعتماد الجامعة وكيانها |
| 32 | تحليل الفجوة وسياسات الجامعة لتحقيق الأهداف الخطة الاستراتيجية  |
| 34 | آليات التقييم ومتابعة تنفيذ الخطة واستمرارية العمل  |
| 35 | الخطة البديلة   |
| 35 | تحديد الأولويات في ضوء الإمكانيات المتاحة   |
| 36 | مصادر التمويل للاستراتيجية  |
| 36 | المتابعة للخطة  |
| 36 | المرجعيات الأساسية للخطة الاستراتيجية   |
| 37 | المراجع   |

## فريق أعداد استراتيجية بجامعة سيها

بدء العمل في أعداد الخطة الاستراتيجية جامعة سيها 2019-2022 م مندو 2019/6 م بالتزامن مع أعداد الخطة

الاستراتيجية للجامعة والتي تم اعتمادها بقرار رقم ( 25 ) بتاريخ 9-9-2019 م للعام الجامعي 2019/2020 م وشارك في

اعدادها السادة:

أولاً: الخطة العامة



|        |                                 |
|--------|---------------------------------|
| رئيساً | د. مسعود امحمد الرقيق           |
| عضوا   | د. عبدالسلام محمد المتناني      |
| عضوا   | د. محمد ارحيم عمر               |
| عضوا   | ثانياً: خطة الدراسات العليا     |
| عضوا   | د. محمد ارحيم عمر               |
| عضوا   | د. مبروك عمر السنوسي            |
| عضوا   | ثالثاً: البحوث العلمية بالجامعة |
| عضوا   | د. جمال ابوبكر اوحيده           |
| عضوا   | د. عبدالسلام محمد المتناني      |
| عضوا   | رابعاً: خطة التعاون الدولي      |
| عضوا   | أ. عبد المنعم صالح ابوالنيران   |
|        | المدقق اللغوي                   |

د. صالح عبدالسلام البغدادي

الطباعة

نعيمه سعد

الإخراج

فاطمة علي عمر

## كلمة فريق أعداد استراتيجية بجامعة سبها

ان وضع خطة استراتيجية بعيدة المدى يعتبر من أولويات جامعة سبها حيث ان من خلالها توضع رؤى واهداف ورسالة الجامعة واستراتيجيات العمل والياتة الأساسية للوصول الي التطوير الكلي للجامعة. واستجابة الي تطلعات جامعة سبها المرحلة القادمة من حيث التميز والجودة شعارا للجامعة اقرت لجامعة اعداد خطة استراتيجية لها للعمل من خلالها لتطوير المرحلة الجامعية والدراسات العليا والبحث العلمي. فتركزت هذه الخطة على محور البحث العلمي والبنية التحتية لدعم مرحلة الدراسات العليا وترتيب اليات العمل بداخل الإدارة وفقا لمجموعة من الأدلة.

## مصطلحات الخطة

المؤسسة العلمية: جامعة سبها.

الجامعة: يقصد بها جامعة سبها.

الكلية: يقصد بها احدى كليات جامعة سبها

القسم: يقصد به أي وحدة علمية تقوم بمهام التدريس والتدريب والبحث العلمي بالكليات.

الرئيس: رئيس الجامعة.

العميد: عميد الكلية.

الطالب: أي شخص مسجل بالكلية بقصد الحصول على إجازة.

## المقدمة

بصورة عامة الخطة الاستراتيجية هي عبارة عن عملية ديناميكية وليست عبارة عن وثيقة إحصائية يقاس مقدار تقدمها بما للخطة من واقع ملائم للافتراضات التي تبني عليها الخطة وما فيها من مرونة تمكنها من التعامل مع التغيرات المختلفة. إن وضع خطة استراتيجية خمسية يعتبر من أولويات جامعة سبها في الآونة الأخيرة حيث إن من خلال هذه الخطة توضح الرؤى والأهداف واستراتيجيات العمل للجامعة والذي من خلالها سيتطور الأداء الكلي للجامعة ويحسن وضعها بين باقي الجامعات المحلية والدولية. وتسعى جامعة سبها تكثيف الجهود نحو تحريك كافة الموارد البشرية والمادية والمعنوية فيها وتوظيف باتجاه تحقيق رؤى وأهداف الجامعة وفق برنامج زمني محدد. قد تم إقرار هذه الخطة والالتزام بها خلال الفترة المخططة لها من خلال قيادتها العليا لتنمية الجامعة والمجتمع والبيئة المحيطة بها. ومنها ستعمل الجامعة على أن تكون مركزا قياديا للتعليم والبحث العلمي وان تتميز محليا وعالميا وان تحسن التصنيف العالمي لها الي الأفضل وذلك من خلال هذه الخطة في إطارها الزمني من 2018 إلى 2022 بواسطة العاملين والإداريين والموظفين وطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومجلس الجامعة ومجالس الكليات.

تم اعداد خطة استراتيجية عامة بجامعة سبها لتطلعات المرحلة القادمة من 2018 الي 2022م وفقا للاستراتيجية العامة لوزارة التعليم بليبيا والتي شعارها التميز والجودة وترجمة الي رؤية ورسالة واهداف الجامعة. ويسعى مجلس جامعة سبها الي التوسع والارتقاء بمستوى البرامج التي تقدمها الأقسام العلمية بكليات الجامعة وضمن جودة مخرجاتها من خلال تحديث البرامج الدراسية لتتوافق مع معايير الجودة العالمية والبحث المستمر الي إستحداث البرامج المشتركة مع جامعات مرموقة محليا او دوليا. وأيضا تسعى جامعة سبها الي تطوير دورها في خدمة المجتمع والبيئة المحيطة بها من خلال خطط استراتيجية بعيدة المدى لضمان جودة برامج التطوير الأكاديمي بالجامعة وفق اسس علمية تضمن بشكل كبير نجاحا في المستقبل القريب كطريق الي الاصلاح والتطوير المدرس لمعالجة المشكلات الادارية والاكاديمية من اجل الارتقاء بالمستوى

الأكاديمي للمجتمع من خلال مراجعة وتحليل الظروف العمل الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

### المؤسسة التعليمية

جامعة سبها هي إحدى مؤسسات التعليم الحكومية التابعة لوزارة التعليم بالدولة الليبية.

### النشأة والتطور

تحمل جامعة سبها اسما يدل المدينة التي انشأت عليها وانشئت جامعة سبها بقرار من اللجنة الشعبية السابقة رقم 187/1983م حيث كانت تتبع جامعة طرابلس من سنة 1976م وتحتوي الجامعة على تسعة عشر كلية. وفي العام الجامعي 1990/1991م بدأ برنامج الدراسات العليا بالجامعة وفي كلية الاداب تحديدا بقسم اللغة العربية ومن ثم تبعها كلية العلوم بعدد من الأقسام العلمية وباقي كليات الجامعة حيث يشتمل برامجها على منح شهادة الدراسات العليا بدرجة الماجستير وتسعى الجامعة حاليا لاعتماد برنامج لمنح درجة الدكتوراه في اقسامها العلمية. وتقيم الجامعة دورياً العديد من الانشطة العلمية والرياضية ومعارض ومؤتمرات علمية وندوات توعوية ودورات تدريبية، وكما تشارك في الأنشطة المختلفة التي تقيمها كليات الجامعة او بالجامعات الأخرى داخل وخارج دولة ليبيا ويشارك أعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة في العديد من المؤتمرات المحلية والدولية.

### رؤية الجامعة

الريادة في التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع

## رسالة الجامعة

- نشر المعرفة وتطوير البحث العلمي باستخدام أحدث الأساليب.
- تشجيع الإبداع والابتكار المتميز في خدمة المجتمع.
- توظيف وتوظيف التقنية من خلال الشراكة الفاعلة مع المؤسسات المحلية والدولية.
- تلبية حاجات المجتمع من الخبرات والكفاءات العلمية القادرة على التفاعل مع قضايا المجتمع.

