



ملخص الاستراتيجية الأولى
لجامعة إقليم سبأ

2021 - 2025 م

من التأسيس إلى التميز

الفهرس

1 كلمة وزير التعليم العالي والبحث العلمي والتعليم الفني والتدريب المهني.

2 كلمة رئيس الجامعة رئيس اللجنة الرئيسية.

3 لجان إعداد الاستراتيجية الأولى.

5 الباب الأول: الإطار العام للاستراتيجية الأولى لجامعة إقليم سبأ.

6 الفصل الأول: التعريف بالجامعة.

10 الفصل الثاني: نشأة الجامعة ومراحل تطورها.

12 الباب الثاني: مراحل ومنهجيات ومرجعيات إعداد الاستراتيجية الأولى.

13 الفصل الأول: مراحل إعداد الاستراتيجية.

15 الفصل الثاني: مرجعيات الاستراتيجية.

16 الفصل الثالث: منهجية إعداد الاستراتيجية.

17 الباب الثالث: التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي.

18 الفصل الأول: إجراءات التحليل البيئي.

19 الفصل الثاني: بيانات الجامعة الأساسية في مرحلة التحليل البيئي.

20 الفصل الثالث: التقييم الذاتي وفق معايير ومؤشرات ضمان الجودة.

23 الفصل الرابع: تحليل سوات (SWOT).

24 الفصل الخامس: الخيار الاستراتيجي للجامعة.

25 الفصل السادس: تحديد الأولويات.

26 الباب الرابع: الموجهات الاستراتيجية.

28 الباب الخامس: مصفوفة الاستراتيجية الأولى.

29 الفصل الأول: مقدرات مصفوفة الاستراتيجية.

30 الفصل الثاني: مصفوفة الاستراتيجية.

35 الباب السادس: النتائج والمخرجات للاستراتيجية الأولى.

36 الفصل الأول: المخرجات والنتائج لبعث التعلم والنمو.

39 الفصل الثاني: المخرجات والنتائج لبعث العمليات.

44 الفصل الثالث: المخرجات والنتائج لبعث المستفيدين.

47 الفصل الرابع: المخرجات والنتائج لبعث المالي.

49 الباب السابع: تحكيم الاستراتيجية وإقرارها.

50 الفصل الأول: الصياغة والمراجعة.

50 الفصل الثاني: التحكيم والإقرار.

51 الخاتمة.

كلمة وزير التعليم
العالي والبحث العلمي
والنعليم الفني
والتدريب المهني

الأستاذ الدكتور /

خالد أحمد الوصابي



إنما تحقّقه جامعة إقليم سبأ من إنجازات على الرغم من قصر عمرها يعدّ مكسباً مهماً للتعليم العالي في اليمن عاقبة. حيث استطاعت أن تحقق قفزة نوعية في مختلف المجالات، ولا أدل على ذلك من الخطة الاستراتيجية الطموحة (2021 - 2025م) التي تعد من الخطط النموذجية في التخطيط الاستراتيجي، المبنية على رؤية قيادة الجامعة، وسعيها الدؤوب في مواصلة مشوار النجاح والتقدم بما يعزز مكانة الجامعة ويضمن لها تحقيق التوسع في البنى الأكاديمية والإدارية والمادية وفق النظم الحديثة والمعايير الوطنية للجودة والاعتماد الأكاديمي، وبناء الشراكات الفاعلة، واستدامة نماء القدرات البشرية على المستويات الأكاديمية والإدارية والفنية؛ وبما يؤهل الجامعة إلى القيام بمهمتها بفاعلية في إعداد المخرجات التعليمية المتميزة في مختلف التخصصات، وخدمة المجتمع، والنهوض العلمي الشامل، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

إن هذه الخطة تأتي استجابة للتحديات العصرية التي تقتضي النظر في المتاحات القائمة من برامج أكاديمية وتكنولوجية ومواءمتها مع متطلبات سوق العمل ومستجداته، بما يمكن من الوصول إلى نظام تعليم عالي الجودة يستجيب للمتطلبات الوطنية والدولية، وينسجم مع احتياجات الوطن في المجال الاقتصادي والثقافي والاجتماعي.

وإننا إذ نشمّن هذا الجهد في إعداد الخطة الاستراتيجية التي تسهم في رفع معيار الجامعة في التصنيف المحلي والإقليمي، فإننا على ثقة عالية من قدرة قيادة الجامعة على تنفيذها، والوصول إلى الغايات المنشودة، والتكيف مع المتغيرات الطارئة، والتعاطي بمرونة مع الأولويات الكفيلة بتحقيق الأهداف المرسومة والطموحات المشروعة.



كلمة رئيس الجامعة رئيس اللجنة الرئيسية الأستاذ الدكتور / محمد حمود القدسي

لقد مرّت جامعة إقليم سبأ بمراحل عديدة من البناء والتطور. منذ النشأة الأولى كمعهد للمعلمين ثم كلية واحدة تابعة لجامعة صنعاء. وصولاً إلى صدور القرار الجمهوري بإنشائها جامعة في العام 2016م. وباتت اليوم بعد أربع سنوات من تأسيسها تتكون من ست كليات وثلاثة مراكز. وتتسع لآلاف الطلاب والطالبات ومئات العاملين من الكوادر الأكاديمية والإدارية والفنية. وعشرات المعامل والورش والقاعات والبنى التحتية. في ظل أوضاع استثنائية وتحديات كبيرة صنعنا منها فرصاً للنجاح وسلماً للتطور. وما كان للجامعة أن تصل إلى ما وصلت إليه لولا تعاون جميع المخلصين من قيادة الدولة. وقيادة السلطة المحلية. وجهود جميع منسوبي الجامعة منذ نشأتها الأولى.

لقد حرصنا منذ اليوم الأول لتولي قيادة هذا المرح الأكاديمي على العمل وفق منهجية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط بعيد المدى لتحقيق التوسع في البنى الأكاديمية والإدارية والمادية وفق النظم الحديثة والمعايير الوطنية لل جودة والاعتماد الأكاديمي. وبناء الشراكات الفاعلة. واستدامة النماء للقدرات البشرية على المستويات الأكاديمية والإدارية والفنية؛ بما يؤهل الجامعة إلى القيام بمهمتها بفاعلية في إعداد المخرجات التعليمية الكفأة في مختلف التخصصات. وخدمة المجتمع. والنهوض العلمي الشامل. وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وانطلاقاً من مبدأ الحرص على تبنى منهجيات الإدارة الاستراتيجية؛ فقد جاءت هذه الاستراتيجية الأولى (2021 - 2025م) بمثابة التعبير عن التزامنا بمسار التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى. والذي جاء نتاج سلسلة طويلة من مراحل بنائها المستندة على المنهجيات العلمية في تحليل البيئة والتقييم الذاتي والتخطيط للمستقبل. حتى خرجت هذه الوثيقة إلى حيز الوجود.

لقد بذلت جهوداً مضمينة ومميزة ومشكورة من كافة لجان الاستراتيجية الأولى للجامعة. ابتداءً باللجنة الإشرافية برئاسة اللواء الشيخ/ سلطان بن علي العرادة محافظ محافظة مأرب. الذي ما فتى بسند الجامعة باهتمامه ودعمه ومتابعته خطوة بخطوة في مختلف المراحل. وإلى في هذا المقام أتقدم إلى اللجنة الرئيسية. واللجان الفرعية. والخبراء الخارجيين. والمختصين. والفنيين. ولكل من وضع بصمة في إعداد وإنجاز وإخراج الاستراتيجية إلى حيز الوجود. وأجزل للجميع الشكر والثناء.

وفي الختام نؤكد على أن وجود هذه الوثيقة الاستراتيجية يمثل بداية مشوار جديد لتطبيقها على أرض الواقع بتعاون وتضافر كافة الجهود؛ للوصول بالجامعة إلى مصاف الجامعات المتميزة محلياً وإقليمياً. وتقديم خدمة تعليمية ومجتمعية تساهم بفاعلية في تحقيق الأهداف الوطنية والتنمية الشاملة للبلاد.

لجان إعداد الاستراتيجية الأولى

بناءً على أهمية الاستراتيجيات لتوجيه أنشطة المؤسسات التعليمية فقد حرصت قيادة الجامعة على إعداد الاستراتيجية الأولى (2021 - 2025 م) للسعي نحو تحقيق أهدافها السامية، ومن هذا المنطلق سُكلت لجان من قبل قيادة الجامعة لإعداد الاستراتيجية الأولى وفق التصور المعقد من قبل خبراء متخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وقد تم تدريب هذه اللجان على المهام الموكلة اليها وهذه اللجان هي:

اللجنة الرئيسة			
م	الاسم	الوظيفة	الصفة
1	أ.د. محمد حمود نعمان القدسي	رئيس الجامعة	رئيساً
2	د. علي سيف مبارك الرمال	نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب	عضواً
3	أ.د. حسين عبدالله صالح الموسوي	نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عضواً
4	د. بدور عبدالله علي المأوري	نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية	عضواً
5	د. عثمان سالم مبخوت العزادة	الأمين العام للجامعة	عضواً
6	أ.م.د. سمير عبد الرحمن الشميري	عميد مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة (سابقاً)	عضواً
7	د. أكرم محمد أحمد حمادي	عميد مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	عضواً
8	د. حسن محمد صالح وهيب	عميد كلية الشريعة والقانون	عضواً
9	د. صالح صالح جميل الذيب	عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية	عضواً
10	د. مظهر علي حسين البرطي	عميد كلية التربية والعلوم	عضواً
11	د. عبدالناصر عبدالرحمن ناصر سودان	عميد كلية العلوم الإدارية والمالية	عضواً
12	د. عبدالله سعيد علي غريب	عميد كلية تكنولوجيا المعلومات وعلوم الحاسوب	عضواً
13	د. عدنان ناجي أحمد غالب	عميد مركز الدراسات والبحوث	عضواً
14	د. بندر ناصر الفدري	عميد كلية التربية والعلوم الإنسانية والتطبيقية - الجوف	عضواً
15	أ. بشير علي الفضلي	قبير الاستراتيجية	عضواً

لجنة بعد التعلم والنمو

م	الاسم	الوظيفة	الصفة
1	د. عمر سيف أحمد ردمان	رئيس قسم التطوير الأكاديمي - مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	رئيساً
2	أ. عبد الواحد أحمد الروقي	الشؤون الإدارية	عضواً
3	أ. ليلى أحمد محمد الرايدي	الشؤون الأكاديمية	عضواً

لجنة بعد العمليات

م	الاسم	الوظيفة	الصفة
1	د. عدنان ناجي أحمد غالب	رئيس قسم ضمان الجودة (سابقاً) - مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	رئيساً
2	أ. إبراهيم محمد علي الريمي	الشؤون الإدارية	عضواً

لجنة بعد المستفيدين

م	الاسم	الوظيفة	الصفة
1	أ. مهدي علي مهدي مهدي	رئيس قسم التخطيط والإحصاء - مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	رئيساً
2	أ. عبد الوهاب عباب علي العباب	مدير عام الشؤون الأكاديمية	عضواً

