

## مشروع الخطة التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة العربية المفتوحة (2008-2012)

الدكتور محمد أمين عواد

### مقدمة

سنتهي الخطة التنفيذية بالمبادئ والأهداف الاستراتيجية للجامعة العربية المفتوحة كما وردت في الوثيقة الموسومة بـ "التوجيهات الاستراتيجية والمشاريع التطويرية للجامعة العربية المفتوحة 2008-2012". ولكي يتم وضع الخطة بالشكل السليم الذي يضمن لها المصداقية وتحقيق الأهداف لا بد من إشراك العناصر الأساسية الثلاثة للجامعة في المقر وفي الفروع

(أعضاء هيئة التدريس، الإداريون، والطلبة) في وضع الخطة وتنفيذها، وسأبين فيما يلي الخطة التنفيذية لكل من الأهداف الاستراتيجية الثمانية آخذاً الموجهات التالية بعين الاعتبار:

1. **الشمولية:** يتم استحضار آراء كل من تؤثر فيهم الجامعة ويتأثرون بها: أعضاء هيئة التدريس، الإداريون، الطلبة، أولياء أمور الطلبة، المؤسسات التي يعمل أو سيعمل فيها الطلبة، الجهات الممولة، السلطات الرسمية المعنية بوضع معايير الاعتماد والترخيص في الدول العربية التي للجامعة فروع فيها.
2. **تحديد الأولويات:** الأولوية الأولى والأخيرة التي يجب التركيز عليها في مختلف المشاريع هي تلبية حاجات المجتمع العربي العلمية والتكنولوجية، والثقافية، والاقتصادية والإسهام في بناء مجتمع المعرفة Knowledge society .
3. **التعاون والعمل كفريق:** علاوة على إسهام التعاون في إنجاح الخطة التنفيذية فإنه يؤدي إلى تنمية روح الزمالة والصدقة والاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريين في المقر وفي كافة الفروع وبالتالي في العالم العربي .
4. **التواصل:** من المهم جداً أن يتواصل أعضاء الفرق والمجموعات المختلفة مع كل من يعينهم الأمر (all stakeholders)، وأن يتبادلوا المعلومات والآراء فيما بينهم.
5. **الاستعمال الفاعل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (ITC):** بمعنى الاستفادة القصوى من أحدث التطورات التكنولوجية والاستثمار فيها بما يترتب عليه إتاحة فرص تعليمية تعليمية أفضل ولأعداد أكثر وبكفاءة أقل.
6. **مراعاة السمات المميزة للحضارة العربية والإسلامية وتعزيز قيمها الروحية والاجتماعية والثقافية.**
7. **التعددية والالتزام بالعدالة والموضوعية بإتاحة الفرص التعليمية والتعليمية لكافة أبناء المجتمع في الأماكن الحضرية والقروية والبادية القريبة منها والنانية.**
8. **المواءمة بين اقتصاديات التعليم ونوعيته إذ سيكون التحدي الذي على الجامعة مواجهته هو ضمان توفير الموارد المالية اللازمة، وترشيد استعمالها، وضمان تعزيز نوعية البحث العلمي وبالتالي نوعية التعلم والتعليم.**
9. **نشر وتعزيز ثقافة التعليم المفتوح من خلال التميز في البلد الواحد وفي العالم العربي وعلى مستوى العالم من خلال التقييم الخارجي للاداء.**
10. **اتباع المبدأ المعروف بـ SMART في وضع المشاريع والبرامج بحيث تكون محددة، طيبة، قابلة للتحقيق، معقولة ومحكومة بفترة زمنية.**

الخطة التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

مؤشرات النجاح في تحقيق الأهداف	الفترة الزمنية	الجهة المسؤولة	إجراءات تحقيق الأهداف	المحاور والأهداف الاستراتيجية
<b>1- البرامج التعليمية والخطط الدراسية</b>				
اكتمال الدراسة وتقديمها للجهات المعنية	2009/10/1 - 2010/6/30	اللجنة الأكاديمية	إعداد وثيقة بمزايا التعليم المفتوح لغرض اقناع وزارات التعليم العالي في الدول العربية المعنية بتميز برامج التعلم المفتوح وبالتالي التعامل معها واعتمادها تماماً كبرامج التعليم وجهاً لوجه ولكل من برامج البكالوريوس والماجستير.	1.1 تحقيق الاعتماد المؤسسي واعتماد برامج الدراسات العليا
اعتماد الدراسة	2009/10/1 - 2010/6/30	اللجنة الأكاديمية	إعادة تنظيم مواد مقررات البرامج بحيث تتواءم مع نظام الساعات المعتمدة في الدول العربية المعنية.	
---	الفصل الأول من العام الجامعي 2010/2009	العمداء ومديرو الفروع	عقد يوم علمي في المقر والفروع لتعزيز ثقافة التعلم المفتوح لدى المجتمع والجهات المسؤولة.	

