



# جامعة غزة

## Gaza University

الخطّة الاستراتيجيّة  
في ضوء توكيد الجودة والتحسين  
المستمر  
(2017-2013)

## الفهرس

### رقم الصفحة

### المحتويات

#### الجزء الأول : الإطار الفكري والمنهجي للخطة الاستراتيجية

- 4 ----- أولاً : مقدمة عن جامعة غزة
- 5 ----- ثانياً : فلسفة الجامعة في مجال الجودة الشاملة
- 5 ----- ثالثاً : الافتراضات الأساسية للخطة الاستراتيجية
- 5 ----- رابعاً : منهجية إعداد الخطة
- 6 ----- خامساً : الأطراف أصحاب المصلحة في الخطة الاستراتيجية

#### الجزء الثاني : الخطة الاستراتيجية لجامعة غزة فى ضوء توكيد الجودة والتحصين المستمر

- 8 ----- أولاً : رؤية ورسالة الجامعة
- 9 ----- ثانياً : تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة SWOT Analysis
- 12 ----- ثالثاً : الغايات والأهداف الاستراتيجية
- 17 ----- رابعاً : الجدول الزمني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
- 25 ----- خامساً : التوصيات والتصور المستقبلي

الجزء الأول

الإطار الفكري والمنهجي  
للمخطة الاستراتيجية

## أولاً: مقدمة عن جامعة غزة

بدأت فكرة إنشاء جامعة غزة كجامعة وطنية فلسطينية نظامية في قطاع غزة لدى مجموعة من الشخصيات الوطنية الفلسطينية الفاعلة في العام 2005، ثم ترجمت الفكرة إلى حقيقة وبوشر بإنشاء مباني ومرافق الجامعة على الأرض التابعة لها في منطقة تل الهوى بمدينة غزة للمساهمة في تطوير المجتمع الفلسطيني علمياً ومهنياً، وتختص بالتعليم العالي والبحث العلمي بداية من علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والعلوم الإدارية والمالية وعلوم الاتصال واللغات والترجمة وتبعاً بعد ذلك في مجالات وعلوم أخرى بإذن الله . وقد حصلت الجامعة على الاعتماد المبدئي من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتاريخ 2007/7/18 ثم حصلت على الاعتماد العام لتصبح مؤسسة تعليم عالي جديدة بدءاً من العام الدراسي 2009/2008 بتاريخ 2008/1/27، وهي حالياً في مرحلة اعتماد كليتها وبرامجها.

وتسعي الجامعة طوال مسيرتها إلي تطوير برامجها ومقرراتها باستمرار واستحداث برامج ومقررات جديدة علي نحو يتناسب مع المتغيرات العلمية والأكاديمية كما أن الجامعة حريصة علي إنشاء تخصصات وكليات جديدة تتناسب مع الاحتياجات العلمية والمتطلبات التنموية المختلفة ، لذا فقد أنشئت في السنتين الماضيتين كليات للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات والعلوم الإدارية والمالية وعلوم الاتصال واللغات والترجمة والتربية.

وتعتمد جامعة غزة أفضل النماذج الأكاديمية العالمية والعربية للتعليم الجامعي، حيث يكون العلم والبحث التطبيقي فيها موضع تقدير، ويكون التعلم الفاعل للطالب موضع تشجيع، ويكون القبول مفتوحاً لجميع الطلبة المؤهلين على أساس قدراتهم الأكاديمية واهتمامهم بالتعلم في سياق فلسفة هذه المؤسسة ورؤيتها ومهمتها وقيمها الأساسية وأهدافها الاستراتيجية.

إن الجامعة تقدر وتدعم التعليم الذي يتميز بالجانب العملي والموجه نحو الجانب الوظيفي بحيث يكون كل الطلبة مقبلين على التعلم طوال الحياة ويكون لديهم القدرة على الحصول على المهارات الضرورية للتفوق والتقدم في وظائفهم.

