



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة صنعاء



الخطة الاستراتيجية

لجامعة صنعاء

٢٠٢٢-٢٠٢٦ م

الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء

2026-2022م

العنوان: الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء - 2022 - 2026 م.
الصفحات: (58 صفحة).
النّاشر: غافق للدراسات والنشر.
الطبعة: الأولى 1443 هـ - 2021 م.
الإيداع: الهيئة العامة للكتاب صنعاء برقم (؟؟؟؟؟) 2021 م.
إخراج فني وإلكتروني: هشام بن حسين الأهدل.



إخراج فني وإلكتروني:
هشام بن حسين الأهدل

777 966 145



775 924 328



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة صنعاء



الخطة الاستراتيجية

لجامعة صنعاء

٢٠٢٢ - ٢٠٢٦ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فريق إعداد الخطة الاستراتيجية

الإشراف العام:

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| رئيس الجامعة. | ○ أ.د. القاسم عباس |
| نائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية. | ○ أم.د. إبراهيم المطاع |
| نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا. | ○ أ.د. إبراهيم لقمان |
| نائب رئيس الجامعة لشئون الطلاب. | ○ أ.د. محمد شكري |
| مساعد رئيس الجامعة لشئون المراكز. | ○ د. زيد علي الوريث |
| مساعد رئيس الجامعة للشئون الطبية. | ○ د. عبد اللطيف أبو طالب |
| عميدة مركز التطوير وضمان الجودة. | ○ أ.د. هدى علي العماد |
| عميد كلية الطب. | ○ أ.د. حسن المحبشي |
| عميد كلية العلوم الطبية التطبيقية. | ○ د. خالد الخميسي |

فريق الإعداد:

- أ.د. أحمد المترب.
- أ.د. صالح باحاج.
- أ.د. ملهم الحبوري.
- أم.د. عدنان الصنوي .
- أم.د. مجاهد الشعبي.

المشاركون:

- عمداء الكليات.
- مديرو المراكز البحثية والعلمية.

فريق المراجعة وإعداد الخطة التنفيذية :

- د. منير صالح العزاني رئيس فريق المراجعة، ورئيس وحدة الجودة بالمركز.
- أ.م. د. أحمد محمد مجاهد نائب عميد مركز التطوير وضمن الجودة.
- د. عبد الواسع علي ناجي رئيس وحدة التطوير الأكاديمي بالمركز.
- د. عبد الغني مطهر النور رئيس وحدة القياس والتقويم بالمركز.
- د. عبد الله الطيب صالح رئيس وحدة التخطيط الاستراتيجي بالمركز.
- د. شائف شرف الحكيمي عضو بالمركز.
- د. فتحية محمد الهمداني عضو بالمركز.
- د. نبيلة حسن الصرابي عضو بالمركز.

فريق المراجعة النهائية للخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية :

- أ. د. هلال محمد القباطي.
- أ.م. د. نعمان أحمد فيروز.
- أ.م. د. مشعل أحمد الريفي.

المراجعة اللغوية :

- أ.د. سعاد سالم السبع.
- أ.م. د. عبد الرحمن عبد الله الصعفاني.

الصف الإلكتروني :

- أ.عادل محمد القباطي.



الفهرس

- 11..... كلمة رئيس الجامعة
- 13..... الملخص التنفيذي:
- 14..... 1- الملامح الأساسية لجامعة صنعاء:
- 14..... 1-1- النشأة والتطور:
- 15..... 1-2- الهيكل التنظيمي للجامعة:
- 17..... 1-3- كليات ومراكز الجامعة العلمية:
- 19..... 1-4- مؤشرات البرامج الأكاديمية:
- 21..... 1-5 مؤشرات التحاق الطلبة:
- 26..... 1-6- مؤشرات البحث والإنتاج والنشر العلمي:
- 30..... 1-7- مجالات الأنشطة الرئيسة:
- 31..... 2- منهجية الخطة الاستراتيجية:
- 31..... 2-1- مبررات إعداد الخطة الاستراتيجية:
- 32..... 2-2- الافتراضات الأساسية لإعداد الخطة:
- 33..... 2-3 منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية:
- 34..... 2-4- مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة:
- 36..... 3- تحليل الوضع الراهن للجامعة:
- 38..... 3-3 مصادر جمع البيانات:
- 39..... 3-4 طرق وأدوات جمع البيانات:
- 39..... 3-5- محاور الخطة الاستراتيجية:
- 39..... 4- التحليل البيئي الداخلي والخارجي لجامعة صنعاء:
- 39..... 4-1- نقاط القوة:

- 41..... 2-4 نقاط الضعف:
- 42..... 3-4- الفرص:
- 43..... 4-4- التحديات:
- 43..... 4-5- قياس الفجوة الاستراتيجية وتحديد الاحتياجات:
- 46..... 5- الخطة الاستراتيجية:
- 46..... 1-5- الرؤية:
- 46..... 2-5- الرسالة:
- 46..... 3-5- القيم:
- 47..... 4-5- الغايات:
- 49..... 5-5- ضمان نجاح الاستراتيجية:
- 50..... 5-6- الخطة التنفيذية لاستراتيجية الجامعة (2022 - 2026م):
- 59..... 5-7- آلية متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية:
- 59..... 5-8- الإطار المرجعي:
- 61..... 5-9- مصفوفة المقارنة مع المرجعيات المناظرة:

فهرس الجداول

- جدول (1) عدد البرامج بكل كلية وأعداد الطلبة المقيدن في البكالوريوس بالجامعة للعام 2019-2020م..... 20
- جدول (2) أعداد ومؤشرات النمو للطلبة (الملتحقين- الخريجين) وأعضاء هيئة التدريس ونسبتهم لطلبة جامعة صنعاء للفترة من العام الجامعي 2010/2011م إلى العام 2019 - 2020م..... 22
- جدول (3): الإنتاج العلمي لجامعة صنعاء من بداية تأسيس الجامعة حتى (2020م)..... 26
- جدول (4) جوانب تميز جامعة صنعاء ضمن التصنيف العالمي ويبو ماتركس للعام 2021م..... 29

فهرس الأشكال

- شكل (1): الهيكل التنظيمي لجامعة صنعاء..... 16
- شكل (2) الخطوات التنفيذية لإعداد الخطة الاستراتيجية..... 36

شكل (3): مصادر جمع البيانات للاستراتيجية 38.

كلمة رئيس الجامعة

تُعدُّ جامعة صنعاء، الجامعة الأمُّ للجامعات اليمنية الحكومية والأهلية، وهذا يلقي على قيادتها عبء الحفاظ على دورها ومكانتها بين مؤسسات التعليم الجامعي، الذي يواجه العديد من الصعوبات والتحديات الداخلية والخارجية؛ فالتحديات متعددة ما بين تغيرات عالمية، تتمثل في الثورة المعرفية، والتسارع العلمي، والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات. وتحديات داخلية **أهمها**: ضرورة توفير متطلبات سوق العمل من المهارات والتخصصات المتنوعة، وما بين حرص جامعة صنعاء على تحسين ورفع جودة مخرجاتها التعليمية في ظل الظروف الاستثنائية التي يمر بها اليمن، ومن هذا المنظور أدركت قيادة جامعة صنعاء أن التخطيط الاستراتيجي هو خارطة الطريق المثلى؛ التي ستنتقل منها الجامعة لمواجهة جميع التحديات؛ لذا سعت قيادة الجامعة إلى القيام بدور علمي فعال لإعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء للأعوام من (2022-2026م) وذلك لتحقيق دور الجامعة في التنمية الوطنية الشاملة، وقد تكاثفت الجهود لإعداد الاستراتيجية بناء على منطلقات وتوجهات علمية؛ حيث تم الاسترشاد بتوجهات الاستراتيجية الوطنية، وبتجارب بعض الجامعات العربية الإقليمية، وذلك إيماناً بأن التخطيط والبناء الاستراتيجي يتطلب الكثير من الخطوات العلمية، والجهود العملية من أجل تشخيص واقع البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتحديد التحديات الحالية والمستقبلية بغرض وضع الاستراتيجيات القادرة على التعامل مع تلك التحديات بمرونة عالية، والتغلب عليها

لتحقيق الغايات المنشودة لمستقبل أفضل. وفي إطار حرص جامعة صنعاء على تحقيق التكامل والشمول بين جميع المجالات العلمية التعليمية في جامعة صنعاء، ولتحسين جودة الأداء المؤسسي الإداري والأكاديمي، ورفع مستوى جودة المخرجات التعليمية، وقيام الجامعة بدورها في تطوير البحث العلمي وخدمة المجتمع، تم بناء الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء بحيث تعكس الأهداف العامة للتنمية، وتلبي طموحات المجتمع المستفيد من مخرجات الجامعة، وليتجسد حرص الجامعة في تحسين مستوى الجودة الإدارية والأكاديمية، ورفع مستوى المهارات البحثية والأكاديمية لأعضائها، وتنمية قدرات ومهارات طلبتها بصورة تتلاءم مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات العصر، كما يتجلى في الخطة حرصها على تحقيق الريادة والإبداع، والتميز في المجال البحثي بحيث تصبح الجامعة منارةً بحثية للجامعات اليمنية، وتقديم خدمات متنوعة للمجتمع، بناء على احتياجاته ومتطلباته.

رئيس الجامعة

أ.د. القاسم محمد عباس

الملخص التنفيذي:

في إطار الاهتمام المتزايد بتجويد التعليم الجامعي، وباعتباره الركيزة الأولى والأساسية لعملية التنمية الشاملة لجميع مؤسسات المجتمع، وفي ضوء الرؤية الوطنية 2030م تم إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء للأعوام من 2022 إلى 2026م، وهي تعكس الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة لتحقيقها خلال السنوات القادمة، بما في ذلك القيام بدورها في خدمة المجتمع، ويتضمن الملخص التنفيذي أهم العناصر الأساسية التي تم من خلالها إنتاج الخطة الحالية، وهي:

الملامح الأساسية لجامعة صنعاء، ومنهجية الخطة التي تضمنت مبرراتها، وافترضاها، ومراحلها، وتحليل الوضع الراهن بما تضمنه من تحديد لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، بحيث تم تحديد أهم الاحتياجات الضرورية للمرحلة القادمة، وفي ضوء ذلك تم تحديد التوجهات الاستراتيجية للخطة:

الرؤية: التميز في نوعية التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

الرسالة: تلتزم جامعة صنعاء بتقديم خدمات التعليم والبحث العلمي، والإسهام في تنمية المجتمع من خلال رفده بالكوادر البشرية المؤهلة وفقاً لمعايير الجودة والتفاعل الإيجابي مع تلبية احتياجات سوق العمل من خلال التركيز على النوعية والتميز والمنافسة محلياً وإقليمياً.

القيم: التميز - الشراكة - الشفافية - العمل الجماعي.

تحقيقاً لرؤية الجامعة ورسالتها، فقد تم تحديد الغايات الاستراتيجية الآتية:

- رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري للجامعة بما يخدم العملية التعليمية.

- رفع مستوى جودة العملية التعليمية.
- تطوير منظومة البحث العلمي، وإتاحة فرص الابتكار والإبداع بما يخدم التنمية المستدامة.
- تعزيز الشراكة المجتمعية.

وبذلك احتوت التوجهات الاستراتيجية على أهم الأدوار التي ينبغي أن تقوم بها الجامعة في مجال التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وذلك لما فيه من تحسين جودة الخريجين من مختلف التخصصات، وبما يتناسب مع تطلعاتها المستقبلية، كما تم بناء الخطة التنفيذية للاستراتيجية بصورة توضيحية للأهداف الفرعية، والأنشطة المترتبة لعملية تنفيذها.