تقديم الدراسة واحداث اثر جيد لدى المشاركين	موعد اجتماع المؤتمر	المدير ونواب المدير والعمداء ومديرو الفروع	المشاركة في مؤتمر وزراء التعليم العالي في الدول العربية وتقديم دراسة علمية موثقة تبين أن التعلم المفتوح هو الأفضل اقتصادياً وديمغرافياً ونوعياً واسهاماً في بناء ما يعرف بـ Human Capacity	
اكتمال الدراسة وتقديمها للجهات المعنية	2009/10/1-2010/6/30	مدراء الفروع	إعداد دراسة لتحديد المتطلبات الإضافية من المساقات المطلوبة لتلبية متطلبات الاعتماد الخاص في الدول العربية المعنية.	
-----	مستمر	العمداء ومديرو الفروع	مراجعة مستمرة وشاملة لمكونات المساقات في كل تخصص بهدف التطوير والتحسين	2.1 تعزيز نوعية التعليم والتعلم
تحسين وتطوير مستمر وإنشاء تخصصات جديدة	2009/10/1-2010/6/30	العمداء ومديرو الفروع	وضع السمات المميزة لكل برنامج من برامج البكالوريوس والماجستير والعمل على تطبيقها (Programme benchmarks)	
	مستمر	العمداء ومديرو الفروع	وضع أجنحة لمتابعة تحقيق مخرجات المساقات والبرامج (Programme and course learning outcomes).	
	مستمر	اللجنة الأكاديمية	دراسة إمكانية تطوير برامج وخطط دراسية جديدة في التخصصات التي تلبى حاجات التنمية في البلدان العربية المعنية	
	بانتهاه العام الجامعي 2010/2009	مدير الجامعة والعمداء ومديرو الفروع	إنشاء وحدة أو مركز لتطوير التعليم والتعلم (أساليب التدريس) وتقييم الأداء باستعمال التكنولوجيا الحديثة المتطورة.	

## 2- طلبية الجامعة

زيادة فعالية في عدد الطلبة المقبولين بمعدل 10-12% سنوياً	مستمر	العمداء وإدارة العلاقات العامة والإدارة العليا	تكثيف جهود استقطاب الطلبة: إعداد وتوزيع النشرات من خلال الوسائط المطبوعة والإلكترونية والرقمية	زيادة عدد الطلبة الملتحقين بمعدل 10-12% لكل عام
		الإدارة العليا	عقد شراكات مع الجامعات والمؤسسات العلمية والثقافية وكذلك مع مؤسسات القطاعين العام والخاص.	
		الإدارة العليا	زيادة المستفيدين من صندوق دعم الطلبة للمتميزين والمحتاجين	
		عميد الطلبة والدائرة المالية	إنشاء صندوق للتكافل الاجتماعي (يساهم كل طالب بمبلغ 5 دولارات في كل من الفصلين الأول والثاني وتساهم الجامعة بمبلغ مساوٍ له، وبذلك لا يضطر أي طالب يفقد معيله، أو وظيفته لترك الجامعة).	
		العمداء ومديرو الفروع	دراسة حاجات السوق لأغراض زيادة التخصصات، وتحديد أوليات البدء في البرامج السبعة الجديدة.	
		العمداء ومديرو الفروع	عقد دورات تدريبية فنية ومهنية لتطوير أداء العاملين في المؤسسات التعليمية والاجتماعية، والاقتصادية والمالية العامة والخاصة وفق نتائج دراسات حاجات السوق.	
		العمداء والعلاقات العامة	ترتيب زيارات للجامعة لمن يهمهم الأمر من طلبة المدارس الثانوية، وكليات المجتمع، والعاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة وكذلك تخصيص يوم مفتوح ليتم فيه استقبال الجهات آفة الذكر وتعريفها بالجامعة.	
		اللجنة الأكاديمية	خفض نسبة تسرب الطلبة من الجامعة وذلك بتحسين البيئة الأكاديمية والاجتماعية ومرافق الخدمات في الجامعة.	