وتطمح جامعة غزة خلال السنوات الأولى من عمرها أن تتقدم وتتطور لتصبح إحدى أفضل الجامعات في فلسطين. ولتحقيق هذه المكانة الرفيعة فإن ذلك سوف يتطلب أن تحقق الجامعة تقدماً في فاعلية أساتذتها وموظفيها، وجودة مرافقها وتطوير مناهجها بحيث تكون الجامعة في بيئة يمكن أن يحقق فيها الطلبة أهدافهم الأكاديمية والوظيفية، وحيث يمكن أن يحقق الأساتذة والموظفون أهدافهم الوظيفية من خلال فلسفة الجامعة ورؤيتها وقيمها الأساسية ومهمتها وأهدافها الاستراتيجية وخطتها السنوية.

## ثانياً: فلسفة الجامعة في مجال الجودة الشاملة

سوف تعتمد الجامعة في سعيها نحو تحقيق مدخل الجودة الشاملة على الالتزام بنشر وتعزيز ثقافة الجودة مع العمل على تحقيق الترابط والتجانس بين النظم والإجراءات المتبعة بالجامعة من خلال الخطة الاستراتيجية والتي تلتزم بالآتي :-

- التوجه في إدارة الجامعة ووحداتها برسالة وغايات الجامعة وقيمها وأهدافها.
- المسؤولية الواضحة وفهم دور كل فرد في تطبيق ونشر الجودة.
- تفعيل العملية التعليمية والبحثية بما يخدم المجتمع والبيئة.
- تحقيق المساواة والعدالة والشفافية والمرونة اللازمة في أسلوب تقديم الخدمة بما يقابل احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.
- تحديد المجالات المحتملة والممكنة لتحقيق التميز والإبداع والابتكار.
- الالتزام بالتحسين والتطوير المستمر لجوانب المنظومة التعليمية والبحثية بالجامعة.
- اتباع منهجية قائمة على المبادرة والتنبيؤ بالاحتياجات المستقبلية للمجتمع.
- المتابعة والمراجعة المستمرة للأداء في ضوء الأهداف والمعايير الموضوعية.

## ثالثاً : الافتراضات الأساسية للخطة الاستراتيجية

تقوم خطة الجامعة الاستراتيجية لتوكيد الجودة على مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يمكن إيجازها على النحو التالي:-

- بناء الخطة على الدراسة الذاتية للجامعة واستخدام تحليل (SWOT) لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ، والفرص والتهديدات الخارجية.
- نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء من أجل تحسين البيئة التعليمية بالجامعة وتوفير القوة الدافعة لتنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية.
- تمتع جميع العاملين على كافة المستويات بالحق في المشاركة والمسئولية.
- وضع مقاييس واضحة للأداء.
- المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية لعمليات التطوير والتحسين .
- التقييم الدوري من خلال لجنة استشارية داخلية وخارجية

## رابعاً : منهجية إعداد الخطة

اعتمدت الخطة الحالية على منهج "تحليل المضمون" Content Analysis والذي يقوم على استخدام تحليل الوثائق واللوائح المتصلة بالتعليم الجامعي ، كما اعتمدت المنهجية على عدد من

الأدوات البحثية كالأستبيانات وأدوات المقابلة المفتوحة في سبيل اتمام عملية المسح البيئي للجامعة.

وتأسيساً على ما سبق فإن أسلوب العمل في الخطة الاستراتيجية لتوكيد الجودة بالجامعة قد اعتمد على ما يلي:-

- المسح البيئي SWOT Analysis لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة ، والفرص والتهديدات المحتملة الخارجية للجامعة.
- استمارات واستبيانات للمقابلات الشخصية والتي يرتبط مضمونها بالأدبيات والمسح البيئي للبيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع الخطة. وقد استخدمت تلك المقابلات للوقوف على مدى جودة الأداء في كافة عناصر منظومة الجامعة والتعرف على أهم سبل الارتقاء به.
- طريقة العصف الذهني Brain Storming Method والتي استخدمت مع عدد من قيادات الجامعة ورموزها من أعضاء هيئات التدريس ومديرى الدوائر والطلاب بغية توليد أفكار تعمق من نتائج تحليل مضامين الوثائق واللوائح والمقابلات الشخصية .

