



الجمهورية اليمنية
جامعة صنعاء

تحليل الوضع الراهن لجامعة صنعاء (نوفمبر / ٢٠٢٠ م) في ضوء الرؤية الوطنية للجمهورية اليمنية

إشراف:

أ.د / القاسم محمد عباس
رئيس الجامعة

أ.د / هدى على العماد
عميدة مركز التطوير وضمان الجودة

إعداد

د / شائف شرف الحكيمي
د / أحمد مجاهد القدسي
د / نبيلة يحيى الصرابي
أ / بسام عبده سيف

د / فتحية محمد الهمداني
د / علي عبدالله العواضي
د / عبدالله الطيب
د / خليل محمد الخطيب

أ / خالد زيد الشامي
رئيس الوحدة التنفيذية للرؤية

أ / محمد مدهش الشجري

أ / عبدالله حمود كرش

تحليل الوضع الراهن

لجامعة صنعاء (نوفمبر / 2020م) في ضوء الرؤية الوطنية للجمهورية اليمنية

أ.د. القاسم محمد عباس رئيس الجامعة

أ.م.د. هدى على العماد عميدة مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

د. فتحية محمد الهمداني د / شائف شرف الحكيمي

د . علي عبدالله العواضي د / أحمد مجاهد القدسي

د. عبدالله الطيب د/ نبيلة يحيى الصرابي

د. خليل محمد الخطيب أ. بسام عبده سيف

أ . خالد زيد الشامي رئيس الوحدة التنفيذية للرؤية

أ. عبدالله حمود كرش أ. محمد مدهش الشجري

سلسلة إصدارات مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة للأدلة

حقوق الطبع محفوظة للمركز

رقم الإيداع بدار الكتب (499) لسنة 2021م

المرجعيات التي تم الاعتماد عليها لتحليل الوضع الراهن لجامعة صنعاء

تاريخ الإصدار	مصدرها	نوع الوثيقة	عنوان الوثيقة المتوفرة
2019	رئاسة الجمهورية	خطة	الروية الوطنية
2009	وزارة الشؤون	قانون	قانون الجامعات
1995	وزارة الشؤون	قانون	قانون الخدمة المدنية
2014_2010	المجلس الاعلى لتخطيط التعليم	نظام إلكتروني	مؤشرات التعليم بالجمهورية اليمنية للأعوام من 2010 وحتى 2014
2020	جامعة صنعاء	نظام إلكتروني	النظام الإلكتروني سار
2020	جامعة صنعاء	نظام إلكتروني	نظام الخرجين بجامعة صنعاء
2020	جامعة صنعاء	نظام إلكتروني	نظام الدراسات العليا
2006	جامعة صنعاء	لائحة	لائحة شون الطلاب
2006	جامعة صنعاء	لائحة	لائحة الدراسات العليا
2019	جامعة صنعاء	تقرير	الحساب الختامي
2019	جامعة صنعاء	تقرير	تقرير الجامعة للعام 2019
2019	جامعة صنعاء	خطة	الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء
2007	وزارة الشؤون	قانون	القانون المالي
2007	وزارة الشؤون	قانون	قانون المناقصات
2019	جامعة صنعاء	لائحة	لائحة الموارد والاستخدامات لجامعة صنعاء
2003	جامعة صنعاء	لائحة	اللائحة المنظمة لأعمال المجلس الاكاديمي
2010	جامعة القاهرة	خطة	الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة
2010	جامعة دمشق	خطة	الخطة الاستراتيجية لجامعة دمشق
2007	جامعة القصيم	خطة	الخطة الاستراتيجية لجامعة القصيم
2020	جامعة صنعاء	تقرير	إحصائية الإدارة العامة للشؤون الاكاديمية ، والشؤون الادارية
2005	جامعة صنعاء	لائحة	لائحة التدريب والتأهيل لجامعة صنعاء

النشأة والتطوير

جامعة صنعاء إحدى الجامعات الحكومية اليمنية الرائدة في التعليم العالي بالجمهورية اليمنية وذات مكانة تاريخية وعلمية، وقد تم إنشاؤها في العام 1970-1971م بموجب القرار رقم (42) الصادر في 1970/6/16م، وهي أول جامعة في اليمن إضافة إلى جامعة عدن بهدف استيعاب الجزء الأكبر من مخرجات التعليم العام وإعدادهم وتأهيلهم التأهيل الجيد في مختلف التخصصات العلمية ليصبحوا مؤهلين يمكن الاعتماد عليهم في تنفيذ مخططات التنمية. حيث بدأت عند افتتاحها بكليتين (كلية الشريعة والقانون - كلية التربية) و في العام 1971-1972م تم تعديل اسم كلية التربية لتصبح كلية التربية والآداب والعلوم، ثم في العام 1972-1973م انقسمت هذه الكلية إلى ثلاث كليات: (كلية التربية - كلية الآداب - كلية العلوم) ، و في نفس العام افتتحت شعبة التجارة والاقتصاد ضمن كلية الشريعة والقانون ؛ تمهيداً لأن تصبح كلية مستقلة، كما تم في العام 1974م صدور القرار رقم (118) بإصدار أول قانون لجامعة صنعاء، و في فبراير 1974م تم قبول الجامعة كعضو فاعل في اتحاد الجامعات العربية، وفي العام 76/75م انفصلت شعبة التجارة والاقتصاد عن كلية الشريعة والقانون لتصبح كلية مستقلة بذاتها، وبهذا أصبحت الجامعة تضم خمس كليات، وقد وجدت العديد من التشريعات والقوانين المنظمة للمهام الإدارية والأكاديمية في جامعة صنعاء ومنها : القانون رقم (18)، لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية، وقانون الجامعات اليمنية (1995) لسنة 2007 بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية، وقانون الجامعات اليمنية (2005). بشأن الوظائف والمرتبات والأجور .

ومنذ البدايات الأولى قامت الجامعة بتكوين علاقات جيدة مع جامعتي عين شمس والقاهرة في جميع المجالات الأكاديمية والإدارية والاستفادة من خبراتهما الطويلة في تلك المجالات، وأيضاً الاستعانة بعدد من كوادرهما.

أولاً: كليات الجامعة

تؤدي الجامعة وظائفها (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) عبر كلياتها ومراكزها المختلفة البالغ عددها (22) كلية هي: الطب البشري، الطب العلمية، وطب الأسنان، والصيدلة، والهندسة، والزراعة، التربية، اللغات، الإعلام، الحاسوب، والتجارة، الشريعة، العلوم، الآداب، الطب البيطري، كلية البترول والموارد الطبيعية، كلية التربية حولان، كلية التربية المحويت، كلية التربية ارحب، كلية التربية الرياضية، وكلية العلوم التطبيقية، كلية التربية والآداب والعلوم مأرب، تضم (128) برنامجاً، كما يتبع الجامعة مستشفى الكويت الجامعي كمستشفى تعليمي لكلية الطب ، وهي الجامعة الحكومية الوحيدة التي لديها مستشفى تعليمي يتبعها تبعية كاملة ،

ثانياً: مراكز الجامعة

بلغ عدد مراكز الجامعة (20) مركزاً وهي :- مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة ، مركز التعليم عن بعد، مركز الحاسوب، مركز الترجمة وخدمات المجتمع ، مركز الاستشارات القانونية، مركز الإرشاد النفسي، المركز الاستشاري الهندسي، مركز تطوير الإدارة العامة، مركز إدارة الأعمال، مركز العلوم السياسية والاستراتيجية، مركز النوع الاجتماعي، مركز المكفوفين، مركز الصم والبكم، مركز حقوق الإنسان ،مركز المياه والبيئة، مركز البيئة المحمية الزراعية ، مركز التاريخ والتراث ، مركز المناعة والحساسية ، مركز العلوم والتكنولوجيا ، مركز الاستشعار عن بعد، أهم ما يميز تلك المراكز بأنها تسعى للخدمة المجتمعية التخصصية الدقيقة ، ويتناسب كوادر تلك المراكز مع أهدافها مما يساعد في عملية خدمة المجتمع بشكل أفضل ، كذا توفير مجلة خاصة بمراكز الجامعة،

ثالثاً: تحليل المؤشرات الرئيسية للقطاع (محلية ودولية)

1- المؤشرات الدولية لالتحاق الطلبة: أهم المؤشرات الدولية المتاحة هو مؤشر جودة التعليم وهو مؤشر مركب من عدد من المؤشرات الفرعية منها مؤشر الالتحاق بالتعليم العالي حيث حققت اليمن المرتبة (114) من أصل (141) دولة تناولها تقرير التنافسية العالمية للعام 2018م مقارنة بالمرتبة (116) في العام 2017م.

2- المؤشرات المحلية لالتحاق الطلبة تتمثل في معدل (الملتحقون - والخريجون) ونموهم من الأعوام 2011- 2020 م.

جدول (1)

يوضح أعداد ومؤشرات النمو للطلبة (الملتحقون- الخريجون) وأعضاء هيئة التدريس ونسبتهم للطلبة لجامعة صنعاء من العام 2011/2010م إلى العام 2019/2020م.

السنة	عدد الطلاب البكالوريوس	نسبة النمو	عدد الطلاب الملتحقين	نسبة النمو	عدد الطلاب الخريجين	نسبة النمو	الملتحقين بالدراسات العليا	نسبة النمو	عدد أعضاء هيئة التدريس	نسبة النمو	نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس
2011/2010	73274		10265		9323		1181		2,039		35.94
2012/2011	73877	0.82	14256	28.00	10475	11.00	814	-45.09	2014	-1.24	36.68
2013/2012	72810	-1.47	14530	1.89	8124	-28.94	1062	23.35	2014	0.00	36.15
2014/2013	74020	1.63	17641	17.64	7981	-1.79	1055	-0.66	2553	21.11	28.99
2015/2014	75452	1.90	14026	-25.77	7794	-2.40	1027	-2.73	2767	7.73	27.27
2016/2015	76576	1.47	14077	0.36	7148	-9.04	487	-	2767	0.00	27.67
2017/2016	77159	0.76	15417	8.69	7877	9.25	986	50.61	2767	0.00	27.89
2018/2017	78106	1.21	14521	-6.17	7980	1.29	810	-21.73	1967	-40.67	39.71
2019/2018	83357	6.30	12174	-19.28	6161	-29.52	709	-14.25	1967	0.00	42.38
2020/2019	82294	-1.29	13359	8.87	6300	2.21	349	103.15	1967	-3.91	41.84

باستقراء الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ:

- الطلاب: أن نسبة النمو بعدد طلاب البكالوريوس للأعوام من 2011/2010 إلى 2020/2019 وصل إلى (-1,29%) بالسالب حيث بلغ عددهم إلى (82294) في العام 2020/2019م وتمثل تلك الأرقام الطلاب المستمرين فعلا بالدراسة بعد استبعاد المفصولين والمحولين والخريجين والموقوفين القيد والمجمدين ليصل عدد الطلاب في العام 2020/2019 ، وفي المقابل نرى تدنيا ملحوظا في أعداد الخريجين رغم ارتفاع عدد الطلاب المقيدين والمستمريين بالدراسة ليتراجع عدد الخريجين من (10265) للعام الجامعي 2011/2010م إلى (6300) في العام 2020/2019م، وهذا مؤشر يدل على وجود تسرب في طلاب البكالوريوس نتيجة للظروف الصعبة التي يعيشها المواطن وعدم الاستقرار السياسي، وبرغم انخفاض عدد الملتحقين بالجامعة فإن معظم الخريجين لا يجدون فرص عمل، وهذا يعود لضعف التنسيق مع مؤسسات سوق العمل ، وكذا تسبب العدوان في إغلاق العديد من



فرص العمل الخاص بإغلاق بعض الشركات والمؤسسات والمصانع الخدمية والتي كانت تضم العديد من الموظفين في جميع المجالات .

- أعضاء هيئة التدريس: أن نسبة النمو بأعداد أعضاء هيئة التدريس للأعوام عام 2012/2010- وصل

(1,24 -) ووصل في عام 2020/2019 (3,91 -) نرى تدنيا في أعداد أعضاء هيئة التدريس وهذا ناتج بصورة أساسية وكبيرة عن العدوان المستمر على اليمن وانقطاع الرواتب، والتسبب في نزوح العديد من أعضاء هيئة التدريس لخارج البلد، أو الاكتفاء بالعمل في الجامعات الخاصة ، وتدني نسبة الالتحاق الطلابي بالجامعة في الكثير من التخصصات أدى إلى محدودية النشاط الأكاديمي في العديد من الأقسام كاقسام العلوم الاجتماعية والإنسانية .

- نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلبة بلغت عام 2012/2010م حوالي (1 : 37)، في حين وصلت في عام 2020 / 2019م (1 : 42) وهذا الارتفاع في نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلبة ناتج من انخفاض المتحققين من الطلبة بالرغم من انخفاض أعداد أعضاء هيئة التدريس ، وهذا يزيد من عبء التدريس للأعضاء الموجدين في الكليات .

3- الدراسات العليا : بدأت برامج الدراسات العليا بجامعة صنعاء عام 1984م بعد مرور 14 سنة على إنشاء الجامعة، وقد بدأت البرامج في كلية التربية ، والآداب ، والعلوم، ثم تقرر البدء في الدراسات العليا في كلية الشريعة والقانون عام 1985 / 84م ، ثم تم إنشاء عمادة للدراسات العليا وتم فتح برنامج الدبلوم لكليات الشريعة والقانون، والتجارة والاقتصاد وكلية التربية.

و يتضح من الجدول السابق أن أعداد الطلاب المقيدون بالدراسات العليا في تراجع كبير وملحوظ حيث بلغ عددهم في عام 2011 / 2012م (814) طالبا بمؤشر نمو (09, -45) ، وفي عام 2020 / 2019م بلغ عددهم (349) طالب ليصل نسبة النمو بالسالب الى (103,15 -) ، وهذا يعود لانخفاض مستوى دخل الفرد ، وانعدام الرواتب، وارتفاع مستوى الغلاء المعيشي الناتج من استمرار العدوان والحرب على اليمن.

4- المؤشرات المحلية لطلبة جامعة صنعاء وبرامجها :

تحظى جامعة صنعاء بقبول واسع لدى الطلاب نظر لما تتمتع به من سمعة طيبة بين الوسط الشعبي والأكاديمي، وتضم طالبا من جميع أنحاء الجمهورية الأمر الذي ساعد الجامعة على تنوع ثقافتها . والجدول التالي يوضح أعداد طلاب البكالوريوس المقيدون بالجامعة للعام 2020/2019 وعدد البرامج والكليات فيها :

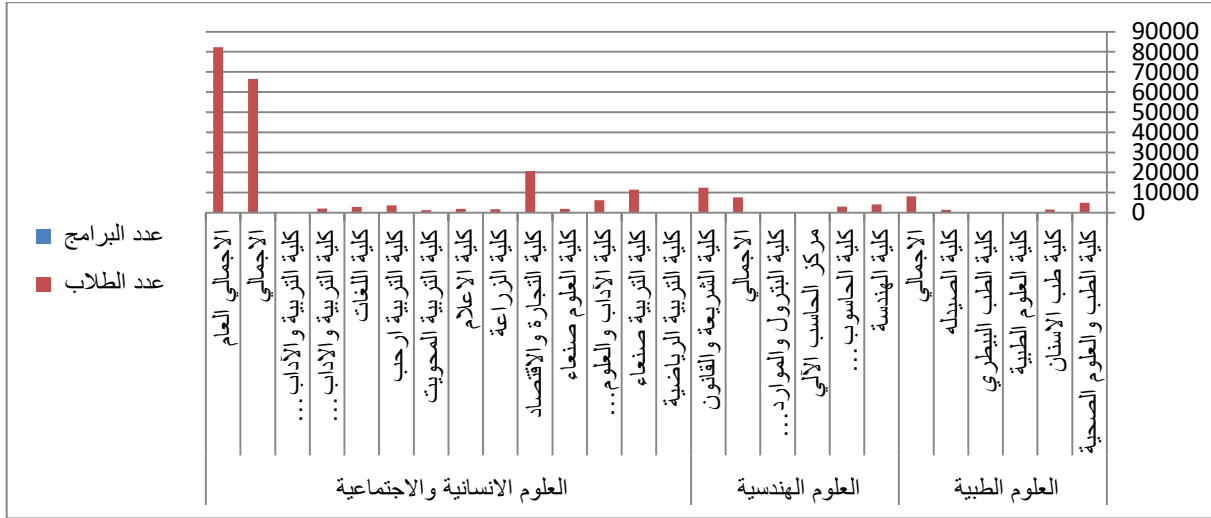
جدول (2)

البيان	اسم الكلية	عدد البرامج	عدد الطلاب
العلوم الطبية	كلية الطب والعلوم الصحية	3	5002
	كلية طب الاسنان	1	1582
	كلية العلوم الطبية	5	0
	كلية الطب البيطري	1	42
	كلية الصيدلة	1	1473

8099	11	الإجمالي	
4187	8	كلية الهندسة	العلوم الهندسية
2996	3	كلية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	
297	3	مركز الحاسب الآلي	
165	5	كلية البترول والموارد الطبيعية	
7645	19	الإجمالي	
11429	17	كلية التربية صنعاء	العلوم الإنسانية والاجتماعية
6288	16	كلية الآداب والعلوم الإنسانية	
1850	7	كلية العلوم صنعاء	
20748	7	كلية التجارة والاقتصاد	
1702	9	كلية الزراعة	
1870	3	كلية الإعلام	
1223	9	كلية التربية المحويت	
3732	7	كلية التربية ارحب	
2942	6	كلية اللغات	
2074	9	كلية التربية والآداب والعلوم خولان	
0	6	كلية التربية والآداب والعلوم مأرب	
66550	98	الإجمالي	
82294	128	الإجمالي العام	

وقد تنوعت البرامج في كليات جامعة صنعاء ما بين برامج تطبيقية بلغ عددها (30) برنامجا، بلغ فيها عدد الطلبة الملتحقين (15,744) طالبا، ، فيما بلغ عدد البرامج النظرية (98) برنامجا التحق بها (66,550) طالبا

شكل بياني رقم (1) يوضح أعداد البرامج والطلبة في جامعة صنعاء



جدول (3):

يوضح عدد البرامج والمقررات التي تم توصيفها في جامعة صنعاء وكلياتها بعد التحديث واستحداث برامج جديدة