لجنة البعد المالي

م	الاسم	الوظيفة	الصفة
1	د. عبد السلام محمد المهدي	رئيس قسم التدريب والتأهيل - مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	رئيساً
2	أ. خليل عبد الرقيب المحمدي	مدير عام الشؤون المالية والتجهيزات	عضواً

المحكمون

م	الاسم	الوظيفة	الصفة
1	أ.د. عبداللطيف مصلح محمد عايض	محكم خارجي	
2	د. عبدالجليل سعيد الحميري	محكم خارجي	
3	د. عبدالسلام محمد مهدي عينا	محكم داخلي	



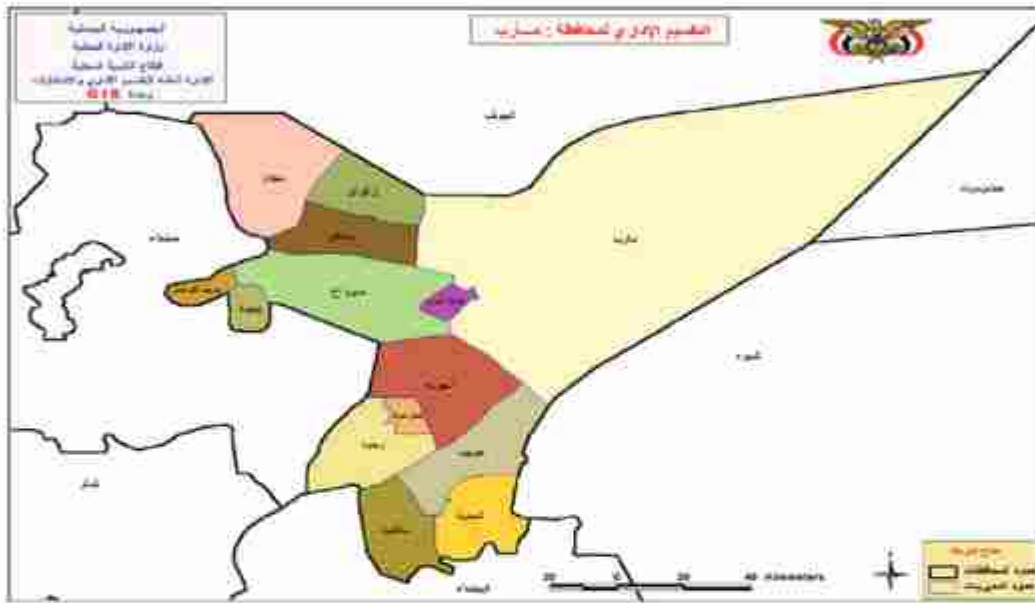
الباب الأول

الإطار العام للاستراتيجية
الأولى لجامعة إقليم سبأ

الفصل الأول: التعريف بالجامعة

موقع الجامعة:

تقع جامعة إقليم سبأ في عاصمة محافظة مأرب.



خريطة رقم (1) تحديد موقع المدينة في محافظة مأرب

موقع وحدود المحافظة:

تقع محافظة مأرب إلى الشمال الشرقي من العاصمة صنعاء، وتبعد عنها نحو 173 كم، ويحدها من الشمال محافظة الجوف، ومن الجنوب محافظتا البيضاء وشبوة، ومن الشرق محافظتا حضرموت وشبوة، ومن الغرب محافظة صنعاء؛ وتقدر مساحتها بـ 17405 كم²، وتتوزع على 14 مديرية.

تضاريس ومناخ محافظة مأرب:

تتميز المحافظة بتضاريس جبلية وسهلية وصراوية، يغلّب على الجزء الغربي منها الطابع الجبلي، وعلى الجزء الشرقي الطابع السهلي والصحراوي، ويتنوع المناخ بحسب تنوع التضاريس، ففي الجزء الغربي يكون المناخ معتدلاً إلى حار صيفاً وبارد شتاءً، وفي الجزء الشرقي يسود مناخ شبه مداري جاف حار صيفاً وبارد شتاءً، وتسقط الأمطار على أجزاء كبيرة من المحافظة وغالباً ما تكون قليلة خصوصاً الأجزاء الشرقية.



خريطة رقم (2) تبين موقع المحافظة بين محافظات الجمهورية.

خصائص المجتمع والبيئة المحيطة بالجامعة:

- تتمتع محافظة مأرب بخصائص عديدة في بيئتها وفي سكانها، ومن أهم تلك الخصائص ما يأتي:
- 1) توفر مخزون من الثروات والمعادن منها النفط والغاز والجرانيت والاسكوريا والملح الصخري والجبس والرّغام وغيرها.
 - 2) تمتلك المحافظة عناصر الجذب السياحي لوجود معالم أثرية وسياحية فيها..
 - 3) تعد الزراعة النشاط الرئيس لسكان المحافظة، إذ تحتل المرتبة الثالثة في النشاط الزراعي من بين محافظات الجمهورية.
 - 4) يهتم أفراد المجتمع فيها بتنمية الثروة الحيوانية.
 - 5) يتميز أبناء المحافظة بتمسكهم بالأعراف والعادات القبلية، والترابط الأسري والاجتماعي.

الآثار التاريخية بمحافظة مأرب:

تتميز محافظة مأرب بامتلاكها إرثاً تاريخياً وبعداً حضارياً تمثل في:

1 - معبد بران ويطلق عليه أيضاً عرش بلقيس، ويقع في الناحية الجنوبية الشرقية من مدينة مأرب القديمة على بعد حوالي 10 كم وتقول المصادر التاريخية: إنه بني في عهد الملكة بلقيس التي حكمت مملكة سبأ في نهاية الألف الثاني قبل الميلاد، ويتكون "عرش بلقيس" من 6 أعمدة، واحداً منها مكسور.



صورة رقم (1) معبد بران



2 - "معبد الشمس" أو "معبد أوام" أو "معبد المقه" (إله الدولة). يقع معبد أوام في جنوب شرق مدينة مأرب على مسافة 15 كم ويسمى أيضاً محرم بلقيس ويتخذ المعبد الشكل البيضاوي؛ إذ يعد معبد مقدس للآلهة السبئية (المقه) إله السبئيين، ويتكون من ثمانية أعمدة. ويعتقد الأثريون أن المعبد شيد لأول مرة في القرن العاشر قبل الميلاد، ويبلغ طول سور معبد أوام حوالي (752) متراً

بسمائة تتراوح بين (3-5) أمتار، ويتوسطه فناء بطول (252) متراً وعرض (24) متراً ويقع مدخل المعبد في الناحية الشمالية منه ويعد المعبد تحفة معمارية حضارية.

3 - سد مأرب: يعد سد مأرب أشهر الآثار السبئية في جزيرة العرب؛ فقد شاع ذكره في المصادر التاريخية بكونه أشهر السدود التاريخية في مملكة سبأ، ويقع في مدينة مأرب في الناحية الجنوبية الغربية على بعد حوالي 12 كم من مركز المحافظة ويرى الأثريون أنه بني في القرن الثامن قبل الميلاد وبقي حتى عام (575) بعد الميلاد ثم



تعرض لعدة تصدعات أدت إلى انهياره؛ ثم أعيد بناؤه في العام (1986م). ويبلغ طول جسم السد حوالي (680) متراً من الصدف الأيسر إلى الصدف اليمين في ارتفاع (16) متراً وسمك (20) متراً.

التغيرات السكانية وآثارها:

خلال الأعوام (2015 - 2021م) استقبلت محافظة مأرب موجة نزوح سكاني من جميع محافظات الجمهورية اليمنية؛ بسبب الحرب التي تعيشها البلاد التي اندلعت في أواخر العام 2014م وأدت إلى نزوح نحو ثلاثة مليون نسمة إلى المحافظة، توزعوا على أغلب مديرياتها؛ مما أدى إلى تكديس السكان في المدينة والمديريات المجاورة لها؛ الأمر الذي أدى إلى ارتفاع عدد السكان نحو عشرة أضعاف، ولا يزال النزوح في تصاعد مستمر، مما فاقم مشكلة الازدحام السكاني الذي سبب عبئاً كبيراً على السلطة المحلية والمؤسسات الخدمية التابعة لها. وبسبب هذه المتغيرات فقد انتقلت المحافظة إلى مرحلة جديدة في جميع القطاعات ومنها قطاع التعليم العالي، وتتلخص انعكاسات ذلك على جامعة إقليم سبأ في الآتي:

- 1- زيادة معدلات إقبال الطلبة على الجامعة بصورة كبيرة مع ضعف البنية التحتية المتاحة.
- 2 - الحاجة الملحة إلى فتح تخصصات علمية جديدة تلبي احتياجات الطلاب والطالبات المتقدمين للإلتحاق بالجامعة.
- 3 - الحاجة الماسة إلى التوسع في البنية التحتية والتنظيمية والمؤسسية والأكاديمية والفنية للجامعة.
- 4 - الحاجة إلى اعتماد موازنة مناسبة للجامعة تواجه الإقبال المتزايد والتوسع المطلوب للجامعة.
- 5 - الحاجة إلى استيعاب كفاءات علمية وإدارية تواجه الأعداد المتزايدة من الطلبة.

الفصل الثاني: نشأة الجامعة ومراحل تطورها

شهدت الجامعة تطوراً ملحوظاً في بنيتها التحتية والمؤسسية والأكاديمية والإدارية والفنية خلال الفترة من (2006م إلى 2021م) ومرت بمراحل متعددة تمثلت في الآتي:

1 - في 17 شوال 1427هـ الموافق 18/11/2006م صدر قرار إنشاء كلية التربية والآداب والعلوم -مأرب كلية تتبع جامعة صنعاء، تمنح شهادة البكالوريوس في تخصصات: (حاسوب، ورياضيات علوم، ورياضيات تربية، وفيزياء علوم، وفيزياء تربية، وكيمياء علوم، وكيمياء تربية، وأحياء علوم، وأحياء تربية، ولغة عربية آداب، ولغة عربية تربية، وإنجليزي آداب، وإنجليزي تربية، وعلوم قرآن، وآثار وسياحة) وتخرج منها حتى العام 2016م عدد (1111) طالباً وطالبة، وكان متوسط عدد الطلبة التحاقاً بالكلية حوالي (500) طالب وطالبة سنوياً.

2 - في العام (2013) تم شراء أرض للجامعة بمساحة واحد كيلو متر مربع لجامعة إقليم سبأ.

3 - في 16 صفر 1438هـ الموافق 16/11/2016م صدر القرار الجمهوري رقم (145) لسنة (2016م) بإنشاء جامعة إقليم سبأ جامعة حكومية تتمتع بشخصية اعتبارية، وفي نفس العام تم إنشاء كليتين جديدتين هما: (الشريعة والقانون، والعلوم الإدارية والمالية) بالإضافة إلى كلية التربية والآداب والعلوم.

4 - في العام (2017/2018م) صدر قرار رئيس الجامعة بفتح كلية تكنولوجيا المعلومات وعلوم الحاسوب.

5 - في العام (2017/2018م) صدر قرار رئيس الجامعة بفتح كلية التربية والعلوم الإنسانية والتطبيقية -الجوف، وتضم خمسة تخصصات: (نظم معلومات، معلم صف، علوم حياة، رياضيات، إنجليزي)، وبلغ عدد الطلبة في الكلية عند إنشائها (405) طلاب وطالبات.