## أهداف الجامعة

1. ترسيخ القيم الإسلامية والثقافة العربية وتعزيز الروح الوطنية.
2. الرقي بالبحث العلمي والسعي لنشر المعرفة والتفكير الناقد.
3. توظيف المعرفة العلمية في مجال الإنتاج وتنمية المجتمع.
4. إعداد المتخصصين في مختلف فروع المعرفة بما يواكب التقدم في مجال العلم والتقنية.
5. جعل الجامعة مركزاً لجذب الخبرات والكفاءات العلمية القادرة على البناء والتطوير.
6. تطبيق معايير دقيقة تحكم الأداء للوصول بالجامعة إلى أعلى مستويات الجودة والرقي بها للعالمية.
7. الاستثمار الأمثل لإمكانيات الجامعة ومواردها المتاحة لتطوير الأداء وتحسين المخرجات

## الغايات

1. تخرج كوادر متميزة قادرة على الابتكار والمنافسة في سوق العمل
2. تطوير الدراسات الجامعية والعليا والبحث العلمي
3. خدمة المجتمع والبيئة

## الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغايات

الغاية الأولى: تخرج كوادر متميزة قادة على الابتكار والمنافسة في سوق العمل

ولتحقيق هذه الغاية:

1. التحسين المستمر للبنية التحتية والعملية التعليمية بالجامعة
2. دعم الأنشطة الطلابية البحثية
3. تطوير وتشجيع الابتكار للطلاب

## الغاية الثانية: تطوير الدراسات الجامعة والعليا والبحث العلمي

الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية:

1. الرفع من مستوى العلمية التعليمية بجميع المراحل
2. تطوير ودعم البحث العلمي
3. وضع خطة بحثية لمركز البحوث والاستشارات

الغاية الثالثة: خدمة المجتمع والبيئة:

الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية:

1. ربط البحث العلمي بالمجتمع والبيئة المحيطة
2. الانخراط في المشاريع الدولية لحل المشاكل المحلية عبر التعاون الدولي
3. تفعيل دور مركز التدريب لخدمة المجتمع والبيئة
4. إنشاء جهة خاصة بخدمة المجتمع والبيئة داخل الجامعة
5. إنشاء جهة خاصة لمتابعة خريجي الجامعة

إجراءات لتحقيق أهداف الجامعة

سوف يتم تحقيق الأهداف العامة للجامعة وفقا لما يلي:

1. تطبيق الجودة وضمانها والسعي لاعتماد الأقسام العلمية
2. تحسين الأداء في التعليم والبحث العلمي
3. إنشاء وتطوير البرامج التعليمية بالأقسام العلمية بالاشتراك مع الجامعات العالمية المتقدمة
4. التركيز والاهتمام بمراكز التابعة للجامعة والعمل على تطويرها مع استغلال إمكانيات هذه المراكز للرفع من

مستوى خدماتها

5. الاستمرار في التميز من خلال الإدارة الالكترونية باستكمال مهام مشروع التطوير المعلوماتي.

6. تسخير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية بالجامعة لخدمة المجتمع

7. اعداد كوادر وطنية متخصصة تخصصاً عالياً.

8. التوسع في برامج الدراسات العليا بهدف التأكيد على إنجاح المعرفة وتوظيفها، بدلاً من نقلها وحفظها.

9. توثيق الصلات مع الجامعات، والمؤسسات، والهيئات، والمنظمات، والمراكز العلمية في الداخل والخارج، ودعم

التعاون معها في مجال الدراسات العليا.

### البرامج التعليمية بالجامعة

تقدم جامعة سبها العديد من البرامج الأكاديمية بمختلف كليات الجامعة فتمنح الطلاب درجة البكالوريوس والليسانس (الاجازة الجامعية) في مستوى المرحلة الجامعية الأولى بكل اقسامها وفقاً للخطط الدراسية للكليات. اما بالنسبة لمرحلة الدراسات العليا فتقدم الجامعة برنامجاً للدراسات العليا الماجستير (الاجازة العليا) حسب الخطط الدراسية بالكليات. تتكون جامعة سبها من كليات الجامعة احدى وعشرون كلية منتشرة بالجانب اللبدين وكلية واحدة خارج الوطن وبعدد 148 قسم علي .

### التحليل الرباعي للخطة الاستراتيجية

في ظل أهداف الجامعة العامة للارتقاء بخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع وتنمية البيئة والمتطلبات المحلية والعالمية بخصوص نظم الجودة فقد قامت اللجنة المكلفة بوضع الخطة الاستراتيجية بالجامعة العمل على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة وذلك لغرض معرفة نقاط الضعف والقوة والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه الجامعة والتي من خلالها يمكن الوصول الي الأهداف الاستراتيجية للجامعة وفق خطة استراتيجية واضحة المعالم.

## اولاً: تحليل البيئة الداخلية

أوضحت نتائج تحليل البيئة الداخلية لجامعة سبها أن هناك مجموعة متنوعة من نقاط القوة التي يجب التركيز عليها وتفعيلها واستثمارها في الطريق الصحيح وأوضحت نتائج تحليل البيئة الداخلية بعض نواحي الضعف التي تعوق بشكل مباشر او غير مباشر على كفاءة وفاعلية الجامعة في تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها.

## أ. نقاط القوة :

من خلال الدراسة الذاتية لتحليل الوضع الراهن لجامعة سبها في عام 2018م فأن هناك العديد من نقاط القوة التي تتميز بها الجامعة ويمكن استثمارها لتحقيق رؤية واهداف ورسالة الجامعة:

1. وجود رؤية ورسالة واهداف واضحة للجامعة ومعتمدة
2. صدور العديد من الأدلة الإجرائية لغالبية العمليات الاكاديمية والإدارية بالجامعة
3. اعتماد البرامج الدراسية التي تقدمها الأقسام العلمية بكليات الجامعة الصادرة عن مجلس الجامعة
4. اعتماد نظم والوائح الداخلية والقواعد واجراءات العمل على مستوى الجامعة والكليات والاقسام العلمية الصادرة عن مجلس الجامعة
5. الكفاءة العالية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها مع تنوع مدارسهم العلمية وتخصصاتهم الدقيقة
6. وجود قواعد بيانات لأعضاء هيئة التدريس والطلاب المستمرين والخريجين بالجامعة.
7. اهتمام الجامعة بالدورات والندوات لتنمية مهارات الطلاب بمرحلة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس وفنيو وموظفي الجامعة.
8. المكتبة المركزية بجامعة سبها وفروعها بالكليات وتحتوى كتب حديثة ومجلات علمية.
9. توافق برامج الدراسية بالجامعة لاحتياج سوق العمل.

10. استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في تدريس المقررات الدراسية والمناقشات العلمية والدورات وورش العمل.

11. مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التدريب والندوات والمحاضرات العلمية داخل الجامعة وخارجها.

12. وجود نظم الكترونية حديثة لتسيير العملية الإدارية والأكاديمية بالجامعة

13. يوجد موقع للجامعة والكليات والاقسام العلمية والإدارية بالجامعة

14. تبني الجامعة سياسات واضحة لبرنامج الجودة

#### ب. نقاط الضعف :

تواجه الجامعة بصورة عامة العديد من الصعوبات ونقاط الضعف التي تؤثر بصورة مباشرة او غير مباشرة على كفاءة وفاعلية أداؤها ومخرجاتها في تحقيق رسالتها وأهدافها التي تصاحب العملية التعليمية ومنها:

1. لا توجد برامج لتأهيل أعضاء هيئة التدريس والموظفين وسنويا واجبارية.
2. البنية التحتية للجامعة قديمة وعدم استكمال المركبات الجديدة بالجامعة
3. لا يوجد تميز للبحث العلمي داخل الجامعة.
4. الامتداد والتوسع للحرم الجامعي.
5. عدم وجود علاقة مع القطاع الخاص بالمنطقة .
6. عدم وجود علاقة مراكز البحوث والمؤسسات الأكاديمية العالمية الجهات العامة والخاصة.
7. نقص الفنيين المؤهلين لتشغيل بعض الأجهزة التعليمية
8. النقص شديد في الإمكانيات العملية ومستلزمات التشغيل مخصصة من ميزانية الجامعة للمرحلة.
9. عدم وجود اجهزة معملية ومعدات حديثة وقدم حالة المعامل قصورها عن اداء مهامها

10. عدم وجود ورشة الكترونية بالجامعة

11. ظاهرة النقل لخارج الجامعة للكوادر العلمية.

12. عدم وجود فرص عمل متاحة لخريجي الجامعة بالمنطقة كمصانع ومعامل كبيرة

13. عدم وجود مراجع كافية والاعتماد على الكتاب الجامعي والمذكرات المختصرة

14. عدم وجود جامعة مناظرة بالمنطقة لتكون مرجع للتنافس

15. العجز في بعض المقررات ذات الطبيعة الخاصة

16. عدم الاستفادة من الاتفاقية السابقة

17. المخرجات التقليدية للعلمية التعليمية لبعض كليات الجامعة

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية

وقد قامت اللجنة بالعمل على دراسة وتحليل البيئة الخارجية والتي تتمثل في الفرص المتاحة والتي يجب الاستفادة منها واستثمارها بالطريقة الصحيحة وتتمثل أيضاً في التهديدات المحتملة التي يجب العمل على الجامعة وضع اليات لمواجهتها حتى يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتوقعة من اهداف الجامعة.

أ. الفرص المتاحة

هناك العديد من الفرص المتاحة لجامعة سبها والتي تجعلها تتميز في المنطقة وعلى مستوى الدولة والتي يمكن الاستفادة منها في تحقيق رؤية وأهداف الجامعة:

1. عدم وجود جامعة مناظرة بالمنطقة

2. عدم قبول نظام الجامعات الخاصة لدى الطلبة والمجتمع من الناحية الجودة وارتفاع تكلفة التعليم بها.