1- الملامح الأساسية لجامعة صنعاء:

جامعة صنعاء هي الصرح العلمي الأول في اليمن، تقع في العاصمة صنعاء، وتتميز بالعديد من الملامح الأساسية التي هي:

1-1-1- النشأة والتطور:

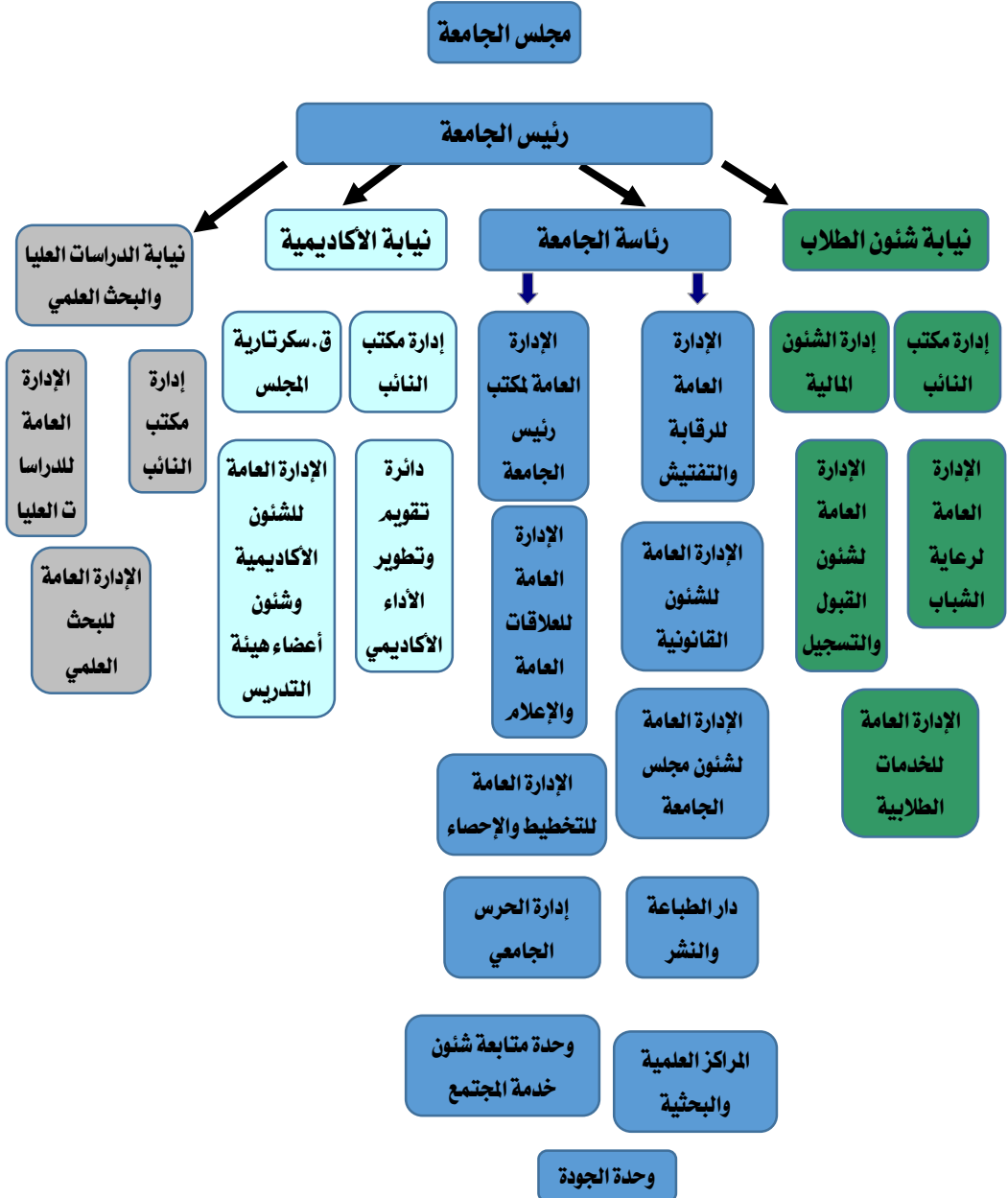
جامعة صنعاء إحدى الجامعات الحكومية اليمنية الرائدة في التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، وتحظى بمكانة تاريخية وعلمية مرموقة. تم إنشاؤها في العام 1970-1971م بموجب القرار رقم (42) الصادر في 16/6/1970م، وهي أول جامعة في اليمن، هدفت إلى استيعاب الجزء الأكبر من مخرجات التعليم العام، وإعدادهم وتأهيلهم التأهيل العلمي المتميز في مختلف التخصصات العلمية؛ ليصبحوا

مؤهلين للإسهام في بناء المجتمع اليمني، وتنفيذ مخططات التنمية؛ حيث بدأت عند افتتاحها بكليتين: (كلية الشريعة والقانون - كلية التربية)، وفي 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)، وفي العام نفسه افتتحت شعبة (التجارة والاقتصاد) ضمن كلية الشريعة والقانون؛ تمهيداً لأن تصبح كلية مستقلة، كما تم في العام 1974م صدور القرار رقم (118) المتضمن إصدار أول قانون لجامعة صنعاء، وفي فبراير عام 1974م تم قبول الجامعة عضواً فاعلاً في اتحاد الجامعات العربية، وفي العام 1975 - 1976م انفصلت شعبة التجارة والاقتصاد عن كلية الشريعة والقانون لتصبح كلية مستقلة بذاتها، وبهذا أصبحت الجامعة تضم خمس كليات، وقد صدرت العديد من التشريعات والقوانين المنظمة للمهام الإدارية والأكاديمية في جامعة صنعاء ومنها: القرار الجمهوري بالقانون رقم (17) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية (قانون الجامعات اليمنية)، والقانون رقم (43) لسنة 2005م بشأن الوظائف والمرتبات والأجور، والقرار الجمهوري رقم (32) لسنة 2007م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية.

1-2- الهيكل التنظيمي للجامعة:

في ضوء التوجهات التأسيسية لجامعة صنعاء، تم تصميم الهيكل التنظيمي، بحيث يتضمن القطاعات المختلفة التي تسعى إلى تحقيق أهداف الجامعة والنهوض بمستوى الخدمات التي تقدمها للمجتمع، وتكون الهيكل التنظيمي من القطاعات الإدارية المتنوعة، والتي تم توضيحها في الشكل الآتي:

شكل (1) : الهيكل التنظيمي لجامعة صنعاء



1-3-3- كليات ومراكز الجامعة العلمية:

تتكون جامعة صنعاء من عدد من الكليات والمراكز العلمية على النحو الآتي:

3-1-1 الكليات:

يبلغ عدد الكليات (21) كلية، هي: كلية الطب والعلوم الصحية، كلية طب الأسنان، كلية العلوم الطبية التطبيقية، كلية الطب البيطري، كلية الصيدلة، كلية الهندسة، كلية الحاسوب والتكنولوجيا، كلية البترول والموارد الطبيعية، كلية الشريعة والقانون، كلية التربية الرياضية، كلية التربية صنعاء، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية العلوم، كلية التجارة والاقتصاد، كلية الزراعة، كلية الإعلام، كلية التربية المحويت، كلية التربية والعلوم التطبيقية أرحب، كلية اللغات، كلية التربية والآداب والعلوم خولان، كلية التربية والآداب والعلوم مأرب، وتضم جميعها (125) برنامجاً علمياً، كما يتبع الجامعة مستشفى الكويت الجامعي مستشفى تعليمياً لكلية الطب، وهي الجامعة الحكومية الوحيدة التي لديها مستشفى تعليمي.

3-1-2- المراكز البحثية والعلمية:

بلغ عدد المراكز البحثية والعلمية في الجامعة (22) مركزاً وهي:

- مركز التطوير وضمان الجودة.

- مركز التعليم عن بعد.

- مركز الحاسوب.

- مركز الترجمة وخدمات المجتمع.
- مركز الاستشارات القانونية.
- مركز الإرشاد النفسي والتربوي.
- المركز الاستشاري الهندسي.
- مركز تطوير الإدارة العامة.
- مركز إدارة الأعمال.
- مركز العلوم السياسية والاستراتيجية.
- مركز النوع الاجتماعي.
- مركز المكفوفين.
- مركز حقوق الإنسان وقياس الرأي العام.
- مركز المياه والبيئة.
- مركز البيئة المحمية الزراعية.
- مركز التاريخ والتراث.
- مركز المناعة والحساسية.
- مركز العلوم والتكنولوجيا.
- مركز الهجرة واللجئين.
- مركز الأصول الوراثية.

- مركز التدريب والدراسات السكانية.
- مركز المختبرات المركزية.

ومن الأهداف الأساسية لتلك المراكز: القيام بإعداد البحوث والدراسات

العلمية، والخدمة المجتمعية، وتقديم الاستشارات التخصصية الدقيقة.



1-4- مؤشرات البرامج الأكاديمية :

البرامج الأكاديمية هي أهم مقومات نجاح أي جامعة، وذلك من خلال دورها في مواكبة احتياجات العصر ومتطلبات سوق العمل من مقررات وتخصصات متنوعة؛ لذا فإن قيادة جامعة صنعاء أسهمت مع أعضاء هيئة التدريس في مختلف كليات الجامعة في عملية تحديث البرامج الحالية للجامعة مما أسهم في التحاق الطلبة من مختلف أنحاء الجمهورية، وأوجد نوعاً من التنوع الثقافي لمنتسبي الجامعة، طلبة وأعضاء هيئة تدريس بشكل عام.

جدول (1)

عدد البرامج بكل كلية وأعداد الطلبة المقيدين في البكالوريوس بالجامعة للعام 2019-

2020م

عدد الطلبة	عدد البرامج	الكلية	المجال
5002	3	كلية الطب والعلوم الصحية	العلوم الطبية
1980	2	كلية طب الأسنان	
1*0	5	كلية العلوم الطبية التطبيقية	
42	1	كلية الطب البيطري	
1473	1	كلية الصيدلة	
8497	12	الإجمالي	
4187	8	كلية الهندسة	العلوم الهندسية
2996	3	كلية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	
165	5	كلية البترول والموارد الطبيعية	
7348	16	الإجمالي	
1850	7	كلية العلوم صنعاء	العلمية
1702	9	كلية الزراعة	
3552	16	الإجمالي	
12495	1	كلية الشريعة والقانون	العلوم

عدد الطلبة	عدد البرامج	الكلية	المجال
197	1	كلية التربية الرياضية	الإنسانية والاجتماعية
11429	16	كلية التربية صنعاء	
6288	16	كلية الآداب والعلوم الإنسانية	
20748	7	كلية التجارة والاقتصاد	
1870	3	كلية الإعلام	
1223	9	كلية التربية المحويت	
3732	7	كلية التربية والعلوم التطبيقية أرحب	
2942	6	كلية اللغات	
2074	9	كلية التربية والآداب والعلوم خولان	
1**0	6	كلية التربية والآداب والعلوم مأرب	
62998	81	<u>الإجمالي</u>	
82,395	125	<u>الإجمالي العام</u>	

1-5 مؤشرات التحاق الطلبة:

يمثل مؤشر التحاق الطلبة بالتعليم الجامعي مؤشراً مهماً؛ يعكس مدى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات؛ لذا تم توضيحه على المستويين الدولي والمحلي، كما يأتي:

1-5-1- المؤشرات الدولية لالتحاق الطلبة:

من أهم المؤشرات الدولية المتاحة هو مؤشر جودة التعليم، وهو مؤشر مركب من

**1 لم توافينا الكلية بأعداد الطلاب نتيجة للعدوان.

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.