6 - في الأعوام (2017/2018م) صدر قرار رئيس الجامعة بفتح برامج الماجستير في أربعة تخصصات: (القرآن الكريم وعلومه، واللغة العربية، والرياضيات البحثية، والحاسوب).

7 - في العام (2018م) صدر قرار رئيس الجامعة بإنشاء مركز التطوير الأكاديمي وضمن الجودة، ومركز الدراسات والبحوث.

8 - في العام (2019م) صدر قرار رئيس الجامعة بإنشاء مركز اللغات والترجمة.

- 9- في العام (2020م) صدر قرار رئيس الجامعة بإنشاء كلية الطب.
- 10- ارتفع عدد الطلبة المقبولين في الجامعة من (1102) طالباً وطالبة في العام (2016م) إلى (13000) طالب وطالبة في العام (2020 / 2021م).
- 11 - في العام (2019) م صدر قرار رئيس الجامعة بإعداد الاستراتيجية الأولى للجامعة (2021 - 2025م).
- 12 -في الأعوام (2016 - 2021م) شهدت الجامعة توسعاً كبيراً في البنية التحتية والتشجير وتوفير الخدمات الفنية والخدمية للعاملين والطلبة.
- 13 - منذ العام (2016م) وفرت الجامعة حافلات لنقل الطالبات من مديريات المحافظة تشجيعاً وتيسيراً ودعمًا لتعلم الطالبات في المحافظة لتعليم الفتاة العربية.
- 14 -في أواخر العام (2017م) تم اعتماد ميزانية تشغيلية للجامعة بتوجيهات رئيس مجلس الوزراء حينها. وتم تعيين (47) دكتور و(11) مدرس و(9) وبدرجة معيد و (64) موظفاً إدارياً وفنياً وخدميًا.
- 15 -في الأعوام (2016/2021م) صدرت قرارات عديدة بإنشاء لجان دائمة ومؤقتة اعتيادية ونوعية بحسب ما تتطلبه حاجة الجامعة ومقتضى تطورها.
- 16 - خلال المدة (2016/2021م) أصبحت الجامعة تضم الكليات والتخصصات الآتية:

م	الكلية	الأقسام والبرامج
1	التربية والعلوم	رياضيات، فيزياء، كيمياء، علوم حياة، د/عربية تربية، قرآن كريم وعلومه، إنجليزي تربية، جيولوجيا لفظ ومياه، جيولوجيا خامات، جيولوجيا اقتصادية ومعلم صف.
2	الآداب والعلوم الإنسانية	إسلامية آداب، آثار وسياحة، الإذاعة والتلفزيون، العلاقات العامة، فنون سمعية ومرئية، واللغة الإنجليزية وآدابها.
3	الشريعة والقانون	الشريعة والقانون (عام)
4	تكنولوجيا المعلومات وعلوم الحاسوب	نظم المعلومات الحاسوبية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعلوم حاسوب.
5	العلوم الإدارية والمالية	محاسبة، فصارف وتمويل، تسويق، إدارة عامة، وإدارة أعمال.
6	التربية والعلوم الإنسانية و التطبيقية - الحوف	قرآن كريم وعلومه، اللغة العربية، الرياضيات، نظم معلومات حاسوبية، إدارة عامة، معلم صف، اللغة الانجليزي، وعلوم حياة.
7	الطب	الطب والجراحة.



الباب الثاني

مراحل ومنهجيات ومرجعيات
إعداد الاستراتيجية الأولى

الفصل الأول: مراحل إعداد الاستراتيجية

مر إعداد الاستراتيجية الأولى للجامعة بست مراحل هي:

المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد:

تضمنت هذه المرحلة جملة من الإجراءات أهمها:

أ. التعاقد مع جهة استشارية تساعد على إعداد الاستراتيجية.

ب. تهيئة قيادات الجامعة ومنسوبيها ومنتسبيها من أكاديميين وإداريين لعملية التخطيط الاستراتيجي عبر تنفيذ مجموعة من ورش العمل والدورات التدريبية، واللقاءات والفعاليات المتنوعة.

ج. تكليف لجان إعداد الاستراتيجية على -د- اللجان الفرعية، حسب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

- | | |
|------------------------------|----------------------|
| 1. لجنة بعد التعلم والنمو. | 1. اللجنة الإشرافية. |
| 2. لجنة بعد العمليات. | 2. اللجنة الرئيسية. |
| 3. لجنة بعد المستفيدين. | 3. اللجنة الفنية. |
| 4. لجنة بعد المالي. | |
| 5. لجنة السكرتارية والتنظيم. | |

المرحلة الثانية: التحليل البيئي:

تضمنت هذه المرحلة عدداً من الخطوات أهمها ما يأتي:

أ. إعداد تصور لعملية التحليل البيئي متضمناً نماذج العمل وأدوات جمع البيانات.

ب. تدريب فريق التحليل البيئي وجمع البيانات.

ج. إقرار أدوات جمع البيانات للتحليل البيئي (نماذج تحليل سوات (SWOT)، ونماذج التقييم الذاتي، ونماذج تحليل وتحديد الفجوات).

د. جمع البيانات.

و. إقرار نتائج تحليل البيانات.

ز. تحديد الفجوة لسنوات الاستراتيجية الخمسية.

المرحلة الثالثة: إعداد الموجهات الاستراتيجية:

تضمنت هذه المرحلة أليات إعداد موجهات الجامعة الاستراتيجية: (رؤية الجامعة

-رسالة الجامعة-قيم الجامعة-أهداف الجامعة) استناداً إلى:

1. قانون رقم (17) لسنة (1995م) بشأن الجامعات اليمنية وتعديلاته، والقرار الجمهوري رقم (32) لسنة (2007م) بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية وتعديلاتها.

والقرار الجمهوري رقم (139) لسنة (2010م) بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

2. نتائج التحليل البيئي والتقييم الذاتي لتحديد الفجوة.
3. مسح الموجهات الاستراتيجية لعدد (19) جامعة منها: (6) جامعات محلية و(10) جامعات إقليمية و(3) جامعات دولية.
4. ورش عمل وجلسات نقاش متعددة لمنسوبي الجامعة، واللجنة الفنية، واللجنة الرئيسة للاستراتيجية.
5. تحكيم مشروع الموجهات الاستراتيجية من قبل (8) خبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي والجودة الإدارية والأكاديمية.
6. إعداد الموجهات الاستراتيجية لكليات ومراكز الجامعة.
7. اعتماد الموجهات الاستراتيجية من قبل مجلس الجامعة.

المرحلة الرابعة: إعداد مصفوفة الاستراتيجية:

تضمنت هذه المرحلة الإجراءات الآتية:

- 1 - صياغة الأهداف الفرعية للأهداف الاستراتيجية.
- 2 - تحديد مبادرات أهداف الاستراتيجية
- 3 - بناء معايير قياس تحقق الأهداف (المؤشرات، والقيم المعيارية، والقيم الحالية، والقيم المستهدفة).
- 4 - توزيع القيم المستهدفة على سنوات الاستراتيجية.
- 5 - تحديد الأنشطة وأدوات القياس.
- 6 - تحديد الجهات المنفذة للأنشطة والجهات المشاركة في التنفيذ.
- 7 - تحديد التكلفة المالية ومصادر التمويل لجميع المؤشرات وتوزيعها على سنوات الاستراتيجية الخمس.

المرحلة السادسة:

إقرار الاستراتيجية:

- تضمنت هذه المرحلة الإجراءات الآتية:
1. إقرار وثيقة الاستراتيجية من قبل اللجان الفرعية والرئيسة.
 2. إقرار وثيقة الاستراتيجية من قبل اللجنة الإشرافية.
 3. اعتماد الاستراتيجية الأولى من مجلس الجامعة.
 4. إعداد ملخص الاستراتيجية الأولى.
 5. نشر الاستراتيجية الأولى.
 6. أرشفة وثيقة الاستراتيجية الأولى.

المرحلة الخامسة : الصياغة

والمراجعة والتحكيم:

تضمنت هذه المرحلة الإجراءات الآتية:

- (1) الصياغة النهائية.
- (2) المراجعة الفنية النهائية.
- (3) المراجعة اللغوية.
- (4) التحكيم الداخلي.
- (5) التحكيم الخارجي.

الفصل الثاني: مرجعيات الاستراتيجية الأولى

تم الاعتماد في إعداد الاستراتيجية الأولى على مرجعيتان وهما:

الأولى: مرجعية معايير ومؤشرات الجودة والاعتماد الأكاديمي:

تم لاعتماد بدرجة أساسية في التقييم الذاتي على معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي بالجمهورية اليمنية، والأخذ بعين الاعتبار المرجعيات الآتية: معايير ومؤشرات الأداة الوطنية لتصنيف وتقييم الجامعات اليمنية، ومعايير ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، ومعايير الأداة المتكاملة لقياس أداء الجامعات (اتحاد الجامعات الإسلامية)، (الإيسيسكو)، وقد بذل جهداً مميزاً في تجميع وتصنيف وإعادة صياغة المعايير والمؤشرات التي تمثل الركن الرئيس لمصفوفة الاستراتيجية.

الثانية: مرجعية نتائج تحليل سوات (SWOT) وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

نظراً لأهمية معرفة واقع بيئة الجامعة الداخلية والخارجية ومعرفة آراء العاملين في هاتين البيئتين، فقد تم تحليل البيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية من الفرص المتاحة والتهديدات/ المخاطر المتوقعة.

الفصل الثالث: منهجية إعداد الاستراتيجية الأولى

برزت في الآونة الأخيرة أساليب عدة في الإدارة والتخطيط تمكن المؤسسات من الحصول على صورة كاملة وشاملة لتفاعل أجزائها مع بعضها البعض، ومن تلك الأساليب ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على أربعة أبعاد رئيسية تشمل جميع جوانب العمل: وبناء على ما سبق ولتطوير الأداء والخروج بمخرجات متميزة: فقد تم الدمج بين المرجعيتين: معايير ومؤشرات الجودة مع نتائج تحليل سوات (SWOT) في بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة التي شكلت الإطار العام للاستراتيجية، وأصبحت الاستراتيجية وفق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كما يأتي:

1 - بعد التعلم والنمو:

يهتم بعد التعلم والنمو بالعاملين في الجامعة بمختلف فئاتهم القيادية والأكاديمية والإدارية ابتداءً من الاختيار والتوظيف والاهتمام بتنمية القدرات والمهارات لتحقيق الأداء المطلوب، فإذا تحقق هذا البعد بنجاح فسيؤثر إيجاباً على البعد التالي وهو بعد العمليات.

2 - بعد العمليات:

يهتم بعد العمليات بالبنية التنظيمية والإدارية والمادية، من برامج ولوائح وأنظمة ومعايير وأسس إدارية تضبط جميع العمليات المؤسسية، والبنى التحتية والإنشاءات التي تتناسب مع خدمة المستفيدين ولا يمكن أن يتحقق هذا البعد بنجاح إلا بتحقيق البعد السابق (التعلم والنمو)، وإذا تحقق هذا البعد يتميز فسيؤثر إيجاباً على بعد المستفيدين.