3. تعزيز الجودة في الأداء الجامعي بجامعة سبها.

4. الاتفاقيات المحلية والدولية

5. تزايد أعداد الطلاب من المناطق والمدن الأخرى من داخل الدولة

6. تزايد أعداد الطلاب الوافدين من الدول العربية والذي يعطي تنوعاً وغيث للطلاب وثقافته العلمية والاجتماعية.

7. الزيادة الطردية العالية في الطلب على التعليم بالمنطقة.

8. وجود مؤتمرات محلية وورش عمل وندوات بالجامعة ودوية

ب. التهديدات المحتملة

هناك العديد من التهديدات التي تواجه الجامعة والتي يجب عليها أن مراعاتها لتحقيق رؤيتها واهدافها رسالتها.

1. تدني مستوى التعليم الجامعي مع التدهور المستمر في مستواهم كل عام وعدم وجود خطط للإصلاح من التعليم

2. عدم التعاقد مع اساتذة مغتربين لفترة طويلة

3. انخفاض أعداد أعضاء هيئة التدريس نتيجة النقل والتقاعد والاستقالة والإعارة والتكليف بأعمال.

4. توجه الطلبة الي تخصصات معينة عن غيرها

5. تأثير المجتمع والبيئة المحيطة على أداء أعضاء هيئة التدريس

6. عدم الاهتمام بالأنشطة الملازمة للعملية التعليمية من أنشطة ثقافية ورياضية واجتماعية.

7. عدم تدعيم البحث العلمي على مستوى البحوث الأساسية والتطبيقية من رجال الأعمال والشركات.

8. ضعف الدخل المادي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين مقارنة بالشركات والبنوك

9. تناقص الأنفاق الحكومي على العملية التعليمية مقابل ازدياد اعداد الطلبة

10. فتح الجامعات الخاصة والمفتوحة في المنطقة

### الهدف الاستراتيجي العام لجامعة سبها

استكمال متطلبات ومعايير الجودة في التعليم والحصول على الاعتماد والرفع مستواها في التصنيف العالمي.

الخطة التنفيذية لتحقيق الخطة الاستراتيجية لجامعة سبها 2018-2022م

هناك العديد من الأهداف الاستراتيجية التي تتطلع جامعة سبها الي تحقيقها للوصول الي الهدف الاستراتيجي العام في السنوات الخمس القادمة هي:

الهدف الاجرائي الأول: جودة وتطوير العلمية التعليمية

الهدف الاجرائي الثاني: تطوير المناهج والبرامج الدراسية والتحسين المستمر في الأداء التدريسي

الهدف الاجرائي الثالث: تطوير البنية التحتية للجامعة

الهدف الاجرائي الرابع: خدمة المجتمع

الهدف الاجرائي الخامس: البحث العلمي

الهدف الاجرائي السادس: السعي لاعتماد الجامعة محليا ودوليا وتطبيق معايير الجودة

الهدف الاجرائي السابع: ربط الجامعة بالمجتمع الأكاديمي المحلي والعالمي

الهدف الاجرائي الثامن: تحسين النظام الإداري بالجامعة

### الأهداف الإجرائية للخطة الاستراتيجية للجامعة

لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بجامعة سبها في وعاء زمني محدد لا بد من وجود اهداف اجرائية استراتيجية لاستكمال مراحل

الخطة وهي كالتالي:

#### الهدف الاجرائي الاستراتيجي الاول: جودة وتطوير العملية التعليمية

1. وضع السياسات العامة للجودة على مستوى الجامعة والكليات والاقسام والإدارات
2. الاعتماد المؤسسي والبرامجي للجامعة وذلك بوضع سياسات تطبيق معايير والجودة
3. اعتماد الرؤية والرسالة والاهداف للجودة بالمرحلة الحالية بالكليات والاقسام العلمية

الإنجاز:

تحسين جودة البحث العلمي والنشر والتميز في بحوث طلبة الدراسات العليا بالجامعة

الزمن المحدد للتنفيذ:

الوقت المحدد للتنفيذ هذا الهدف سنتان من تاريخ الاعتماد

المسؤولية:

وتكون من مهام مدير الإدارة ومنسقو الدراسات العليا بمتابعة الوكيل ورئيس قسم الجودة

المؤشر:

المؤشرات الصادرة عن مركز ضمان الجودة وتقييم الاداء.

## الهدف الإجرائي الأول: تطوير مرحلة التعليم الالكتروني

سوف يتم العمل على عدة محاور وابعاد لاستكمال هذا المحور وهي:

1. تطبيق التقنيات التعليمية الحديثة في مجالات التعليم والبحث العلمي.
2. التعليم الإلكتروني: سيتم العمل التعليم الإلكتروني لتطوير سبل التعليم والتعلم بخطط وبرامج الكترونية على مستوى الجامعة بمختلف كلياتها.
3. دعم برامج التعليم عن بعد في التخصصات العلمية المختلفة.
4. تطوير مشروع التطوير المعلوماتي في مجال شئون الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
5. دعم برامج المكتبات الرقمية بالمكتبة المركزية والمكتبات بكليات الجامعة.
6. تفعيل وتطبيق نظام الـ Video Conference في سير العملية التعليمية
7. تفعيل المستودع الرقمي بالجامعة بصورة أمثل
8. العمل على اصدار كتيب الإجراءات الخاص بالمعاملات الإلكترونية

## الهدف الاجرائي الثاني: تطوير المناهج والبرامج الدراسية بالجامعة

سوف يتم العمل على عدة محاور وابعاد لاستكمال هذا المحور وهي:

1. اصدار دليل الخطط الدراسية لجميع المراحل
2. اعتماد البرامج الدراسية بالجامعة لكل الأقسام العلمية وتطويرها وتقييمها وذلك من خلال استبيان الطلاب وأعضاء هيئة التدريس
3. تقييم الامتحانات والية تصحيحها وفقا لمعايير الجودة والاعتماد.
4. إعادة النظر في المناهج والبرامج الدراسية الحالية بكل الكليات

5. العمل على اصدار كتيب الإجراءات الخاص بكافة المعاملات الاكاديمية بالجامعة

### الهدف الثالث: تطوير البنية التحتية للجامعة

سوف يتم العمل على عدة محاور وابعاد لاستكمال هذا المحور وهي:

1. سيتم استحداث وحدات ذات الطابع الخاص للرقابة على السلامة المهنية داخل الجامعة.
2. انشاء دار الضيافة ومركز خاص بالمؤتمرات.
3. التوسع في القاعات التدريسية والمعامل
4. تفعيل العيادة الجامعية والمراكز الطبية المتخصصة بالجامعة.
5. استكمال مشروع المدينة الجامعية الحديثة والمتكاملة

### الهدف الاجرائي الرابع: خدمة المجتمع

جامعة سبها مؤسسة اجتماعية ولذلك لخدمة المجتمع وذلك لتحقيق احتياجاته ومتطلباته وسوف تتم علمية خدمة المجتمع عن طريق:

1. استحداث مشاريع بحثية لخدمة البيئة المحيطة بالجامعة
2. ربط الدراسات الجامعية والعليا بالمجتمع والبيئة المحيطة
3. تقديم دورات و ورش عمل وندوات توعوية للمجتمع
4. دراسة المشاكل المجتمعية وتقديم مقترحات للحلول لها
5. تحديد الجهات المستفيدة من خدمات الجامعة ونوع الخدمة المقدمة
6. تسويق قدرات الجامعة التعليمية والتدريبية والاستشارية للمجتمع
7. زيادة نسبة الانتفاع من المناشط الاجتماعية والفكرية والرياضية بالجامعة

8. زيادة نسبة العلاقات بين الجامعة والجهات العامة والخاصة بالمنطقة

9. تقديم الاستشارات والبحوث العلمية لمؤسسات المجتمع

10. نشر العلم والمعرفة في الوسط المحيط

11. نشر الوعي البيئي

### الهدف الخامس: البحث العلمي

سوف يتم العمل على عدة محاور وابعاد لاستكمال هذا المحور وهي:

1. دعم البحث العلمي في المشاريع الدولية والمحلية.
2. دعم النشر العلمي في المجالات المعروفة دوليا.
3. دعم وأنشاء معامل ومراكز متقدمة للدراسات والأبحاث
4. ربط البحوث بمشاكل المجتمع وتحولها الى مشاريع بحثية.
5. تفعيل مركز البحوث والاستشارات بالجامعة باعتبار الجامعة كبيت خبرة تقدم الاستشارات
6. دعم مركز التدريب في التدريبات في كافة المجالات المتاحة.
7. عقد المؤتمرات العلمية بالجامعة لنشر الأبحاث والدراسات وتبادل الخبرات.