اسم الكلية	عدد البرامج	اسم البرامج	عدد المقررات	عدد الساعات المعتمد
الطب البشري	1	الطب البشري	38	—
كلية البترول والموارد الطبيعية	5	- هندسة النفط والغاز	50	137
		-العلوم البيئية	50	132
		-الجيولوجيا الهندسية	50	136
		-العلوم الجيولوجية	56	133
		الثروة المعدنية والصخور	50	135
	5	الإجمالي	256	ساعة 1038
الصيدلة	1	صيدلة	78	178
	1	الإجمالي	78	178
البيطري	1	بيطرة	63	188
	1	الإجمالي	63	188
الأسنان	1	بكالوريوس أسنان	49	198
	1	الإجمالي	49	198
الآداب والعلوم الإنسانية	16	اللغة الإنجليزية	41	142
		اللغة الفرنسية	44	145
		دراسات إسلامية	50	144
		اللغة العربية وآدابها	43	148
		علم اجتماع	41	141
		الخدمة الاجتماعية	42	143
		آثار قديم	91	139
		آثار وسياحة		139
		آثار إسلامية		136
		مكتبات	42	140
		علم النفس	4	139
		فلسفة	43	146
		الجغرافيا (التخطيط والتنمية)	90	142
		الجغرافيا البيئية والموارد		142

اسم الكلية	عدد البرامج	اسم البرنامج	عدد المقررات	عدد الساعات المعتمد	
العلوم		الجغرافيا (الجيوإفورماتكس)		142	
		تاريخ	41	140	
		17	الإجمالي	363	1038
		7	الكيمياء	65	148
			الفيزياء	57	149
			الميكرو	50	149
			رياضيات حاسوب	47	148
			رياضيات بحثه	43	148
			علم الاحياء	53	148
			نبات كيمياء	48	148
كلية الهندسة	7	الإجمالي	363	1038	
	8	برنامج هندسة مدنية	(68)	(186)	
		برنامج هندسة معمارية	(64)	(172)	
		برنامج هندسة الميكانيك	(65)	(180)	
		برنامج هندسة الميكاترونكس	(60)	(177)	
		برنامج هندسة القوى والآلات	(58)	(176)	
		برنامج هندسة الاتصالات والشبكات	(56)	(174)	
		برنامج هندسة الحاسبات والتحكم	(61)	(180)	
		برنامج هندسة الأجهزة الطبية والحيوية	(64)	(180)	
	8	الإجمالي	496	1.425	
كلية الاعلام	(3)	برنامج الصحافة والنشر الإلكتروني	(44)	(136)	
		برنامج الإذاعة والتلفزيون	(44)	(136)	
		برنامج العلاقات العامة	(44)	(136)	
		الإجمالي	132	408	
كلية الزراعة والأغذية و البيئة	(9)	برنامج الهندسة الزراعية والعلوم الحديثة	(59)	(149)	
		برنامج الارشاد الزراعي والتنمية الريفية	(59)	(143)	
		برنامج الاقتصاد والتعاون الزراعي	(59)	(143)	
		برنامج البستنة وتهيئتها	(61)	(149)	
		برنامج الثروة الحيوانية	(59)	(149)	
		برنامج وقاية النبات	(63)	(152)	
		برنامج علوم الأغذية والتغذية	(61)	(147)	
		برنامج علوم المحاصيل والمراعي	(58)	(148)	
		برنامج الأراضي والمياه والبيئة	(58)	(148)	
	(2)	برنامج الوراثة وتربية النبات	(58)	(148)	

اسم الكلية	عدد البرامج	اسم البرنامج	عدد المقررات	عدد الساعات المعتمد	
		برنامج إدارة الأعمال الزراعية	(59)	(145)	
	11	الإجمالي	654	1.621	
كلية التجارة والاقتصاد	7	التسويق	(50)	(150)	
		الإدارة	(50)	(150)	
		الاقتصاد	(50)	(148)	
		المحاسبة	(49)	(147)	
		السياسة	(50)	(144)	
		الإحصاء	(50)	(142)	
		المصرفية	(50)	(142)	
		الإجمالي	349	1.023	
كلية الشريعة والقانون	1	برنامج ليسانس الشريعة والقانون	(52)	(146)	
		الإجمالي	52	146	
كلية اللغات	(6)	اللغة العربية	(48)	(137)	
		اللغة الإنجليزية	(48)	(137)	
		اللغة الفرنسية	(46)	(133)	
		اللغة الألمانية	(46)	(133)	
		اللغة الفارسية	(64)	(137)	
		الترجمة	(46)	(134)	
	6	الإجمالي	298	811	
كلية التربية	(16)	الطفولة المبكرة	(53)	(132)	
		اللغة العربية	(58)	(146)	
		الأحياء	(55)	(143)	
		الرياضيات	(52)	(138)	
		الفيزياء	(64)	(137)	
		الكيمياء	(58)	(140)	
		معلم الصف أثناء الخدمة	(54)	(138)	
		معلم الصف إعداد	(54)	(138)	
		معلم مجال العلوم	(54)	(136)	
		معلم مجال الرياضيات	(54)	(139)	
		مجال اللغة الإنجليزية	(52)	(143)	
		التاريخ	(53)	(171)	
		الجغرافيا	(69)	(150)	
		القرآن الكريم	(65)	(154)	
		الدراسات الإسلامية وطرق تدريسها	(58)	(142)	
		معلم الحاسوب	(57)	(142)	
		الإجمالي	910مقر	2.289	
	كلية الحاسوب	(3)	علوم الحاسوب	(45)	(135)
			نظم المعلومات	(47)	(141)
			تقنية المعلومات	(45)	(135)
	3	الإجمالي	147	411	

اسم الكلية	عدد البرامج	اسم البرنامج	عدد المقررات	عدد الساعات المعتمد
كلية التربية الرياضية	(1)	التربية الرياضية	(63)	(131)
عدد الكليات	1	الإجمالي	63	131
مركز الهجرة واللاجئين	1		(11)	(33)
مركز دراسات في النوع الاجتماعي ي	(2)	التنمية الدولية والنوع الاجتماعي	(23)	(69)
الاجمالي العام				
17كلية ومركز والكليات الفرعية اعتمدت توصيف الكليات الرئيسية (التربية - العلوم - الآداب)	91		4.591	32.910

أحد عشر برنامجاً تم استخدامها وما زالت تحت التوصيف بخلاف توصيف برامج الدراسات العليا في الكليات والمراكز

خامساً: المؤشرات المحلية للبحث والإنتاج والنشر العلمي لجامعة صنعاء محلياً ودولياً

1- المؤشرات المحلية : المؤشرات المحلية للبحث والإنتاج والنشر العلمي لجامعة صنعاء محلياً

جدول (4)

توزيع الإنتاج العلمي لجامعة صنعاء حتى (2020).

م	فئات الباحثين	جهة التوثيق	جهة المنح	الفئات	المجموع العام
1.	طلبة الدراسات العليا	نيابة الدراسات العليا	إنتاج داخلي	الرسائل المجازة من الكليات	3975
2.				الرسائل المجازة من المراكز	390
3.				الرسائل الممنوحة لمبتعثي الجامعة	1887
4.	أعضاء هيئة التدريس	الشؤون الأكاديمية	نشر محلي ودولي	أبحاث ومؤلفات منشورة	3533
			الإجمالي		9785

2- الأبحاث المنشورة دولياً لدى قاعدتي سكوبس (Scopus) وشبكة العلوم (ISI):

باستقراء قواعد البيانات الدولية يتضح أن جامعة صنعاء هي المؤسسة الجامعية الأكثر إنتاجاً ونشراً في اليمن محلياً ودولياً، حيث تصدرت جميع الجامعات اليمنية وفقاً لقاعدتي سكوبس وشبكة العلوم الشهيرتين، ففي قاعدة سكوبس تصدرت الجامعة المرتبة الأولى من بين (12) جامعة يمنية فقط، وقد حصلت جامعة صنعاء على المرتبة الأولى من حيث النشر الدولي، وفقاً لقاعدة سكوبس مايو/ 2020 2020، بواقع (1850) بحثاً، من مجموع (5814)، وبنسبة (32%) تقريباً يليها على التوالي كل من الجامعات: (تعز، إب، ذمار، عدن، العلوم والتكنولوجيا حضرموت، الحديدة، العلوم والتكنولوجيا، أخرى، ثم جامعة أروى).

وبحسب بيانات قاعدة شبكة العلوم الدولية (ISI)، تصدر جامعة صنعاء جميع الجامعات اليمنية أيضاً، وقد حصلت جامعة صنعاء على المرتبة الأولى محلياً، من حيث النشر الدولي في قواعد بيانات (ISI)، بواقع (770) ورقة، من مجموع (2,235)، وبنسبة تزيد عن (34%) من الإنتاج الكلي لليمن، للفترة: (2008-2018). واستناداً إلى هذه النتيجة يتضح أن جامعة صنعاء لا تزال هي الجامعة الرائدة في اليمن، إنتاجاً ونشراً، على الرغم من التحديات والمعوقات التي تواجهها

3- تصنيف الجامعات في اليمن محلياً وضمن الترتيب العالمي للجامعات لدى التصنيفات العالمية للعام 2020 م دخلت في التصنيف 27 جامعة يمنية حكومية وأهلية، و لوحظ تدهور ترتيب الجامعات الحكومية محلياً وحصلت جامعة صنعاء على المركز الثاني على مستوى الجامعات اليمنية في معايير الانفتاحية والتميز ضمن التصنيف العالمي للجامعات في تقرير يوليو 2020م.

جدول (5)

تصنيف الجامعات في اليمن ترتيب عالمي ومحلي للجامعات لدى التصنيفات العالمية للعام 2020

تصنيف	ترتيب العالمي	جامعة	بيت	*وجود الرتبة	*رتبة التأثير	*رتبة الانفتاح	*مرتبة التميز
1	4341	جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء		381	7389	4800	4748
2	5879	جامعة صنعاء (1)		13208	16237	5819	3342
3	5982	جامعة تعز		1562	17160	5819	3628
4	6373	جامعة عدن		6728	14645	5819	4331
5	8688	جامعة ذمار / جامعة ذمار		13620	25207	4481	3898
6	10621	جامعة اب (1)		29059	21689	5819	4064
7	13082	جامعة الناصر		2282	13116	5819	6626
8	14329	جامعة حضرموت		12839	21554	5819	5379
9	15130	جامعة العدل		30408	11549	5819	6626
10	15783	جامعة الأحقاف		23478	14293	5819	6626
11	15809	جامعة الرازي		10370	15510	5819	6626
12	18517	جامعة سبأ		16324	18253	5819	6626
13	18645	جامعة الأندلس للعلوم والتكنولوجيا		8309	19164	5819	6626
14	18690	الجامعة الدولية للتكنولوجيا تونتاك اليمن					

سادساً: موجز لمجالات النشاط الرئيسية في القطاع الذي تعنى به الجامعة:

تعمل الجامعة على توفير تعليم متميز للطالب الجامعي من خلال الارتقاء بالتعليم الجامعي بمرحلة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، مما يمكنها من تخريج طالب جامعي مؤهل ومعد إعدادا جيدا أكاديميا ، وقادر على خدمة المجتمع والمساهمة في تقديم خدمة وتمكنه من متطلبات سوق العمل محليا وعربيا وعالميا ، وتقديم أنشطة تعليمية تعليمية على مستوى الوطن من خلال برامج تعليمية متنوعة تنتج مخرجات تلبي احتياجات التنمية وإعداد الأبحاث والدراسات التي تخدم المجتمع .

نشاط تعليمي

تقدم الجامعة برامج تعليمية متنوعة تواكب المستجدات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل المحلية والإقليمية ، وذلك من خلال الكوادر الأكاديمية المتخصصة والبالغ عددهم (1893) في مختلف المجالات العلمية.

نشاط بحثي

تقدم الجامعة مجموعة من برامج الدبلوم والماجستير والدكتوراه، النوعية (طبية وهندسية، وإدارية، وإنسانية) بالإضافة إلى نشر العديد من الدراسات والأبحاث والمؤلفات والمخطوطات والترجمات وإصدار العديد من المجلات العلمية وإقامة العديد من الأنشطة (المؤتمرات، والندوات وورش العمل..) كما تسهم الجامعة في تقديم عدد من الأنشطة والفعاليات في مختلف الجوانب الرياضية والثقافية والاجتماعية.

نشاط مجتمعي

توفر الجامعة خدمات مجتمعية من خلال كلياتها ومراكزها البحثية والتعليمية، التدريبية والاستشارية والخدمية كما تعمل الجامعة وكلياتها على إقامة الأنشطة الرياضية والثقافية وإقامة المعارض الخيرية في مختلف الكليات والمشاركة في الندوات والأنشطة المجتمعية التي تقيمها المؤسسات العامة والخاصة في اليمن،



سابعا : اهم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات لجامعة صنعاء

يمكن إيضاح نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات لجامعة صنعاء في الجدول الآتي:

جدول رقم (6)

يوضح اهم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات لجامعة صنعاء

أهم نقاط الضعف في الجامعة	أهم نقاط القوة في الجامعة
<ul style="list-style-type: none"> - الهياكل التنظيمية و بعض القوانين بحاجة إلى تحديث وتطوير. - ضعف الاستفادة من الكوادر البشرية الأكاديمية والإدارية المتوفرة في الكليات والمراكز و تسرب العديد منهم إلى القطاع الخاص والمنظمات وإلى دول الجوار بسبب الحرب وانقطاع المرتبات. - عدم اعتماد درجات وظيفية أكاديمية وفنية وإدارية وخدماتية ، وذلك لغياب تخطيط الموارد البشرية لعدم وجود موازنة من الحكومة في المرحلة الراهنة . - عدم تعيين أوائل الخريجين لمرحلة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه كذلك لعدم وجود موازنة من الحكومة في المرحلة الراهنة ،مما سوف يؤثر ذلك مستقبلا حيث إن عدد المتوقع إحالتهم إلى التقاعد يصل إلى 40% من أعضاء هيئة التدريس - عدم وجود موازنة مخصصة للتدريب والتأهيل . - حاجة الجامعة إلى مباني إضافية تتناسب مع طبيعة تخصصها في استحداث كليات تخصصية جديدة مطلوبة لسوق العمل. - قلة المساكن الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب - ضعف كفاية الموارد الذاتية للجامعة لتنفيذ أعمالها - ضعف توفير الأجهزة والشبكات بشكل يغطي جميع الكليات والمراكز . - ضعف التنسيق بين الجامعة وسوق العمل ساهم في زيادة البطالة بين أوساط الخريجين وذلك لحاجة عدد من برامج الدراسية والمقررات إلى تحسين والتطوير، - ضعف النشر العلمي وعدم إدراج المجلات العلمية ضمن القواعد الدولية مثل (isi) 	<ul style="list-style-type: none"> - توفر تشريعات وقوانين ولوائح وقرارات وأدلة. - توفر كادر أكاديمي وإداري مؤهل ومتنوع الخبرات والمهارات يحملون مؤهلات علمية تخصصية. - وجود قرار جمهوري بتعيين أوائل الخريجين في مرحلة البكالوريوس. - يوجد لدى الجامعة بيئة تدريب متميزة في أغلب الكليات والمراكز. - أغلب العمليات الإدارية والمالية تدار إلكترونيا . - تزايد افتتاح كليات ومراكز وبرامج علمية متنوعة. - تمتلك الجامعة ارض كافية وموقع متميز يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية ملائمة. - تعتمد الجامعة على مواردها الذاتية في تقديم خدماتها التعليمية وفق إدارة الأولويات. - توجه قيادة الجامعة نحو أتمتة جميع الأنشطة والعمليات، بالاعتماد على التجهيزات المادية والشبكات والبرامج والأنظمة وقواعد البيانات المتوفرة. - تعد الجامعة إحدى أهم بيوت الخبرة التي تمتلك كوادر متخصصة في أغلب المجالات. - تنوع أنظمة القبول والالتحاق بالجامعة (عام – موازي- نفقة خاصة) مما يتيح إعطاء فرص للالتحاق في ضوء إمكانيات وقدرات الطالب. - لدى الجامعة توصيف للبرامج والمقررات بما يرفع من جودة الخدمة التعليمية . - تصدر بعض من المجلات العلمية المحكمة من الكليات والمراكز
التحديات	الفرص

<ul style="list-style-type: none"> - استمرار الحرب والحصار على اليمن . - توقف المشروعات الممولة من الخارج بما فيها المنح الدراسية للخارج. تقليص الموازنة التشغيلية الحكومية إلى الحد الأدنى . - عدم وجود تمويل حكومي كافٍ للتعليم والبحث العلمي منذ عام 2014م بسبب العدوان على بلادنا . - ضعف مخرجات التعليم الثانوي لا تتناسب مع إمكانيات الجامعة لاستيعابهم. - تسرب العديد من الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية إلى القطاع الخاص والمنظمات وإلى دول الجوار بسبب الحرب وانقطاع المرتبات. - زيادة مخرجات التعليم الثانوي لا تتناسب مع إمكانيات الجامعة لاستيعابهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجه القيادة للتخطيط الاستراتيجي بعمل روية وطنية للبلاد - وجود العديد من القوانين يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء الموارد البشرية - ثقة المجتمع المحلي والخارجي بجامعة صنعاء. - يمكن للجامعة الاستفادة من الحصول على تمويل من المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص في حالة تم تسويق الخدمات الجامعية والمشروعات البحثية بشكل جيد - الاستفادة من تطور التقنية في تطوير أنظمة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وتوظيفها في جميع الأعمال الإدارية والأكاديمية - حاجة منظمات الأعمال والقطاع الخاص لبيوت الخبرة لتقديم الاستشارات والدراسات المختلفة.
---	---

ثامنا : أهم أولويات التطوير التي تحتاجها جامعة صنعاء :

- استكمال إجراءات الحصول على الاعتماد الأكاديمي محليا ودوليا .
- تمكين الجامعة من الاستقلال المالي والإداري بحسب قانون الجامعات اليمنية، واستكمال إصدار لائحة الموارد والاستخدامات، ولائحة الدراسات العليا، ولائحة شئون الطلاب من الجهات المعنية.
- تنمية مهارات الكوادر العلمية والموارد البشرية لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء المؤسسي من خلال البرامج والدورات التدريبية وصولا لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي
- تطوير الجوانب المؤسسية المختلفة (إداريا وماليا وماديا وتعليميا وتقنيا وبشريا)
- توفير موازنة لاستكمال بناء كليات (الصيدلة- والإعلام- وكلية البترول والموارد الطبيعية، وكلية العلوم التطبيقية، وكلية الطب البيطري، والصالة الرياضية المغلقة، وسكن أعضاء هيئة التدريس، ونادي أعضاء هيئة التدريس،
- استكمال مباني الأوقاف للجامعة واستكمال توفير البنية التحتية من قاعات ومعامل وأثاث وتجهيزات
- استكمال أتمة الجامعة ضمن قاعدة بيانات واحدة بما ينسجم مع التحول الرقمي للتعليم الجامعي.
- رصد موازنة سنوية للجامعة.
- اعتماد درجات وظيفية للكادر الأكاديمي والفني والإداري.

- تأسيس وحدة تسويق الخدمات الجامعية والمشرعات العلمية والبحثية.
- تأسيس مركز النشر العلمي.