1-5-2 المؤشرات المحلية لالتحاق الطلبة:

تتمثل في معدل (المتحقين - والخريجين) في جامعة صنعاء، ونموهم من العام 2010 إلى العام 2020م، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

أعداد ومؤشرات النمو للطلبة (المتحقين - الخريجين) وأعضاء هيئة التدريس ونسبتهم لطلبة جامعة صنعاء للفترة من العام الجامعي 2010/2011م إلى العام 2019 -

2020م

السنة	عدد طلاب البكالوريوس	نسبة النمو (%)	عدد الطلاب المتحقين	نسبة النمو (%)	عدد الطلاب لخريجين	نسبة النمو (%)	المتحقين بالدراسات العليا	نسبة النمو (%)	عدد أعضاء هيئة التدريس	نسبة النمو (%)	نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس
2011/2010	73274		10265		9323		1181		2039		35.9
2012/2011	73877	0.82	14256	38.9	10475	12.4	814	31.1	2014	-1.2	36.7
2013/2012	72810	-1.44	14530	1.9	8124	-22.4	1062	30.5	2014	0.0	36.2
2014/2013	74020	1.66	17641	21.4	7981	-1.8	1055	-0.7	2553	26.8	29.0
2015/2014	75452	1.93	14026	-20.5	7794	-2.3	1027	-2.7	2767	8.4	27.3
2016/2015	76576	1.49	14077	0.4	7148	-8.3	487	52.6	2767	0.0	27.7
2017/2016	77159	0.76	15417	9.5	7877	10.2	986	102.5	2767	0.0	27.9
2018/2017	78106	1.23	14521	-5.8	7980	1.3	810	-17.8	1967	-28.9	39.7

42.4	0.0	1967	-12.5	709	-22.8	6161	-16.2	12174	6.72	83357	2019/2018
41.7	0.0	1967	-50.8	349	2.3	6300	9.7	13359	-1.63	81997	2020/2019
معدل النمو السنوي للفترة											
2010-2011 إلى											
2019-2020م											
-0.39		-7.83		-3.60		3.35		1.32			

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يأتي:

- بلغ إجمالي أعداد طلبة البكالوريوس في مختلف المستويات، ومعدل نموهم للعام الدراسي 2010 - 2011م (81997) طالبًا وطالبة، وفي العام الدراسي 2019 - 2020م أصبح عددهم (82294) طالبًا وطالبة، بمعدل نمو سنوي (1.32) خلال الأعوام الجامعية للفترة من 2010 - 2011م إلى 2019 - 2020م.
- بلغ إجمالي عدد المتحقين ومعدل نموهم للعام الدراسي 2010 - 2011م (10265) طالبًا وطالبة، وفي العام الدراسي 2019 - 2020م (13359) طالبًا وطالبة، بمعدل نمو سنوي (3.35) خلال الأعوام الجامعية للفترة الزمنية من 2010 - 2011م إلى 2019 - 2020م.
- وبالنسبة لعدد الطلبة الخريجين للعام الدراسي 2010 - 2011م فقد بلغ عددهم (9323) طالبًا وطالبة، وفي العام الدراسي 2019 - 2020م بلغ (6300) طالب وطالبة، بمعدل نمو سنوي (-3.60) خلال الأعوام الجامعية للفترة الزمنية من 2010 - 2011م إلى 2019 - 2020م.
- بلغ إجمالي عدد الطلبة المتحقين ببرامج الدراسات العليا للعام الدراسي 2010 - 2011م (1181) طالبًا وطالبة، وفي العام الدراسي 2019 -

2020م، بلغ (349)، بمعدل نمو سنوي (7.83-) خلال الأعوام الجامعية للفترة الزمنية من 2010 - 2011م إلى 2019 - 2020م.

- **بلغ إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس** خلال العام الدراسي 2010 - 2011م (2039) عضواً، وفي العام الدراسي 2019 - 2020م، (1967) عضواً، بمعدل نمو سنوي (0.39) خلال الفترة الزمنية من 2010 - 2011م إلى 2019 - 2020م، وبالمقارنة بين نسبة النمو على مستوى السنوات، وعلى مستوى معدل النمو العام للفترة الزمنية المحددة، يلاحظ وجود تراجع واضح ومعظمه بالاتجاه السالب، وهو ما يؤكد حقيقة أن الأوضاع الراهنة أثرت سلباً على سير العملية التعليمية في الجامعة مع استمرار العدوان على اليمن.

يتبين من المؤشرات السابقة أن أعداد الطلبة المستمرين في الدراسة ببرنامج البكالوريوس تأخذ بالزيادة سنوياً من حيث الأعداد وبخاصة خلال السنوات الأخيرة، مع وجود تفاوت بين السنوات السابقة من حيث نسبة الزيادة السنوية بين الزيادة والنقصان، ويعزى هذا التفاوت إلى طبيعة الظروف التي تمر بها البلاد وأنها ألقت بظلالها على الاستقرار الدراسي لدى الطلبة، وهو ما يفسر انخفاض المعدل العام على مستوى العشر السنوات، وكذلك الأمر ينطبق على أعداد ونسبة النمو السنوي للطلبة الملتحقين سنوياً في برنامج البكالوريوس، مع ارتفاع ملحوظ في المعدل العام للالتحاق، وهو ما يشير إلى الإقبال المتزايد للالتحاق بجامعة صنعاء.

وعلى العكس بالنسبة لمؤشرات الطلبة الخريجين؛ إذ يلاحظ وجود تراجع في عدد ونسبة الخريجين سنوياً ليصل إلى السلبية على مستوى المقارنة النسبية بين بعض السنوات، وعلى مستوى مؤشر المعدل العام للفترة الزمنية ككل، وهذا يعود إلى الأوضاع السياسية والاقتصادية التي يمر بها البلد.

كذلك بالنسبة للمؤشرات الخاصة بالطلبة المتحقين في برنامج الدراسات العليا؛ إذ يلاحظ من المقارنة بين نسبة النمو على مستوى السنوات، وعلى مستوى معدل النمو العام للفترة الزمنية المحددة، وجود تراجع واضح، ومعظم المؤشرات بالاتجاه السالب.



1-6- مؤشرات البحث والإنتاج والنشر العلمي :

توضح المؤشرات المحلية والدولية، الإنتاجية العلمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية، وكذا طلبة الدراسات العليا في داخل جامعة صنعاء والمبتعثين لخارج الجامعة، وذلك على النحو الآتي:

1-6-1 المؤشرات المحلية للبحث والإنتاج والنشر العلمي لجامعة صنعاء :

جدول (3) : الإنتاج العلمي لجامعة صنعاء من بداية تأسيس الجامعة حتى (2020م).

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

1-6-2 المؤشرات الدولية للبحث والإنتاج العلمي لجامعة صنعاء :

باستقراء قواعد البيانات الدولية، يتضح أن جامعة صنعاء هي المؤسسة الجامعية الأكثر إنتاجًا ونشرًا في اليمن محليًا ودوليًا؛ حيث تصدرت الجامعة جميع الجامعات اليمنية وفقًا لقاعدتي سكوبس (Scopus)؛ وشبكة العلوم الشهيرتين، ففي قاعدة سكوبس جاءت جامعة صنعاء في المرتبة الأولى من بين (12) جامعة يمنية.

1-6-2-1 مؤشرات (Scopus): تُعد قاعدة سكوبس إحدى قواعد البيانات

التي تحتوي على ملخصات ومراجع وأوراق علمية أكاديمية محكمة؛ إذ يتم تقييمها بواسطة خبراء في التخصصات العلمية والتقنية والطبية، وقد حصلت جامعة صنعاء على المرتبة الأولى من حيث النشر الدولي، وفقاً لقاعدة سكوبس في مايو/ 2020م بواقع (1850) بحثاً، من مجموع (5814)، وبنسبة (32%) تقريباً، يليها على التوالي كل من جامعات: (تعز، إب، ذمار، عدن، العلوم والتكنولوجيا بحضرموت، الحديد، العلوم والتكنولوجيا ... جامعة أروى).

1-2-6-2 مؤشرات (ISI): وهو اختصار institute for scientific information،

وهو معهد المعلومات المتخصص في النشر الأكاديمي، ويوفر موقع Web of Science قاعدة بيانات مفهرسة لمجلات (ISI)، وبحسب بيانات (ISI) فإن جامعة صنعاء تصدر جميع الجامعات اليمنية فيما يتعلق بالنشر الدولي؛ إذ حصلت على المرتبة الأولى محلياً بواقع (770) ورقة، من مجموع (2,235)، وبنسبة تزيد عن (34%) من الإنتاج الكلي لليمن، للفترة: (2008-2018م)، واستناداً إلى هذه النتيجة، يتضح أن جامعة صنعاء لا تزال هي الجامعة الرائدة في اليمن، إنتاجاً ونشراً، على الرغم من التحديات والمعوقات التي تواجهها.

1-2-6-3 مؤشرات تصنيف ويبو ماتركس "Webo matrix": ويهدف تصنيف

ويبو ماتركس إلى تشجيع البحث العلمي وتنميته؛ حيث تتم عملية التقييم كل ستة أشهر بواسطة مختبرات "سايرميتركس Cyber Metrics Lab" التابعة لمجلس البحوث الوطني الإسباني Spanish National Research Council، وتتم عملية القياس لهذا المؤشر من خلال أربعة عناصر هي:

الوجود الشبكي: ويقصد به عدد الصفحات في الموقع الإلكتروني الرئيس

للجامعة شاملة الصفحات الثابتة Static، والأخرى الديناميكية Dynamic، وذلك وفقاً لما هو مرصود من خلال محركات البحث الشهيرة.

الأثر: حيث يتم تقييم مستوى الاستفتاء الظاهري Virtual Referendum للروابط الخاصة بالمحتوى المنشور في الموقع، وذلك من خلال عدد مرات الرجوع لهذه الروابط من الأطراف المختلفة.

الانفتاح: يقيس توجه الجامعة للإسهام في بناء المحتوى المعرفي العالمي، من خلال قياس مشاركة الجامعة في المكتبة الإلكترونية لمحرك البحث الشهير "جوجل".

التميز: يقيس عدد الأوراق الأكاديمية المتميزة المنشورة في المجلات العلمية المرموقة.

وفيما يتعلق بتصنيف الجامعات اليمنية ضمن التصنيف العالمي للجامعات للعام 2020م فقد دخلت في التصنيف (27) جامعة يمنية حكومية وأهلية، وحصلت جامعة صنعاء على المركز الثاني على مستوى الجامعات اليمنية في معايير الانفتاحية والتميز، ضمن التصنيف العالمي ويبو ماتركس للجامعات في تقرير يوليو 2021م.

