



2026-2022

الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار



الجمهورية اليمنية

جامعة ذمار

مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار

2026 – 2022

إعداد

فرق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة



لجان إعداد الخطة الاستراتيجية

أولاً: اللجنة الإشرافية.

م	الاسم	الصفة	العمل
1	أ.د. طالب طاهر النهاري	رئيساً	رئيس الجامعة
2	أ.د. أحمد غالب الهبوب	عضواً	رئيس مجلس الاعتماد الأكاديمي
3	أ.د. نصر محمد الحجيلي	عضواً	نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب
4	أ.د. عبد الكريم اسماعيل زبيبة	عضواً	نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
5	أ.م.د. عادل عبدالغني العنسي	عضواً	نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية
6	أ.م.د. زيد أحمد الهدور	عضواً ومقرراً	عميد مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة
7	أ. عبد الحافظ محمد أبو خلبة	عضواً	أمين عام الجامعة

ثانياً: لجنة التسيير.

م	الاسم	الصفة	العمل
1.	أ.م.د. زيد أحمد الهدور	رئيساً	عميد مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة
2.	أ.د. بشير محمد المقالح	عضواً	عميد كلية علوم الحاسوب ونظم المعلومات
3.	أ.د. عبد الكريم مصلاح البحلة	عضواً	عميد كلية الآداب
4.	أ.م.د. عادل عبدالغني العنسي	عضواً	عميد كلية الزراعة والطب البيطري
5.	أ.م.د. أحمد عبدالله الدميني	عضواً	عميد كلية التربية
6.	أ.م.د. أمة الخالق عباد مieras	عضواً	عميد كلية الطب البشري
7.	أ.م.د. عارف مرشد عبدالله	عضواً	عميد كلية الهندسة
8.	أ.م.د. فهد سعيد مقبل	عضواً	عميد كلية العلوم التطبيقية.
9.	أ.م.د. أمال محمد المجاهد	عضواً	عميد مركز الاستشارات الاقتصادية
10.	د. شرف محمد عباد	عضواً	عميد كلية العلوم الإدارية
11.	د. نشوان حميد الطيري	عضواً	عميد كلية طب الأسنان
12.	د. نايف غلاب الطيار	عضواً	عميد معهد التعليم المستمر.
13.	أ.د. عبدالله علي القرشي	عضواً	نائب عميد كلية العلوم الإدارية للدراسات العليا
14.	أ.م.د. د.حمود محسن المليكي	عضواً	نائب عميد كلية التربية للشؤون الأكاديمية
15.	أ.م.د. د. عبدالرحمن الحيفي	عضواً	نائب عميد كلية العلوم الطبية للشؤون الأكاديمية
16.	أ.م.د. ماجد ميخوت جعيل	عضواً	رئيس قسم التسويق بكلية العلوم الإدارية
17.	أ.م.د. د. توفيق مصلاح السنباني	عضواً	رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية
18.	أ. عبد الحافظ محمد أبو خلبة	عضواً	أمين عام الجامعة
19.	د. علي محمد قراضة	عضواً	رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية بكلية التربية
20.	د. أمال عباد المقدشي	عضواً	أستاذ مساعد بكلية العلوم الإدارية
21.	أ. منير محمد الصباحي	عضواً ومقرراً	باحث بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي
22.	أ. ناجي عبدالله المفرع	عضواً	مدير عام الخدمات

فرق العمل

الصفة	الفريق	العمل	م
رئيساً	1. أ.م. د. حمود محسن المليكي	المحور الأول: القيادة والحوكمة:	1
عضواً	2. أ.م. د. أحمد مسعد الهادي		
عضواً	3. أ.م. د. نشوان حميد الطيري		
عضواً	4. أ. ناجي عبدالله المفرع		
رئيساً	1. أ. عبدالحافظ محمد أبو خلبة	المحور الثاني: موارد الجامعة (الموارد المادية، والمالية، التكنولوجية):	2
عضواً	2. أ. عبدالله علي صالح شخب		
عضواً	3. أ. جميل محمد محسن العميسي		
عضواً	4. أ. محمد محمد الفطيم		
رئيساً	1. أ.د. طالب طاهر النهاري	المحور الثالث: البنية الأكاديمية:	3
عضواً	2. أ.د. بشير محمد المقالح		
عضواً	3. أ.د. عبدالكريم مصالح البجلة		
عضواً	4. أ.م. د. زيد أحمد ناصر الهدور		
عضواً	5. د. آمال عباد المقدشي		
رئيساً	1. أ.د. عادل عبدالغني العنسي	المحور الرابع: الموارد البشرية (الهيئة الأكاديمية والإدارية):	4
عضواً	2. أ.م. د. عادل قائد علي الإيراني		
عضواً	3. أ.م. د. فهد سعيد مقبل		
عضواً	4. أ. علي حسن الجمال		
عضواً	5. أ. ماجد محمد الوشلي		
رئيساً	1. أ.د. نصر محمد الحجيلي	المحور الخامس: الطلبة والدعم الطلابي:	5
عضواً	2. أ.م. د. أحمد عبدالله الدميني		
عضواً	3. أ.م. د. عارف مرشد شاهر		
عضواً	4. أ.عبدالمملك عبد الحميد المعلي		
عضواً	5. أ.عبدالمملك محمد العفاري		
رئيساً	1. أ.د. عبدالكريم إسماعيل زبيبة	المحور السادس: الدراسات العليا والبحث العلمي:	6
عضواً	2. أ.د. أحمد علي الأكوغ		
عضواً	3. أ.د. عبدالله علي القرشي		
عضواً	4. د. خالد طاهر الحسيني		
عضواً	5. د. عبدالرحمن راشد الحاج		
عضواً	6. أ. عبده محمد المراني		
عضواً	7. أ. علي زيد العنسي		

الصفة	الفريق	العمل	م
رئيساً	1. أ. م. د. أمال محمد المجاهد	المحور السابع: الشراكة المجتمعية:	7
عضواً	2. أ. م. د. أمة الخالق عباد مieras		
عضواً	3. د. علي محمد قراضة		
عضواً	4. أ. مروان سلطان المخلافي		
رئيساً	1. أ. م. د. زيد أحمد الهدور	المحور الثامن: التطوير الأكاديمي وضمان الجودة:	8
عضواً	2. أ. د. محمد إبراهيم الصانع		
عضواً	3. أ. م. د. أحمد محمد يفاعه		
عضواً	4. أ. م. د. عبدالرحمن الحيفي		
عضواً	5. أ. م. د. توفيق مصلح السنباني		
رئيساً	1. أ. منير محمد الصباحي	محاور البيئة الخارجية	9
عضواً	2. د. يحيى عبدالله داديه		
عضواً	3. أ. ناصر صالح نجاد		
عضواً	4. أ. مروان سلطان المخلافي		
رئيساً	1. أ. م. د. زيد أحمد الهدور	فريق تطبيق أدوات مسح آراء المستفيدين وتحليلها	10
عضواً	2. أ. م. د. أحمد علي مزروع		
عضواً	3. د. عبدالرحمن راشد الحاج		
عضواً	4. أ. عبدالملك محمد العفاري		
عضواً	5. أ. مروان سلطان المخلافي		
رئيساً	1. أ. م. د. زيد أحمد الهدور	فريق تطبيق أداة التحليل البيئي وتحليلها	11
عضواً	2. د. قايد عبدالله السدي		
عضواً	3. أ. منير محمد الصباحي		
عضواً	4. أ. فهد عبد الوهاب الشامي		
عضواً	5. أ. مروان سلطان المخلافي		
عضواً	6. أ. علي محمد الوشلي		
رئيساً	1. أ. عبد الحافظ محمد أبو خلية	فريق إعداد الخطة التنفيذية	12
عضواً	2. أ. م. د. زيد أحمد الهدور		
عضواً	3. د. يحيى عبدالله داديه		
عضواً	4. أ. مروان سلطان المخلافي		
عضواً	5. أ. عبدالله علي شخب		
عضواً	6. أ. جميل محمد العميسي		
عضواً	7. أ. محمد محمد الفطيم		
عضواً	8. أ. محمد محمد سبيع		

الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار 2026-2022

المحتويات

7 --- كلمة رئيس الجامعة ---

8 --- كلمة عميد مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة ---

9 --- ملخص تنفيذي ---

11 --- نبذة تعريفية عن جامعة ذمار

13 --- الفصل الأول

15 --- الإطار العام والمنهي للاستراتيجية

15 --- أولاً: الإطار العام للاستراتيجية

15 --- مقدمة:

16 --- منطلقات إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ومبادئها:

17 --- النموذج النظري المعتمد في إعداد الخطة الاستراتيجية:

19 --- ثانياً: الإطار المنهي لتصميم الخطة الاستراتيجية واجراءاتها:

19 --- منهجية الخطة الاستراتيجية:

21 --- مصادر الخطة الاستراتيجية وأدواتها:

21 --- الخطوات الإجرائية لتصميم الخطة الاستراتيجية وإعدادها:

25 --- ثالثاً: أداة التحليل البيئي الاستراتيجي واجراءاتها.

25 --- التصميم المنهي لمحتوى الأداة ومصادر بنائها:

26 --- إجراءات تطبيق أداة التحليل البيئي الاستراتيجي:

27 --- الفصل الثاني

29 --- مؤشرات تحليل الوضع الراهن لجامعة ذمار

29 --- الجزء الأول: دراسة الواقع الراهن للبيئة الداخلية للجامعة وتحليله:

31 --- المحور الأول: القيادة والحوكمة.

36 --- المحور الثاني: موارد الجامعة (المادية، المالية، التكنولوجية).

45 --- المحور الثالث: البنية الأكاديمية.

54 --- المحور الرابع: الموارد البشرية.

63 --- المحور الخامس: الطلبة والدعم الطلابي.

80.....	المحور السادس: الدراسات العليا والبحث العلمي.
92.....	المحور السابع: المشاركة المجتمعية.
103.....	المحور الثامن: التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.
109.....	الجزء الثاني: السياقات العامة لدراسة عوامل البيئة الخارجية لجامعة ذمار وتحليلها.
110.....	المحور الأول: العوامل السياسية والقانونية.
114.....	المحور الثاني: العوامل الاجتماعية والثقافية:
117.....	المحور الثالث: العوامل الاقتصادية.
119.....	المحور الرابع: العوامل التكنولوجية.
120.....	المحور الخامس: الاعتماد الأكاديمي.
122.....	المحور السادس: المنافسة المؤسسية.
123.....	الفصل الثالث.....
125.....	نتائج التحليل البيئي الاستراتيجي لمؤشرات الواقع الراهن في ضوء اسلوب (سوات)، وحساب الفجوة، وتحديد الخيار الاستراتيجي...
125.....	أولاً: طريقة تحليل البيانات.
125.....	ثانياً: النتائج المتعلقة بمؤشرات تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة/ نقاط الضعف):
135.....	ثالثاً: النتائج المتعلقة بمؤشرات تحليل البيئة الخارجية (الفرص الممكنة/ المخاطر والتهديدات المحتملة).
142.....	رابعاً: التحليل الاستراتيجي الكمي لحساب الفجوة وتحديد الخيار الاستراتيجي.
145.....	الفصل الرابع.....
147.....	التوجهات الاستراتيجية.
147.....	أولاً: الأطر المرجعية والاستراتيجيات المناظرة.
157.....	ثانياً: مشروع التوجهات الاستراتيجية لجامعة ذمار:
160.....	ثالثاً: مصفوفة تحديد الأهداف الاستراتيجية وترتيبها:
163.....	الفصل الخامس.....
165.....	الخطة التنفيذية للجامعة.
165.....	أولاً: مصفوفة الخطة التنفيذية:
181.....	ثانياً: آليات تنفيذ الخطة التنفيذية وإدارتها ومتابعتها.

--- كلمة رئيس الجامعة ---

أ. د. طالب طاهر النهاري

رئيس جامعة ذمار

رئيس اللجنة الإشرافية



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على خير معلم للبشرية سيدنا محمد بن عبدالله وعلى آله الطيبين الطاهرين. إن ما يعانیه شعبنا ووطننا الحبيب من عدوان غاشم وحرب ظالمة انعكس سلباً على مؤسسات التعليم بشكل عام، وهذا يستدعي من الجامعات تبني استراتيجيات مستقبلية تستطيع من خلالها مواجهة ما أفرزته تداعيات هذا العدوان لتستمر في أداء مهامها.

وتسعى جامعة ذمار لتحسين جودة خدماتها ورفع كفاءة مخرجاتها، كما تعنى الجامعة بتجويد جميع أعمالها سواء فيما يتعلق بالعملية التعليمية، أو البحث العلمي، أو خدمة المجتمع.

وتحقيقاً للرؤية الوطنية الخاصة ببناء الدولة اليمنية الحديثة، وانطلاقاً من إدراك جامعة ذمار لأهمية التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى الكفاءة والتميز، وتحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، فقد قامت الجامعة بإعداد استراتيجيتها للفترة (2022-2026).

ومن هنا يسعدني أن أقدم هذه الخطة الاستراتيجية لتكون منهاج عمل، وخارطة طريق لما تسعى الجامعة لتحقيقه خلال السنوات الخمس القادمة (2022-2026)، وقد تم إعداد هذه الخطة الاستراتيجية بناءً على تحليل استراتيجي شامل ودقيق للواقع الراهن للجامعة، واتباع خطوات منهجية علمية، وقد حددت هذا الخطة الاستراتيجية مسارات واضحة لتمثل دافعاً حقيقياً لجميع منتسبي الجامعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتولي رئاسة الجامعة اهتماماً خاصاً بتنفيذ الخطة التنفيذية المنبثقة عن هذه الاستراتيجية؛ لتحقيق الغايات الاستراتيجية المنشودة، وترجمة رسالة الجامعة؛ من أجل الوصول إلى تحقيق رؤيتها المتمثلة في: "الريادة وطنياً وإقليمياً في التعليم والتعلم، وإنتاج المعرفة ونشرها، وخدمة المجتمع"، وسنحرص على متابعة تنفيذ هذه الخطة وتقييم مستوى الإنجاز سنوياً للتأكد من سلامة تنفيذها.

وختاماً أقدم شكري وخالص تقديري لعميد مركز التطوير الأكاديمي وضمن الجودة وللأخوة في قيادة مجلس الاعتماد الأكاديمي ولكل من شارك في إعداد هذه الخطة الاستراتيجية من منتسبي الجامعة.

والله الموفق،،،

فبراير 2022

-- كلمة عميد مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة --

أ. م. د. زيد أحمد الهدور

عميد مركز التطوير الأكاديمي

وضمان الجودة

رئيس لجنة التسيير



يشهد عصرنا الحالي عدداً من المتغيرات السريعة والمتلاحقة، ومن أهمها الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي، وهذا ما يحتم على الجامعات تبني التخطيط الاستراتيجي لمسايرة تلك المتغيرات؛ ومواكبة هذه التطورات، وهذا ما جعل جامعة دمياط تحرص على سرعة إعداد استراتيجيتها (2026-2022) وخصوصاً في ظل الوضع الراهن لبلدنا الحبيب، وقد راعت هذه الخطة الاستراتيجية المتغيرات والتحديات المحلية، والإقليمية، والدولية الحالية، والمستقبلية للبلاد.

وتعد هذه الخطة الاستراتيجية ثمرة عمل دؤوب استغرق ما يقارب أربعة أشهر، وتضمن اجتماعات وورش عمل، ومداولات عدة، وقد مرت عملية إعداد هذه الخطة بالعديد من المراحل المنهجية؛ ابتداءً بعملية التخطيط للخطة، ثم دراسة الواقع الفعلي للجامعة وتشخيصه، ومنها تم إجراء التحليل البيئي تمهيداً لصياغة رؤية الجامعة، ورسالتها، وغاياتها، وأهدافها الاستراتيجية، وصولاً إلى الخطة التنفيذية للسنوات الخمس (2026-2022)، وقد تضمنت هذه الخطة الإجراءات التنفيذية لتحقيق كل هدف استراتيجي، وتحديد مسؤولي التنفيذ والمتابعة، وكذلك زمن التنفيذ ومؤشرات الأداء، إذ تم مراعاة الوضع الراهن للجامعة، وبحدود الإمكانيات المتاحة، وارتكزت هذه الخطة على معالجة مواطن الضعف، وتقليل المخاطر والتهديدات المحتملة، وذلك من خلال الاستفادة من مواطن القوة، والفرص الممكنة.

وختاماً؛ فقد جاءت هذه الخطة الاستراتيجية ثمرة جهود طيبة ومشاركة فاعلة من قبل فرق العمل ولجان التخطيط الاستراتيجي، وبمشاركة مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي. وفي هذا المقام؛ أنمى هذه الفرصة لأتقدم بالشكر الجزيل لكل من بذل جهداً في إنجاز هذه الخطة الاستراتيجية وعلى رأسهم رئيس الجامعة ونوابه، وخبراء التخطيط الاستراتيجي من مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، وأمين عام الجامعة، وعمداء الكليات والمراكز، وكذا أعضاء فرق العمل والمشاركين بورش العمل، بالإضافة إلى كل منتسبي الجامعة من أكاديميين وإداريين وطلبة، متمنياً مزيداً من التطور والتميز لجامعتنا العزيزة على قلوبنا.

والله ولي الهداية والتوفيق،،،،

--- ملخص تنفيذي ---

إن جامعة ذمار باعتبارها مؤسسة تعليمية تدرك - مؤمنة - أهمية دورها الحيوي في التنمية الوطنية، وتنظر إلى هذا الدور بصفته مهمة أدبية وأخلاقية سامية وملزمة في مسار نهضة البلد (مجتمعاً ودولة) وتقدمه، لذلك تلتزم - منذ انطلاقتها ببذل أقصى الجهود في اداء وظائفها (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) بكفاءة وفاعلية، في إطار مقوماتها التي تمكنها من تذليل الصعاب وتجاوز التحديات، وتمكنها من النمو والتطور الإيجابي مع الزمن عاماً بعد عام.

وبرغم أن عمر جامعة ذمار قد بلغ ربع قرن من الزمن، إلا أنها في السنوات الخمس الأخيرة؛ تكاد تشكل بداية مرحلة جديدة من ناحية التغيير والتطوير الحاصل لبنيتها المؤسسية وكذلك مواردها، وتحسين أدائها وتجويده، وتحديد اهدافها، لتتجه نحو المستقبل بثبات، تروم الاعتماد المحلي والإقليمي والدولي، باعتبارها جامعة فاعلة ومتميزة في أدائها التعليمي والبحثي، ورائدة في خدمة المجتمع؛ من خلال برامج أكاديمية نوعية (إنسانية وتطبيقية) منافسة، تلبى طموحات منتسبيها ورغباتهم، بمختلف مجالات الإعداد والتأهيل العلمي والمهني التخصصي ومستوياته، بما يتطلبه سوق العمل، ويخدم مسيرة التنمية الوطنية والاجتماعية والاقتصادية، كل ذلك في سياق إرساء دعائم اقتصاد وطني حديث قائم على المعرفة. ولتحقيق ذلك كان لا بد من الاعتماد على خطة استراتيجية للانطلاق من خلالها نحو تطوير إداري مؤسسي حديث وناجع لقيادة نظم/مؤسسات التعليم العالي، وقد بات هذا الفكر الإداري نهجاً مألوفاً تطبقه أغلب دول العالم في إدارة جامعاتها؛ كما هو الحال في الجمهورية اليمنية في الوقت الراهن، إذ أصدرت قيادة الدولة - ممثلة بالحكومة - توجيهاتها الإلزامية لكافة الجامعات اليمنية بتبني توجه إداري استراتيجي فعلي وواضح من خلال وضع خطة استراتيجية تعكس من خلالها دورها المفترض في مسار تحقيق الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة.

إن سعي الجامعة نحو تبني توجه إداري استراتيجي فعلي، أضحي أولوية المرحلة وخطوتها الأولى نحو المستقبل، بوصفه يشكل أحد بل أول معايير ومتطلبات الحصول على الاعتماد المؤسسي للجامعات اليمنية وبرامجها الأكاديمية، على وفق نظام مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي الوطني لليمن، إذ يضع المجلس (تبني توجه استراتيجي: رؤية ورسالة وغايات وخطط استراتيجية فعلية)

أحد معايير/متطلبات شروط قبول تقدم أي جامعة يمنية حكومية أو خاصة للحصول على الاعتماد الأكاديمي الوطني.

ولتأكيد ذلك فقد أعلنت جامعة ذمار منذ مطلع العام الجامعي المنصرم، بدء توجيهها الفعلي نحو تطبيق فكر استراتيجي في إدارة الجامعة، إذ شكلت الجامعة لجاناً وفرق عمل لإعداد استراتيجية الجامعة (2026-2022)، وصدر قرار رئيس الجامعة رقم (143) لسنة 2021م قضى بتدشين العمل في إعداد استراتيجية الجامعة (2026-2022) وتشكيل اللجان اللازمة لذلك.

وعلى امتداد هذه الفترة، أسفر العمل عن الخروج بتصميم هذه الوثيقة النهائية، لتتضمن استراتيجية الجامعة وخطتها للسنوات الخمس القادمة، وتحوي هذه الوثيقة بين طياتها خمسة فصول، تتضمن الفصل الأول عرض الإطار العام والمهيبي للاستراتيجية، وتضمن الفصل الثاني عرضاً وتحليلاً نظرياً وكمياً لأهم مؤشرات الواقع الراهن للجامعة في ضوء محاور التحليل البيئي الاستراتيجي، ليأتي الفصل الثالث بعنوان التحليل البيئي الاستراتيجي لمؤشرات الواقع الراهن في ضوء اسلوب (سوات)، وحساب الفجوة، وتحديد الخيار الاستراتيجي، كما تتضمن الفصل الرابع الأطر المرجعية والاستراتيجيات المناظرة، وكذلك مشروع التوجهات الاستراتيجية المقترحة لجامعة ذمار، ومصفوفة تحديد الأهداف الاستراتيجية الفرعية وترتيبها.

لتنتهي الوثيقة بفصلها الأخير (الفصل الخامس) وهو خلاصة مخرجات العمل المكتبي والميداني، وتتضمن مصفوفة الخطة التنفيذية و آلية تنفيذ الخطة وإدارتها ومتابعتها.

والله ولي الهداية والتوفيق،،،،

لجنة التسيير

يناير 2022

نبذة تعريفية عن جامعة ذمار

جامعة ذمار إحدى الجامعات اليمنية الحكومية، تأسست نواتها الأولى (كلية التربية) في العام (1990-1991م)، وكانت آنذاك أحد فروع جامعة صنعاء، وفي (24/8/1996م) صدر القرار الجمهوري رقم (158) لسنة (1996م) بإنشاء جامعة ذمار رسمياً، بوصفها جامعة يمنية حكومية، وفي أول عام جامعي لإنشاء الجامعة (1996-1997م)؛ تم افتتاح ثلاث كليات أخرى بالجامعة وهي: (الآداب والألسن)، (العلوم التطبيقية)، و(الزراعة والطب البيطري)، ثم افتتحت الجامعة في العام الجامعي الثاني (1997-1998م) ثلاث كليات أخرى هي: (طب الأسنان)، و(العلوم الإدارية)، وكلية (الحاسبات ونظم المعلومات)، بالإضافة إلى افتتاح كليتي (الطب البشري)، و(الهندسة والسدود) في العام الجامعي (1998-1999م). ومعظم هذه الكليات هي الأولى على مستوى الوطن من حيث تاريخ الإنشاء، كما تم افتتاح معهد فني لطب الأسنان في العام الجامعي (2001-2002م)، ومعهد التعليم المستمر في العام (2004-2005م)، وتم دمج المعهد الفني لطب الأسنان بمعهد الجامعة للتعليم المستمر في العام (2006-2007م) بموجب قرار مجلس الجامعة.

لم تقتصر خدمات الجامعة على محافظة ذمار؛ بل امتدت إلى محافظات أخرى، فقد أنشئت كلية التربية والعلوم في مدينة رداع، كما أنشئت كلية التربية في مدينة البيضاء (عاصمة محافظة البيضاء)، وهما تتبعان حالياً جامعة البيضاء، وهكذا توسعت الجامعة في زمن قياسي، إذ صارت تشمل إحدى عشرة كلية، بالإضافة إلى مركز الحاسوب والمعلوماتية، ومعهد التعليم المستمر.

وتتميز جامعة ذمار بتقديم تعليم نوعي لكافة أبنائها الطلبة الملتحقين بها من مختلف محافظات

الجمهورية.



الفصل الأول

الإطار العام والمنهجي للاستراتيجية.

❖ أولاً: الإطار العام للاستراتيجية.

- مقدمة.
- منطلقات إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ومبادئها.
- النموذج النظري المعتمد في إعداد الخطة الاستراتيجية.

❖ ثانياً: الإطار المنهجي لتصميم الخطة الاستراتيجية واجراءاتها.

- منهجية الخطة الاستراتيجية.
- مصادر الخطة الاستراتيجية وأدواتها.
- التصميم المنهجي لهيكل الخطة الاستراتيجية.
- الخطوات الاجرائية لتصميم الخطة الاستراتيجية وإعدادها.

❖ ثالثاً: أداة التحليل البيئي الاستراتيجي واجراءاتها.

- التصميم المنهجي لمحتوى الأداة ومصادر بنائها.
- إجراءات تطبيق أداة التحليل البيئي الاستراتيجي.



الإطار العام والمنهجي للاستراتيجية.

يعرض هذا الفصل الإطار الفلسفي والفكري للمحددات العلمية النظرية والمنهجية لموجهات الخطة الاستراتيجية ومعالمها ومنهجيتها وإجراءاتها، وذلك في محورين على النحو الآتي:

أولاً: الإطار العام للاستراتيجية

مقدمة:

يشهد العالم اليوم - أكثر من أي وقت مضى - متغيرات وعوامل عصرية اتسمت بالتطور والتغير المتسارع (المتوقع المدروس أحياناً، والمفاجئ أحياناً أخرى)، صاحبها تسارع في تطور العالم وتقدمه فكرياً وعلمياً وثقافياً واقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وتكنولوجياً، وبموازاة ذلك شهد الفكر الحديث لعلم الإدارة عدداً من الأساليب الحديثة لإدارة المؤسسات المختلفة، وقيادتها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، ومن هذه المؤسسات؛ المؤسسات التعليمية.

ونظراً لما للمؤسسة التعليمية - خصوصاً الجامعات - من أهمية ودور محوري في الارتقاء بالمجتمع وتقدمه، وتمكين الدول من مواكبة العصر ومجابهة تحدياته، والتحول إلى دول متطورة ومتقدمة ومنافسة اقتصادياً وفكرياً على المستويات الإقليمية والدولية، فقد تبنت الجامعات جملة اتجاهات وأساليب إدارية حديثة مواكبة لمتطلبات العصر ومتغيراته، ويعد نموذج الإدارة الاستراتيجية؛ أبرز هذه الأساليب وأهمها، ونظراً لما حققه هذا النموذج من نجاحات ملموسة بوصفه عاملاً محورياً وفاعلاً في تمكين الجامعات من أداء دورها بكفاءة عالية؛ فقد صار موضوع تبني الجامعات مدخل التخطيط الاستراتيجي وتطبيقها له؛ أحد المحددات (المعايير) الرئيسة اللازم توفرها وتحققها فعلياً لحصول الجامعة على رخصة/ شهادة بمشروعية وجودها بوصفها مؤسسة تعليمية رسمية، واعتمادها أكاديمياً باعتبارها جامعة حقيقية يُعترف بمخرجاتها في سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي. وقد ذهبت الدول - عبر حكوماتها وهيئاتها التعليمية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي - إلى إلزام الجامعات بتبني مدخل التخطيط الاستراتيجي وترجمته فعلياً من خلال تصميم توجه استراتيجي إداري حقيقي واضح ومعلن، وتبنيه وتطبيقه.

والجمهورية اليمنية لم تكن بعيدة عن ذلك، إذ أضحي التخطيط الاستراتيجي، نهجاً إدارياً وطنياً إلزامياً لمختلف الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية، تتبناه وتعدده أولوية وشرطاً أساسياً لاعتمادها

أكاديمياً، وهذا ما تسعى جامعة ذمار إلى تحقيقه من خلال هذا المشروع الإجرائي المتمثل في تدشينها لمشروع خطتها الاستراتيجية الفعلية المتكاملة وإعلانه، باعتباره الخطوة الأولى في مسار التوجه الحقيقي لقيادة الجامعة نحو المستقبل، بفكر وتخطيط استراتيجي منهجي، قائم على الدراسة العلمية والتفكير المدروس.

