

جامعة العلوم والآداب اللبنانية USAL الخطة الاستراتيجية 2019-2024



USAL

جامعة العلوم والآداب اللبنانية

مرتكزات الخطة الاستراتيجية لجامعة العلوم والآداب اللبنانية (USAL)

2024-2019

مقدمة

منذ انطلاقتها عام 2013، وانسجاماً مع ثقافة الجودة التي استمدتها من المؤسسة الأم (جمعية المبرات الخيرية) وكوّنتها في رؤيتها ورسالتها وأهدافها، عملت جامعة العلوم والآداب اللبنانية (USAL) على إرساء وتطبيق سياسة التطوير المستمر لنوعية الخدمات الأكاديمية، الإدارية والتقنية التي تقدمها.

وفي ضوء النتائج التي حصلت عليها الجامعة على مدى السنوات الست، وظفت الجامعة خلاصة هذه التجربة وأعدت عملية التخطيط الاستراتيجي على نطاق الجامعة ولكافة أقسامها الإدارية والأكاديمية، فقامت بتحديث الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة والأهداف، ووضعت العناوين الرئيسية الاستراتيجية بهدف تحقيق قفزة نوعية تميزها في التعليم والبحث والمشاركة المجتمعية، وتقديم الخدمات التي يحتاجها الطلاب والمجتمع.

وتعتبر الخطة الاستراتيجية المقدمة في هذه الوثيقة نتاج عمل جماعي يعكس أفكار وتطلعات مختلف شرائح الجامعة، فهي حصيلة جهد مشترك لأكاديميين متفرغين ومتعاقدين، وموظفين إداريين، وطلاب بالإضافة إلى أعضاء مجلس الجامعة. تمت صياغة هذه الخطة الاستراتيجية بناء على تحليل (SWOT) للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة وقد استندت أيضاً إلى خلاصة مؤشرات مواطن القوة والضعف، والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى دراسة التحديات التي تواجهها الجامعة حالياً أو التي تواجهها مستقبلاً. وعليه، فقد صيغت هذه الخطة بطريقة واقعية ومتوازنة من خلال وضع أهداف قابلة للتحقيق خلال مدة هذه الخطة الخمسية (2024-2019)، التي سيواكبها وضع خطط تشغيلية للسنوات الخمس القادمة من أجل تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية، على أن تترجم هذه الخطط في برامج واضحة ومحددة ومرتبطة بالموازنة السنوية وآليات تقويم الأداء ذات المؤشرات الموضوعية.

الرؤية

أن تكون الجامعة خيار الطالب للتميز في التعليم العالي على مستوى الجودة، والابتكار، والبحث العلمي النوعي، على المستويين المحلي والدولي استجابة لحاجات التنمية المستدامة، وخدمة للمجتمع.

الرسالة

تسعى جامعة العلوم والآداب اللبنانية إلى: تأمين تعليم أكاديمي نوعي وفق معايير الجودة والاعتماد في التعليم العالي، وتشجيع ونشر البحث العلمي المساهم في بناء اقتصاد المعرفة وخدمة المجتمع، وإعداد طلاب قادرين على المنافسة ومواجهة التحديات المستقبلية، بتفكير ووعي ومسؤولية وابتكار، والمساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع، ملتزمة القيم الروحية وقيم الحوار، والانفتاح، وقبول التنوع، استناداً إلى مبادئ الرسائل السماوية.

قيم الجامعة

تشكل القيم في جامعة العلوم والآداب اللبنانية الدليل الإرشادي الذي يحدد السلوك التنظيمي في الجامعة على كل المستويات الإدارية كما يحدد أسس التعامل مع الطلاب والمستفيدين. وإذا كانت هذه القيم عالمية فإنها تكتسب لدى الجامعة خصوصية إذ أنها تشكل جزءاً من مخزونها الديني والثقافي، إضافة إلى كونها جزءاً من التجربة العملية القائمة على رؤية الجامعة ورسالتها. ولذلك تشكل هذه القيم إطاراً مرجعياً عند صياغة اللوائح والأنظمة وتطبيقها في جميع المجالات الأكاديمية والإدارية والأنشطة الطلابية وغيرها، كما تُعتبر هذه القيم إطاراً لأخلاقيات المهنة التي ينبغي أن يتحلّى بها جميع العاملون والطلاب في الجامعة. أما أبرز هذه القيم فهي كما يأتي:

- **التميز:** تتبنى الجامعة استراتيجيات التميز على مستوى جودة البرامج الأكاديمية، والاعتماد الأكاديمي، وعلى مستوى الممارسات التعليمية، أنظمة التقويم والمخرجات وجودة البحث العلمي، بما يحقق الميزة التنافسية في لبنان والخارج.
- **المسؤولية الاجتماعية:** تلتزم الجامعة بمسؤولياتها تجاه المجتمع، وتسهم في توفير مستلزمات التنمية المستدامة، بحيث تُشكل القضايا الاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية وحماية البيئة وتنميتها، جزءاً من سياساتها وممارساتها.
- **الحوار:** توفر الجامعة بيئة ومساحة مرحبة، تؤمن بالحوار وحرية التعبير وفهم التنوع والاختلاف من أجل إرساء مجتمع يحترم الاختلاف ويشجعه، عبر تطوير المهارات الضرورية للتواصل والحوار، الاستفسار النقدي ومراجعة المشكلات والمسائل وطرح الأسئلة حولها وتحليلها بطريقة منتظمة وإيجابية، إضافة إلى التقاط وجهات النظر والخبرات المتنوعة بهدف تكييف المهارات المكتسبة مع أمثلة ونماذج واقعية مُعاشة، وذلك من خلال اكتساب المعرفة والمهارات التحليلية لفهم مجموعة من وجهات النظر والخبرات، بما فيها المتعلقة بالإعاقة، المذهب، الدين،...
- **المواطنة وقبول التنوع الثقافي:** تؤكد جامعة العلوم والآداب اللبنانية في رسالتها على بناء ثقافة: الاستقلالية، القاعدة الحقوقية وثقافة المجال العام الجامع والمشارك في إطار بناء أكاديمي يركز على المعرفة المتبادلة، دون منمطات أو صور مشوهة، من خلال الاطلاع على تاريخ وتجارب المجتمعات التعددية، تاريخ الحريات وحقوق الإنسان، وأنماط العيش المشترك في إطار التنوع الثقافي.
- **التواصل الفعّال:** تُعزز البيئة الأكاديمية في الجامعة قدرات الطلاب على التعاون، والعمل الجماعي، وعلى العرض والتعبير عن الأفكار بوضوح وبصورة مقنعة شفهاً وكتابياً، استناداً إلى أخلاقيات العمل.
- **الابتكار:** تزود الجامعة طلابها بالكفايات والمهارات الابتكارية، التفكير المختلف، وإيجاد طرق جديدة للتفكير، مراقبة الفرص والأفكار التي قد تكون جديدة وتقييمها، الاستقلالية، والقدرة على التفكير بصورة غير تقليدية.

تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

يلخّص الجدول التالي عملية تحليل البيئية الداخلية والخارجية للجامعة وفق التقسيم الرباعي الذي يشمل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات وفق الآتي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
- اسم المؤسسة الأم (جمعية المبرات الخيرية) وسمعتها - قانونية الملفات (التعليم العالي) والاجراءات - موقع الجامعة الاستراتيجي - رسوم دراسية تنافسية ونظام للمنح ومساعدة الطلبة - المتفوقين والمحتاجين - وجود بعض الاختصاصات التنافسية (تربية مختصة، تربية بدنية) - كادر أكاديمي متنوع (دينيًا ومذهبيًا) ومنفتح من مختلف شرائح ومكونات الشعب اللبناني	- ضعف استقلالية المبنى الحالي - محدودية الكادر البشري الاداري والأكاديمي - ضعف العلاقات العامة والحضور العام - محدودية البرامج المطروحة وضعف الميزة التنافسية لمعظم الاختصاصات - عدم توفر اعتماد أكاديمي - الاعتماد الكلي على الرسوم الدراسية من الطلاب في تمويل أنشطة الجامعة، ومحدودية الدعم المالي الخارجي للجامعة. - ضعف العلاقة بين الجامعة وخريجها - ضعف اللغة الإنجليزية عند الطلاب مما يصعب عملية تحصيلهم الدراسي في بعض الاختصاصات
الفرص	التهديدات
- مبنى جديد رئيسي مستقل - التكامل مع مؤسسات جمعية المبرات - الاستفادة من شبكة علاقات جمعية المبرات - البيئة المحيطة (جغرافياً وديموغرافياً) غنية سكانياً وطلابياً بشكل خاص	- تصنيف الجامعة سياسياً والتبعات المترتبة (مالية، قانونية، الحد من فرص العمل للخريجين) - تصنيف الجامعة مذهبياً ونتائجه (الحد من أعداد الطلاب، طلاب من لون طائفي/ مذهبي واحد) - اعتبار الجامعة جامعة الخيار الأخير بالنسبة للطلاب - المنافسة المتزايدة من مؤسسات التعليم العالي في الحيز الجغرافي والديموغرافي للجامعة

التحديات التي تواجه الجامعة

تواجه الجامعة مجموعة من التحديات نوجزها فيما يأتي:

1. بناء صورة أكاديمية جادة ومميزة في ظل مجموعة من الصعوبات:
 - أ. الصورة النمطية للجامعات الحديثة العهد التي تم رسمها في الأذهان (جامعات تجارية، دكاكين يجب إقفالها) عبر حملات ممنهجة من قبل جهات رسمية أو غير رسمية، وهذه الصورة وإن طابقت الواقع بالنسبة لبعض الجامعات إلا أنها غير عادلة وموضوعية وواقعية بحق بعضها الآخر ومنها جامعتنا.
 - ب. قلة عدد الاختصاصات المتوفرة والتأخر في الحصول على تراخيص للاختصاصات جديدة لاعتبارات متعددة (سياسية وغيرها)
 - ج. تنوع المستويات الأكاديمية للمتسبين إلى جامعتنا لانتمائهم إلى مستويات اجتماعية متوسطة أو فقيرة في مقابل جامعات أخرى منافسة ينتمي معظم طلابها إلى مستويات اجتماعية أكثر صعوداً (من خلفيات أكاديمية أفضل) مما يفرض علينا تحدياً أعلى
2. المواءمة بين ترشيد الإنفاق وبين الحاجة إلى الاستثمار في المرحلة التأسيسية خصوصاً عند المقارنة مع الموازنات المالية المرتفعة جداً التي تضعها الجامعات المنافسة (ومنها الحديثة العهد).
3. المواءمة بين اختصاصات الجامعة وحاجات سوق العمل بحيث تساعد مخرجات الاختصاصات الخريجين على الانخراط بسهولة في سوق العمل وهو تحدٍ ذو وجهين:
 - أ. الوجه الأول: بالنسبة للاختصاصات المتوفرة حالياً في ظل دينامية سوق العمل (انكماشاً أو توسعاً) والتطور التكنولوجي المتسارع الذي يؤثر على الاختصاصات كافة دون استثناء.
 - ب. الوجه الثاني: الاختصاصات غير المتوفرة حالياً والتي يحتاجها سوق العمل والتي شخّصتها الجامعة وأعدت ملفات الترخيص لها، ولكن يؤخر حصولها على أذونات المباشرة فيها البيروقراطية الإدارية والاعتبارات السياسية.
4. التكامل مع مؤسسات جمعية المبررات الخيرية: في ظل الهجمة الخارجية بأشكالها وأسماؤها المختلفة على الجمعية بشكل عام، حيث تبرز الحاجة إلى التكامل بين مؤسسات الجمعية لتحسين الساحة الداخلية وتمتينها والاستفادة من الموارد البشرية والمالية بشكل أفضل، وهنا تكمن الحاجة إلى صياغة موقع الجامعة على خارطة مؤسسات جمعية المبررات الخيرية ودور الجامعة في عملية تكاملها مع باقي المؤسسات.
5. المواءمة بين الهوية الرسالية للجامعة وسياسة الانفتاح التي تنتهجها على مستوى الهيئة الأكاديمية و الطلاب حيث تتطلب هذه المواءمة مقاربات مختلفة للسياسات المعتمدة في المدارس (فرض الحجاب، إحياء المناسبات...) نظراً لخصوصية الجامعة.
6. النأي بالجامعة بشكل عام وبالحياة الطلابية بشكل خاص عن التوترات السياسية والحزبية دون إلغاء هامش الحرية في العمل والنشاط الطلابي

الأهداف الاستراتيجية

تغطي الخطة أربعة مجالات رئيسية حددتها الجامعة في إطار توجيهها الاستراتيجي للسنوات الخمس القادمة ، وتندرج تحت كل مجال مجموعة من الأهداف الاستراتيجية تم وضعها من أجل تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، تركز هذه الأهداف الى التزام الجامعة الراسخ بالقيم الروحية وقيم الحوار، والانفتاح، وقبول التنوع، استناداً إلى مبادئ الرسائل السماوية.

وضعت الجامعة ثقافة الجودة في صلب رؤيتها ورسالتها فاعتبرتها أولى موجبات خيار الطالب للتميز في التعليم العالي واعتمدت معاييرها مقياساً للتعليم النوعي الذي تقدمه ، فكان المجال الأول ضمن خطتها الاستراتيجية هو: **جودة في خدمات العمليات الإدارية والأكاديمية والمالية ونظم المعلومات.**

كما تبنت الجامعة في رسالتها إعداد طلاب قادرين على المنافسة ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكر ووعي، ومسؤولية وابتكار، ولأجل ذلك كان المجال الثاني في الخطة الاستراتيجية: **خريج يمتلك المواصفات المهنية والاجتماعية التي تؤهله للاندماج والمنافسة والانخراط في سوق العمل.**

ولأجل تحفيز الابداع والابتكار الذي أكدت عليه الجامعة في رؤيتها ورسالتها واعتبرته أحد مداميك شخصية خريجها، لا بد من توفير بيئة مناسبة تشجع وتدعم وتنمي هذه الجوانب، ولذلك تم تحديد المجال الثالث للأهداف الاستراتيجية: **تأمين بيئة مريحة ومرحبة تحفز الإبداع والتميز، وتسهم في تنمية مهارات الطالب وقدراته.**

وختاماً، ومن أجل تحقيق رؤيتها لتكون خيار الطالب للتميز استجابة لحاجات التنمية المستدامة وخدمة المجتمع ورسالتها في المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع، تركز الخطة الاستراتيجية في المجال الرابع على: **تعزيز صورة الجامعة في المجتمع كمؤسسة فاعلة في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية**

جودة خدمات العمليات الإدارية والأكاديمية والمالية ونظم المعلومات

يتلخّص دور الجامعة الأساس في أمرين: التعليم المتخصّص، وإنتاج المعرفة ونشرها. فمن جهة، يعتبر التعليم الجامعي الوسيلة الأساس لتزويد الخريجين بالمعارف والمهارات اللازمة في سوق العمل. ومن جهة أخرى، تعدّ الأنشطة البحثية عنصراً مهماً وحيوياً في حياة الجامعة كونها مؤسسة علمية، كما تُعتبر مؤشراً هاماً على قدرتها على المساهمة في تنمية مجتمعتها وتقديمه، وجعله قائماً على المعرفة. ولضمان نجاح التعليم المتخصّص وإنتاج المعرفة، تلعب الخدمات المساندة، إدارية كانت أو مالية، دوراً أساسياً، فهي تشكّل الدعائم الأساسية التي تنظّم سير العمليات الأكاديمية، وعلى رأسها التعلّم والتعليم والبحث العلمي. فمن جهة تتأثر العمليات الأكاديمية بشكل كبير بنوعية مخرجات العمليات الإدارية وجودتها، بدءاً من أعمال السكرتارية الأساسية إلى الأعمال المتخصصة والمهنية التي تتطلب مهارات عالية. ومن جهة أخرى، تعتمد الجامعة بشكل أساسي على البيئة الأكاديمية التي تنمو فيها، لذا هي تحتاج إلى كادر أكاديمي يمتلك القدرة والكفاءة التي تؤهله للتعليم والإسهام في الأنشطة البحثية، كما تحتاج إلى موارد مالية تجعلها قادرة على تأمين متطلباتها الأساسية. ومن هنا فإنّ الجامعة تولي اهتماماً خاصاً لخدمات العمليات الإدارية والإدارية-الأكاديمية والمالية، وتسعى إلى تطويرها، كما أنّها تعتمد التخطيط المتوازن لمواردها، لتكون قادرة من خلالها على تغطية احتياجاتها الحيوية الأساسية.