#### خامساً : الأطراف أصحاب المصلحة في الخطة الاستراتيجية

تم تحديد الأطراف أصحاب المصلحة على النحو التالي :-

- وزارة التعليم العالي.
- إدارة الجامعة والكليات والدوائر بالجامعة.
- أعضاء هيئات التدريس والعاملون.
- الطلاب.
- أولياء الأمور..
- المجتمع بوجه عام

الجزء الثاني

الخطة الاستراتيجية لجامعة غزة  
في ضوء توكيد  
الجودة والتحسين المستمر

## أولاً : رؤية ورسالة الجامعة

### • الرؤية :

إن جامعة غزة هي جامعة رائدة متعددة التخصصات والاهتمامات الأكاديمية والبحثية تسعى لأن تصبح إحدى الخيارات المثلى لنموذج الجامعة الوطنية التي تأخذ بالمعايير العالمية من حيث التعليم والقدرة على تطبيق الأبحاث العلمية ذات المردود المجتمعي محلياً وإقليمياً بالإضافة إلى الالتزام بمعايير الاعتماد الأكاديمي الوطني والعالمي. وفي إطار هذه الرؤية تسعى جامعة غزة إلى أن تكون منارة لابتكار المعارف ونشرها ودعم التكوين المهاري والمهني والأخلاقي لطلبتها، وإلى توفير الإمكانيات الأكاديمية وتوظيفها لخدمة المجتمع في عصر تتطور فيه المعارف والتقنيات والوسائل وتزداد فيه التحديات أمام المجتمعات النامية لكي تحقق طموحاتها من خلال توثيق الصلة مع الجامعات والكليات الأخرى وكذلك مع المجتمع لتحقيق طموحات التنمية والتغلب على تحدياتها.

### • الرسالة :

جامعة غزة تهدف إلى رفد المجتمع بخريجين متميزين قادرين على تلبية حاجات المجتمع والإسهام في تطويره ورفاهيته وتوفير الجامعة آليات تعليمية وتعليمية عالية الجودة ومعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية منتقاة بعناية لتنسجم مع قيم المجتمع وتقاليدته ومتطلباته، كذلك تلتزم جامعة غزة بتحقيق التميز وتوفير بيئة تعليمية وثقافية تخدم احتياجات طلبتها العلمية والتربوية والثقافية مع تنمية مهاراتهم الذاتية وربطهم بما يدور في فلك بيئتهم المحلية وخارجها.

### • القيم التي تركز عليها الجامعة :

تؤكد الجامعة على احترام القيم الإنسانية للأفراد والمجتمعات وتعمل على ترسيخها في المجالات الآتية:

- العدالة واحترام قيمة الفرد وكرامته.
- حق الأفراد في الحصول على المعلومات ونتائج الأبحاث.
- حرية الرأي داخل قاعات التدريس وفي الحرم الجامعي بشكل عام.
- التميز في التعليم، والتعلم، والبحث العلمي.
- تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي في السعي نحو التميز.
- تطوير الشراكات والتعاون في حقول المعرفة المختلفة.
- احترام الرأي والرأي الآخر.



- الحفاظ على مسيرة الجامعة كجامعة فلسطينية مستقلة ليس لها صبغة سياسية معينة مفتحة على الجميع.
- عدم السماح لأي كان بالخلط بين السياسة والتحصيل العلمي فالجامعة مؤسسة للتحصيل العلمي وليس حلبة صراع سياسي.

## ثانياً : تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة SWOT Analysis

### تحليل البيئة الداخلية

أوضحت نتائج الدراسة الذاتية لجامعة غزة أن هناك مجموعة من نقاط القوة التي تتميز بها الجامعة داخلياً والتي يمكن استثمارها وتفعيلها على النحو الذي يحقق رسالة الجامعة. كما أظهرت نتائج الدراسة بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الجامعة في تحقيق رسالتها وغايتها.