جدول (4) جوانب تميز جامعة صنعاء ضمن التصنيف العالمي ويبوماتريكس للعام 2021م

رتبة التميز*	رتبة الانفتاح*	رتبة التأثير*	وجود الرتبة*	جامعة	الترتيب العالمي	تصنيف
3342	5819	16237	13208	جامعة صنعاء	4311	1
4748	4800	7389	381	جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء	4365	2
3628	5819	17160	1562	جامعة تعز	5327	3
4331	5819	14645	6728	جامعة عدن	5991	4
3898	4481	25207	13620	جامعة ذمار	6084	5
4064	5819	21689	29059	جامعة إب	10621	6
6626	5819	13116	2282	جامعة الناصر	13082	7
5379	5819	21554	12839	جامعة حضرموت	6274	7
6626	5819	11549	30408	جامعة العدل	15130	9
6626	5819	14293	23478	جامعة الأحقاف	15783	10
6626	5819	15510	10370	جامعة الرازي	15809	11
6626	5819	18253	16324	جامعة سبأ	18517	12
6626	5819	19164	8309	جامعة الأندلس للعلوم والتكنولوجيا	18645	13
-----	-----	-----	-----	الجامعة الدولية للتكنولوجيا تونتاك اليمن	18690	14

1-7- مجلات الأنشطة الرئيسية:

تعمل جامعة صنعاء على توفير تعليم متميز للطلاب الجامعي، من خلال الارتقاء بالتعليم الجامعي بمراحله المختلفة، وتوفير البرامج الأكاديمية والتربوية المتنوعة، القادرة على إعداد خريج قادر على خدمة المجتمع، والإسهام في تقديم الخدمات التنموية وفقاً لمتطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي، وتقديم أنشطة تعليمية على مستوى الوطن من خلال البرامج والدورات المتنوعة التي تلبي احتياجات التنمية، وإعداد الأبحاث والدراسات التي تخدم المجتمع، ويمكن إنجاز مجموع الأنشطة التعليمية والبحثية والمجتمعية وفقاً لما يأتي:

1-7-1- المجال التعليمي: تسهم الجامعة في عملية إنتاج المعرفة، وتجديدها،

وتخزينها، بواسطة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة، كما تسعى إلى إعداد الموارد البشرية المؤهلة، والقادرة على ممارسة دورها في عملية التنمية، ومواكبة المستجدات التكنولوجية ومتطلبات سوق العمل المحلية والإقليمية.

1-7-2- المجال البحثي: تقدم الجامعة مجموعة متقدمة من برامج الدبلوم

والبكالوريوس والماجستير والدكتوراه النوعية (طبية، وهندسية، وإنسانية) بالإضافة إلى نشر العديد من الدراسات والأبحاث والمؤلفات والمخطوطات والترجمات، وإصدار العديد من المجلات العلمية، وإقامة العديد من الأنشطة (المؤتمرات، والندوات، وورش العمل)، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على القيام بإعداد البحوث ونشرها في الدوريات والمجلات العلمية، باعتبار الإنتاجية البحثية أحد شروط الترقيات العلمية.

1-7-3- مجال خدمة المجتمع: تقدم الجامعة خدمات مجتمعية متنوعة للطلبة الملتحقين بالجامعة أو لأفراد المجتمع من مختلف الفئات، وذلك من خلال كلياتها ومراكزها البحثية والتدريبية والاستشارية، والخدمات التي تسعى إلى تقديم الاستشارات التخصصية لمختلف مؤسسات المجتمع، وتنفيذ العديد من الدورات التدريبية لتجديد قدرات ومهارات أبناء المجتمع بمختلف فئاتهم، وبما يسهم في تحقيق عملية التنمية التي يطمح لها المجتمع، كما تعمل على إقامة الأنشطة الرياضية والثقافية والمعارض الخيرية، وتتيح المجال لمؤسسات القطاع الحكومي والخاص لإقامة الندوات والأنشطة المجتمعية التي تخدم أهداف الجامعة.

2- منهجية الخطة الاستراتيجية:

يقدم هذا الجزء من الخطة الإطار العام للخطة الاستراتيجية وذلك كما يأتي:

2-1- مبررات إعداد الخطة الاستراتيجية:

تمثل جامعة صنعاء إحدى الجامعات العربية التي تواجه الكثير من التحديات الداخلية والخارجية، **والمتمثلة في:**

- ضعف مستوى التنمية المحلية؛ الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الجامعة، مما يؤكد حاجتها الماسة إلى التخطيط الاستراتيجي في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها اليمن، سواءً من حيث عدم توفر الموارد المالية، أو من حيث هجرة الكوادر البشرية المؤهلة إلى الدول الإقليمية.

- التغيرات العالمية والسريعة على المستوى العالمي في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات؛ مما فرض على الجامعة استخدام أساليب تعلم جديدة، كالتعليم

عن بعد والتعليم الإلكتروني.

- ارتفاع مستوى التنافسية بين الجامعات اليمنية نتيجة التطور الكمي لأعداد الجامعات الأهلية.
- تبني جامعة صنعاء لمدخل إدارة الجودة كتوجه إداري، وما صاحب ذلك من تطوير البرامج الأكاديمية، وتوفير البنية التحتية المناسبة، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعايير أكاديمية محددة.
- حاجة سوق العمل اليمني إلى كوادريمنية مؤهلة تأهيلاً عالياً بمهارات ومعارف وقدرات، تتناسب مع احتياجات شركات القطاع الخاص والمؤسسات المحلية والأجنبية في سوق العمل.
- حاجة المجتمع اليمني إلى الإفادة من الأبحاث العلمية والمعرفية، والعمل على تطبيقها في مختلف القطاعات الاستشارية تحقيقاً لمتطلبات التنمية المستدامة.

2-2- الافتراضات الأساسية لإعداد الخطة:

- تقوم الخطة الحالية لجامعة صنعاء على العديد من الافتراضات الأساسية وهي:
- تعزيز مكانة جامعة صنعاء العلمية على المستوى المحلي والإقليمي.
- التخطيط الاستراتيجي توجه إداري للقيادات الإدارية العليا للجامعة، ويكتمل بالتعاون الأكاديمي، والمجتمع المستفيد من قطاع الجامعات.
- جامعة صنعاء النموذج الأول الذي يُحتذى به بين الجامعات اليمنية الحكومية

- والأهلية فيما تقدمه من برامج أكاديمية متنوعة، ونوعية، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة لطلبتها.
- الخطة الحالية أساس لتحسين مستوى الجودة في جميع المستويات الإدارية والأكاديمية وفي جميع كلياتها.
 - تُعد الخطة الاستراتيجية منهجًا إداريًا لتحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعة وجميع كلياتها.
 - إن التقدم الذي تسعى إليه جامعة صنعاء يعتمد على شراكة حقيقية بين جميع الكوادر الأكاديمية والإدارية- وجميع الأطراف الخارجية المستفيدة من الخدمات التعليمية.

3-2 منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية:

اعتمدت الخطة على العديد من الأساليب الحديثة في عملية التخطيط؛ حيث تم الاعتماد على:

2-3-1- التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي النهج الإداري الأكثر تطورًا وحدثًا بالنسبة للجامعات؛ حيث يقوم بدور فعال لاستغلال الموارد المتاحة، مع إتاحة الفرصة لجميع أفراد المؤسسة والمستفيدين، والقائمين على العملية التعليمية بمختلف المستويات للمشاركة في عملية التخطيط بحيث تكون طموحات الجامعة واقعةً بمشاركة الجميع، وذلك يساعد في تحديد الكيفية للوصول إلى ما تسعى إليه تلك المؤسسات، مع تحديد

ما الذي سيتم القيام به لعلمية تحقيق الأهداف، وذلك في إطار متكامل لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتحديد نقاط القوة Strengths والضعف Weaknesses، والفرص Opportunities والتحديات Threats، ومن ثم العمل على تفحص الفرص المتاحة، والعمل على اختيار الفرص الأكثر توافقاً مع غايات المؤسسات البحثية والعلمية، بحيث إذا ما تم تطبيقها بأساليب وطرق صحيحة، فإنها ستؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج العلمي، وزيادة انسجامه مع ما تحتاجه خطط التنمية لتطوير المجتمع، وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية لبناء استراتيجية فعالة لتحقيق أهدافها، فالتخطيط الاستراتيجي ليس عصاً سحرية، وإنما طرق علمية وعملية لمواجهة الحاضر بما يتضمنه من فرص وتحديات، وتوقع ما يحتاجه الوضع مستقبلاً، وذلك لمواجهة التحديات التي تواجه أولئك المؤسسات، التي تعد أهم مؤسسات الدول لبناء المجتمعات، وذلك لما تقوم به من دور في بناء الأفراد (أساس التنمية) التي تتطلب كثيراً من المخرجات الجامعية المتنوعة.

2-3-2 تحليل المضمون :

هو أحد الأساليب البحثية التي تهدف إلى الوصف الدقيق للمعلومات وتحليلها، وتوضيح العلاقات الارتباطية بين مختلف المصادر الخاصة بجمع المعلومات؛ حيث يتم العمل على مناقشتها، وتحليلها، والاستفادة منها.

2-4-2 مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة :

مرت عملية إعداد الخطة بالعديد من المراحل :

2-4-1- المرحلة الأولى: تشكيل فرق إعداد الخطة التي تكونت من:

- فريق الإشراف. وتكوّن من قيادات الجامعة.
- الفريق الرئيس الذي تكون من: كلية الطب، ومركز التطوير وضمان الجودة، ووحدات الجودة في كليات الجامعة.
- فريق المراجعة النهائية.

2-4-2- المرحلة الثانية: التخطيط لإعداد الخطة الاستراتيجية، بحيث تم الآتي:

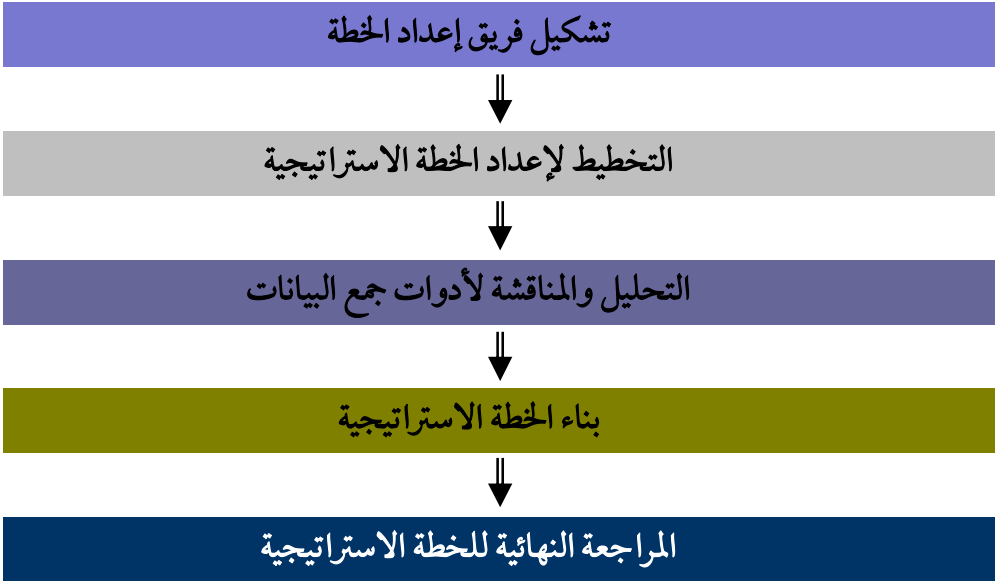
- تحديد مصادر جمع البيانات، وقد تكونت من (تقارير الجامعة والكليات - نتائج أداة التقييم الخاصة بالاستراتيجية - مؤشرات التعليم في الجامعة).
- جمع مؤشرات التعليم في جامعة صنعاء (الكليات والتخصصات - الطلبة - أعضاء هيئة التدريس - البرامج الأكاديمية)، والمؤشرات المحلية للبحث والإنتاج والنشر العلمي لجامعة صنعاء محلياً ودولياً.
- الاطلاع على استراتيجيات الجامعات الإقليمية والعربية المناظرة.
- التخطيط لتنفيذ تحليل سوات للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة بناء على الأداة الخاصة بتقييم الوضع الراهن، **وذلك من خلال:**

- بناء الاستبانة الخاصة بعملية تقييم الوضع الراهن للكليات والمراكز.
 - توزيع أداة (استبانة) التقييم الخاصة بالاستراتيجية على الكليات والمراكز.
- #### 2-4-3- المرحلة الثالثة: التحليل والمناقشة لأدوات جمع البيانات من تقارير، واستبانات، ومؤشرات جامعة صنعاء الداخلية والخارجية الخاصة بالبحث العلمي، واستراتيجيات الجامعات الإقليمية والعربية المناظرة.