-----	العام الجامعي 2010/2009	شؤون الطلبة والعلاقات العامة	• إنشاء وحدة للاتصال والتواصل مع الخريجين.	
<b>3- أعضاء هيئة التدريس</b>				
اعتماد نتائج الدراسة	مستمر	العمداء ومديرو الفروع	• تحديد عدد أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه، ومن حملة الماجستير في كل تخصص ولكل سنة من سنوات الخطة الاستراتيجية.	استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين والإبقاء عليهم
إقرار التعليمات	2009/9/1 - 2010/6/30	اللجنة الأكاديمية	• وضع تعليمات أو/ و إجراءات للمفاضلة في تعيين أعضاء هيئة التدريس.	
اعتماد سلم رواتب جيد	مستمر	مدير الجامعة، العمداء ومديرو الفروع	• مراعاة أن يكون التعويض المالي لأعضاء هيئة التدريس مماثلاً لزملائهم في الجامعات المناظرة.	
	مستمر	اللجنة الأكاديمية	• إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإجراء الأبحاث العلمية من خلال تخفيض العبء التدريسي، وتقديم الدعم المالي واللوجستي اللازم.	
	خلال الفصل الأول 2010/2009	الإدارة العليا	• إنشاء وحدة لتطوير أعضاء هيئة التدريس وبخاصة في مجالات أساليب التدريس والقياس والتقويم ووضع المواد التعليمية، وتقنيات التعلم الإلكتروني.	
<b>4- البنى التحتية والتقنية</b>				
عدد المباني المكتملة وفق الخطة الزمنية المحددة	مستمر وفق متطلبات البرامج القائمة والمستحدثة	الإدارة العليا	• وفق ما حدده مجلس الأمناء من جهه، ووفق الإجراءات التنفيذية التي تم الاتفاق عليها مع الجهات التي تم التعاقد معها مع مراعاة ما يلي : - أن تعكس المباني السمات المميزة للجامعة العربية المفتوحة. - تأخذ بعين الاعتبار احتياجات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في خدمة التعليم والتعلم، وكذلك مرافق الخدمات الطلابية. - الاعتناء بالمظهر العام لمواقع التعليم والتعلم من حيث المسطحات الخضراء، والإنارة، ومواقف السيارات، والمقاصف، ... الخ. - إعادة تأهيل قاعات التدريس والمختبرات، والمكاتب والمرافق الأكاديمية الريفية، والأماكن العامة.	1.4 تنفيذ المخططات المتعلقة بالمباني الجامعية
----	خلال الفصل الثاني من 2010/2009	لجنة المباني والانشاءات بالتنسيق مع العمداء ومديري الفروع	• وضع مواصفات تمديدات شبكة الاتصالات ومتطلبات البنية التحتية بحيث تكون التمديدات من نوع (fiber-optic cables) مع مراعاة ان تكون أنظمة التسجيل، والارشاد، ودفع الرسوم والمكتبة الإلكترونية متاحة للطلبة عبر شبكة الانترنت والانترانيت (internet/intranet) مع مراعاة أن يكون الخادم الرئيسي (Main Server) ذا سعة كبيرة تتواءم مع أعداد الطلبة مربوطاً بخوادم منفصلة لكل فرع من الفروع.	2.4 استكمال وتحديث نظام تقنيات المعلومات والاتصال
<b>5- محور البحث العلمي والدراسات العليا</b>				
عدد الأبحاث العلمية المنشورة في الدوريات العالمية المفهرسة وعدد خريجي		اللجنة الأكاديمية	• نشر ثقافة البحث العلمي لدى الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في برامج البكالوريوس والماجستير. • توجيه مشاريع الأبحاث العلمية في ضوء احتياجات الجامعة وحاجات مجتمع المعرفة في البلدان العربية المعنية • دراسة حاجة العالم العربي في مجال تطوير القدرات الوطنية human capacity في مختلف المجالات. • تشجيع الفرق البحثية من أعضاء هيئة التدريس في الفروع المختلفة.	1.5 دعم البحث العلمي وتحديد أولوياته