3 - بعد المستفيدين:

يهتم بعد المستفيدين بتطوير وتحسين الخدمات التي تقدم للطلاب والخدمات التنموية التي تقدم للمجتمع والفئات ذات العلاقة مثل المؤسسات الحكومية أو الخاصة، أو القيادات الشبابية، ومنظمات المجتمع المدني، وهذا البعد لا يمكن أن يتحقق بدون أرضية مناسبة وهي: وجود الموظف المؤهل في البعد الأول، وتحسن العمليات الداخلية في البعد الثاني، وإذا تحقق هذا البعد بنجاح فإنه سيؤثر إيجاباً على البعد المالي وينعكس أثره على مستوى التنمية المجتمعية التي تمثل الهدف الأساسي للدول والحكومات والمؤسسات.

4 - البعد المالي:

يهتم البعد المالي بكل ما يتعلق بالموارد المالية من: رفع كفاءة إدارة الموارد وفاعلية الرقابة، وتحقيق العاملين والقيادات الإدارية بما يؤدي إلى تحقيق تنمية الموارد واستخدامتها، وتحقيق نسبة أمان من المهددات المحتملة، وهذا البعد داعم رئيس لتحسن الأبعاد السابقة: وبالتالي سيعود بالنفع على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



الباب الثالث

التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي

الفصل الأول : إجراءات التحليل البيئي

تعد مرحلة التحليل البيئي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي كونها تساعد في وضع الأهداف والمؤشرات المناسبة لواقع الجامعة وطموحها، وخيارها الاستراتيجي ولتحقيق ذلك اعتمد فريق الإعداد على أكثر من أداة لتحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، وتقييم وضع الجامعة -وفق المرجعيات والمنهجية المذكورة في الباب السابق- وقد اعتمد فريق الإعداد على مجموعة من الإجراءات لعملية التحليل البيئي، وكان أهمها:

1. إعداد تصور التحليل البيئي متضمناً أنموذج العمل وأدوات جمع البيانات المصممة من قبل الخبير الخارجي لإعداد الاستراتيجية والمعتمدة من مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.
2. إقرار أدوات جمع البيانات وهي:

أ. أداة جمع البيانات الأساسية للجامعة.

ب. أداة تحديد الفجوة الناتجة المبنية على القيمة المعيارية والقيمة الحالية وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي مستوي بداية.

ج. أداة تحليل سوات (SWOT) للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وقياس مدى أهميتها وفق استبانة.

د. استبانة تحديد الأولويات لسنوات الاستراتيجية بحسب معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي.

3. تشكيل لجان لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (لجنة بعد التعلم والنمو -لجنة بعد العمليات - لجنة بعد المستفيدين - لجنة البعد العالي) وذلك بعضوية متخصصين من الجهات المعنية بحسب المهمة، ومسؤولية رئيس وحدة الجودة في الجهة، ورئاسة القسم المختص في مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.

4. جمع البيانات:

أ. تأهيل الفرق الميدانية على جمع بيانات التحليل البيئي.

ب. عقد ورش التحليل البيئي والتقييم الذاتي للجان الفرعية المكلفة بجمع البيانات.

ج. القيام بزيارات ميدانية لجمع البيانات بحسب الأدوات والنماذج المعتمدة.

د. عقد الاجتماعات الدورية.

هـ. إقامة ورشة عمل لقيادات المجتمع والسلطة المحلية من مختلف الفئات (التعليمية - السياسية - الاقتصادية - الاجتماعية - الأمنية): يفرض تحليل البيئة الخارجية للجامعة، وقد ضمنت نتائجها في أنموذج التحليل البيئي.

5. تحليل البيانات:

أ. مراجعة وفحص البيانات التي جمعت بواسطة أدوات جمع البيانات (أداة تحليل الفجوة، سوات، نتائج التقييم الذاتي).

6. إقرار نتائج تحليل البيانات:

أ. عقد اجتماعات مع اللجنة الفنية، ولجان جمع البيانات: لمناقشة نتائج التحليل، واقتراح التوصيات اللازمة.

ب. عقد جلسات مع اللجنة الرئيسية: لمناقشة نتائج التحليل البيئي، وتوصيات اللجنة الفنية، ووضع محددات عامه لمعالجة الفجوات في الاستراتيجية.

ج. عرض مقررات اللجنة الرئيسية على مجلس الجامعة لإنرائها وإقرارها.

د. إقرار وثائق التحليل البيئي.

الفصل الثاني : بيانات الجامعة الأساسية في مرحلة التحليل البيئي

قامت اللجان الفرعية بزيارات ميدانية إلى مختلف الجهات بالجامعة لجمع البيانات بحسب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومراحل النمو خلال السنوات من (2016 إلى 2020م). وفيما يأتي ملخص لتلك النتائج:

الإجمالي	2020م	2019م	2018م	2017م	2016م	فقرات البعد	البعد
93	0	0	0	73	20	1- توظيف أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم	التعلم والنمو
67	0	5	0	62	0	2- توظيف إداريين	
11	0	3	0	0	8	3- ابتعاث داخلي وخارجي	
3	0	1	2	0	0	4- إنشاء مراكز	
40	0	20	8	12	0	1- عدد القاعات	العمليات الداخلية
9	2	1	2	0	4	2- عدد المقامل	
6	1	0	0	2	3	3- عدد الكليات	
1000400م ²	0	0	0	0	1000400م ²	4- مساحة الجامعة	
1	0	1	0	0	0	5- وحدة صحية	
50200	0	0	32000	15200	1300	6- عدد كتب المكتبة	
11269	2462	3224	2822	1659	1102	1- عدد طلاب برنامج البكالوريوس	المستفيدين
225	0	122	103	0	0	2- عدد طلاب برنامج الماجستير	
801,000,000		0	0	801,000,000	0	1- الميزانية	المالي
115955290	77940560	86615950	60418090	28318443	5343000	2- الإيرادات	

الفصل الثالث: التقييم الذاتي وفق معايير ومؤشرات ضمان الجودة

نتائج تحليل بيانات التقييم الذاتي :

تم جمع البيانات وفق معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي (مستوى بداية) من جميع الجهات في الجامعة وفق مقياس ثلاثي (مطابق، مطابق إلى حد ما، غير مطابق) وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: نتائج التحليل الإحصائي على مستوى المعايير الفرعية لكل معيار رئيس على حدة:

نتائج التحليل الإحصائي لمعايير البنية الأكاديمية الرئيسية والفرعية:

جدول رقم (2) نتائج التحليل الإحصائي لمعايير البنية الأكاديمية الرئيسية والفرعية.

م	المعيار الرئيس	المعايير الفرعية	المتوسط	النسبة المئوية
1	البنية الأكاديمية	رسالة البرنامج وأهدافه	0,14	٪7
2		مخرجات تعلم البرنامج	0	٪0
3		مواصفات البرامج الأكاديمية	0,74	٪37
4		المقررات الدراسية	0,97	٪49
5		نظام الدراسة	1,33	٪67
6		أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم	1,4	٪70
7		نظام القبول والتسجيل	2	٪100
		النتيجة	1,1	٪55

نتائج التحليل الإحصائي لمعايير البنية التنظيمية والإدارية:

جدول رقم (3) نتائج التحليل الإحصائي لمعايير البنية التنظيمية والإدارية الرئيسية والفرعية.

م	المعيار الرئيس	المعيار الفرعي	المتوسط	النسبة المئوية
1	البنية التنظيمية والإدارية	إدارة المؤسسة التعليمية	1,13	٪57
2		نظام شؤون أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم ونظام شؤون الموظفين	0,6	٪30
3		الاستقلالية الأكاديمية	1,02	٪51
		النتيجة	0,92	٪46

نتائج التحليل الإحصائي لمعايير البنية التحتية:

جدول رقم (4) نتائج التحليل الإحصائي لمعايير البنية التحتية على مستوى المعايير الفرعية.

م	المعيار الرئيس	المعيار الفرعي	المتوسط	النسبة المئوية
1	البنية التحتية	قاعات التدريس.	1,5	٪ 75
2		وحدة القبول والتسجيل.	1,5	٪ 75
3		المختبرات.	1	٪ 50
4		مكاتب أعضاء هيئة التدريس.	1	٪ 50
5		المرافق الأخرى.	0,86	٪ 43
6		الأجهزة والوسائل التعليمية.	0,83	٪ 42
7		المكتبة.	0,73	٪ 37
8		السجلات والملفات.	0,5	٪ 25
9		المصادر الإلكترونية.	0	٪ 0
10		المراكز الصحية.	0	٪ 0
		النتيجة	0,73	٪ 37

نتائج التحليل الإحصائي لمعايير البنية المالية:

جدول رقم (5) نتائج التحليل الإحصائي لمعايير البنية المالية على مستوى المعايير الفرعية.

م	المعيار الرئيس	المعيار الفرعي	المتوسط	النسبة المئوية
1	البنية المالية	موارد الجامعة وموارنتها.	1,4	٪ 71
2		النظام المحاسبي للجامعة.	1	٪ 50
3		مضروفات الجامعة.	1	٪ 50
4		أخرى.	1,36	٪ 68
		النتيجة	1,25	٪ 62

ثانياً: نتائج التحليل الإحصائي لمعايير ومؤشرات ضمان الجودة على مستوى المعايير الرئيسية:

يوضح الجدول الآتي خلاصة عامة بنتائج التحليل الإحصائي لمعايير ومؤشرات ضمان الجودة على مستوى المعايير الرئيسية وفق معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي.

جدول رقم (6) النتائج الإحصائية لمتوسط نتائج استبانة التقييم الذاتي وفق المعايير والمؤشرات.

م	البعد	المتوسط	الفجوة
1	البنية الأكاديمية.	1,1	٪55
2	البنية الإدارية والتنظيمية.	0,92	٪46
3	البنية التحتية.	0,73	٪37
4	البنية العالية.	1,28	٪64
	النتيجة	1,01	٪51

يتضح من الجدول أعلاه أن النتيجة الإجمالية تدل على أن الفجوة كبيرة في بنى الجامعة، والتي تعكس الفارق الكبير بين واقع الجامعة وبين توفر متطلبات المعايير والمؤشرات لأدلة مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، مما يتطلب جهوداً كبيرة من قيادة الجامعة لردم هذه الفجوة خلال سنوات الاستراتيجية الأولى والخطط الاستراتيجية اللاحقة.

الفصل الرابع: تحليل سوات (SWOT).

تعد منهجية سوات (SWOT) في التحليل البيئي من أهم منهجيات التحليل التي تساعد نتائجها في فهم واستيعاب بيئة العمل من جوانبها المختلفة، خاصة إذا أدمج مع منهجيات أخرى مثل منهجية بطاقة الأداء المتوازن ليشمل التحليل كافة الجوانب، ويكون أكثر مصداقية في حال مشاركة العاملين في البيئة الداخلية وهم الموظفون بمختلف مستوياتهم العلمية والوظيفية، وكذلك المستفيدين وهم الطلبة والمجتمع. وتعد مشاركة المستفيد في تحليل بيئة العمل والتخطيط من المميزات النادرة التي تؤخذ بعين الاعتبار في التحليل والتخطيط؛ لأن ذلك يساعد في خدمة المستفيد والمجتمع، ويربط بين الجامعة وبيئتها الداخلية والخارجية.