### الهدف الاجرائي السادس: السعي لاعتماد الجامعة محليا ودوليا وتطبيق معايير الجودة

يعتبر اول مركز لضمان الجودة وتقييم الأداء في العام الجامعي 2004م وذلك لمساعدتها في تطبيق معايير الجودة واستكمال

متطلبات الاعتماد وسيكون العمل كالتالي:

1. السعي للاعتماد المؤسسي للجامعة

2. السعي للاعتماد المؤسسي للكليات

## 3. السعي للاعتماد البرامجي للمرحلة الجامعية والعليا

## الهدف الاجرائي السابع: ربط الجامعة بالمجتمع الأكاديمي المحلي والعالمي

سوف يتم العمل على عدة محاور وابعاد لاستكمال هذا المحور وهي:

1. العمل على عقد اتفاقيات عربياً ودولياً من خلال برامج تعليمية مشتركة مع تلك الجامعات.
2. دعم الاتفاقيات الثنائية الحالية مع الجامعات المحلية والعالمية في شتى المجالات.
3. دعم حضور ورش العمل المحلية والدولية
4. دعم برنامج أساتذة زائرين متخصصين.

## الهدف الثامن: تحسين النظام الإداري بالجامعة

لتحسين النظام الإداري بالجامعة سيتم العمل على عدة بنود للسعي للتطوير وهي:

1. تطوير برامج للأعمال المحاسبية والمالية باستخدام التقنيات الإلكترونية.
2. تنفيذ إدارة الموارد البشرية الالكترونية
3. تنفيذ إدارة الارشفة الالكترونية لبريد الجامعة
4. تنفيذ الأساليب الالكترونية الحديثة في إدارة وتنفيذ كافة الأعمال الإدارية ذات الارتباط بكافة الإدارات والوحدات التنظيمية على مستوى الإدارة العامة للجامعة والكليات.
5. العمل على اصدار كتيب الإجراءات الخاص بالمعاملات الإدارية والمالية.

## الهدف الإجمالي الاستراتيجي الثاني: تطوير العملية التعليمية بما يتوافق مع المعايير المحلية والدولية

1. تجهيز مدرجات وقاعات الكلية لتناسب العملية التعليمية الحديثة وصيانتها

2. تفعيل دور الوسائل التعليمية
3. توفير اماكن لممارسة الانشطة الطلابية المختلفة
4. تزويد المعامل بالأجهزة الحديثة لتلائم طبيعة المرحلة والاستفادة منها
5. انشاء معامل للدراسات العليا متخصصة
6. العمل على اضافة قاعات دراسية جديدة لتتناسب مع اعداد الطلاب
7. التركيز على التدريب وتطويره
8. صيانة الاجهزة العلمية بالمعامل
9. توفير الكتب حديثة

الإنجاز: تحسين البنية التحتية للمرحلة وتوفير الامكانيات

المدة الزمنية للتنفيذ: خمس سنوات من تاريخ الاعتماد

المسئولية: عمداء الكليات والكاتب العام

المؤشر: احصائيات متنوعة من عدة جهات بالخصوص

الهدف الاجرائي الاستراتيجي الثالث: البحث العلمي

1. وضع خطة واضحة للبحث العلمي لطلبة والماجستير والدكتوراه
2. توفير مستلزمات تشغيل معامل الدراسات العليا
3. تطوير نظم تقييم بحوث الطلبة
4. الاستفادة من الموارد المالية المتاحة للبحث العلمي

5. الدورات التدريبية التي لها علاقة برفع الكفاءة العلمية البحثية لأعضاء هيئة التدريس والفنيين

6. الارشفة الكترونية لبحوث التخرج لطلبة الدراسات العليا

7. وضع مواصفات وضوابط للبحث العلمي على مستوى الجامعة وإصدار الدليل بذلك

الإنجاز: تطوير البحث العلمي والاستفادة منه

المدة الزمنية للتنفيذ: سنة من تاريخ الاعتماد

المسئولية: منسقو مكاتب الدراسات العليا بالكليات ومدير الإدارة والوكيل

المؤشر: مركز ضمان الجودة وتقييم الاداء

الهدف الاجرائي الاستراتيجي الرابع: النظم الالكترونية

1. استكمال تطوير منظومات الكترونية لتكون قادرة على مساعدة الاقسام العلمية لسير العملية التعليمية

2. استكمال منظومة وحدة شئون الخريجين

3. إنشاء منتدى إلكتروني للطلبة المستمرين ولخريجي الجامعة.

4. تفعيل مكتب الخدمات الكترونية

الإنجاز: تطوير البنية التحتية للعملية التعليمية ورفع مستوى الطلبة باستخدام الحاسوب

المدة الزمنية: ستة اشهر من تاريخ الاعتماد

المسئولية: منسقو ومدير الإدارة ومدير شروع التطوير المعلوماتي

المؤشر: تقارير من مدير المشروع

## الهدف الاجرائي الاستراتيجي الرابع: استحداث برامج تتوافق مع سوق العمل

1. اجراء مسح ميداني لتحديد متطلبات سوق العمل
2. دراسة احتياجات المؤسسات العامة والخاصة
3. دراسة احتياجات المنطقة والدولة بصورة عامة من الخريجين

الإنجاز: سد العجز القائم

المدة الزمنية للتنفيذ: خمس سنوات من تاريخ الاعتماد

المسئولية: وكيل الجامعة

المؤشر: استبيانات حول الموضوع ومع اعداد دراسات كاملة



الجداول الزمنية للخطة التنفيذية لتحقيق

الخطة الاستراتيجية بجامعة سبها

2022-2018م

جامعة سبها

## الهدف الإجرائي الاستراتيجي الأول: جودة وتطوير العملية التعليمية

السياسة: مراجعة وتطوير اللوائح المنظمة لجودة التعليم والبحث العلمي بالجامعة

آليات التنفيذ: افتتاح أقسام الالكترونية بالكليات والإدارات - تشكيل فرق عمل - تفعيل الربط بين الكليات والمشروع - تدريب القائمين بالعمل على المنظومات

| الاطار الزمني |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | المسؤول                      | المؤشر                               | المهمة                                  | الترتيب |
|---------------|--|--|------|--|--|------|--|--|------|--|--|------------------------------|--------------------------------------|---|---------|
| 2022          |  |  | 2021 |  |  | 2020 |  |  | 2019 |  |  |                              |                                      |   |         |
| ←             |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | وكيل الجامعة<br>وكيل الجامعة | مواقع الجامعة التعليمية              | تطبيق التقنيات التعليمية الحديثة        | 1.      |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | وكيل الجامعة                 | الإصدار الأول من نظام التعليم عن بعد | التعليم الالكتروني                      | 2.      |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | مدير المشروع                 | فتح المواقع الالكترونية الخاصة       | التعليم عن بعد                          | 3.      |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | مدير إدارة المكتبات          | الإصدار الثالث لنظام معلومات الطالب  | تطوير مشروع التطوير المعلوماتي بالجامعة | 4.      |
| ←             |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | مدير مركز تقنية المعلومات    | مواقع المكتبة                        | المكتبات الرقمية                        | 5.      |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | وكيل الجامعة<br>المسجل العام | موقع تسجيل المحاضرات                 | Video Conference                        | 6.      |
| ←             |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | مدير المشروع                 | موقع المستودع                        | المستودع الرقمي                         | 7.      |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | مدير المشروع                 | اصدار كتيب 2019                      | دليل الإجراءات الالكترونية              | 8.      |

## الهدف الإجرائي الثاني: تطوير المناهج والبرامج الدراسية بالجامعة

السياسة: مراجعة وتطوير كافة الخطط الدراسية بالبرامج العلمية في الأقسام

آليات التنفيذ: تشكيل لجنة المناهج على مستوى الجامعة تعمل تحت مكتب الجودة وتقييم الأداء بالجامعة

| الاطار الزمني |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | المسؤول | المؤشر                                 | المهمة                              | الترتيب                   |    |
|---------------|--|--|------|--|--|------|--|--|------|--|--|---------|--|-------------------------------------|---------------------------|----|
| 2022          |  |  | 2021 |  |  | 2020 |  |  | 2019 |  |  |         |  |                                     |                           |    |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  |         | وكيل الجامعة                           | اصدار الدليل                        | دليل الخطط الدراسية       | 1. |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  |         | وكلاء الكليات                          | اصدار دليل المقررات الدراسية        | اعتماد البرامج بالأقسام   | 2. |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  |         | مكتب ضمان الجودة<br>بالكليات.<br>+++++ | استبيانات                           | تقييم الامتحانات          | 3. |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  |         | مدير إدارة المكتبات                    | الإصدار الثالث لنظام معلومات الطالب | كثيب الإجراءات الأكاديمية | 4. |