### نقاط القوة Strengths

- سمعة أكاديمية متميزة حققتها الجامعة منذ إنشائها محلياً أدت إلى الاعتراف بها كجامعة وطنية فلسطينية معتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والجهات العلمية الإقليمية والعالمية وارتباط الجامعة بالعديد من اتفاقيات التعاون مع جامعات وهيئات عالمية.
- حرم جامعي ذو موقع متميز يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة يتوافر فيه بنية أساسية وتكنولوجية تساعد على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.
- إمكانية التوسعات المستقبلية متمثلة في وجود أرض مخصصة في مدينة الزهراء يمكن للجامعة الاستفادة منها.
- توافر عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة المتخصصة في مجالات معرفية وتطبيقية وعلمية متنوعة.
- تنوع وتعدد تخصصات وفروع الدراسة بمرحلتي البكالوريوس.
- توافر وحدات ذات طابع خاص بالجامعة معنية بقضايا خدمة المجتمع وقضايا التنمية والتي من شأنها تعظيم قدراتها في توفير موارد متجددة للجامعة من خلال التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني.
- وجود نظام للتحسين المستمر يهدف إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة من خلال توفير مجموعة من البرامج التدريبية بشكل منتظم وذلك للارتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية.
- توافر مركز لضمان الجودة بالجامعة تسعى لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة والارتقاء بقدراتها التنافسية.

- وجود قاعة مجهزة بالاحتياجات اللازمة لعقد المؤتمرات والندوات العلمية المتميزة.
- وجود توصيف واضح ودقيق للمناهج يمنع التكرار والازدواجية .

## نقاط الضعف Weaknesses

- غياب معايير مرجعية أكاديمية محددة وواضحة يمكن عن طريقها وضع نظام لتقييم ومتابعة كليات الجامعة وأقسامها المختلفة.
- عدم وجود نظام للمتابعة والرقابة من جانب الأقسام على محتوى وطريقة إخراج الكتاب الجامعي.
- قلة استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس بالجامعة نظراً لضعف التمويل المالي من ناحية ولنقص إعداد وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدامها من ناحية أخرى .
- عدم وجود نظام لمراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل وتحديد كيفية تحسينها وتطويرها لتدعيم جهود الجامعة في توكيد الجودة وتحسين الأداء.
- ندرة البحث العلمي الجامعي بين أساتذة الجامعة وغياب شبة كامل لأبحاث الفريق مع الانفصالية الشديدة بين الأقسام المتناظرة والمختلفة داخل الجامعة.
- عدم وضوح نظام للإرشاد الأكاديمي في غالبية الكليات لمساعدة الطلاب في توفير المعلومات اللازمة للمفاضلة والاختيار والتقدم في المسار العلمي .
- الاعتماد على الكتاب الجامعي والمذكرات المتواضعة مما يؤدي إلى عدم تنمية مهارات البحث وروح الإبداع والابتكار لدى الطلاب ويضعف قدرة الطالب على التعلم الذاتي.
- اقتصار أساليب التقييم المتبعة للطلاب على عدد محدود من الاختبارات (في معظم كليات الجامعة) مع اتجاه معظمه لقياس قدرات الحفظ والاسترجاع دون اختبار قدرة الطلاب على الاستنتاج والتحليل والإبداع والابتكار.
- عدم توافر نظام لجذب الطلاب الوافدين يستخدم فيه استراتيجية تسويقية فاعلة.
- قلة مستوى التأهيل العلمي والتدريب الإداري للموظفين بالجامعة.

## تحليل البيئة الخارجية

يوجد امام جامعة غزة العديد من الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تدعيم "المركز التنافسي" للجامعة وتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، كما أن هناك مجموعة من التهديدات المحتملة والتي يتحتم على الجامعة أن تحدد كيفية التعامل معها في سبيل تحقيقها لرسالتها وغاياتها.

### الفرص المتاحة Opportunities

- زيادة الاهتمام المحلى والإقليمي والعالمي بأهمية ضمان الجودة والتحسين المستمر في منظومة العملية التعليمية.
- إنشاء لجنة اشرافية عليا لضمان الجودة والاعتماد كخطوة تمهيدية لإنشاء "هيئة ضمان الجودة والاعتماد".
- طرح مشروعات للتعاون مع وزارة التعليم العالي والبنك الدولي والاتحاد الأوروبي لتوكيد الجودة.
- إنشاء وحدات للمساعدة في نشر الوعي بثقافة الجودة والتميز في الأداء في كليات الجامعة المختلفة.
- اهتمام متزايد لدى المجتمع المحلى بالانشطة الثقافية وبخدمات الجامعة.
- تعدد الانشطة المجتمعية التى يمكن للجامعة للمساهمة فيها.