منطلقات إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ومبادئها:

لقد توجهت جامعة ذمار، في تصميم خطتها الاستراتيجية وبناء توجهاتها، ضمن إطار فلسفي واضح، تلخصه جملة من الأسس والمبادئ (المنطلقات الفلسفية والفكرية) العامة الآتية:

- أولوية التخطيط الاستراتيجي: ويعني أن مدخل التخطيط الاستراتيجي لم يعد مجرد خيار وتوجه إداري أمثل، بل أصبح تبنيه ضرورة حتمية من قبل الجامعة، لكي تواكب متطلبات العصر ومتغيراته المتسارعة، وتتجاوز تحدياته بمختلف المجالات.
- مشروعية التخطيط الاستراتيجي: ويعني أن تبنى الجامعة وتطبيقها لمدخل التخطيط الاستراتيجي؛ أصبح بعداً مؤسسياً يجب أن تعلنه وتضمنه فكراً في بنيتها التنظيمية وسياساتها الإدارية، وتعكسه فعلياً في بيئتها العملية، باعتباره أحد متطلبات الجودة والتميز المؤسسي التعليمي ومعايره، كذلك أحد متطلبات الحصول على الاعتماد الأكاديمي.
- علمية التخطيط الاستراتيجي: ويعني أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد ممارسة إدارية مؤسسية إجرائية عابرة فحسب، بل هو فلسفة وفكر وتوجه إداري مؤسسي تطويري، يقوم على الدراسة والبحث العلمي، والتفكير العميق المخطط والمدروس.
- شمولية التخطيط الاستراتيجي: ويعني أن مدخل التخطيط الاستراتيجي، يعد مدخلاً منظومياً متكاملًا بعيد المدى، يقوم على مراجعة الماضي ودراسة الحاضر وتحليله، والتنبؤ بالمستقبل في ضوء ذلك، وعلى الجامعة أن تتبناه على هذا الأساس، الذي يضمن شموليته لجميع مجالاتها الوظيفية ومكوناتها، وأن ينعكس - في ضوء معطيات ونتائج علمية حقيقية - عن البيئتين الداخلية والخارجية.

النموذج النظري المعتمد في إعداد الخطة الاستراتيجية:

يُعد النموذج النظري أحد أهم المحددات الرئيسة لعملية التخطيط الاستراتيجي، التي يُفترض الالتزام بها في تأطير منهجية الخطة الاستراتيجية واختيار توجهاتها؛ باعتبار (النموذج) يمثل المدخل النظري الإداري الذي يتم بناءً عليه تحديد معالم البنية التكوينية للمنظمة/ المؤسسة (الجامعة) التي سيتم تبنيها كمحاور/ أبعاد رئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي (تحليلاً وتطويراً).

وتأكيداً لاختيار النموذج النظري الأمثل والضامن لجودة النهج الاستراتيجي التطويري الذي تسير عليه جامعة ذمار؛ فقد تبنت الجامعة مقاربة علمية تحليلية لأهم النماذج النظرية في فكر الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وأبرزها، مع الأخذ في الاعتبار أن تتأطر هذه المقاربة بالموجهات والأسس الفلسفية لنهج الجامعة الاستراتيجي؛ وأهمها:

1. منظومية التخطيط الاستراتيجي:

ويعني أن تفضي المقاربة إلى نموذج تكاملي يشمل - بمحاوره الرئيسة - البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، ليعزز تبني نهج استراتيجي يلائم طبيعة الجامعة، بوصفه نظاماً منفتحاً يتفاعل (يؤثر ويتأثر) بالبيئة الخارجية.

2. خصوصية البنية التكوينية للجامعة وطبيعة وظائفها/ أدوارها المفترضة:

ويعني أن تفضي المقاربة إلى نموذج موضوعي يعكس في أبعاده/ عناصره التحليلية المستويات الوظيفية الثلاثة للجامعة (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع).

وفي المصفوفة الهيكلية الآتية، نستعرض أهم النماذج النظرية للتخطيط الاستراتيجي التي تمت في ضوء مقاربتها وتحليلها، وتحديد النموذج النظري الذي تبنته جامعة ذمار باعتباره مدخلاً إدارياً علمياً لتأطير نهجها وفكرها الاستراتيجي نظرياً:

مصفوفة النماذج النظرية الرئيسية التي تم مقارنتها تحليلاً لتحديد النموذج النظري لخطة جامعة دمار الاستراتيجية

النماذج الخاصة بالبيئة الداخلية		النموذج العام - البيئة الداخلية			النماذج الخاصة بالبيئة الخارجية			
العناصر الرئيسية	م	النموذج	العناصر الرئيسية	م	النموذج	العناصر الرئيسية		
الأنظمة Systems	1	نموذج ماكيزي S7	العمليات	1	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	السياسي		
الهيكل التنظيمي Structure	2		التعلم والنمو	2		القانوني		
الموظفون Staff	3		المستفيدون	3		الاقتصادي		
القيم المشتركة Shared Values	4		الأداء المالي	4		التكنولوجي		
الاستراتيجية Strategy	5		الاستراتيجية	5		البيئي		
الأسلوب Style	6					الاجتماعي		
المهارات Skills	7					القوى العالمية/العولة		
الأنشطة الرئيسية	1	نموذج سلسلة القيمة لبورتر				الداخلون الجدد والتنافس	1	نموذج ريجلو نموذج بورتر Porter's Five Forces
الأنشطة الداعمة	2					الموردون والعملاء	2	
		المنتجات البديلة	3					

المحاور

- العوامل السياسية والقانونية
- العوامل الاجتماعية والثقافية
- العوامل الاقتصادية
- العوامل التكنولوجية
- الاعتماد الأكاديمي
- المنافسة المؤسسية

البيئة الخارجية

المحاور

- القيادة والحوكمة.
- موارد الجامعة.
- البنية الأكاديمية.
- الموارد البشرية.
- الطلبة والدعم الطلابي.
- الدراسات العليا والبحث العلمي.
- خدمة المجتمع.
- التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.

البيئة الداخلية

الشكل (1): مصفوفة النماذج النظرية الرئيسية التي تم مقارنتها تحليلاً لتحديد النموذج النظري لخطة جامعة دمار الاستراتيجية

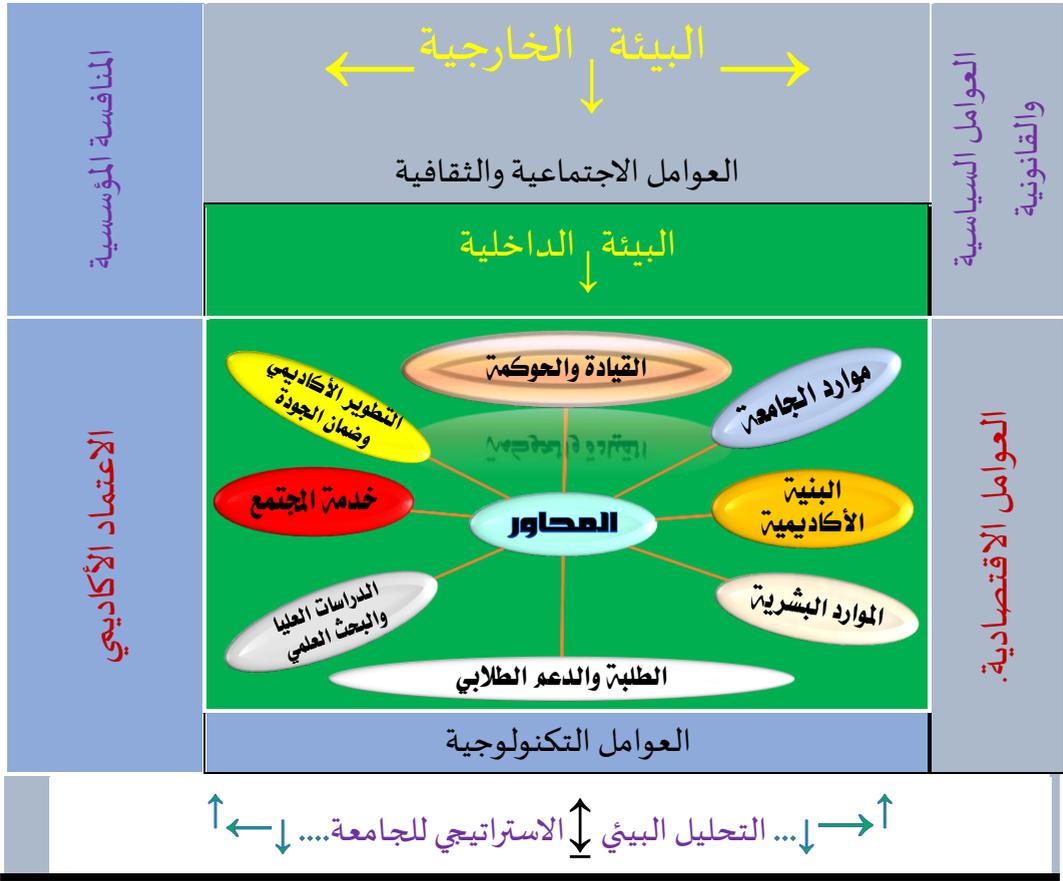
ثانياً: الإطار المنهجي لتصميم الخطة الاستراتيجية واجراءاتها: منهجية الخطة الاستراتيجية:

حرصت جامعة ذمار في تصميم واعداد استراتيجيتها؛ على الالتزام بمعايير البحث العلمي وأسس ومبادئ ومحدداته الأساسية، إذ تم الاعتماد على منهج البحث الاستشراقي، بمستوياته الثلاثة (الوصفي، والتحليلي النوعي/الكمي، والتنبؤي)، باعتباره النهج التخطيطي الأمثل للوصول إلى خطة استراتيجية واضحة ودقيقة تتصف بالموضوعية والواقعية.

وفي ضوء هذا المنهج، ومقتضياته باعتباره منهجاً علمياً لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية والتعليمية؛ تم استخدام عدد من الأساليب العلمية الإجرائية المناسبة، بحسب أبعاد الخطة الاستراتيجية ومراحل تصميمها وإعدادها في بنيتها المتكاملة؛ إذ تمثلت أهم الأساليب المنهجية الإجرائية التي تم استخدامها، على النحو الآتي:

- استخدام أسلوب الاستقراء والاستنباط: لتصميم الإطار العام والمنهجي للخطة الاستراتيجية وإعداده؛ من خلال المراجعة لأهم الأطر المرجعية والفكر العلمي، للاستفادة منها بصفحتها سابقة ذات علاقة، وقد أسفر عن ذلك تحديد النموذج الأمثل للخطة الاستراتيجية وتصميم منهجيتها، وإجراءات إعدادها.
- استخدام أسلوب التحليل المكتبي النوعي: للتعريف بأهم المؤشرات النوعية المتعلقة بالوضع الراهن للجامعة بحسب مجالات الخطة الاستراتيجية وأبعادها؛ من خلال تحليل المضمون؛ للوصول إلى المعلومات والبيانات المتوفرة في الوثائق الرسمية الموثوقة، والأدبيات المرجعية المباشرة ذات العلاقة.
- استخدام أسلوب المسح الميداني المؤسسي: للتعرف على واقع توافر/ تحقق المؤشرات الكمية (القابلة للملاحظة والحصص الكمي بالملاحظة المباشرة أو باستقصاء محتوى الوثائق المؤسسية الرسمية الحديثة كالتقارير والأدلة والسجلات ... الخ)، وقد أسفر عن ذلك الحصول على المعلومات والبيانات المؤسسية الرسمية المطلوبة لكل مؤشر كمي.
- استخدام أسلوب (PONAT) للمسح المؤسسي: لاستقصاء استجابات المستفيدين (طلبة/ موظفين/ أرباب عمل) حول تقديراتهم لبعض المؤشرات المتعلقة بكل منهم، وقد أسفر عن ذلك الوصول إلى المعلومات والبيانات المطلوبة المعبرة عن استجاباتهم.
- استخدام أسلوب (PESTEL) لتحليل البيئة الخارجية: لاستعراض مؤشرات البيئة الخارجية المؤثرة في أداء الجامعة.

- استخدام أسلوب التحليل البيئي الاستراتيجي (SOWT): لتحليل الفجوة التقديرية وقياسها بين الواقع والمأمول لاختيار البديل الاستراتيجي الأمثل للاستراتيجية، وذلك من خلال التحليل الإحصائي الكمي للنتائج الكمية والنوعية المتعلقة بدراسة الواقع، وجمع البيانات والمعلومات من الخبراء بواقع الجامعة، وقد اسفر عن ذلك الوصول إلى البنية النهائية لمكونات/عناصر مصفوفة (SOWT) الرباعية التي تتضمن أهم مواطن القوة ومواطن الضعف المتعلقة بالبيئة الداخلية، وأهم الفرص والمخاطر المتعلقة بالبيئة الخارجية، في ضوء نتائج مؤشرات دراسة الواقع الراهن لها.
- وفي ضوء ما سبق تم تحديد محاور البيئتين الداخلية والخارجية وفق تصميم منهجي علمي لإعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار، إذ تم مراعاة شموليتها لجميع العوامل المؤثرة في أداء الجامعة؛ سواء كانت داخلية أو خارجية، والشكل (2) يوضح هذا التصميم:



الشكل (2): التصميم المنهجي لهيكل الخطة الاستراتيجية

مصادر الخطة الاستراتيجية وأدواتها:

لغرض جمع المعلومات والبيانات المطلوبة عن الجامعة بحسب محاور التحليل المحددة بالنموذج النظري المعتمد؛ فقد تم الاعتماد على أهم المصادر والأدوات العلمية المنهجية الموثقة المتوفرة والمتاحة، وفقاً للآتي:

مصادر المعلومات والبيانات المعتمدة: وتمثلت أهم المصادر والأطر المرجعية المعتمدة للمعلومات والبيانات، في التقارير والأدلة والسجلات والوثائق المؤسسية الرسمية الحديثة الموثوقة المتعلقة بجامعة ذمار، مع مراعاة أن يكون كل مصدر يتم الاعتماد عليه، هو نسخة الاصدار الأخيرة منه.

أدوات جمع المعلومات والبيانات المكتبية والميدانية: وتمثلت أهم الأدوات التي تم استخدامها في جمع المعلومات والبيانات الميدانية المطلوبة من الاشخاص (الأفراد) المعنيين، في استبيانات ورقية وإلكترونية، تم تصميم محتوياتها في ضوء الادبيات المرجعية السابقة المناسبة، وعرضت جميعها للتحكيم العلمي المهني، كما أن بعض النتائج النهائية المطلوبة لبعض المؤشرات، تم أخذها من الدراسات الحديثة التي طبقت بجامعة ذمار (رسائل الماجستير والدكتوراه...).

الخطوات الإجرائية لتصميم الخطة الاستراتيجية وإعدادها:

بدأ العمل في إعداد استراتيجية جامعة ذمار بعد صدور قرار رئيس الجامعة رقم: (143) لسنة 2021م الذي قضى بتدشين العمل في إعداد استراتيجية الجامعة (2022-2026) وتشكيل اللجان اللازمة لذلك، وبعد صدور هذا القرار تم اتباع الخطوات الإجرائية الآتية:

1. الوقوف على ما تم إنجازه من قبل اللجان السابقة التي تم تشكيلها بقرار رئيس الجامعة رقم (65) لسنة 2018م.
2. إعداد الخطة الإجرائية لتصميم الخطة الاستراتيجية (التخطيط للخطة).
3. تدشين عملية إعداد الخطة الاستراتيجية من خلال ورشة عمل يوم (9) نوفمبر 2021م تم من خلالها مناقشة الخطة الإجرائية لتصميم الخطة، وتشكيل فرق العمل،
4. الاطلاع على الوثائق الرسمية مثل: التشريعات والقوانين والاستراتيجيات والأدلة المرجعية الوطنية الخاصة بالتعليم العالي، وكذلك محتوى الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة.

5. تحديد هيكل مقترح لمكونات الخطة الاستراتيجية.
6. توزيع المحاور على فرق العمل، ومن ثم عقد لقاءات مع الفرق لمناقشة متطلبات العمل لكل فريق.
7. عرض نبذة تاريخية عن نشأة الجامعة وتطورها.
8. تصميم أدوات استطلاع رأي المستفيدين، وكذلك أدوات جمع بيانات الواقع الراهن من الوثائق.
9. إجراء المسح المؤسسي بأسلوب بونات، والتحليلي بأسلوب سوات/ بيستل، للبيئتين الداخلية والخارجية وفقاً لمحاور التحليل البيئي المعتمد.
10. عقد عدة لقاءات مع الأطراف المعنية من داخل الجامعة وخارجها لمناقشة نتائج التحليل البيئي.
11. قياس الفجوة الاستراتيجية لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، وعرضها على خبيري التخطيط الاستراتيجي باليمن (أ.د. أحمد غالب الهبوب)، و(أ.د. نعمان أحمد فيروز).
12. عقد ورشة عمل لمناقشة نتائج التحليل البيئي الاستراتيجي وتحديد التوجهات الاستراتيجية بمشاركة خبيري التخطيط الاستراتيجي، وذلك يوم 12 يناير 2022م.
13. عقد ورشة عمل لإقرار الصياغة النهائية للتوجهات الاستراتيجية وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وذلك يوم 19 يناير 2022م.
14. إعداد الخطة التنفيذية من قبل فريق العمل المكلف بإعدادها، ومن ثم عقد ورشة عمل لمناقشة الخطة التنفيذية وإقرارها، وذلك يوم 2 فبراير 2022م.
15. كتابة محتوى الخطة الاستراتيجية: من خلال ما تم التوصل إليه في المراحل السابقة.
16. عرض وثيقة الخطة الاستراتيجية على محكمين من خبراء التخطيط الاستراتيجي بمجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي لتقويمها.
17. إخراج الخطة الاستراتيجية بصورتها النهائية، وتقديمها لمجلس الجامعة للمصادقة عليها.
18. إقامة حفل إشهار الخطة الاستراتيجية للجامعة، ونشرها على موقع الجامعة الإلكتروني، والمضي قدماً في تنفيذها.

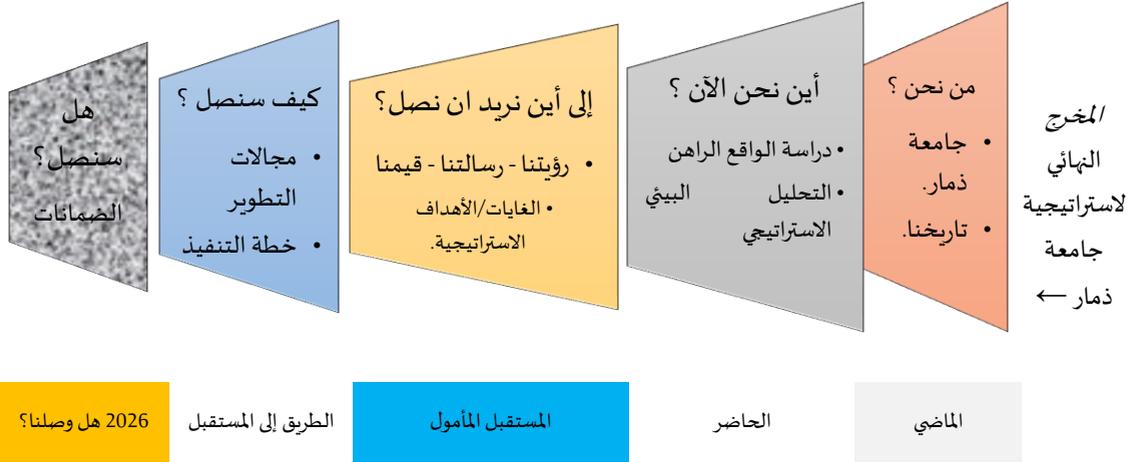


والشكل (3) يوضح مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية:

الخطوات	المرحلة	الهدف
بناء أدوات جمع البيانات	المرحلة الأولى	التخطيط للخطة (ماذا نريد؟)
تحديد المصادر المرجعية وتجهيزها	الإعداد والتهيئة	دراسة الواقع (من نحن؟)
عرض وتحليل بيانات الواقع	تشكيل فرق العمل	التحليل البيئي سوات (أين نحن الآن؟)
جمع البيانات المطلوبة	توزيع المحاور على فرق العمل	تحديد التوجهات إلى أين نريد أن نصل؟
تحليل نتائج تحديد الخيار الاستراتيجي	بناء أداة سوات وتحكميها	وضع خطة الاستراتيجية (كيف سنصل؟)
اعتماد التوجهات وتثبيتها	وضع رؤية الجامعة ورسالتها	
وضع الأهداف الاستراتيجية	صياغة الغايات الاستراتيجية	
إقامة فعالية إشهار الخطة وإعلانها	إعداد الخطة التنفيذية	
التحضير لفعاليته إشهار الخطة واعتمادها	تحرير النسخة النهائية	

شكل (3): مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية

أعدت هذه الخطة الاستراتيجية بحيث تجيب على أربعة تساؤلات رئيسة، هي: من نحن؟ - أين نحن الآن؟ - إلى أين نريد أن نصل؟ - كيف سنصل؟ والشكل (4) يوضح المخرج النهائي للاستراتيجية للإجابة على هذه التساؤلات:



شكل (4): المخرج النهائي للاستراتيجية



ثالثاً: أداة التحليل البيئي الاستراتيجي واجراءاتها.

التصميم المنهجي لمحتوى الأداة ومصادر بنائها:

هدفت أداة التحليل البيئي الاستراتيجي إلى الكشف عن مؤشرات تحليل البيئة الداخلية (مواطن القوة/مواطن الضعف)، وكذلك مؤشرات تحليل البيئة الخارجية (الفرص الممكنة/المخاطر والتهديدات المحتملة)؛ بغرض تحليل الفجوة، وتوليد البدائل وصياغة التوجهات الاستراتيجية المناسبة، وترتيب أولوياتها بما يتناسب مع أهداف الجامعة وتوجهاتها المستقبلية، وتم إعداد مؤشرات هذه الأداة في صورتها الأولية من خلال الآتي:

1. عرض الوضع الراهن للجامعة بواسطة جمع البيانات عن واقع الجامعة الحالي.
 2. تحليل محتوى الوثائق الرسمية.
 3. مسح آراء المستفيدين (سوق العمل، الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين) وذلك باتباع أسلوب بونات.
 4. المقابلات الشخصية مع القيادات الأكاديمية والإدارية، ومع ممثلي الأطراف المجتمعية.
 5. الحلقات النقاشية، وجلسات العصف الذهني لفرق العمل مع مختلف الأطراف المعنية.
 6. استراتيجيات بعض الجامعات اليمنية المناظرة.
- وتم عرض الأداة بصورتها الأولية على (18) محكماً من الخبراء من داخل الجامعة وخارجها، وفي ضوء آراء المحكمين تم الوصول إلى الأداة في صورتها النهائية؛ لتتكون من (166) مؤشراً، موزعة على محاور البيئة الداخلية، ومحاور البيئة الخارجية، والجدول (35) يوضح محتوى هذه الأداة:
- جدول (35): توزيع مؤشرات أداة التحليل البيئي الاستراتيجي

م	محاور البيئة الداخلية	مواطن القوة	مواطن الضعف
1	القيادة والحوكمة	7	6
2	موارد الجامعة	9	6
3	البنية الأكاديمية	6	7
4	الموارد البشرية	6	7
5	الطلبة والدعم الطلابي	11	8
6	الدراسات العليا والبحث العلمي	7	5
7	الشراكة المجتمعية	6	5
8	التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	10	6
	المجموع	62	50

م	معاور البيئة الداخلية	مواطن القوة	مواطن الضعف
م	معاور البيئة الخارجية	الفرص الممكنة	المخاطر والتهديدات المحتملة
1	العوامل السياسية والقانونية	4	4
2	العوامل الاجتماعية والثقافية	5	4
3	العوامل الاقتصادية	4	5
4	العوامل التكنولوجية	7	4
5	الاعتماد الأكاديمي	6	4
6	المنافسة المؤسسية	3	4
	المجموع	29	25

إجراءات تطبيق أداة التحليل البيئي الاستراتيجي:

بعد أن تم تحويل استبانة التحليل البيئي الاستراتيجي إلى نسخة تطبيقية إلكترونية باستخدام تطبيق (Google Drive)، تم توزيعها على عينة قصدية بلغت (74) من منتسبي الجامعة (أكاديميين وإداريين) ومن جميع الجهات بالجامعة لضمان تمثيل كل الجهات، والجدول (36) يبين خصائص العينة:

جدول (36): خصائص عينة تطبيق أداة التحليل البيئي الاستراتيجي

م	العمل	العدد	النسبة %
1	رئيس الجامعة ونوابه	2	2.7
2	عمداء الكليات والمراكز ونوابهم	8	10.8
3	رؤساء الأقسام العلمية	16	21.6
4	أعضاء هيئة التدريس	31	41.9
5	أمين عام الجامعة ومساعديه، ومدراء العموم ونوابهم	7	9.5
6	مدراء الإدارات	10	13.5
	المجموع	74	100.0

الفصل الثاني

مؤشرات تحليل الوضع الراهن لجامعة ذمار

الجزء الأول: دراسة الواقع الراهن للبيئة الداخلية للجامعة وتحليله.

المحور الأول: القيادة والحوكمة.

المحور الثاني: موارد الجامعة (المادية، المالية، التكنولوجية).

المحور الثالث: البنية الأكاديمية.

المحور الرابع: الموارد البشرية.

المحور الخامس: الطلبة والدعم الطلابي.

المحور السادس: الدراسات العليا والبحث العلمي.

المحور السابع: الشراكة المجتمعية.

المحور الثامن: التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.

الجزء الثاني: دراسة الواقع الراهن للبيئة الخارجية للجامعة وتحليله.

المحور الأول: العوامل السياسية والقانونية.

المحور الثاني: العوامل الاجتماعية والثقافية.

المحور الثالث: العوامل الاقتصادية.

المحور الرابع: العوامل التكنولوجية.

المحور الخامس: الاعتماد الأكاديمي.

المحور السادس: المنافسة المؤسسية.



مؤشرات تحليل الوضع الراهن لجامعة ذمار

يتضمن هذا الفصل عرضاً مقتضباً ومركزاً لمخرجات نتائج الدراسة النظرية والبحث الميداني، للتعريف بواقع أهم العوامل الداخلية والخارجية وطبيعته، الذي يمثل أهم المحددات الاستراتيجية الراهنة لواقع جامعة ذمار وأفاق تطويرها مستقبلاً، وذلك من حيث أبرز المعالم المؤسسية التعريفية والتاريخية بالجامعة، ومؤشراتها النوعية والكمية الفعلية، في ضوء ما أسفرت عنه المراجعة والتحليل المكتبي للأطر والأدبيات المرجعية السابقة المتوافرة والمتاحة، وكذا ما تم الوصول إليه من نتائج ميدانية بناءً على استقصاء آراء ووجهات النظر والانطباعات الشخصية لدى أفراد العينات البحثية (المؤسسية/الموظفين والمجتمعية والخبراء) نحو الجامعة وخدماتها والانتساب إليها، وتقييم واقع أدائها الراهن وطبيعته؛ وذلك بناءً على إجاباتهم على أسئلة فقرات الاستبانات والمقابلات الميدانية الخاصة التي تم إجراؤها، من قبل فرق العمل الميداني للاستراتيجية.

وقد تم السير في إعداد هذا الفصل وتقديمه وعرض محتواه الموضوعي المتكامل، من خلال تقسيمه إلى جزأين رئيسين، بحسب مجالات التحليل المستهدفة ومحاوره؛ تمثل الجزء الأول في عرض سريع وموجز لأهم المؤشرات الكمية والنوعية المعبرة عن الواقع الراهن للجامعة على مستوى البيئة الداخلية، بحسب محاور التحليل المؤسسي الاستراتيجي الثمانية وأبعادها التي تضمنها النموذج النظري والمنهجي للخطة الاستراتيجية.