## الهدف الثالث: تطوير البنية التحتية للجامعة

السياسة: تخصيص ميزانية للبنية التحتية

آليات التنفيذ: اعداد كافة المقاييس المطلوبة لاستكمال العمل

| الاطار الزمني |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | المسؤول | المؤشر       | المهمة            | الترتيب                 |    |
|---------------|--|--|------|--|--|------|--|--|------|--|--|---------|--------------|-------------------|-------------------------|----|
| 2022          |  |  | 2021 |  |  | 2020 |  |  | 2019 |  |  |         |              |                   |                         |    |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  |         | رئيس الجامعة | انشاء المباني     | دار الضيافة والمؤتمرات  | 1. |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  |         | رئيس الجامعة | بناء قاعات ومعامل | القاعات والمعامل        | 2. |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  |         | رئيس الجامعة | افتتاح المراكز    | العيادة والمراكز الطبية | 3. |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  |         | رئيس الجامعة | استكمال العمل     | المدينة الجامعية        | 4. |

## الهدف الرابع: خدمة المجتمع

السياسة: تخصيص ميزانية للبنية التحتية

آليات التنفيذ: اعداد كافة المقاييس المطلوبة لاستكمال العمل

| الاطار الزمني |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | المسؤول      | المؤشر            | المهمة                  | الترتيب |
|---------------|--|--|------|--|--|------|--|--|------|--|--|--------------|-------------------|-------------------------|---------|
| 2022          |  |  | 2021 |  |  | 2020 |  |  | 2019 |  |  |              |                   |                         |         |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | رئيس الجامعة | انشاء المباني     | دار الضيافة والمؤتمرات  | 5       |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | رئيس الجامعة | بناء قاعات ومعامل | القاعات والمعامل        | 6       |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | رئيس الجامعة | افتتاح المراكز    | العيادة والمراكز الطبية | 7       |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | رئيس الجامعة | استكمال العمل     | المدينة الجامعية        | 8       |

## الهدف الإجرائي الخامس: البحث العلمي

السياسة: تطوير أداء الجامعة في البحث العلمي

آليات التنفيذ: خصيص ميزانية للبحث العلمي

| الاطار الزمني |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | المسؤول                    | المؤشر                        | المهمة                          | الترتيب |
|---------------|--|--|------|--|--|------|--|--|------|--|--|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------|
| 2022          |  |  | 2021 |  |  | 2020 |  |  | 2019 |  |  |                            |                               |                                 |         |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | مركز البحوث<br>والاستشارات | دعم مجموعة من البحوث بالمنطقة | دعم البحث العلمي                | 1       |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | وكيل الجامعة               | النشر في مجلات عالمية         | دعم النشر العلمي                | 2       |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | رئيس الجامعة               | خطة أستر لبيجية واليات عمل    | مركز البحوث والاستشارات         | 3       |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | وكيل الجامعة               | افتتاح معامل ومر كز جديدة     | انشاء مر كز ومعامل للبحث العلمي | 4       |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | مركز البحوث                | اصدار مطويات                  | مشاكل المجتمع                   | 5       |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | مركز البحوث                | عدد من الدورات السنوية        | التدريب المكثف للمجتمع          | 6       |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | مركز البحوث                | انعقادها                      | المؤتمرات العلمية               | 7       |

الهدف الإجرائي السادس: السعي لاعتماد الجامعة محليا ودوليا وتطبيق معايير الجودة

السياسة: نشر الثقافة لضمان الجودة

آليات التنفيذ: تشكيل لجان للاستكمال ضمان الجودة وورش العمل الدولية والمحلية لاستكمال اعتماد الجامعة وكلياتها

| الترتيب | المهمة                 | المؤشر                   | المسؤول          | الاطار الزمني |      |      |      |
|---------|------------------------|--------------------------|------------------|---------------|------|------|------|
|         |                        |                          |                  | 2019          | 2020 | 2021 | 2022 |
| 1       | السعي للاعتماد الجامعة | استكمال إجراءات الاعتماد | مكتب ضمان الجودة | ←             |      |      |      |
| 2       | اعتماد الكليات         | استكمال إجراءات الاعتماد | مكتب ضمان الجودة | ←             |      |      |      |
| 3       | الاعتماد البرامجي      | استكمال إجراءات الاعتماد | مكتب ضمان الجودة | ←             |      |      |      |

## الهدف الإجرائي الثامن: ربط الجامعة بالمجتمع الأكاديمي المحلي والعالمي

**السياسة:** فتح مراكز لخدمة المجتمع والبيئة وربط الجامعة دوليا عن طريق مكتب التعاون الدولي

**آليات التنفيذ:** تفعيل الاتفاقيات القائمة وتوقيع اتفاقيات جديدة بمكتب التعاون الدولي وافتتاح مراكز بحثية حول خدمة المجتمع

| الاطار الزمني |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | المسؤول      | المؤشر        | المهمة               | الترتيب |
|---------------|--|--|------|--|--|------|--|--|------|--|--|--------------|---------------|----------------------|---------|
| 2022          |  |  | 2021 |  |  | 2020 |  |  | 2019 |  |  |              |               |                      |         |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | مكتب التعاون | لجان المتابعة | الاتفاقيات           | 1       |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | مكتب التعاون | لجان المتابعة | اتفاقيات الجامعات    | 2       |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | مكتب التعاون | لجان المتابعة | ورش العمل والمؤتمرات | 3       |
|               |  |  |      |  |  |      |  |  |      |  |  | مكتب التعاون | لجان المتابعة | الأساتذة الزقرين     | 4       |

## تحليل الفجوة وسياسات الجامعة لتحقيق الأهداف الخطة الاستراتيجية

تحليل تحديد الفجوة على النحو التالي:

1. الفجوة في التواصل بين الجامعة والكليات والإدارات بالجامعة لتحقيق توقعاتهم

2. الفجوة بين تطلعات الجامعة والموارد المتاحة

3. الفجوة بين مستوى الخريجين وسوق العمل

4. الفجوة بين مستوى متطلبات البحث العلمي وبين إمكانيات الجامعة

5. الفجوة بين اللوائح الإدارية والمالية والتعليمية ومعايير الجودة

6. الفجوة بين مستوى الخريجين بالثانوية العامة والمرحلة الجامعية

وبناء هذا التحليل على ما تستطيع الجامعة من خلال الخطة الاستراتيجية توفير المتطلبات اللازمة لسد الفجوة بين الوضع الراهن وتحقيق الوضع المستهدف. وتعتبر الفجوة هي الفرق بين الواقع والمأمول وبعد دراسة الوضع الراهن للجامعة من خلال تحليل الرباعي أمكن الحصول على العديد من الفجوات وألية معالجتها على النحو التالي:

1. الفجوة في التواصل بين الجامعة والكليات والإدارات بالجامعة:

ولسد هذه الفجوة فإن إدارة الجامعة ستقوم من خلال الخطة التنفيذية بتفعيل منظومة تواصل بين كافة الجهات ذات العلاقة وتكليف مراجعين من الكليات والإدارات وتفعيل مكاتب المراجعة على مستوى الكليات وتطويرها عن طريق الدورات التدريبية المستمرة.

2. الفجوة بين تطلعات الجامعة والموارد المتاحة

بصورة عامة هناك العديد من الخطط والتطلعات الطموحة من الجامعة والكليات لتأكيد الريادة والتفوق العلمي على المستوى المحلي والعالمي. وتوجد العديد من الصعوبات في الوصول الي تلك التطلعات وذلك بسبب النقص الحاد في الموارد المالية والمادية وفي الموارد البشرية.

ولسد هذه الفجوة تسعى الجامعة جاهدة على التغلب على مشكلة أعضاء هيئة التدريس بتطبيق خطط لتحسين نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب ومنها التعيين والتعاقد ويتبقى التغلب على العوائق المادية. والتي يجب وضع خطة للتنمية المستمرة للموارد المالية والمادية واستكمال المباني والتجهيزات والبنية التحتية من خلال المطالبة بها من الجهات ذات العلاقة. وأيضا وضع خطة لتطوير المباني ملائمة لطبيعة نشاط الجامعة للتجهيز العمل في حين ورود الميزانيات المخصصة لذلك. العمل على سد فجوة البحث العلمي والتمويل وذلك بربط البحوث الماجستير ومشروعات الدرجة الجامعية بالمشاكل والقضايا ذات الاهتمام المشترك مع الجهات ذات العلاقة الخاصة والعامة واما بالنسبة الي تنظيم المؤتمرات العلمية وورش العمل البحث عن ممول خارجي.

### 3. الفجوة بين مستوى الخريجين وسوق العمل

بالرغم من أن الجامعة تملك إمكانات بشرية عالية ومن مختلف التخصصات إلا أن قد يكون هناك فجوة في مستوى الخريجين وسوق العمل والذي يحتاج إلى رفع المستوى التنافسي له للحصول على الوظيفة المطلوبة. ولسد هذه الفجوة تسعى الجامعة دوريا الي تطوير المناهج وأساليب التعليم ومنها التعليم الإلكتروني والرفع من جودة المقررات التعليمية والتدريب المستمر للطلبة وأيضا وفقا المعايير المحلية والدولية مع التطورات في احتياجات سوق العمل. وبصورة عامة يتم العمل على تطوير وتحديث اللوائح الداخلية.