ومع التطوّرات الرقمية المتسارعة في العالم، لم يعد ممكناً التأسيس لأنظمة إدارية أكاديمية ومالية فعّالة من دون إنشاء بنية تحتية تكنولوجية متطورة، تكون قادرة على تلبية متطلبات العمل بمختلف مجالاته. وحيث أنّ الجودة في العمل الإداري والمالي، وحلول التكنولوجيا الرقمية كمكوّن أساس في الإدارة والتعليم، يعدّان من العوامل الاستراتيجية الأساسية لتطوير فعالية الأداء في مؤسسات التعليم العالي وتحسين نوعية المنتج الذي تقدّمه، وفق هذه المعطيات، تسعى الجامعة بشكل مستمر لتطوير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، قادرة على نقل العمل الإداري والمالي من الطرق التقليدية التي تستهلك وقتاً فضلاً عن افتقارها إلى الدقّة، إلى طريق أكثر تطوراً ودقة باعتماد تقنيات حديثة تتميّز بالبساطة وسهولة الاستخدام، بحيث تكون قادرة على تلبية احتياجات أعضاء هيئتها التعليمية وطلابها وإداريها وتسهيل عملهم. كما تعمل على تأمين فريق عمل يمتلك الكفاءة والخبرة في المجال الإداري، ويتميّز بالطموح والقبليّة للتطور، ليكون قادراً على التعامل مع التحوّلات المتسارعة في العالم الرقمي. وفي هذا الإطار تعمل الجامعة على تحقيق الأهداف الآتية:

- تمكين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- أتمتة العمليات الأكاديمية والإدارية والمالية.
- أرشفة مواد الجامعة الورقية والالكترونية كافة.
- تأمين فريق عمل إداري ذي كفاءة عالية.
- توفير سياسات وإجراءات الجامعة وفقاً للمعايير المطروحة في مسودة نظام الجودة لجامعات لبنان.

1.1 تمكين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

الاستراتيجيات

- التأسيس لشبكة إنترانت (شبكة تواصل داخلية - Intranet) لإداري و أكاديمي وطلاب الجامعة وتوفير خدمات إدارة وتخزين البيانات لموارد التعليم.
- تطوير نموذج لحفظ المعلومات، وإدارة فعّالة لخوادم ملفات الشبكة بما في ذلك استخدام الخوادم الموزعة بفاعلية أكبر وربطها بنظام خوادم مركزي فعّال.
- تعزيز البنية التحتية للشبكات ودعمها وذلك من خلال الالتزام بالتحديث المستمر ودعمها وتوسيع نطاقها وتنويعها
- التأسيس لسياسة أمن المعلومات في الجامعة.
- دعم الصفوف التعليمية و المختبرات من حيث الكم و النوع، وتعزيزها بالخدمات التكنولوجية اللازمة، وبحسب متطلبات الأقسام الأكاديمية.

مؤشرات الأداء

- عدد المستفيدين من خدمة انترنت وانترانت (internet, intranet) فعّالة وفقاً لسياسة استخدام الانترنت المعتمدة في الجامعة
- مدى تحقيق رضا الأساتذة والطلاب في ما يخصّ فعالية المختبرات وتأمين موارد التعليم
- درجة ادماج التكنولوجيا واستدام الفريق الإداري للوسائل الرقمية

1.2 أتمتة (Automation) العمليات الأكاديمية والإدارية والمالية

الاستراتيجيات

- تطوير نظام معلومات الطالب الممكن لتسهيل عملية تسجيل الطلاب ومتابعتهم أكاديمياً
- التأسيس لنظام نظام تخطيط موارد المؤسسة (Enterprise Resource Planning – ERP) يلبي احتياجات الجامعة ويسهل عملية التواصل بين مختلف أقسامها الإدارية والأكاديمية، ويساهم في زيادة القدرة الإنتاجية لدى الإداريين والأكاديميين
- تأهيل فريق الجامعة الإداري والأكاديمي لاستخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتوفرة من أجل ضمان الاستفادة منها.