2-4-4- المرحلة الرابعة: إعداد وبناء عناصر الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، ومناقشة أدوات جمع البيانات من مؤشرات محلية وداخلية، وبناء عليه تم ما يأتي:

- بناء الرؤية - والرسالة - والأهداف للخطة الاستراتيجية.
- تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للخطة.
- إعداد مشاريع الخطة التنفيذية.

المرحلة الرابعة: المراجعة النهائية من قبل فريق المراجعة النهائية للتعديل النهائي.



شكل (2) الخطوات التنفيذية لإعداد الخطة الاستراتيجية

3- تحليل الوضع الراهن للجامعة:

اعتمد الفريق على أسلوب سوات (SOWT)، وتحليل المضمون، لإعداد الخطة

الاستراتيجية، وذلك على النحو الآتي:

3-1 أسلوب سوات (SOWT) حيث تم الإعداد لبناء الخطة من خلال:

بناء وتوزيع أداة خاصة بالتحليل لواقع الجامعة، وتحديد جوانب القوة S والضعف W في البيئة الداخلية لكليات الجامعة ومراكزها، والفرص O والتحديات والمخاطر T التي تؤثر على فاعلية الأداء، وقد تكونت الأداة من الجوانب والمحاور الآتية:

- **المحاور:** أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، البرامج الأكاديمية، البحث العلمي، البنية التحتية (المادية)، الخدمة المجتمعية.

- **الجوانب:** الإدارية، المالية، التشريعية والقانونية.

تم جمع البيانات المتعلقة بأبعاد البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات والعمل على تحليلها بغرض تحديد الفرص المتاحة.

3-2 تحليل المضمون: تم جمع الوثائق والمؤشرات المتنوعة والمتصلة بالعملية

التعليمية في الجامعة داخلياً وخارجياً، وتم مناقشتها وتحليلها من خلال اجتماعات ومناقشات الفريق، كما تم الاطلاع على خطط استراتيجية للعديد من الجامعات العربية والإقليمية، وفي ضوء ذلك تم تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية والفرعية والأنشطة للخطة التنفيذية، وبذلك اعتمدت الخطة على:

○ مراجعة تقارير الجامعة وكلياتها.

○ مراجعة مؤشرات جامعة صنعاء داخلياً وخارجياً من حيث الإنتاج العلمي.

- دراسة العديد من الخطط الاستراتيجية المناظرة لجامعات عربية وإقليمية.
- تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لجامعة صنعاء وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تواجه جامعة صنعاء.

3-3 مصادر جمع البيانات:

اعتمد فريق إعداد الاستراتيجية على العديد من المصادر لجمع البيانات والمعلومات، وهي: الإصدارات الإحصائية للجامعة الخاصة بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس والبرامج الأكاديمية، وتقارير كليات الجامعة، والمؤشرات العالمية للبحث العلمي، ونتائج تحليل الوضع الراهن. ويبين الشكل (3) مصادر جمع المعلومات للخطة الاستراتيجية.



شكل (3) : مصادر جمع البيانات للاستراتيجية

3-4 طرق وأدوات جمع البيانات:

اعتمدت الخطة على العديد من الطرق والأدوات لجمع البيانات وهي:

- الاستبانات.
- جلسات العصف الذهني لفريق الخطة.
- حلقات النقاش لفريق التخطيط الاستراتيجي.

3-5- محاور الخطة الاستراتيجية:

تضمنت الخطة المحاور الآتية:

- المحاور: أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، البرامج الأكاديمية، البحث العلمي، البنية التحتية (المادية)، الخدمة المجتمعية.
- الجوانب: الإدارية، المالية، التشريعية والقانونية.

4- التحليل البيئي الداخلي والخارجي لجامعة صنعاء:

تم بناء الخطة الحالية بناء على نتائج التحليل (سوات) للبيئة الداخلية والخارجية لجامعة صنعاء لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات، وعلى تحليل مضمون الوثائق والتقارير الخاصة بالجامعة، وبناء عليه تم تقديم صورة واقعية عن الواقع الذي تواجهه جامعة صنعاء، وتم تحديد ذلك في الآتي:

4-1- نقاط القوة:

تمتلك جامعة صنعاء العديد من نقاط القوة التي تدعم قدرتها لتحسين مستوى

الجودة، وتمثل في:

- سعة الحرم الجامعي وتوفر مساحة كافية لمبان جديدة ومساحات خضراء واسعة.
- تُعدّ الجامعة أحد أهم بيوت الخبرة التي تمتلك كوادر متخصصة في أغلب المجالات.
- وجود هيكل تنظيمي ملائم ومعتمد للجامعة.
- أغلب أعضاء هيئة التدريس من خريجي جامعات عالمية ومدارس مختلفة، مما يعزز القدرة لديهم على مواكبة التطورات المختلفة وتحديثها.
- التنوع في التخصصات والبرامج الأكاديمية في الجامعة.
- توفر معظم التخصصات؛ لتلبية احتياجات المجتمع المحلي، وسوق العمل، ومتطلبات البيئة التعليمية للطلبة.
- وجود أنظمة محوسبة للتعليم والتسجيل والخدمات الطلابية وفرص للتعليم والتعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد.
- تحديث معظم برامج الجامعة لتلبية احتياجات سوق العمل.
- يُوجد كادر إداري مثبت وظيفياً من المتخصصين.
- تنوع أنظمة القبول والالتحاق بالجامعة (عام - مواز - نفقة خاصة) مما يتيح إعطاء فرص متعددة للتحاق الطلبة.

- توفر الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية والاجتماعية للطلبة.
- وجود مكتبة مركزية عامة، ذات محتوى ورقي متنوع.

2-4 نقاط الضعف:

تواجه الجامعة في ظل الأوضاع التي يواجهها اليمن العديد من نقاط الضعف، والتي تتمثل في الآتي:

- انقطاع المرتبات وندرة الحوافز المشجعة على الاستمرار في الوظيفة.
- ضعف توفر الحوافز المادية والمعنوية لجذب أعضاء هيئة التدريس والإداريين ذوي الكفاءات العالية.
- ندرة أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات.
- ضعف التطبيق الفعال والجاد لمعايير الجودة في العمل والتعليم والتدريس والإدارة وبرامج تطوير وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس وإدارة المقررات الدراسية.
- لا توجد خطة تدريبية لتنمية قدرات ومهارات هيئة التدريس والإداريين، مبنية على تلبية الاحتياجات التدريبية لكل فئة.
- ضعف المدخلات من الطلبة المقبولين.
- قلة الفنيين المؤهلين في بعض البرامج الأكاديمية.
- وجود عجز كمي ونوعي في التجهيزات، في مختلف كليات الجامعة.

- النقص في أماكن التدريب العملي في التخصصات الطبية والصحية والتربوية.
- قلة مصادر التعليم والتعلم لاستيعاب جميع احتياجات الطلبة.
- غياب صيانة معدات المختبرات والسلامة، والمرافق.
- شحة الموارد المالية للجامعة.
- غياب المشاريع البحثية الجماعية مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- غياب مشاركة المجتمع المحلي في مجلس الجامعة، ومجالس الكليات.

4-3- الفرص:

أمام الجامعة العديد من الفرص الداعمة للتوجه العام لرفع مستوى الجودة،

وتتمثل في:

- الشهرة والمكانة الأكاديمية لجامعة صنعاء تعزز من المنافسة القوية للجامعة مقارنة بالجامعات المحلية الأخرى.
- وقوع الجامعة في مدينة صنعاء حيث تركز السكان.
- استمرار الطلب على التخصصات الرافدة لسوق العمل.
- ارتفاع الطلب على برامج الدراسات العليا، وإمكانية إضافة أقسام جديدة في المستقبل وفقاً لاحتياجات المجتمع.
- إمكانية الحصول على دعم المنظمات المانحة لتطوير البنية التحتية في الجامعة.
- حاجة منظمات الأعمال والقطاع الخاص لبيوت الخبرة، لتقديم الاستشارات

والدراسات المختلفة.

- الاستفادة من تطور التقنية في تطوير أنظمة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وتوظيفها في جميع الأعمال الإدارية والأكاديمية.

4-4- التحديات:

- تواجه الجامعة العديد من التحديات الخارجية والداخلية، والتي تتمثل في:
 - استمرار العدوان والحصار على اليمن.
 - التغيرات في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية نظرًا للأوضاع السياسية والأمنية.
 - تسرب وعزوف الكفاءات التدريسية عن العمل في الجامعة.
 - ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية، مما أثر على إنتاج المعرفة ونشر البحوث.
 - الإقبال الكبير من الطلبة الجدد على تخصصات علمية تفتقر إلى التجهيزات اللازمة.
 - انعدام إقبال الطلبة الوافدين على الجامعة بسبب الوضع الأمني.
 - إيقاف المنح والابتعاث الدراسي.
 - توقف المشروعات الممولة من الخارج، بما فيها المنح الدراسية للخارج.
 - عدم وجود تمويل حكومي كافٍ للتعليم والبحث العلمي، منذ عام 2014م، بسبب العدوان على البلاد.

4-5- قياس الفجوة الاستراتيجية وتحديد الاحتياجات:

بتحليل الفجوة الاستراتيجية بين الواقع الحالي للجامعة، وبين تطلعاتها المستقبلية، باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي سوات (SWOT)، والقيام بمقارنة الفرص والتحديات الخارجية بمجالات القوة والضعف الداخلية، والتوصل لاختيار الاستراتيجية المناسبة لسد الفجوة بين الواقع الحالي، والمستقبل المأمول، **تم تحديد الاحتياجات الآتية:**

- ضرورة توفير مخصصات مالية كافية من أجل تحقيق تلك الأهداف وخاصة رواتب أعضاء هيئة التدريس.
- الحاجة الماسة لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية، وتنمية المهارات للكادر التدريسي والإداري.
- الحاجة إلى تعيين وتثبيت أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بالأعداد الكافية.
- الحاجة إلى زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية.
- حل مشكلة السكن لأعضاء هيئة التدريس.
- التوسع في البنية التحتية واستحداث مبان جديدة (لكلية التربية الرياضية، والمستشفى الجامعي).
- توفير بنية تحتية تراعي احتياجات الفئات الخاصة من ذوي الاحتياجات الخاصة، كالمصاعد والحمامات وغيرها.
- إيجاد مصادر تمويل للبحث العلمي، وإيجاد شراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- الحاجة للتنسيق مع المستفيدين من سوق العمل في تنمية مهارات الطلبة وقدراتهم وإعدادهم لسوق العمل.
- الحاجة لتنمية مهارات الطلبة وقدراتهم وإعدادهم لسوق العمل.
- الحاجة إلى تطوير أداء مركز التطوير وضمان الجودة.

- تحديث خطط البحث العلمي في مختلف المجالات.
- التركيز على خدمات الحوكمة الإلكترونية وخدمات التعليم الإلكتروني.
- الحاجة إلى إصدار دليل خالص بأخلاقيات المهنة والقيم الجامعية.

5- الخطة الاستراتيجية:

في ضوء نتائج التحليل البيئي (SWOT) ومعطيات قياس الفجوة الاستراتيجية وتحديد البديل الاستراتيجي، تم إعادة ترتيب مجالات التحليل في البيئة الداخلية، التي ستمثل الغايات الاستراتيجية، ورؤية ورسالة الجامعة.

5-1- الرؤية:

التميز في نوعية التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

5-2- الرسالة:

تلتزم جامعة صنعاء بتقديم خدمات التعليم والبحث العلمي، والإسهام في تنمية المجتمع من خلال رفده بالكوادر البشرية المؤهلة وفقاً لمعايير الجودة والتفاعل الإيجابي، مع تلبية احتياج سوق العمل من خلال التركيز على النوعية والتميز والمنافسة محلياً وإقليمياً.