### التهديدات المحتملة Threats

- التدهور المستمر في مستويات الطلاب القادمين من مرحلة التعليم الثانوي خصوصاً في اللغة العربية واللغة الإنجليزية.
- المنافسة الشديدة من قبل الجامعات الاخرى على الاساتذة المتميزين والبرامج الاكاديمية.
- زيادة معدلات البطالة مما يؤثر سلبياً على دافعية الطالب نحو التفوق والتميز.
- زيادة اعداد الخريجين العاطلين عن العمل في بعض التخصصات.
- عدم وجود الدعم المالى الحكومى للجامعات الخاصة.

ثالثاً

الغايات والأهداف الاستراتيجية

## الغايات

1 تحسين وتطوير دور جامعة غزة كأحد الجامعات الفلسطينية في مجال التعليم الجامعي وإعداد الكوادر البشرية في إطار نظام الجودة الشاملة برؤى ذات توجه مستقبلي.

2 توفير مناخ جامعي يتفق مع فلسفة ومبادئ الجودة والتميز في الأداء موجه بالقيم والمبادئ الثقافية والاجتماعية والأخلاقية السليمة ويسوده العدالة والمساواة والحرية والديمقراطية والتعاون والاستقلالية.

3 رفع كفاءة وفاعلية جامعة غزة في دعم مشاريع البحوث العلمية الاساسية و التطبيقية الهادفة التي تعمل على تنمية المشاركة والتعاون مع المراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع على المستوى المحلي والإقليمي .

## الغاية الأولى

تحسين وتطوير دور جامعة غزة كأحد الجامعات الفلسطينية في مجال التعليم الجامعي وإعداد الكوادر البشرية في إطار نظام الجودة الشاملة برؤى ذات توجه مستقبلي.

1

### الأهداف

- 1/1 تحسين البيئة التعليمية والتكنولوجية والبنية التحتية للجامعة.
- 2/1 زيادة فاعلية المناهج والبرامج والتأكد من أنها تقابل المقاييس المهنية والعلمية المطلوبة وتوقعات الأطراف المعنية.
- 3/1 التحسين المستمر في جودة العملية التعليمية والانفتاح على مصادر متنوعة للمعرفة.
- 4/1 تطوير وتنمية الكوادر البشرية بالكليات والجامعة.

### الخطط والبرامج

- 1/1/1 وضع وتنفيذ نظام داخلي للمتابعة و المراجعة من جانب الجامعة يتضمن تحديد المعايير الأكاديمية وآليات القياس وأساليب تصحيح الانحرافات
- 2/1/1 وضع وتنفيذ نظام لتشجيع المبادرات المتميزة للأفراد والكليات والإدارات و الوحدات.
- 1/2/1 وضع نظام دوري لمراجعة المناهج والبرامج للتأكد من اتفائها ومعايير الجودة والمعايير الأكاديمية والتوقعات وإعداد تقارير عنها.
- 1/3/1 تخطيط وتنفيذ مشروعات للتحسين والتطوير بالجامعة.
- 2/3/1 تطوير نظم فعالة لمتابعة وقياس مدى مشاركة الطلاب في عملية التعليم والتعلم.
- 3/3/1 تطوير نظم تقييم الطلاب.
- 1/4/1 تطوير قدرات أعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين من خلال برامج تدريبية فعالة.
- 2/4/1 تنمية مهارات أعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين في استخدام التقنيات والأساليب التكنولوجية الحديثة.
- 3/4/1 التطوير المهني لهيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين بالتركيز على تطبيق الجودة في التعليم والإدارة.
- 4/4/1 وضع وتنفيذ نظام لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

## الغاية الثانية

توفير مناخ جامعي يتفق مع فلسفة ومبادئ الجودة والتميز فى الأداء موجه بالقيم والمبادئ الثقافية والاجتماعية والأخلاقية السليمة ويسوده العدالة والمساواة والحرية والديمقراطية والتعاون والاستقلالية.