مؤشرات الأداء

- مدى استخدام الأكاديميين والإداريين في الجامعة لموارد ال ERP
- إتاحة الوصول لخدمات تكنولوجيا المعلومات (UMS, workflows, HR, Archive, Accounting, Stock, ...) وفقاً للدور الوظيفي
- نسبة "رضى مستفيد" عن الأنظمة، من أكاديميين وإداريين وطلاب

1.3 أرشفة مواد الجامعة الورقية والالكترونية

الاستراتيجيات

- توفير سياسات وإجراءات الحفظ والأرشفة الورقية والالكترونية كافة
- تأسيس نظام أرشفة الكتروني مؤتمن وفعال ويلبي حاجات الجامعة
- وضع خطة عملية لتنظيم الأرشفة الورقية ودمجها بنظام الأرشفة الالكتروني، وتطبيقها

مؤشرات الأداء

- نسبة مواد الجامعة الأكاديمية والإدارية والإعلامية المؤرشفة الكترونياً أو ورقياً
- مدى إمكانية استخراج مواد الجامعة بسهولة وفعالية

1.4 تأمين فريق عمل ذي كفاءة ملائمة

الاستراتيجيات

- استقطاب موظفين ذوي كفاءة عالية لتأمين الخدمات المساندة كافة بفعالية كبيرة
- اعداد سياسات وإجراءات توظيف خاصة بالجامعة وتطبيقها، وفقاً لمعايير الجودة
- تمكين فريق العمل بالمهارات التي تتوافق مع توصيفه الوظيفي
- اعداد سياسات وإجراءات عملية التقويم للجهازين الإداري والأكاديمي وتطبيقها
- تأمين بيئة عمل محفزة من خلال وضع برنامج تحفيزي للإداريين والأكاديميين، وتطبيق نظام مالي محفز يراعي الشهادات والكفاءات والخبرات

مؤشرات الأداء

- نسبة الدوران الوظيفي (Employee Turnover) في الجامعة
- امتلاك فريق العمل للمواصفات المطلوبة للمواقع الوظيفية
- أداء أكاديمي وإداري الجامعة، وفقاً لسياسات التقويم المعتمدة

1.5 ضمان جودة العمل وفقاً لمعايير الجودة

الاستراتيجيات

- استكمال إعداد السياسات والإجراءات اللازمة لأقسام الجامعة كافة والمصادقة عليها وتعميمها.
- تدريب الموظفين على تطبيق الإجراءات المعممة ومتابعة تطبيقهم لها.
- التدقيق داخلياً على مدى الالتزام بالاجراءات المنشورة كافة وإجراء التحسينات اللازمة وإعداد خطة تدقيق داخلي كاملة تشمل الأقسام كافة.

مؤشرات الأداء

- النسبة المئوية للسياسات والإجراءات المعممة على أقسام الجامعة كافة (من مجموع السياسات المطلوبة)
- مدى تطبيق الموظفين للسياسات والإجراءات الموضوعة

1.6 تطوير نظام مالي قائم على إثراء البيئة التعليمية ودعم الأبحاث العلميّة

الاستراتيجيات

- زيادة الإيرادات المالية للجامعة وتحقيق توازن مالي بين مداخل الجامعة و انفاقها
- ترشيد النفقات والمصاريف بما لا يقلل من جودة العمل والخدمات التي تقدمها الجامعة
- التأسيس لسلسلة رتب ورواتب مختلف المواقع الوظيفية الادارية والاكاديميّة في الجامعة بما يؤمّر القدرة على استقطاب الكفاءات
- وضع سياسات وآليات وإجراءات لدعم البحث العلمي وتحفيزه.
- الانتقال من العمل المحاسبي إلى التحليل المالي

مؤشرات الأداء

- نسبة النفقات على الواردات
- شمول سلسلة الرتب والرواتب للرتب الاكاديميّة كافة والمواقع الوظيفيّة المختلفة.
- بناء قرارات الجامعة الاستراتيجية على التحليل المالي

المجال الثاني

خريج يمتلك المواقف المهنية والاجتماعية التي تؤهله للاندماج والمنافسة والانخراط

في سوق العمل

تولي جامعة العلوم والآداب اللبنانية USAL أهمية قصوى لبرامجها الأكاديمية، إذ أنّها تؤمن أنّ المنهج الأكاديمي هو النواة التي ينطلق بها الطالب إلى سوق العمل وهو المتكئ الذي يستند عليه لتحقيق أولى نجاحاته. وتعمل الجامعة على جانبيين أساسيين، الأول هو تأمين/توفير البرامج الأكاديمية الأساسية التي يحتاجها المجتمع المحلي وسوق العمل، والثاني هو التمييز في تعليم وتطبيق هذه البرامج.

في الجانب الأول، تسعى الجامعة إلى توفير اختصاصات تلبي حاجات سوق العمل، فيفسح المجال للطالب الخريج بالاندخراط والاندماج السريع فيه من ناحية، ومن ناحية أخرى تلبي متطلبات المجتمع المحلي فيما يتعلّق بالخدمات والإنتاج. وعلى الجانب الآخر، تعمل الجامعة على رفد طلابها بالمفاهيم والمكتسبات الأساسية التي يحتاجونها في سوق العمل. وهي تطمح من خلال تطبيق هذه البرامج بفعالية عالية، إلى بناء ملامح وكفايات الخريج بما يتلاءم وأهداف الجامعة ورؤيتها.

وتقوم الجامعة بشكل دائم بتطوير مناهجها لتحقيق التوازن في نوعية الاختصاصات التي تقدّمها وحاجات سوق العمل. فيعتمد بناء البرامج وتطويرها بشكل دائم، على الكفايات والملاحم التي يجب أن يتمتّع بها الخريج الجامعي، و دمج المعارف النظرية والمهارات العملية بحيث يُسهّل على الخريج حلّ المشكلات الصعبة التي قد تُواجهه في أي عمل أو مشروع. كذلك تسعى إلى تحقيق التكامل في بناء صورة الخريج المتميّز عبر تأمين فريق عمل أكاديمي ذي كفاءة عالية يجمع ما بين مهارات التعليم الفعّال ومنهجية البحث العلمي والخبرة العملية التي تُساعد الطالب على فهم الواقع المهني والاجتماعي.