نموذج (4- 3)

السياسات والتشريعات- تحليل الوضع الراهن في الجهات المركزية

الوصف (الإيضاح)	درجة توفر المعيار (4:0)	المعيار	السياسة
هناك دقة ووضوح جيد في القوانين مكن الجامعة في	3	الدقة/ الوضوح	القوانين ولوائحها

الوصف (الإيضاح)	درجة توفر المعيار (4:0)	المعيار	السياسة
تسير أعمالها بشكل جيد.			التنفيذية
هناك ملائمة جيدة بالقوانين ساعد على تطوير الجامعة.	3	الملائمة مع توجهات تطوير الجهة	والتشريعات الأخرى كالقرارات الجمهورية
كفاية القوانين واللوائح.	3	الاكتمال/ الكفاية	
توجد مرونة في تعديل بعض المواد لكن الاجراءات تأخذ وقت طويل.	3	المرونة	
وجود تعارض بين قانون الجامعات والقانون المالي وقانون الخدمة المدنية.	1	التعارض/الازدواجية	
دقيقة وواضحة وهي بحاجة الى تحسين وتطوير.	3	الدقة/ الوضوح	اللوائح الإدارية والأدلة
جيدة وقابلة للتطوير.	3	الملائمة مع توجهات تطوير الجهة	
كافية وما زالت بحاجة إلى تطوير وتحديث	3	الاكتمال/ الكفاية	
مرنة إلى حد كبير	3.5	المرونة	
لا يوجد تعارض وازدواجية	0	التعارض/الازدواجية	
	25.5	إجمالي درجات توفر المعايير	
	2.83	متوسط درجة توفر المعايير	
نقاط الضعف		نقاط القوة	
- ضعف الإعلان عن مضامين الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية للجامعة لمنسوبيها - القوانين واللوائح والقرارات والأدلة بحاجة إلى تحديث وتطوير. - التأخير في تطبيق بعض القرارات المتخذة في المجالس المعنية والقوانين في الجانبين الإداري والأكاديمي.		- وجود رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية واضحة للجامعة. - توفر تشريعات وقوانين ولوائح وقرارات وأدلة. - وضوح ودقة التشريعات واللوائح والقرارات مكنت كوادر الجامعة من اداء دورها بالشكل المطلوب. - مشاركة المجالس (قسم، كلية، مجلس دراسات عليا، مجلس شئون الطلاب، مجلس المكتبات، مجلس الجامعة، لجنة شئون الموظفين، لجنة المناقصات والمزايدات)، في صناعة واتخاذ القرار	
التحديات - استمرار العدوان على اليمن. - عدم استقرار الوضع السياسي والاقتصادي .		الفرص - توجه الرؤية الوطنية للتخطيط الاستراتيجي	
درجة توفر المعيار : (4) عالي- (3) جيد (2) متوسط (1) ضعيف (0) لا يوجد			

نموذج (5-3)

البناء التنظيمي للجامعة- تحليل الوضع الراهن في الجهات المركزية

الوصف (الإيضاح)	درجة توفر المعيار (4:0)	معايير التقييم
وجود هيكل تنظيمي مناسب وما زال بحاجة إلى تحسين وتطوير.	3	ملائمة الهيكل التنظيمي لأهداف الجامعة ومسؤولياتها
المهام والاختصاصات محددة لكافة الوظائف الأكاديمية والإدارية بشكل جيد	3	وضوح الأهمية النسبية للمهام والأنشطة

في المستوى الإداري المناسب لها (نسبة الوظائف الأساسية إلى الثانوية)		
توفر لائحة تنظيمية للجهة	3	يوجد لدى الجامعة العديد من اللوائح التنظيمية المناسبة.
تتناسب الصلاحيات مع المسؤوليات	2.5	وجود تناسب جيد بين الصلاحيات والمسئوليات
كفاية وفعالية أساليب التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة	3	وجود تنسيق وتكامل مناسب بين الوحدات
وضوح وكفاية الأدلة الإرشادية الخاصة بالتوصيف الوظيفي للوظائف الرئيسية	2	واضحة ومحددة بقانون الجامعات اليمنية وقانون الخدمة المدنية، والقانون المالي، ولكنها لم تخرج بشكل أدلة،
كفاءة وفعالية تفويض السلطات اللازمة لتنفيذ المهام والأنشطة	2	يوجد تفويض للسلطات لتنفيذ المهام والأنشطة بشكل جيد، وضعف التفويض في الجانب المالي .
ملاءمة نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية	3.5	نطاق الإشراف ملائم بشكل كبير وعدد المستويات مناسب
إجمالي درجات توفر المعايير	22	
متوسط درجة توفر المعايير	2.75	
نقاط القوة		نقاط الضعف
يوجد هيكل تنظيمي ملائم ومرن. الهيكل التنظيمي يغطي الوظائف الرئيسية والثانوية. يوجد تنسيق بين الوحدات الإدارية بالجامعة. يوجد مشروع لعمل توصيف وظيفي. توفر كادر مؤهل في مختلف المواقع الوظيفية للهيكل التنظيمي. توفر لوائح وأنظمة مطبقة في الجامعة.		- الهيكل التنظيمي بحاجة إلى تحديث وتطوير . - قلة الأدلة الإرشادية التي توضح طريقة تنفيذ المهام. ضعف تفويض الصلاحيات في بعض المهام وخاصة في الجانب المالي. - عدم استكمال العمل بالتوصيف الوظيفي. - تحديث بعض اللوائح والأنظمة المطبقة في الجامعة.
ملاحظة: يمكن أن نستخدم في التقييم أجزاء الواحد () 0.25-0.50-0.75 في كل الجدول. يتم احتساب متوسط درجة توفر المعايير من خلال قسمة الإجمالي على عدد عناصر المعايير		
درجة توفر المعيار : (4) عالٍ- (3) جيد (2) متوسط (1) ضعيف (0) لا يوجد		

نموذج (6-3)

الموارد البشرية- تحليل الوضع الراهن في الجهات المركزية

أولاً: المؤهلات المتوفرة والمطلوبة في الجهة				
المؤهل	العدد الحالي	العدد المطلوب لأداء المهام/ الأنشطة	العجز	الفائض عن الحاجة
دكتوراه	1208	1208	-	
ماجستير	235	235	-	
دبلوم بعد الجامعة	23	23	-	

المكونات	درجة توفر المعيار (4:0)	الوصف (الإيضاح)
بكالوريوس / ليسانس	1262	-
دبلوم بعد الثانوية	73	-
ثانوية	183	-
ثانيا: كفاءة/ فعالية إدارة الموارد البشرية		
مدى كفاية الموظفين المؤهلين (يتم بالاعتماد على نتيجة المؤهلات المتوفرة والمطلوبة في الجهة)	3	يوجد عدد جيد،
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	4	واضحة ومحددة بقانون الجامعات اليمنية الحكومية.
	2	توقف استكمال الوصف وظيفي.
	1	لا يوجد أي خطة للاحتياجات نظرا لعدم اعتماد موازنة من الحكومة .
تحفيز العاملين	1	لا توجد
	2	لا تتلاءم الأجور والتعويضات مع الوظيفة بسبب عدم اعتماد موازنة من الحكومة، وما يتم صرفه من أجور ساعات بحسب الجدول التدريسي يواجه من الموارد الذاتية للجامعة.
نظم الحوافز/ التأديب	2	- الحوافز والتأديب ينظمها قانون الجامعات اليمنية ولائحته التنفيذية، وقانون الخدمة المالية . كما يوجد آلية لصرف أجور الساعات التدريسية للملتزمين بالمحاضرات نظرا لانقطاع المرتبات من الموارد الذاتية. وبدل موصلات شهرية للأدريين.
كفاءة وفعالية التدريب	3	يوجد خطة تدريبية لتنمية أعضاء هيئة التدريس من الموارد الذاتية.
	3	يوجد دقة في تحديد الاحتياجات.
	3	يتم اختيار الأشخاص المناسبين بحسب التخصص للتدريب
	4	تمتلك الجامعة مراكز تدريب وتأهيل متخصصة ومجهزة بكافة التجهيزات.
	4	يتم متابعة وتقويم العملية التدريبية أن وجدت أولا

بأول.			
متابعة تقدم الموظفين	تقييم الأداء	4	يتم تقييم الأداء إلكترونياً وورقياً
	النقل، الترقية، الانتداب	2	- النقل موقف بحسب تعميم وزارة الخدمة المدنية - تتم الترقيات أكاديمياً ولم تنفذ مالياً بسبب عدم اعتماد موازنة من الحكومة - الانتداب موقف
	خطط التقاعد	1	متوقف بناء على تعميم وزارة الخدمة المدنية
القيام ببحوث الموارد البشرية	نظم المعلومات	3	متوفرة لكنها غير مكتملة
	دراسة معدلات الغياب ودوران العمل	4	يتم دراسة معدلات الحضور والغياب بحسب التقارير الشهرية المرفوعة من إدارة الشؤون الأكاديمية
	دراسة عوامل الرضا وإنتاجية الموظف	1	تتوفر دراسات ولكنها من إنتاج طلبة الدراسات العليا من منتسبي الجامعة.
			قصور في عملية الربط بين متطلبات سوق العمل ومخرجات التعليمية.
	إجمالي درجات توفر المعايير	47	
	متوسط درجة توفر المعايير	2.61	
نقاط القوة / الفرص	نقاط الضعف / التهديدات		
- توفر كادر أكاديمي وإدارية مؤهل ومتنوع الخبرات والمهارات يحملون مؤهلات علمية تخصصية. - وجود مشروع للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس - وجود لوائح وأنظمة للحوافز والتأمين الصحي والاجتماعي ولانحة لتسكين أعضاء هيئة التدريس. - وجود قرار جمهوري بتعيين أوائل الخريجين في مرحلة البكالوريوس. - وجود إجراءات واضحة للاستقطاب والتوظيف. (الموارد البشرية)	- غياب التخطيط في جانب الموارد البشرية في ظل عدم اعتماد ميزانية. - ضعف تفعيل بعض اللوائح بسبب عدم استقرار الأمن الناتج من العدوان. - عدم تعيين أوائل الخريجين لمرحلة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه لعدم وجود موازنة من الحكومة في المرحلة الراهنة - توقف تقييم الأداء بسبب انقطاع المرتبات. - توقف عملية التوظيف والتعيينات.		

الفرص	التحديات
- يوجد العديد من القوانين يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء الموارد البشرية.	- وصول حوالي 40% من أعضاء هيئة التدريس الى مرحلة التقاعد
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطوير أداء الكادر الأكاديمي والإداري والفني.	- تسرب العديد من الموارد البشرية الأكاديمية إلى الداخل والخارج بسبب انقطاع المرتبات.
	- ارتفاع ضغوط عبء التدريس على أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات مما يؤثر على مهامهم العلمية و البحثية .

درجة توفر المعيار : (4) عالٍ- (3) جيد (2) متوسط (1) ضعيف (0) لا يوجد

نموذج (7-3)

الثقافة التنظيمية – تحليل الوضع الراهن في الجهات المركزية

القيم	المكونات	الوصف (الإيضاح)	درجة توفر المعايير (4:0)	أبرز المؤشرات	
الجمهورية (الأساسية التي تنطلق منها جميع القيم الأخرى)	الإنسان أفضل استثمار	يوجد تدريب محدود لبعض البرامج الأكاديمية نظرا لعدم رصد موازنة للتدريب	2	نسبة ما ينفق من الموازنة على تطوير قدرات القيادات والموظفين	
		يوجد كادر متخصص يقوم بتنفيذ برامج تنمية القدرات	2	كفاءة/ فعالية برامج تنمية القدرات	
		تقدم الجامعة حوافز معنوية تتمثل في شهادات تكريم	2	مستوى التشجيع/ نوعية الحوافز التي يتلقاها المتفوقين في برامج التأهيل/ التدريب	
	الإنسان (أولا)	الاحترام/ الثقة	حضور جيد	3	حضور القيادات الإدارية في المناسبات الاجتماعية للموظفين
			يوجد نقابتين إلا أن أعمالها متوقفة	2	وجود نقابة للموظفين ومدى الثقة والتواصل التي تحظى بها من قبل قيادة الجهة
			توجد مجالس مختصة وكذلك يتم تشكيل لجان لحل المشاكل واتخاذ القرار بشكل جماعي	2.5	مستوى الشفافية والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات
	العدالة/ المساواة		يوجد تطبيق للقوانين والأنظمة وإعطائهم حقوقهم بنسب متفاوتة	2	الحرص على تطبيق القوانين والأنظمة على جميع الموظفين وإعطائهم حقوقهم
توجد لائحة خاصة بالحوافز، ونظرا لعدم وجود اعتمادات مالية يتم صرف مبالغ شهرية بسيطة لبعض الوظائف بحسب طبيعة الأعمال.			2	وضع معايير عادلة لتوزيع المكافآت والحوافز وتطبيقها على جميع الموظفين	
تميز الجهاز/ أقاء (القيم التي الأساسية)	الجودة	تسعى الجامعة لتبني مبادئ الجودة تدريجيا حتى تصل للجودة الشاملة.	2	تبني مفاهيم/ أساليب الجودة الشاملة	
		يوجد إدارة لخدمات الجمهور في جميع كليات ومرافق الجامعة إلا أنها غير مفعلة بالشكل الصحيح.	2	وجود إدارة لخدمة الجمهور، وكفاءة وفعالية الخدمات التي يقدمها	
		توجد أدلة إرشادية وملصقات ولوحات	2.5	وجود أدلة إرشادية للجمهور لتوضيح الخدمات التي	

		إعلانية بالإضافة إلى عدد من المواقع الإلكترونية		يقدمها الجهاز وطرق الحصول عليها بسهولة ويسر
البنائية (مخرجات القيم السابقة)	الالتزام	توجد العديد من صناديق الشكاوى، إلا أنها غير مفعلة، وتحرص قيادات الجامعة على متابعة الشكاوى التي تقدم إليها	2	وجود صندوق للشكاوى، والتعامل معه بجدية من قبل القيادات الإدارية
		هناك التزام بالدوام بشكل كبير رغم عدم صرف الراتب	3.5	الالتزام بمواعيد الدوام
		شعور لدى الموارد البشرية بالانتماء المؤسسي والأخلاقي بشكل جيد	3	نسبة من يداوم من الموظفين من اجمالي المسجلين في كشوف المرتبات
	الكفاءة	لا يوجد	3	نسبة الإنفاق على بنود غير ضرورية (كالولائم)
		يوجد حرص على الموارد المادية، وضعف الحرص على الموارد البشرية.	0	الحرص على الموارد
		من قيم الجامعة العمل بروح الفريق الواحد	3	غرس روح العمل الجماعي من خلال: بناء فرق العمل التي تضم مختلف المهارات والتخصصات تشجيع وتبني أسلوب فرق العمل ذاتية الإدارة
			إجمالي درجات توفر المعايير	38.5
		متوسط درجة توفر المعايير	2.41	

نقاط القوة	نقاط الضعف
------------	------------

<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود موازنة مخصصة للتدريب والتأهيل. - الحوافز الممنوحة للكوادر الإدارية والأكاديمية غير مناسبة وتعتبر غير كافية نظرا للوضع الراهن والظروف الاستثنائية للبلاد. - عدم وجود استقرار وظيفي ومعيشي للكوادر الأكاديمية والإداري لعدم اعتماد درجات وظيفية - قصور في الاستثمار الأمثل للكوادر الإداري والأكاديمية - عدم الاستغلال الأمثل للموارد المادية للجامعة - تفتقر بعض المجالس المختصة في الجامعة إلى عقد الاجتماعات الدورية وبشكل منتظم - ضعف فعالية النقابتين في السنوات الاخيرة، و توقف العمل النقابي 	<ul style="list-style-type: none"> - تبنى الجامعة لإدارة برنامج ادارة الجودة الشاملة والاعتمادية، وتوفر مركز التطوير وضمان الجودة. - امتلاك ثقافة الجودة لدى منتسبي الجامعة - توفر مراكز التدريب والتأهيل والاستشارات. - تمتلك الجامعة الكوادر الإدارية والأكاديمية المؤهلة - التزام منتسبي الجامعة بالدوام رغم الظروف الراهنة - تمتلك الجامعة موارد مادية وبنية تحتية جيدة - توفر المجالس المختصة لتعزيز ثقافة مشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار - توافر نقابتين بالجامعة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين
- التهديدات	- الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف تفهم المؤسسات المالية الحكومية في اليمن للجودة واحتياجاتها نظراً لصعوبة الاوضاع الحالية. - عدم توافر الاستقرار السياسي في اليمن مما أثر على الجودة وثقافتها والجودة التعليمية بشكل عام - ضعف شبكات الإنترنت وبنيتها التحتية - هجرة الكوادر المؤهلة والمدرّبة من الجامعة نظرا للظروف الراهنة التي تواجهها اليمن - استقطاب الكادر الإداري والأكاديمي المتميز من قبل سوق العمل الداخلي والخارجي. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوجه المحلي والعالمي لتبني الجودة والاعتماد الأكاديمي - توفر برامج تدريبية متكاملة على شبكة الإنترنت وإمكانية الاستفادة منها. - توافر الدعم الفني من مجلس الاعتماد الأكاديمي - الاستفادة من تجارب الخبرات الجامعات الرائدة محليا وإقليميا ودوليا. - المكانة التعليمية الرائدة لجامعة صنعاء على المستوى المحلي
درجة توفر المعيار : (4) عالٍ - (3) جيد (2) متوسط (1) ضعيف (0) لا يوجد	

ن

مودج (8-3)

العمليات – تحليل الوضع الراهن في الجهات المركزية

معايير التقييم	درجة توفر المعايير (4:0)	الوصف (الايضاح)
وضوح دورة إجراءات العمليات التشغيلية	3.5	يوجد وضوح جيد لإجراءات العمليات التشغيلية
عدم وجود تداخل في العمليات	3.5	لا يوجد أي تداخل في العمليات الإدارية لوجود هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي (أكاديمي) وخطة دراسية، ووجود مشروع لتوصيف وظيفي إداري.
كفاية وفعالية أدوات أو أساليب التنسيق والتكامل بين الوحدات المختلفة المنفذة للعمليات	3	يوجد تنسيق وتكامل بين الوحدات المختلفة.
يجري مراجعة وتطوير أداء العمليات كل فترة زمنية (3:5) سنوات	3.5	تتم مراجعة وتطوير العديد من العمليات بحسب متطلبات العمل أولاً بأول
مستوى الهدر في استخدام مدخلات العمليات لتقديم خدمات الجهة	1	تتمتع العمليات في الجامعة بالمرونة والسهولة في تقديم الخدمات
إجمالي درجات توفر المعايير	14.5	
متوسط درجة توفر المعايير	2.90	
نقاط القوة		نقاط الضعف
- وضوح دورة إجراءات العمليات التشغيلية - كفاية وفعالية أدوات وأساليب التنسيق والتكامل بين جميع الوحدات المختلفة. - يتم مراجعة وتطوير العمليات من وقت إلى آخر - أغلب العمليات الإدارية والمالية تدار إلكترونياً		- هناك ضعف في بعض الإجراءات التشغيلية - عدم استكمال أتمتة جميع قواعد البيانات لتشمل جميع مرافق الجامعة.
درجة توفر المعيار : (4) عالٍ- (3) جيد (2) متوسط (1) ضعيف (0) لا يوجد		