كما اختص الجزء الثاني بتقديم قراءة استشرافية أولية لأهم المتغيرات والعوامل الخارجية العالمية والاقليمية والوطنية والمحلية التي تشكل محددات استراتيجية عامة يمكنها أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء الجامعة وتوجهاتها المستقبلية المأمولة، وفيما يأتي عرض لذلك:

الجزء الأول: دراسة الواقع الراهن للبيئة الداخلية للجامعة وتحليله:

مدخل عام:

تمثل البيئة الداخلية لأي منظمة/ مؤسسة تعليمية، أحد أهم المحددات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، وتعد البيئة الداخلية، المجال التحليلي الأول في مكونات مصفوفة (SWOT) وأسلوبه للتحليل البيئي المؤسسي، الذي يمثل أهم المراحل الإجرائية للتخطيط الاستراتيجي للجامعات.

يقصد بالبيئة الداخلية للجامعة؛ كافة المكونات التنظيمية والمادية والبشرية والمؤسسية والأكاديمية (التعليمية والبحثية والخدمية) التي تمثل عوامل رئيسية، تؤثر على أداء الجامعة وتشكل أساساً ومحددات رئيسية لتوجهاتها الاستراتيجية، من حيث امكانياتها ومشكلاتها الراهنة. وفي سياق ذلك، يهدف هذا الجزء إلى تقديم عرض موضوعي مركز للتعرف على أبرز المؤشرات النوعية والكمية لأهم المتغيرات والعوامل الاستراتيجية المحددة لواقع البيئية الداخلية لجامعة دمار، ذات العلاقة بمحاور استراتيجية للجامعة؛ التي حُددت وفق النموذج/ المدخل النظري ومنهجية الاستراتيجية.

وتمت دراسة الواقع الراهن لكل محور من محاور البيئة الداخلية، في ضوء مراجعة أهم ما تضمنته الأدبيات المرجعية العلمية والمؤسسية المتوفرة والمتاحة ذات العلاقة؛ وتحليله.

وقد تمثلت أهمها في:

- الأنظمة واللوائح والأدلة الإدارية الداخلية لجامعة دمار، وهيكلها التنظيمي المعلن.
- القرار الجمهوري رقم: (47) لسنة: (1996م) لإنشاء جامعة دمار.
- كافة القرارات الجامعية الصادرة عن مجلس/ رئيس جامعة دمار خلال السنوات الأخيرة.
- الوثائق المؤسسية المتعلقة بحصر الأصول الملموسة وغير الملموسة لجامعة دمار وإثبات حقوق الملكية لها.
- الوثائق والأدلة الرسمية السارية الخاصة باتفاقيات جامعة دمار مع بعض الجهات والأطراف ذات العلاقة.
- تقارير جامعة دمار المالية والإدارية والأكاديمية الرسمية الصادرة عن الجامعة خلال السنوات الأخيرة.
- نظام شؤون الطلاب (ERP) الإلكتروني، وكذلك موقع الجامعة الإلكتروني.
- الدراسات والأبحاث العلمية المنفذة في العامين الأخيرين (2019-2021) على البيئة الداخلية لجامعة دمار مثل: (بحوث الإدارة والتخطيط التربوي المطبقة على الجامعة).
- نتائج تحليل استبانات ومقابلات استقصاء استجابات وآراء الطلبة والموظفين المنتسبين إلى جامعة دمار خلال العام الجامعي (2021-2022) التي تم تصميمها وبنائها وتطبيقها من قبل فرق العمل المشكلة للخطة الاستراتيجية للجامعة.
- وفي ضوء مراجعة ما تضمنته هذه الأدبيات والأطر المرجعية وتحليلها مكتبياً أو بالمسح الميداني، وتحليلاتها الكيفية والإحصائية؛ تم الوصول إلى أهم المؤشرات النوعية والكمية، المتعلقة بالواقع الراهن

للبيئة الداخلية لجامعة ذمار، وفق محاور التحليل المعتمدة في نموذج ومنهجية إعداد الخطة الاستراتيجية، وفيما يأتي عرض لمخرجات النتائج النهائية الرئيسية الموجزة، التي أسفرت عن دراسة وتحليل كل محور على حدة.

المحور الأول: القيادة والحوكمة.

يأتي وضع خطة استراتيجية لجامعة ذمار، في سياق توجه الجامعة نحو إرساء قواعد الأسلوب العلمي للتخطيط المستقبلي، الذي يتلاءم وتطلعات الجامعة، وإحداث تغيير شامل يرتقي بوظائف الجامعة إلى مستويات عملية قادرة على مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية. ولعل أهم عناصر تطبيق الحوكمة في الجامعة تكمن في وجود القيادات الأكاديمية والإدارية الفعالة، وإصلاح الهياكل الإدارية والرقابية، والشفافية الكاملة في العمل الأكاديمي والإداري، وتبني سياسة الإفصاح عن المعلومات، وممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومشاركة الأطراف المعنية في عملية الإدارة والتقييم، وتوفير الاختيارات التنظيمية الملائمة.

ولعل إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار؛ يُعد تعبيراً عن نضج التفكير الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية والإدارية، ونمو ثقافة الجودة لديهم، إذ تسعى تلك القيادات من خلال وضع استراتيجية للجامعة إلى تحقيق التوازن بين وظائفها (التدريس الجامعي، إنتاج البحث العلمي)، وخدمة المجتمع من ناحية، وبين تطلعها للتميز والظهور على خارطة المحلية والإقليمية والدولية للتعليم العالي من ناحية أخرى، في إطار توجه عام بالالتزام بمعايير الجودة، والتوجهات الاستراتيجية التي تمحورت حول: التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية، والغايات الاستراتيجية والتي يعد محور القيادة والحوكمة أحدها، وتنفيذاً لهذه التوجهات، فقد تم تشكيل فريق يعنى بمحور القيادة والحوكمة باعتباره أحد محاور وضع استراتيجية الجامعة.

وسيتم تقديم استعراض الواقع الخاص بالمحور والدلالات الاستراتيجية التي خرج بها الفريق؛ على النحو الآتي:

القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار:

صدر القرار الجمهوري رقم: (158) لسنة 1996م ليكون إيداناً بافتتاح الجامعة في (1996/8/24م) وتعيين الأستاذ الدكتور عبدالله محمد المجاهد رئيساً لها، وقد استمر حتى تاريخ (2003م) ثم تم تعيين الأستاذ الدكتور/ قاسم محمد بريه من (2003-2004م) ثم تلاه الأستاذ الدكتور/ احمد محمد الحضرائي من العام (2004-2013م)، ثم الأستاذ الدكتور خليل سعيد الوجيه من (2013-

(2015م)، ثم الاستاذ الدكتور/ محمد يعي الرفيق من (2015- 2016م)، ومن (2016م) تولى الاستاذ الدكتور/ طالب طاهر النهاري رئاسة الجامعة.

وفيما يأتي عرض للقيادات الأكاديمية والإدارية الحالية؛ بناء على التقارير الرسمية ومراجعة الدراسات العلمية التي تناولت القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار كدراسة (الصغير، 2017)، و(الجعوري، 2019)، و(العفاري، 2019)، و(الاحص، 2019)، و(السمواي، 2020)، وفي ضوء الهياكل التنظيمية للجامعة؛ فإن عدد القيادات الأكاديمية بلغ: (103) قائد، والقيادات الإدارية (144)، قائداً؛ وفقاً للوظائف المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي للجامعة والكليات والمراكز التابعة لها وذلك للعام الجامعي (2020-2021)، والقيادة الأكاديمية بجامعة ذمار تتحدد في مستويين هما:

المستوى الأول: الكيانات القيادية وتمثلها المجالس (مجلس الجامعة، ومجلس الشؤون الأكاديمية بالجامعة، ومجلس الدراسات العليا والبحث العلمي بالجامعة، ومجلس شؤون الطلاب بالجامعة، ومجالس الكليات والمراكز العلمية، ومجالس الأقسام العلمية).

المستوى الثاني: المسؤولون المعينون في مناصب قيادية أكاديمية بالجامعة: (رئيس الجامعة ونوابه - وعمداء الكليات، والمراكز، والدوائر، والمعهد - نواب عمداء الكليات، والمراكز، والدوائر، والمعهد - رؤساء الأقسام العلمية). والقيادات الإدارية تمثل الموظفين الشاغلين لمناصب إدارية، وتمثل بـ (أمين عام الجامعة، والأمناء المساعدين، ورؤساء الدوائر الإدارية، ومدراء العموم، وأمناء الكليات بالجامعة، ومدراء الإدارات) والجدول (1) يوضح عدد القيادات الأكاديمية والإدارية:

جدول(1): إحصائية بالقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة ذمار

نوع القيادة					
القيادات الإدارية			القيادات الأكاديمية		
العدد الفعلي	العدد	المركز الوظيفي	العدد الفعلي	العدد	المركز الوظيفي
3	4	أمين عام الجامعة ومساعدوه	4	4	رئيس الجامعة ونوابه
10	10	أمناء الكليات بالجامعة	16	24	عمداء كليات / مراكز/دوائر/ معهد
30	35	مدراء العموم	24	29	نواب عمداء / مراكز/ معهد
90	95	مدراء الإدارات	41	46	رؤساء الأقسام
133	144	الإجمالي	85	103	الإجمالي

ومن خلال الجدول (1) يتضح أن عدد القيادات الأكاديمية الفعلية: (85) قائداً يشغلون (103) موقع قيادي، وأن عدد القيادات الإدارية الفعلية (133) قائداً يشغلون (144) موقعاً قيادياً وهذا يشير إلى أن عددهم لا يتكافأ مع عدد المناصب، بيد أن ذلك لا يعني وجود مناصب قيادية شاغرة. وإنما هناك بعض من القيادات الأكاديمية بالجامعة تشغل أكثر من منصب قيادي وذلك بواقع (18) فرداً يشغلون أكثر من منصب، أما ما يخص القيادات الإدارية فهناك وظائف مشغولة لبعض الإدارات لم يتم تعيين قيادات فيها، وهناك قيادات إدارية معينة لا تمارس عملها بسبب ما تمر به البلاد من أوضاع نتيجة الحرب والعدوان الذي تسبب بانقطاع الرواتب، وكذا الدعم الحكومي للجامعة مما جعل الكثير من الإدارات لا تستطيع ممارسة مهامها بشكل صحيح.

تكافؤ الفرص وتداول السلطة:

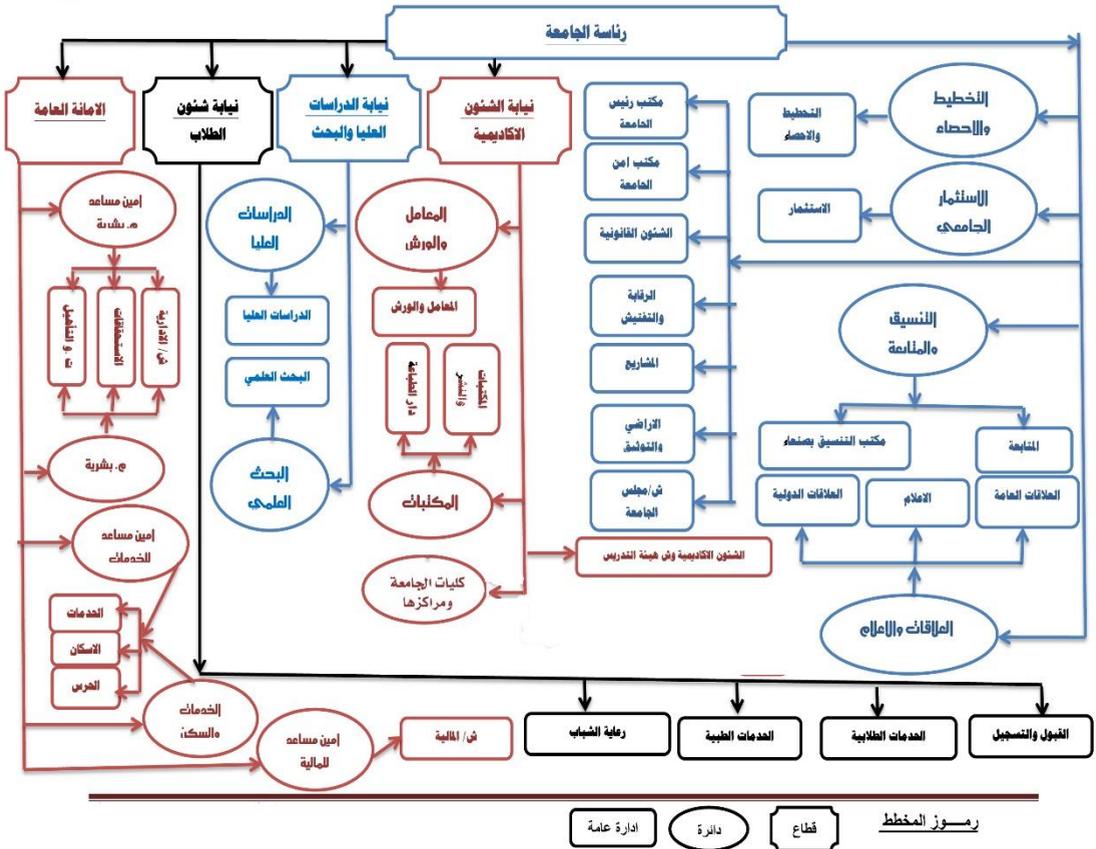
انطلاقاً من إيمان قيادة الجامعة بضرورة تطوير منظومة الأداء المشجعة على الابتكار والابداع، وحرصها على استمرارية العملية التعليمية في ظل ظروف غير طبيعية تمر بها البلد فقد عمدت على اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية التي تحفظ للجامعة استمراريتها في أداء رسالتها من خلال تعيين عدد من القيادات الأكاديمية والإدارية لشغل المناصب القيادية وفقاً لما هو متاح، ومحاولة اتباع مبدأ التداول على الرغم من استمرار الحرب القائمة على اليمن من دول العدوان، وانقطاع الرواتب، وتدمير الكثير من الكوادر، وتهرب بعضها من المسؤولية، وانقطاع البعض الآخر.

ومن خلال الرجوع إلى الشؤون القانونية بالجامعة، وفي ضوء التقارير الرسمية اتضح صدور الكثير من القرارات بتعيينات أكاديمية وإدارية في مختلف مناصب الجامعة من عمداء، ونواب عمداء، ورؤساء أقسام علمية، فعلى سبيل المثال؛ بلغ عدد القرارات في العام 2019/2018 (51) قراراً، وفي العام 2020/2019م (27) قراراً.

الهيكل التنظيمي:

من خلال قانون الجامعات اليمنية وتعديلاته، نجد أن القانون قد حدد الإطار العام للبناء التنظيمي والهيكل للجامعات والكليات التابعة لها (الأكاديمي، الإداري)، وهو بناء هيكلي تنظيمي قائم على أساس الوظائف، وقد حددت المادة (50) في قانون الجامعات اليمنية التكوينات والهيكل التنظيمية

الأكاديمية والإدارية، وبالتالي فإن هيكل جامعة دمار الحالي هو النمط نفسه المعمم على الجامعات الحكومية بشكل عام، وهذا من شأنه إلغاء حق تميز الجامعة باختيار البناء التنظيمي والهيكل الذي تراه مناسباً، كما أنه أدى الى وجود هياكل تنظيمية وإدارية رئيسة لا تعمل بصورة تكاملية تنسجم مع طبيعة العمليات والوظائف الاساسية للجامعة، وأوجد جهازاً إدارياً متضخماً، وطرقاً وأساليب إدارية روتينية معقدة تفتقد المرونة والشفافية، وإكساب القيادات الإدارية نوازع البيروقراطية والمزاجية والفردية في اتخاذ القرار، ولذلك فان هناك توجهاً لإعادة تنظيم الهيكل الخاص بالجامعة بما يتوافق مع مستحدثات الجامعة الأكاديمية والإدارية، وإعادة التنظيم الهيكلي لكل كليات الجامعة ومرافقها، بما ينسجم مع مهام كل كلية ووحدة إدارية، وبما يضمن وجود هيكل يتمتع بالرشاقة التنظيمية ويواكب متطلبات العصر، والشكل (5) يوضح الهيكل الخاص بجامعة دمار:



شكل (5): هيكل الجامعة الحالي

التوجهات المرجعية القديمة لجامعة دمار:

رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها وأهدافها.

أسفرت المراجعة المسحية لأدبيات جامعة دمار ومصادرها الرسمية، إلى رؤية ورسالة جامعة دمار السابقة، وذلك على النحو الآتي:

الرؤية: " التميز في تقديم خدمات تعليمية، وبحثية، ومجتمعية، على المستوى المحلي، والإقليمي، والدولي".

الرسالة: " تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة تُسهم في خدمة المجتمع وتُلبّي متطلبات سوق العمل".

القيم: 1- الأمانة والإخلاص في العمل. 2- النزاهة والشفافية. 3- تحمل المسؤولية. 4- العمل بروح الفريق الواحد. 5- الجودة والإبداع.

الأهداف:

- 1- تقديم خدمة تعليمية متميزة تكسب الطالب معارف ومهارات تلبّي احتياجات سوق العمل وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- 2- تشجيع الأبحاث العلمية التي تساهم بفاعلية في حل مشكلات المجتمع.
- 3- تعزيز الشراكة الفاعلة مع الجامعات والمؤسسات المختلفة.
- 4- تطوير الأطر التنظيمية واللوائح الداخلية للجامعة بما يعزز استقلاليتها مالياً وإدارياً.
- 5- تطوير وإنشاء البرامج الأكاديمية والبنى التحتية للجامعة ومرافقها في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي.

وعلى الرغم من وجود رؤية للجامعة ورسالة وقيم وأهداف معلنة بموقع الجامعة الإلكتروني؛ إلا أن هذه التوجهات لم تنبثق عن خطة استراتيجية فعلية، ما حدا بالجامعة – عبر جهود حثيثة ومتواصلة – إلى استكمال ما بدأته سابقاً لتتكامل – أخيراً – بخروج هذه الوثيقة التي تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة.

خلاصة عرض واقع محور القيادة والحوكمة:

في ضوء ما سبق، يمكن القول: إن واقع القيادة والحوكمة بالجامعة، بمستوياتها الثلاثة (المادية، والمالية، والتكنولوجية) تتسم بعدد من المؤشرات الإيجابية، يقابلها أيضاً عدد من

السلبيات وأوجه القصور، والتي يمكن أن تشكل عوامل قوة/ ضعف ينبغي مراعاتها في إعداد الخطة الاستراتيجية، ونستخلص أهمها على النحو الآتي:

(أ) أهم المؤشرات الايجابية لواقع محور القيادة والحوكمة لجامعة ذمار:

1. وجود قيادة جامعية داعمة للتخطيط والتطوير الاستراتيجي.
2. مشاركة مجالس الجامعة المختلفة في صناعة القرارات.
3. وجود توجه لدى القيادة نحو تنمية مصادر التمويل الذاتي للجامعة وتنويعه.
4. وجود تحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في حوكمة العمل الأكاديمي والإداري بالجامعة.
5. توفر الجامعة تقارير إنجاز سنوية تحتوي على بيانات مؤسسية متاحة لمن يرغب الاطلاع عليها.
6. توفر قنوات اتصال مباشرة بقيادة الجامعة مفتوحة ومتاحة لجميع الأطراف.
7. وجود توجه لاستكمال البنية التنظيمية الداخلية للجامعة (لوائح، وأنظمة، وأدلة عمل).

(ب) أهم المؤشرات السلبية لواقع محور القيادة والحوكمة لجامعة ذمار:

1. ضعف تفعيل آليات الرقابة والمساءلة القانونية وأجهزتها.
2. تقادم الهيكل التنظيمي للجامعة، ومحدودية مناسبتها لبعض وظائف الجامعة.
3. افتقار الجامعة إلى التوصيف الوظيفي الواضح على مستوى وحدات الجامعة.
4. محدودية دورات الثقافة التنظيمية للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة.
5. قصور في انتظام انعقاد المجالس الجامعية المختلفة في مواعيدها المحددة باللوائح.
6. ضعف الاستقلال المالي والإداري للكليات والمراكز التابعة للجامعة.

المحور الثاني: موارد الجامعة (المادية، المالية، التكنولوجية).

يعد عنصر رأس المال المؤسسي الاستثماري (الموارد) أحد أهم المحاور والأبعاد المحددة للبنية التكوينية للجامعات، إذ يتم في ضوء تحديد هذا العنصر وتحليله بأبعاده المختلفة، التعرف عما إذا كانت هناك مؤشرات حقيقية ضامنة لقدرة الجامعة على أداء وظائفها الرئيسية المختلفة.

فمن غير موارد حقيقية كافية ومتكاملة وفعالة؛ لا تستطيع أي جامعة أن تقوم بأداء أي من وظائفها التعليمية أو البحثية أو الخدمية، كما أنها لا تستطيع أن تدير عملياتها إدارة ناجحة وفعالة، في تحقيق غاياتها واهدافها، وخططها الاستراتيجية، بل صار محور الموارد الجامعية أحد المعايير الأساسية لتحليل واقع امكانيات الجامعات وقدراتها ومؤهلها وتقييمه

للحصول على الاعتماد؛ الأمر الذي جعل قيادات الجامعات وإداراتها المختلفة؛ تنظر إلى الموارد بوصفها أحد المحاور الرئيسة لتوجهاتها وخططها الاستراتيجية المستقبلية. وانطلاقاً مما سبق، فإن (موارد الجامعة) تمثل أحد المحاور الرئيسية - إن لم يكن أهمها- التي أخذته جامعة ذمار بعين الاعتبار، في سياق عملياتها المؤسسية الهادفة إلى التخطيط والتطوير الاستراتيجي للجامعة، وتحديد توجهاتها الاستراتيجية المستقبلية وصياغتها.

حيث تتأطر الموارد المؤسسية للجامعات، في أربعة أنواع رئيسة، هي:

- موارد مادية: وتتمثل في الأصول الثابتة والمنقولة او ما يسمى الأصول الملموسة غير النقدية.
 - موارد مالية: وتتمثل في (الأصول النقدية)، المتاحة والمحتملة.
 - موارد تكنولوجية: ويمكن اعتبارها بالأصول غير المنظورة، حيث باتت تعرف في أدبيات علم الإدارة والمحاسبة بـ:(الموارد التكنولوجية)، كالمنتجات البرمجية والمخططات والتصاميم ورأس المال الفكري.
 - موارد بشرية: ويتمثل في الموظفين من الأكاديميين والإداريين، وكذلك الطلبة.
- ولأن النوع الرابع (الموارد البشرية) في الجامعات ذا خصوصية وطبيعة مختلفة عن باقي المؤسسات؛ إذ يفضل اعتبارها محاور مستقلة بذاتها عند التحليل المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي؛ فسيتم التركيز هنا على الثلاثة الأنواع الأولى. إذ سيتضمن هذا الجزء عرضاً موجزاً، لأهم المؤشرات النوعية والكمية الحالية لموارد جامعة ذمار، ضمن أبعادها الرئيسية الثلاثة: (المادية، والمالية، والتكنولوجية)، كل بعد على حدة، وذلك على النحو الآتي:
- (أ) الموارد المادية لجامعة ذمار:**

تمتلك جامعة ذمار حرمًا جامعيًا كبيراً (قد يكون الأكبر بين الجامعات اليمنية)، بمساحة إجمالية تتجاوز أربعة ملايين وثمانين الف متر مربع، (4,080,000 متر مربع)، بما يقارب (36) الف لبنة ذماري مربعة؛ إلا أنه يعاني من التشتت الجغرافي فيالي جانب الحرم الجامعي الرئيسي الغربي والشرقي الكائن شمال مدينة ذمار والذي يشكل ما نسبته (95%) من اجمالي المساحة؛ ما زال للجامعة أربعة مواقع أخرى على، أهمها: حرم كلية التربية بمساحة تقدر بأكثر من ثلاثة عشر الف (13,000) متر مربع، وحرم كلية الآداب بمساحة تتجاوز ثمانية عشر الف ومائة (18,100) متر مربع، وكلاهما يقع في الدائري الغربي لمدينة ذمار، كذلك حرم

كلية طب الأسنان بمساحة تتجاوز ثمانية عشر الف ومائتي (18,200) متر مربع، ويقع في الدائري الجنوبي، بالإضافة إلى مستشفى الوحدة التعليمي بمساحة تتجاوز مائة وستة وأربعين الف ومائتي متر مربع، الكائن في الدائري الجنوبي لمدينة معبر التابعة لمديرية جهران والتي تبعد بحوالي (30) كيلو متراً شمال مدينة ذمار، كما تمتلك جامعة ذمار موارد مادية ملائمة بالحد الأدنى؛ إلا أن بعضها لم يتم استكمال تجهيزاته، والجدول (2) يوضح تلك التجهيزات:

جدول (2): أهم المؤشرات النوعية والقياسية لواقع الموارد المادية لجامعة ذمار حتى العام 2021

ملاحظات	العدد	البيان
20 خارج الخدمة	85	مبان ومرافق
43 خارج الخدمة	135	قاعات دراسية ومدرجات
	88	معامل ومختبرات
	23	مخازن
إحداها قيد الإنشاء	3	مستشفيات تعليمية
	3	متاحف ومعارض
اثنان خارج الخدمة	8	آبار ارتوازية
بسعة إجمالية تقدر بـ (700) ألف متر مكعب	3	خزان رئيسي لتغذية الميا
	2	محطة كهرباء تحويلية
	12	استراحات طلابية
	13	مساجد ومصليات
	10	كفتيريا
	6	مكتبات
	5	ملاحق رياضية
لا يوجد	0	شبكة صرف صحي ومعالجة
	15	مواقف سيارات

من الجدول (2) يتضح بأن الجامعة تمتلك عدد (85) مبنى ومرقفاً تم إنشاؤها في المساحة المشار إليها أعلاه منها (18) مبنى قيد الإنشاء تعثر إتمام بنائها منذ العام 2015م، بالإضافة إلى عدد (2) مبنيين مدمرين بفعل قصف طيران العدوان (مبنى دار الضيافة)، أو بفعل تهالك المبنى وسقوط جزء منه (المبنى الشرقي لكلية الآداب)، بالإضافة إلى الأصول والموجودات المنقولة التي تمتلكها الجامعة من أثاث وتجهيزات ووسائل نقل وغيرها.



(ب) الموارد المالية لجامعة ذمار:

يمكن الاعتماد على بيانات آخر موازنة حكومية تم تنفيذها للجامعة؛ وهي موازنة العام المالي (2014م)، وتحديد قيم الموارد المالية النقدية لجامعة ذمار بشقيها الحكومي (الاعتمادات الحكومية التي خصصتها الحكومة للجامعة)، والذاتي (الموارد الذاتية التي حصلت عليها الجامعة) كما يتضح في الجدول الآتي:

جدول (3) المؤشرات المالية لجامعة ذمار وفق آخر بيانات متوافرة (موازنة الجامعة للعام المالي 2014 * 1000 ريال

إجمالي	موارد ذاتية	موارد حكومية	الاسم	الباب
3,545,980	784,777	2,761,203	أجور وتعويضات العاملين	الباب الأول
1,239,797	559,059	680,738	نفقات على السلع والخدمات والممتلكات	الباب الثاني
448,602	30,472	418,130	الإعانات والمنح والمنافع الاجتماعية	الباب الثالث
1,021,147	42,328	978,819	اكتساب الأصول غير المالية	الباب الرابع
6,245,526	1,416,636	4,828,890	الإجمالي العام للاستخدامات	

وبتسليط بعض الضوء وفق نظرة تحليلية مقارنة للموارد الذاتية للجامعة والوحدات الفرعية التابعة لها، خلال ست سنوات مالية (2015-2020)، نجد أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في حجم ونمو تلك الموارد من وحدة فرعية لأخرى، وعددها ستة عشر وحدة فرعية هي (ديوان رئاسة الجامعة، نيابتا شؤون الطلاب والدراسات العليا، والإدارة العامة للمكتبات، والكليات ومعهد التعليم المستمر والمستشفى التعليمي الجامعي بمعبس)، وبالمجمل تواجه الجامعة صعوبات مالية كثيرة نظراً لتوقف شبه كلي لموازنة الجامعة خلال السنوات الست الماضية نتيجة للظروف الراهنة التي تمر بها البلاد، وخصوصاً فيما يتعلق بانقطاع المرتبات، وهذا ما يشكل عائقاً حقيقياً للجامعة، وحالياً تعتمد الجامعة اعتماداً شبه كلي على الموارد الذاتية التعليمية، وفي السنوات الأخيرة حصل تراجع ملحوظ في إقبال الطلاب على الالتحاق بنظم التعليم غير المجانية كالموازي والمسائي، وهذا يؤدي إلى تراجع الموارد الذاتية للجامعة، وهذا قد يؤثر سلباً على أداء الجامعة.