وقد تم إجراء التحليل البيئي لبيئة الجامعة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) وبيئة الجامعة الخارجية (الفرص المتاحة والتهديدات/ المخاطر المتوقعة) وتم استخلاص أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحسب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للأبعاد الأربعة وتحليلها بحسب المعطيات الآتية:

1. بحسب التأثير وقد تم تحليل 3 مفردات هي: معدل الحدوث والتأثير والوزن النسبي.
 2. الترتيب حيث تم ترتيب نقاط التحليل بحسب قيم الحدوث والتأثير والوزن النسبي.
 3. بحسب الأهمية وقد تم التحليل للنقاط الواردة في التحليل من حيث القيمة والوزن النسبي.
 4. بحسب القدرة وقد تم التحليل من حيث قيمة النقطة ووزنها النسبي.
- جدول رقم (7) نتائج التحليل البيئي (SWOT).

بحسب القدرة		بحسب الأهمية		بحسب التأثير		البنء
القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	
2.90	% 58	3.75	% 75	3.61	% 72	اجمالي نقاط القوة
2.98	% 60	4.70	% 94	3.91	% 78	اجمالي نقاط الضعف
2.96	% 59	4.01	% 80	4.01	% 80	اجمالي نقاط الفرص
1.44	% 29	4.00	% 80	3.87	% 77	اجمالي نقاط التهديدات

طريقة التأثير:

بحسب طريقة التأثير من خلال احتمالية حدوث النقطة ومدى تأثير النقطة والتي يضع لها رقم من (1 إلى 10) ذلك بناء على احتمالية الحدوث، ووضع رقم في بند التأثير من (1 إلى 10) بناء على تأثير هذه النقطة، وكلما زادت نسبة الحدوث أو التأثير كلما اقترب الرقم المختار من رقم 10 والعكس صحيح، ولإيجاد النسبة يتم ضربهما معاً وقسمتها على (100).

طريقة الأهمية:

بحسب طريقة الأهمية من خلال أهمية النقطة يضع لها رقم من (1 إلى 5) وذلك بناء على مدى أهمية النقطة (5) مهمة جداً - (1) أقل أهمية، ولإيجاد النسبة يتم ضرب ترتيب النقطة في رقم أهميتها ثم قسم الناتج على (5).

طريقة القدرة:

بحسب طريقة القدرة في نقاط القوة والفرص يتم وضع رقم من (1 إلى 5) بناء على في قدرة الجامعة على الاستفادة من نقاط القوة والفرص أو التخلص من نقاط الضعف والتهديد خلال الخطة الاستراتيجية، وذلك كما يأتي:

- (5) قدرة الجامعة على الاستفادة من القوة والفرصة أو التخلص من الضعف والتهديد
بنسبة من 90٪ - 100٪
 - (4) قدرة الجامعة على الاستفادة من القوة والفرصة أو التخلص من الضعف والتهديد
بنسبة من 80٪ - أقل من 90٪
 - (3) قدرة الجامعة على الاستفادة من القوة والفرصة أو التخلص من الضعف والتهديد
بنسبة من 70٪ - أقل من 80٪
 - (2) قدرة الجامعة على الاستفادة من القوة والفرصة أو التخلص من الضعف والتهديد
بنسبة من 60٪ - أقل من 70٪
 - قدرة الجامعة على الاستفادة من القوة والفرصة أو التخلص من الضعف والتهديد
بنسبة أقل من 60٪
- ولإيجاد نسبة النقطة يتم ضرب ترتيب النقطة في رقم قدرة الجامعة ثم قسمة الناتج على (5).

الفصل الخامس: الخيار الاستراتيجي للجامعة

التوجه والخيار الاستراتيجي: هو معالجة نقاط الضعف، من خلال تعزيز نقاط القوة والاستفادة المثلى من الفرص المتاحة، والتوجه نحو تقليل المخاطر المتوقعة قدر الإمكان: بإيجاد البدائل المتعددة ضمن الإمكانيات المتاحة، مع إمكانية التوسع، والنمو المحدود في بعض التخصصات لمواجهة متطلبات واحتياجات الجامعة الناشئة.

وبناء على نتائج تحليل سوات (SWOT) فإن الخيار الاستراتيجي للجامعة هو: التحسين والتطوير

جدول رقم (8): الخيارات الاستراتيجية بحسب التأثير والأهمية.

بند	بحسب التأثير القيمة	بحسب الأهمية القيمة	بحسب القدرة القيمة
القوة والفرص (النمو والتوسع)	3.81	3.88	2.93
القوة والتهديد (الثبات والاستقرار)	3.74	3.88	2.17
الضعف والفرص (التحسين والتطوير)	3.95	4.36	2.97
الضعف والمخاطر (الانكماش)	3.89	4.35	2.21

شكل رقم (٦) الخيار الاستراتيجي بحسب التأثير



شكل رقم (2) الخيار الاستراتيجي بحسب الأهمية



شكل رقم (3) الخيار الاستراتيجي بحسب القدرة



الفصل السادس: تحديد الأولويات

تم تصميم استبانة لمعايير مستوى (بداية) وتوزيعها على عينة من المستهدفين في الجامعة لمعرفة وجهة نظرهم في تحديد الأولويات للتنفيذ، وعكسها على رئاسة الجامعة لغرض الموازنة بين وجهة نظر العاملين بالجامعة والامكانيات المتاحة والأخذ بعين الاعتبار لذلك أثناء صياغة مصفوفة الاستراتيجية.

جدول رقم (9) نتائج تحديد أولويات تنفيذ المعايير والمؤشرات على سنوات الاستراتيجية.

نسبة أولويات تنفيذ المعايير الرئيسة	سنوات الاستراتيجية
0,10	السنة الأولى.
0,50	السنة الثانية.
0,38	السنة الثالثة.
0,01	السنة الرابعة.
0,01	السنة الخامسة.
1,00	إجمالي

شكل رقم (4) أولويات تنفيذ جميع المعايير الرئيسة في كل سنة من سنوات الاستراتيجية





الباب الرابع

الموجهات
الاستراتيجية للجامعة

أولاً: رؤية الجامعة:

جامعة إقليم سبأ جامعة متميزة في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع على المستويين المحلي والإقليمي.

ثانياً: رسالة الجامعة:

جامعة إقليم سبأ جامعة حكومية يمنية تسهم في إعداد مخرجات مؤهلة عبر برامج تعليمية وبحثية وتدريبية واستشارية. بأساليب ووسائل حديثة ومتميزة، وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، من خلال كادر أكاديمي وإداري كفء، في ظل بيئة تعليمية محفزة للإبداع وتوظيف أمثل للتقنية وشراكة محلية وخارجية فاعلة؛ ولتصنف ضمن الجامعات المتميزة محلياً وإقليمياً.

ثالثاً: قيم الجامعة:

1. التميز.
2. الاستقلالية.
3. الشراكة.
4. التعاون.
5. الشفافية.
6. المسؤولية.
7. المساءلة.

رابعاً: أهداف الجامعة:

1. تنمية الشخصية الذاتية للطلبة وتعزيز القيم الإيجابية.
2. إكساب الطلبة المعارف النظرية، والمهارات العملية المتخصصة.
3. تشجيع وإجراء البحوث العلمية، وتوجيهها لخدمة التنمية.
4. تقديم الخدمات المجتمعية والاستشارية بما يسهم في خدمة المجتمع.
5. بناء شراكات تعاون مع المؤسسات التعليمية الوطنية والإقليمية والدولية.



الباب الخامس

مصفوفة الاستراتيجية الأولى

الفصل الأول : مفردات مصفوفة الاستراتيجية

تم صياغة وإعداد جميع عناصر التخطيط وبنائها ضمن مصفوفة واحدة كما يأتي:

1. الأهداف الاستراتيجية وعددها (4) أهداف.
2. الأهداف الفرعية لجميع الأهداف الاستراتيجية وعددها (16) هدفاً فرعياً.
3. المبادرات والمشاريع لجميع الأهداف الفرعية وعددها (49) مبادرة ومشروع.
4. معايير القياس ومؤشرات الأداء وعدد المؤشرات الرئيسة والفرعية (275) مؤشر توزعت على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على النحو الآتي:
 - أ) بعد التعلم والنمو (84) مؤشر.
 - ب) بعد العمليات الداخلية (112) مؤشر.
 - ج) بعد المستفيدين (50) مؤشر.
 - د) البعد المالي (29) مؤشر.
5. تم تحديد وصياغة الأنشطة لجميع المبادرات وبما يحقق المؤشرات.
6. صياغة أدوات القياس لجميع الأنشطة بما يسهل في عملية المتابعة والتقييم والتحقق من تنفيذ الأنشطة.
7. تحديد الفترة الزمنية لتنفيذ الأنشطة.
8. تحديد الجهات المنفذة للأنشطة والجهات المشاركة في التنفيذ.
9. تحديد التكلفة المالية للمبادرات والأنشطة ونوع التمويل.

الفصل الثاني : مصفوفة الاستراتيجية

1) بعد التعلم والنمو:

التعلم والنمو	البعد
تنمية وتطوير القدرات البشرية والفكرية والتنظيمية للجامعة لتحقيق درجات عالية من الجودة والتميز	الهدف الاستراتيجي
تطوير المهارات والقدرات الأكاديمية والإدارية للعاملين	الهدف الفرعي (1)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(5)	التأهيل
(4)	التربيات
(9)	الحوافز والمكافآت
(12)	التدريب المهني والمتخصص
تحسين مستوى الرضا الوظيفي	الهدف الفرعي (2)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(5)	الرضا الوظيفي
(6)	التأمين الصحي والخدمي
تعزيز الثقافة المؤسسية وثقافة الجودة	الهدف الفرعي (3)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(6)	الثقافة المؤسسية
(10)	التقييم والتحفيز الوظيفي
استقطاب الخبرات والكفاءات العلمية والإدارية من خلال 4 مشاريع	الهدف الفرعي (4)
(11)	التوظيف والاستقطاب
(2)	التعاون وتبادل الخبرات
تطوير الأداء البحثي	الهدف الفرعي (5)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(14)	البحوث والفعاليات العلمية

2) بعد العمليات الداخلية:

أولاً: البنية المؤسسية:

العمليات (البنية المؤسسية والتعليمية).	البعد
استكمال البنية التعليمية والتنظيمية للجامعة وتطويرها وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي	الهدف الاستراتيجي
تطوير البنية الإدارية والمؤسسية للجامعة	الهدف الفرعي (1)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(15)	الصلاحيات
(9)	البناء المؤسسي للجامعة
(3)	الأتمنة والموقع الإلكتروني
الالتزام بمعايير ومؤشرات مجلس الاعتماد الأكاديمي لتحقيق الاعتماد المؤسسي والبرامجي	الهدف الفرعي (2)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(2)	ضبط جودة الإنشاءات والمباني
(22)	الاعتماد الأكاديمي
(2)	التعليم الموازي والنفقة الخاصة
(2)	التعليم عن بعد

ثانياً: البنية التحتية:

العمليات الداخلية	الهدف
استكمال البنية التحتية للجامعة وتطويرها وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي	الهدف الاستراتيجي
تشديد إنشاءات جديدة في المواقعين القديم والجديد والخدمات المرافقة لها بحسب معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي.	الهدف الفرعي (1)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(1)	إنشاء الكليات
(7)	المواقف والمطاعم والملاعب والمساحات الخضراء
(3)	شبكة المياه والصرف الصحي
(3)	المحطة الكهربائية
تطوير البنية التحتية في مبنى الجامعة القديم وكلية الجوف بما يتوافق مع معايير الجودة.	الهدف الفرعي (2)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(7)	القاعات والمدرجات
(5)	المختبرات والمعامل
(4)	المكاتب وقاعة الاجتماعات
(3)	الفصليات ودورات المياه
(3)	المراكز
(3)	المساكن
(3)	مبنى رئاسة الجامعة والأمانة العامة
(3)	المحطة والبئر
(7)	المكتبة
تحسين البنية التحتية للمباني والمعدات والأثاث في المباني القديم.	الهدف الفرعي (3)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(5)	الصيانة والترميم

3) بعد العملاء (المستفيدين):

العملاء	البعد
تحسين مستوى رضا الطلاب والشركاء والمستفيدين من برامج ومخرجات الجامعة.	الهدف الاستراتيجي
تحسين مستوى رضا الطلاب وأولياء الأمور عن الخدمات التعليمية والمساندة.	الهدف الفرعي (1)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(6)	القبول والتسجيل
(6)	الخريجين
(5)	النقل والخدمات الطلابية
(3)	الأنشطة الطلابية
(5)	الخدمات الصحية والإرشاد النفسي والطلابي
(5)	الشراكة
تحسين مستوى الرضا لدى المجتمع والمؤسسات.	الهدف الفرعي (3)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(6)	التنمية المؤسسية وخدمة المجتمع
تحسين الصورة الذهنية للجامعة بما يعزز مفاهيم العدالة والحياد وبشكل رامي داعم لدى المجتمع.	الهدف الفرعي (4)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(6)	تحسين السمعة والصورة الذهنية للجامعة
(2)	الهوية البصرية
(2)	تسويق مشاريع الاستراتيجية
زيادة البحوث المجتمعية والفعاليات العلمية وفق احتياجات المجتمع.	الهدف الفرعي (5)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(4)	البحوث المجتمعية

المالي	البعد
تنمية موارد الجامعة وإدارتها بما يحقق الاستفادة المثلى وترسيخ النفقات.	الهدف الاستراتيجي
تنمية الإيرادات وتنوع مصادر التمويل بما يسهم في توفير موازنة الجامعة التشغيلية.	الهدف الفرعي (1)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(8)	تحصيل الإيرادات
(8)	تنمية واستدامة الاستثمارات والأوقاف
تحسين مستوى كفاءة إدارة الموارد المالية للجامعة.	الهدف الفرعي (2)
مؤشرات الأداء	المبادرات والمشاريع
(2)	إعداد وضبط الموازنة العامة للجامعة
(3)	الرقابة والتقارير المالية
(6)	جودة المشتريات والمخازن
(2)	حفظ الأصول



الباب السادس

النتائج والمخرجات
لاستراتيجية الجامعة

الفصل الأول : النتائج و المخرجات لبعث التعلم والنمو

لكل استراتيجية نتائج ومخرجات متوقعة يتوقع تحققها بعد تنفيذ أهدافها، وفي هذا الباب نلخص النتائج المتوقعة التي يمكن أن تتحقق من خلال الاستراتيجية الحالية كما يأتي:

جدول رقم (10) النتائج الرئيسية للهدف الاستراتيجي لبعث التعلم والنمو.

البعث: التعلم والنمو	
الهدف الاستراتيجي والنتائج الرئيسية المتوقعة:	
الهدف الاستراتيجي	تنمية وتطوير القدرات البشرية والفكرية والتنظيمية للجامعة لتحقيق درجات عالية من الجودة والتميز.
النتائج الرئيسية المتوقعة	
1	تحسنت المهارات والقدرات المهنية للأكاديميين.
2	تحسن مستوى الرضا الوظيفي لمنتسبي الجامعة.
3	تعزيزت الثقافة المؤسسية وثقافة الجودة لدى العاملين.
4	استقطبت الجامعة الخبرات والكفاءات العلمية والإدارية.
5	تطور الأداء البحثي.
المشروع	الأهداف الفرعية ونتائجها:
الهدف الفرعي (1)	تطوير المهارات والقدرات الأكاديمية والإدارية للعاملين بنسبة.
1	تم تأهيل (96) من أعضاء هيئة التدريس المساعدة إلى مستوى الماجستير.
2	تم قبول (40) أكاديمياً في مسابقات مختلفة للدراسة بجامعة محلية وخارجية.
3	تمت ترقية (27) من منتسبي الجامعة لمستويات علمية أعلى.
4	أنجز مشروع المسار الوظيفي بنسبة 35 %.
5	حصول (930) موظفاً على مستحقاتهم من رواتب وعلوات وجوافز بشكل مستمر.
6	تلقي (108) أكاديمياً وإدارياً دورات تدريب المدربين.
7	يستخدم 50% من الأكاديميين الإنترنت في أداء مهامهم التدريسية.
8	تم تنفيذ (100) دورة في تنمية المهارات الأكاديمية والإدارية.

البيعد: التعلم والنمو		
التدريب	تميزت 70% من الإدارات والأقسام سنوياً.	9
التدريب	تميز (15) عضو هيئة تدريس في الأداء.	10
التدريب	وصلت جودة العملية التعليمية والتقويمية إلى 90%.	11
التدريب	تعتبر 80% من أعضاء هيئة التدريس في الأداء.	12
تحسين مستوى الرضا الوظيفي.		الهدف الفرعي (2)
الرضا الوظيفي	وصل مستوى الرضا الوظيفي لدى منتسبي الجامعة إلى 80%.	1
	تم تسليم (141) جهاز حاسوب لأعضاء هيئة التدريس.	2
التأمين الصحي	تم التعاقد مع (10) جهات صحية.	3
التأمين الصحي	يشمل نظام التأمين الصحي 75% من الأكاديميين والإداريين	4
التأمين الصحي	يشمل نظام التأمين الخدمي 20% من منتسبي الجامعة	5
التأمين الصحي	استفاد 100% من منتسوبي الجامعة من خدمات صندوق التكافل الاجتماعي	6
الرضا الوظيفي	ساهمت الجامعة بمبلغ (14285) دولاراً في صندوق التكافل الاجتماعي	7
تعزيز الثقافة المؤسسية وثقافة الجودة.		الهدف الفرعي (3)
الثقافة المؤسسية والجودة	شملت أنشطة تعزيز الثقافة المؤسسية وثقافة الجودة 95% من منتسبي الجامعة	1
التقييم والتحفيز	تم تقييم 100% من الإدارات والأفراد	2
	تميز في التقييم (12) قسماً وإدارة.	3
	بلغت نسبة الانضباط الإداري وإنجاز المهام لمنتسبي الجامعة 5%.	4
	تم تصفير (5) إدارات و(5) أقسام.	5
	تم تسكين 75% من منتسبي الجامعة في السكن الجامعة.	6
استقطاب الخبرات والكفاءات العلمية والإدارية.		الهدف الفرعي (4)
التوظيف	تم توظيف (775) من الأكاديميين والإداريين والفنيين.	1
الاستقطاب	تم استقطاب (370) كذاًلرلين ومتعاقدلين.	2

البيد: التعلم والنمو		
التعاون وتبادل الخبرات	شارك (227) من العاملين بالجامعة في زيارات داخلية وخارجية مؤتمنة.	3
	تطوير الأداء البحثي.	الهدف الفرعي (5)
البحوث والفعاليات العلمية	تم إقرار لائحة البحث والأخلاقيات.	1
	تم نشر (244) بحثاً ومقالاً عبر موقع الجامعة.	2
	تم تنفيذ (45) فعالية علمية.	3
	ارتبطت 100% من قضايا البحث العلمي في الجامعة بحاجات المجتمع.	4
	بلغت نسبة دعم الجهات الخارجية لمشاريع البحث 25%.	5
	بلغت نسبة الدعم لمشاريع البحث العلمي من الجامعة 1%.	6
	تم تسجيل (5) براءات اختراع وطنياً وعالمياً لمنتسبي الجامعة.	7
	تميز (70) بحثاً للأكاديميين والطلبة.	8
	تم إصدار (5) مؤلفات من الكادر الأكاديمي.	9
	تم تنفيذ (5) مؤتمرات عبر الجامعة.	10
	صدرت عن الجامعة مجلة محكمة محلياً ودولياً.	11
	وجود (50) استشهداً علمياً لمنتسبي الجامعة.	12

الفصل الثاني: النتائج و المخرجات لبعث العمليات

جدول رقم (11) النتائج الرئيسية للهدف الاستراتيجي لبعث العمليات.

البعث العمليات	
الهدف الاستراتيجي والنتائج الرئيسية المتوقعة:	
الأهداف والنتائج	
الهدف الاستراتيجي	استكمال البنية التنظيمية والتعليمية وتطويرها وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي
نتيجة عامة	البنية التنظيمية والتعليمية للجامعة استكملت وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي
النتائج الرئيسية	
1	تطورت البنية المؤسسية للجامعة وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.
2	طبقت معايير ومؤشرات مجلس الاعتماد الأكاديمي بنسبة لا تقل عن 65٪.
3	تم تنفيذ 75% من الإنشاءات الجديدة والخدمات المرافقة بالجامعة وفق معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي.
4	تم تطوير 75% من مرافق البنية التحتية في مبنى الجامعة القديم وكلية الحوف بما يتوافق مع معايير الجودة.
5	تم تجهيز المعدات والأثاث في المبنى القديم وفق معايير الجودة
المشروع المرتبط بالنتائج	الأهداف الفرعية ونتائجها:
الهدف الفرعي (1)	تطوير البنية الإدارية والمؤسسية للجامعة.
1	استكملت البنية التنظيمية في 4 كليات.
2	تم تمثيل الكادر الأكاديمي والإداري والطلبة وذوي المصلحة في لجان الحوكمة ذات العلاقة بنسبة 100٪.
3	تتمتع الكليات بالشخصية الاعتبارية بنسبة 50٪.
4	تتمتع الكليات والإدارات بالأهلية القانونية بنسبة 30٪.
5	تمارس السلطات والصلاحيات للقائمين على البرامج بنسبة لا تقل عن 70٪.
6	تم تطوير النظام الخاص بالعاملين وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بنسبة 50٪.
7	امتلاك الكليات والأقسام بصلاحيات البحث عن مصادر مالية لتنفيذ البرامج وفق اتفاقيات رسمية معتمدة بنسبة 100٪.
8	تمققت الاستقلالية المالية والإدارية للكليات والمراكز بنسبة 20٪.
9	استكمل النظام الإلكتروني للجامعة بنسبة 60٪.