(3 -9)

البنية المادية- تحليل الوضع الراهن في الجهات المركزية

المورد المادي	المعيار	درجة توفر المعايير (4:0)	الوصف (الابضاح)
الأرض	الكفاية	4	توجد مساحة كافية للحرم الجامعي في المدى المنظور
	إمكانية التوسع لتطوير العمل	4	توجد مساحة كافية للتوسع وتطوير العمل
المباني: مكاتب، قاعات اجتماعات، مواقف للسيارات، أماكن لاستقبال المراجعين	الكفاية	3	ما زالت الجامعة بحاجة إلى مباني لكليات: الصيدلة، الإعلام، وكلية البترول والموارد الطبيعية، وكلية العلوم التطبيقية وكلية الطب البيطري، والصالة الرياضية وسكن للطلاب وكذلك للمراكز العلمية والبحثية.
	الجاهزية	3	المباني الحالية ملائمة وما زالت الجامعة بحاجة إلى بعض المباني والتجهيزات.
	الصيانة	3	عدم وجود موازنة من الحكومة، وما يتم حالياً من صيانة عبر الموارد الذاتية التي لا تغطي جميع الاحتياجات الضرورية
وسائل النقل: باصات، سيارات	إمكانية التطوير	2	هناك إمكانية للتطوير إذا توفرت الاعتمادات المالية الحكومية.
	الكفاية	2	عدم كفاية وسائل النقل المتوفرة نظراً لتوسع الجامعة وطبيعة مهامها العلمية والعملية
	الصيانة	3	ضعف كفاية الصيانة نظراً لعدم وجود اعتمادات مالية من وزارة المالية
	إمكانية التطوير	2	يمكن التطوير إذا توفرت الاعتمادات المالية الحكومية
مستلزمات العمل: مكاتب، طاولات، كمبيوترات، طابعات، تلفونات، فاكسات	الكفاية	3	كافية إلى حد ما
	الملاءمة مع احتياجات العمل	3	ملائمة لتسيير الأعمال في الوقت الراهن
	الصيانة	3	هناك صيانة جيدة للمعدات من الإيرادات الذاتية
مستلزمات التدريب: قاعات، طاولات، بروجكترات	الكفاية	3	توجد قاعات ومعامل كافية لتسيير مستلزمات التدريب
	الجاهزية	3	أغلب القاعات مجهزة بمستلزمات التدريب
	الصيانة	3	يتم صيانة أغلب القاعات والمستلزمات من الموارد الذاتية
إجمالي درجات توفر المعايير		44	
متوسط درجة توفر المعايير		2.93	
نقاط القوة			نقاط الضعف

المورد المادي	المعيار	درجة توفر المعايير (4:0)	الوصف (الابضاح)
<ul style="list-style-type: none"> - تمتلك الجامعة ارضا كافية وموقعا متميزا يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية ملائمة. - تمتلك الجامعة مساحات ومباني في عدد من المحافظات مثل كلية أرحب، المحويت، خولان. - إمكانية التوسع مستقبلا لوجود مساحات كبيرة من أرض الجامعة سواء في منطقة مذبح أو منطقة ضبو - تمتلك الجامعة مزارع حيوانية ونباتية ومساحات خضراء. - تمتلك الجامعة منشآت رياضية وصحية. - وجود عدد من المعدات والآلات والباصات والسيارات والحرائث والأجهزة والتقنيات - تمتلك الجامعة مدارس أزال - تمتلك الجامعة (مطابع للنشر) والمتمثلة بدار جامعة صنعاء للطباعة والنشر. - تمتلك الجامعة مكتبة مركزية ومكاتب فرعية للمكتبة في كل كلية من الكليات - يوجد لدى الجامعة مستشفى جامعي تحت التأسيس. 			<ul style="list-style-type: none"> - وجود بعض المشكلات العالقة داخل الحرم الجامعي مع بعض المواطنين والهيئات المدعين لملكية الأرض والمطالبين بالتعويض. - حاجة الجامعة إلى مبانٍ إضافية تتناسب مع طبيعة تخصصها في استحداث كليات تخصصية جديدة مطلوبة لسوق العمل - قلة المساكن الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب. - عدم استكمال المشروع السكني لأعضاء هيئة التدريس (مباني الأوقاف) - الحاجة الى توسيع المعامل والقاعات لزيادة الطاقة الاستيعابية. - محدودية إمكانية تطوير وتأهيل البنية التحتية بشكل عام نظرا لعدم توفر اعتمادات مالية من الحكومة واعتماد الجامعة على الموارد الذاتي - عدم استكمال المنشآت الرياضية والصحية - قلة وسائل النقل وتقدمها، - ضعف فاعلية مطابع الجامعة وقلة موازنتها التشغيلية - المراجع العلمية الحديثة غير متوفرة وقاعدة البيانات للمكتبات يدوية وليست إلكترونية - عدم توافر قاعدة بيانات الكترونية للمكتبة - ضعف التواصل مع قواعد المكتبات والدوريات العلمية العربية والعالمية - محدودية الموارد المالية لإنجازه في المستقبل القريب لاعتماد الجامعة على الموارد الذاتية.
درجة توفر المعيار : (4) عالٍ- (3) جيد (2) متوسط (1) ضعيف (0) لا يوجد			

نموذج (10-3)

الموارد المالية- تحليل الوضع الراهن في الجهات المركزية

العنصر	المعيار	درجة توفر المعايير (4:0)	الشرح / والتوضيح
بنود الموازنة	الكفاية	0	عدم كفاية المبالغ المرصودة من وزارة المالية وما يصرف هو مبلغ ستة مليون ريال فقط لا تغطي نفقات النظافة
	المرونة	0	لا توجد موازنة لكي يكون هناك مرونة
نسبة الموازنة	الملاءمة	0	لا توجد موازنة

العنصر	المعايير	درجة توفر المعايير (4:0)	الشرح / والتوضيح
التشغيلية إلى الموازنة الاستثمارية			
نسبة الباب الأول إلى الأبواب الأخرى	الملاءمة	0	لا توجد موازنة
الموازنات المرصودة للبحث، التطوير، التدريب، المؤتمرات، الورش	الكفاية	0	لا توجد موازنة عنة غ ن - ح * خو - ح حة 8 ح
نسبة الزيادة في الموازنة خلال الخمس السنوات الماضية	التوازن في توزيع البنود	0	لا توجد موازنة
موارد ذاتية أخرى	التوفر	3	يوجد لدى الجامعة موارد ذاتية المحصلة من رسوم الطلاب، وبعض الأماكن المؤجرة للمستفيدين (بوفيات أكشاك تصوير)
	مرونة التصرف بها وفقا لاحتياجات الجهة	4	حسب الاحتياجات ومواجهة الالتزامات الحتمية لقيام الجامعة بالمهام الموكلة لها.
	إمكانية تطويرها	3	يمكن تطويرها عبر فتح برامج حديثة سواء في مرحلة البكالوريوس أم الدبلومات، والماجستير والدكتوراه، كما يمكن أن تستثمر الجامعة موقعها من خلال بناء محلات تجارية على أسوارها
منح، قروض خارجية	التوفر	0.25	هناك دعم محدود من قبل بعض المنظمات والوزارات
إجمالي درجات توفر المعايير		10.25	
متوسط درجة توفر المعايير		2.56	
نقاط القوة / الفرص	نقاط الضعف / التهديدات		

العنصر	المعايير	درجة توفر المعايير (4:0)	الشرح / والتوضيح
- توجد قوانين وقرارات ولوائح تنظم العمل المالي. - وجود رقابة ومراجعة مالية داخلية وخارجية. - تطبيق الجامعة النظام المحاسبي الحكومي الجمهورية اليمنية في إعداد موازنتها وإيراداتها ومصروفاتها - وجود نظام تحصيل وصرف مالي الكتروني. - تعتمد الجامعة على مواردها الذاتية في تقديم خدماتها التعليمية وفق إدارة الأولويات			- عدم كفاية الموارد الذاتية للجامعة لتنفيذ مهامها وأعمالها، - غياب الموارد المخصصة لدعم أنشطة البحث العلمي. التحديات - توقف المشروعات الممولة من الخارج بما فيها المنح الدراسية للخارج. - عدم وجود تمويل حكومي كافٍ للتعليم والبحث العلمي منذ عام 2014م بسبب العدوان على بلادنا . - تقليص الموازنة الحكومية التشغيلية للجامعة الى الحد الأدنى. - عدم وجود تمويل حكومي كافٍ للتعليم والبحث العلمي منذ عام 2014م بسبب العدوان على بلادنا - كثرة القضايا في المحاكم ضد الجامعة ذات الأثر المالي. - الفارق الكبير بين السعر الرسمي وسعر السوق في الكليات العلمية، حيث يتم توريد رسوم الطلاب بسعر البنك بينما يتم شراء مستلزمات العملية التعليمية بسعر السوق السوداء
الفرص: - يمكن للجامعة الاستفادة من الحصول على تمويل من المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص في حالة تم تسويق الخدمات الجامعية والمشروعات البحثية بشكل جيد. - إمكانية الحصول على دعم خارجي من (البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة) لدعم الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة وهو التعليم.			
درجة توفر المعيار : (4) عالٍ- (3) جيد (2) متوسط (1) ضعيف (0) لا يوجد			

نموذج (11- 3)

التقنية المستخدمة- تحليل الوضع الراهن في الجهات المركزية

المعايير	درجة توفر المعايير (4:0)	الشرح / والتوضيح
مستوى توفر التجهيزات المادية والشبكات	3	متوفر بشكل جيد مع الحاجة الى الصيانة وإعادة تأهيل بعض التجهيزات والبرامج
مستوى توفر البرمجيات والأنظمة وقواعد البيانات	3	لدى الجامعة العديد من البرمجيات والأنظمة وقواعد البيانات وبحاجة الى تحديث وتطوير.
الوصول لشبكة الانترنت	2	الوصول الى شبكة الإنترنت محدودة داخل بعض مرافق الجامعة
ملاءمة التقنيات لطبيعة وحجم الأنشطة التي تقوم بها الجهة	3	ملائمة إلى حد ما في جميع الأنشطة ، وما زالت الجامعة بحاجة الى عدد من الأجهزة.
توفر القدرات البشرية لإدارتها	3	يتوفر لدى الجامعة كوادر فنية متخصصة

مستوى الحماية جيد	3	مستوى الحماية المتوفرة لبيانات الجهة
نظم العمل المؤتمتة تدعم كافة فئات وشرائح المستخدمين ، وكذا موقع الجامعة الإلكتروني.	3	التقنية المتاحة تدعم تقديم خدمات الجهة للمستخدمين مباشرة
توجد العديد من الخطط المقدمة من الوحدات الإدارية المختصة لإدخال وتطوير استخدام التقنية.	3	وجود خطة واضحة للجهة لإدخال / وتطوير استخدام التقنية
	23	إجمالي درجات توفر المعايير
	2.88	متوسط درجة توفر المعايير
نقاط الضعف / التهديدات		نقاط القوة / الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - تقادم بعض الأجهزة الحاسوبية وعدم صيانتها وتحديثها. - لا توجد قاعدة بيانات رئيسية موحدة لجميع أنشطة الجامعة. - عدم كفاية الكوادر الفنية المتخصصة بالتقنية، لا سيما في اعداد المبرمجين ومحلي النظم، - محدودية الأجهزة التقنية الحديثة المستخدمة في مجالات التعليم والتعلم. - ضعف معرفة غالبية منتسبي الجامعة باستخدام تقنية الحاسوب في العمل . 		<ul style="list-style-type: none"> - توجه قيادة الجامعة نحو أتمته جميع الأنشطة والعميات - توفر تجهيزات مادية وشبكات و البرمجيات والانظمة. - يتوفر لدى الجامعة وكلياتها موقع الكتروني رسمي يقدم خدمات للجمهور. - تعمل الجامعة بنظام التقنية البرمجية في بعض الأنشطة - تعمل الجامعة على تطوير وتحديث البرامج وصيانتها - توفر الكوادر البشرية مؤهل بمختلف الاختصاصات.
<p>التهديدات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ضعف شبكة الإنترنت. - احتمالية اختراق الأنظمة والبرامج الإلكترونية. (مع معيار الحماية) - تسرب العديد من الكوادر المؤهلة الكترونيا - صعوبة مواكبة التطور التكنولوجي بسبب وضع البلاد. 		<p>الفرص:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من تطور التقنية في تطوير أنظمة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد. - توظيف التقنية الحديثة في جميع الأعمال الإدارية والإدارية. - الاستفادة من مركز تقنية المعلومات في وزارة التعليم العالي. - الاستجابة لمعايير جودة التعليم عن بعد الصادرة عن اتحاد الجامعات العربية. - التوجه الحالي لاستثمار المعرفة العلمية وتوظيفها في المجال التكنولوجي
درجة توفر المعيار : (4) عالٍ- (3) جيد (2) متوسط (1) ضعيف (0) لا يوجد		

نموذج (12- 3)

تحليل المستخدمين- تحليل الوضع الراهن في الجهات المركزية

الجهات/ المجموعات	المعايير	درجة توفر المعايير (4:0)	الخدمات التي تقدمها الجهة للمستفيدين	وصف طبيعة العلاقة واحتياجات المستفيد من الجهة
أفرد	تأثير المستفيد على الجهة	3	تعليمية - تدريبية - استشارية	علاقة مباشرة تمكن المستفيد من الحصول على التعليم، التدريب، الاستشارات، وخدمة مجتمع، اكسابه قدرات العمل ومهارات التعلم
	تفاعل الجهة مع المستفيد	3	نوعية - كسب مهارات	علاقة شراكة تمكن المستفيد من الحصول على خدمات تدريبية او بحثية او استشارية.
	حجم النمو المستفيد	0.25	تعليمية	حجم النمو ضعيف بسبب عدم توفر متطلبات التوسع من كادر تعليمي ومعامل .
الوزارات/ الأجهزة الحكومية/ المؤسسات/ الهيئات العامة	تأثير المستفيد على الجهة	3	مخرجات عمليات التعليم والتدريب والاستشارات	علاقة تكاملية تبادلية
	تفاعل الجهة مع المستفيد	3	تعليمية - تدريبية - استشارية	تفاعلية بصورة تكاملية.
منظمات المجتمع المدني	تأثير المستفيد على الجهة	3	خدمية - استشارية- وتدريبية وبحثية	علاقة شراكة تمكن المستفيد من الحصول على خدمات تدريبية او علمية او استشارية.
	تفاعل الجهة مع المستفيد	3	خدمية - استشارية- تدريبية- بحثية	علاقة شراكة تمكن المستفيد من الحصول على خدمات تدريبية او علمية او استشارية.
	حجم النمو المستفيد	2	تعليمية- تشاركية	متوسطة
المانحون/ المنظمات الدولية الحكومية	تأثير المستفيد على الجهة	3	خدمية - استشارية- بحثية	علاقة تعاونية تحصل فيه الجامعة على معلومات أو تمويل عينية أو نقدية مقابل حصول المستفيد على خدمة تنمية أو بحثية أو تدريبية أو استشارية.
	تفاعل الجهة مع المستفيد	3	خدمية - استشارية- بحثية	علاقة تعاونية تحصل فيه الجامعة على معلومات أو تمويل عينية أو نقدية مقابل حصول المستفيد على خدمة تنمية أو بحثية أو تدريبية أو استشارية.
	حجم النمو المستفيد	0	تعليمية+ تدريبية+ استشارية	ضعف النمو المستفيد في الوقت الراهن بسبب العدوان على البلاد
	تأثير المستفيد على الجهة	3		علاقة شراكة تحصل فيها الجامعة على تمويل مقابل حصول المستفيد (لقطاع الخاص ومنظمات الاعمال) على خدمات علمية أو بحثية أو تدريبية او استشارية. لحل مشاكل تواجه المستفيد. كما يمكن بناء علاقات

شراكة بين الطرفين لممارسة أنشطة استثمارية تعود بالنفع على الطرفين.			
علاقة شراكة تمكن المستفيد من الحصول على خدمات تدريبية أو بحثية أو استشارية.	3	تفاعل الجهة مع المستفيد	
ضعيف بسبب العدوان وضعف الجانب الاقتصادي للقطاع الخاص	1	حجم النمو المستفيد	
		تأثير المستفيد على الجهة	أخرى تذكر:
		تفاعل الجهة مع المستفيد	
		حجم النمو المستفيد	
	33.25	إجمالي درجات توفر المعايير	
	2.56	متوسط درجة توفر المعايير	
نقاط الضعف/ التهديدات	نقاط القوة / الفرص		
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود آلية لتقييم مخرجات الجامعة لدى المؤسسات والمنظمات الحكومية والخاصة. ورفد الجامعات بالمعلومات المترددة (التغذية الراجعة). - ضعف التنسيق بين الجامعة وسوق العمل ساهم في زيادة البطالة بين أوساط الخريجين. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعد الجامعة إحدى أهم بيوت الخبرة التي تمتلك كوادر متخصصة في أغلب المجالات - تمتلك الجامعة إمكانات مادية مشجعة لتبني أنشطة استثمارية - وجود برامج نوعية تخدم سوق العمل. - تنوع أنظمة القبول والالتحاق بالجامعة (عام - موازي - نفقة خاصة) مما يتيح إعطاء فرص للالتحاق في ضوء إمكانيات وقدرات الطالب. - تساهم الجامعة في مجال المسؤولية الاجتماعية في تقديم المنح الداخلية ضمن البوابة الإلكترونية للتعليم العالي. 		
التهديدات	الفرص		
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف مخرجات التعليم العام. - زيادة مخرجات التعليم الثانوي لا تتناسب مع إمكانيات الجامعة لاستيعابهم. - تزايد النمو السكاني بسبب الحرب والهجرة الداخلية مما يؤدي إلى زيادة الطلب على الجامعة. - الظروف المعيشية الصعبة التي يعيشها المواطن مما يؤدي إلى تسرب العديد من الطلاب بالجامعة. - توقف وعدم تجديد العديد من الاتفاقيات بسبب العدوان. - ضعف توظيف البحوث العلمية والاستشارات لخدمة المجتمع وتطوره. 	<ul style="list-style-type: none"> - حاجة منظمات الأعمال والقطاع الخاص لبيوت الخبرة لتقديم الاستشارات والدراسات المختلفة - الاعتماد على الجامعة في توفير احتياجات ومتطلبات سوق العمل من الكوادر المؤهلة والمدرّبة. - وجود شراكة واتفاقيات محلية ودولية للجامعة. - إمكانية التواصل مع القطاع الخاص لتوفير فرص عمل لخريجي الجامعات الاستفادة من أنشطة المنظمات الدولية (اليونسكو- البنك الدولي) 		
درجة توفر المعيار : (4) عالٍ- (3) جيد (2) متوسط (1) ضعيف (0) لا يوجد			



الرقم:
التاريخ: 2020م
المرفقات: عدد ()

ملاحظة: في حال احتساب متوسط درجة توفر المعايير يتم جمع الدرجات والقسمة على عدد المؤشرات وفي حال عدم وجود خدمات لا تستهدف المستفيدين السابقين يتم عمل (-) على المؤشر بدل (0) ولا يضم المؤشر كعدد عند القسمة على عددها عند حساب المتوسط.