ويهدف تأمين الفريق الأكاديمي المتميّز أيضاً، إلى تحقيق استراتيجية الجامعة الخاصة في بناء كفايات القرن الحالي والمتعلّقة بالتعلّم الذاتي والتعلّم التجريبي، بحيث يتكامل عمل هذا الفريق مع أهداف المناهج في تنمية المهارات الفكرية ومهارات التفكير النقدي والتواصل الفعّال. كلّ ذلك يساعد في ضمان أفضل تجربة لدى الطالب تساعده ليصبح قادراً على إيجاد حلول لمتطلبات المجتمع المحلي وسوق العمل، ويُساهم في تحسين الخدمات وزيادة الإنتاج.

إستناداً إلى ما سبق تعمل الجامعة في خطتها الاستراتيجية على تحقيق ما يلي:

- تأمين فريق عمل أكاديمي نوعي يمتاز بكفاءة علمية تخصّصية ومهنية عالية.
- تحسين مستوى كفاءة فريق العمل في مهارات التعليم والتقويم والتعلّم الذاتي.
- توفير مناهج تعليم أكاديمية نوعية (متطورة) وفق معايير الاعتماد، تلبي حاجات سوق العمل.
- تطوير مستمر لأنظمة التعليم والتعلم بالشكل الذي يحترم محورية الطالب.
- توفير برامج توجيهية للطلاب تتناسب واحتياجات سوق العمل (مناهج ضمن اختصاصات محددة)

2.1 تعزيز الكفاءة العلمية والمهنية لفريق العمل

الاستراتيجيات

- توظيف أساتذة ذوي خبرة عملية وعلمية، يجيدون التكلّم بلغة الاختصاص بطلاقة، لتعزيز التعلّم التخصصي النوعي وتعزيز الكفاءات الأكاديمية وتنمية استخدام اللغة عند الطلاب.
- رسم استراتيجيّة لدعم الأبحاث العلميّة من أجل رفع مستوى الكادر الأكاديمي وتعزيز الفوائد الأكاديمية.
- اعتماد سلسلة رتب ورواتب مشجعة من أجل استقطاب الأساتذة ذوي الخبرات العالية
- اعتماد نظام تخفيض مشجّع من أجل رفع مستوى الكادر الأكاديمي

مؤشرات الأداء

- امتلاك الأساتذة للخبرة العملية في مواد التخصص واتقانهم للغات الأجنبية
- الأبحاث المنشورة من قبل فريق العمل في مجلات علمية محكمة

2.2 تحسين مستوى كفاءة الأكاديميين في مهارات التقويم والتعلّم الذاتي

الاستراتيجيات

- تطبيق برنامج تقويم لقياس أداء فريق العمل لتعزيز فعالية أداء فريق العمل.
- تأسيس وتطبيق عمليّة التقويم الذاتي للأكاديميين دورياً ومناقشة نتائجه وإصدار قرار بالاحتياجات التدريبية
- إشراك الأساتذة في دورات تدريبية مستمرة ومتنوعة من حيث المضمون لتطوير مهاراتهم
- الاشتراك في قواعد بيانات مكتبيّة رقميّة وتحفيز الأكاديميين على متابعة الحدّثة في مناهج التعليم
- تفعيل التواصل مع وزارة التربية والتعليم العالي والمنظمات الحكوميّة وغير الحكوميّة ذات الصلة (اليونسكو، ...) لمواكبة برامجهم وأنشطتهم (والمشاركة فيها بما يتوافق واحتياجات فريق العمل).

مؤشرات الأداء

- المشاركة الفاعلة لأفراد الهيئة التعليمية في التدريب حول أنظمة التقويم وفي برامج تدريب أكاديميّة وبرامج تعلّم ذاتي
- استخدام المصادر الالكترونيّة من قبل أعضاء الكادر الأكاديمي
- رضا المستفيد حول الأداء الأكاديمي

2.3 توفير مناهج تعليم أكاديمية نوعية (متطورة)

الاستراتيجيات

- إعداد مسودة ملامح خريجي الاختصاص تتضمن كفايات الخريج ومكوناتها ونواتج التعلم التي تخدم هذه الكفايات لتوضيح التوقعات الأكاديمية
- مقارنة المناهج بالكفايات ودراسة التقاطعات بين النواتج الحالية للمقررات والنواتج المتوقعة لمعالجة الفجوات الحاصلة