البعد: العمليات		
التخطيط والمتابعة والتقييم	تم تنفيذ الخطط السنوية وأنشطة المتابعة والتقييم بنسبة لا تقل عن 70٪.	10
	تم تسويق 25٪ من مشاريع الاستراتيجية.	11
	قيمت المؤشرات السنوية لخطط الجامعة بنسبة 100٪.	12
	تمت إجراءات التقييم المؤسسي والوظيفي سنوياً بنسبة 100٪.	13
البناء المؤسسي للجامعة	تم إنجاز الهياكل الإدارية للجامعة وكلياتها بنسبة 60٪.	14
	تم إنجاز الوصف الوظيفي بنسبة 80٪.	15
	تم إنجاز لوائح الجامعة وكلياتها بنسبة 100٪.	16
	تم إنجاز الأدلة والإجراءات والنماذج بنسبة لا تقل عن 90٪.	17
	تم تطبيق تطبيق نظام اداري فعال للجامعة بنسبة 100٪.	18
	حصلت الجامعة على شهادة الايزو الإدارية.	19
	اكتمال سجل إدارة المخاطر والحد منها بنسبة 100٪.	20
	توفّر الدراسات المعدة لمشاريع الاستراتيجية بنسبة 100٪.	21
	تم تنفيذ الإجراءات الإدارية السليمة بنسبة 40٪.	22
	وصل الانضباط الإداري للموظفين إلى 100٪.	23
الأتمتة والموقع الإلكتروني	بلغ معدل تسهيل الإجراءات والمعاملات الإدارية وتنظيم الأرشيف الورقية والإلكترونية 100٪.	24
	تُنفذ العمليات الإدارية المؤتمتة بنسبة 70٪.	25
	بلغت نسبة التواصل مع الطلبة عبر البوابة الإلكترونية 30٪.	26
الالتزام بمعايير ومؤشرات مجلس الاعتماد الأكاديمي لتحقيق الاعتماد المؤسسي والبرامجي.		
ضبط جودة المنشآت	الإنشاءات والمباني الجديدة متطابقة مع معايير الجودة بنسبة 100٪.	1
	الإنشاءات والمباني القديمة متطابقة مع معايير الجودة بنسبة 70٪.	2

البعد: العمليات		
الاعتماد الأكاديمي	بلغت نسبة المدرسين من حملة الدكتوراه الذين عينوا وفقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي إلى الطلبة 100 %	3
	تم تعيين (64) عضواً من أعضاء هيئة التدريس لتدريس التخصصات الأساسية.	4
	تم تعيين (21) عضو هيئة تدريس لتدريس متطلبات الجامعة والكليات.	5
	تم توظيف (14) مختص معامل ومختبرات وورش	6
	توفرت اللوائح الأكاديمية بنسبة 100 %.	7
	حصلت الجامعة على (2) من تصنيفات وشهادات الجودة.	8
	وصلت الطاقة الاستيعابية للطلبة في الجامعة إلى (12769) طالباً وطالبة.	9
	تنفذ جميع الكليات برنامج التقييم الذاتي.	10
	تم تأهيل (7) برامج أكاديمية للاعتماد من مجلس الاعتماد الأكاديمي.	11
	تم توصيف (41) برنامجاً دراسياً.	12
	تم توصيف (2050) مقرراً دراسياً	13
	تم تقييم البرامج التي تأهلت للاعتماد بعد أربع سنوات من اعتمادها.	14
	تُغطي 50% من الساعات الأكاديمية بواسطة المعينين بالجامعة.	15
	تم اعتماد (5) مؤلفات دراسية.	16
	بلغت نسبة مصادر التعلم الإلكترونية المتاحة لمنتسبي الجامعة 50%	17
	حصول (11) برنامجاً أكاديمياً على الترخيص	18
	اعتماد (9) برامج أكاديمية من التعليم العالي.	19
	تم قبول (120) طالباً في برامج التعليم الموازي.	20
	حصول (11) برنامجاً بنظام النقطة الخاصة على الترخيص.	21
حصول (9) برامج بنظام التعلم عن بعد على الترخيص.	22	
تشديد إنشاءات جديدة في الموقعين القديم والجديد والخدمات المرافقة لها بحسب معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي.	الهدف الفرعي (3)	
تم إنشاء (3) كليات.	1	

البعد: العمليات		
المواقف والمساحات الخضراء	تم تجهيز (91) موقفاً لسيارات المدرسين.	2
	تم تجهيز (167) موقفاً لسيارات الطلبة.	3
	تتوفر مساحة المواقف المخصصة لوسائل النقل بنسبة 100%.	4
	تتوفر 25% من مساحة الحدائق والمساحات الخضراء.	5
	تم إنشاء (3) ملاعب رياضية.	6
	تتوفر 88% من مساحة المطاعم والكافتيريا.	7
	شبكات المياه والصرف الصحي	تم تجهيز (2) خزانات مياه أرضية.
تصل المياه الصالحة للشرب لجميع مرافق الجامعة بنسبة 80%.		9
تم تنفيذ شبكتان للصرف الصحي بشكل مطابق للمعايير.		10
المحطة الكهربائية	تم توفير (3) مولدات كهربائية.	11
	تُغطى الجامعة بالكهرباء بشكل كامل.	12
	تم استخدام 100% من الزيوت والمحروقات حسب القيمة المعيارية الممددة.	13
تطوير البنية التحتية في مبنى الجامعة القديم وكلية الحوف بما يتوافق مع معايير الجودة.		الهدف الفرعي (4)
القاعات والمدرجات	أنشئت (81) قاعة في المبنى القديم.	1
	تم صرف (58) جهاز حاسوب وشاشة عرض للأقسام العلمية.	2
	وصلت المساحة المحددة لكل طالب في الفصل إلى 72% من المعيار.	3
	تم تجهيز (2) مدرجات.	4
	تم تجهيز قاعة تدريب.	5
	أنشئت قاعة سمنار.	6
	توفرت أدوات الأمن والسلامة بنسبة 100%.	7
المختبرات والمعامل	تم توفير وإنشاء (9) معامل حاسوب مع الطابعات.	8
	تم توفير (270) جهاز كمبيوتر للمعامل.	9
	أنشئت (5) مختبرات تخصصية.	10
المكاتب وقاعات الاجتماعات	جهزت (5) استديوهات وورش.	11
	توفرت المواد المعملية بنسبة 100%.	12
	أنشئت (9) قاعات اجتماعات.	13
	توفر (35) مكتباً منفرداً مع توابعه.	14
	توفر مكتبان مشتركان.	15
	تم صرف (26) جهاز حاسوب مع طابعات وآلات تصوير للأقسام.	16

البعد: العمليات		
الفضليات ودورات المياه	تم توسيع مساحة (2م414) من مصلى الطلبة والطالبات.	17
	تم إنشاء (10) دورات مياه لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.	18
	تم إنشاء (40) دورة مياه للطلبة والطالبات.	19
المراكز	تم إنشاء مركز حاسوب.	20
	تم إنشاء مركز لغات وترجمة.	21
	تم إنشاء مركز الإرشاد النفسي والتربوي.	22
المساكن	تم إنشاء سكن للطلبة.	23
	تم إنشاء سكن للطالبات.	24
	تم إنشاء سكن للمدرسين.	25
مبنى رئاسة الجامعة والأمانة	تم إنشاء مبنى رئاسة الجامعة.	26
	تم استكمال سور الجامعة.	27
	تم تصميم المخطط العام للجامعة.	28
المحطة والبئر	تم تجهيز بئر ارتوازية.	29
	تم إنشاء محطة المحروقات ذات (4) طرمبات وخزانات.	30
المكتبة	وصلت سعة مساحة المكتبة المركزية نسبة 100 ٪ من المعيار.	31
	تم توفير (14875) كتاباً في المكتبة.	32
	وصلت نسبة البنية المكتبية للخدمات البحثية بحسب معايير مجلس الاعتماد 100 ٪.	33
	تحقق (10) اشتراكات مع مكتبات إلكترونية.	34
	توفر خدمة الإنترنت والبحث الإلكتروني بنسبة 100 ٪.	35
	تمت أرشفة الكتب والمراجع أرشفت ورقياً وإلكترونياً غير النظام بنسبة 100 ٪.	36
	تحقق (41) اشتراكاً مع دوريات ومجلات للكليات.	37
	تحسين البنية التحتية للمباني والمعدات والأثاث في المبنى القديم.	الهدف الفرعي (5)
الصيانة والترميم	تمت صيانة (6) مباني.	1
	تمت صيانة (39) قاعة.	2
	تمت صيانة (14) وسيلة نقل.	3
	تم ترميم مدرج واحد.	4
	تمت صيانة وترميم المعامل والمختبرات والمعدات والآلات والأجهزة والأثاث بنسبة 100 ٪.	5

الفصل الثالث: النتائج و المخرجات لبعث المستفيدين

جدول رقم (12) النتائج الرئيسية للهدف الاستراتيجي لبعث المستفيدين .

البعث: المستفيدين		الهدف الاستراتيجي
الهدف الاستراتيجي والنتائج الرئيسية المتوقعة:		الاهداف والنتائج
النتائج الرئيسية المتوقعة		الهدف الاستراتيجي
تحسين مستوى رضا الطلبة والشركاء والمستفيدين من برامج ومخرجات الجامعة.		
النتائج الرئيسية المتوقعة		
1	مستوى رضا الطلبة والشركاء والمستفيدين من برامج ومخرجات الجامعة تحسن بنسبة 70 %.	
2	الجامعة لديها شراكات تعاون مع عدد من الجهات محلياً وإقليمياً ودولياً.	
3	مستوى الرضا لدى المجتمع والمؤسسات عن مخرجات الجامعة تحسن.	
4	الصورة الذهنية للجامعة تعززت لدى المجتمع بما يشكل رأياً داعماً للجامعة.	
5	البحوث المجتمعية والفعاليات العلمية نفذت وفق احتياجات المجتمع.	
المشروع المرتبط بالنتائج	الاهداف الفرعية ونتائجها:	الهدف الفرعي (1)
تحسين مستوى رضا الطلبة وأولياء الأمور عن الخدمات التعليمية والمساندة.		
القبول والتسجيل	سجل (11533) طالباً وطالبة ببرنامج البكالوريوس.	1
	التحق (320) طالباً وطالبة ببرنامج الماجستير.	2
	التحق (50) طالباً وطالبة ببرنامج الدكتوراه.	3
	سجل (1600) طالب وطالبة بالنظام الموازي.	4
	سجل (800) طالب وطالبة بنظام التقفة الخاصة.	5
	سجل (2000) طالب وطالبة بنظام التعليم عن بعد.	6
الخريجين	تخرج (8750) طالباً وطالبة من برنامج البكالوريوس.	7
	تخرج (545) طالباً وطالبة من برنامج الماجستير.	8
	وصلت نسبة السمعة التوظيفية الإيجابية للخريجين إلى 80 %.	9
	تم توظيف 20 % من الخريجين بمنشآت حكومية أو خاصة.	10
	التحاق 30 % من الخريجين ببرامج الدراسات العليا.	11
	بلغ متوسط الخريجين 80 %.	12