ج) الموارد التكنولوجية لجامعة ذمار:

يرتبط بُعد الموارد التكنولوجية في الجامعات، بأبعاد مؤسسية أخرى ذات سياق أكاديمي وتعليمي (تكنولوجيا تعليم)، ولذلك تم التعريف هنا بالموارد التكنولوجية لجامعة ذمار من زاوية عامة، بالتركيز على الموارد التكنولوجية التي تمثل أصولاً غير مادية (الأنظمة البرمجية).

ولجامعة ذمار بنية تقنية حديثة ومتطورة في إدارة المعلومات والبيانات وحوسبتها إلكترونياً، حيث استكملت الجامعة تصميم نظام (ERP) وإطلاقه، وبدأت بتطبيقه في العمل الإداري، وهو نظام متكامل يزيح العمل الدفترى، ويحوسب كل الأنظمة المالية والإدارية والأكاديمية في الجامعة، وهذا المشروع التقني سينقل الجامعة من العمل المكتبي الروتيني المرتبط بالسجلات الدفترية، إلى نظام إلكتروني متكامل يساعد في تجويد الأداء المؤسسي للجامعة الأكاديمية، ويختصر الوقت بشكل كبير، خاصة في استخراج وثائق الطلاب وبياناتهم. (رئاسة جامعة ذمار، 2020).

وقد أسفر عن مراجعة الملفات والوثائق الأصول، وحقوق الملكية لجامعة دمار وتحليلها، واستقصاء القطاعات والوحدات الإدارية والأكاديمية للجامعة، إلى تكوين قائمة حصر وتوثيق تعريفية نهائية، لمصفوفة من الأنظمة البرمجية المملوكة والمتاحة للاستخدام لدى جامعة دمار، وسنستعرضها في الجدول (4):

جدول (4) أهم الأنظمة البرمجية التكنولوجية المملوكة والمتاحة في جامعة دمار

م	اسم النظام	وصفة	طبيعة حقوق الملكية	وثيقة اثبات ملكية الجامعة
1	نظام ERP لشؤون الطلاب والموارد الذاتية	نظام مؤتمت لكافة الإجراءات والعمليات الخاصة بشؤون الطلاب منذ الالتحاق حتى التخرج والحسابات المالية المرتبطة بها، تم اعداده وتدشين العمل به عبر وحدة الأتمتة التابعة للجامعة ويتضمن عدد من الأنظمة الفرعية للإصدار الآلي لكافة التعاملات والوثائق.	مملوك للجامعة بنسبة 100%	لا يوجد
2	نظام التنسيق والقبول الموحد (SAR)	نظام التنسيق والقبول الموحد بالبوابة الإلكترونية بوزارة التعليم العالي، تم تدشينه عبر مركز تقنية المعلومات التابع لوزارة التعليم العالي والجامعات الحكومية.	جزئي للجامعة بالاشتراك مع الوزارة والجامعات	موجود
3	نظام التصنيف والارشفة والجرد الآلي للمكتبات	نظام تصنيف الكتب والمؤلفات والدوريات وتشفيرها وجردها وإعارتها عبر تقنية الباركود (قيد الانشاء).	مملوك للجامعة بنسبة 100%	لا يوجد
4	نظام تصاميم ومخططات الحرم الجامعي	مخططات وتصاميم هندسية لكافة الوحدات والمنشآت والمرافق المستقبلية للحرم الجامعي الشرقي والغربي بنسخها الوثائقية والمعمارية والانشائية والصحية والكهربائية لجمع مبان الحرم الجامعي ومرافقه، تم تنفيذها ومراجعتها عبر بيوت خبرة وشركات استشارية دولية.	مملوك للجامعة بنسبة 100%	لا يوجد
5	نظام للدراسات العليا	نظام مؤتمت لكافة الإجراءات والعمليات الخاصة بشؤون طلاب نيابة الدراسات العليا منذ الالتحاق حتى التخرج والحسابات المالية المرتبطة، مشروع قيد الانشاء.	مملوك للجامعة بنسبة 100%	لا يوجد

جامعة ذمار - نظام ERP

STUDENT AFFAIRS SYSTEM

النظام المالي المحاسبي الجيد ضرورة خصية للمؤسسات التعليمية العنية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة حيث يمثل الإطار الذي يشمل.

النظام المالي

نظام شؤون الطلاب

نظام الموارد البشرية

نظام المكتبات

نظام المستشفى الجامعي

نظام شؤون الطلاب

النظام المالي

وفي مجال الموارد التكنولوجية الخاصة بالمصادر والمراجع العلمية للتدريس والبحث العلمي في بيئة الجامعة، يلاحظ ضمن حوسبة المكتبات أن جامعة ذمار عملت على ادخال نظام المكتبات (YCIT-HE) التابع لمركز تقنية المعلومات بوزارة التعليم العالي وهو يعمل على إدارة مصادر المعلومات داخل المكتبة من كتب ومجلات وغيرها، وإدارة بيانات المستخدمين من المكتبة وضبط عملية الإعارة وتسهيل عملية الجرد، وتقديم الإحصاءات والتقارير الخاصة بذلك.

كما قامت الجامعة بمراسلة إدارة العديد من مؤسسات ونظم وقواعد المعلومات والبيانات العلمية الإلكترونية، وتم الحصول على اشتراك رسمي فيها، بينها الجدول (5):

جدول (5): قواعد البيانات التي تشترك فيها الجامعة

عددالمجلات	مجال النشر العلمي	القاعدة
13563	طب/ علوم صحية/هندسة /إدارة /علوم إنسانية	HINARI
12639	العلوم الزراعية والبيطرية وعلوم الحياة.	AGORA
7530	هندسة /حاسبات /رياضيات /فيزياء. /كيمياء	ARDI
10840	البيئة.	OARE
2356	القانون والعلوم الإنسانية.	GOALI
معظم	دار المنظومة	EduSearch
46928	المجموع	

وأصبح لدى الجامعة اشتراك رسمي للدخول إلى حوالى سبعة وأربعين الف مجلة علمية بكافة أعدادها، بأحدث الإصدارات، وبمختلف التخصصات العلمية، وكذلك يمكن تنزيل حوالى مائة وعشرة آلاف كتاب علمي نصاً كاملاً وبأحدث الإصدارات وفي كافة التخصصات العلمية.

ومؤخراً تم إتاحة الدخول إلى قاعدة المعلومات التربوية بدار المنظومة لجميع منتسبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والطلبة عبر موقع الجامعة من خلال بوابتي أعضاء هيئة التدريس والطلبة، كما تمتلك جامعة ذمار مكتبتين إلكترونيتين هما:

- المكتبة الإلكترونية في المكتبة المركزية وتتكون من قاعة تحوي (14) جهاز حاسوب محمول وجهاز سيرفر ومصدر كهرباء وخط إنترنت بسرعة (4) ميغا (تمويل يمن موبايل).
- المكتبة الإلكترونية في كلية الطب البشري وتتكون من قاعة بها عشرة أجهزة حاسوب حديث، وجهاز سيرفر، ومصدر كهرباء دائم، وخط إنترنت سريع.

ولهذا يعد توجه جامعة ذمار نحو أتمتة العمليات الإدارية؛ نقلة نوعية في مسار تحسين واقع التعليم الأكاديمي والعمليات التعليمية والمالية والإدارية، بالجامعة والمؤسسات التعليمية التابعة لها، والذي أتاح للطلاب معرفة الحالة الدراسية والمالية عبر الموقع الإلكتروني للجامعة (الموقع الإلكتروني لجامعة ذمار، بواسطة الرابط: <https://www.tu.edu.ye/page/views/1/1583>).

كما يضاف إلى قدرة الجامعة وتميزها في بنيتها التكنولوجية المتراكمة، التي حققتها خلال السنوات الخمس الأخيرة، وأهمها نجاح نظام التصحيح الإلكتروني ونظام البصمة والصورة في عملية اختبارات القبول والمفاضلة، وأتمتة كل العمليات بالجامعة، سيساهم إلى حد كبير في عملية المراقبة والمراجعة، وتقلص الأخطاء البشرية.

وعلى الرغم من ذلك؛ فإن نتائج حصر الأنظمة الآلية المؤتمتة والأصول المعنوية الأخرى، تشير إلى ندرة في هذا النوع من الموارد، والسبب يعود إلى عدم إثبات ملكية الجامعة لعدد من المؤلفات (الملخصات، الرسائل، الأطاريح)، لذا يجب أخذ هذا الموضوع بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجية الجامعة.

خلاصة عرض و اقع محور الموارد:

في ضوء ما سبق، يمكن القول أن واقع موارد جامعة ذمار، بمستوياتها الثلاثة (المادية، والمالية، والتكنولوجية) تتسم بعدد من المقومات والإمكانات، ويقابلها أيضاً عدد من المعوقات وأوجه القصور، والتي يمكن تشكل عوامل قوة/ضعف ينبغي مراعاتها في إعداد الخطة الاستراتيجية، ونستخلص أهمها على النحو الآتي:

(أ) أهم المؤشرات الايجابية لواقع محور الموارد المادية والمالية والتكنولوجية لجامعة دمار:

- ❖ مساحة الجامعة الكبيرة.
- ❖ إمكانية تطوير الموارد الذاتية للجامعة من خلال الاستفادة من موقع الحرم الجامعي - سواء الموقع الرئيس أم مواقع الكليات الواقعة خارجه - الذي يقع في مدينة دمار التي تتوسط عدداً من المحافظات ما يجعلها موقع جذب للاستثمار.
- ❖ وجود بنية تحتية ملائمة بالحد الأدنى في الجامعة.
- ❖ وجود نظم عمل مؤتمتة كنظام شؤون الطلاب، والموارد المالية الذاتية (ERP) ونظام فهرسة المكتبات (باركود)، والأنظمة الأخرى القابلة للتطوير.
- ❖ وجود موقع إلكتروني يحتوي على نوافذ فرعية للقطاعات التابعة للجامعة والكليات والمراكز والوحدات الفرعية، بالإضافة إلى وجود قنوات إعلامية في وسائل التواصل الاجتماعي.
- ❖ وجود تجهيزات ومعدات يمكن استخدامها في إنشاء معامل بحوث متقدمة.
- ❖ وجود مكتبة إلكترونية تتيح للطلبة والباحثين الاطلاع والتحميل المجاني على أكثر من (150) ألف عنوان لمؤلفات ومجلات علمية محكمة.
- ❖ وجود كادر يعمل في تخصصات تكنولوجية تتيح للجامعة تطوير أنظمة العمل وأتمتتها.
- ❖ وجود عدد من المعامل والمختبرات بتجهيزات عالية.

(ب) أهم المؤشرات السلبية لواقع محور الموارد المادية والمالية والتكنولوجية لجامعة دمار:

- ❖ ضعف الاعتمادات المالية الحكومية المخصصة للجامعة وقلتها.
- ❖ اعتماد الجامعة - بشكل رئيسي - على مواردها الذاتية التعليمية.
- ❖ تجميد البنك المركزي اليميني جزء كبير من أرصدة الجامعة وحجزها منذ عام 2016م وعدم إمكانية التصرف فيها.
- ❖ قلة إقبال الطلاب على الالتحاق بنظم التعليم غير المجانية كالموازي والمسائي، وعدم وجود طلبة وافدين.
- ❖ ارتفاع تكاليف البرامج العلمية والتطبيقية في ظل محدودية الموارد الذاتية
- ❖ انعدام التمويل المتاح لاستكمال المشاريع المتعثرة.
- ❖ عدم حسم ملكية الجامعة لأراضي بعض المرافق الواقعة خارج الحرم الجامعي الجديد.

المحور الثالث: البنية الأكاديمية.

تُعد البنية الأكاديمية المكون الأساس لأي جامعة، ومحور الارتكاز الذي تعتمد عليه في أداء وظائفها الثلاث (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، فمن خلال التعريف بالبنية الأكاديمية للجامعة نستدل بسهولة على أهم معالمها المؤسسية، من حيث مكوناتها ومجالاتها التخصصية، وحجم دورها المفترض والمتوقع وطبيعته، بوصفها مؤسسة تعليمية جامعية قائمة.

والبنية الأكاديمية في تعريفها العام كما تضمنته أدبيات مجلس الاعتماد الوطني باليمن، تمثل أحد معايير الاعتماد الوطني للجامعات اليمنية، بل إن البنية الأكاديمية وفق الأطر المرجعية لنظم الجودة والاعتماد الأكاديمي باليمن حُددت وتم تأطيرها باعتبارها أحد أهم المحاور الرئيسة لدراسات التحليل والتقييم الذاتي المؤسسي:

وانطلاقاً مما سبق، حرصت جامعة ذمار على اعتبار محور "البنية الأكاديمية" واحداً من المحددات الرئيسة لمنطلقات الجامعة في تحليل وضعها الراهن، وتحديد توجهاتها وصياغة خطتها الاستراتيجية؛ من خلال تحديد أهم الأبعاد الفرعية المتعلقة بالمؤشرات النوعية والكمية للواقع الراهن لمحور البنية الأكاديمية بالجامعة وتحليلها.

حيث يتحدد محور البنية الأكاديمية وفق أدبيات مجلس الاعتماد وضمان جودة التعليم العالي باليمن وأدلتها المرجعية لمنهجية التخطيط الاستراتيجي الجامعي، في عدة عناصر/أبعاد فرعية تتركز حول الأداء التعليمي للجامعات، أهمها العناصر الآتية:

- الكليات والبرامج الأكاديمية بالجامعة وأنظمتها.
- مصادر التعليم والتعلم.
- الكادر التدريسي.

ونظراً لما تميّز به النموذج المرجعي للتخطيط الاستراتيجي الجامعي الصادر عن وزارة التعليم العالي، كذا توافقه مع أدلة مجلس الاعتماد الأكاديمي الوطني الأخيرة ذات العلاقة؛ بحيث تضمنت محوراً خاصاً بالموارد البشرية (الهيئة الأكاديمية والإدارية)؛ فقد اقتضت منهجية الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار، تضمين بعد الكادر التدريسي في محوره الخاص به لاحقاً، وفيما يأتي عرض مقتضب لأهم المؤشرات النوعية والكمية لتحليل الوضع الراهن لكل بعد من البعدين في واقع البيئة الداخلية لجامعة ذمار، في

ضوء الدراسة التحليلية للأدبيات والوثائق الرسمية ذات العلاقة الصادرة عن الجامعة بمختلف قطاعاتها ووحداتها المؤسسية ذات العلاقة بالبنية الأكاديمية وأبعادها الثلاثة المأخوذة للدراسة والتحليل.

أولاً: الكليات والبرامج الأكاديمية بالجامعة وأنظمتها.

تضم جامعة دمار حالياً إحدى عشرة كلية منها: أربع كليات طبية، وكليتين هندسية وتكنولوجية، وكليتين تطبيقية، وثلاث كليات إنسانية واجتماعية، وتضم هذه الكليات برامج متنوعة تمنح درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه.

كما تضم الجامعة معهداً للتعليم المستمر، ومركز الحاسوب والمعلوماتية، ويمنحان شهادة الدبلوم، وقد عملت الجامعة على فصل كلية العلوم الطبية عن كلية الطب البشري لتضم ثلاثة برامج أكاديمية نوعية هي: (دكتور صيدلي، والطب المخبري، والتمريض)، كما تم فصل كلية الطب البيطري عن كلية الزراعة، وتم إنشاء برامج نوعية جديدة بكلية التربية، هي: (معلم الحاسوب، ومعلم الصف، ومعلم مجال العلوم والرياضيات) لتلبي احتياجات سوق العمل من معلمي مدارس التعليم الأساسي، وأيضاً تم فتح برنامج الترجمة بكلية الآداب ليمثل إضافة نوعية لبرامج الكلية، وللتعريف بهذه البرامج ومؤشراتها نستعرض الجدولين (6) و(7):

جدول (6): توزيع برامج البكالوريوس والليسانس الأكاديمية بالجامعة وقدرتها الاستيعابية

م	الكلية	تاريخ إنشائها	م	البرنامج	القدرة الاستيعابية
1	الطب البشري	1998	1	طب عام وجراحة	162
2	طب الأسنان	1997	2	عام	142
3	العلوم الطبية	2020	3	دكتور صيدلي	132
			4	طب مخبري	132
			5	تمريض	132
4	الهندسة	1996	6	الهندسة المدنية	318
			7	الهندسة المعماري	96
			8	هندسة الميكاترونكس	122
5	علوم الحاسوب ونظم المعلومات	1998	9	علوم الحاسوب	254
			10	تقنية المعلومات	254

القدرة الاستيعابية	البرنامج	م	تاريخ إنشائها	الكلية	م
125	الفيزياء	11	1996	العلوم التطبيقية	6
130	الرياضيات	12			
152	الكيمياء الحيوية	13			
125	الكيمياء العامة	14			
130	علوم الحياة	15			
125	الجيولوجيا	16			
200	الطب والجراحة البيطرية	17	1996	الطب البيطري	7
200	إنتاج نباتي	18	1996	الزراعة	8
100	إنتاج حيواني	19			
50	تقانة حيوية وتكنولوجيا الأغذية	20			
181	إدارة أعمال	21	1998	العلوم الإدارية	9
181	محاسبة	22			
90	تسويق	23			
150	مصارف	24			
80	رياضيات	25	1990	التربية	10
80	فيزياء	26			
80	كيمياء	27			
80	علوم حياة	28			
120	معلم اللغة الإنجليزية	29			
120	اللغة العربية	30			
120	دراسات إسلامية	31			
120	تربية فنية	32			
120	معلم مجال العلوم والرياضيات	33			
120	معلم الصف	34			
80	معلم الحاسوب	35			

القدرة الاستيعابية	البرنامج	م	تاريخ إنشائها	الكلية	م
149	اللغة الإنجليزية	36	1996	الآداب	11
136	علم النفس	37			
112	الآثار	38			
112	التاريخ	39			
112	اللغة الفرنسية	40			
112	الجغرافيا	41			
112	اللغة العربية	42			
112	الترجمة	43			
6057 طالباً وطالبة	43 برنامجاً بكالوريوس		11 كلية		المجموع

جدول (7): توزيع برامج الدبلوم الأكاديمية بالجامعة وقدرتها الاستيعابية

القدرة الاستيعابية	البرامج		تاريخ إنشائها	المعهد/ المركز	م
	البرنامج	م			
80	المختبرات	1	2005	معهد التعليم المستمر	1
120	مساعد طبيب	2			
120	الصيدلة	3			
80	صناعة الأسنان	4			
80	الأشعة	5			
50	الشبكات	6	2006	مركز الحاسوب والمعلوماتية	2
50	الجغرافيكس	7			
580 طالباً وطالبة	7 برامج			المجموع	

يتضح مما سبق أنه يتوفر في جامعة دمار حالياً (13) كلية ومعهداً/ مركزاً جامعياً تعليمياً، متنوعة ما بين علمية وإنسانية، إذ تتيح الجامعة برامج منح درجة البكالوريوس في (43) مجالاً تخصصياً، عبر (11) كلية جامعية، بقدرة استيعابية تبلغ (6057) طالباً وطالبة، إضافة إلى درجة الدبلوم في (7) برامج أخرى من خلال (2) معهد/ مركز جامعي، بقدرة استيعابية (580) طالباً وطالبة. ليبلغ إجمالي برامج الدبلوم والبكالوريوس المتاحة حالياً في الجامعة (50) برنامجاً، منها (27) برنامجاً في التخصصات الطبية، والهندسية، والتطبيقية، وعلوم الحاسوب، وتقنية المعلومات، والزراعة والطب البيطري، و (23) برنامجاً

في التخصصات الانسانية والاجتماعية والتربوية وعلوم الإدارة، بطاقة استيعابية سنوية (عدد المقاعد الدراسية التي تستطيع جامعة ذمار استيعابها سنوياً في برامج البكالوريوس والدبلوم) (6637 مقعداً)، عوضاً عن برامج الدراسات العليا (ماجستير، ودكتوراه)، وسيتم عرضها لاحقاً في محورها الخاص بها (محور الدراسات العليا والبحث العلمي).



ثانياً: مصادر التعليم والتعلم.

تمتلك جامعة ذمار بيئة تعليم وتعلم ملائمة، إذ تتوفر بها بعض مصادر التعليم الجامعي الحديثة وتقنياته، مثل: قاعات تدريس، ومعامل، ومراكز تدريب/تطبيق، ومكتبات متاحة للطلبة والباحثين واطباء هيئة التدريس وطلبة العلم من مختلف التخصصات. وسنعرض بإيجاز في هذا الجزء، أهم المؤشرات النوعية والكمية المتعلقة بواقع بعد بيئة التعليم والتعلم بجامعة ذمار ومصادره، من خلال ثلاثة مستويات على النحو الآتي:

(أ) قاعات الجامعة.

تتوفر بجامعة ذمار قاعات دراسية بمستويات واحجام مختلفة بين متوسطة وكبيرة، وجميع هذه القاعات الدراسية (خاصة بالمحاضرات الجامعية)، وهي مؤثثة ومجهزة بالحد الأدنى من التجهيزات الأساسية (مدرجات، كراسي، سيورات، كهرباء.. الخ)، وجميع قاعات

التدريس بالجامعة تتمتع بظروف تدريسية مناسبة من تهوية وإضاءة، إذ تمتلك الجامعة عدداً كبيراً من قاعات المحاضرات الجاهزة.

كما تمتلك أغلب كليات جامعة دمار قاعات أخرى (غير القاعات الدراسية) خاصة بانعقاد ورشات التدريب والمناقشات العلمية، كذلك برامج التدريب والندوات العلمية واللقاءات الأكاديمية والطلابية الموسعة والمفتوحة، وجميعها يندرج ضمن الأنشطة الجامعية التعليمية والتثقيفية والتدريبية؛ إذ تتوفر بجميع هذه القاعات تجهيزات فنية وعناية خاصة ووسائل وتقنيات حديثة للعروض المصورة مثل أجهزة العرض والحواسيب والصوتيات وشاشات العرض ... الخ.

إلى جانب ذلك تمتلك جامعة دمار أكثر من قاعة كبرى متطورة، للمؤتمرات والفعاليات العلمية والفنية والاحتفالات والعروض المفتوحة، وأهمها قاعة "فلسطين" الكائنة بمبنى رئاسة الجامعة، حيث تتسع لأكثر من (500) مقعد وتتمتع بتجهيزات وأثاث حديث متكامل ومتطور، ومداخل متعددة.



(أ) المعامل والمختبرات:

تولي جامعة دمار اهتماماً بالغاً بربط الجانب النظري بالجانب العملي في التدريس الجامعي، من خلال الدروس التطبيقية (العملية)، ولذلك تحتوي جامعة دمار على معامل/مختبرات خاصة بمختلف البرامج الأكاديمية، وأغلبها فاعلة يتم استخدامها وتوظيفها في

تنفيذ الدروس التطبيقية. حيث تمتلك الجامعة (88) معملاً موزعة على مختلف كليات الجامعة، والجدول (8) يبين ذلك:

جدول (8): معامل ومختبرات الجامعة

العدد	الكلية	م
9	كلية العلوم التطبيقية	1
14	كلية الهندسة	2
11	كلية الطب البشري	3
15	كلية طب الأسنان	4
4	كلية الزراعة	5
1	كلية الطب البيطري	6
12	كلية التربية	7
6	كلية العلوم الطبية	8
4	كلية الآداب	9
4	كلية علوم الحاسوب ونظم المعلومات	10
1	كلية العلوم الإدارية	11
5	معهد التعليم المستمر	12
2	مركز الحاسوب والمعلوماتية	13
88	المجموع	



(ج) مراكز ووحدات التدريب الميداني للطلاب.

لم تقتصر بيئة التعليم والتعلم بجامعة دمار، على القاعات والمعامل والمختبرات، باعتبارها بيئة تعليم للطلبة، بل توفر الجامعة لطلابها بمختلف الكليات، بيئات تدريب ميداني،

تستهدف بشكل خاص الطلبة في السنوات الأخيرة (قبل التخرج). ومن أهم المراكز والوحدات الخاصة بالتدريب الميداني بجامعة دمار في مجال التخصصات الطبية والصحية ما يأتي:

- مستشفى الوحدة التعليمي الجامعي بمعبر خاص بطلبة التخصصات الطبية، وطاقة المستشفى الاستيعابية (250) سريراً.
 - مركز الأمومة والطفولة (الولادة، والحضانة، والأطفال وعناية الأطفال، وقسم سوء التغذية) في الأرض التابعة لمستشفى الوحدة التعليمي الجامعي بمعبر.
 - مستشفى الأسنان التعليمي التابع لكلية طب الأسنان.
- وهذه المراكز، كذلك الوحدات التابعة لها؛ تقدم خدمة تعليمية وتدريبية لطلاب كلية الطب البشري وطب الأسنان ممن هم بالمستويات (الرابع، الخامس، السادس، الامتياز)، وطلاب المختبرات والتمريض والصيدلة بكلية العلوم الطبية.
- وفي المجالات التخصصية الأخرى، تعتمد الجامعة على الوسائل والبدايل المتوفرة والمتاحة في حرم الجامعة وبيئتها المحيطة، إذ تعتمد الجامعة على مساحاتها الواسعة والمتنوعة كهيئة تدريب ميداني لطلبة التخصصات الزراعية والهندسية والجيولوجية، كما تعتمد على المدارس الحكومية والأهلية بمدينة دمار كهيئة تدريب ميداني للتخصصات التربوية.
- (د) المكتبات.

تتوفر بجامعة دمار العديد من المكتبات التعليمية في الكليات بالإضافة إلى المكتبة المركزية التي تضم الآلاف من الكتب والمجلات والقواميس والأطالس والمعاجم باللغتين العربية والإنجليزية، وتتوفر أيضاً مكتبة الكترونية بها العديد من أجهزة الحاسوب ومتصلة بالشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) يمكن للمستفيد الدخول إلى عدد كبير من المجلات العلمية العالمية مجاناً، كما تحتوي المكتبة أيضاً على أجهزة سمعية وبصرية وعدد كبير من الأقراص المدمجة (CDs)، ولذلك فالمكتبة ليست مرجعاً للطلاب فحسب وإنما لكافة أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم والباحثين أيضاً، وقد توفرت فيها جميع مستلزمات الراحة والهدوء واستخدام كل التقنيات المعاصرة والوسائل العلمية المتنوعة. وتقدم المكتبات العديد من الخدمات منها:

- o الخدمات المرجعية والإرشادية.
- o خدمة الإعارة الداخلية (ضمن مقصورات البحث).
- o خدمة الإعارة الخارجية.
- o خدمة الانترنت (في المجالات العلمية والأكاديمية).

- o الخدمات السمعية البصرية (برامج - أشرطة - أفلام - شرائح).
- o خدمات الطباعة والتصوير والنسخ.
- o خدمة توفير الأقراص المضغوطة.

كما يوجد عدد من المكتبات الفرعية في بعض الكليات منها: مكتبة كلية الطب البشري، ومكتبة كلية طب الأسنان، ومكتبة كلية العلوم الإدارية، ومكتبة كلية التربية، ومكتبة كلية الآداب. بالإضافة إلى الزاوية الأمريكية في المكتبة المركزية. وتشير الاحصائيات الأخيرة أن المكتبة المركزية لوحدها تحتوي على:

- (67,000) نسخة ورقية من الكتب والمراجع والقواميس والدوريات العلمية.
- (1,700) رسالة جامعية.
- (46,928) مجلة علمية إلكترونية بكافة أعدادها واحداث الإصدارات بمختلف التخصصات.
- (109,865) كتاباً علمياً إلكترونياً بنصها كاملاً، وباحداث الإصدارات بكافة التخصصات.

فضلاً عن المكتبات الإلكترونية المحوسبة والمتاحة عبر الانترنت، التي توفرها الجامعة وتشارك فيها رسمياً، وقد سبق عرض ذلك ضمن محور الموارد التكنولوجية.