### 4. الفجوة بين مستوى متطلبات البحث العلمي وبين إمكانات الجامعة

تعاني الجامعة مثل معظم الجامعات الليبية من بعض المشاكل الإدارية والمالية التي تعرقل العمل البحثي ولسد هذه الفجوة اتجهت الجامعة مؤخرا الي دعم مركز البحوث والاستشارات بالجامعة ودعم المختبر المركزي بالجامعة لتوفير الإمكانيات المناسبة له والتي بدورها سوف تساهم بشكل او باخر على الرفع من مستوى البحث العلمي بالكليات.

#### 5. الفجوة بين اللوائح الإدارية والمالية والتعليمية ومعايير الجودة

هناك العديد من الصعوبات المالية والإدارية والقانونية الصادرة بتشريعات من الدولة التي تعاني منها الجامعة مثل كل الجامعات الليبية. لسدة هذه الفجوة اتجهت الجامعة الي مشروع المكينة في كل المهام الإدارية والمالية التي تعرقل العمل والتي سوف تعمل على نظم مراقبة للجودة في كافة النظم الإدارية والعلمية والمالية في القريب العاجل.

#### 6. الفجوة بين مستوى الخريجين بالثانوية العامة والمرحلة الجامعية

تسعى جامعة سبها جاهدة عن طريق كليتها والأقسام العلمية الي سد هذه الفجوة عن طريق تقديم المقررات التمهيديّة للتخصص والدورات التدريبية واليوم الأكاديمي الأول للطالب بالكلية.

### آليات التقييم ومتابعة تنفيذ الخطة واستمرارية العمل

يتم اتباع دليل تقييم ومتابعة الخطط الاستراتيجية المعتمدة من الجامعة من خلال دليل متابعة وتقييم واستمرارية العمل بالخطط المعتمد. وذلك من خلال العمل على تحليل الفجوة لتقييم الفرق بين الوضع الحالي والمستهدف الوصول إليه في جميع الخدمات التي تقدمها الجامعة وكلياتها. والتي يترتب عليها تقديم تقارير دورية حول نسبة الإنجاز وإمكانية الوصول الي أهداف الجامعة والتي تترتب عليها قرارات الاستمرار في الخطة الحالية أو التحديث أو استخدام الخطة البديلة وفقا

لمتطلبات المرحلة

## الخطة البديلة

بصورة عامة أن وضع خطة بديلة من خلال دراسة الوضع الراهن والتقارير المقدمة عن الخطط الاستراتيجية تكون من خلال تفعيل بعض أجزاء الخطة وتأجيل بعضها الي حين تحسن الأوضاع. وفي جامعة سبها وضع سيناريو والتخطيط للطوارئ متزامنا مع التخطيط الاستراتيجي للجامعة وفقا لقرار مجلس الجامعة رقم 328 لسنة 2019م والذي يتماشى كخطة بديلة بالكامل عن الخطة الاستراتيجية المعتمدة في حال الأزمات وأيضا وضعت مجموعة من السياسات التي تتبع داخل الجامعة مثل التعامل مع جائحة كورونا. وهذه السيناريو والتخطيط للطوارئ والأزمات هو أسلوب التخطيط الاستراتيجي المستخدم لدى الجامعة حيث وضعت الخطط المرنة على المدى الطويل والتي بالإمكان العمل على كل الخطة أو تعطيل بعضها. ومن خلالها تسمح للقائمين على الخطة وفقا للاختصاص لتحليل وإعداد عدة خطط بديلة.

## تحديد الأولويات في ضوء الإمكانيات المتاحة

بصورة عامة تتم عملية تحديد الأولويات في الخطة الاستراتيجية في جامعة سبها وتحديد تلك الأولويات والموازنة بين المهام المختلفة تعتمد بناء على توصيات رئيس الجامعة ومجلس الجامعة، وتكون حسب من الأكثر إلى الأقل أهمية في الأوضاع الاستثنائية، وفي الأوضاع العادية تستخدم طريقة لوضع الأولويات تتمثل في متغيرات مترابطة وأساسية لتنفيذ أية برنامج وفق الأهداف والموارد والتوقيت. وفي حالة توفر جميع المتغيرات تتجه الجامعة مباشرة الي تحقيق أهداف الخطة وفق الزمن المحدد او الحيود عنها في حالة القصور في أحداها. وهناك العديد من الحالات التي يتم فيها الحيود عن الخطة وهي:

1. الأولوية الحرجة: هي هدف طارئ يتوجب إنجازه في غضون فترة زمنية مُحددة بغض النظر عن الظروف المحيطة ولأتمثل التأجيل.
2. الأولوية المهمة: هي هدف مهم جدا للجامعة أو أحد كليتها لتحقيق أحد أهدافها والذي من شأنه التأثير إيجاباً على الأداء وفي وقت قصير جدا.

3. الأولوية حسب الخطة وهي السعي إلى استكمال أهداف الخطة الاستراتيجية وفقا للموارد المتاحة وفي وقت محدد.

## مصادر التمويل للاستراتيجية

تكون هناك العديد من المصادر للتمويل على سبيل المثال لا الحصر:

1- مصدر تمويل داخلي: ويتكون من موازنة الجامعة والإمكانات التي تقدمها الجامعة

2- مصدر تمويل ذاتي: حصة الجامعة إيرادات الجامعة

## المتابعة للخطة

هناك عدة جهات بالجامعة تتولى مسؤولية متابعة وتنفيذ الاستراتيجية حسب الأهداف الإجرائية ووضع بعض التعديلات الممكن التطبيق حسب الظروف المتاحة وهم:

1. رئيس الجامعة

2. وكيل الشؤون العلمية بالجامعة والكليات

3. مدير إدارة مكتب الجودة ورؤساء اقسام ومنسقو الجودة بالكليات

4. مدير إدارة ورؤساء مكاتب الدراسات العليا والمنسقين.

5. مدير إدارة ورؤساء اقسام الاستشارات والبحوث

6. رؤساء الأقسام العلمية

## المرجعيات الأساسية للخطة الاستراتيجية

1. الخطط العامة الاستراتيجية للدولة في مجال التعليم والبحث العلمي

2. الخطة الاستراتيجية العامة لجامعة سبها

3. رؤية ورسالة واهداف بالجامعة

4. معايير ضمان الجودة للكليات تحت اشراف الجودة بالجامعة

5. التقارير الدورية للبرامج الاكاديمية المختلفة بالكلية

6. الدراسات الذاتية السابقة والحالية للكلية

## المراجع

- 1- الخطة الاستراتيجية لجامعة سبها 2017-2021م
- 2- الخطة الاستراتيجية لكلية التربية النوعية بنا
- 3- الخطة الاستراتيجية بكلية العلوم جامعة سبها 2017-2022
- 4- الخطة الاستراتيجية بكلية العلوم الهندسية والتقنية 2018
- 5- الخطة الاستراتيجية قصيرة المدى بكلية تقنية المعلومات 2019