نموذج (13-3)

أداء خدمات/ أنشطة الجهة – تحليل الوضع الراهن في الجهات المركزية

الوصف الإيضاح	المتوسط على مستوى المؤشرات	الخدمة/ النشاط (3)	الخدمة/ النشاط (2)	الخدمة/ النشاط (1)	أبرز المؤشرات
		خدمات المجتمع درجة توفر المعايير (4:0)	البحث العلمي درجة توفر المعايير (4:0)	التعليم درجة توفر المعايير (4:0)	
محددة في أهداف الجامعة	2.33	3	3	4	الدقة في تحديد أهداف الخدمة
يوجد تحديد للمستهدفين من خدمة الجامعة بحسب مؤهلاتهم والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة	3	3	3	3	الدقة في تحديد المستهدفين من الخدمة: مثل: العمر/ الجنس/ مناطق توأجدهم/ رغباتهم/ آرائهم
إذا توفرت الموارد اللازمة لذلك	4	4	4	4	إمكانية تطوير جودة تقديم لخدمة
توجد الوسائل المناسبة والإجراءات الواضحة لتقديم الخدمات الجامعية	4	4	4	4	الوضوح في وسائل وإجراءات تقديم الخدمة
تتوفر أدلة إرشادية لمعظم الخدمات والأنشطة بالجامعة.	2.33	2	4	4	توفر أدلة إرشادية ومستوى كفايتها/ جودتها
تلتزم الجامعة بالقوانين واللوائح النافذة	2.67	2	3	3	درجة الالتزام بالقوانين/ اللوائح
توجد لدى الجامعة كوادر بشرية تتميز بالخبرة والكفاءة لتقديم الخدمات.	3	3	3	3	توفر الموارد البشرية (كفاءة وفعالية) لتقديم الخدمة
لا يوجد اعتماد حكومي بسبب العدوان، وتسير خدمات وانشطة الجامعة من الموارد الذاتية	2	2	2	2	توفر الامكانيات المالية
تتوفر تجهيزات مناسبة لتسيير أنشطة وخدمات الجامعة، (بكالوريوس- ماجستير -دكتوراه) ويوجد ضعف في خدمات البحث العلمي.	2	1	2	3	توفر تجهيزات/مستلزمات توفير الخدمة: مثل: أثاث، وسائل اتصال , أجهزة
يوجد تقييم فصلي لجميع الخدمات الجامعية.	2.33	2	3	2	قياس النتائج (مستويات الأداء)
يتم التعرف على الانحرافات السلبية من خلال نتائج التقييم، ولا	2	2	2	2	معرفة الانحرافات السلبية وتحديد أسبابها وكلفتها
					كفاءة وفعالية التغذية العكسية

الوصف الإيضاح	المتوسط على مستوى	الخدمة/ النشاط (3) خدمات المجتمع	الخدمة/ النشاط (2) البحث العلمي	الخدمة/ النشاط (1) التعليم	أبرز المؤشرات
يتم دراسة أسباب الانحرافات وكلفتها					
يوجد قصور في دراسة البدائل وكلفتها والمفاضلة بينها.	2	2	2	2	معرفة البدائل المتاحة وكلفتها والمفاضلة بينها
	33.67	30	35	36	إجمالي درجات توفر المعايير
	2.81	2.50	2.92	3	متوسط توفر المعايير
					المتوسط على مستوى مجموع الخدمات
نقاط الضعف / التهديدات			نقاط القوة / الفرص		
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف التجهيزات والمستلزمات الخاصة بخدمة بالبحث العلمي وخدمة المجتمع. - ضعف برامج تقييم الأداء على المستوى المؤسسي والفردى للاستفادة من قياس مستوى الأداء ومعرفة الانحرافات وتحديد البدائل المتاحة وكلفتها لتفعيل التغذية العكسية. - ضعف الاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي تنتجها كليات ومراكز الجامعة. - تراجع عدد الطلاب المسجلين بالدراسات العليا بشكل كبير - ضعف النشر العلمي وعدم ادراج المجالات العلمية ضمن القواعد الدولية مثل (isi) 			<ul style="list-style-type: none"> - حدد قانون الجامعات والخطة الاستراتيجية للجامعة أهداف الخدمة التعليمية بدقة وقابليتها للتطوير. - لدى الجامعة توصيف للبرامج والمقررات بما يرفع من جودة الخدمة التعليمية بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل. - لدى الجامعة موارد بشرية إدارية وأكاديمية متميزة تمتلك الكفاءة لتقديم الخدمات بفعالية. - وجود العديد من المراكز البحثية والتدريبية والعلمية. 		
<p>التهديدات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التوسع في افتتاح برامج أكاديمية نوعية لدى مؤسسات التعليم العالي المحلية مما يضعف نسبة الإقبال. 			<p>الفرص:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تفضيل سوق العمل لخريجي جامعة صنعاء. - احتياج سوق العمل لبعض التخصصات العلمية لمخرجات الجامعة - هناك توجه دولي ومحلي نحو تبني الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي 		
درجة توفر المعيار : (4) عالٍ - (3) جيد (2) متوسط (1) ضعيف (0) لا يوجد					

نموذج (14-3)

الخلاصة العامة للتقييم في جامعة صنعاء – تحليل الوضع الراهن في الجهات المركزية

متوسط توفر المعايير (4:0)	المكون
2.83	1. السياسات والتشريعات
2.75	2. البناء التنظيمي للجهة
2.61	3. الموارد البشرية
2.41	4. الثقافة التنظيمية
2.90	5. العمليات
2.93	6. البنية المادية
2.56	7. الموارد المالية
2.88	8. التقنية المستخدمة
2.56	9. المستفيدون
2.81	10. أداء الخدمات/ الأنشطة
27.24	المجموع
2.72	المتوسط النهائي للتقييم (المجموع/ العدد)

نموذج (3-15)

موجز التحليل الرباعي – تحليل الوضع الراهن في الجهات المركزية

المكون	نقاط القوة/ الفرص	نقاط الضعف/ التهديدات	أبرز التوصيات
--------	-------------------	-----------------------	---------------

المكون	نقاط القوة/ الفرص	نقاط الضعف/ التهديدات	أبرز التوصيات
السياسات والتشريعات	<ul style="list-style-type: none"> - وجود رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية واضحة للجامعة. - توفر تشريعات وقوانين ولوائح وقرارات وأدلة - وضوح ودقة التشريعات واللوائح والقرارات - مكنت كوادر الجامعة من اداء دورها بالشكل المطلوب - مشاركة المجالس (قسم، كلية، مجلس دراسات عليا، مجلس شئون الطلاب، مجلس المكتبات، مجلس الجامعة، لجنة شئون الموظفين، لجنة المناقصات والمزايدات)، في صناعة واتخاذ القرار - الفرص - توجه الرؤية الوطنية للتخطيط الاستراتيجي 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف الإعلان عن مضامين الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية للجامعة لمنسوبيها - القوانين واللوائح والقرارات والأدلة بحاجة إلى تحديث وتطوير. - التأخير في تطبيق بعض القرارات المتخذة في المجالس المعنية والقوانين في الجانبين الاداري والأكاديمي. - التهديدات - استمرار العدوان على اليمن. - عدم استقرار الوضع السياسي والاقتصادي 	<ul style="list-style-type: none"> قيام الوزارة بدورها في متابعة الجامعات الحكومية في اعداد اللوائح الداخلية والتنظيمية والأكاديمية والإدارية، واستكمال اجراءاتها القانونية، وفقا للقوانين واللوائح النافذة.
البناء التنظيمي للجهة	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد هيكل تنظيمي ملائم ومرن. - الهيكل التنظيمي يغطي الوظائف الرئيسية والثانوية. - يوجد تنسيق بين الوحدات الإدارية بالجامعة. - يوجد مشروع لعمل توصيف وظيفي. - توفر كادر مؤهل في مختلف المواقع الوظيفية للهيكل التنظيمي - توفر لوائح وأنظمة مطبقة في الجامعة 	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي بحاجة إلى تحديث وتطوير - عدم استكمال العمل بالتوصيف الوظيفي - استكمال بعض اللوائح والأدلة الخاصة بتنظيم العمل. - ضعف تفويض الصلاحيات في بعض المهام وخاصة في الجانب المالية. - تحديث بعض اللوائح والأنظمة المطبقة في الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> استكمال العمل بالتوصيف الوظيفي، وتحديث الهيكل التنظيمي للجامعة على النحو الذي يسمح بالمزيد من تفويض السلطات ورفع نسبة الأداء.

المكون	نقاط القوة/ الفرص	نقاط الضعف/ التهديدات	أبرز التوصيات	
الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - توفر كوادر أكاديمية وإدارية مؤهلة ومتنوعة الخبرات والمهارات يحملون مؤهلات علمية تخصصية. - وجود مشروع للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس - وجود لوائح وأنظمة للحوافز والتأمين الصحي والاجتماعي ولانحة لتسكين أعضاء هيئة التدريس. - وجود قرار جمهوري بتعيين أوائل الخريجين في مرحلة البكالوريوس. - وجود إجراءات واضحة للاستقطاب والتوظيف (الموارد البشرية) 	<ul style="list-style-type: none"> - غياب التخطيط في جانب الموارد البشرية في ظل عدم اعتماد ميزانية. - ضعف تفعيل بعض اللوائح بسبب عدم استقرار الأمن الناتج من العدوان. - عدم تعيين أوائل الخريجين لمرحلة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه لعدم وجود موازنة من الحكومة في المرحلة الراهنة - توقف تقييم الأداء بسبب انقطاع المرتبات. - توقف عملية التوظيف والتعيينات 	<ul style="list-style-type: none"> - وصول حوالي 40% من أعضاء هيئة التدريس إلى مرحلة التقاعد - تسرب العديد من الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية إلى الداخل والخارج بسبب انقطاع المرتبات. - ارتفاع ضغوط عبء التدريس على أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات مما يؤثر على مهامهم العلمية و البحثية . 	<ul style="list-style-type: none"> استقطاب الكوادر الوطنية المهاجرة والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم في إعادة الإعمار وتطوير التعليم الجامعي وتحقيق التنمية المستدامة
	<p>التهديدات</p> <p>الفرص</p> <ul style="list-style-type: none"> - يوجد العديد من القوانين يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء الموارد البشرية. - الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطوير أداء الكادر الأكاديمي والإداري والفني. 			

المكون	نقاط القوة/ الفرص	نقاط الضعف/ التهديدات	أبرز التوصيات
الثقافة التنظيمية	<p>- تبني الجامعة لإدارة برنامج إدارة الجودة الشاملة والاعتمادية وتوفير مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.</p> <p>- امتلاك ثقافة الجودة لدى منتسبي الجامعة.</p> <p>- توفر مراكز التدريب والتأهيل والاستشارات.</p> <p>- تمتلك الجامعة الكوادر الإدارية والأكاديمية المؤهلة</p> <p>- التزام منتسبي الجامعة بالدوام رغم الظروف الراهنة</p> <p>- تمتلك الجامعة موارد مادية وبنية تحتية جيدة</p> <p>- توفر المجالس المختصة لتعزيز ثقافة مشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار</p> <p>- توافر نقابتين بالجامعة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين</p> <p>- الفرص:</p> <p>- التوجه المحلي والعالمي لتبني الجودة والاعتماد الأكاديمي</p> <p>- توفر برامج تدريبية متكاملة على شبكة الإنترنت وإمكانية الاستفادة منها.</p> <p>- توافر الدعم الفني من مجلس الاعتماد الأكاديمي</p> <p>- الاستفادة من تجارب الخبرات الجامعات الرائدة محليا وإقليميا ودوليا.</p> <p>- المكانة التعليمية الرائدة لجامعة صنعاء على المستوى المحلي</p>	<p>قصور في الاستثمار الأمثل للكوادر الإدارية والأكاديمية</p> <p>عدم وجود موازنة مخصصة للتدريب والتأهيل.</p> <p>الحوافز الممنوحة للكوادر الإدارية والأكاديمية غير مناسبة وتعتبر غير كافية نظرا للوضع الراهن والظروف الاستثنائية للبلاد.</p> <p>عدم وجود استقرار وظيفي ومعيشي للكوادر الأكاديمية والإداري لعدم اعتماد درجات وظيفية</p> <p>عدم الاستغلال الأمثل للموارد المادية للجامعة</p> <p>تفتقر بعض المجالس المختصة في الجامعة إلى عقد الاجتماعات الدورية وبشكل منتظم</p> <p>ضعف فعالية النقابتين في السنوات الأخيرة، و توقف العمل النقابي</p> <p>التهديدات:</p> <p>- استقطاب الكادر الإداري والأكاديمي المتميز من قبل سوق العمل الداخلي والخارجي</p> <p>- ضعف تفهم المؤسسات المالية الحكومية في اليمن للجودة واحتياجاتها نظراً لصعوبة الأوضاع الحالية.</p> <p>- عدم توافر الاستقرار السياسي في اليمن مما أثر على الجودة وثقافتها والجودة التعليمية بشكل عام</p> <p>- ضعف شبكات الإنترنت وبنيتها التحتية</p> <p>- هجرة الكوادر المؤهلة والمدربة من الجامعة نظرا للظروف الراهنة التي تواجهها اليمن</p>	<p>- اعتماد التخطيط في أداء الجامعة، ووضع الموازنات المالية لتسيير أنشطة الجامعة وفي مقدمتها التدريب ورفع القدرات، التزام الجامعة بتأهيل كوادرها والعمل على تثبيتها تحقيقا للاستقرار الوظيفي.</p>
العمليات	<p>- وضوح دورة إجراءات العمليات التشغيلية</p> <p>- كفاية وفعالية أدوات وأساليب التنسيق والتكامل بين جميع الوحدات المختلفة.</p> <p>- يتم مراجعة وتطوير العمليات من وقت إلى آخر</p> <p>- أغلب العمليات الإدارية والمالية تدار إلكترونيا</p>	<p>- هناك ضعف في بعض الإجراءات التشغيلية</p> <p>- عدم استكمال أتمة جميع قواعد البيانات لتشمل جميع مرافق الجامعة.</p>	<p>استكمال أتمة جميع قواعد البيانات لتشمل جميع مرافق الجامعة</p>

المكون	نقاط القوة/ الفرص	نقاط الضعف/ التهديدات	أبرز التوصيات	
البنية المادية	<ul style="list-style-type: none"> - تمتلك الجامعة أرضا كافية وموقعا متميزا يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية ملائمة. - تمتلك الجامعة مساحات ومباني في عدد من المحافظات مثل كلية أرحب، المحويت، خولان. - إمكانية التوسع مستقبلا لوجود مساحات كبيرة من أرض الجامعة سواء في منطقة مذبح أو منطقة ضبوة - تمتلك الجامعة مزارع حيوانية ونباتية ومساحات خضراء. - تمتلك الجامعة منشآت رياضية وصحية. - وجود عدد من المعدات والآلات والباصات والسيارات والحراثات والاجهزة والتقنيات - تمتلك الجامعة مدارس أزال - تمتلك الجامعة (مطابع للنشر) والمتمثلة بدار جامعة صنعاء للطباعة والنشر. - تمتلك الجامعة مكتبة مركزية ومكاتب فرعية للمكتبة في كل كلية من الكليات - يوجد لدى الجامعة مستشفى جامعي تحت التأثيث. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود بعض المشكلات العالقة داخل الحرم الجامعي مع بعض المواطنين والهيئات المدعين لملكية الأرض والمطالبين بالتعويض. - حاجة الجامعة إلى مبانٍ إضافية تتناسب مع طبيعة تخصصها في استحداث كليات تخصصية جديدة مطلوبة لسوق العمل - قلة المساكن الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب. - عدم استكمال المشروع السكني لأعضاء هيئة التدريس (مباني الأوقاف) - الحاجة الى توسيع المعامل والقاعات لزيادة الطاقة الاستيعابية. - محدودية إمكانية تطوير وتأهيل البنية التحتية بشكل عام نظرا لعدم توفر اعتمادات مالية من الحكومة واعتماد الجامعة على الموارد الذاتي - عدم استكمال المنشآت الرياضية والصحية - قلة وسائل النقل وتقدمها، - ضعف فاعلية مطابع الجامعة وقلة موازنتها التشغيلية - المراجع العلمية الحديثة غير متوفرة وقاعدة البيانات للمكتبات يدوية وليست الكترونية - عدم توافر قاعدة بيانات الكترونية للمكتبة - ضعف وانعدام التواصل مع قواعد المكتبات والدوريات العلمية العربية والعالمية - محدودية الموارد المالية لإنجازه في المستقبل القريب لاعتماد الجامعة على الموارد الذاتية. 	<p>توفير ميزانية حكومية لاستكمال البنية التحتية للجامعة .</p>	

المكون	نقاط القوة/ الفرص	نقاط الضعف/ التهديدات	أبرز التوصيات
الموارد المالية	<p>توجد قوانين وقرارات ولوائح تنظم العمل المالي. وجود رقابة ومراجعة مالية داخلية وخارجية. تطبق الجامعة النظام المحاسبي الحكومي الجمهورية اليمنية في إعداد موازنتها وإيراداتها ومصروفاتها</p> <p>وجود نظام تحصيل وصرف مالي إلكتروني. تعتمد الجامعة على مواردها الذاتية في تقديم خدماتها التعليمية وفق إدارة الأولويات</p>	<p>عدم كفاية الموارد الذاتية للجامعة لتنفيذ مهامها واعمالها،</p> <p>غياب الموارد المخصصة لدعم أنشطة البحث العلمي.</p> <p>التهديدات</p> <p>توقف المشروعات الممولة من الخارج بما فيها المنح الدراسية للخارج.</p> <p>عدم وجود تمويل حكومي كافٍ للتعليم والبحث العلمي منذ عام 2014م بسبب العدوان على بلادنا</p> <p>تقليص الموازنة الحكومية التشغيلية للجامعة الى الحد الأدنى.</p> <p>عدم وجود تمويل حكومي كافٍ للتعليم والبحث العلمي منذ عام 2014م بسبب العدوان على بلادنا</p> <p>كثرة القضايا في المحاكم ضد الجامعة ذات الأثر المالي.</p> <p>الفارق الكبير بين السعر الرسمي وسعر السوق في الكليات العلمية، حيث يتم توريد رسوم الطلاب بسعر البنك بينما يتم شراء مستلزمات العملية التعليمية بسعر السوق السوداني</p>	توفير ميزانية حكومية
	<p>الفرص:</p> <p>يمكن للجامعة الاستفادة من الحصول على تمويل من المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص في حالة تم تسويق الخدمات الجامعية والمشروعات البحثية بشكل جيد.</p> <p>إمكانية الحصول على دعم خارجي من (البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة) لدعم الهدف الرابع من اهداف التنمية المستدامة وهو التعليم..</p>		

المكون	نقاط القوة/ الفرص	نقاط الضعف/ التهديدات	أبرز التوصيات
التقنية المستخدمة	<ul style="list-style-type: none"> - توجه قيادة الجامعة نحو أتمتة جميع الأنشطة والعميات - توفر تجهيزات مادية وشبكات و البرمجيات والأنظمة. - يتوفر لدى الجامعة وكلياتها موقع إلكتروني رسمي يقدم خدمات للجمهور - يتوفر لدى الجامعة وكلياتها موقع إلكتروني رسمي يقدم خدمات للجمهور. - تعمل الجامعة بنظام التقنية البرمجية في بعض الأنشطة - تعمل الجامعة على تطوير وتحديث البرامج وصيانتها - توفر الكوادر البشرية مؤهل بمختلف الاختصاصات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقادم بعض الأجهزة الحاسوبية وعدم صيانتها وتحديثها. - لا توجد قاعدة بيانات رئيسية موحدة لجميع أنشطة الجامعة. - عدم كفاية الكوادر الفنية المتخصصة بالتقنية، لا سيما في إعداد المبرمجين ومحلي النظم، 	تحسين خدمة الإنترنت في الوطن
	<p>الفرص:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من تطور التقنية في تطوير أنظمة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد. - توظيف التقنية الحديثة في جميع الأعمال الإدارية والإدارية. - الاستفادة من مركز تقنية المعلومات في وزارة التعليم العالي. - الاستجابة لمعايير جودة التعليم عن بعد الصادرة عن اتحاد الجامعات العربية. - التوجه الحالي لاستثمار المعرفة العلمية وتوظيفها في المجال التكنولوجي 	<p>التهديدات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ضعف شبكة الإنترنت. - احتمالية اختراق الأنظمة والبرامج الإلكترونية. (مع معيار الحماية) - تسرب العديد من الكوادر المؤهلة الكترونيا - صعوبة مواكبة التطور التكنولوجي بسبب وضع البلاد. 	