خلاصة بأهم الاستنتاجات المتعلقة بمحور البنية الأكاديمية:
(أ) أهم المؤشرات الإيجابية لواقع محور البنية الأكاديمية لجامعة دمار:

- ❖ تنوع برامج الدبلوم والبيكالوريوس وتعددتها.
- ❖ قيام أغلب الكليات بتحديث برامجها الأكاديمية.
- ❖ اهتمام بعض برامج الكليات بالتطبيق والتدريب الميداني.
- ❖ توفر مكتبة مركزية ومكتبات فرعية في كل كليات الجامعة..
- ❖ توفر معامل ومختبرات ومستشفيات متنوعة في معظم الكليات.
- ❖ استمرارية العملية التعليمية رغم الحرب والعدوان، وضعف الموارد والامكانيات.

(ب) أهم المؤشرات السلبية لواقع محور البنية الأكاديمية لجامعة دمار:

- ❖ بعض البرامج في عدد من الكليات لم تعد تلي احتياجات سوق العمل.
- ❖ تدني مستوى الإقبال والطاقة الاستيعابية في بعض البرامج الأكاديمية.
- ❖ غلبة الأساليب التقليدية في عملية التعليم والتعلم.
- ❖ تقادم تقنيات بعض المعامل والمختبرات وتجهيزاتها، وتوقف بعضها عن العمل.
- ❖ ضعف الطاقة الاستيعابية للجامعة، وغياب برامج التعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني.
- ❖ عدم الاعتماد على الكتاب الجامعي، ولا طباعته، ولا نشره، ويعتمد الطلبة بدلاً عن ذلك على الملازم المصورة.
- ❖ عدم توفر مكتبات الكترونية في كثير من الكليات، ومحدودية وجود مراجع حديثة فيها.
- ❖ غلبة الأساليب التقليدية في تقويم أداء المتعلمين واقتصارها على الاختبارات التحريرية.

المحور الرابع: الموارد البشرية.

يمثل الموظفون (المورد البشري)؛ العنصر الأساس الذي تقوم عليه أي مؤسسة تعليمية في أداء دورها، وتحقيق أهدافها، فمن خلالهم تقوم الجامعة بإدارة شؤونها وأداء وظائفها التدريسية والبحثية والخدمية، وينقسم موظفو الجامعات، إلى فئتين (الهيئة الأكاديمية والبحثية، والهيئة الإدارية والفنية)، ولكل منها مهام واختصاصات وظيفية محورية في تمكن

الجامعة من تحقيق استراتيجياتها المرسومة للارتقاء بأدائها، وسنستعرض أهم المؤشرات النوعية والكمية، لكل فئة على حدة، على النحو الآتي:

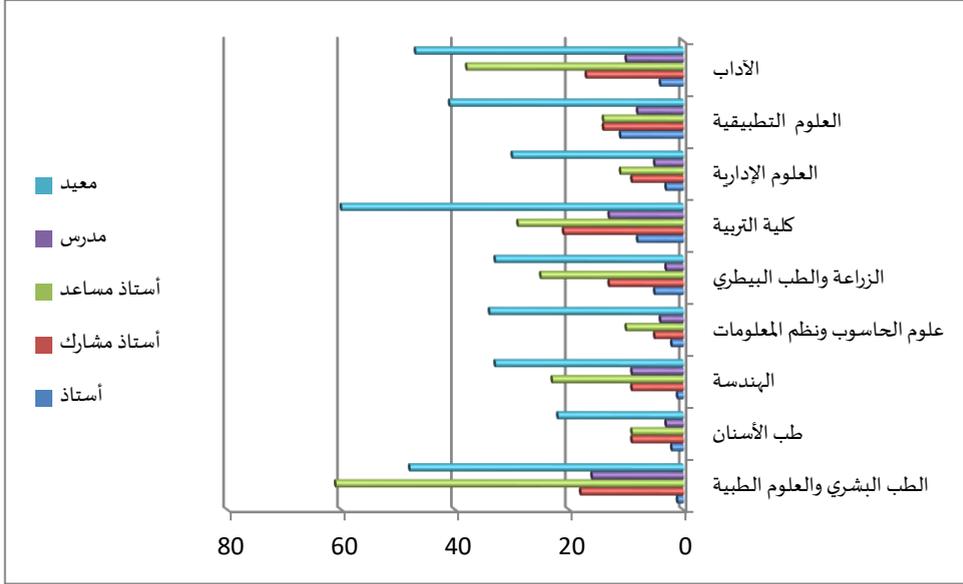
(أ) الهيئة الأكاديمية.

تتضمن الهيئة الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم والباحثين، وتعد المكون الذي تقوم عليه عملية التعليم والبحث العلمي، وتضم جامعة دمار (791) عضو هيئة تدريس ومساعداً، موزعين على كليات الجامعة، كما هو موضح في الجدول (9):

جدول (9): أعضاء هيئة التدريس في جامعة دمار حسب الدرجة العلمية والنوع الاجتماعي والكلية للعام 2021م

الكلية	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		مدرس		معيد		الإجمالي	
	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور
الطب البشري والعلوم الطبية	0	1	1	17	5	56	1	15	10	38	17	127
طب الأسنان	0	2	0	9	0	9	0	3	10	12	10	35
الهندسة	0	1	0	9	0	23	0	9	1	32	1	74
علوم الحاسوب ونظم المعلومات	0	2	0	5	0	10	0	4	8	26	8	47
الزراعة والطب البيطري	0	5	0	13	0	25	0	3	6	27	6	73
كلية التربية	0	8	0	21	3	26	1	12	28	32	32	99
العلوم الإدارية	0	3	1	8	1	10	0	5	7	23	9	49
العلوم التطبيقية	0	11	0	14	2	12	5	3	20	21	27	61
الآداب	0	4	0	17	6	32	3	7	18	29	27	89
المجموع	0	37	2	113	17	203	10	61	108	240	137	654

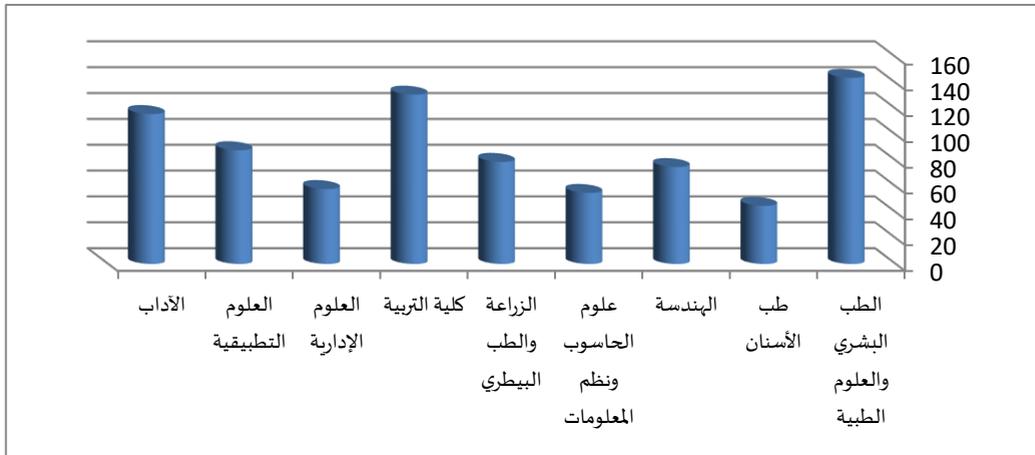
وللتوضيح والتفصيل أكثر نستعرض التوزيع السابق في الأشكال الآتية:



شكل (6): أعضاء هيئة التدريس في جامعة ذمار حسب الدرجة العلمية والكلية للعام 2021م

ويتضح أن غالبية أعضاء هيئة التدريس من المعيدين على الرغم من توقف التعيين منذ

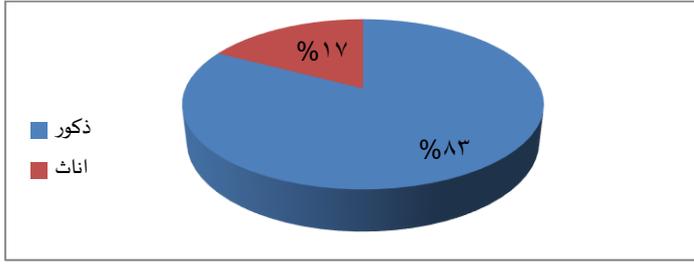
(6) سنوات، ويرجع هذا لتوقف الابتعاث الخارجي لتأهيلهم.



الشكل (7): توزيع أعضاء هيئة التدريس بحسب النوع والاجتماعي والكلية.

ولذلك يتضح أن أكثر عدد أعضاء هيئة التدريس بكلية الطب البشري والعلوم الطبية، بينما

تحتوي كلية طب الأسنان على أقل عدد من أعضاء هيئة التدريس.



شكل (8): توزيع أعضاء هيئة التدريس بحسب النوع الاجتماعي

ويتضح من الشكل (8): انخفاض عدد أعضاء هيئة التدريس من الإناث.

وللتعرف على واقع نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة بجامعة دمار، المقيدين بالعام

2021/2020م؛ نستعرض الجدول الآتي:

جدول (10): نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة

المجموع	الكليات الإنسانية والاجتماعية	الكليات الطبية والهندسية والتطبيقية	البيان
372	140	232	أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه
419	165	254	الهيئة المساعدة
791	305	486	أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم
11261	3951	7310	الطلبة
30.27	28.22	31.51	نسبة أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه إلى الطلبة
26.88	23.95	28.78	نسبة الهيئة المساعدة إلى الطلبة
14.24	12.95	15.04	نسبة أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم إلى الطلبة

يتضح من الجدول (10) بأن نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم إلى عدد الطلبة (14:1) بالجامعة ككل، وفي الكليات الطبية والهندسية والتطبيقية (15:1)، وكذلك (13:1) في الكليات الإنسانية والاجتماعية، وأما نسبة أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه إلى الطلبة بالكليات الطبية والهندسية والتطبيقية فقد بلغت (32:1)، وفي الكليات الإنسانية والاجتماعية بلغت (28:1)، وتلك النسب ملائمة لمعايير مجلس الاعتماد الأكاديمي البرامجي (يناير 2021، ص. 9) والتي نصت في مؤشرات الأداء الخاصة بأعضاء هيئة التدريس على أنه: "لا تزيد نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة في التخصصات الإنسانية والاجتماعية عن (1:40)، وفي التخصصات الهندسية والحاسوبية والعلوم الطبيعية والتطبيقية عن (1:20)".



ب) الهيئة الإدارية والفنية.

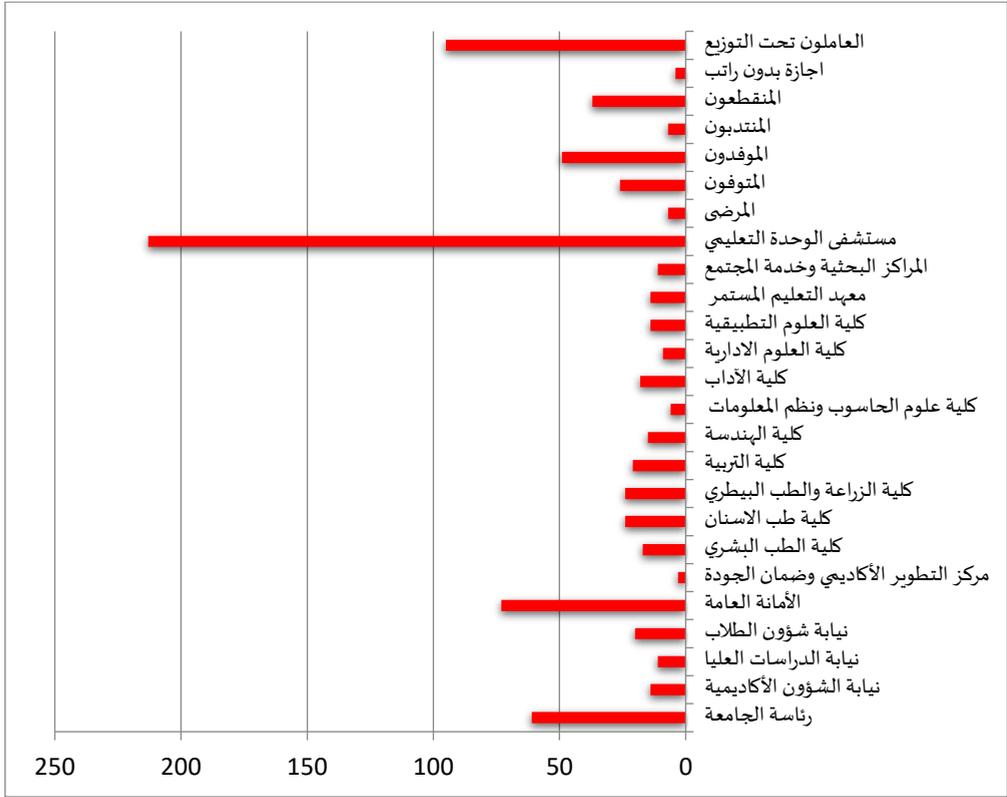
تعد الهيئة الإدارية بجامعة دمار مكوناً أساسياً ومهماً، فهي تعمل على نجاح الجامعة للقيام بوظائفها الثلاث، من خلال تسيير العمل الإداري والفني والخدمي في كل مرافق الجامعة المختلفة، وقد بلغ عدد الموظفين الإداريين الثابتين (793) موظفاً وموظفة، بواقع موظف واحد لكل (14) طالباً، والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11): العاملون في الوظائف الإدارية والفنية في جامعة دمار حسب الوحدات الإدارية والنوع للعام 2021م

الإجمالي	خدمية		فنية		إدارية		الجهة		
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
61	2	59	1	6	0	5	1	48	رئاسة الجامعة
14	0	14	0	4	0	0	0	10	نيابة الشؤون الأكاديمية
11	0	11	0	1	0	0	0	10	نيابة الدراسات العليا
20	2	18	1	1	0	0	1	17	نيابة شؤون الطلاب
73	3	70	1	26	1	5	1	39	الأمانة العامة

الإجمالي			خدمية		فنية		إدارية		الجهة
مجموع	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
3	0	3	0	0	0	0	0	3	مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة
17	5	12	0	3	3	1	2	8	كلية الطب البشري
24	4	20	0	6	3	6	1	8	كلية طب الاسنان
24	0	24	0	7	0	8	0	9	كلية الزراعة والطب البيطري
21	6	15	0	1	4	7	2	7	كلية التربية
15	0	15	0	1	0	5	0	9	كلية الهندسة
6	1	5	1	1	0	0	0	4	كلية الحاسبات
18	4	14	0	2	3	8	1	4	كلية الآداب
9	1	8	0	0	0	0	1	8	كلية العلوم الإدارية
14	4	10	0	1	3	7	1	2	كلية العلوم التطبيقية
14	1	13	0	1	1	3	0	9	معهد التعليم المستمر
11	0	11	0	0	0	1	0	10	المراكز البحثية وخدمة المجتمع
213	24	189	1	42	19	101	4	46	مستشفى الوحدة التعليمي
7	0	7	0	4	0	0	0	3	المرضى
26	2	24	1	11	0	3	1	10	المتوفون
49	5	44	0	0	4	39	1	5	الموفدون
7	1	6	0	1	0	1	1	4	المنتدبون
37	5	32	0	2	4	26	1	4	المنقطعون
4	2	2	0	0	2	1	0	1	اجازة بدون راتب
95	3	92	0	6	0	4	3	82	العاملون تحت التوزيع
793	75	718	6	127	47	231	22	360	الاجمالي العام

من الجدول يتضح أن الموظفين موزعين على الجهات المختلفة بالجامعة وبنسب متفاوتة، ويأخذ مستشفى الوحدة التعليمي النصيب الأكبر مقارنةً ببقية الجهات، والشكل (9) يوضح توزيع العاملين في الوظائف الإدارية والفنية في جامعة دمار حسب الوحدات الإدارية للعام 2021م:



شكل (9): توزيع العاملين في الوظائف الإدارية والفنية في جامعة ذمار حسب الوحدات الإدارية للعام 2021م.

ويتوزع العاملون بالوظائف الإدارية على الدرجات الوظيفية المختلفة (1-20) حسب

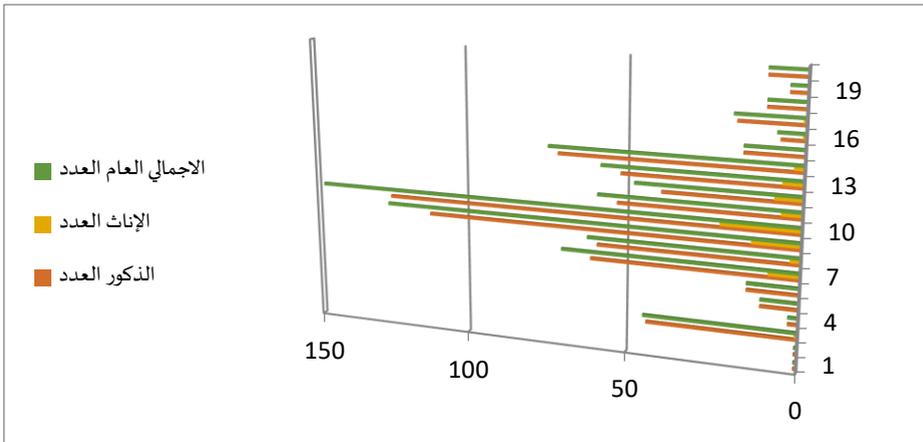
قوانين ولوائح الخدمة المدنية، والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12): العاملون في الوظائف الإدارية والفنية في جامعة ذمار حسب النوع والدرجة الوظيفية للعام 2021م

الاجمالي العام		الإناث		الذكور		الدرجة الوظيفية
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
0.13	1	0.00	0	0.13	1	1
0.13	1	0.00	0	0.13	1	2
5.67	45	0.13	1	5.55	44	3
0.38	3	0.00	0	0.38	3	4
1.39	11	0.00	0	1.39	11	5
1.89	15	0.00	0	1.89	15	6
8.83	70	1.13	9	7.69	61	7
7.82	62	0.38	3	7.44	59	8

الاجمالي العام		الإناث		الذكور		الدرجة الوظيفية
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
15.89	126	1.77	14	14.12	112	9
18.66	148	2.90	23	15.76	125	10
7.44	59	0.76	6	6.68	53	11
6.05	48	1.01	8	5.04	40	12
7.31	58	0.76	6	6.56	52	13
9.33	74	0.38	3	8.95	71	14
2.14	17	0.00	0	2.14	17	15
1.01	8	0.13	1	0.88	7	16
2.52	20	0.13	1	2.40	19	17
1.39	11	0.00	0	1.39	11	18
0.63	5	0.00	0	0.63	5	19
1.39	11	0.00	0	1.39	11	20
100.00	793	9.46	75	90.54	718	الاجمالي

ومن الملاحظ من الجدول (12) بأن الكوادر الإدارية بجامعة ذمار توزعت بين مختلف الدرجات الوظيفية وبنسب متفاوتة، والشكل (10) يوضح ذلك أكثر:

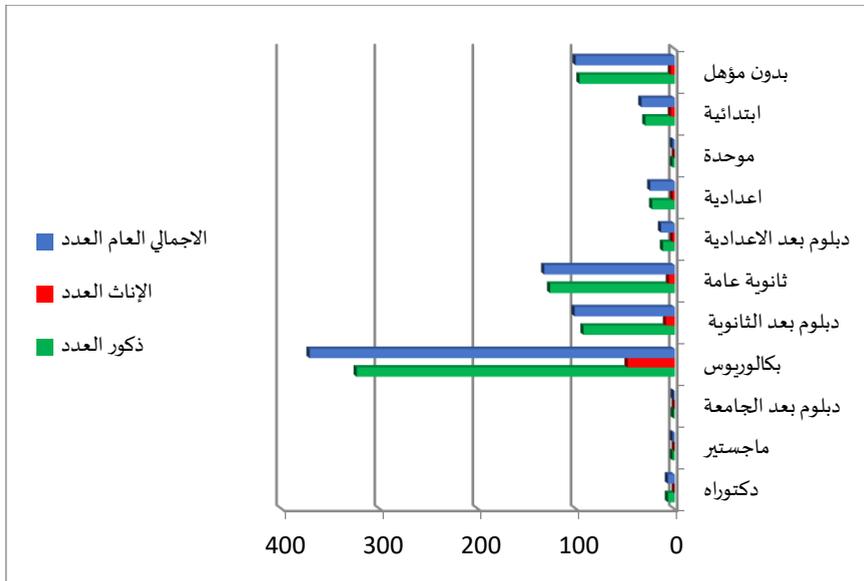


شكل (10): توزيع العاملين في الوظائف الإدارية والفنية بجامعة ذمار حسب النوع والدرجة الوظيفية للعام 2021م وتتنوع مؤهلات الكادر الإداري بالجامعة، فمنهم من يحمل مؤهلات دراسات عليا، ومنهم من يحمل مؤهلات جامعية، ومنهم من يحمل درجة الدبلوم ومنهم من يحمل الشهادات الثانوية أو الإعدادية أو الابتدائية، ومنهم من لا يحمل مؤهلات ممن يعمل بالوظائف الخدمية، والجدول (13) يوضح ذلك:

جدول (13): العاملون في الوظائف الإدارية والفنية في جامعة ذمار حسب النوع والمؤهل العلمي للعام 2021م

الاجمالي العام		الإناث		ذكور		المؤهل
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
0.88	7	0.00	0	0.88	7	دكتوراه
0.25	2	0.00	0	0.25	2	ماجستير
0.13	1	0.00	0	0.13	1	دبلوم بعد الجامعة
46.91	372	6.05	48	40.86	324	بكالوريوس
12.86	102	1.13	9	11.73	93	دبلوم بعد الثانوية
16.77	133	0.76	6	16.02	127	ثانوية عامة
1.77	14	0.25	2	1.51	12	دبلوم بعد الإعدادية
3.15	25	0.25	2	2.90	23	إعدادية
0.25	2	0.00	0	0.25	2	موحدة
4.29	34	0.50	4	3.78	30	ابتدائية
12.74	101	0.50	4	12.23	97	بدون مؤهل
100.00	793	9.46	75	90.54	718	الاجمالي

ويتضح من الجدول (13) بأن الكادر الإداري بجامعة ذمار يتوزع بنسب متفاوتة على مختلف المؤهلات العلمية وأغلب الموظفين ممن يحملون درجة البكالوريوس وب تخصصات مختلفة، ولمزيد من التوضيح يظهر بالشكل (11):



شكل (11): توزيع العاملين في الوظائف الإدارية والفنية بجامعة ذمار حسب النوع والمؤهل العلمي للعام 2021م

خلاصة بأهم الاستنتاجات المتعلقة بمحور الموارد البشرية:

(أ) أهم الجوانب الإيجابية المتعلقة بواقع الموارد البشرية بالجامعة:

- يوجد بالجامعة نخبة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة والتميز.
- تنوع تخصصات أعضاء هيئة التدريس وبدرجات أكاديمية رفيعة.
- تنوع المدارس الفكرية والتعليمية واللغوية التي تخرج منها أعضاء هيئة التدريس.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة ملائمة لمعايير الاعتماد الأكاديمي.
- بروز في القدرات والمبادرات الذاتية والنشاط الإبداعي الفردي لإنجاز أعضاء هيئة التدريس.
- وجود عدد من الخبراء من الكوادر الأكاديمية في مجال تقويم البرامج وتطويرها.
- نسبة الكادر الإداري إلى الطلبة مناسبة لمعايير الاعتماد الأكاديمي.
- توفر جهاز إداري متنوع التخصص والمؤهلات، يتميز بالقدرة على القيادة والخبرات المتنوعة.

(ب) أهم الجوانب السلبية المتعلقة بواقع الموارد البشرية بالجامعة:

- انقطاع مرتبات أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم والكادر الإداري بالجامعة.
- عدم تسوية الوضع المالي من تم تسوية وضعهم الأكاديمي أو الإداري.
- سوء الحالة الاقتصادية لكوادر الجامعة الأكاديمية والإدارية.
- ندرة برامج التنمية المهنية للكوادر الأكاديمية والإدارية.
- توقف التعيينات لكوادر جديدة بعد توقيف موازنة الجامعة الخاصة بالتوظيف الجديد.
- توقف البعثات والمنح الخارجية لتأهيل الهيئة المساعدة لأعضاء هيئة التدريس.
- غياب عملية تقييم الأداء لكل من الكوادر الأكاديمية والإدارية.
- قلة وجود العدد الكافي من الفنيين المدربين لإدارة المعامل وصيانة أجهزتها.

المحور الخامس: الطلبة والدعم الطلابي.

تسعى جامعة ذمار منذ تأسيسها؛ نحو التميز في تقديم تعليم جامعي عالي الجودة، ومنافس على المستويين المحلي والدولي؛ من خلال تطبيق أفضل الممارسات الأكاديمية؛ ولكي تمضي قدما في هذا المضمار فقد جعلت الجامعة الطلبة محط أنظارها ومحور تركيزها، وازعة في اعتبارها احتياجاتهم المتعددة طوال مسيرتهم الدراسية وطوال حياتهم العلمية والمهنية. وتعد نيابة رئاسة الجامعة لشؤون الطلاب البوابة التي يلتحق عبرها الطالب بالجامعة ويبدأ مسيرته الأكاديمية فيها، إذ تفتح أبوابها بداية كل عام جامعي لتستقبل دفعة طلابية جديدة من مختلف محافظات اليمن الواحد؛ كذلك من بعض البلدان العربية الشقيقة.

وبرغم الظروف الاستثنائية التي تمر بها اليمن؛ فإن جامعة دمار مستمرة في قبول دفع جديدة من الطلبة في كافة تخصصات الجامعة وكلياتها مطلع كل عام جامعي؛ بعد إجراء مفاضلة دقيقة بين المتقدمين وفق معايير علمية عادلة وشفافة.

وتضطلع نيابة رئاسة الجامعة لشؤون الطلاب بمسؤولية إعداد البرامج، ورسم سياسة قبول الطلبة وتسجيلهم في الجامعة وفق لائحة شؤون الطلاب، كما تهتم برعاية الشباب وتشجيع النشاط الثقافي والاجتماعي والرياضي والفني للطلبة، بالإضافة إلى توفير الرعاية الصحية والخدمات الأساسية لهم، وتشرف على تأدية هذه المهام من خلال الإرشادات الخاصة واللجان والمجالس المكونة للتوجيه والمتابعة وحل كافة المشاكل التي تواجه الطالب من بداية تسجيله حتى تخرجه.

ولما كان الطالب هو أحد أركان البنية التكوينية للنظم والمؤسسات التربوية والتعليمية؛ فقد تم اعتباره ضمن أحد المحاور الرئيسية التي ينبغي أن تأخذها الجامعة بعين الاعتبار في عملية التحليل المؤسسي، ووضع خططها وتوجهاتها الاستراتيجية المستقبلية، إذ يقدم فريق محور (الطلبة والدعم الطلابي) في هذا الجزء من مكونات الفصل الثاني من فصول الاستراتيجية، عرضاً تحليلياً نوعياً وكمياً لأهم مؤشرات الوضع الراهن لمحور الطلبة والدعم الطلابي في البيئة الداخلية لجامعة دمار؛ من خلال المراجعة والتحليل الاستقرائي والاستنباطي والمسحي المؤسسي، لأهم المصادر المتوافرة والمتاحة للمعلومات والبيانات الحديثة والموثوقة التي تتعلق بالمحور.

ونظراً لعرض بعض الأبعاد المتعلقة بمصادر دعم الطلبة وخدماتهم مثل: (المكتبات والمعامل)



ضمن محور البنية الأكاديمية؛ فسنتصر هنا على التركيز على عرض ثلاثة أبعاد فرعية وتحليلها، تتمثل في: الأطر والسياسات الإدارية الخاصة بإدارة شؤون الطلاب بالجامعة، ومؤشرات طلبة الجامعة، ثم

مسح آراء الطلبة وتقييمهم ورضاهم عن أداء الجامعة وخدماتها.