جدول يوضح حاملي المؤهلات العلمية والدرجات الأكاديمية بالجامعة

| الدرجة العلمية    |             |       |             |             |       |               |         |      |      |         |      |      | مقرها   | الكلية                   | م  |
|-------------------|-------------|-------|-------------|-------------|-------|---------------|---------|------|------|---------|------|------|---------|--------------------------|----|
| الدرجة الأكاديمية |             |       |             |             |       | المجموع العام | دكتوراه |      |      | ماجستير |      |      |         |                          |    |
| المجموع           | محاضر مساعد | محاضر | أستاذ مساعد | أستاذ مشارك | أستاذ |               | المجموع | إناث | ذكور | المجموع | إناث | ذكور |         |                          |    |
| 202               | 93          | 53    | 41          | 9           | 6     | 202           | 101     | 25   | 76   | 101     | 58   | 43   | سبها    | الاداب                   | 1  |
| 155               | 58          | 44    | 27          | 8           | 18    | 155           | 84      | 15   | 69   | 71      | 39   | 32   | سبها    | العلوم                   | 2  |
| 55                | 34          | 10    | 5           | 5           | 1     | 55            | 21      | 2    | 19   | 34      | 15   | 19   | سبها    | الزراعة                  | 3  |
| 27                | 9           | 2     | 6           | 4           | 6     | 27            | 17      | 2    | 15   | 10      | 6    | 4    | سبها    | الطب البشري              | 4  |
| 19                | 13          | 6     |             |             |       | 19            | 5       | 1    | 4    | 14      | 9    | 5    | سبها    | طب الأسنان               | 5  |
| 33                | 25          | 4     | 3           | 1           |       | 33            | 6       | 1    | 5    | 27      | 14   | 13   | سبها    | التمريض                  | 6  |
|                   |             |       |             |             |       |               |         |      |      |         |      |      | سبها    | الصيدلة                  | 7  |
| 21                | 9           | 4     | 2           | 5           | 1     | 21            | 12      | 3    | 9    | 9       | 4    | 5    | سبها    | تقنية المعلومات          | 8  |
| 26                | 12          | 3     | 9           | 1           | 1     | 26            | 13      |      | 13   | 13      | 4    | 9    | سبها    | الطاقة والتعدين          | 9  |
| 23                | 7           | 5     | 8           | 3           |       | 23            | 16      |      | 16   | 7       | 1    | 6    | سبها    | التربية البدنية          | 10 |
| 7                 | 6           |       |             |             | 1     | 7             | 1       |      | 1    | 6       | 6    |      | سبها    | مركز اللغات              | 11 |
| 127               | 50          | 36    | 22          | 9           | 10    | 127           | 67      | 7    | 60   | 60      | 20   | 40   | براك    | العلوم الهندسية والتقنية | 12 |
| 16                | 7           | 6     | 2           | 1           |       | 16            | 7       | 1    | 6    | 9       | 1    | 8    | براك    | القانون                  | 13 |
| 56                | 44          | 9     | 3           |             |       | 56            | 9       | 2    | 7    | 47      | 9    | 38   | براك    | التربية الشاطئي          | 14 |
| 96                | 60          | 28    | 4           | 4           |       | 96            | 33      | 2    | 31   | 63      | 15   | 48   | أوباري  | التربية أوباري           | 15 |
| 24                | 17          | 5     | 1           | 1           |       | 24            | 7       |      | 7    | 17      | 7    | 10   | غات     | التربية غات              | 16 |
| 102               | 76          | 21    | 3           | 1           | 1     | 102           | 26      | 12   | 14   | 76      | 44   | 32   | تراغن   | التربية تراغن            | 17 |
| 106               | 69          | 25    | 9           | 3           |       | 106           | 34      |      | 34   | 72      | 6    | 66   | مرزق    | الاقتصاد والمحاسبة       | 18 |
| 23                | 15          | 4     | 1           | 2           | 1     | 23            | 6       | 1    | 5    | 17      | 6    | 11   | مرزق    | التقنية الطبية           | 19 |
|                   |             |       |             |             |       |               |         |      |      |         |      |      | زويلة   | التربية زويلة            | 20 |
| 5                 |             | 1     | 2           |             | 2     | 5             | 5       |      | 5    |         |      |      | أنجمينا | التربية تشاد             | 21 |
| 1123              | 604         | 266   | 148         | 57          | 48    | 1123          | 470     | 74   | 396  | 653     | 264  | 389  |         | الإجمالي                 |    |

## جدول يوضح عدد كليات جامعة سيها وعدد أقسامها

| ر.م | الكلية                   | مقرها   | برامج المرحلة الجامعية | برامج الدراسات العليا |
|-----|--------------------------|---------|------------------------|-----------------------|
| .1  | الأداب                   | سيها    | 12                     | 8                     |
| .2  | العلوم                   | سيها    | 10                     | 6                     |
| .3  | الزراعة                  | سيها    | 9                      | 2                     |
| .4  | الطب البشري              | سيها    | 1                      |                       |
| .5  | طب الأسنان               | سيها    | 1                      |                       |
| .6  | التمريض                  | سيها    | 4                      |                       |
| .7  | الصيدلة                  | سيها    | 1                      |                       |
| .8  | تقنية المعلومات          | سيها    | 6                      |                       |
| .9  | الطاقة والتعدين          | سيها    | 5                      | 1                     |
| .10 | التربية البدنية          | سيها    | 1                      |                       |
| .11 | العلوم الهندسية والتقنية | براك    | 9                      | 5                     |
| .12 | القانون                  | براك    | 1                      |                       |
| .13 | التربية الشاطئ           | براك    | 11                     |                       |
| .14 | التربية أوباري           | أوباري  | 10                     |                       |
| .15 | التربية غات              | غات     | 6                      |                       |
| .16 | التربية تراغن            | تراغن   | 12                     |                       |
| .17 | الاقتصاد والمحاسبة       | مرزق    | 5                      |                       |
| .18 | التقنية الطبية           | مرزق    | 6                      |                       |
| .19 | التربية زويلة            | زويلة   | 1                      |                       |
| .20 | التربية تشاد             | أنجمينا | 6                      |                       |
|     | الإجمالي                 |         | 148                    | 22                    |

## جدول يوضح توزيع أعضاء هيئة التدريس على الكليات القارن والمتعاونين بجامعة سيها

| ر. م | الكلية                   | مقرها   | القسم | أعضاء هيئة تدريس قارين |      |
|------|--------------------------|---------|-------|------------------------|------|
|      |                          |         |       | ذكور                   | إناث |
| 1.   | الآداب                   | سيها    | 12    | 119                    | 83   |
| 2.   | العلوم                   | سيها    | 10    | 101                    | 54   |
| 3.   | الزراعة                  | سيها    | 9     | 38                     | 17   |
| 4.   | الطب البشري              | سيها    | 1     | 19                     | 8    |
| 5.   | طب الأسنان               | سيها    | 1     | 9                      | 10   |
| 6.   | التمريض                  | سيها    | 3     | 18                     | 15   |
| 7.   | الصيدلة                  | سيها    | 1     |                        |      |
| 8.   | تقنية المعلومات          | سيها    | 15    | 14                     | 7    |
| 9.   | الطاقة والتعددين         | سيها    | 5     | 22                     | 4    |
| 10.  | التربية البدنية          | سيها    | 1     | 22                     | 1    |
| 11.  | العلوم الهندسية والتقنية | براك    | 7     | 100                    | 27   |
| 12.  | القانون                  | براك    | 1     | 14                     | 2    |
| 13.  | التربية الشاطئ           | براك    | 11    | 45                     | 11   |
| 14.  | التربية أوباري           | أوباري  | 13    | 79                     | 17   |
| 15.  | التربية غات              | غات     | 6     | 17                     | 7    |
| 16.  | التربية تراغن            | تراغن   | 8     | 46                     | 56   |
| 17.  | الاقتصاد والمحاسبة       | مرزق    | 5     | 100                    | 6    |
| 18.  | التقنية الطبية           | مرزق    | 6     | 16                     | 7    |
| 19.  | التربية زويلة            | زويلة   | 4     |                        |      |
| 20.  | التربية تشاد             | أنجمينا | 6     | 5                      | 5    |
|      | الإجمالي                 |         | 157   | 785                    | 338  |
|      |                          |         |       |                        | 1123 |

## جدول يوضح عدد أعضاء هيئة التدريس وفقا للدرجات العلمية

| الدرجة العلمية | عدد أعضاء هيئة التدريس |
|----------------|------------------------|
| أستاذ          | 36                     |
| أستاذ مشارك    | 44                     |
| أستاذ مساعد    | 109                    |
| محاضر          | 288                    |
| مساعد محاضر    | 593                    |
| الإجمالي       | 1070                   |



## جدول أعضاء هيئة التدريس المغتربين

| عدد أعضاء هيئة التدريس المغتربين |      |      | عدد الأقسام | مقرها   | الكلية                   | م . ر |
|----------------------------------|------|------|-------------|---------|--------------------------|-------|
| المجموع                          | إناث | ذكور |             |         |                          |       |
| 2                                |      | 2    | 12          | سيها    | الأداب                   | 1     |
|                                  |      |      | 8           | سيها    | العلوم                   | 2     |
| 1                                | 1    |      | 9           | سيها    | الزراعة                  | 3     |
| 7                                | 1    | 6    | 16          | سيها    | الطب البشري              | 4     |
| 1                                | 1    |      | 10          | سيها    | طب الأسنان               | 5     |
| 8                                | 8    |      | 4           | سيها    | التمريض                  | 6     |
|                                  |      |      | 7           | سيها    | الصيدلة                  | 7     |
|                                  |      |      | 6           | سيها    | تقنية المعلومات          | 8     |
|                                  |      |      | 5           | سيها    | الطاقة والتعدين          | 9     |
| 1                                | 1    |      | 3           | سيها    | التربية البدنية          | 10    |
| 4                                | 1    | 3    | 7           | براك    | العلوم الهندسية والتقنية | 11    |
|                                  |      |      | 4           | براك    | القانون                  | 12    |
| 5                                | 1    | 4    | 11          | براك    | التربية الشاطئ           | 13    |
| 2                                |      | 2    | 10          | أوباري  | التربية أوباري           | 14    |
| 5                                |      | 5    | 6           | غات     | التربية غات              | 15    |
| 3                                |      | 3    | 12          | تراغن   | التربية تراغن            | 16    |
|                                  |      |      | 5           | مرزق    | الاقتصاد والمحاسبة       | 17    |
| 1                                | 1    |      | 6           | مرزق    | التقنية الطبية           | 18    |
|                                  |      |      |             | زويلة   | التربية زويلة            | 19    |
|                                  |      |      | 6           | أنجمينا | التربية تشاد             | 20    |
| 40                               | 15   | 25   | 147         |         | الإجمالي                 |       |