المكون	نقاط القوة/ الفرص	نقاط الضعف/ التهديدات	أبرز التوصيات
المستفيدون	<p>- تعتبر الجامعة إحدى أهم بيوت الخبرة التي تمتلك كوادر متخصصة في أغلب المجالات</p> <p>- تمتلك الجامعة إمكانات مادية مشجعة لتبني أنشطة استثمارية</p> <p>- وجود برامج نوعية تخدم سوق العمل.</p> <p>- تنوع أنظمة القبول والالتحاق بالجامعة (عام - موازي- نفقة خاصة) مما يتيح إعطاء فرص للالتحاق في ضوء إمكانيات وقدرات الطالب.</p> <p>- تساهم الجامعة في مجال المسؤولية الاجتماعية في تقديم المنح الداخلية ضمن البوابة الالكترونية للتعليم العالي.</p>	<p>- عدم وجود آلية لتقييم مخرجات الجامعة لدى المؤسسات والمنظمات الحكومية والخاصة. ورفد الجامعات بالمعلومات المرتردة (التغذية الراجعة).</p> <p>- ضعف التنسيق بين الجامعة وسوق العمل ساهم في زيادة البطالة بين أوساط الخريجين.</p>	<p>تخفيف الضغط على الجامعات من قبل الجهات الإشرافية وإقامة علاقات تقوم على الشراكة والتكامل ، باعتبار الجامعات مؤسسات وطنية رافدة في التعليم والاقتصاد وخدمة المجتمع.</p>
	<p>الفرص :-</p> <p>- حاجة منظمات الأعمال والقطاع الخاص لبيوت الخبرة لتقديم الاستشارات والدراسات المختلفة</p> <p>- الاعتماد على الجامعة في توفير احتياجات ومتطلبات سوق العمل من الكوادر المؤهلة والمدرّبة.</p> <p>- وجود شراكة واتفاقيات محلية ودولية للجامعة.</p> <p>- الاستفادة من المقارنة المرجعية مع الجامعات المعتمدة لتطوير الجامعة والحصول على الاعتمادية.</p> <p>- إمكانية التواصل مع القطاع الخاص لتوفير فرص عمل لخريجي الجامعات</p> <p>- الاستفادة من أنشطة المنظمات الدولية (اليونسكو- البنك الدولي)</p>	<p>التهديدات:</p> <p>- ضعف مخرجات التعليم العام.</p> <p>- زيادة مخرجات التعليم الثانوي لا تتناسب مع إمكانيات الجامعة لاستيعابهم.</p> <p>- تزايد النمو السكاني بسبب الحرب والهجرة الداخلية مما يؤدي الى زيادة الطلب على الجامعة.</p> <p>- الظروف المعيشية الصعبة التي يعيشها المواطن مما يؤدي الى تسرب العديد من الطلاب بالجامعة</p> <p>- ضعف توظيف البحوث العلمية والاستشارات لخدمة المجتمع وتطوره.</p> <p>- توقف وعدم تجديد العديد من الاتفاقيات بسبب العدوان.</p>	<p>تخفيف الضغط على الجامعات من قبل الجهات الإشرافية وإقامة علاقات تقوم على الشراكة والتكامل ، باعتبار الجامعات مؤسسات وطنية رافدة في التعليم والاقتصاد وخدمة المجتمع.</p>

المكون	نقاط القوة/ الفرص	نقاط الضعف/ التهديدات	أبرز التوصيات
أداء الخدمات/ الأنشطة	<p>-- حدد قاتون الجامعات والخطة الاستراتيجية للجامعة أهداف الخدمة التعليمية بدقة وقابليتها للتطوير.</p> <p>-- لدى الجامعة توصيف للبرامج والمقررات بما يرفع من جودة الخدمة التعليمية بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل.</p> <p>- يتوفر لدى الجامعة موارد بشرية إدارية وأكاديمية متميزة تمتلك الكفاءة لتقديم الخدمات بفعالية.</p> <p>-- توفر العديد من المراكز البحثية والتدريبية والعلمية.</p> <p>الفرص:</p> <p>- تفضيل سوق العمل لخريجي جامعة صنعاء.</p> <p>- احتياج سوق العمل لبعض التخصصات العلمية لمخرجات الجامعة</p>	<p>- ضعف التجهيزات والمستلزمات الخاصة بخدمة بالبحث العلمي وخدمة المجتمع.</p> <p>- ضعف برامج تقييم الأداء على المستوى المؤسسي والفردي للاستفادة من قياس مستوى الأداء ومعرفة الانحرافات وتحديد البدائل المتاحة وكلفتها لتفعيل التغذية العكسية.</p> <p>- ضعف الاستفادة من نتائج الدراسات</p> <p>- تراجع عدد الطلاب المسجلين بالدراسات العليا بشكل كبير والبحوث التي تنتجها كليات ومراكز الجامعة.</p> <p>- ضعف النشر العلمي وعدم ادراج المجالات العلمية ضمن القواعد الدولية مثل (isi)</p> <p>التهديدات:</p> <p>- التوسع في افتتاح برامج أكاديمية نوعية لدى مؤسسات التعليم العالي المحلية مما يضعف نسبة الإقبال.</p>	<p>- تفعيل عملية تقييم الأداء بمستوياتها المختلفة (المؤسسية والفردية)</p>

تحليل البيئة الداخلية لجامعة صنعاء (نقاط القوة والضعف):

نقاط القوة	نقاط الضعف
- وجود رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية واضحة للجامعة.	- الرؤية والرسالة والقيم والاهداف الاستراتيجية للجامعة غير معلنة

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - توفر تشريعات وقوانين ولوائح وقرارات وادلة - وضوح ودقة التشريعات واللوائح والقرارات مكنت كوادر الجامعة من أداء دورها بالشكل المطلوب - مشاركة المجالس (قسم، كلية، مجلس دراسات عليا، مجلس شئون الطلاب، مجلس المكتبات، مجلس الجامعة، لجنة شئون الموظفين، لجنة المناقصات والمزايدات)، في صناعة واتخاذ القرار - يوجد هيكل تنظيمي ملائم ومرن. - الهيكل التنظيمي يغطي الوظائف الرئيسية والثانوية. - يوجد تنسيق بين الوحدات الإدارية بالجامعة. - يوجد مشروع لعمل توصيف وظيفي. - توفر كادر مؤهل في مختلف المواقع الوظيفية للهيكل التنظيمي - توفر لوائح وانظمة مطبقة في الجامعة - توفر كادر أكاديمي وإدارية مؤهل ومتنوع الخبرات والمهارات يحملون مؤهلات علمية تخصصية. - وجود مشروع للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس - وجود لوائح وانظمة للحوافز والتأمين الصحي والاجتماعي ولانحة لتسكين اعضاء هيئة التدريس. - وجود قرار جمهوري بتعيين اوائل الخريجين في مرحلة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه. - وجود اجراءات واضحة للاستقطاب والتوظيف (الموارد البشرية) - تبني الجامعة لإدارة برنامج ادارة الجودة الشاملة والاعتمادية. - توفر مركز التطوير وضمان الجودة. - توفر مراكز التدريب والتأهيل والاستشارات. - تمتلك الجامعة الكوادر الإدارية والأكاديمية المؤهلة - التزام منتسبي الجامعة بالدوام رغم الظروف الراهنة - تمتلك الجامعة موارد مادية وبنية تحتية جيدة - توفر المجالس المختصة لتعزيز ثقافة مشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار - توافر نقابتين بالجامعة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين - تمتلك الجامعة ارض كافية وموقع متميز - يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية ملائمة. - تمتلك الجامعة مساحات ومباني في عدد من المحافظات مثل كلية أرحب، المحويت، حولان. - إمكانية التوسع مستقبلا لوجود مساحات كبيرة من ارض الجامعة سواء في منطقة مذبح او منطقة ضبوة - تمتلك الجامعة مزارع حيوانية ونباتية ومساحات خضراء. - تمتلك الجامعة منشآت رياضية وصحية. - وجود عدد من المعدات والآلات والباصات والسيارات والحراثات والاجهزة والتقنيات - تمتلك الجامعة مدارس آزال - تمتلك الجامعة (مطابع للنشر) والمتمثلة بدار جامعة صنعاء للطباعة والنشر. 	<ul style="list-style-type: none"> - لمنسبها - القوانين واللوائح والقرارات والأدلة بحاجة إلى تحديث وتطوير. - التأخير في تطبيق بعض القرارات المتخذة في المجالس المعنية والقوانين في الجانبين الإداري والأكاديمي. - الهيكل التنظيمي بحاجة إلى تحديث وتطوير - عدم استكمال العمل بالتوصيف الوظيفي - ضعف تفويض الصلاحيات في بعض المهام وخاصة في الجانب المالية. - تحديث بعض اللوائح والانظمة المطبقة في الجامعة. - تسرب بعض الكوادر الأكاديمية والإدارية نحو الجامعات الاهلية نظراً لانقطاع الرواتب - غياب التخطيط في جانب الموارد البشرية في ظل عدم اعتماد ميزانية - عدم تعيين أوائل الخريجين لمرحلة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه لعدم وجود موازنة من الحكومة في المرحلة الراهنة - توقف تقييم الاداء بسبب انقطاع المرتبات. - توقف عملية التوظيف والتعيينات - قصور في الاستثمار الأمثل للكادر الإداري والأكاديمي - عدم وجود موازنة مخصصة للتدريب والتأهيل. - الحوافز الممنوحة للكوادر الإدارية والأكاديمية غير مناسبة وتعتبر غير كافية نظراً للوضع الراهن والظروف الاستثنائية للبلاد. - عدم وجود استقرار وظيفي ومعيشي للكادر الأكاديمي والإداري لعدم اعتماد درجات وظيفية - عدم الاستغلال الأمثل للموارد المادية للجامعة - تفنقر بعض المجالس المختصة في الجامعة الى عقد الاجتماعات الدورية وبشكل منتظم - ضعف فعالية النقابتين في السنوات الاخيرة، و توقف العمل النقابي - هناك ضعف في بعض الإجراءات التشغيلية - عدم استكمال أتمته جميع قواعد البيانات لتشمل جميع مرافق الجامعة. - وجود بعض المشكلات العالقة داخل الحرم الجامعي مع بعض المواطنين والهيئات المدعين لملكية الأرض والمطالبين بالتعويض. - حاجة الجامعة إلى مبانٍ إضافية تتناسب مع طبيعة تخصصها في - استحداث كليات تخصصية جديدة مطلوبة لسوق العمل - قلة المساكن الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب. - عدم استكمال المشروع السكني لأعضاء هيئة التدريس (مباني الأوقاف) - الحاجة إلى توسيع المعامل والقاعات لزيادة الطاقة الاستيعابية. - محدودية إمكانية تطوير وتأهيل البنية التحتية بشكل عام نظراً لعدم توفر اعتمادات مالية من الحكومة واعتماد الجامعة على الموارد الذاتي - عدم استكمال المنشآت الرياضية والصحية - قلة وسائل النقل وتقدمها

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - تمتلك الجامعة مكتبة مركزية ومكاتب فرعية للمكتبة في كل كلية من الكليات - يوجد لدى الجامعة مستشفى جامعي تحت التأسيس - توجد قوانين وقرارات ولوائح تنظم العمل المالي. - وجود رقابة ومراجعة مالية داخلية وخارجية. - تطبق الجامعة النظام المحاسبي الحكومي الجمهورية اليمنية في إعداد موازنتها وإيراداتها ومصروفاتها - وجود نظام تحصيل وصراف مالي إلكتروني. - تعتمد الجامعة على مواردها الذاتية في تقديم خدماتها التعليمية وفق إدارة الأولويات - توجه قيادة الجامعة نحو أتمته جميع الأنشطة والعميات - توفر تجهيزات مادية وشبكات و البرمجيات والانظمة. - يتوفر لدى الجامعة وكلياتها موقع إلكتروني رسمي يقدم خدمات للجمهور. - تعمل الجامعة بنظام التقنية البرمجية في بعض الأنشطة - تعمل الجامعة على تطوير وتحديث البرامج وصيانتها - توفر الكوادر البشرية مؤهل بمختلف الاختصاصات. - تعتبر الجامعة أحد أهم بيوت الخبرة التي تمتلك كوادر متخصصة في أغلب المجالات - تمتلك الجامعة إمكانات مادية مشجعة لتبني أنشطة استثمارية - وجود برامج نوعية تخدم سوق العمل. - تنوع أنظمة القبول والالتحاق بالجامعة (عام – موازي- نفقة خاصة) مما يتيح إعطاء فرص للالتحاق في ضوء إمكانيات وقدرات الطالب. - تساهم الجامعة في مجال المسئولية الاجتماعية في تقديم المنح الداخلية ضمن البوابة الإلكترونية للتعليم العالي. - حدد قانون الجامعات والخطة الاستراتيجية للجامعة أهداف الخدمة التعليمية بدقة وقابليتها للتطوير. - لدى الجامعة توصيف للبرامج والمقررات بما يرفع من جودة الخدمة التعليمية بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل. - لدى الجامعة موارد بشرية إدارية وأكاديمية متميزة تمتلك الكفاءة لتقديم الخدمات بفعالية. - وجود العديد من المراكز البحثية والتدريبية والعلمية 	<ul style="list-style-type: none"> - محدودية تطبيق النظام الإلكتروني واحتياجه الى التطوير والتوسع ليشمل جميع الأنشطة الجامعية - عدم كفاية الموارد الذاتية للجامعة لتنفيذ مهامها واعمالها، - غياب الموارد المخصصة لدعم أنشطة البحث العلمي. - تقادم بعض الأجهزة الحاسوبية وعدم صيانتها وتحديثها. - لا توجد قاعدة بيانات رئيسية موحدة لجميع أنشطة الجامعة. - عدم كفاية للكوادر الفنية المتخصصة بالتقنية، لا سيما في إعداد المبرمجين ومحلي النظم، - عدم وجود آلية لتقييم مخرجات الجامعة لدى المؤسسات والمنظمات الحكومية والخاصة. ورفد الجامعات بالمعلومات المرتردة (التغذية الراجعة). - ضعف التنسيق بين الجامعة وسوق العمل ساهم في زيادة البطالة بين أوساط الخريجين. - ضعف التجهيزات والمستلزمات الخاصة بخدمة بالبحث العلمي وخدمة المجتمع. - ضعف برامج تقييم الأداء على المستوى المؤسسي والفردى للاستفادة من قياس مستوى الأداء ومعرفة الانحرافات وتحديد البدائل المتاحة وكلفتها لتفعيل التغذية العكسية. - ضعف الاستفادة من نتائج الدراسات العلمية - تراجع عدد الطلاب المسجلين بالدراسات العليا بشكل كبير ،و البحوث التي تنتجها كليات ومراكز الجامعة. - ضعف النشر العلمي وعدم ادراج المجلات العلمية ضمن القواعد الدولية مثل (isi).

تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات):

التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - استمرار العدوان على اليمن. - عدم استقرار الوضع السياسي والاقتصادي - وصول حوالي 40% من أعضاء هيئة التدريس إلى مرحلة التقاعد 	<ul style="list-style-type: none"> - توجه الرؤية الوطنية للتخطيط الاستراتيجي - يوجد العديد من القوانين يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء الموارد البشرية. - الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطوير أداء الكادر

- التهديدات

- تسرب العديد من الموارد البشرية الأكاديمية إلى الداخل والخارج بسبب انقطاع المرتبات.
- استقطاب الكادر الإداري والأكاديمي المتميز من قبل سوق العمل الداخلي والخارجي
- توقف المشروعات الممولة من الخارج بما فيها المنح الدراسية للخارج.
- عدم وجود تمويل حكومي كافٍ للتعليم والبحث العلمي منذ عام 2014م بسبب العدوان على بلادنا
- تقليص الموازنة الحكومية التشغيلية للجامعة الى الحد الأدنى.
- عدم وجود تمويل حكومي كافٍ للتعليم والبحث العلمي منذ عام 2014م بسبب العدوان على بلادنا
- كثرة القضايا في المحاكم ضد الجامعة ذات الأثر المالي.
- الفارق الكبير بين السعر الرسمي وسعر السوق في الكليات العلمية، حيث يتم توريد رسوم الطلاب بسعر البنك بينما يتم شراء مستلزمات العملية التعليمية بسعر السوق السوداء
- ضعف شبكات الإنترنت وبنيتها التحتية
- هجرة الكوادر المؤهلة والمدرّبة من الجامعة نظراً للظروف الراهنة التي تواجهها اليمن
- ضعف شبكة الإنترنت.
- احتمالية اختراق الأنظمة والبرامج الإلكترونية.
- ضعف مخرجات التعليم العام.
- زيادة مخرجات التعليم الثانوي لا تتناسب مع إمكانيات الجامعة لاستيعابهم.
- تزايد النمو السكاني بسبب الحرب والهجرة الداخلية مما يؤدي إلى زيادة الطلب على الجامعة.
- الظروف المعيشية الصعبة التي يعيشها المواطن مما يؤدي إلى تسرب العديد من الطلاب بالجامعة.
- توقف وعدم تجديد العديد من الاتفاقيات بسبب العدوان.
- ضعف توظيف البحوث العلمية والاستشارات لخدمة المجتمع وتطوره.
- التوسع في افتتاح برامج أكاديمية نوعية لدى مؤسسات التعليم العالي المحلية مما يضعف نسبة الأقبال.