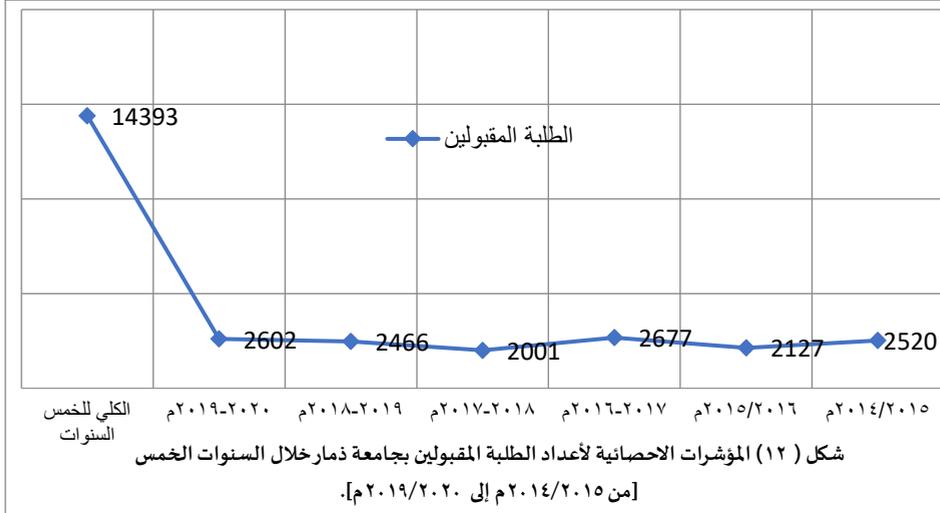
أولاً: إحصائيات الطلبة

(أ) الطلبة المقبولون:

جدول (14) تطور أعداد الطلبة المقبولين في الجامعة من العام 2015/2014م إلى العام 2020/2019م

الإجمالي	تطور أعداد الطلبة المقبولين خلال ستة أعوام						الكلية
	20/19	19/18	18/17	17/16	16/15	15/14	
678	143	133	91	110	88	113	الطب والعلوم الصحية
605	137	122	98	94	71	83	طب الاسنان
1286	288	219	197	362	0	220	الهندسة
1237	287	254	179	193	120	204	علوم الحاسوب ونظم المعلومات
2751	465	420	436	550	470	410	العلوم الإدارية
1018	97	159	147	216	175	224	الزراعة والطب البيطري
1849	187	295	247	421	320	379	العلوم التطبيقية
2847	251	308	466	559	663	600	التربية
1053	100	134	140	172	220	287	الآداب
1011	614	397	0	0	0	0	التعليم المستمر
58	33	25	0	0	0	0	مركز الحاسوب والمعلوماتية
14393	2602	2466	2001	2677	2127	2520	الكلية

يتبين من خلال إحصائيات الجدول، أن العدد الكلي للطلبة المقبولين بجامعة دمار بلغ (14393) طالباً وطالبة خلال الأعوام الستة الأخيرة (2015-2020م)، إذ بلغ إجمالي الطلبة المقبولين في جميع كليات الجامعة ومعاهدها ومراكزها خلال العام 2015م (2520) طالباً وطالبة، فيما بلغ عددهم خلال العام 2016م (2127) طالباً وطالبة، وبلغ عددهم خلال العام 2017م (2677) طالباً وطالبة، وبلغ عددهم خلال العام 2018م (2001) طالباً وطالبة، وبلغ عددهم خلال العام 2019م (2466) طالباً وطالبة، وبلغ عددهم خلال العام 2020م (2602) طالباً وطالبة، ولمزيد من التوضيح نستعرض ذلك في الشكل البياني الآتي:

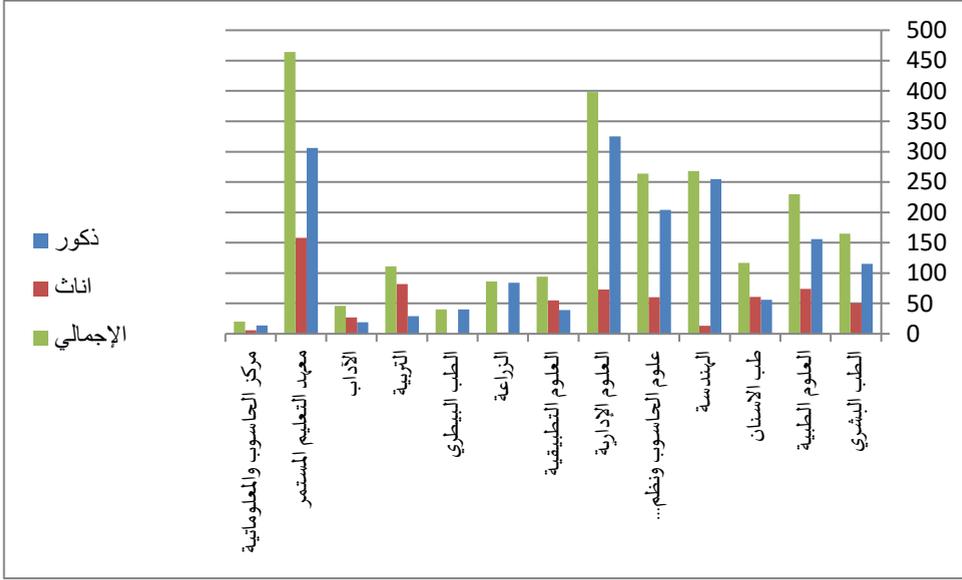


أما عدد المقبولين للعام 2021/2020م، فقد بلغ إجمالي الطلبة المقبولين في الجامعة في هذا العام (2303) طالباً وطالبة، وقد بلغ إجمالي عدد الطلبة الذكور (1642) طالباً، وبلغ إجمالي عدد الطلبة الإناث (661) طالبة، وذلك كما هو موضح في الجدول (15):

جدول (15) أعداد الطلبة المقبولين في الجامعة خلال العام 2021/2020م

الاجمالي	العدد		الكلية
	اناث	ذكور	
165	50	115	الطب البشري
230	74	156	العلوم الطبية
117	61	56	طب الاسنان
268	13	255	الهندسة
264	60	204	علوم الحاسوب ونظم المعلومات
398	73	325	العلوم الإدارية
94	55	39	العلوم التطبيقية
86	2	84	الزراعة
40	0	40	الطب البيطري
111	82	29	التربية
46	27	19	الآداب
464	158	306	معهد التعليم المستمر
20	6	14	مركز الحاسوب والمعلوماتية
2303	661	1642	الكلية

لمزيد من التوضيح نستعرض الشكل الآتي:



شكل (13): أعداد الطلبة المقبولين في الجامعة خلال العام 2021/2020م



(ب) الطلبة المقيدون:

بلغ إجمالي عدد الطلبة المقيدين في جميع المستويات الدراسية بالجامعة خلال ستة أعوام (2015-2020م) (80613) طالباً وطالبة، في حين بلغ إجمالي الطلبة المقيدون في جميع كليات الجامعة ومعاهدها ومراكزها؛ من أول مستوى دراسي إلى المستوى الأخير خلال العام 2015م (12554) طالباً وطالبة، فيما كان عددهم خلال العام 2016م (14869) طالباً وطالبة، وبلغ عددهم خلال العام 2017م

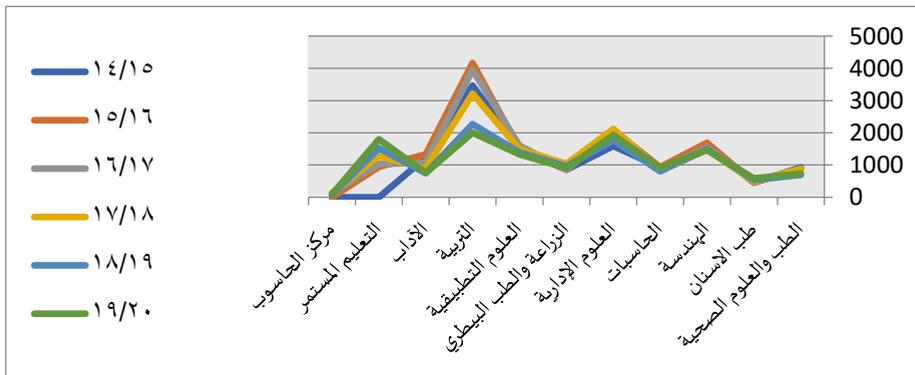
(14535) طالباً وطالبة، وبلغ عددهم خلال العام 2018م (13852) طالباً وطالبة، وبلغ عددهم خلال العام 2019م (12289) طالباً وطالبة، وبلغ عددهم خلال العام 2020م (12514) طالباً وطالبة، وذلك كما في الجدول (16):

جدول (16) تطور أعداد الطلبة المقيدين في الجامعة من العام 2014/2015م إلى العام 2019/2020م

الاجمالي	تطور أعداد الطلبة المقيدين خلال ستة أعوام						الكلية
	20/19	19/18	18/17	17/16	16/15	15/14	
5012	735	701	890	873	889	924	الطب والعلوم الصحية
3027	590	540	490	495	457	455	طب الاسنان
9286	1461	1493	1482	1549	1688	1613	الهندسة
5287	911	809	836	868	939	924	علوم الحاسوب ونظم المعلومات
11585	1929	1767	2116	2102	2083	1588	العلوم الإدارية
5478	904	968	1031	859	859	857	الزراعة والطب البيطري
8821	1330	1390	1493	1602	1507	1499	العلوم التطبيقية
19072	2005	2269	3215	3953	4166	3464	التربية
6028	756	747	885	1075	1335	1230	الآداب
6587	1799	1524	1285	1033	946	0	التعليم المستمر
430	94	81	129	126	0	0	مركز الحاسوب والمعلوماتية
80613	12514	12289	13852	14535	14869	12554	الكلية

ولمزيد من التوضيح نستعرض تطور أعداد الطلبة المقيدين من العام 2014/2015م حتى العام

2019/2020م في الشكل البياني الآتي:



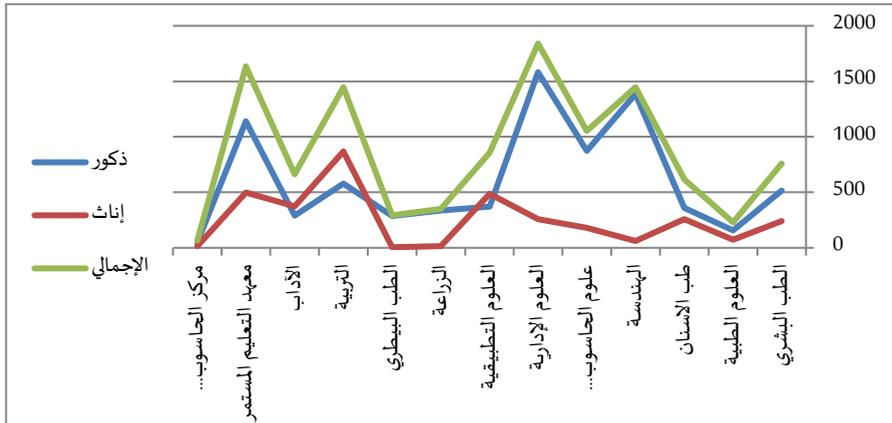
شكل (14) تطور أعداد الطلبة المقيدين في الجامعة خلال الأعوام الستة (2015-2020م)

وقد بلغ اجمالي الطلبة المقيدين في جميع المستويات الدراسية بكليات الجامعة خلال العام 2021/2020م (11261) طالباً وطالبة، منهم (7925) من الذكور، و(3336) من الإناث، وذلك كما هو موضح في الجدول (17):

جدول (17) أعداد الطلبة المقيدين في جميع المستويات الدراسية بكليات الجامعة خلال العام 2021/2020م

الاجمالي	العدد		الكلية
	إناث	ذكور	
758	242	516	الطب البشري
230	74	156	العلوم الطبية
617	258	359	طب الاسنان
1447	60	1387	الهندسة
1054	181	873	علوم الحاسوب ونظم المعلومات
1841	259	1582	العلوم الإدارية
858	487	371	العلوم التطبيقية
352	16	336	الزراعة
293	5	288	الطب البيطري
1446	868	578	التربية
664	373	291	الآداب
1636	497	1139	معهد التعليم المستمر
65	16	49	مركز الحاسوب والمعلوماتية
11261	3336	7925	العدد الكلي

ولمزيد من التوضيح لأعداد الطلبة المقيدين في جميع المستويات الدراسية بكليات الجامعة خلال العام 2021/2020م نستعرض الشكل الآتي:



شكل (15): الطلبة المقيدين بكلية بكلية الجامعة خلال العام 2021/2020م



ج) الطلبة الخريجون:

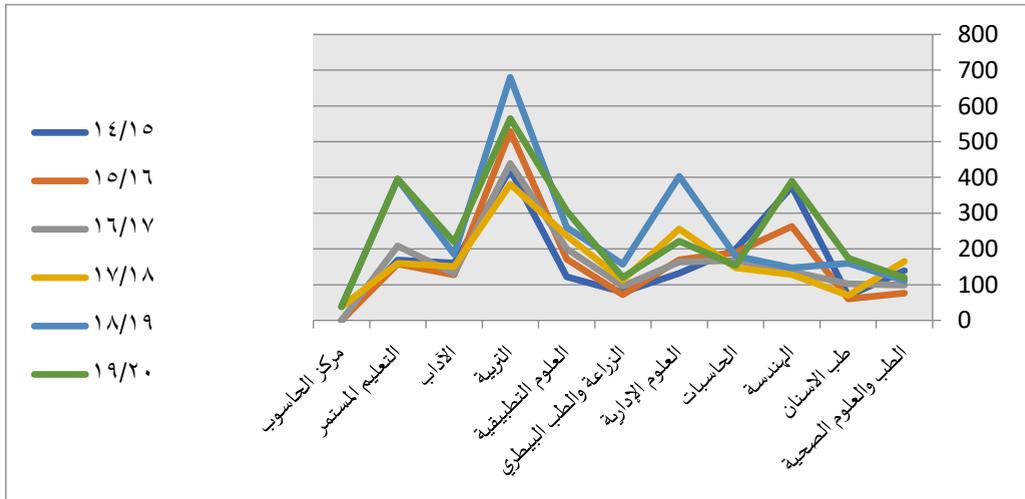
بلغ إجمالي عدد الطلبة الخريجين في جميع المستويات الدراسية بالجامعة خلال ستة أعوام (2015-2020م) (12689) طالباً وطالبة، في حين بلغ إجمالي عدد الطلبة المقيدين في جميع كليات الجامعة ومعاهدها ومراكزها من أول مستوى دراسي إلى المستوى الأخير خلال العام 2015م (1866) طالباً وطالبة، فيما كان عددهم خلال العام 2016م (1816) طالباً وطالبة، وبلغ عددهم خلال العام 2017م (1742) طالباً وطالبة، وبلغ عددهم خلال العام 2018م (1808) طالباً وطالبة، وبلغ عددهم خلال العام 2019م (2678) طالباً وطالبة، وبلغ عددهم خلال العام 2020م (2664) طالب وطالبة، وذلك كما هو موضح بالجدول (18):

جدول (18) تطور أعداد الطلبة الخريجين من الجامعة من العام 2015/2014م إلى العام 2020/2019م

الاجمالي	تطور أعداد الطلبة الخريجين خلال ستة أعوام						الكلية
	20/19	19/18	18/17	17/16	16/15	15/14	
709	119	111	165	99	76	139	الطب والعلوم الصحية
635	174	160	70	102	60	69	طب الأسنان
1438	390	147	128	136	263	374	الهندسة
1037	153	180	147	168	190	199	علوم الحاسوب ونظم المعلومات
1346	222	403	256	163	170	132	العلوم الإدارية
637	120	157	113	96	72	79	الزراعة والطب البيطري
1296	306	260	237	200	171	122	العلوم التطبيقية
3016	565	680	381	439	529	422	التربية
974	219	185	151	131	127	161	الأداب
1486	396	395	160	208	158	169	التعليم المستمر
115	38	39	38	0	0	0	مركز الحاسوب والمعلوماتية
12689	2664	2678	1808	1742	1816	1866	العدد الكلي

لمزيد من التوضيح نستعرض تطور أعداد الطلبة الخريجين من العام 2015/2014م إلى العام

2020/2019م في الشكل البياني الآتي:



شكل (16): أعداد الخريجين في الأقسام من 2015/2014م إلى 2020/2019م

جدول (19): مقارنة بين إجمالي عدد الطلبة المقبولين والمقيدين والخريجين

إجمالي عدد الطلبة المقبولين (2020-2021م)	إجمالي عدد الطلبة المقيدين (2020-2021م)	إجمالي عدد الطلبة الخريجين (2020-2021م)	الكلية
678	5012	709	الطب والعلوم الصحية
605	3027	635	طب الأسنان
1286	9286	1438	الهندسة
1237	5287	1037	الحاسوب ونظم المعلومات
2751	11585	1346	العلوم الإدارية
1018	5478	637	الزراعة والطب البيطري
1849	8821	1296	العلوم التطبيقية
2847	19072	3016	التربية
1053	6028	974	الأداب
1011	6587	1486	التعليم المستمر
58	430	115	مركز الحاسوب والمعلوماتية
14393	80613	12689	الكلية



حفل التخرج السنوي الأول لمتخرجي العام 2020 / 2021

الاستاد الرياضي - السبت 22 يناير 2022



ثانياً: شؤون الطلاب بالجامعة (الخدمات الجامعية والدعم الطلابي).

يمثل مجلس شؤون الطلاب بالجامعة أعلى سلطة متخصصة بشؤون الطلاب بالجامعة، ويرأسه نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب، ويضم في عضويته: نواب العمداء لشؤون الطلاب، والمسجل العام مقررًا، ويتولى مجلس شؤون الطلاب متابعة تنفيذ النظام الموحد لشؤون الطلاب واللوائح المنظمة لذلك ومراقبته، كذلك النظر في كل ما يصدر من قرارات وتوصيات من مجالس الكليات بشأن قضايا الطلاب.

تعد نيابة رئاسة الجامعة لشؤون الطلاب؛ القطاع المؤسسي المعني والمسؤول عن قيادة العمليات الإدارية والفنية الخاصة بإدارة شؤون الطلاب وتنظيمها وتخطيطها، إذ تتحدد أهم الوظائف والأدوار الرئيسية المناطة بهذا القطاع، بعدة وظائف رئيسية ومباشرة متعلقة بالطلبة، أهمها:

- إعداد برامج وأنظمة لسياسة قبول الطلبة وتحديثها وتطويرها.
 - تنسيق الطلبة وقبولهم وتسجيلهم وفق لائحة شؤون الطلاب.
 - توفير الرعاية الصحية والخدمات الطلابية الأساسية للطلبة داخل الجامعة: (المقاصف الصحية، العيادات وخدمات الإسعاف الأولية، والسكن الجامعي.. الخ).
 - رعاية الشباب (الطلاب) فكرياً وصحياً وفنياً، من خلال تشجيع النشاط الثقافي والاجتماعي والرياضي والفني للطلبة.
 - حل كافة المشاكل التي تواجه الطالب من بداية تسجيله حتى تخرجه.
- وقد تم تصميم الهيكل التنظيمي لنيابة شؤون الطلاب بجامعة دمار، بالشكل الذي يضمن القيام بهذه الوظائف والأدوار، وذلك من خلال توفر وحدات تنظيمية وإدارية وفنية فعلية، لتقوم بهذه الوظائف، إذ يشتمل الهيكل التنظيمي الحالي لنيابة رئاسة جامعة دمار على (4) إدارات عامة، و(3) إدارات مساعدة، وذلك على النحو الآتي:

- الإدارة العامة للقبول والتسجيل.
- الإدارة العامة لرعاية الشباب.
- الإدارة العامة للعيادات والخدمات الطبية.
- الإدارة العامة للخدمات الطلابية.
- إدارة مكتب نائب رئيس الجامعة.
- إدارة الشؤون الإدارية والخدمات.
- إدارة الشؤون المالية.

وسنستعرض في ما يأتي - بالتحليل الكيفي - أهم الإدارات، والأدوار الحالية التي يؤديها قطاع شؤون الطلاب بجامعة دمار، نحو الطلبة بالجامعة.

1-الإدارة العامة للقبول والتسجيل.

تُعد الإدارة العامة للقبول والتسجيل من إدارات الجامعة الحيوية والمهمة، ذات الارتباط المباشر بالطالب، وتضم هذه الإدارة (6) إدارات فرعية تحتها هي:

- إدارة القبول والتسجيل.
- إدارة الحاسب الآلي.
- إدارة الوافدين.
- إدارة الخريجين.
- إدارة الامتحانات.
- إدارة الوثائق.

ومن أبرز الأعمال التي تقوم بتنفيذها من خلال الإدارات المذكورة آنفاً، ما يأتي:

- الإشراف الكامل على تنفيذ عملية التنسيق والقبول للطلبة في الجامعة، بداية كل عام وفق معايير القبول المقررة من المجالس الجامعية، وبحسب قرارات وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات اليمنية.
- استكمال إجراءات قبول الطلبة المتقدمين للتنسيق بالجامعة بعد تدقيق الوثائق والتأكد من استيفائهم كافة الشروط والمعايير المحددة لقبول تنسيقهم.
- إعداد كشوفات بأسماء الطلبة المنسقين المتقدمين لامتحان المفاضلة على مستوى الكليات، والتخصصات، والأقسام المختلفة، بالتعاون مع الكليات.
- الإشراف العام على امتحانات القبول التي تجريها الكليات المختلفة، والقيام بعملية التصحيح الإلكتروني، وإعلان أسماء الطلبة المقبولين، بالمشاركة مع المعنيين من الكليات بعد تعميم النتائج من الكليات.
- استكمال إجراءات تسجيل الطلبة المقبولين، وإصدار كشوف القبول الخاصة بهم في الكليات.
- إصدار البطاقة الجامعية الالكترونية للطلبة المستجدين بالجامعة.
- التدقيق والمراجعة لنماذج الطلبة المتوقع تخرجهم، بحسب رفع الكليات وفق نتائج الامتحانات.

- إنجاز الأعمال المتعلقة بالخريجين، وإصدار الإحصائيات المطلوبة.
- المصادقة على الوثائق التي تمنح للطلبة أثناء الدراسة مثل: شهادة القيد، شهادة التقديرات، ... وغيرها.
- تنفيذ إجراءات التحويل الداخلي والخارجي للطلبة الراغبين بالتحويل.
- تنفيذ إجراءات قبول الطلبة الوافدين من دول أخرى وتسجيلهم، بحسب اللوائح والبروتوكولات المنظمة.

2- الإدارة العامة لرعاية الشباب:

تعد الأنشطة الرياضية الطلابية توأم العملية التعليمية، ونظرا لما لها من أهمية كبيرة في تكوين شخصية الطالب وإكسابه مهارات وقدرات عقلية وجسمانية؛ فإن قيادة الجامعة لا تألو جهداً في دعم الأنشطة الطلابية، وإيجاد المناخات المناسبة لممارستها، وتسعى الإدارة العامة لرعاية الشباب بالجامعة إلى إقامة العديد من الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية، بغرض تنمية قدرات الطلاب والطالبات، وصقل مواهبهم، فعلى مستوى البطولات الرياضية؛ تقيم الجامعة بطولات في مجالات كرة القدم، وكرة الطائرة، وتنس الطاولة، ولعبة الشطرنج، ولدى الجامعة خطط مستقبلية لإدخال ألعاب أخرى مثل: كرة السلة وكرة اليد والعديد من الألعاب القتالية. أما على مستوى المسابقات الثقافية؛ فالجامعة تقيم العديد من المسابقات الثقافية، مثل: المسابقة الثقافية للمعلومات العامة، ومسابقة الشعر، ومسابقة القصة، ومسابقة النص المسرحي. وعلى مستوى المسابقات الفنية؛ تقيم الجامعة مسابقة الفنون التشكيلية، والجامعة تعمل على تفعيل مسابقات أنشطة فنية جديدة، مثل: مسابقة الغناء، والإنشاد، والموسيقى، والتمثيل.

كما تقيم الجامعة العديد من الأنشطة الفنية والاجتماعية، مثل: العروض المسرحية، والمحاضرات، والندوات، ومعارض الفنون التشكيلية، والرحلات الطلابية، والدورات العلمية، وكل هذه الأنشطة تتم من خلال إقامة بطولة الجامعة السنوية الرياضية والثقافية والفنية، وكذا الأسبوع الثقافي في الجامعة، بالإضافة إلى إقامة المراكز الصيفية النموذجية في الجامعة.

لا تتوقف الأنشطة الجامعية بجامعة دمار على الأنشطة الداخلية في الجامعة؛ فالإدارة العامة لرعاية الشباب - من خلال اختصاصيين في مجال الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية - تقوم بتشكيل منتخبات وفرق رياضية وثقافية وفنية وإعدادها للمشاركة الخارجية، سواء على مستوى الجامعات اليمنية، أم على مستوى الجامعات العربية. وقد قامت الفرق ومنتخبات الجامعة الرياضية والثقافية والفنية بمشاركة إيجابية، حققت من خلالها مراكز متقدمة.

تكتسب الأنشطة الجامعية من المشاركة الفعالة والكبيرة من جميع طلاب وطالبات الجامعة.



3- الإدارة العامة للعيادات والخدمات الطبية:

تسعى الجامعة ممثلة بنيابة رئاسة الجامعة لشؤون الطلاب (الإدارة العامة للعيادات والخدمات الطبية) بتقديم الرعاية الصحية الأولية للطلبة، وتقديم الخدمات الطبية من خلال العيادات الاستشارية، بالاعتماد على كادر طبي متميز، ويمكن إجمال الخدمات المقدمة للطلاب بالآتي:

- الكشف الطبي.
- توفير اللقاحات الوقائية، والأدوية بحسب الإمكانيات المتاحة.
- القيام بأعمال الإسعافات الأولية.
- تقديم الاستشارات والإرشادات الصحية للطلبة.
- إبداء الرأي في التقارير والأعدادر الطبية، والإجازات المرضية.
- الإشراف الطبي على جميع الأنشطة الرياضية والثقافية، والندوات والاحتفالات والمناسبات، كذلك أثناء الامتحانات.
- المساهمة في نشر الوعي الصحي بين الطلبة من خلال النشرات التوعوية، وإقامة المحاضرات والندوات والدورات في مجال الإسعافات الأولية.
- توفير أماكن للتبرع بالدم.

4- الإدارة العامة للخدمات الطلابية:

تعد الإدارة العامة للخدمات الطلابية؛ إحدى الإدارات العامة التابعة لنيابة رئاسة الجامعة لشؤون الطلاب، وتعد الإدارة المسؤولة عن تقديم الخدمات الطلابية بشتى أنواعها بكليات الجامعة، وتخضع بصفة مباشرة لإشراف نيابة رئاسة الجامعة لشؤون الطلاب، وتتولى الإدارة المهام والاختصاصات المناطة بها في الجانب الاجتماعي والإنساني، وتولي جامعة دمار هذا الجانب اهتماماً خاصاً نظراً لأهميته في بناء جيل المستقبل، وذلك من خلال إعداد البرامج، وجمع البيانات والمعلومات عن أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، وكذلك إعداد التصورات عن المشاريع الخدمية اللازمة، مثل: الكفتريات، ومراكز الاستنساخ، ومراكز الانترنت، بالإضافة إلى تقديم الإرشاد التوعوي والنفسي، من خلال إقامة المحاضرات الإرشادية والتوعوية، والإسهام في إنشاء الاتحاد الطلابي، والجمعيات العلمية والأدبية، والإشراف على سير نشاطها، كذلك مساعدة الطلبة في الجانب الاجتماعي من خلال الإشراف على إحياء الاحتفالات الوطنية والدينية، واحتفالات التخرج واستقبال الطلبة والرحلات العلمية والترفيهية وكذلك إيجاد برامج التشغيل الجزئي للطلبة المعوزين في المكتبات بنظام الساعات، وإيجاد صندوق التكافل الاجتماعي، والبحث عن مصادر تمويل. وفي مجال الرعاية الصحية؛ تسهم الإدارة العامة للخدمات الطلابية بإيجاد

مراكز الرعاية الطلابية للطلبة، وتقديم الإرشاد الصحي والنفسي من خلال المحاضرات العامة من قبل أخصائيين لتنمية الوعي الطلابي ليكونوا عاملاً مهماً في توعية المجتمع والأسرة، وإقامة دورات تأهيلية في مجال الإسعافات الأولية، كما تشرف الإدارة على السكن الطلابي، وتعمل على توفير متطلباته وصيانتها وفق لائحة خاصة بذلك.

ثالثاً: رضا الطلبة عن الخدمات الجامعية.