البعث: المستفيدين		
الخدمات الطلابية	تم تسكين (300) طالب وطالبة في سكن الجامعة.	13
	استفاد (3500) طالب وطالبة من خدمات النقل.	14
	توفّر الخدمات الطلابية بنسبة 70 ٪.	15
	توفّر الخدمات الطلابية المساندة الأخرى بنسبة 70 ٪.	16
	استخدم (5000) طالب وطالبة الإنترنت في التعليم.	17
الأنشطة الطلابية	نفذت الأنشطة الطلابية بنسبة 100 ٪.	18
	التزم 80 ٪ من الطلبة بالأخلاق والقيم والثقافة.	19
	شارك 40 ٪ من الطلبة في الأنشطة.	20
الخدمات الصحية والإرشاد النفسي	استفاد 75 ٪ من الطلبة من خدمات الإرشاد الطلابي.	21
	تم تقديم (134) خدمة من الاختصاصي النفسي.	22
	تم تقديم (270) خدمة صحية للطلبة.	23
	تم التواصل مع 7 ٪ من أولياء أمور الطلبة.	24
	بلغت نسبة التحصيل العلمي لمن تلقوا خدمات الإرشاد الطلابي والنفسي إلى 65 ٪.	25
توسيع المشاركة والتواصل للجامعة محلياً وإقليمياً ودولياً لدى عدد من الجهات.		الهدف الفرعي (2)
المشاركة	حصلت الجامعة على عضوية اتحاد الجامعات العربية واتحاد الجامعات الإسلامية.	1
	وجود (4) جهات تعليمية محلية تستقبل المبتعثين من الجامعة.	2
	وجود جهة خارجية واحدة تم ابتعاث الطلبة إليها للدراسة.	3
	تفرع (5) أعضاء هيئة تدريس للبحث العلمي في جامعات مرموقة.	4
تحسين مستوى الرضا لدى المجتمع والمؤسسات.		الهدف الفرعي (3)
التنمية المؤسسية وخدمة المجتمع	تدرب (100) طالب وطالبة على ريادة الأعمال.	1
	تم تقديم (5) برامج تعليمية مدى الحياة للكبار.	2
	استفادت (10) مؤسسات وجهات حكومية من خدمات الجامعة.	3
	تم تقديم (5) خدمات تنموية واستشارية وتدريبية من الجامعة للمجتمع.	4

البعث: المستفيدين		
تحسين الصورة الذهنية بما يعزز مفاهيم العدالة والحياد، ويشكل رأياً داعماً للجامعة من المجتمع المحيط بالجامعة.		الهدف الفرعي (4)
تحسين السمعة والصورة الذهنية للجامعة	نشرت (5) إعلانات إذاعية وتلفزيونية.	1
	وزع (37) منشوراً توعوياً عن الجامعة على المجتمع.	2
	نقدت (10) مقابلات إعلامية لقيادة الجامعة.	3
	نفذ (60) نشاطاً إعلامياً عن طريق إدارة العلاقات والإعلام.	4
	تم إنشاء مركز إعلامي للجامعة.	5
الهوية البصرية.	تتطابق المنشورات الإعلامية للجامعة مع الهوية البصرية بنسبة 100%.	6
	من تتطابق اللافتات الإعلامية مع الهوية البصرية بنسبة 100%.	7
تسويق مشاريع الاستراتيجية	تم تسويق (18) مشروعاً من الاستراتيجية.	8
	تم تنفيذ (15) مشروعاً عبر ممولين من خارج الجامعة.	9
زيادة البحوث المجتمعية والفعاليات العلمية وفق احتياجات المجتمع.		الهدف الفرعي (5)
البحوث المجتمعية	تم تقديم (30) بحثاً من باحثين خارج الجامعة.	1
	تم تقديم (30) منشوراً سنوياً مرتبطاً بالمجتمع من قبل الجامعة.	2
	تم نشر (13) بحثاً مجتمعياً في مجلتين غير محكمتين في الجامعة.	3
	قدمت (5) مشاركات مجتمعية في المؤتمرات المنفذة من خارج الجامعة.	4

الفصل الرابع : النتائج و المخرجات للبعد المالي

جدول رقم (13) النتائج الرئيسية للهدف الاستراتيجي والأهداف الفرعية للبعد المالي.

البعد: المالي		
الأهداف والنتائج الرئيسية المتوقعة:		
الهدف الاستراتيجي	تلبية موارد الجامعة وإدارتها بما يحقق الاستفادة المثلى وترشيد النفقات.	
النتائج الرئيسية المتوقعة:		
1	تمول برامج ومشاريع الجامعة بشكل مستمر.	
2	تحسينت كفاءة إدارات الموارد المالية للجامعة.	
الهدف الفرعي (1)	الأهداف الفرعية ونتائجها:	المشروع المرتبط بالنتائج
	تنمية الإيرادات وتنويع مصادر التمويل بما يساهم في توفير موازنة الجامعة التشغيلية	
1	تم تحصيل 5 % من إيرادات الجامعة من التعليم المفتوح.	تحصيل إيرادات الطلبة
2	تم تحصيل 8 % من إيرادات الجامعة من التعليم الموازي.	
3	تم تحصيل 10 % من إيرادات الجامعة من النفقة الخاصة.	
4	تم تحصيل 2 % من إيرادات الجامعة من مركز اللغات والترجمة	
5	تم تحصيل 1 % من إيرادات الجامعة من مركز الحاسوب.	
6	تم تحصيل 1 % من إيرادات الجامعة من طلاب الماجستير.	
7	تم تحصيل 20 % من إيرادات الجامعة من طلاب البكالوريوس عام.	
8	تم تحصيل 1 % من إيرادات الجامعة من طلاب الدبلوم عام.	
9	تم تمويل (14) مشروعاً من موارد واستثمارات الجامعة.	تنمية الاستثمار والأوقاف
10	تم تمويل مشروعان من المانحين.	
11	بلغت نسبة تمويل المشاريع من قبل المانحين 14 %	
12	وجود (3) كيانات تجارية خاصة بالجامعة.	
13	تم تحصيل 14 % من الموازنة العامة من الموارد.	

البعد: المالي		
تحسين مستوى كفاءة إدارة الموارد المالية للجامعة.		الهدف الفرعي (2)
إعداد وضبط الموازنة العامة للجامعة	تلائم الموازنة تسيير مشاريع العمل بنسبة 100%.	1
	تستخدم 100 % من الموازنة بكفاءة.	2
	تم توفير 100 % من إيرادات الجامعة من الموارد.	3
	تم إعداد الموازنة العامة للجامعة في الوقت المحدد وفق معايير الكفاءة المالية بنسبة 100%	4
	تنجز التقارير المالية تتم وفق معايير الجودة بنسبة 100%	5
	تخضع العمليات المالية للرقابة المالية بنسبة 100%.	6
	تنظم التقارير المالية بنسبة 100%.	7
جودة المشتريات والمخازن	تنفذ إجراءات الشراء بحسب معايير الجودة بنسبة 100 %	8
	تتطابق عمليات الشراء مع المواصفات بنسبة 100%.	9
	نفذت الرقابة على جميع العمليات والإجراءات المخزنية بنسبة 100%	10
	بلغت نسبة جودة التخزين بحسب المعايير 100%.	11
	توفر وسائل الأمن والسلامة في المخازن بنسبة 100%.	12
	انعدام أي تلف من المخزون بسبب الإهمال.	13
حفظ الأصول	يتم الجرد السنوي لأصول الجامعة في الوقت المحدد ولجميع الأصول بنسبة 100%.	14
	تم تتبع 100 % من أصول الجامعة وممتلكاتها بشكل مستمر.	15



الباب السابع

تحكيم الاستراتيجية الأولى وإقرارها

الفصل الأول : الصياغة والمراجعة

تضمنت مرحلة الصياغة والمراجعة الإجراءات الآتية:

1. الصياغة النهائية لمشروع الاستراتيجية

تعد مرحلة الصياغة من المراحل المهمة في بناء الاستراتيجيات، وتفصل على جميع كل الأعمال التي تمت في جميع مراحل الاستراتيجية، وصياغتها صياغة دقيقة تعبر عن الاستراتيجية تعبيراً صادقاً، وتمثل وثيقة من الوثائق المهمة للجامعة، حيث شكلت لجنة صياغة الاستراتيجية من أعضاء إعداد الاستراتيجية، وأعضاء اللجنة الفنية مع الخبير الخارجي.

2. المراجعة اللغوية لمشروع الاستراتيجية

بعد الانتهاء من الصياغة الأولية لمشروع الاستراتيجية، سلمت الوثيقة الأولية لمتخصصين في اللغة العربية بالجامعة لمراجعة الصياغة اللغوية وتصحيح الأخطاء اللغوية والطباعية.

3. الصياغة الفنية النهائية لمشروع الاستراتيجية

أصبحت الوثيقة في هذه الحالة جاهزة للتصميم الفني، حيث سلمت لمختصين فنيين لإخراجها فنياً في صورتها النهائية، وسلمت الوثيقة بعدها إلى اللجنة الرئيسة للاستراتيجية للمناقشة والإقرار، ومن ثم استوعبت ملاحظات أعضاء اللجنة وأصبحت الوثيقة جاهزة للتحكيم.

الفصل الثاني : التحكيم والإقرار

أ. تحكيم مشروع الاستراتيجية

أصبح مشروع وثيقة الاستراتيجية في هذه الحالة في صورته النهائية لمرحلة التحكيم والاعتماد، ومخرج لظهور الاستراتيجية للتحكيم والاستشارات المستمرة أثناء الإعداد، وقد تم عرض مشروع الاستراتيجية على محكم داخلي وآخر خارجي، وبعد استيعاب ملاحظات المحكمين، سلم مشروع الاستراتيجية لرئيس الجامعة لعرضه على مجلس الجامعة للحصول على الاعتماد النهائي للاستراتيجية الأولى للجامعة.
ب. الاعتماد النهائي (إقرار الاستراتيجية): تم إقرار الاستراتيجية من مجلس الجامعة.

الخاتمة

بفضل الله تعالى تم الانتهاء من الاستراتيجية بعد بذل جهود مضمينة من فريق الإعداد، وفي وقت تفر به بلادنا عموماً ومحافظة مأرب خصوصاً بأصعب مراحلها. لقد حرص فريق الإعداد الخبراء (الداخلي والخارجي) وبدعم كامل من رئيس الجامعة خصوصاً وقيادة الجامعة عموماً على الوصول إلى وثيقة الاستراتيجية الأولى للجامعة (2021-2025م) مستعينين بالله تعالى متجاوزين الصعوبات والعقبات. وكان حادي الجميع أن تعد الاستراتيجية مبنية على منهجية متينة، وترشد لاستراتيجيات مستقبلية: حتى الوصول إلى تحقيق الأهداف وشعارها من التأسيس إلى التميز. وإننا نؤمل أن نرى هذه الأهداف على أرض الواقع. الشكر والعرفان لقيادة الجامعة برئاسة الأستاذ الدكتور محمد حمود القدسي، والشكر لخبراء الاستراتيجية (الخارجي والداخلي)، والشكر لمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، والشكر للجان إعداد الاستراتيجية واللجنة الإشرافية واللجنة الرئيسية واللجنة الفنية واللجان الميدانية، والشكر لجميع العاملين في الجامعة قيادة وأفراداً ولكل المتعاونين من خارج الجامعة.



اصـنـدار:



مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

Center for Academic Development and Quality Assurance