- الفرص

- الأكاديمي والإداري والفني
- التوجه المحلي والعالمي لتبني الجودة والاعتماد الأكاديمي
- توفر برامج تدريبية متكاملة على شبكة الانترنت وإمكانية الاستفادة منها.
- توافر الدعم الفني من مجلس الاعتماد الأكاديمي
- الاستفادة من تجارب الخبرات الجامعات الرائدة محليا وإقليميا ودوليا.
- المكانة التعليمية الرائدة لجامعة صنعاء على المستوى المحلي
- يمكن للجامعة الاستفادة من الحصول على تمويل من المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص في حالة تم تسويق الخدمات الجامعية والمشروعات البحثية بشكل جيد.
- إمكانية الحصول على دعم خارجي من (البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة) لدعم الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة وهو التعليم..
- الاستفادة من تطور التقنية في تطوير أنظمة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد.
- توظيف التقنية الحديثة في جميع الأعمال الأكاديمية والإدارية.
- الاستفادة من مركز تقنية المعلومات في وزارة التعليم العالي.
- الاستجابة لمعايير جودة التعليم عن بعد الصادرة عن اتحاد الجامعات العربية.
- التوجه الحالي لاستثمار المعرفة العلمية وتوظيفها في المجال التكنولوجي
- حاجة منظمات الأعمال والقطاع الخاص لبيوت الخبرة لتقديم الاستشارات والدراسات المختلفة
- الاعتماد على الجامعة في توفير احتياجات ومتطلبات سوق العمل من الكوادر المؤهلة والمدرّبة.
- وجود شراكة واتفاقيات محلية ودولية للجامعة.
- الاستفادة من المقارنة المرجعية مع الجامعات المعتمدة لتطوير الجامعة والحصول على الاعتمادية.
- إمكانية التواصل مع القطاع الخاص لتوفير فرص عمل لخريجي الجامعات
- الاستفادة من أنشطة المنظمات الدولية (اليونسكو- البنك الدولي).
- تفضيل سوق العمل لخريجي جامعة صنعاء.
- احتياج سوق العمل لبعض التخصصات العلمية لمخرجات الجامعة

نموذج (2-2-أ)

تحديد أوزان العوامل الاستراتيجية للبيئة الداخلية لجامعة صنعاء

الترجيح (2 × 1)	(2) ال تقدير) 10:1 ((1) الو زن (5:1)	نقاط الضعف	الترج يح ×1) (2	(2) التقد ير (10:1)	(1) الوز ن (5:1)	نقاط القوة	العامل الاستراتيج ي
10	5	2	ضعف الإعلان عن مضامين الرؤية والرسالة والقيم والاهداف الاستراتيجية للجامعة لمنسوبيها	18	6	3	وجود رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية واضحة للجامعة.	
14	7	2	عدم استكمال اللوائح والأدلة.	32	8	4	توفر تشريعات وقوانين ولوائح وقرارات وادلة	السياسات والتشريعات
6	3	2	القوانين واللوائح والقرارات والأدلة بحاجة إلى تحديث وتطوير	28	7	4	وضوح ودقة التشريعات واللوائح والقرارات مكنت كوادر الجامعة من أداء دورها بالشكل المطلوب	
15	5	3	التأخير في تطبيق بعض القرارات المتخذة في المجالس المعنية والقوانين في الجانبين الإداري والأكاديمي	35	7	5	مشاركة المجالس (قسم، كلية، مجلس دراسات عليا، مجلس شئون الطلاب، مجلس المكتبات، مجلس الجامعة، لجنة شئون الموظفين، لجنة المناقصات والمزايدات)، في صناعة واتخاذ القرار	
12	4	3	الهيكل التنظيمي بحاجة إلى تحديث وتطوير	6	2	3	يوجد هيكل تنظيمي ملائم ومرن.	البناء التنظيمي للجهة
4	2	2	عدم استكمال العمل بالتوصيف الوظيفي	6	2	3	الهيكل التنظيمي يغطي الوظائف الرئيسية والثانوية.	

الترجيح (2 × 1)	ال(2) تقدير) 10:1 ((1) الو زن (5:1)	نقاط الضعف	الترج يح ×1) (2	(2) التقد ير (10:1)	(1) الوز ن (5:1)	نقاط القوة	العامل الاستراتيجي ي
1	1	1	قلة الأدلة الإرشادية التي توضح طريقة تنفيذ المهام	15	5	3	يوجد تنسيق بين الوحدات الإدارية بالجامعة.	
15	5	3	ضعف تفويض الصلاحيات في بعض المهام وخاصة في الجوانب المالية	5	5	1	يوجد مشروع لعمل توصيف وظيفي.	
6	2	3	توقف تقييم الأداء بسبب انقطاع المرتبات.	24	8	3	توفر كادر أكاديمي وإداري مؤهل ومتنوع الخبرات والمهارات يحملون مؤهلات علمية تخصصية.	الموارد البشرية
6	2	3	غياب التخطيط في جانب الموارد البشرية في ظل عدم اعتماد ميزانية.	35	7	5	وجود مشروع للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس	
20	5	4	عدم تعيين أوائل الخريجين لمرحلة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه لعدم وجود موازنة من الحكومة في المرحلة الراهنة.	20	5	4	وجود لوائح وانظمة للحوافز والتأمين الصحي والاجتماعي ولانحة لتسكين أعضاء هيئة التدريس.	
50	10	5	وصول حوالي 40% من أعضاء هيئة التدريس إلى مرحلة التقاعد	12	4	3	وجود إجراءات واضحة للاستقطاب والتوظيف.	
6	2	3	توقف تقييم الأداء بسبب انقطاع المرتبات.	40	10	4	وجود قرار جمهوري بتعيين أوائل الخريجين في مرحلة البكالوريوس.	
32	8	4	عدم وجود موازنة مخصصة للتدريب والتأهيل.	32	8	4	تبني الجامعة لإدارة برنامج ادارة الجودة الشاملة والاعتمادية وتوفير مركز التطوير وضمان الجودة.	
32	8	4	عدم وجود استقرار وظيفي ونفسي للكادر الأكاديمي والإداري لانقطاع المرتبات.	15	5	3	التفاعل مع أنشطة الجامعة	
15	5	3	توقف العمل النقابي	15	5	3	امتلاك ثقافة الجودة لدى منتسبي الجامعة	

العامل الاستراتيجي	نقاط القوة	(1) الوزن (5:1)	(2) التقدير (10:1)	الترجيح (2 × 1)	نقاط الضعف	(1) الوزن (5:1)	(2) التقدير (10:1)	الترجيح (2 × 1)
	التزام منتسبي الجامعة بالدوام رغم الظروف الراهنة	3	5	15				
	توفر مراكز التدريب والتأهيل والاستشارات.	4	8	32				
	امتلاك الجامعة فريق عمل.	4	8	32				
	توفر المجالس المختصة لتعزيز ثقافة مشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار	4	8	32				
العمليات	وضوح دورة إجراءات العمليات التشغيلية	4	8	32	هناك ضعف في بعض الإجراءات التشغيلية	2	6	12
	كفاية وفعالية أدوات وأساليب التنسيق والتكامل بين جميع الوحدات المختلفة.	4	8	32	عدم استكمال أتمتة جميع قواعد البيانات لتشمل جميع مرافق الجامعة.	3	4	12
	يتم مراجعة وتطوير العمليات من وقت إلى آخر	4	8	32				
	اغلب العمليات الإدارية والمالية تدار إلكترونياً	5	9	45				
	تمتلك الجامعة أرضاً كافية وموقعا متميزا يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية ملائمة.	4	9	36	وجود بعض المشكلات العالقة داخل الحرم الجامعي مع بعض المواطنين والهيئات المدعين لملكية الأرض والمطالبين بالتعويض	3	7	21
البنية المادية	تمتلك الجامعة مساحات ومباني في عدد من المحافظات مثل كلية ارحب، المحويت، خولان.	4	8	32	حاجة الجامعة الى مباني إضافية تتناسب مع طبيعة تخصصها في استحداث كليات تخصصية جديدة مطلوبة لسوق العمل	3	9	27
	إمكانية التوسع مستقبلا لوجود مساحات كبيرة من أرض الجامعة سواء في منطقة مذبح أو منطقة ضبوة	4	8	32	قلة وسائل النقل وتقدمها.	2	5	10
	تمتلك الجامعة مدارس أزال	4	8	32	عدم استكمال المنشآت الرياضية والصحية	2	5	10

العامل الاستراتيجي	نقاط القوة	(1) الوزن (5:1)	(2) التقدير (10:1)	الترجيح (2 × 1)	نقاط الضعف	(1) الوزن (5:1)	(2) التقدير (10:1)	الترجيح (2 × 1)
	تمتلك الجامعة مزارع حيوانية ونباتية ومساحات خضراء.	4	8	32	قلة المساكن الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب.	5	7	35
	وجود عدد من المعدات والآلات والباصات والسيارات والحراثات والاجهزة والتقنيات	4	8	32	عدم استكمال المشروع السكني لأعضاء هيئة التدريس (مباني الأوقاف)	3	6	18
	تمتلك الجامعة (مطابع للنشر) والمتمثلة بدار جامعة صنعاء للطباعة والنشر.	4	8	32	الحاجة إلى توسيع المعامل والقاعات لزيادة الطاقة الاستيعابية	3	7	21
	تمتلك الجامعة منشآت رياضية مناسبة	3	8	24				
الموارد المالية	يوجد لدى الجامعة مستشفى جامعي تحت التأسيس.	3	8	24				
	وجود نظام الكتروني لتحصيل الموارد	4	8	32	عدم كفاية الموارد الذاتية للجامعة لتنفيذ اعمالها	3	9	27
	توجد قوانين وقرارات ولوائح تنظم العمل المالي.	4	8	32	غياب الموارد المخصصة لدعم أنشطة البحث العلمي.	3	6	18
	وجود رقابة ومراجعة مالية داخلية وخارجية.	4	7	28				
التقنية المستخدمة	تعتمد الجامعة على مواردها الذاتية في تقديم خدماتها التعليمية وفق إدارة الأولويات	5	9	45				
	توجه قيادة الجامعة نحو اتمته جميع الأنشطة والعمليات	4	8	32	تقادم بعض الأجهزة الحاسوبية وعدم صيانتها وتحديثها.	3	3	9
	توفر تجهيزات مادية وشبكات وبرامج وانظمة	4	8	32	لا توجد قاعدة بيانات رئيسية موحدة لجميع أنشطة الجامعة.	3	2	6
	تعمل الجامعة بنظام التقنية البرمجية في جميع الأنشطة.	3	6	18	عدم كفاية الكوادر الفنية المتخصصة بالتقنية، لا سيما في اعداد المبرمجين ومحلي النظم،	2	2	4
	يتوفر لدى الجامعة وكلياتها موقع إلكتروني رسمي يقدم خدمات للجمهور	4	8	32				

العامل الاستراتيجي	نقاط القوة	(1) الوزن (5:1)	(2) التقدير (10:1)	الترجيح (1×2)	نقاط الضعف	(1) الوزن (5:1)	(2) التقدير (10:1)	الترجيح (2×1)
	تعمل الجامعة على تطوير وتحديث البرامج وصيانتها.	3	6	18				
	وجود كوادر مؤهلة لإدارة التقنية المستخدمة	4	6	24				
	تعتبر الجامعة إحدى أهم بيوت الخبرة التي تمتلك كوادر متخصصة في أغلب المجالات	5	9	45	عدم وجود آلية لتقييم مخرجات الجامعة لدى المؤسسات والمنظمات الحكومية والخاصة. ورفد الجامعات بالمعلومات المرتدة (التغذية الراجعة).	3	8	24
	تمتلك الجامعة إمكانات مادية مشجعة لتبني أنشطة استثمارية	4	8	32	ضعف التنسيق بين الجامعة وسوق العمل ساهم في زيادة البطالة بين أوساط الخريجين.	3	6	18
	وجود برامج نوعية تخدم سوق العمل	4	7	28				
	تنوع أنظمة القبول والالتحاق بالجامعة (عام - موازي - نفقة خاصة) مما يتيح إعطاء فرص للالتحاق في ضوء إمكانيات وقدرات الطالب.	5	10	50				
	ساهمت الجامعة في مجال المسؤولية الاجتماعية في تقديم المنح الداخلية ضمن البوابة الالكترونية للتعليم العالي.	4	10	40				
	حدد قانون الجامعات والخطة الاستراتيجية للجامعة اهداف الخدمة التعليمية بدقة وقابليتها للتطوير	5	8	40	ضعف بعض التجهيزات والمستلزمات الخاصة بخدمة بالبحث العلمي وخدمة المجتمع.	2	5	10
	لدى الجامعة توصيف للبرامج والمقررات بما يرفع من جودة الخدمة التعليمية بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل.	5	9	45	ضعف برامج تقييم الاداء على المستوى المؤسسي والفردى للاستفادة من قياس مستوى الاداء ومعرفة الانحرافات وتحديد البدائل المتاحة وكلفتها لتفعيل التغذية العكسية.	3	5	15

المستفيدون

أداء الخدمات/ الأنشطة

العامل الاستراتيجي	نقاط القوة	(1) الوزن (5:1)	(2) التقدير (10:1)	الترجيح (2 ×1)	نقاط الضعف	(1) الوزن (5:1)	(2) التقدير (10:1)	الترجيح (2 ×1)
	لدى الجامعة موارد بشرية إدارية وأكاديمية متميزة تمتلك الكفاءة لتقديم الخدمات بفعالية.	3	7	18	تراجع عدد الطلاب المسجلين بالدراسات العليا بشكل كبير	3	7	18
	وجود العديد من المراكز البحثية والتدريبية والعلمية	3	8	18	ضعف الاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي تنتجها كليات ومراكز الجامعة.	3	8	18
		4		28	ضعف النشر العلمي وعدم إدراج المجلات العلمية ضمن القواعد الدولية مثل (isi)	4		28

تحليل البيئة الخارجية لجامعة صنعاء (الفرص والتهديدات): تحليل (PESTLE)

العامل الخارجي	الفرص	(1) الوزن (5:1)	(2) التقدير (10:1)	الترجيح (2 ×1)	التهديدات	(1) الوزن (5:1)	(2) التقدير (10:1)	الترجيح (2 ×1)
السياسي	توجه القيادة للتخطيط الاستراتيجي بعمل روية وطنية للبلاد	4	9	36	عدم الاستقرار والأمن الناتج من العدوان الغاشم على الوطن	5	9	45
	وجود شراكة واتفاقيات محلية ودولية للجامعة	3	8	24	توقف وعدم تجديد العديد من الاتفاقيات بسبب العدوان.	4	8	12
					توقف المشروعات الممولة من الخارج بما فيها المنح الدراسية للخارج.	3		21
الاقتصادي	يمكن للجامعة الاستفادة من الحصول على تمويل من المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص في حالة تم تسويق الخدمات الجامعية والمشروعات البحثية بشكل جيد.	4	7	28	عدم وجود تمويل حكومي كافٍ للتعليم والبحث العلمي منذ عام 2014م بسبب العدوان على بلادنا	5	7	50
	إمكانية الحصول على دعم خارجي من (البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة) لدعم الهدف الرابع من	2	6	12	كثرة القضايا في المحاكم ضد الجامعة ذات الأثر المالي.	3	6	18

الترجيح ح (1) × (2)	(2) التقدير ير (10:1)	(1) الوزن ن (5:1)	التحديات	الترجيح ح (1) × (2)	(2) التقدير (10:1)	(1) الوزن ن (5:1)	الفرص	العامل الخارجي
							أهداف التنمية المستدامة وهو التعليم.	
32	8	4	الفارق الكبير بين السعر الرسمي وسعر السوق في الكليات العلمية، حيث يتم توريد رسوم الطلاب بسعر البنك بينما يتم شراء مستلزمات العملية التعليمية بسعر السوق السوداء	28	7	4	يمكن للجامعة الاستفادة من الحصول على تمويل من المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص في حالة تم تسويق الخدمات الجامعية والمشروعات البحثية بشكل جيد.	
50	10	5	عدم وجود تمويل حكومي كافٍ للتعليم والبحث العلمي منذ عام 2014م بسبب العدوان على بلادنا					
50	10	5	تقليص الموازنة التشغيلية الحكومية الى الحد الأدنى					
50	10	5	استقطاب الكادر الإداري والأكاديمي المتميز من قبل سوق العمل الداخلي والخارجي.	32	8	4	الاستفادة من تجارب خبرات الجامعات الرائدة محليا وإقليميا ودوليا.	
1	1	1	التوسع في افتتاح برامج أكاديمية نوعية لدى مؤسسات التعليم العالي المحلية مما يضعف نسبة الإقبال	45	9	5	توفر برامج تدريبية متكاملة على شبكة الإنترنت وإمكانية الاستفادة منها.	الاجتماعي
10	5	2	زيادة مخرجات التعليم الثانوي لا تتناسب مع إمكانيات الجامعة لاستيعابهم.	32	8	4	ثقة المجتمع المحلي والخارجي بجامعة صنعاء.	
24	8	3	- تزايد النمو السكاني بسبب الحرب والهجرة الداخلية مما يؤدي إلى زيادة الطلب على الجامعة.	18	6	3	تفضيل سوق العمل لخريجي جامعة صنعاء.	