2

### الأهداف

- 1/2 تنمية الولاء والانتماء وحب العمل والتميز فى الأداء وقبول الرأى الأخر لدى الطلاب وهيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين.
- 2/2 التركيز على نشر مبادئ آداب وأخلاقيات المهنة.
- 3/2 تطوير الفاعلية التنظيمية والإدارية بالجامعة والكليات.
- 4/2 مراجعة وتطوير النظم الإدارية المساندة للعملية التعليمية.
- 5/2 تطوير نظام المعلومات بالجامعة والكليات وزيادة فاعليته.

### الخطط والبرامج

- 1/1/2 برامج وندوات ونشرات تثقيفية.
- 2/1/2 وضع وتنفيذ نظام للمكافآت الجماعية.
- 3/1/2 زيادة التفاعل بين الطلاب وبعضهم وبين أعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة.
- 1/2/2 ندوات ونشرات وبرامج تثقيفية وتدريبية لأعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين.
- 2/2/2 تضمين أخلاقيات وآداب المهنة فى البرامج الدراسية.
- 1/3/2 تطوير نظام للمتابعة والتقييم لفاعلية وكفاءة استخدام الموارد.
- 2/3/2 المراجعة الدورية للكليات والمراكز والوحدات.
- 1/4/2 تطوير تنظيم الخدمات المساندة بحيث توجه بالعمليات عبر الوظائف لتحقيق الجودة والمرونة والسرعة ومقابلة احتياجات الأطراف ذوى المصلحة.
- 1/5/2 مدالأقسام والإدارات المختلفة بالجامعة والكليات والمراكز والوحدات باحتياجاتها من التقنيات الحديثة تدريجياً طبقاً لأولويات تضعها الجامعة.

## الغاية الثالثة

رفع كفاءة وفاعلية جامعة غزة في دعم مشاريع البحوث العلمية الاساسية و التطبيقية الهادفة التي تعمل على تنمية المشاركة والتعاون مع المراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع على المستوى المحلى والإقليمي .

3

### الأهداف

1/3 التوسع في البحوث والاستشارات وزيادة كفاءتها وفعاليتها.  
2/3 تطوير قدرات الجامعة والكليات وأعضاء هيئة التدريس في مجال الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية.

### الخطط والبرامج

- 1/1/3 تطوير اتفاقات وبرتوكولات للتعاون الثقافي مع المؤسسات التعليمية والبحثية المحلية والإقليمية والعالمية.
- 2/1/3 تطوير استراتيجية وخطة للبحوث ووضع آليات للتنفيذ على مستوى الجامعة والكليات.
- 3/1/3 تحفيز أعضاء هيئات التدريس للتصدي لحل مشاكل المجتمع عن طريق بحوث متعددة التخصصات.
- 4/1/3 التعاون مع المؤسسات الأخرى لإجراء البحوث الميدانية والتطبيقية والقيام بالاستشارات لمواجهة القضايا الوطنية والإقليمية.
- 1/2/3 تطوير قدرات أعضاء هيئات التدريس في مجال الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية
- 2/2/3 توفير الدعم المالي الذاتي والمشارك مع جهات تمويلية أخرى للمساعدة في إجراء البحوث والدراسات بالجودة والتميز المطلوب.



**الجدول الزمني  
لتنفيذ الخطة الاستراتيجية  
( 2013 – 2017)**

## أولاً : الخطة التنفيذية والزمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة

الغاية الأولى : تحسين وتطوير دور جامعة غزة كأحد الجامعات الفلسطينية في مجال التعليم الجامعي وإعداد الكوادر البشرية في إطار نظام الجودة الشاملة برؤى ذات توجه مستقبلي.