5-3- القيم:

تظل القيم المنطلق الرئيس لسلوكيات العاملين في الجامعة من أكاديميين وإداريين بهدف النهوض بدور الجامعة وتحقيق أهدافها في مجال التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتمثل تلك القيم في الآتي:

التميز: السعي نحو تسخير الإمكانيات المتوفرة لتحقيق التفوق في الأداء

الأكاديمي والمؤسسي.

الشراكة: العمل على التأكيد على الشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وإقامة تعاون وطنية وعربية ودولية؛ لتلبية احتياجات المستفيدين.

الشفافية: التعامل بوضوح وعلانية في جميع الأعمال مع جميع المستفيدين، وذلك وفق آلية واضحة.

العمل الجماعي: العمل بروح الفريق الواحد، وذلك بتضافر الجهود وتحسين أساليب الاتصال والحوار والمشاركة في تحمل مسؤولية وتبادل الخبرات.

5-4- الغايات:

تحقيقاً لرؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، واستناداً إلى نتائج التحليل، تم تحديد الغايات الاستراتيجية للخطة كما يأتي:

1. رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري للجامعة بما يخدم العملية التعليمية.

2. رفع مستوى جودة

العملية التعليمية

4. تعزيز الشراكة المجتمعية

3. تطوير منظومة البحث العلمي وإتاحة فرص

الابتكار والإبداع بما يخدم التنمية

١- رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري للجامعة بما يتواءم العملية التعليمية

- تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس
- تطوير الأداء الإداري
- بناء وتطوير نظام لإدارة المعلومات في الجامعة
- تعزيز إيرادات الجامعة

٢- رفع مستوى جودة العملية التعليمية

- تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على كافة البرامج الأكاديمية.
- تطوير مهارات وقدرات الطلبة لتواكب متطلبات سوق العمل.
- تطوير واستحداث انبثية التحتية للجامعة.
- تفعيل التعليم الإلكتروني.
- ٤- تعزيز الشراكة المجتمعية
- تفعيل دور الجامعة من خلال تقديم برامج وأنشطة متنوعة في خدمة المجتمع.
- تعزيز دور الجامعة في جوانب الاستشارات والتدريب لمؤسسات المجتمع المختلفة.

5-5 - ضمان نجاح الاستراتيجية :

- إنشاء وحدة للتخطيط والمتابعة، تتبع مكتب رئاسة الجامعة لإعداد الخطط السنوية ومتابعة تنفيذها، وإعداد التقارير السنوية لما يتم تنفيذه.
- التزام صانعي القرار بتنفيذ الخطة الاستراتيجية وفق الإطار الفني والزمني المعد لها.
- التأكيد على إعلان رؤية ورسالة الجامعة داخل الجامعة وخارجها لجميع المستفيدين من خدماتها.
- توفير الدعم المالي، والإمكانيات المادية الضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وضمان استمراره التنفيذ.
- الالتزام بإصدار تقرير إنجاز، ومتابعة سنوية للخطة الاستراتيجية.

5-6 الخطة التنفيذية لاستراتيجية الجامعة (2022 - 2026م):

المحور الأول: الجانب الأكاديمي والإداري:						
الغاية: رفع كفاءة الأداء الأكاديمي، والإداري للجامعة بما يخدم العملية التعليمية.						
الهدف الاستراتيجي 1: تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.						
الأهداف الفرعية	الأنشطة	الجهة المسؤولة	مؤشرات الأداء	الفترة	الموازنة	الملاحظات
1. تعزيز التدريب وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة.	1. مسح الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس. 2. إعداد الخطط والبرامج التدريبية حسب أولويات الاحتياج للتدريب 3. إقرار الخطط والبرامج التدريبية. 4. عقد ورش عمل متخصصة لتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الاتجاهات الحديثة في عملية التدريس والبحث العلمي، بما يلي متطلبات تحقيق معايير الجودة. 5. التقييم القبلي والبعدي لمدى جودة التدريب.	مركز التطوير وضمان الجودة	1. تقرير بالاحتياجات التدريبية. 2. الخطط والبرامج التدريبية. 3. عدد ومجالات البرامج التدريبية المنفذة. 4. قوائم بأعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدورات التدريبية. 5. نتائج تقييم جودة البرامج التدريبية.	نشاط فصلي		
2. حل مشكلات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في دفع الرواتب والرعاية الصحية والإسكان.	عمل آلية فاعلة للتواصل مع الجهات ذات العلاقة لحل مشكلة الرواتب والرعاية الصحية والإسكان.	رئاسة الجامعة ومجلس الجامعة.	دفع الرواتب وتوفير الرعاية الطبية وتوفير الإسكان.	نشاط سنوي		

		نشاط فصلي	1- نظام مقر لتقييم أعضاء هيئة التدريس 2- وجود تقارير دورية ونتائج للتقييم.	رئاسة الجامعة ومجلس الجامعة ومركز التطوير وضمان الجودة.	1. وضع خطة لتقييم الأداء في جميع كليات الجامعة 2. عمل آلية تقييم بما يحقق ضمان الجودة.	3. إنشاء وتنفيذ نظام تقييم أداء عضوية هيئة التدريس لتجويد مخرجات التعليم والتعلم.
--	--	-----------	---	---	---	---

الهدف الاستراتيجي 2: تطوير الأداء الإداري:

الملاحظات	الموازنة	الفترة	مؤشرات الأداء	الجهة المسؤولة	الأنشطة	الأهداف الفرعية
		نشاط فصلي	1- تقرير بالاحتياجات التدريبية. 2- الخطط والبرامج التدريبية. 3- عدد ومجالات البرامج التدريبية المنفذة. 4- قوائم بالمشاركين في الدورات التدريبية. 5- نتائج تقييم جودة البرامج التدريبية.	مركز التطوير وضمان الجودة	1- مسح الاحتياجات التدريبية للقيادات والكادر الإداري في ضوء نماذج الإدارة الحديثة والمعاصرة (الحوكمة) 2- إعداد الخطط والبرامج التدريبية حسب أولويات الاحتياج للتدريب. 3- إقرار الخطط والبرامج التدريبية. 4- تنفيذ البرامج التدريبية. 5- التقييم القبلي والبعدي لمدى جودة التدريب.	1. تطوير برامج تدريبية وتأهيلية لتنمية قدرات ومهارات القيادات والكادر الإداري.
		نشاط مستمر	1. برنامج معلن لتشجيع التميز. 2. مؤشرات أداء متميزة. 3. التحسين المستمر في الأداء.	رئاسة الجامعة	استحداث برنامج لتشجيع التميز في الأداء من خلال التعلم المستمر لمفاهيم ومبادئ الإدارة والقيادة الحديثة والمعاصرة واستخدام التقنيات الإلكترونية.	2. تشجيع التميز والتعلم المستمر للكادر الإداري.

		نشاط فصيلي	<p>1. تطور في مستوى الأداء العام.</p> <p>2. تقييم دوري لمستوى الأداء الإداري.</p> <p>3. تقديم حوافز إنجاز ومكافآت تشجيعية للمبادرين.</p>	رئاسة الجامعة	<p>تفعيل نظام الحوافز لتعزيز روح المبادرة والإنجاز للمهام الوظيفية.</p>	<p>3. تفعيل الحوافز المادية والمعنوية للكادر الإداري.</p>
--	--	------------	--	---------------	---	---

المحور الثاني: العملية التعليمية

الغاية: رفع مستوى جودة العملية التعليمية

الهدف الاستراتيجي 1: تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على كافة البرامج الأكاديمية:

الملاحظات	الموازنة	الفترة	مؤشرات الأداء	الجهة المسؤولة	الأنشطة	الأهداف الفرعية
-----------	----------	--------	---------------	----------------	---------	-----------------

		نشاط فصلي	1. وثيقة البرامج الأكاديمية متضمنة مصفوفة المقارنة مع معايير هيئات الاعتماد والجامعات المناظرة. 2. التقارير الفصلية من الكليات/ والمراكز عن دراسات التقييم الذاتي ومستوى التقدم.	مركز التطوير وضمان الجودة والأقسام العلمية بالكليات والمراكز	المراجعة الدورية والتقييم المستمر للبرامج والخطط والمقررات الدراسية للتعرف على مستواها ومدى مواكبتها للتطورات العلمية الحديثة مقارنة بالبرامج المناظرة في الجامعات العربية والعالمية.	1. التطوير المستمر للبرامج الأكاديمية القائمة وفق معايير الاعتماد المحلية والإقليمية والعالمية.
		نشاط سنوي	1. وثائق البرامج الأكاديمية بعد مراجعتها النهائية. 2. الأدوات المستخدمة في مسوحات سوق العمل. 3. قائمة بالورش العلمية وأسماء المستهدفين فيها. 4. ظهور البرامج الجديدة في البوابة الإلكترونية للتتنسيق الإلكتروني. 5. عدد الطلبة المسجلين في البرامج الجديدة.	الأقسام العلمية والكليات ونيابة الشؤون الأكاديمية ومجلس الجامعة ومركز التطوير وضمان الجودة.	1. إجراء مسوحات دورية للتعرف إلى متطلبات سوق العمل. 2. الاطلاع على البرامج الأكاديمية في الجامعات الإقليمية والعالمية. 3. إنشاء وإقرار برامج أكاديمية جديدة تلي حاجات السوق وخطط التنمية.	2. استحداث برامج أكاديمية نوعية (بكالوريوس ودراسات عليا) تلبي حاجات السوق وخطط التنمية.
الهدف الاستراتيجي 2: تطوير مهارات وقدرات الطلبة العلمية والحياتية لتواكب متطلبات سوق العمل:						
الملاحظات	الموازنة	الفترة	مؤشرات الأداء	الجهة المسؤولة	الأنشطة	الأهداف الفرعية

		نشاط فصلي	1. وجود أداة لتحديد مهارات وقدرات خريجي الجامعة لتلبية سوق العمل. 2. قائمة بالمهارات والقدرات وأدوات تقييم الطلبة. 3. قائمة بالدورات التدريبية وأسماء المشاركين فيها 4. نتائج دراسات رضا أرباب العمل عن خريجي الجامعة.	مركز التطوير وضمان الجودة ووحدات ضمان الجودة في الكليات والمراكز.	1. توفير آليات لتحديد احتياجات المهارات والقدرات لخريجي الجامعة المطلوبة في سوق العمل. 2. تنفيذ دورات تدريبية في مجال اللغات الأجنبية والتكنولوجيا. 3. عقد دورات في مجال المهارات العامة كالاتصال الإداري، والتواصل، وتقبل الآراء. 4. توفير آليات لقياس مستوى رضا سوق العمل عن خريجي الجامعة.	1. تحسين مستوى قدرات ومهارات خريجي كليات ومراكز الجامعة.
		نشاط فصلي	تضمين الجانب التطبيقي والعملي في الخطط الدراسية ومحتوى المقررات الدراسية	الأقسام العلمية في الكليات وأساتذة المقررات الدراسية ومساعديهم	2. رفع المستوى العلمي للطلبة لتلبي متطلبات سوق العمل	
الهدف الاستراتيجي 3: تطوير واستحداث البنية التحتية للجامعة بما يتلاءم مع معايير الجودة:						
الملاحظات	الموازنة	الفترة	مؤشرات الأداء	الجهة المسؤولة	الأنشطة	الأهداف الفرعية
		نشاط سنوي	1. وجود المبنى (كلي، جزئي). 2. المخططات الإنشائية.	رئاسة الجامعة وعمادة الكليات والمراكز والأمانة العامة والإدارة العامة للمشاريع.	1. توفير مبنى مستقل (مبنى لكلية التربية الرياضية وكلية العلوم الطبية التطبيقية ومستشفى تعليمي) داخل الحرم الجامعي 2. استحداث قاعات ومدرجات لكلية التجارة والاقتصاد. 3. توفير مقرات بديلة للمراكز التي تشغل حيزاً كبيراً من مباني الكليات. 4. التوسع في إنشاء الملاعب والصالات الرياضية بالكليات لممارسة مختلف الأنشطة التعليمية والرياضية.	1. استحداث مبانٍ ومرافق جديدة بالجامعة.