الدراسات العليا والوظائف التي يشغلونها	مستمر	اللجنة الأكاديمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشجيع إشراك الطلبة في إجراء الأبحاث.</li> <li>تشجيع دعم الأبحاث المشتركة متداخلة التخصصات وذات الطابع التطبيقي بما يتماشى مع متطلبات التنمية في العالم العربي.</li> <li>تحفيز أعضاء هيئة التدريس على إجراء الأبحاث العلمية بتخفيض العبء التدريسي وتخصيص جوائز لأحسن باحث.</li> <li>إنشاء قاعدة بيانات واسعة للأبحاث العلمية على غرار قاعدة بيانات Turn-it-in في الولايات المتحدة الأمريكية.</li> <li>تشجيع الباحثين على حضور المؤتمرات العلمية المتخصصة.</li> <li>تحديد حاجة السوق من المختصين في فروع المعرفة المختلفة وإعداد دراسة جدوى بذلك.</li> <li>اعتماد الخطط الدراسية النوعية.</li> <li>استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين وفق أسس علمية موضوعية عادلة.</li> <li>استقطاب الطلبة المتميزين.</li> <li>تحديد أولويات تطبيق البرامج وتعديلها وتطويرها.</li> <li>وضع قائمة بمشاريع الأبحاث لإعداد رسائل الماجستير بالاستفادة من قواعد البيانات التي تحدد حاجات المجتمع من جهة، والدراسات التي تم إجراؤها من جهة ثانية.</li> </ul>	2.5 الدراسات العليا			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد نموذج يبدأ بالتخطيط ثم التنفيذ فالمراجعة فالتطوير في إعداد المواد التعليمية</li> <li>وأساليب تدريسها وتقييمها.</li> <li>تشكيل لجنة عليا للجودة في الجامعة ولجان أخرى دائمة على مستوى العمادات.</li> </ul>	6- ضمان الجودة ومعايير الأداء 1.6 التميز في التعليم والتعلم			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع أجندة أسبوعية تحدد إجراءات تطبيق معايير ضبط الجودة من حيث:</li> <li>- إعداد خطة تدريس المساق والتأكد من الالتزام بها.</li> <li>- استعمال مصادر التعلم المختلفة.</li> <li>- تعيين منسقي المساقات والممتحنين الداخليين</li> <li>- إعداد الامتحانات التجريبية.</li> <li>- إعداد أوراق الامتحانات النهائية.</li> <li>- دراسة أداء الطلبة في الامتحانات بهدف المراجعة والتطوير.</li> <li>- متابعة إجراءات تقييم الطلبة لأداء أعضاء الهيئة التدريسية.</li> <li>- تقديم التقارير إلى لجنة ضبط الجودة على مستوى العمادة التي تقوم بدورها بإعداد التقارير ورفعها إلى اللجنة العليا لضبط الجودة.</li> </ul>	2.6 التميز في البرامج الأكاديمية وفق معايير الأداء العالمية 3.6 تحقيق نتائج متقدمة على المعايير الدولية لترتيب الجامعات			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>التنسيق مع مؤسسات الاعتماد البريطانية لإجراء تقييم خارجي للبرامج كل عام.</li> </ul>	2.6 التميز في البرامج الأكاديمية وفق معايير الأداء العالمية			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة موقع الجامعة الإلكتروني والتخطيط لتكون الجامعة العربية المفتوحة ضمن أفضل (50) جامعة في العالم العربي.</li> </ul>	3.6 تحقيق نتائج متقدمة على المعايير الدولية لترتيب الجامعات			
			---	مستمر	الإدارة العليا	التنسيق مع مؤسسات الاعتماد البريطانية لإجراء تقييم خارجي للبرامج كل عام.	2.6 التميز في البرامج الأكاديمية وفق معايير الأداء العالمية
			تحقيق الجامعة لترتيب أفضل بين الجامعات الأخرى	مستمر	العمداء ومديرو الفروع (لجنة الموقع)	مراجعة موقع الجامعة الإلكتروني والتخطيط لتكون الجامعة العربية المفتوحة ضمن أفضل (50) جامعة في العالم العربي.	3.6 تحقيق نتائج متقدمة على المعايير الدولية لترتيب الجامعات

عدد الأبحاث العلمية المنشورة	خلال الفصل الثاني من 2010/2009	اللجنة الأكاديمية	إعادة النظر في تعليمات وإجراءات دعم البحث العلمي بما يحفز أعضاء هيئة التدريس على إجراء هذه الأبحاث. وكذلك تخصيص عدد كاف من أعضاء هيئة التدريس للبحث العلمي.	4.6 التمييز في البحث العلمي وفق المعايير الدولية (النشر في مجلات عالمية محكمة تظهر في قواعد البيانات العالمية مثل .....؟
تحقيق النسبة المطلوبة	مستمر	اللجنة الأكاديمية	العمل على أن تكون نسبة المدرسين/ أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة في اللقاءات وجهاً لوجه 1 : 25.	5.6 المنافسة على مستوى العالم العربي والعالم متعلق بنسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة
----			(كما في المحور رقم (1).	6.6 متابعة إجراءات الاعتماد العام والخاص في دول فروع الجامعة.