2017				2016				2015				2014				2013				الأهداف والخطط والبرامج التنفيذية	
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		الفترة الزمنية (ربع سنوية)
																				تحسين البيئة التعليمية والتكنولوجية والبنية التحتية للجامعة.	1/1
																				وضع وتنفيذ نظام داخلي للمتابعة والمراجعة من جانب الجامعة يتضمن تحديد المعايير الأكاديمية وآليات القياس وأساليب تصحيح الانحرافات.	1/1/1
																				وضع وتنفيذ نظام لتشجيع المبادرات المتميزة للأفراد والكليات والوحدات التابعة للجامعة.	2/1/1

2017				2016				2015				2014				2013				الأهداف والخطط والبرامج التنفيذية	
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الفترة الزمنية (ربع سنوية)	
																				زيادة فاعلية المناهج والبرامج والتأكد من أنها تقابل المقاييس المهنية والعلمية المطلوبة وتوقعات الأطراف المعنية.	2/1
																				وضع نظام دورى لمراجعة المناهج والبرامج للتأكد من أتفاقها ومعايير الجودة والمعايير الأكاديمية والتوقعات وإعداد تقارير عنها.	1/2/1
																				التحسين المستمر فى جودة العملية التعليمية والانفتاح على مصادر متنوعة للمعرفة.	3/1
																				تخطيط وتنفيذ مشروعات للتحسين والتطوير بالجامعة.	1/3/1
																				تطوير نظم فعالة لمتابعة وقياس مدى مشاركة الطلاب فى عملية التعليم والتعلم.	2/3/1

2017				2016				2015				2014				2013				الأهداف والخطط والبرامج التنفيذية	
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الفترة الزمنية (ربع سنوية)	
																				تطوير نظم تقييم الطلاب.	3/3/1
																				تطوير وتنمية الكوادر البشرية بالكلية والجامعة.	4/1
																				تطوير قدرات أعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين من خلال برامج تدريبية فعالة.	1/4/1
																				تنمية مهارات أعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين في استخدام التقنيات والأساليب التكنولوجية الحديثة.	2/4/1
																				التطوير المهني لهيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين بالتركيز على تطبيق الجودة في التعليم والإدارة.	3/4/1
																				وضع وتنفيذ نظام لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة	4/4/1

الغاية الثانية : توفير مناخ جامعي يتفق مع فلسفة ومبادئ الجودة والتميز في الأداء موجه بالقيم والمبادئ الثقافية والاجتماعية والأخلاقية السليمة ويسوده العدالة والمساواة والحرية والديمقراطية والتعاون والاستقلالية.

2017		2016				2015				2014				2013				الأهداف والخطط والبرامج التنفيذية			
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3		2	1	الفترة الزمنية (ربع سنوية)
																				1/2	تنمية الولاء والانتماء وحب العمل والتميز في الأداء وقبول الرأي الأخر لدى الطلاب وهيئات التدريس وهيئات المعاونة والعاملين.
																				1/1/2	برامج وندوات ونشرات تثقيفية.
																				2/1/2	وضع وتنفيذ نظام للحوافز التشجيعية.
																				3/1/2	زيادة التفاعل بين الطلاب وبعضهم وبين أعضاء هيئات التدريس وهيئات المعاونة.
																				2/2	التركيز على نشر مبادئ آداب وأخلاقيات المهنة.
																				1/2/2	عقد ندوات وبرامج تثقيفية وتدريبية وإصدار نشرات لأعضاء هيئات التدريس وهيئات المعاونة والعاملين.

2017				2016				2015				2014				2013				الأهداف والخطط والبرامج التنفيذية	
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الفترة الزمنية (ربع سنوية)	
																				تضمن أخلاقيات وأداب المهنة في البرامج الدراسية.	2/2/2
																				تطوير الفاعلية التنظيمية والإدارية بالجامعة والكليات.	3/2
																				تطوير نظام للمتابعة والتقييم لفاعلية وكفاءة استخدام الموارد.	1/3/2
																				المراجعة الدورية للكليات والمراكز والوحدات.	2/3/2
																				مراجعة وتطوير النظم الإدارية المساندة للعملية التعليمية.	4/2
																				تطوير تنظيم الخدمات المساندة لتحقيق الجودة والمرونة والسرعة ومقابلة احتياجات الأطراف المعنية.	1/4/2
																				تطوير نظام المعلومات بالجامعة والكليات وزيادة فاعليته.	5/2
																				مد الأقسام والإدارات المختلفة بالجامعة والكليات باحتياجاتها من التقنيات الحديثة تدريجياً طبقاً لأولويات تضعها الجامعة.	1/5/2