- التفكير في البرامج الأكاديمية المعتمدة في كافة الاختصاصات وفي مضامين المقررات الأكاديمية على ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي
- تدريب فريق العمل الأكاديمي على مقارنة المناهج بالكفايات لتحسين وضبط جودة المخرجات
- اعتماد معايير لتقويم وتحسين جودة مخرجات المناهج الأكاديمية تستند الى حاجات سوق العمل
- تقويم الطلاب للمقررات الأكاديمية للاستناد إلى مؤشرات إضافية في عملية تطوير البرامج
- تقديم خدمات مساندة لذوي الاحتياجات الخاصة
- قياس رضا المستفيدين (الحاليين والخريجين) حول البرامج على مستوى الجودة والقدرة على الانخراط في سوق العمل
- توفير فرص كافية وغنية للتدريب الميداني مع تقييم مستمر لمواقع التدريب وفعاليتها ومدى تلبيتها للتوقعات.
- توفير أنشطة وموارد متنوعة تسمح للمتعلمين بإختبار متطلبات سوق العمل.
- مشاركة الطلاب في بناء المحتوى والتفكر في فعالية البرامج والمناهج
- متابعة تطور نظم الإتصال والمعلومات والبحث الأكاديمي - التربوي من خلال تدعيم وتطوير مستلزمات تنفيذ البرامج الأكاديمية: (مختبر التكنولوجيا، المكتبة(قاعدة بيانات، مجلات علمية، كتب حديثة أصيلة)، مشغل تربوي، مختبر العلوم، لمساعدة الخريج في الانتقال من العالم الأكاديمي إلى العالم المهني دون شروط وتعقيدات).
- اعتماد الطرق المبتكرة في التعليم والتعلم من أجل دمجها في البرامج الأكاديمية، كالتعليم الرقمي، والتعاوني، والذاتي، والمستمر، وبرامج القيادة
- توفير بيئة جامعية للنشطة غير المنهجية، التي تجمع بين التفكير النقدي والتحليلي ومهارات التواصل، من أجل تعزيز مهارات الطلبة على الابتكار

مؤشرات الأداء

- توافق البرامج الأكاديمية مع معايير الاعتماد الأكاديمي للتعليم العالي
- توافق المناهج مع ذوي الاحتياجات الخاصة والمتنوعين ثقافياً
- انخراط خريجي الاختصاص في سوق العمل

2.4 تطوير مستمر لأنظمة التعليم والتعلم

الاستراتيجيات

- متابعة المستجدات في الأنظمة العالمية للتعليم والتعلم (نظام أوروبي، نظام أميركي ونظام عربي)، وتطوير مصادر التعلم لتعزيز جودة التعليم
- مراجعة دورية للأنظمة واللوائح التي تخص العملية التعليمية في الجامعة للوصول الى الجودة المستمرة

مؤشرات الأداء

- مواكبة النظام التعليمي للأنظمة الحديثة والعالمية

2.5 توفير اختصاصات جديدة وبرامج توجيهية للطلاب تتناسب واحتياجات سوق العمل

الاستراتيجيات

- تشكيل مجلس استشاري (Advisory Board) يُواكب المجالات والاختصاصات الجديدة التي يحتاجها سوق العمل المحلي والعالمي
- مواكبة الفريق الأكاديمي للمهارات المستجدة المطلوبة في سوق العمل
- نقل تجارب من مختصين ذوي خبرة في سوق العمل عبر برامج تدريبية أو أنشطة وندوات علمية أكاديمية

مؤشرات الأداء

- توفر اختصاصات جديدة يحتاجها سوق العمل المحلي والعالمي
- اكتساب الخريجين للمهارات والمعارف المستجدة المطلوبة في سوق العمل

المجال الثالث

تأمين بيئة مريحة تسهم في تنمية مهارات الطالب

إن من بين المجالات الأساسية التي تسعى جامعة العلوم والآداب اللبنانية الى التميّز بها هي توفير حياة جامعية فريدة لكل طالب تحقّق الإبداع والتميّز لديه، وتساعد على تنمية قدراته ومهاراته الحياتية، وتحقّق له الراحة والمُتعة المتزامنة مع الدراسة والتعلّم.

ومن أجل تأمين هذه الحياة، تعمل الجامعة وبشكلٍ مستمرّ على تحسين مستوى الخدمات المقدّمة للطلّاب، إن على صعيد الأنظمة والإجراءات، أو على صعيد أداء الفريق الإداري والأكاديمي بما يحقّق الجودة في نوعيتها والمرونة والسرعة في أدائها.

وفي الجانب آخر، تؤمن الجامعة بأهمية تمتين عملية التواصل الداخلي بين الطلّاب وبين فريقها الإداري والأكاديمي، كما تؤمن بأهمية دعم الأنشطة ذات الصلة بإهتمامات الطالب. إضافة إلى ذلك، تولي الجامعة أولوية لتوسيع بنائها الجامعي ليكون قادراً على الإيفاء بكافة المتطلبات التي تثري الحياة الطلابية وتصل الى مستوى طموحاتها.

وفي هذا الإطار تسعى الجامعة الى تحقيق ما يلي:

1. تأمين بناء جامعي قادر على الإيفاء بالمتطلبات الأكاديميّة، وعلى تعزيز الحياة الطلابيّة بمستوى عالٍ من الجودة.
2. تحسين مستوى الخدمات المقدّمة للطلاب بما يحقّق الجودة في نوعيّتها والمرونة والسرعة في أدائها.
3. توفير تجربة جامعيّة غنيّة تعزّز الحياة الطلابيّة، وتسهم في تنمية مواهب الطلاب ومهاراتهم الحياتيّة.

3.1 تأمين بناء جامعي بمستوى عالٍ من الجودة

الاستراتيجيّات

- ضمان كفاءة المبنى الجديد وملحقاته ومرافقه وبنّيته التحتيّة، بحيث يمكنه الإيفاء بمتطلبات التوسّع في اختصاصات الجامعة، وتلبية الاحتياجات المتغيّرة لأعداد الطلاب المتزايدة، ومواءمة المتطلبات التكنولوجيّة المتطوّرة، وتأمين الاستخدام المرن لمرافق المبنى من قبل الطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصّة.
- تعزيز المبنى بمرافق تثري الحياة الطلابيّة غير الأكاديميّة، وتعزّز التفاعل الإيجابي فيما بينهم، كالكافيتيريا والمرافق الرياضيّة والمساحات الخضراء وغيرها.