في دراسة استكشافية لقياس رضا الطلبة عن الخدمات التي تقدمها جامعة ذمار للطلبة؛ تم توزيع استبانة لهذا الغرض على عينة من طلبة الجامعة بمختلف الكليات، وبلغت هذه العينة (327) طالباً وطالبة، وبعد تحليل البيانات وتفرغها، ومن ثم تحليلها بواسطة برنامج (SPSS) باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، تم حساب مستوى الرضا عن تلك الخدمات، والجدول (20) يوضح ذلك:

جدول (20): رضا الطلبة عن الخدمات الجامعية.

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
5	1	أستطيع متابعة حالي الدراسية والمالية بسهولة ويسر.	3.51	1.18	مرتفع
1	2	أشعر بالرضا عن خدمات القبول والتسجيل المقدمة لي.	3.49	1.16	مرتفع
8	3	يظل الموظفون في أماكن عملهم باستمرار.	3.34	1.18	متوسط
10	4	يقدم العاملون بمكثبات الجامعة المساعدة اللازمة للطلبة.	3.20	1.26	متوسط
3	5	توفر الجامعة إجراءات دفع إلكترونية محدثة باستمرار.	3.09	1.13	متوسط
9	6	تجهيزات القاعات الدراسية مناسبة.	3.04	1.28	متوسط
2	7	الرسوم الدراسية مناسبة.	2.98	1.23	متوسط
7	8	تحرص عمادة الكلية وموظفوها على حل المشكلات التي تواجه الطلبة.	2.86	1.34	متوسط
4	9	أشعر بالرضا عن الخدمات التي تقدمها لي الكلية.	2.76	1.26	متوسط
6	10	تقيم الكلية أنشطة طلابية مناسبة ومتنوعة.	2.37	1.21	منخفض
		رضا الطلبة الكلي	3.06	0.84	متوسط

من خلال الجدول (20) يتضح أن مستوى رضا الطلبة عن الخدمات الجامعية المقدمة لهم كان متوسطاً، كما أن أعلى مستوى أظهره الطلبة للرضا كان المتعلق بمتابعتهم لحالتهم الدراسية والمالية بسهولة ويسر، ويتم ذلك عن طريق بوابة الطالب الجامعي من نظام (ERP)،

أما أقل مستوى للرضا لدى الطلبة فكان المتعلق بتنوع الأنشطة الطلابية المناسبة، وهي نتيجة منطقية كون الأنشطة الطلابية خلال الفترة الأخيرة كانت نادرة بسبب الوضع المالي الحالي للجامعة.

خلاصة بأهم الاستنتاجات المتعلقة بتحليل الوضع الراهن لمحور الطلبة والدعم الطلابي:

(أ) أهم المؤشرات الإيجابية المتعلقة بواقع محور الطلبة والدعم الطلابي بالجامعة:

- عملية تنسيق الطلبة واختبارات القبول في الجامعة تتم إلكترونياً.
- تستخدم الجامعة نظام البصمة الإلكتروني للحد من عمليات الانتحال في اختبارات القبول.
- تعتمد الجامعة على نظام شؤون الطلاب الإلكتروني (ERP).
- الاهتمام ببناء البنية التحتية الخاصة بشؤون الطلاب وتطويرها؛ بما يحقق أهداف الجامعة.
- التحول في المعاملات الخاصة بالطلبة من الاعتماد على الورق إلى الطريقة الإلكترونية.
- وجود بوابة الكترونية بالبيانات الخاصة (دراسية ومالية) بكل طالب في الجامعة.
- تتسم إجراءات القبول بالشفافية وتكافؤ الفرص.
- ينفذ القطاع العديد من الأنشطة الطلابية، ويتم تكريم الطلبة المتفوقين فيها ومكافأتهم.
- يتم تخصيص بعض المنح المجانية للطلبة من داخل البلاد.

(ب) أهم المؤشرات السلبية المتعلقة بواقع محور الطلبة والدعم الطلابي بالجامعة.

- ضعف إقبال الطلبة للتنسيق في التخصصات الإنسانية.
- عدم وجود أماكن مخصصة لممارسة الأنشطة الطلابية.
- ضعف آليات متابعة الخريجين والتواصل معهم ضمن قواعد البيانات.
- عدم وجود آليات جذب للطلبة؛ لتشجيعهم على التنسيق في الجامعة.
- ضعف التجهيزات الطبية والرعاية الصحية للطلبة داخل الجامعة.
- ضعف إقبال الطلبة الوافدين للدراسة في الجامعة.
- ضعف خط الانترنت المرتبط به مشروع نظام الجامعة الإلكتروني (ERP)
- محدودية المباني المخصصة للسكن الطلابي.

المحور السادس: الدراسات العليا والبحث العلمي.

يهدف هذا المحور بصورة عامة، إلى التعريف بواقع البحث العلمي والدراسات العليا وأبعادهما بجامعة ذمار، وبيان أهم المؤشرات الكمية والكيفية الحالية التي تحدد الوضع في الماضي والحاضر وتصفه، وتسهم في رسم المستقبل، بصفتها عوامل استراتيجية فاعلة ومؤثرة، من البيئة الداخلية للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة ذمار.

وتعد الوثائق الرسمية الحديثة ذات العلاقة بالبحث العلمي والدراسات العليا الصادرة عن جامعة ذمار؛ أهم مصادر بيانات هذا المحور ومعلوماته، باعتبارها مصادر المعلومات والبيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية، أو الصادرة عن الوزارة والجهات الرسمية الأخرى ذات العلاقة؛ وتتوفر عدة أنواع من هذه الوثائق، وتم تحديدها بالوثائق التي يستفاد من محتوياتها، وهي الوثائق المعتمدة من جهات النشر المسؤولة بصورة رسمية، ويتم تفضيل الوثائق الأحدث إصداراً.

ومن أهم الوثائق التي تم الاعتماد عليها في دراسة الوضع الراهن لهذا المحور وتحليله، التشريعات الرسمية ذات العلاقة بالبحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة، وتقارير الأداء والإنجاز للجامعة وللجهات ذات العلاقة، والمحاضر والقرارات والتكاليف الرسمية الإدارية والفنية ذات العلاقة، بالإضافة إلى الدراسات والأبحاث العلمية السابقة المنشورة، التي تحتوي على نتائج علمية موثوقة ودقيقة ذات علاقة مباشرة بالمحور.

لقد تم تحليل محور البحث العلمي بالجامعة، وفق النموذج النظري والمنهجية التي وضعت مسبقاً لإعداد الخطة الاستراتيجية، حيث يتضمن المحور قسمين رئيسيين هما:

- الدراسات العليا.

- البحث العلمي.

وهما - بصورة مفصلة - كالآتي:

أولاً: محور الدراسات العليا.

(أ) مؤشر برامج الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة ذمار:

اهتمت جامعة ذمار بالدراسات العليا منذ وقت مبكر من تاريخ إنشائها في عام (1996)، ففي العام الجامعي (1997/1998) وهو العام التالي لتاريخ إنشائها؛ تم افتتاح برنامج الدراسات العليا (الدبلوم، والماجستير) بكليات التربية والآداب، وكلية الزراعة والطب البيطري في عددٍ من التخصصات. وفي فترات لاحقة؛ تم افتتاح البرنامج في معظم كليات الجامعة، بحسب توفر الإمكانيات المناسبة في كل كلية، كذلك

شروط فتح البرنامج، وقد أصدرت الجامعة قرارات بذلك لعدد من الأقسام والتخصصات المختلفة، والجدول (21) يوضح برامج الدراسات العليا وعام انشائها:

جدول (21) البرامج التي تقدمها نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة ذمار

م	الكلية	القسم	التخصص	عام الافتتاح		
				دكتوراه	ماجستير	دبلوم
1	التربية	العلوم التربوية والنفسية	مناهج وطرق تدريس الرياضيات	-	-	-
			مناهج وطرق تدريس العلوم	-	-	-
			مناهج وطرق تدريس الدراسات الإسلامية	-	-	-
			مناهج وطرق تدريس	1998/1997	-	-
			تربية وعلم نفس	-	1998/1997	-
		إدارة وتخطيط تربوي	2006/2005	-	-	
		الدراسات الإسلامية	تفسير القرآن وعلومه	2006/2005	-	-
			الفقه الإسلامي وأصوله	2006/2005	-	-
			علوم الحياة	2006/2005	-	-
		2	اللغة العربية	أدب	1999/1998	-
لغة	1999/1998			-	-	
التاريخ	تاريخ إسلامي / وسيط			1999/1998	-	-
	تاريخ العصور الوسطى			2006/2005	-	-
	تاريخ حديث ومعاصر		2006/2005	-	-	
الآداب	الجغرافيا		تاريخ قديم	2006/2005	-	2012/2011
			جغرافيا مناخية	1999/1998	-	-
			جغرافيا طبيعية	1999/1998	-	-
			جغرافيا مدنية	1999/1998	-	-
			جغرافيا إقليمية	2006/2005	-	-
			جغرافيا عامة	2006/2005	-	-
	اللغة الإنجليزية		لغة إنجليزية	1998/1997	-	-
			أدب إنجليزي	1999/1998	-	-
			دبلوم لغة إنجليزية	-	1999/1998	-
		علم النفس	2011/2010	-	-	

م	الكلية	القسم	التخصص	عام الافتتاح		
				دكتوراه	ماجستير	دبلوم
3	الزراعة والطب البيطري	الزراعي	إنتاج حيواني	-	1999/1998	-
			محاصيل حقلية	-	2000/1999	-
			تربية وتحسين حيوان	-	2012/2011	-
			تغذية وتحسين حيوان	-	2012/2011	-
	بيطري	أمراض دواجن	-	2006/2005	-	
		باطنية بيطرية	-	2006/2005	-	
		تشريح بيطري	-	2006/2005	-	
		صحة بيطرية	-	2006/2005	-	
		التقانة الحيوية	تقانة حيوية وتكنولوجيا	-	2017/2016	-
4	العلوم الإدارية	إدارة أعمال	إدارة تنمية محلية	2008/2007	2009/2008	-
		علوم مالية	إدارة أعمال	2008/2007	2013/2012	-
			علوم مالية ومصرفية	2011/2010	2013/2012	-
5	العلوم التطبيقية	الكيمياء	فيزيائية	-	2006/2005	-
			عضوية	-	2006/2005	-
			صناعية	-	2006/2005	-
	علوم الحياة	علم الحيوان	-	2012/2011	-	
		ميكروبيولوجي	-	2012/2011	-	
		فيزياء	-	2017/2016	-	
		جيولوجيا	2017/2016	-	-	
6	الطب	الفسلجة	فسلجة	-	2006/2005	-
		الجراحة	جراحة عامة	-	2006/2005	-
7	علوم الحاسوب ونظم المعلومات	علوم حاسوب	علوم حاسوب	2010/2009	2014/2013	-
	الإجمالي	19 قسم	43 تخصصاً	7 برامج دبلوم	41 برنامج ماجستير	6 برامج دكتوراه

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك (7) كليات تقدم برامج دراسات عليا، اقتصرت إحدى الكليات (كلية الطب) على قبول دفعة واحدة فقط في البرنامج، ووزعت برامج الدراسات العليا على (19) قسماً علمياً، فيها (7) برامج دبلوم، و(41)، برنامج ماجستير، و(6) برامج دكتوراه.

(ب) مؤشر طلبية الدراسات العليا بجامعة دمار
التحق ببرنامج الدراسات العليا في جامعة دمار عدد من الطلاب، وانتظم عدد منهم، وتخرج عدد منهم أيضاً، وفي الجدول (22) نوضح عدد الطلاب الملتحقين والمنتظمين والخريجين منذ بداية فتح برنامج الدراسات العليا حتى العام الدراسي (2019/2018).
جدول (22): أعداد الطلاب الملتحقين والمنتظمين والمتخرجين من برنامج الدراسات العليا بجميع كليات الجامعة من بداية فتح البرنامج حتى العام الجامعي (2019/2018)

م	الكلية	عدد الملتحقين	عدد المنتظمين	عدد الخريجين		
				دكتوراه	ماجستير	دبلوم
1	التربية	424	264	-	133	0
	التربية - دكتوراه	61	61	0	-	-
2	الآداب	356	230	-	138	0
	الآداب - دكتوراه	5	4	1	-	-
3	الزراعة - ماجستير	153	71	-	43	0
4	العلوم الإدارية - أكاديمي	220	190	-	30	79
	العلوم الإدارية وظيفي	1135	615	-	576	62
5	العلوم التطبيقية	187	100	-	31	0
6	علوم الحاسوب ونظم المعلومات	171	74	-	18	43
7	الطب والعلوم الصحية	9	2	-	1	0
الإجمالي		2730	1611	1	970	184

يتضح من الجدول (22) أن عدد الطلاب الملتحقين ببرنامج الدراسات العليا بجامعة دمار بلغ (2730)، وقد بلغ عدد المنتظمين منهم في البرنامج (1611)، وهذا العدد يعد أكثر من نصف عدد الطلاب الملتحقين ببرامج الدراسات العليا بالجامعة، وبلغ عدد خريجي برامج الدكتوراه (1) خريجاً واحداً فقط، أما عدد خريجي برامج الماجستير في جميع الكليات؛ فقد وصل إلى (970) خريجاً، أكثرهم من خريجي برنامج الماجستير الوظيفي غير الأكاديمي بكلية العلوم الإدارية، وهذا البرنامج يعتمد على دراسة فصلين دراسيين بدون كتابة رسالة علمية، أما عدد خريجي طلاب برنامج الدبلوم فقد بلغ (184) طالباً وطالبة.



ج) مؤشر الإيفاد الخارجي والداخلي لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة دمار: تقوم جامعة دمار - في كل عام - بابتعاث عدد من أعضاء الهيئة التدريسية المساعدة إلى الجامعات العربية والعالمية، بغرض إعدادهم وتأهيلهم ليصبحوا جاهزين للعمل في الجامعة، ويمكن استعراض أعداد الموفدين في السنوات الماضية؛ من خلال الجدول الآتي:

جدول (23) إحصائيات الإيفاد الخارجي والداخلي لجامعة دمار خلال السنوات الماضية.

أ) أعداد الموفدين بالخارج للدراسات العليا من الجامعات الحكومية حسب الدرجة العلمية							
الإجمالي العام	الدرجة العلمية						العام
	دكتوراه			ماجستير			
	الإجمالي	الكليات التطبيقية	الكليات الإنسانية	الإجمالي	الكليات التطبيقية	الكليات الإنسانية	
64	36	29	7	28	24	4	2005/2004
178	99	71	28	79	71	8	2006/2005
268	145	75	70	123	84	39	2007/2006
208	102	51	51	106	68	38	2008/2007
62	18	13	5	44	27	17	2009/2008
56	37	32	5	19	13	6	2010/2009
64	33	28	5	31	26	5	2011/2010

ب) أعداد الطلبة الموفدين خارجياً لجامعة ذمار للعام 2018م					
نسبة النوع		نسبة التخصصات		العدد	البيان
إناث	ذكور	الأدبية	العلمية		
%35	%65	0	%100	23	ماجستير
%11	%89	0	%100	9	دكتوراه
%11	%89	%11	%89	19	دكتوراه
%20	%80	%20	%80	5	ماجستير
%11	%89	%21	%79	19	دكتوراه

ج) أعداد الطلبة الموفدين داخلياً من جامعة ذمار للعام 2018م						
م	البيان: الموفدين إلى	العدد	الماجستير	الدكتوراه	البورد ماجستير	تمديد
1	جامعة صنعاء	14	3	11	-	-
2	المجلس اليمني للاختصاصات الطبية صنعاء	3	-	-	3	-
3	جامعة عدن	2	-	2	-	1
4	جامعة تعز	9	-	9	-	-
5	جامعة إب	2	1	1	-	-
6	جامعة البيضاء	2	2	-	-	-
7	جامعة ذمار	54	46	8	-	2
	الإجمالي	86	54	31	3	3

ثانياً: مؤشرات الواقع الراهن لأبعاد محور البحث العلمي.

(أ) المرافق الجامعية الخدمية ذات العلاقة بالبحث العلمي وتجهيزاتها

تمتلك جامعة ذمار عدداً من المكتبات التعليمية في الكليات المختلفة، بالإضافة إلى المكتبة المركزية التي تضم آلافاً من الكتب والمجلات والقواميس والأطالس والمعاجم، باللغتين العربية والإنجليزية، وتحتوي الجامعة -أيضاً- على مكتبة إلكترونية بها العديد من أجهزة الحاسوب المتصلة بالشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، كذلك أجهزة سمعية وبصرية، وعدد كبير من الأقراص المدمجة (CD)، كما تقدم المكتبات العديد من الخدمات، تدر بعضها دخلاً مالياً، وبعضها تقدم ضمن الخدمات المجانية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين، خلال عمليات إعدادهم للأبحاث العلمية (دليل جامعة ذمار، 2017، 40).

ويبلغ عدد مكنتبات جامعة ذمار (10) مكنتبات، (9) مكنتبات تتبع كليات الجامعة المختلفة، بواقع مكتبة لكل كلية، ومكتبة مركزية عامة بالجامعة، ووفقاً لتقرير جامعة ذمار الأخير المتضمن إحصائيات المكتبة المركزية بالجامعة (تقرير جامعة ذمار، 2019، 37) فإن المكتبة تحوي الآتي:

- (67000) نسخة ورقية من الكتب والمراجع والقواميس والدوريات العلمية.
- (1700) رسالة جامعية.

- (46928) مجلة علمية إلكترونية بجميع أعدادها، وبأحدث الإصدارات لمختلف التخصصات.
- (109865) كتاباً علمياً إلكترونياً (نص كامل) بكافة التخصصات، وإصدارات حديثة.

كما تمتلك جامعة ذمار موقعاً رسمياً على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، يُمكن الباحثين والطلبة والموظفين وجميع المتصفحين من التعرف السريع على الجامعة، وذلك من خلال الرابط الرسمي المسجل باسم الجامعة (<https://www.tu.edu.ye/>)، إذ يوفر الموقع نوافذ اتصالات واسعة ومتنوعة لجميع القطاعات والوحدات التنظيمية والقيادات والهيئة التدريسية، ويستطيع كل باحث – بسهولة ويسر - التعرف على الإنتاجات البحثية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، كذلك الحصول على نسخ إلكترونية لأبحاثهم من خلال الرابط (<https://www.tu.edu.ye/site/id/Scientific-Research>).

كما أصبح لدى الجامعة اشتراك رسمي للدخول إلى نحو سبعة وأربعين الف مجلة علمية بكافة أعدادها، وبأحدث الإصدارات، وبمختلف التخصصات العلمية، كذلك يمكن تنزيل نحو مائة وعشرة آلاف كتاب علمي (نص كامل)، وقد تمت مراسلة إدارة العديد من قواعد البيانات العلمية، وتم الحصول على اشتراك رسمي في قواعد بيانات مجالات علمية عالمية مختلفة، كما هو موضح في الجدول (24):

جدول (24) الاشتراكات الرسمية لجامعة ذمار في قواعد بيانات المجالات العلمية العالمية

القاعدة	مجال النشر العلمي	عدد المجالات	عدد الكتب
HINARI	طب/ علوم صحية/ هندسة/ إدارة/ علوم إنسانية	13563	41629
AGORA	العلوم الزراعية والبيطرية وعلوم الحياة	12639	16823
ARDI	هندسة/ حاسبات/ رياضيات/ فيزياء/ كيمياء	7530	22431
OARE	البيئة	10840	18834
GOALI	القانون والعلوم الإنسانية	2356	10148
	المجموع	46928	109865

2 (دارجامعة ذمار للطباعة والنشر

تمتلك جامعة ذمار - إلى جانب المكتبات - نواة دار نشر في مبنى مستقل يقع بجوار المكتبة المركزية، وقد تم تأسيس دار جامعة ذمار للطباعة والنشر في شهر يوليو من عام (2007)، بهدف خدمة الجامعة والمجتمع من حولها، من خلال نشر المعرفة، وقد بلغت إصداراتها (80) إصداراً ما بين كتب ومطبوعات ومجلات بحثية، وغيرها من الأنشطة والمطبوعات الجامعية.

3 (المجلات العلمية:

تصدر جامعة ذمار عدداً من المجلات العلمية المحكمة التي تعمل على رفع مستوى النشاط البحثي، ونشر البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم، وللباحثين في مختلف التخصصات، وقد شكلت المجلات العلمية التي تصدرها الجامعة وكلياتها المختلفة؛ وسيلة مهمة لنشر النتاج العلمي لجميع الباحثين المنتسبين للجامعة، والجدول الآتي يوضح المجلات العلمية المحكمة التي تصدرها الجامعة.

جدول (25) عدد المجلات العلمية التي تصدرها الجامعة

م	اسم المجلة	الأعداد	تاريخ الانشاء	جهة الإصدار
1	مجلة جامعة ذمار للدراسات والبحث العلمي	18	2004	الجامعة
2	المجلة العلمية لكلية التربية	17	2005	كلية التربية
3	الآداب للدراسات الإنسانية والاجتماعية	21	2001	كلية الآداب
4	الآداب للدراسات اللغوية والأدبية	12	2019	كلية الآداب
5	الآداب للدراسات النفسية والتربوية	12	2019	كلية الآداب
6	المجلة اليمنية للعلوم الزراعية والبيطرية.	3	2013	كلية الزراعة والطب البيطري
7	مجلة جامعة ذمار للعلوم الطبيعية والتطبيقية.	5	2009	الجامعة

يُلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك مجلتين علميتين تصدران عن رئاسة الجامعة، وخمس مجلات علمية تصدر عن الكليات المختلفة، تختص خمس مجلات منها بالعلوم الإنسانية، وتختص مجلتان بالعلوم التطبيقية.

ب) مؤشر المراكز البحثية بجامعة دمار:

يوجد في الجامعة (6) مراكز بحثية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (26) عدد المراكز البحثية بجامعة دمار

م	اسم المركز	تأسس	المقر
1	مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	2007	رئاسة الجامعة
2	مركز الإرشاد والرعاية النفسية	2009	المكتبة المركزية
3	مركز الاستشارات الاقتصادية والتدريب الإداري	2014	كلية العلوم الإدارية
4	مركز البيئة والموارد الطبيعية	2014	كلية العلوم التطبيقية
5	مركز المصادر البيولوجية	2014	كلية الزراعة والطب البيطري
6	مركز أبحاث العسل	2015	كلية الزراعة والطب البيطري

ج) واقع الإنتاج البحثي العلمي لجامعة دمار ونشره:

تحدد قنوات إنتاج البحث لجامعة دمار ونشره، في العناصر الثلاثة الرئيسة المسؤولة عن أداء وظيفة الجامعة البحثية بالهيئة الأكاديمية التدريسية والبحثية، وطلبة الدراسات العليا، ونتائج المراكز البحثية المتخصصة.

وتمثل الرسائل العلمية (الماجستير، والدكتوراه) التي يقدمها طلبة الدراسات العليا بجامعة دمار، أو التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس المساعدة في جامعات أخرى تم إيفادهم إليها، أحد مصادر الإنتاج البحثي العلمي لجامعة دمار. وتقدير نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة دمار الصادر في العام (2019)، يبين حجم الإنتاج البحثي العلمي لجامعة دمار، من الرسائل العلمية (الماجستير والدكتوراه، التي أُنجزت في جامعة دمار خلال الفترة (1997-2019)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (27) الإنتاج البحثي للدراسات العليا بالجامعة من الرسائل العلمية الصادرة والمجازة باسم جامعة دمار عن طلبة

الدراسات العليا الملتحقين بها

م	الكلية	دكتوراه	ماجستير	المجموع الكلي
1	التربية	-	149	149
2	الأداب	1	147	148
3	الزراعة والطب البيطري	-	43	43
4	العلوم الإدارية أكاديمي	-	43	43
5	العلوم التطبيقية	-	31	31
6	علوم الحاسوب ونظم المعلومات	-	18	18
7	الطب والعلوم الصحية	-	1	1
	الإجمالي	1	432	433

وقد قدمت دائرة البحث العلمي بنيابة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة ذمار، إحصائية كلية شاملة عن الرسائل العلمية للماجستير والدكتوراه، سواء كانت لخريجي برامج الدراسات العليا بالجامعة، أو الطلبة الموفدين للدراسة في الخارج، وتم تبويبها في دليل خاص بها، وبلغ الإجمالي الكلي للرسائل العلمية بالجامعة منذ العام (2011 حتى العام 2018)؛ (691) رسالة علمية، منها (556) رسالة ماجستير، و(135) رسالة دكتوراه (تقرير الدراسات العليا، 2019، 9).

د) المؤتمرات والندوات ومجالاتها وتاريخ تنظيمها:

وفي مجال الأنشطة البحثية التي تبنتها الجامعة ونفذتها فعلياً، فقد قامت الجامعة بتبني عدد من المؤتمرات والندوات والورش العلمية وتنفيذها، والجدول الآتية تتضمن قائمة بأهم المؤتمرات والندوات التي أقيمت في جامعة ذمار:

جدول (28) المؤتمرات العلمية التي أقيمت بجامعة ذمار

م	المؤتمرات	التاريخ
1	تقويم تجربة الوطن العربي في إقامة السودد والحواجر المائية وأثرها في التنمية.	1997
2	العمارة العربية (الماضي، الحاضر، المستقبل).	1998
3	المؤتمر العربي الرابع للنباتات والأعشاب الطبية في الدول العربية مع التركيز على جزيرة سقطرى	1999
4	الواقع البيئي في الوطن العربي وأولويات معالجة المشكلات اليمينية	2001
5	مؤتمر السياحة ودورها في التنمية في الوطن العربي	2002
6	مؤتمر ذمار بين الأصالة والمعاصرة	2005
7	المؤتمر الطبي اليميني الإيطالي السادس حول الأمراض السرطانية	2006
8	مؤتمر تطوير أداء الأستاذ الجامعي: لجامعتي تعز وذمار	2007
9	مؤتمر البيئة الأول: الأفاق والطموح	2009
10	المؤتمر الطبي السنوي الأول لكلية الطب والعلوم الصحية، إبريل/2018	2018
11	المؤتمر الطبي السنوي الثاني لكلية الطب والعلوم الصحية، إبريل/2019	2019
12	المؤتمر السنوي الدولي الأول لطب الأسنان، أكتوبر/2019.	2019
13	مؤتمر جامعة ذمار الدولي العلمي الأول لطب الأسنان، أكتوبر/2019	2019
14	المؤتمر الدولي لتعليم وتعلم اللغة الإنجليزية بالتعاون مع جامعة كيرالا، سبتمبر/2020	2020
15	مؤتمر القلب العلمي، أغسطس/2021	2021

جدول (29) الندوات العلمية والثقافية التي أقيمت بجامعة ذمار

م	الندوات	التاريخ
1	الاختطاف والأثار السلبية على الوطن العربي والمواطن	1999
2	التقانات الحديثة في تسويق المنتجات الزراعية والأسمك في الوطن العربي	2002
3	ندوة الفأر القبلي الأولى والثانية	2004
4	المنتجات الطبيعية: منتجات النحل- السموم الطبيعية	2005
5	أهمية الزراعة المطرية	2005
6	مخاطر الزلازل والكوارث الطبيعية وكيفية مواجهتها	2006
7	حقوق الإنسان بين المرجعيات وفوضى الأدوار	2007
8	تحديات التعليم العالي والبحث العلمي بجامعة ذمار	2007
9	الفساد المالي والإداري في اليمن والحلول الكفيلة للحد من هذه الظاهرة	2007
10	اللقاء التشاوري الأول للصحة النفسية	2018



خلاصة دراسة الواقع الراهن لمحور الدراسات العليا والبحث العلمي بالجامعة:

في ضوء ما سبق يمكننا استخلاص أهم الاستنتاجات المتعلقة بتحليل الوضع الراهن لمحور الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة ذمار، في النقاط الآتية:

- 1- تمتلك الجامعة عدة مراكز بحثية تقدم الخدمات البحثية في العديد من المجالات والتخصصات المختلفة.
 - 2- تقدم نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي أكثر من أربعين برنامجاً أكاديمياً في مرحلة الماجستير، وستة برامج في مرحلة الدكتوراه.
 - 3- تتوفر بالجامعة مكتبة مركزية تحتوي على عدد من الكتب والمراجع العلمية الورقية والإلكترونية في مختلف المجالات والتخصصات.
 - 4- تمتلك الجامعة نواة دار نشر وطباعة.
 - 5- تمتلك الجامعة عدداً من الكوادر البشرية المؤهلة من أعضاء الهيئة التدريسية المثبتين بالجامعة.
 - 6- توجد أعداد لا بأس بها من كوادر الجامعة موفدة للدراسة في الجامعات المحلية والعربية والعالمية.
 - 7- تخرج من الدراسات العليا بالجامعة ما يقارب (1155) طالباً وطالبة، في برامج الماجستير الأكاديمي، والماجستير الوظيفي، والدبلوم.
 - 8- تمتلك الجامعة عدداً كبيراً من الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه)، صادرة عن برامج الدراسات العليا بالجامعة، أو عن هيئة التدريس المساعدة.
 - 9- نفذت الجامعة - خلال السنوات السابقة - (15) مؤتمراً علمياً في عدد من الاتجاهات والمجالات المختلفة، و(10) ندوات علمية في مجالات مختلفة.
 - 10- توجد سبع مجلات علمية محكمة باسم جامعة ذمار، تنشر الأبحاث العلمية الرصينة في مختلف التخصصات.
 - 11- معظم المجلات العلمية الصادرة عن الجامعة تتعلق بالعلوم الإنسانية.
 - 12- معظم الأبحاث المنشورة في المجلات العلمية تتعلق بالمبادئ التربوية والإنسانية.
 - 13- الأبحاث في العلوم التطبيقية والأساسية قليلة.
 - 14- معظم الأبحاث التي تم نشرها في مجلات كليات جامعة ذمار؛ قُدمت بصورة فردية بغرض الترقية العلمية، ولا تعكس توجهات الجامعة نحو تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.
- وبناءً على ما سبق، يتبين أن جامعة ذمار مطالبة - بصورة ملحة - بتبني توجه استراتيجي فعلي، في مجال إدارة البحث العلمي والدراسات العليا وتطويرها، من خلال الاعتماد على نماذج وتجارب بحثية

حديثه، تتناسب مع ما يوجد من مقومات تمتلكها جامعة دمار وتتميز بها، مثل: البنية التحتية المادية الواسعة، وحجم الكادر الأكاديمي، ونوعية بعض البرامج والكليات التخصصية، بالإضافة ما يمتلكه الجامعة - حالياً - من مراكز بحثية نوعية.