الترجيح ح (1) × (2)	(2) التقدير ير (10:1)	(1) الوز ن (5:1)	التهديدات	الترجيح ح (1) × (2)	(2) التقدير (10:1)	(1) الوز ن (5:1)	الفرص	العامل الخارجي
				32	8	4	هناك توجه دولي ومحلي نحو تبني الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي	
				36	9	4	الاعتماد على الجامعة في توفير احتياجات ومتطلبات سوق العمل من الكوادر المؤهلة والمدربة.	
32	8	4	ضعف شبكة الإنترنت	32	8	4	الاستفادة من تطور التقنية في تطوير أنظمة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد	التكنولوجي
36	9	4	التهديدات المحتملة لاختراق الأنظمة والبرامج الإلكترونية	32	8	4	توظيف التقنية الحديثة في جميع الأعمال الإدارية والأكاديمية.	
				50	10	5	الاستفادة من مركز تقنية المعلومات في وزارة التعليم العالي.	
				36	9	4	لاستجابة لمعايير جودة التعليم عن بعد الصادرة عن اتحاد الجامعات العربية	
				15	5	3	الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطوير أداء الكادر الأكاديمي والفني.	
				32	8	4	يوجد العديد من القوانين يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء الموارد البشرية.	القانوني
								البيئي

- الوزن = مدى احتمال تحقق الفرصة أو نقطة القوة أو حدوث التهديد ونقطة الضعف
- التقدير = مدى إمكانية الاستفادة من هذه الفرصة أو مدى أثر هذا التهديد على مستوى البلد

مجالات الضعف (W)	مجالات القوة (S)	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> الهيكل التنظيمية والقوانين واللوائح والقرارات والأدلة بحاجة إلى تحديث وتطوير. غياب تخطيط الموارد البشرية بسبب انعدام الموازنة عدم تعيين أوائل الخريجين لمرحلة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه لعدم وجود موازنة من الحكومة في المرحلة الراهنة، مما سوف يؤثر ذلك مستقبلا حيث ان عدد المتوقع احالتهم الى التقاعد يصل الى 40% من اعضاء هيئة التدريس عدم كفاية الموارد الذاتية للجامعة لتنفيذ أعمالها عدم وجود موازنة مخصصة للتدريب والتأهيل حاجة الجامعة إلى مبان إضافية تتناسب مع طبيعة تخصصها في استحداث كليات تخصصية جديدة مطلوبة لسوق العمل قلة المساكن الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب ضعف التنسيق بين الجامعة وسوق العمل ساهم في زيادة البطالة بين أوساط الخريجين ضعف النشر العلمي وعدم إدراج المجالات العلمية ضمن القواعد الدولية مثل (isi) 	<ul style="list-style-type: none"> توفر تشريعات وقوانين ولوائح وقرارات وأدلة توفر كادر أكاديمي وإداري مؤهل ومتنوع الخبرات والمهارات يحملون مؤهلات علمية تخصصية. وجود قرار جمهوري بتعيين أوائل الخريجين في مرحلة البكالوريوس. يوجد لدى الجامعة بيئة تدريب متميزة في أغلب الكليات والمراكز أغلب العمليات الإدارية والمالية تدار إلكترونيا تمتلك الجامعة أرضا كافية وموقعا متميزا يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية ملائمة. تعتمد الجامعة على مواردها الذاتية في تقديم خدماتها التعليمية وفق إدارة الأولويات توجه قيادة الجامعة نحو أتمتة جميع الأنشطة والعميات، بالاعتماد على التجهيزات المادية والشبكات والبرامج والأنظمة. يوجد موقع إلكتروني رسمي للجامعة وكلياتها يقدم خدمات للجمهور تعتبر الجامعة إحدى أهم بيوت الخبرة التي تمتلك كوادر متخصصة في أغلب المجالات تنوع أنظمة القبول والالتحاق بالجامعة (عام - موازي - نفقة خاصة) مما يتيح إعطاء فرص للالتحاق في ضوء إمكانيات وقدرات الطالب. لدى الجامعة توصيف للبرامج والمقررات بما يرفع من جودة الخدمة التعليمية . 	<p>الفرص (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> توجه القيادة للتخطيط الاستراتيجي بعمل روية وطنية للبلاد يوجد العديد من القوانين يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء الموارد البشرية. ثقة المجتمع المحلي والخارجي بجامعة صنعاء. يمكن للجامعة الاستفادة من الحصول على تمويل من المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص في حالة تم تسويق الخدمات الجامعية والمشروعات البحثية بشكل جيد.. الاستفادة من تطور التقنية في تطوير أنظمة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وتوظيفها في جميع الأعمال الإدارية والأكاديمية الاستفادة من مركز تقنية المعلومات في وزارة التعليم العالي. حاجة منظمات الأعمال والقطاع الخاص لبيوت الخبرة لتقديم الاستشارات والدراسات المختلفة

<p>مجالات الضعف (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> الهيكل التنظيمية والقوانين واللوائح والقرارات والأدلة بحاجة إلى تحديث وتطوير. غياب تخطيط الموارد البشرية بسبب انعدام الموازنة عدم تعيين أوائل الخريجين لمرحلة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه لعدم وجود موازنة من الحكومة في المرحلة الراهنة، مما سوف يؤثر ذلك مستقبلا حيث ان عدد المتوقع احالتهم الى التقاعد يصل الى 40% من اعضاء هيئة التدريس عدم كفاية الموارد الذاتية للجامعة لتنفيذ أعمالها عدم وجود موازنة مخصصة للتدريب والتأهيل حاجة الجامعة إلى مبانٍ إضافية تتناسب مع طبيعة تخصصها في استحداث كليات تخصصية جديدة مطلوبة لسوق العمل قلة المساكن الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب ضعف التنسيق بين الجامعة وسوق العمل ساهم في زيادة البطالة بين أوساط الخريجين ضعف النشر العلمي وعدم إدراج المجالات العلمية ضمن القواعد الدولية مثل (isi) 	<p>مجالات القوة (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> توفر تشريعات وقوانين ولوائح وقرارات وأدلة توفر كادر أكاديمي وإداري مؤهل ومتنوع الخبرات والمهارات يحملون مؤهلات علمية تخصصية. وجود قرار جمهوري بتعيين أوائل الخريجين في مرحلة البكالوريوس. يوجد لدى الجامعة بيئة تدريب متميزة في أغلب الكليات والمراكز أغلب العمليات الإدارية والمالية تدار إلكترونيا تمتلك الجامعة أرضا كافية وموقعا متميزا يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية ملائمة. تعتمد الجامعة على مواردها الذاتية في تقديم خدماتها التعليمية وفق إدارة الأولويات توجه قيادة الجامعة نحو أتمتة جميع الأنشطة والعميات، بالاعتماد على التجهيزات المادية والشبكات والبرامج والأنظمة. يوجد موقع إلكتروني رسمي للجامعة وكلياتها يقدم خدمات للجمهور تعتبر الجامعة إحدى أهم بيوت الخبرة التي تمتلك كوادر متخصصة في أغلب المجالات تنوع أنظمة القبول والالتحاق بالجامعة (عام - موازي - نفقة خاصة) مما يتيح إعطاء فرص للالتحاق في ضوء إمكانيات وقدرات الطالب. لدى الجامعة توصيف للبرامج والمقررات بما يرفع من جودة الخدمة التعليمية . 	<p>البيئة الداخلية</p> <p>البيئة الخارجية</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار مساحة الجامعة وموقعها في مشاريع استثمارية، سترشد الجامعة بمبالغ مالية. - الاستفادة من الخبرات والبيئية التدريبية الموجودة في زيادة تنمية الموارد الجامعية. 	<p>التحديات (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> العدوان العاشم على الوطن تسرب العديد من الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية الى القطاع الخاص والمنظمات وإلى دول الجوار بسبب الحرب وانقطاع المرتبات تقليص الموازنة التشغيلية الحكومية إلى الحد الأدنى عدم وجود تمويل حكومي كافٍ للتعليم والبحث العلمي منذ عام 2014م بسبب العدوان على بلادنا توقف المشروعات الممولة من الخارج بما فيها المنح الدراسية للخارج. زيادة مخرجات التعليم الثانوي لا تتناسب مع إمكانيات الجامعة لاستيعابهم.

مخاطر عدم توفره	الأثار المفيدة لتوفره	درجة أولوية			اسم الاحتياج/ وصفه	مجال الاحتياجات
		متوسط	عالٍ	عالٍ جدا		
مخالفات ناشئة وهدر للموارد المالية.	استيفاء البنية والمصوغات القانونية اللازمة لتسيير المهام والأعمال		√		تمكين الجامعة من الاستقلال المالي والإداري بحسب قانون الجامعات اليمنية، واستكمال اصدار لائحة الموارد والاستخدامات، ولائحة الدراسات العليا، ولائحة شئون الطلاب من الجهات المعنية.	التشريعات (قوانين- قرارات جمهورية)
الخروج من التصنيفات الإقليمية والعالمية وعدم اعتماد مخرجات الجامعة إقليمياً ودولياً.	الحصول على الاعتماد العام والخاص الداخلي والخارجي.		√		تطوير الجوانب المؤسسية المختلفة (إداريا وماليا وماديا وتعليميا وتقنيا وبشريا)	تطوير مؤسسي
فقدان الجامعة لكوادر سواء أعضاء هيئة تدريس او موظفين أو طلاب. وانخفاض الإنتاجية العلمية والعملية وانخفاض مستوى الأداء والميزة التنافسية للجامعة وانخفاض الرضا الوظيفي.	استيعاب العديد من الطلاب للدراسة في تخصصات جديدة ونادرة، والحفاظ على أعضاء هيئة التدريس من التسرب وتوفير بيئة مناسبة لهم ولأسرهم. ورفع مستوى الإنتاجية العلمية وتحسين مستوى الأداء وتحقيق قدر اعلى من الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي والاستقرار النفسي. وزيادة الميزة التنافسية للجامعة، ورفع مكانتها ضمن التصنيفات العالمية		√		توفير موازنة لبناء كليات (الصيدلة- والاعلام- وكلية البترول والموارد الطبيعية، وكلية العلوم التطبيقية، وكلية الطب البيطري، والصالة الرياضية المغلقة، وسكن أعضاء هيئة التدريس، ونادي أعضاء هيئة التدريس، واستكمال مباني الأوقاف للجامعة واستكمال توفير البنية التحتية من قاعات ومعامل واثاث وتجهيزات	البنية المادية
من المرجح توقف العملية التعليمية في حالة انتشار الأوبئة العالمية ومنها وباء كوفيد 19، وضعف الميزة التنافسية للجامعة وانخفاض مستوى التصنيف العالمي لها وتأخر الجامعة عن مثيلاتها محليا وعربيا واقليميا وعالميا فيما يتعلق بمتطلبات التحول الرقمي في التعليم الجامعي.	إمكانية عمل محاضرات الكترونية خاصة مع ظهور جانحة كوفيد 19 من ناحية ومن ناحية ثانية توفير الوقت والجهد والمال من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية والمالية. باستخدام أساليب الإدارة الإلكترونية. وتسهيل الوصول الحر لمصادر المعلومات من خلال المستودعات الرقمية والمكتبات		√		استكمال أتمتة الجامعة ضمن قاعدة بيانات واحدة بما ينسجم مع التحول الرقمي للتعليم الجامعي.	مشروعات أتمتة وإدخال تقنية

مخاطر عدم توفره	الآثار المفيدة لتوفره	درجة أولوية			اسم الاحتياج/ وصفه	مجال
وضف الاتصال الإداري والاكاديمي بين منتسبي الجامعة الكترونيا،	الإلكترونية. وربط محركات البحث والمجلات العلمية وقواعد البيانات محليا وإقليميا ودوليا، وهذا يرفع من تصنيف الجامعة، وتشجيع حركة البحث والإنتاج والنشر العلمي الإلكتروني. والتعريف بالجامعة وتسويق خدماتها وبرامجها ومقوماتها من خلال النشر على المواقع الإلكترونية					
انخفاض مستوى الأداء بسبب تقادم المهارات وضعف التدريب وانخفاض مستوى الرضا لدى منتسبي الجامعة، وشعورهم بالإحباط والقلق، وضعف التحاق الطلاب بالجامعة وانخفاض سمعتها امام المجتمع وتسرب الكوادر الاكاديمية والإدارية والفنية، وقلة الحوافز المرتبطة بالتدريب وبناء القدرات. وانخفاض مستوى الثقة لدى منتسبي الجامعة وضعف القدرة على المنافسة.	أداء الخدمات التعليمية والتدريبية والاستشارية والإدارية والمالية بكفاءة وفاعلية وتحقيق الأهداف واختصار الوقت والجهد، وتحسين سمعة والحفاظ على المكانة الريادية للجامعة		√		تنمية مهارات الكوادر العلمية والموارد البشرية لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء المؤسسي من خلال البرامج والدورات التدريبية وصولا لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي	بناء قدرات (بشرية)
تسرب الكوادر الأكاديمية والفنية والإدارية.	الحفاظ على الكوادر المؤهلة من التسرب			√	رصد موازنة للجامعة. - اعتماد درجات وظيفية للكادر الأكاديمي والفني والإداري. تأسيس وحدة تسويق الخدمات الجامعية والمشروعات العلمية والبحثية. تأسيس مركز النشر العلمي	أخرى تذكر:

تحديد القضايا الحرجة على مستوى الجهة:

نموذج (2-4)

تحديد القضايا الحرجة لجامعة صنعاء

الترتيب حسب الأهمية في كل محور	الوزن (3+2+1)	المعايير			القضية الحرجة	المحور
		حجم تكلفة التعامل معها (30)	حجم المنافع من التعامل معها (40)	تأثير بقاء القضية دون معالجة على البلد (30)		
5	70	25	30	15	حاجة الجامعة إلى تطوير الأداء المؤسسي المبني على القيم والتخطيط الاستراتيجي.	التطوير المؤسسي
2	85	25	35	25	حاجة الجامعة الى دعم وتشجيع البحث العلمي ،	الخدمات
7	65	20	30	15	تطوير البنية التحتية والمرافق من أجل بيئة تعليمية مناسبة.	البنية المادية
3	80	25	30	25	الحاجة الى استكمال البنية لتقنية المعلومات لدعم الاداء المؤسسي	التقنية المستخدمة
4	75	25	30	20	عدم كفاية الموارد المادية في ظل انعدام الموازنة الحكومية .	الموارد المالية
6	60	20	25	15	ربط الجامعة بالمجتمع	المستفيدون
1	95	25	40	30	استكمال إجراءات الحصول على الاعتماد الأكاديمي محليا ودوليا	الخدمات
تم الموافقة على قائمة القضايا الحرجة من قبل الفريق الفني في تاريخ / / 20 - توقيع رئيس الفريق						

نموذج (16- 3)

أولويات احتياجات جامعة صنعاء لتعزيز أدائها في تقديم خدماتها وتطوير القطاع المعني به- تحليل الوضع الراهن في الجهات المركزية

المحور	الهدف	الهدف	المبادرة	المشروع/	مستوى تنفيذ المشروع/ النشاط	أسباب تعثر
--------	-------	-------	----------	----------	-----------------------------	------------

إجاز المشروع / المشروع	لم يكتمل	نسبة الإجاز (تحدد)	مكتمل	النشاط	المرحلي	الاستراتيجي	
			مكتمل	أتمتة الاختبارات ، أتمتة التصحيح ، أتمتة تحصيل الموارد ، أتمتة شؤون الطلاب والخرجين	تشجيع الجامعات على تطوير أنظمة تقنية تطبيقية عبر مشروعات التخرج وفقا لأولويات مدروسة وتوفيرها بأسعار تشجيعية للمجتمع والقطاع الخاص ووزارة الاتصالات والجهات التابعة لها	تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجتمع	التقنية المستخدمة
			مكتمل	استكمال توصيف المقررات والبرامج لكلية الجامعة	-توصيف البرامج والمقررات الدراسية للبرامج التي صدرت المعايير المرجعية الاكاديمية الوطنية بشأنها	توفير خدمات التعليم العالي وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وبما يلبي متطلبات التنمية وسوق العمل	الخدمات

الجوانب الإيجابية التي تحققت للجامعة من خطتها في إطار الرؤية الوطنية:

- التميز في نوعية البرامج التعليمية من خلال افتتاح كليات وأقسام جديدة.
- توصيف المناهج التعليمية بما يواكب الحداثة والتطوير .
- تميز ويسر الخدمة المقدمة من خلال بعض النظم الإلكترونية.
- افتتاح العديد من القاعات الدراسية لزيادة الطاقة الاستيعابية.
- العمل بالنظام الإلكتروني من خلال شراء وتحديث العديد من البرامج الإلكترونية.
- تفعيل الأنشطة الطلابية الرياضية والثقافية لإحياء المناسبات المختلفة.
- الاهتمام بالابتكار والإبداع من خلال الورشات السنوية التي تقام بكلية ومراكز الجامعة.
- السعي نحو المجالات العلمية الإلكترونية لنشر الإنتاج العلمي.
- تأهيل المعيدین بمنح داخلية على حساب الجامعة في الدراسات العليا
- أتمتة اختبارات القبول لمرحلة البكالوريوس، وكذا أتمتة بعض مواد الاختبارات والتصحيح .

المعوقات التي واجهتها الجامعة في تنفيذ خطتها المرحلية:

- عدم رصد ميزانية سواء مرتبات أو ميزانية تشغيلية.
- التزامات الجامعة السابقة مما أدى إلى كثرة القضايا.

التوصيات:

- قيام الوزارة بدورها في متابعة الجامعات الحكومية في إعداد اللوائح الداخلية والتنظيمية والأكاديمية والإدارية، واستكمال إجراءاتها القانونية، وفقا للقوانين واللوائح النافذة.
- توحيد البرامج الدراسية على مختلف الجامعات.
- رصد ميزانية سنوية مرتبات + تشغيلية، للحفاظ على كوادر الجامعة من التسرب وكذا لتسيير العملية التعليمية.
- تمكين الجامعات من الاستقلال المالي والإداري والاكاديمي، وعدم ربطها بأي جهة أخرى بما يمكنها من تحقيق أهدافها، بحيث تكون الجامعات خاضعة للأجهزة الرقابية للأشراف والرقابة.
- تحمل وزارة التعليم العالي مسؤوليتها في اعداد الخطط السنوية تتضمن السياسات العامة للتعليم (أكاديمية، مالية، إدارية تنظيمية) والبرامج العامة للحكومة وفقا لمعايير ضمان الجودة، وتعميمها على كافة الجامعات اليمنية والتي سوف تمكن الجامعات والوزارة من مراجعة السياسات العامة الخاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي.
- إبلاء البحث العلمي أهمية خاصة. وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالبحث العلمي والنشر العلمي.
- تحديث الموقع الإلكتروني للجامعة ونشر الأنشطة والفعاليات والدراسات والبحوث إلكترونيا .
- الاهتمام بالمعلوماتية وقواعد البيانات وإيصال الأدلة الارشادية والفهارس الببليوغرافية وتحديثها بصورة مستمرة.
- تأمين مصادر التمويل بشكل مستدام لمواجهة المرتبات والحوافز والنفقات التشغيلية في الظروف الطبيعية وأثناء الأزمات والكوارث والأوبئة.
- تعزيز الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية الحكومية والخاصة وسوق العمل والمجتمع المحلي والمنظمات والهيئات الدولية المعنية بالتعليم.
- استقطاب الكوادر الوطنية المهاجرة والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم في إعادة الإعمار وتطوير التعليم الجامعي وتحقيق التنمية المستدامة.
- تنمية المسؤولية المجتمعية للقطاعين الحكومي والخاص والمجتمع المحلي لحماية ممتلكات الجامعة ومواردها المختلفة أثناء الأزمات.
- إنشاء مراكز الابداع والابتكار والتميز العلمي والبحثي.