مؤشرات الأداء

- تأمين احتياجات الجامعة وتحقيق رضا المستفيدين

3.2 تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب

الاستراتيجيات

- تطوير علاقة بين الطلاب والفريقين الإداري والأكاديمي محورها الطالب، تقوم على المساندة والدعم والإرشاد في الإطارين الأكاديمي وغير الأكاديمي وتسهّل مسار حياة الطالب الجامعيّ خلال سنوات الدراسة

مؤشرات الأداء

- تحقيق رضا المستفيدين

3.3 توفير تجربة جامعيّة غنيّة تعزّز الحياة الطلابيّة

الاستراتيجيات

- تأمين الفريقين الإداريين والأكاديميين بيئة حاضنة وداعمة للأنشطة والفعاليّات التي ينظّمها الطلاب.
- التشجيع على إنشاء النوادي الطلابيّة ذات الصلة باهتمامات الطلاب ، وتأمين الدعم المالي لهذه النوادي وتوفير احتياجاتها اللوجستية وتسهيلها.

مؤشرات الأداء

- نسبة الطلاب المنخرطين في الأنشطة
- نسبة مشاركة الجامعة في أنشطة طلابيّة خارجيّة
- تحقيق رضا المستفيدين

المجال الرابع

تعزيز صورة الجامعة في المجتمع كمؤسسة فاعلة في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية

تلعب الجامعات دوراً هاماً في عملية التنمية المجتمعية، كونها المؤسسة التعليمية الأهم القادرة على رفد المجتمع بالمتخصصين في المجالات التي يحتاجها، وعلى تزويده بنتائج البحوث العلمية والتطبيقية التي تُنجزها، بما يساهم في تحقيق تقدّم مجتمعي حقيقي على مستوى المعرفة والاقتصاد والاجتماع.

هذه الصلة الوثيقة بين الجامعة والمجتمع، تفرض على الجامعة توجيه قدراتها وطاقاتها لخدمة مجتمعها، وتلزمها إحداث تغييرات مستمرة في برامجها وبحوثها استجابة لمتطلباته؛ فضلاً عن أنها تحمّلها مسؤولية الالتزام بالمشاركة الفعلية في تطويره، وتعزيز العلاقة مع مؤسساته الفاعلة في المجالات المختلفة الأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها، بما يحقق تكاملاً مثمراً على صعيد تقدّمه وتنميته.

ومن هنا، فإن الجامعة تجتهد في تحقيق تواصل متبادل بينها وبين مجتمعها، وذلك في اتجاهين: إتجاه يخطّط ويعمل لدعم احتياجات المجتمع وتطلعاته، واتجاه يقوم بتوسيع قنوات التواصل بينها وبين مؤسسات المجتمع المحلي بهدف جعل حضورها فاعلاً ومثمراً في كل المجالات.

وانطلاقاً من ذلك كلّ، ستسعى الجامعة في خطتها الاستراتيجية إلى تحقيق ما يلي:

- توظيف إمكانياتها وقدراتها لتقديم خدمات تساهم في التنمية المجتمعية.
- بناء علاقات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المحلي، تساهم في التعريف بدور الجامعة وإمكانياتها.
- تعزيز سمعة الجامعة لدى المجتمع المحلي والعالمي أفراداً ومؤسسات

4.1 توظيف إمكانيات الجامعة في التنمية المجتمعية

الاستراتيجيات

- ربط برامج التعليم ومناهجه، والبحوث العلمية باحتياجات المجتمع.
- تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية ذات الصلة باحتياجات المجتمع.
- تقديم خدمات بحثية وتعليمية وتدريبية تستهدف مؤسسات المجتمع وأفراده

مؤشرات الأداء

- عدد الأنشطة وتنوعها في الاختصاصات كافة.
- عدد المشاركين في البرامج التدريبية

4.2 بناء علاقات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المحلي

الاستراتيجيات

- بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات الأعمال في المجتمع المحلي.
- التأسيس لعلاقات تعاون مع الجهات الحكومية والأهلية والأكاديمية ومنظمات المجتمع المدني، وتعزيز قنوات التواصل معها

مؤشرات الأداء

- الاتفاقيات والمشاريع المشتركة بين الجامعة والمؤسسات المحلية والانتاجية

4.3 تعزيز سمعة الجامعة لدى المجتمعين المحلي والعالمي

الاستراتيجيات

- التأسيس لعلاقات إيجابية مع المؤسسات الإعلامية المحلية وتعزيز قنوات التواصل معها.
- تعزيز عمليات التسويق الرقمي، لنشر صورة إيجابية ومتميزة عن دور الجامعة العلمي ورسالتها وأهدافها وإنجازاتها لدى شريحة واسعة من المستخدمين للشبكة العنكبوتية.
- توثيق الروابط بين الجامعة وخريجها، بوصفهم في صورتها التي تمثلها في المجتمع. والعمل على توثيق الروابط بين الخريجين أنفسهم، وتشجيعهم رفد الجامعة بقدراتهم وإمكاناتهم، بما ينمي احساسهم بالانتماء لها، وإطلاق رابطة الخريجين .

مؤشرات الأداء

- عدد المشاركين من الخريجين في أنشطة رابطة الخريجين
- اتفاقيات وشراكات مع مؤسسات اعلامية
- فعالية حضور الجامعة على الصعيد الرقمي