الغاية الثالثة : رفع كفاءة وفاعلية جامعة غزة في دعم مشاريع البحوث العلمية الاساسية و التطبيقية الهادفة التي تعمل على تنمية المشاركة والتعاون مع المراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع على المستوى المحلى

2017		2016						2015					2014				2013			الأهداف والخطط والبرامج التنفيذية	
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		الفترة الزمنية (ربع سنوية)
																				التوسع في البحوث والاستشارات وزيادة كفاءتها وفعاليتها.	1/3
																				تطوير اتفاقات وبرتوكولات للتعاون الثقافي مع المؤسسات التعليمية والبحثية المحلية والإقليمية والعالمية.	1/1/3
																				تطوير استراتيجية وخطة للبحوث على مستوى الجامعة والكليات.	2/1/3
																				تحفيز أعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة للتصدي لحل مشاكل المجتمع عن طريق البحوث متعددة التخصصات.	3/1/3
																				التعاون مع المؤسسات الأخرى لإجراء البحوث الميدانية والتطبيقية والقيام بالاستشارات لمواجهة القضايا الوطنية والإقليمية.	4/1/3

2017				2016				2015				2014				2013				الأهداف والخطط والبرامج التنفيذية		
20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الفترة الزمنية (ربع سنوية)		
																					تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية.	1/2/3
																					توفير الدعم المالي الذاتي والمشارك مع جهات تمويلية أخرى للمساعدة في إجراء البحوث والدراسات بالجودة والتميز المطلوب.	2/2/3



#### خامساً: التوصيات من أجل تحقيق الاستمرارية والفاعلية للجودة الشاملة:

- قبول أعداد الطلاب لمرحلة البكالوريوس في ضوء طاقة وامكانيات الجامعة.
- البحث عن صيغ جديدة، وغير تقليدية لمصادر تمويل الجامعة.
- تأسيس نظم فاعلة للإرشاد الأكاديمي للطلاب.
- إعادة النظر في المعايير والأسس التي تحكم انتقاء واختيار وتقويم وتدريب أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم في ضوء ضوابط جديدة للجودة الأكاديمية الشاملة.
- القيام بالدراسة الذاتية للجامعة لتحديد احتياجات التطوير والتحسين . .
- تحديد الهيكل الإداري والدليل التنظيمي لمركز توكيد الجودة بالجامعة .
- نشر ثقافة الجودة والتميز بالوحدات المختلفة بالجامعة .
- مساعدة الكليات في إنشاء نظام داخلي لتوكيد الجودة .
- مساعدة الكليات في إعداد الدراسة الذاتية وتحديد رسالتها وأهدافها .

#### سادساً : تصور مستقبلي

وضع مخطط عام لأرض الجامعة في مدينة الزهراء علي مساحة 30 دنم بحيث يكون ترجمة للرؤية المستقبلية للجامعة مع الحفاظ علي هويتها الأكاديمية من خلال تصميم يعكس أطر تعليمية جديدة متعددة التخصصات والمهارات لخدمة الأهداف التعليمية للجامعة كما يستغل في نفس الوقت طبيعة الموقع المتاح في مدينة الزهراء من اجل المساهمة في تحقيق أهداف تنمية المجتمعات العمرانية الجديدة و المجتمع المحيط مع التركيز علي استخدام تقنيات المعلومات كبنية أساسية في التعليم العالي.

ويهدف المخطط العام إلي استحداث كليات وتخصصات جديدة تعكس متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع المحلي كما يهدف إلي نقل بعض الكليات النظرية والتوسع في الكليات العملية إلي المقر الجديد من أجل توفير مساحات تستوعب الأعداد المتزايدة لطلاب الجامعة في المستقبل وتساهم في نفس الوقت إلي إعادة هيكلة المقر الحالي للجامعة ليصبح مستقبلا كلية متوسطة .

كما يضم خدمات جامعية مركزية مثل الإدارة - مركز مؤتمرات - مدرجات مركزية - مكتبة مركزية - مركز معلومات.

وكذلك خدمات طلابية: ساحة أنشطة وخدمات علاجية وكافتيريات وأنشطة رياضية.