		نشاط دوري	التقارير الدورية للإدارات المختصة.	رئاسة الجامعة والأمانة العامة وعمادة الكليات / المراكز.	عمل تقرير باحتياجات المرافق والقاعات والمعامل والورش للصيانة من قبل كل وحدة تنظيمية في الجامعة.	2. صيانة المرافق الموجودة
		نشاط سنوي	مخطط بالأمكان المستحدث.	الأمانة العامة	تحديد أماكن المساحات الخضراء المستحدثة .	3. زيادة المساحات الخضراء والاهتمام بالتشجير أمام المباني.
		نشاط فصلي	1. قائمة باحتياجات الكليات . 2. توفر متطلبات الأمن والسلامة.	رئاسة الجامعة. عمادة الكليات والمراكز. الإدارة العامة للخدمات.	1. حصر احتياجات الكليات ومرافق الجامعة من وسائل ومتطلبات الأمن والسلامة. 2. توفير مخارج للطوارئ وطفيات للحريق بكل مبنى وقاعة ومعامل.	4. دعم آليات وإجراءات الأمن والسلامة داخل الجامعة وكلياتها ومراكزها المختلفة.
الهدف الاستراتيجي 4: تفعيل التعليم الإلكتروني:						
الملاحظات	الموازنة	الفترة	مؤشرات الأداء	الجهة المسؤولة	الأنشطة	الأهداف الفرعية
		نشاط شهري	1. قائمة بالدورات التدريبية وأسماء المشاركين فيها. 2. توفر مقررات دراسية إلكترونية.	عمادة الشؤون الأكاديمية ومركز التطوير وضمان الجودة ووحدة التعليم الإلكتروني	1. تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المقررات الإلكترونية. 2. تدريب أعضاء هيئة التدريس على إعداد المقرر الإلكتروني. 3. إنتاج أعضاء هيئة التدريس للمقررات الإلكترونية.	1. التوسع في استخدام التعليم الإلكتروني.
		نشاط شهري	1. زيادة السرعة. 2. زيادة السعة.	رئاسة الجامعة وعمداء الكليات والمراكز وإدارة نظم المعلومات.	ربط شبكة داخلية للكليات والمراكز والمكتبات بالجامعة.	2. تطوير شبكة الإنترنت بالجامعة.

المحور الثالث: العملية التعليمية

الغاية: رفع مستوى جودة العملية التعليمية

الهدف الاستراتيجي 1: تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على كافة البرامج الأكاديمية:

الملاحظات	الموازنة	الفترة	مؤشرات الأداء	الجهة المسؤولة	الأنشطة	الأهداف الفرعية
		نشاط سنوي	1. تحصيل موارد مالية لدعم البحث العلمي. 2. وجود موازنة خاصة بالأنشطة البحثية والعلمية ودعم نشر الأبحاث العلمية. 3. تقرير إنجاز ل صندوق البحث العلمي.	رئاسة الجامعة ومجلس الجامعة والكليات والمراكز.	1. تحديد ميزانية للبحث العلمي وإنفاقها على نشاطاته. 2. طلب الدعم الحكومي وإشراك القطاع الخاص في التمويل. 3. إنشاء صندوق البحث العلمي.	1. تنمية الموارد اللازمة للبحث العلمي
		نشاط سنوي	1. عقود الشراكة مع الجامعات والمراكز البحثية المناظرة. 2. الاتفاقيات مع القطاع العام والخاص.	رئاسة الجامعة والكليات والمراكز البحثية.	الشراكة مع الجهات المعنية في تنفيذ البحوث والدراسات والاستشارات.	2. ربط البحوث العلمية بالتنمية المستدامة.
		م 2022	1. قائمة بورش العمل والمشاركين فيها . 2. تشريعات وقوانين ولوائح تعزز من مكانة البحث العلمي في الجامعة.	مجلس الجامعة ونياية رئاسة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي والمراكز العلمية	1- تشكيل لجنة لإعداد مقترح تشريعات جديدة وتعديلات للتشريعات القائمة. 2- عمل ورشة لمناقشة مقترح التشريعات الجديدة وتعديلات التشريعات القائمة. 3- إقرار مشروع اللائحة الجديدة للبحث العلمي في ضوء مقترح اللجنة وملاحظات الورشة	3. تحديث التشريعات المتعلقة بالبحث العلمي.

		نشاط سنوي	تمكين الباحثين من استخدام مواقع المكتبات العالمية والإطلاع على الإنتاجات العلمية المنشورة.	رئاسة الجامعة والمراكز وإدارة نظم المعلومات.	1. الارتباط بالمكتبات العالمية. 2. توفير المعلومات للباحثين. 3. تطوير شبكة ونظم المعلومات.	4. تطوير البنية التحتية للمراكز البحثية وبناء قواعد البيانات.
		نشاط فصلي	1. قائمة بالورش والدورات المنفذة. 2. كشف بأسماء المشاركين في الورش والدورات.	مركز التطوير وضمان الجودة.	1. تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال المهارات البحثية. 2. ورش عمل ودورات تدريبية.	5. تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس البحثية.
الهدف الاستراتيجي 2: تعزيز الشراكة في البحث العلمي بين الجامعة والقطاعات المختلفة على المستوى المحلي والخارجي:						
		نشاط سنوي	1. خطط بحثية للأقسام العلمية والكليات والمراكز. 2. خارطة بحثية للجامعة معتمدة من مجلس الجامعة. 3. عدد البحوث المعدة في ضوء الخارطة البحثية.	المراكز والأقسام العلمية بالكليات.	1. إعداد خطط بحثية علمية بالأقسام العلمية في الكليات والوحدات التابعة للمراكز. 2. إقرار مجلس الدراسات العليا لمشروع خارطة بحثية للجامعة في ضوء الخطط البحثية المرفوعة من الأقسام العلمية للكليات ومن المراكز ورفعها بها لمجلس الجامعة. 3. إقرار مجلس الجامعة لخارطة بحثية للجامعة في ضوء ما تم رفعه من مجلس الدراسات العليا والأقسام العلمية والمراكز.	وضع خارطة بحثية للجامعة:
		نشاط سنوي	1. عقود الشراكة مع الجامعات والمراكز البحثية المناظرة محلية وإقليمية ودولية. 2. تنفيذ البحوث وإقامة الفعاليات العلمية المشتركة. 3. دعم مشاركة الباحثين في المؤتمرات العلمية. 4. رعاية المتكربين.	رئاسة الجامعة ونيابته الدراسات العليا والبحث العلمي والمراكز.	تشجيع تكوين الفرق العلمية والمجموعات البحثية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.	1. تعزيز العلاقة والروابط مع المراكز والمؤسسات البحثية محلياً وإقليمياً ودولياً.

المحور الرابع : خدمة المجتمع:

الغاية : تعزيز الشراكة المجتمعية

الهدف الاستراتيجي 1 : تفعيل دور الجامعة من خلال تقديم برامج وأنشطة متنوعة في خدمة المجتمع:

ملاحظات	الموازنة	الفترة	مؤشرات الأداء	الجهة المسؤولة	الأنشطة	الأهداف الفرعية
		نشاط سنوي	1. عدد الأيام المجتمعية المفتوحة 2. قائمة بالأنشطة النوعية المقدمة للمجتمع المحلي	رئاسة الجامعة ونائبته رئاسة الجامعة لشؤون الطلاب والكليات والمراكز.	1. تنظيم الأيام المفتوحة لتعريف المجتمع المحلي بتخصصات الجامعة، ومرافقتها والاستفادة منها في إقامة الأنشطة المجتمعية. 2. تنظيم أنشطة توعوية للمجتمع في مختلف مجالات الحياة. 3. تفعيل الأنشطة التبادلية بين الجامعة والمجتمع في مختلف المجالات الخدمية المجال الرياضي والزراعي والتعليمي والصحي والاجتماعي...	1. تقديم أنشطة نوعية لخدمة المجتمع المحلي .
		نشاط سنوي	1. قائمة بعدد المشاركات في البرامج المجتمعية والتطوعيات والنشاطات المرافقة. 2. كشف بأسماء المشاركين في الأعمال التطوعية.	رئاسة الجامعة ونائبته رئاسة الجامعة لشؤون الطلاب والكليات والمراكز.	1. تكوين فرق تطوعية من الجامعة في مختلف المجالات (التعليمية والصحية والاجتماعية والزراعية). 2. تنفيذ الفرق المشكلة لعدد من المبادرات التطوعية.	2. تعزيز مساهمة الجامعة في المبادرات المجتمعية والبرامج التطوعية على كافة المستويات

الهدف الاستراتيجي 2: تعزيز دور الجامعة في جوانب الاستشارات والتدريب لمؤسسات المجتمع المختلفة:

الملاحظات	الموازنة	الفترة	مؤشرات الأداء	الجهة المسؤولة	الأنشطة	الأهداف الفرعية
		نشاط سنوي	توقيع اتفاقيات الشراكة الفاعلة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني المختلفة.	رئاسة الجامعة وعمادات الكليات وإدارات المراكز.	إبرام اتفاقيات شراكة مع عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص في مجالي التدريب والاستشارات.	1. بناء شراكة فاعلة مع مؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.
		نشاط سنوي	1. قائمة بالبرامج التدريبية المتميزة ترفع من مستوى الأداء لمؤسسات المجتمع المدني . 2. عدد الاستشارات المقدمة سنويا في مختلف المجالات.	رئاسة الجامعة والكليات والمراكز البحثية.	1. تقديم برامج تدريبية مميزة تواكب احتياجات سوق العمل. 2. التوسع في تقديم خدمات استشارية لتشمل القطاعات الإنتاجية والخدمية.	2. تعزيز إسهام الجامعة في رفع مستوى أداء مؤسسات المجتمع المحلي من خلال توفير خدمات تدريبية واستشارية متنوعة ومتميزة.

5-7- آلية متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

سيتم متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال قياس مؤشرات الأداء الرئيسة للأنشطة والتقارير الدورية والسنوية، وكذلك إجراء مراجعة دورية للخطة الاستراتيجية، وتنفيذ عملية تقييم شاملة لمتابعة سير تنفيذها، وذلك عند الانتهاء من السنة الثانية من عمر الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وفق نتائج التقييم.

5-8- الإطار المرجعي :

[1] الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة - المجلس السياسي الأعلى.

- [2] وثائق مجلس الاعتماد وضمان الجودة 2012-2013م.
- [3] اللائحة المنظمة لأعمال المجلس الأكاديمي جامعة صنعاء 2003م.
- [4] لائحة التدريب والتأهيل لجامعة صنعاء 2005م.
- [5] تحليل الوضع الراهن لجامعة صنعاء 2020م في ظل الرؤية الوطنية.
- [6] التقارير السنوية المنشورة لجامعة صنعاء.
- [7] إحصائية الإدارة العامة للشؤون الأكاديمية، والشؤون الإدارية (تقرير جامعة صنعاء 2020م).
- [8] لائحة جامعة صنعاء 2019م.
- [9] الخطة الاستراتيجية لجامعة بغداد 2018-2022م.
- [10] الخطة الاستراتيجية لجامعة قطر 2018-2022م.
- [11] الخطة الاستراتيجية لجامعة الحسين بن طلال 2014-2024م.
- [12] الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية- مصر 2014-2020م.
- [13] الخطة الاستراتيجية لجامعة الزيتونة الأردن 2017-2020م.