## إحصائية بأعداد الطلبة الوافدين بجامعة سبها

| عدد الطلبة | الجنسية   | الرقم |
|------------|-----------|-------|
| 242        | تشاد      | .1    |
| 114        | السودان   | .2    |
| 75         | فلسطين    | .3    |
| 42         | مصر       | .4    |
| 11         | سوريا     | .5    |
| 8          | موريتانيا | .6    |
| 7          | المغرب    | .7    |
| 4          | الجزائر   | .8    |
| 3          | العراق    | .9    |
| 2          | الأردن    | .10   |
| 2          | لبنان     | .11   |
| 2          | اريتريا   | .12   |
| 1          | تونس      | .13   |
| 1          | جيبوتي    | .14   |
| 1          | باكستان   | .15   |
| 1          | نيجيريا   | .16   |
| 1          | المغرب    | .17   |
| 1          | مالي      | .18   |

## جدول يوضح إحصائية طلاب المستمرين جامعة سبها للعام الجامعي 2016/2015

| الإجمالي | عدد الطلاب  |      |         |      | مقرها  | الكلية                         | ترقيم                           |
|----------|-------------|------|---------|------|--------|--------------------------------|---------------------------------|
|          | غير ليبينين |      | ليبينين |      |        |                                |                                 |
|          | إناث        | ذكور | إناث    | ذكور |        |                                |                                 |
| 4396     | 19          | 5    | 2889    | 1483 | سبها   | الأداب                         | 1                               |
| 3930     | 40          | 20   | 2929    | 941  | سبها   | العلوم                         | 2                               |
| 384      | 0           | 4    | 165     | 215  | سبها   | الزراعة                        | 3                               |
| 1460     | 33          | 25   | 1103    | 299  | سبها   | الطب البشري                    | 4                               |
| 3050     | 0           | 77   | 1336    | 1637 | براك   | كلية العلوم الهندسية و التقنية | 5                               |
| 2061     | 56          | 15   | 1015    | 975  | مرزق   | كلية الاقتصاد و المحاسبة       | 6                               |
| 2871     | 72          | 58   | 1754    | 987  | اوباري | الاداب و العلوم                | 7                               |
| 631      | 0           | 4    | 442     | 185  | براك   | القانون                        | 8                               |
| 487      | 0           | 0    | 398     | 89   | سبها   | طب الأسنان                     | 9                               |
| 2052     | 1           | 3    | 1670    | 378  | تراغن  | الاداب و العلوم                | 10                              |
| 1381     | 10          | 1    | 775     | 595  | براك   | التربية                        | 11                              |
| 684      | 4           | 0    | 546     | 134  | غات    | التربية                        | 12                              |
| 583      | 6           | 3    | 373     | 201  | سبها   | التمريض                        | 13                              |
| 518      | 18          | 5    | 275     | 220  | مرزق   | التقنية الطبية                 | 14                              |
| 241      | 4           | 2    | 175     | 60   | سبها   | الصيدلة                        | 15                              |
| 96       | 0           | 3    | 22      | 71   | سبها   | تقنية المعلومات                | 16                              |
| 360      | 2           | -    | 78      | 280  | سبها   | الطاقة و التعدين               | 17                              |
| 306      | 2           | 0    | 54      | 250  | سبها   | كلية التربية البدنية           | 18                              |
| 235      | 145         | 90   | 0       | 0    | تشاد   | أعداد المعلمين                 | 19                              |
| 25726    | 412         | 315  | 15999   | 9000 | 7      | 19                             | إجمالي الكليات<br>المجموع الكلي |

## نسبة الطلبة الليبيين الي الطلبة الأجانب بكليات جامعة سيها

| نسبة الطـلاب |      |        |      | مقرها  | الكلية                         | ترقيم |
|--------------|------|--------|------|--------|--------------------------------|-------|
| غير ليبيين   |      | ليبيين |      |        |                                |       |
| إناث         | ذكور | إناث   | ذكور | مقرها  | الكلية                         |       |
| 0.4          | 0.1  | 65.7   | 33.7 | سيها   | الاداب                         | 1     |
| 1            | 0.5  | 74.5   | 23.9 | سيها   | العلوم                         | 2     |
| 0            | 1    | 43     | 56   | سيها   | الزراعة                        | 3     |
| 2.3          | 1.7  | 75.5   | 20.5 | سيها   | الطب البشري                    | 4     |
| 0            | 2.5  | 43.8   | 53.7 | براك   | كلية العلوم الهندسية و التقنية | 5     |
| 2.7          | 0.7  | 49.2   | 47.3 | مرزق   | كلية الاقتصاد والمحاسبة        | 6     |
| 2.5          | 2    | 61.1   | 34.4 | اوباري | الاداب و العلوم                | 7     |
| 0            | 0.6  | 70     | 29.3 | براك   | القانون                        | 8     |
| 0            | 0    | 81.7   | 18.3 | سيها   | طب الاسنان                     | 9     |
| 0            | 0.1  | 81.4   | 18.4 | تراغن  | الاداب و العلوم                | 10    |
| 0.7          | 0.1  | 56.1   | 43.1 | براك   | التربية                        | 11    |
| 0.6          | 0    | 79.8   | 19.6 | غات    | التربية                        | 12    |
| 1            | 0.5  | 64     | 34.5 | سيها   | التمريض                        | 13    |
| 3.5          | 1    | 53.1   | 42.5 | مرزق   | التقنية الطبية                 | 14    |
| 1.7          | 0.8  | 72.6   | 24.9 | سيها   | الصيدلة                        | 15    |
| 0            | 3.1  | 22.9   | 74   | سيها   | تقنية المعلومات                | 16    |
| 0.6          | 0    | 21.7   | 77.8 | سيها   | الطاقة و التعدين               | 17    |
| 0.7          | 0    | 17.6   | 81.7 | سيها   | كلية التربية البدنية           | 18    |
| 61.7         | 38.3 | 0      | 0    | تشاد   | أعداد المعلمين                 | 19    |

## جدول رقم عدد الموظفين والفنيين بالجامعة

| م . ر | الكلية                   | مقرها   | الموظفون   |            |            | الفنيون    |            |            |
|-------|--------------------------|---------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|       |                          |         | ذكور       | إناث       | المجموع    | ذكور       | إناث       | المجموع    |
| 1     | الاداب                   | سيها    | 50         | 25         | 75         | 2          | 5          | 7          |
| 2     | العلوم                   | سيها    | 52         | 24         | 76         | 20         | 53         | 73         |
| 3     | الزراعة                  | سيها    | 39         | 10         | 49         | 3          | 4          | 7          |
| 4     | الطب البشري              | سيها    | 10         | 13         | 23         | 5          | 17         | 22         |
| 5     | طب الأسنان               | سيها    | 22         | 12         | 34         | 13         | 9          | 22         |
| 6     | التمريض                  | سيها    | 27         | 37         | 64         | 6          | 16         | 22         |
| 7     | الصيدلة                  | سيها    | 4          | 11         | 15         |            |            |            |
| 8     | تقنية المعلومات          | سيها    | 5          | 1          | 6          | 1          | 4          | 5          |
| 9     | الطاقة والتعدين          | سيها    | 19         | 29         | 48         |            |            |            |
| 10    | التربية البدنية          | سيها    | 9          | 8          | 17         |            |            |            |
| 11    | العلوم الهندسية والتقنية | براك    | 33         | 37         | 70         | 33         | 23         | 56         |
| 12    | القانون                  | براك    | 18         | 8          | 26         |            |            |            |
| 13    | التربية الشاطئ           | براك    | 31         | 6          | 37         |            |            |            |
| 14    | التربية أوباري           | أوباري  | 41         | 36         | 77         | 7          | 12         | 19         |
| 15    | التربية غات              | غات     | 16         | 12         | 28         | 3          | 4          | 7          |
| 16    | التربية تراغن            | تراغن   | 34         | 22         | 56         | 7          | 10         | 17         |
| 17    | الاقتصاد والمحاسبة       | مرزق    | 27         | 25         | 52         |            |            |            |
| 18    | التقنية الطبية           | مرزق    | 33         | 23         | 56         | 3          | 27         | 30         |
| 19    | التربية زويلة            | زويلة   |            |            |            |            |            |            |
| 20    | التربية تشاد             | أنجمينا | 2          |            | 2          |            |            |            |
|       | <b>الإجمالي</b>          |         | <b>472</b> | <b>339</b> | <b>811</b> | <b>103</b> | <b>184</b> | <b>287</b> |