#### 7. الهيكل التنظيمي

اكتمال وضع المخطط والمباشرة في إجراءات اعتماده	خلال الفصل الأول من 2010/2009	الإدارة العليا	إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للوحدات الأكاديمية، والإدارية، والمالية الرئيسية منها والمساعدة وتحديد قنوات الاتصال بين الوحدات في التخصص الواحد وعبر التخصصات في المقر وفي الفروع مع مراعاة ما يلي : - مدير الجامعة مسؤول عن إدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية والمالية وفق محددات المسؤوليات والواجبات النافذة في أنظمة الجامعة وتعليماتها. - يمارس مدير الجامعة سلطاته من خلال نواب الرئيس، العمداء، مديري فروع الجامعة، مديري الدوائر الإدارية، ورؤساء القسام. - نجاح الجامعة يعتمد على توسيع دائرة اتخاذ القرار ومن خلال تشكيل اللجان المنتخبة التي تمثل مصالح كافة المعنيين بتحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها. - مراعاة أن يكون هناك مجالس و/أو لجان للمجالات التالية: * الإدارة العليا * البرامج الأكاديمية وضبط الجودة * خدمات الطلبة، المرافق الجامعية، الموازنة، تكنولوجيا المعلومات ، الامتحانات والقياس والتقييم/التقويم، الموقع الإلكتروني، والبحث العلمي.	1.7 مراجعة الهيكل التنظيمي
اكتمال إعداد مسودات النظام وقواعد الأخلاقيات وبدء إجراءات إقرارها	خلال الفصل الثاني من 2011/2010	اللجنة الأكاديمية (بالتنسيق مع العمداء ومديري الفروع)	إعداد مسودة نظام/ تعليمات وصف مهام نواب الرئيس، والعمداء، ومدراء الفروع، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة وتقديم مسودات نماذج تقييم الأداء لكل منهم • وضع قواعد أخلاقيات العمل في الجامعة code of ethics • وضع قواعد أخلاقيات استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت، والبريد الإلكتروني. • وضع قواعد أخلاقيات البحث العلمي. • تعزيز أنظمة مراقبة الجودة والأداء في مختلف وحدات الجامعة وكذلك معايير اختبارات القيادات العليا وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة.	2.7 الوصف الوظيفي لجميع العاملين في الجامعة 3.7 تعزيز القيم وأخلاقيات العمل الجامعي

#### 8. التمويل والمشاركة المجتمعية، والعلاقات الخارجية

	مستمر	العمداء ومديرو الفروع	زيادة عدد الطلبة المقبولين في الجامعة والحد من التسرب. اشراك خريجي الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة وكل من لهم مصلحة في الجامعة، وكذلك	1.8 تعزيز الموارد المالية
--	-------	-----------------------	--	---------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة فعالية معقولة في إعداد الطلبة وبالتالي في الإيرادات المالية.</li> <li>• سمعة جيدة للجامعة وطنياً، وإقليمياً ودولياً.</li> </ul>	مستمر	العلاقات العامة	مجتمع رجال الأعمال في عملية جمع التبرعات. القيام بحملات تعريف بمنجزات الجامعة وتميزها وما قدمته من خدمات نوعية للمجتمع.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز خدمة المجتمع</li> </ul>
		الإدارة العليا	تعيين مختص في إدارة حملات جمع التبرعات.	
		العمداء ومديرو الفروع	تقديم الاستشارات للمؤسسات ذات العلاقة في المجالات المختلفة: المهارات اللغوية، مهارات الحاسوب، التخطيط التربوي، إدارة المؤسسات المالية، التعليم المفتوح، ضبط الجودة، اقتصاديات التعليم ... الخ.	
		الإدارة العليا	إنشاء الكراسي الأكاديمية.	
		الإدارة العليا	ريع تسويق برامج الجامعة الإلكترونية.	
		الإدارة العليا	ريع الحفلات والنشاطات الثقافية.	
		الإدارة العليا	إعداد الحرم الجامعي ليكون مركز جذب لأبناء المجتمع المحلي من خلال الندوات وورش العمل في المجالات التعليمية التعلمية.	
		مديرو الفروع	مشاركة بلدان الفروع احتفالاتها بالمناسبات الوطنية.	
		الإدارة العليا	تكريم المبدعين في مجالات الثقافة والآداب والعلوم والتكنولوجيا.	
		مديرو الفروع	المشاركة في المؤتمرات العلمية التي تنفذها مؤسسات التعليم العالي في بلدان الفروع	
الإدارة العليا	الانضمام إلى: الاتحاد الدولي للجامعات، الاتحاد الدولي للمكتبات، مشروع اليونسكو للتعليم الإلكتروني، اتحاد الجامعات العربية والأوروبية، اتحاد الجامعات الأوروبية التي تتبع نظام التدريس المفتوح EADTU، واتحاد الجامعات الأمريكية للتعليم عن بعد USDLA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إقامة علاقات تعاون ومذكرات تفاهم مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى</li> </ul>		