5-9- مصفوفة المقارنة مع المرجعيات المناظرة:

الجامعة	الرؤية	الرسالة	الغايات الاستراتيجية
جامعة صنعاء	التميز في نوعية التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.	تلتزم جامعة صنعاء بتقديم خدمات التعليم والبحث العلمي، والإسهام في تنمية المجتمع من خلال رفده بالكوادر البشرية المؤهلة وفق معايير الجودة والتفاعل الإيجابي مع تلبية احتياجات سوق العمل من خلال التركيز على النوعية والتميز والمنافسة محلياً وإقليمياً.	1. رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري للجامعة بما يخدم العملية التعليمية. 2. رفع مستوى جودة العملية التعليمية 3. تطوير منظومة البحث العلمي وإتاحة فرص الابتكار والإبداع بما يخدم التنمية. 4. تعزيز الشراكة المجتمعية.
جامعة بغداد 2018-2022م	جامعة ريادية منتجة معرفياً تتنافس عالمياً	نحن جامعة بغداد منظومة متكاملة من الكليات العلمية والإنسانية والمعاهد والمراكز البحثية العريقة، نؤمن بأن بناء الإنسان هو أساس وجود أجيال قادرة على قيادة المجتمع وبناء الوطن، غرضها يتجلى في التعليم والتعلم والبحث وخدمة المجتمع عبر توفير بيئة جامعية محفزة وموارد بشرية متميزة ومناهج دراسية تتلاءم مع متطلبات سوق العمل، من أجل إعداد خريجين مؤهلين؛ تمتاز بالعقول والعلماء والمبدعين، والانفتاح على المجتمع لتحقيق الشراكة والتنمية المستدامة، تؤكد تكامل المعرفة النظرية والتطبيقية وتتنافس عالمياً.	تتمثل الغاية الاستراتيجية في رفع جهوزية تشكيلات الجامعة لتمييز الآن ومستقبلاً وإحداث نقلة نوعية في أدائها الاستراتيجي وفقاً للمعايير العالمية في إطار من المواطنة الحقة والريادة بمختلف أوارها المعرفية والتعليمية والبحثية، فضلاً عن خدمة المجتمع والارتقاء به وتعزيز مكانة الجامعة في إطار التصنيفات العالمية للجامعات، وفي إطار من الموازنة بين المعاصرة للتوجهات الحديثة في التعليم العالي والحفاظ على الأصالة ممثلة في الثوابت الوطنية للبلد وقيمه.
جامعة قطر 2018-2022م	أن تعرف جامعة قطر، إقليمياً بتميزها النوعي في التعليم والبحث، وبكونها الخيار المفضل لطلبة العلم والباحثين ومحفزاً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة لدولة قطر.	أن تكون جامعة قطر هي الجامعة الوطنية للتعليم العالي في دولة قطر التي تقدم برامج أكاديمية ذات جودة عالية للتعليم الجامعي والدراسات العليا، وتقوم بإعداد خريجين أكفاء قادرين على الإسهام بفعالية في صنع مستقبل وطنهم وأمتهم، كما تضم نخبة متميزة ومتنوعة من أعضاء هيئة التدريس الملتزمين بتجويد عملية التعليم، وإجراء الدراسات والبحوث ذات الصلة بالتحديات المحلية والإقليمية، وتقديم المعرفة، والإسهام الإيجابي في تحقيق احتياجات المجتمع ونطلعاته.	1. التأثير على تحول التعليم في قطر. 2. التميز في التعليم والتعلم. 3. تميز الخريجين. 4. التميز في البحث العلمي. 5. التميز المؤسسي. 6. التميز في المشاركة المجتمعية.

الجامعة	الرؤية	الرسالة	الغايات الاستراتيجية
جامعة الحسين بن طلال 2014-2024م	تسعى جامعة الحسين بن طلال للتميز في نوعية التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.	جامعة الحسين بن طلال جامعة أردنية، تسعى إلى الإسهام في التنمية الوطنية من خلال رفدها بالكوادر البشرية المؤهلة، والتفاعل الإيجابي مع المجتمعات المحلية، والانفتاح على الثقافة الإنسانية ضمن رؤية مستقبلية، تركز على النوعية والتميز وضرورات العصر.	<ol style="list-style-type: none"> 1. أنشطة الدعم والتسهيلات الفعالة والكافية المقدمة لأهداف التعليم الأكاديمي والحفاظ على بيئة عمل مشجعة ومحفزة داخل الجامعة لإعداد كوادر عالية الكفاءة من الخريجين. 2. إعداد بحوث عالية الجودة، تتناول التحديات المعاصرة وتتمى مجالات المعرفة. 3. تحديد احتياجات المجتمع ومواكبة تطلعاته للنهوض به. 4. العمل على تلبية معايير الاعتماد الوطنية والدولية للارتقاء بمحتويات ومخرجات البرامج الدراسية وتلبية احتياجات سوق العمل. 5. البحث عن مصادر تدركها للاستغناء عن جزء كبير من الدعم الحكومي.
جامعة المنوفية 2014-2020م	جامعة المنوفية باعتبارها إحدى مؤسسات التعليم العالي في مصر، تأمل أن تكون من بين الجامعات الرائدة عربياً وأفريقياً في تنمية المعارف ورفاهية المجتمع.	الإسهام في البناء الثقافي والمعرفي والخلقي للإنسان وتعميق الانتماء الوطني من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية وفقاً للمعايير المرجعية لتحقيق التنمية المستدامة للبيئة الريفية والصناعية وكسب ثقة المجتمع بما يحقق للجامعة ميزة تنافسية محلياً وإقليمياً.	<ol style="list-style-type: none"> 1. توسع مؤسسي هادف لفتح آفاق علمية جديدة في ظل اقتصاد المعرفة والتنافسية. 2. مكانة رفيعة للجامعة في منظومة التعليم العالي وكسب ثقة المجتمع. 3. خريج مواكب لروح العصر ومتطلبات سوق العمل. 4. عضو هيئة تدريس ذو جدارة علمية ومهنية متميزة إقليمياً وعالمياً. 5. بحث علمي متقدم يخدم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. 6. تنمية وحسن استغلال الموارد المالية والمادية للجامعة. 7. هيكل تنظيمي ملائم، وجهاز إداري كفء.

الجامعة	الرؤية	الرسالة	الغايات الاستراتيجية
جامعة الزيتونة الأردن 2017-2020م	نحو جامعة منافسة في سوق العمل والبحث العلمي والبيئة المستدامة	الإسهام الفعال في التنمية المستدامة للمجتمع، ورفع سوق العمل بالكفاءات المتخصصة القادرة على القيادة والريادة والإبداع من خلال توظيف التخطيط السليم، والحوكمة، وأساليب التعليم والتعلم الحديثة، ونقل التكنولوجيا، والتركيز على البحث العلمي التطبيقي، وتطوير بيئة علمية وتعليمية جاذبة، واختيار الكوادر البشرية المؤهلة والخيرة، والشراكة مع مؤسسات التعليم العالي المرموقة، وتطبيق التنافسية وضمان الجودة.	<p>1. إنجاز الخطة الاستراتيجية وفق منهجية المراجعة الدورية، والتحسين المستمر للخطة التنفيذية بما يتوافق مع رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها.</p> <p>2. تعزيز دور مجالس الحاكمية ومتابعة مستوى أدائها وفاعلية قراراتها، وضمان نزاهتها وشفافيتها.</p> <p>3. التركيز على استحداث التخصصات التطبيقية والتكنولوجية، وتطوير المستمر للخطة الدراسية، واعتماد أساليب تعليم وتعلم حديثة بحيث تتواءم مع متطلبات سوق العمل.</p> <p>4. توجيه الدعم نحو البحث العلمي التطبيقي ضمن الأولويات الوطنية، والتركيز على الإبداع والريادة والابتكار.</p> <p>5. توظيف المصادر المالية والمادية وتأهيل الكوادر البشرية، وتوفير القيادات المتميزة لتطوير بيئة حاضنة لجميع الأنشطة الجامعية.</p> <p>6. التحسين المستمر للخدمات الطلابية ورفع مستوى تنافسية الطلبة في سوق العمل، وتفعيل آليات التواصل مع الطلبة الخريجين.</p> <p>7. تعزيز المسؤولية المجتمعية من أجل الإسهام في التنمية المستدامة، والاستثمار الأمثل للتعاون والشراكات داخلنا وخارجنا.</p> <p>8. السعي للحصول على شهادات ضمان الجودة، وتحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات المحلية والدولية.</p>



أ.د. القاسم محمد عباس
رئيس الجامعة

تُعدُّ جامعة صنعاء، الجامعة الأم للجامعات اليمنية الحكومية والأهلية، وهذا يلقي على قيادتها عبء الحفاظ على دورها ومكانتها بين مؤسسات التعليم الجامعي، الذي يواجه العديد من الصعوبات والتحديات الداخلية والخارجية؛ فالتحديات متعددة ما بين تغيرات عالمية، تتمثل في الثورة المعرفية، والتسارع العلمي، والتطور التكنولوجي وشورة المعلومات والاتصالات، وتحديات داخلية أهمها، ضرورة توفير متطلبات سوق العمل من المهارات والتخصصات المتنوعة، وما بين حرص جامعة صنعاء على تحسين ورفع جودة مخرجاتها التعليمية في ظل الظروف الاستثنائية التي يمر بها اليمن، ومن هذا المنظور أدركت قيادة جامعة صنعاء أن التخطيط الاستراتيجي هو خارطة الطريق المثلى، التي ستطلق منها الجامعة لمواجهة جميع التحديات؛ لذا سعت قيادة الجامعة إلى القيام بدور علمي فعال لإعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء للأعوام من (٢٠٢٢-٢٠٢٦م) وذلك لتحقيق دور الجامعة في التنمية الوطنية الشاملة، وقد تكاثفت الجهود لإعداد الاستراتيجية بناء على منطلقات وتوجهات علمية؛ حيث تم الاسترشاد بتوجهات الاستراتيجية الوطنية، ويتجارب بعض الجامعات العربية الإقليمية، وذلك إيماناً بأن التخطيط والبناء الاستراتيجي يتطلب الكثير من الخطوات العلمية، والجهود العملية من أجل تشخيص واقع البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتحديد التحديات الحالية والمستقبلية بفرض وضع الاستراتيجيات القادرة على التعامل مع تلك التحديات بمرونة عالية، والتغلب عليها لتحقيق الغايات المنشودة لمستقبل أفضل. وهي إطار حرص جامعة صنعاء على تحقيق التكامل والشمول بين جميع المجالات العلمية التعليمية في جامعة صنعاء، ولتحسين جودة الأداء المؤسسي الإداري والأكاديمي، ورفع مستوى جودة المخرجات التعليمية، وقيام الجامعة بدورها في تطوير البحث العلمي وخدمة المجتمع، تم بناء الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء بحيث تعكس الأهداف العامة للتنمية، وتلبي طموحات المجتمع المستفيد من مخرجات الجامعة، وليتجسد حرص الجامعة في تحسين مستوى الجودة الإدارية والأكاديمية، ورفع مستوى المهارات البحثية والأكاديمية لأعضائها، وتنمية قدرات ومهارات طلبتها بصورة تتلاءم مع احتياجات سوق العمل ومتطلبات العصر، كما يتجلى في الخطة حرصها على تحقيق الريادة والإبداع، والتميز في المجال البحثي بحيث تصبح الجامعة منارةً بحثية للجامعات اليمنية، وتقديم خدمات متنوعة للمجتمع، بناء على احتياجاته ومتطلباته.