المحور السابع: الشراكة المجتمعية.

نظراً لكون الجامعة مؤسسة اجتماعية، أنشأها المجتمع لخدمة بعض أغراضه، فإن الجامعة تؤثر في المجتمع من خلال ما تقوم به من وظائف، وتتأثر بما يحيط بها من تغيرات تفرضها أوضاع المجتمع وحركته؛ لذا لم يعد من الممكن أن تكون بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيه وما يواجهه من تحديات ومشكلات وما يحلم به من طموحات وآمال. وجامعة دمار مثل غيرها من الجامعات ترتبط بالمجتمع المحيط بها ارتباطاً وثيقاً، ينعكس ذلك من خلال التأثير والتأثر بينها وبين المجتمع المحيط بها، فكل تغيير يطرأ على المجتمع ينعكس على الجامعة، وكل تطور يصيب الجامعة يصاحبه تغير في المجتمع، فالجامعة لا تنفصل عن المجتمع، وعلاقتها بالمجتمع كعلاقة الجزء بالكل. وتولي جامعة دمار اهتماماً خاصاً بالمشاركة المجتمعية، فقد عملت منذ وقت مبكر على إنشاء عدة جهات بغرض تقديم خدمات متنوعة للمجتمع، تتوزع ما بين الخدمات الطبية، والتأهيل والتدريب، وكذلك الاستشارات اللازمة، كما تعمل الجامعة على مراعاة رضا سوق العمل عن أداء الجامعة ومخرجاتها، وفيما يأتي نستعرض الوضع الراهن لهذا المحور بحسب أبعاده الرئيسية:

أولاً: أهم الجهات التي تقدم خدمات مجتمعية:

عملت جامعة دمار على إنشاء المستشفيات والعيادات الطبية والخدمات التابعة لكلياتها لتقديم الخدمات الطبية للمرضى المترددين عليها من المواطنين، كما أنشأت عدداً من المراكز التي تقدم خدمات متنوعة للمجتمع، من هذه المراكز:

1. مستشفى الوحدة التعليمي بمعبر:

يعد المستشفى من المنشآت الحيوية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بخدمة المجتمع، ويقع في مديرية جهران، وهي منطقة تتوسط محافظة دمار، ما جعل الاستفادة من الخدمات التي يقدمها المستشفى تتجاوز المديرية التي يقع فيها المستشفى إلى المديرية المجاورة، ويقدم المستشفى خدمات الرعاية الصحية المختلفة لكل فئات المجتمع، إذ يقوم باستقبال جميع الحالات الطارئة الناتجة عن الحوادث المرورية والجناحية، وطوارئ النساء والطفولة، وطوارئ الكوارث الصحية (انتشار العدوى والحميات المختلفة)، ويقوم المستشفى بإجراء العمليات المختلفة (صغرى/ كبرى)، الأمر الذي يبقيه دائم الاستعداد لمواجهة أي

طارئ على مدار الساعة، ويتميز المستشفى بوجود كادر طبي أكاديمي متخصص، يعمل على تقديم الخدمات الطبية بطاقته الكاملة على مدار الساعة.

وقد تم تأسيس المستشفى وبنائه مع ملحقاته وأرضيته ومعداته وتجهيزاته وأثاثه وأدواته ومستلزماته من قبل الجمعية الخيرية الكويتية، ومؤخراً قامت الجامعة - على نفقتها في البرنامج الاستثماري الخاص بالمشاريع المعتمدة في الموارد العامة للدولة - ببناء قاعات للمحاضرات، ومركز الأمومة والطفولة (الولادة - الحضانه - الأطفال وعناية الاطفال - وقسم سوء التغذية)، في الأرض التابعة لحرم المستشفى، وتم افتتاحها وتشغيلها من قبل الإدارة الحالية للمستشفى.

كان المستشفى في السابق يتبع وزارة الصحة العامة والسكان، ونظراً لما تقتضيه المصلحة العامة؛ عقدت جامعة ذمار والمجلس المحلي بالمحافظة اتفاقية لتعزيز علاقة الشراكة والوصول إلى التكامل بين التعليم الطبي والخدمات الصحية، كما تم إبرام اتفاقية بين وزارة الصحة وجامعة ذمار بتاريخ 2003/2/5م تنص بأن يؤول مستشفى معبر إلى جامعة ذمار، على أن تتكفل الجامعة بتشغيله ودعمه بالمعدات والميزانية التشغيلية، بناءً على قرار وزير الصحة في حينه، الأستاذ الدكتور/ عبدالناصر المنباري، رقم (136) بتاريخ 2003/1/14م، وقد تسلمت جامعة ذمار المستشفى مع كافة الأجهزة والمعدات الطبية بتاريخ 2003/2/23م، ولازالت بعض المباني في المستشفى قيد الإنشاء، مثل مبنى مصنع الأوكسيجين الذي وصلت نسبة الإنجاز فيه إلى 30%، وتبلغ الطاقة الاستيعابية للمستشفى (250) سريراً، ويقدم المستشفى خدمتين رئيسيتين هما:

الخدمة الأولى: خدمة تعليمية وتدريبية لطلاب كلية الطب البشري، في المستويات: (الرابع، الخامس، السادس، الامتياز)، وطلاب المختبرات والتمريض، (سبق عرض ذلك ضمن محور البنية الأكاديمية).

الخدمة الثانية: خدمة طبية صحية للمجتمع، إذ كان لموقعه في مدينة معبر التي تقع في موقع متوسط في المحافظة، كذلك وقوعها على الطريق الرئيس الذي يربط عدداً من محافظات الجمهورية بالعاصمة صنعاء، دوراً كبيراً في تقديم خدماته الطبية لمناطق كثيرة محيطة به، ويعد مستشفى الوحدة التعليمي بمعبر؛ ثاني مستشفى حكومي بالمحافظة، فلا يوجد بالمحافظة غير مستشفين حكوميين اثنين فقط، كما يتميز عن غيره من مستشفيات المحافظة، وعن كثير من مستشفيات الجمهورية؛ بأنه يضم كادراً من الكفاءات المشهود لها بالتميز والخبرة.

ويسعى المستشفى لتعزيز ثقافة التميز واستدامة التطوير، واستمرار تحسين الأداء، وفق معايير مبنية على أسس علمية وعملية، من شأنها مساعدة الأطباء في الحصول على التعليم والتأهيل والتدريب، ويسعى المستشفى لإتاحة الفرصة الكاملة لأجيال متعاقبة من الأطباء، وسد حاجات المجتمع في جميع

المجالات الطبية والدوائية، والجدول (30) يوضح عدد الحالات المترددة على المستشفى خلال ثلاثة أعوام للفترة: من بداية العام 2017 وانتهاءً بالعام 2020:

الجدول (30)، عدد الحالات المترددة على مستشفى الوحدة التعليمي الجامعي خلال الأعوام (2020-2017)

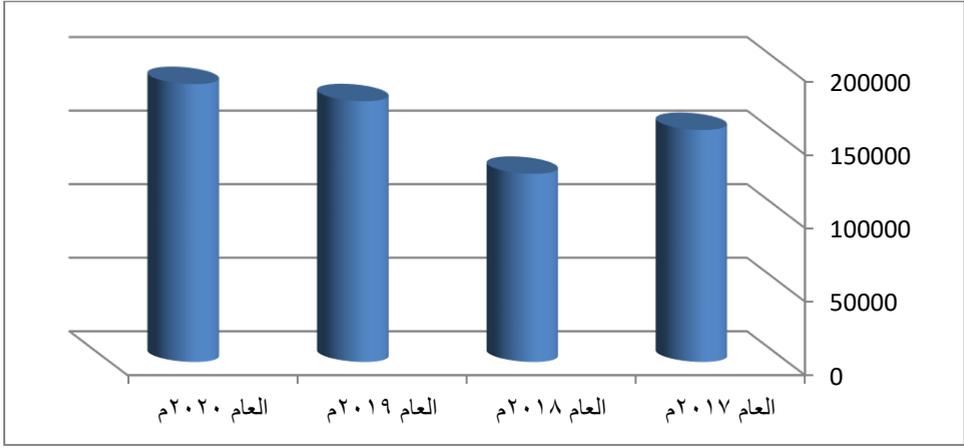
م	القسم	العام 2017م	العام 2018م	العام 2019م	العام 2020م	المجموع
1	الأسنان	----	2360	2350	2363	7073
2	الطوارئ	7008	5154	23007	19163	54332
3	العيادات	23705	14831	24880	33244	96660
4	المنظير	153	167	215	173	708
5	الأشعة	15260	14212	16354	13858	59684
7	المختبر	82812	38989	39469	38832	200102
8	تخطيط القلب	3027	3537	3937	3023	13524
9	المجراحة	1610	1886	2794	2676	8966
10	التطعيم	11227	18423	14909	20428	64987
11	عمليات الجراحة	1173	758	796	770	3497
12	عمليات العظام	1231	598	879	460	3168
13	بنك الدم	1639	3386	3682	4918	13625
14	تفتيت الحصوات	423	314	403	447	1587
15	الرعاية الصحية الأولية	----	7773	10146	12582	30501
16	الولادة والعمليات القيصرية	991	3052	3751	5217	13011
17	المواليد	2226	3106	3751	5067	14150
18	أقسام الرقود	5208	8725	20619	24355	58907
19	عمليات (E.N.T)	----	415	622	434	1471
20	عمليات العيون	----	192	43	32	267
21	D.T.C	----	----	2540	57	2597
22	O.R.C	----	----	2094	795	2889
	المجموع	157693	127878	177241	188894	651706

والشكل (17) يوضح عدد المرتادين على أقسام المستشفى:



الشكل (17)، عدد الحالات المترادة على أقسام مستشفى الوحدة التعليمي بمعبر خلال أربع سنوات.

كما يوضح الشكل الآتي توزيع عدد مرتادي المستشفى خلال الأعوام: (2020-2017):



الشكل (18)، إجمالي عدد الحالات المترددة على مستشفى الوحدة التعليمي الجامعي خلال الأعوام: (2020-2017)



2. مستشفى الأسنان:

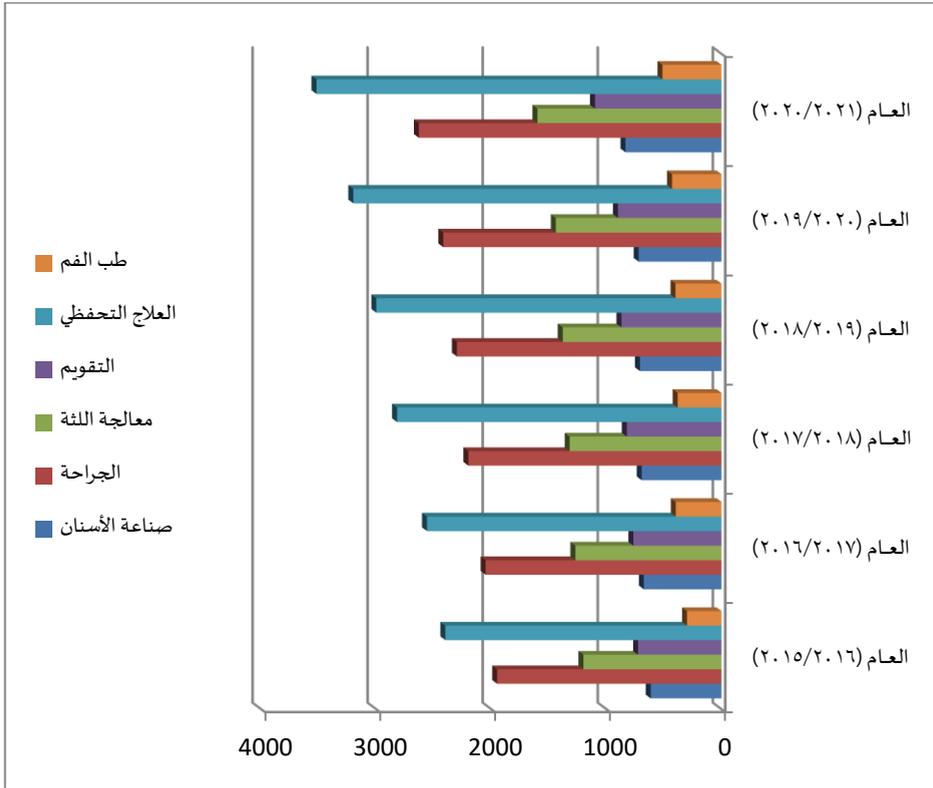
يعد مستشفى الأسنان بجامعة ذمار؛ أحد المرافق الخدمية التي تقدم خدمات مجتمعية، ويقع بمقر كلية طب الأسنان في الجنوب الشرقي لمدينة ذمار، والمستشفى يقوم بمعالجة الحالات المرضية الخاصة بتخصصات الأسنان المختلفة لكل فئات المجتمع، ويقوم باستقبال الحالات المرضية من مدينة ذمار ومديريات محافظة ذمار، ومن بعض المحافظات المجاورة.

والجدول الآتي يوضح عدد الحالات المترددة على المستشفى خلال الأعوام الدراسية من: (2016/2015)، حتى: (2021/2020):

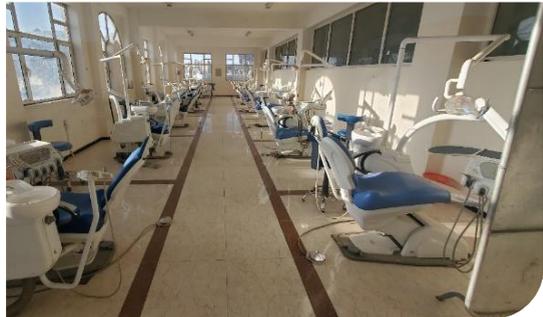
جدول (31): الحالات المستفيدة من خدمات مستشفى الأسنان

م	القسم	العام (2016/2015)	العام (2017/2016)	العام (2018/2017)	العام (2019/2018)	العام (2020/2019)	العام (2021/2020)
1	صناعة الأسنان	615	675	694	709	720	835
2	الجراحة	1950	2050	2200	2300	2418	2630
3	معالجة اللثة	1200	1270	1320	1380	1440	1600
4	التقويم	725	766	823	870	900	1100
5	العلاج التحفظي	2400	2560	2820	3000	3200	3520
6	طب الفم	300	397	381	400	430	513
	المجموع	7190	7718	8238	8659	9108	10198

والشكل (19) الآتي يعطي صورة أوضح لعدد المترددين على الأقسام المختلفة للمستشفى:



شكل (19)، الحالات المستفيدة من خدمات مستشفى الأسنان



3. مركز الإرشاد والرعاية النفسية:

تحقيقاً لهدف الجامعة المتعلق بخدمة المجتمع، وفي إطار تطوير العمل الأكاديمي والرفقي بالعمل الجامعي والخدمة النفسية لأفراد المجتمع، صدر قرار رئيس جامعة دمار رقم: (294) بتاريخ 2009/12/14م، بإنشاء مركز الإرشاد والرعاية النفسية بجامعة دمار؛ ليكون مركزاً متخصصاً في توفير الرعاية النفسية لأفراد المجتمع، وتقديم الخدمات النفسية والإنسانية للفرد في إطار خدماتي وقائي، وعلاجي، ونمائي متكامل، ومن هنا جاءت أهمية إنشاء المركز بصفته ضرورة ملحة، وخدمة نفسية اجتماعية لازمة، وتم مباشرة العمل في المركز بتاريخ 2010/2/15م، وترسيخ تجربة الخدمات النفسية على الواقع، وعلى الرغم من القصور في الامكانيات المادية والبشرية للمركز؛ فقد استطاع المركز - بجهود المحبين والمخلصين للعمل الانساني والنفسي - من مواصلة عطائه، وفتح أبوابه أمام المرتادين، وذوي الاحتياجات الخاصة، وتقديم خدماته النفسية لجميع أفراد المجتمع المحلي دون تمييز.

ويتضمن المركز عدة مشاريع وبرامج خدمية وأنشطة. أهمها:

- برنامج العيادة النفسية: بدأ العمل في العيادة بتاريخ: 2010/2/15م، وتقدم العيادة خدماتها في كل من: دمار وصنعاء، وقد بلغ عدد الحالات المرتادة عليها أكثر من (240) حالة، تلقوا الخدمة الصحية النفسية، وفق برنامج علاجي يتكون من اثنتي عشرة جلسة، كما شاركت العيادة في عدد من المخيمات الطبية.
- معمل القياس النفسي: يتكون المعمل من قاعة تدريب مزودة بمجموعة من الاختبارات والمقاييس النفسية، وقد تم مباشرة العمل في المعمل بتكوين فريق القياس النفسي وتدريبه، وقد قام بتطبيق مقاييس التقييم والتشخيص النفسي على الحالات المرضية.

- برنامج الدورات التدريبية: قدم المركز مجموعة من الدورات التدريبية في مجال الصحة النفسية والإرشاد النفسي والقياس والدعم النفسي، شارك فيها أكثر من (245) متدرباً.
- كما قدم المركز برامج متنوعة أخرى، منها: برنامج الدعم النفسي/ الاجتماعي، وبرنامج التوعية والتثقيف النفسي للمجتمع والندوات، وبرنامج دعم ذوي الاحتياجات الخاصة، وبرنامج رعاية المهووبين، وبرنامج البحوث العلمية وتقديم خدمات البحث العلمي، وبرنامج خدمة المجتمع.

4. مركز الاستشارات الاقتصادية والتدريب الإداري:

يعمل المركز على تعزيز قدرة المؤسسات والأجهزة الحكومية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني على تحقيق أهدافها الخاصة والمجتمعية، لتحسين جودة الأداء، ورفع مستوى كفاءة القوى البشرية العاملة فيها، من خلال تطوير برامج تدريبية شاملة ومتكاملة وتنفيذها، بموضوعية وجودة عالية، ويقوم المركز بالمهام الآتية:

- تقديم الاستشارات والتدريب داخل كليات الجامعة ومراكزها وإداراتها، سواء داخل الجامعة أم خارجها.
- تنفيذ أبحاث في مجال النظريات والمفاهيم والتعاريف والمنهجيات الاستشارية والتدريبية.
- تشجيع الجهود البحثية والمشاركة بين القطاعين العام والخاص، وتشجيع التعاون مع المجتمعات الأكاديمية، في المجال الاقتصادي والإداري.
- تطوير برامج تدريبية متعددة النماذج وتنفيذها، لرفع كفاءة العاملين في القطاعين العام والخاص، وزيادة كفاءة القوة البشرية المؤهلة في مجال التدريب، للتجاوب مع احتياجات السوق ومتطلباته، وذلك من خلال الدورات القصيرة والندوات والتدريب الانفرادي والجماعي، وغيرها.
- تقديم الاستشارات الاقتصادية والعلمية والفنية والإدارية للمؤسسات الحكومية والخاصة.
- كما قدم المركز عدة دورات تدريبية وورش عمل منذ إنشائه في مجالات متعددة، منها:
- ثلاث دورات تدريبية في إعداد المدربين وتدريبهم (TOT)، لعدد (85) متدرباً ومنتدبة، من موظفي مستشفى دمار العام، وأعضاء هيئة التدريس بكلية الزراعة والطب البيطري، دورتين
- في العام: (2019م)، والدورة الثالثة في العام: (2020م).

- ورشة عمل في إعداد الخطط للقيادات العليا بالجامعة، بمشاركة (29) مشاركاً من قيادات الجامعة، بتاريخ 2019/1/14م.
 - دورة تدريبية بعنوان: تعزيز دور المرأة في مشروع بناء الدولة اليمينة الحديثة، استهدفت هذه الدورة (25) متدربة من أمهات الشهداء بمحافظة ذمار، بالعام (2020م).
5. مركز تعليم اللغة الانجليزية:

يقوم المركز بتأهيل فئات المجتمع في مهارات اللغة الإنجليزية المختلفة، كما يقدم المركز خدمات الترجمة للمجتمع، ومن أهم المهام التي يقوم بها المركز الآتي:

- تأهيل من يرغب في الحصول على شهادة (التوفل)، من خلال التحاقهم بدورة واحدة مدتها ثلاثة أشهر، وتركز الدورة على أربع مهارات في اللغة الإنجليزية هي: (القراءة، والكتابة، والتحدث، والاستماع)، بالإضافة إلى قواعد اللغة الإنجليزية.
- تأهيل خريجي الثانوية العامة في اللغة الإنجليزية، من خلال تمكينهم من اكتساب مفرداتها وقواعدها، وذلك في خمس دورات في ستة أشهر.
- إقامة دورات التقوية في اللغة الإنجليزية في دورة واحدة مدتها (20-25) يوماً.
- إقامة دورات تأهيل المتقدمين لامتحانات القبول في اللغة الإنجليزية.
- إقامة دورات في المصطلحات الطبية لطلبة التخصصات الطبية.
- تأهيل طلبة المرحلة الأساسية في أساسيات اللغة الإنجليزية.
- اختبارات تحديد المستوى والكفاءة في اللغة الإنجليزية.
- ترجمة الوثائق، منها: (وثائق التخرج لمؤسسات تعليم متعددة، شهادات الميلاد، السير الذاتية، عقود الزواج، العقود التجارية).

6. المراكز الأخرى:

يوجد عدة مراكز خدمية أخرى تم إنشاؤها ولم يتم البدء بالعمل بها، هي: (المصادر البيولوجية، والبيئة والموارد الطبيعية، الاستشارات الهندسية).

ثانياً: الاتفاقيات الموقعة بين الجامعة والجهات الخارجية.

وقعت جامعة دمار عدداً من الاتفاقيات مع مؤسسات مختلفة من جامعات وهيئات حكومية؛ ومؤسسات سوق العمل للتعاون بين الجامعة وتلك المؤسسات، ومن الاتفاقيات التي تم توقيعها مؤخراً الآتي:

- اتفاق تفاهم مع جامعة القرآن الكريم والعلوم الأكاديمية: وقعت جامعة دمار ممثلة برئيس الجامعة أ.د. طالب طاهر النهاري، وجامعة القرآن الكريم والعلوم الأكاديمية ممثلة برئيس الجامعة أ.د. عبدالله الشامي، اتفاقية تفاهم في مجال تطبيقات نظم المعلومات الإلكترونية، وبناءً على الاتفاقية؛ تقوم جامعة القرآن الكريم والعلوم الأكاديمية بتطبيق نظام شؤون الطلاب والموارد الذاتية (ERP) الإلكتروني المملوك لجامعة دمار، والاستفادة من جميع مزاياه، بالإضافة إلى تدريب كادر جامعة القرآن الكريم على استخدام النظام، وذلك بتاريخ 2021/11/24م.
- اتفاق شراكة مع جامعة البيضاء: وقعت جامعة دمار مع جامعة البيضاء اتفاقية شراكة بين الجامعتين في المجالات الأكاديمية والتعليمية والبحثية، وتضمنت الاتفاقية التي وقعها كل من رئيس جامعة دمار أ.د. طالب طاهر النهاري ورئيس جامعة البيضاء أ.د. أحمد أحمد العرامي، إنشاء مشاريع بحث مشتركة بين الجامعتين، وتبادل التجارب والخبرات، خاصة فيما يتعلق بتطوير الجامعتين وتحديثهما، وتنظيم ملتقيات مشتركة حول محاور ذات أهمية مفيدة للجامعتين، ونصت الاتفاقية على أن تقوم الجامعتان بمنح أساتذة الجامعات إجازات للتفرغ للعمل بالبحث بشكل متبادل مع الجامعتين، بما يحقق المصلحة العامة للجميع، وتخصيص منح تبادلية للمعيدين للدراسات العليا بالجامعتين حسب التخصصات المتاحة، بما يحقق المنفعة المشتركة، والسماح لأساتذة الجامعات بالعمل جزئياً أو العمل كمستشارين لدى أي من الجامعتين، وإتاحة الفرصة لتبادل زيارات الطلبة في إطار الزيارات وأنشطة التدريب الميدانية، وإمكانية النشر في المجلات المحكمة للأساتذة من الطرفين، وذلك بتاريخ: 2021/10/6م.
- اتفاق تعاون مشترك مع جامعة الرازي: وقعت جامعة دمار ممثلة برئيس الجامعة أ.د. طالب طاهر النهاري، اتفاق تعاون مشترك مع جامعة الرازي الأهلية ممثلة برئيس الجامعة أ.د. خليل الوجيه، بهدف التعاون في المجالات الأكاديمية والبحث العلمي، والتدريب، ودعم البرامج التطويرية، والثقافية.

- اتفاق تفاهم مع الهيئة العامة للموارد المائية: وقعت جامعة دمار ممثلة برئيس الجامعة أ. د. طالب طاهر الهاري، والهيئة العامة للموارد المائية ممثلة برئيس الهيئة م. هادي علي قريعة، اتفاقية تفاهم للتعاون في كافة المجالات العلمية والبحثية، من خلال تبادل البحوث والدراسات العلمية، وتقديم الاستشارات العلمية والفنية، وتنفيذ المشاريع البحثية والبرامج التدريبية.

خلاصة أهم الاستنتاجات المتعلقة بالبيئة الداخلية لمحور المشاركة المجتمعية:

(أ) الاستنتاجات الايجابية المتعلقة بمحور الشراكة المجتمعية.

- وجود جهات متعددة بالجامعة لخدمة المجتمع، تقدم خدمات متنوعة للمجتمع.
- امتلاك الجامعة كوادر أكاديمية وبخثية مؤهلة، تستطيع من خلالها تقديم استشارات وأبحاث ودراسات تسهم في حل مشكلات سوق العمل.
- امتلاك الجامعة مؤسسات خدمية وتعليمية واستشارية مجهزة تستطيع من خلالها تقديم خدمات متنوعة للمجتمع.
- وجود عدد من الاتفاقيات الموقعة بين الجامعة وعدد من الجامعات المحلية والإقليمية ومؤسسات سوق العمل.
- تمتع الجامعة بسمعة أكاديمية متميزة في مجتمعها المحلي.

(ب) الاستنتاجات السلبية المتعلقة بمحور الشراكة المجتمعية

- ضعف الإمكانيات المادية المخصصة لبعض مراكز خدمة المجتمع.
- عدم تفعيل بعض المراكز التي تم إنشاؤها في الفترة الماضية.
- محدودية اتفاقيات التوأمة مع مؤسسات مناضرة عربياً وعالمياً.
- عدم وجود سياسة واضحة لبناء الشراكة المحلية والدولية وتفعيلها.
- تدني مستوى التنسيق والشراكة بين الجامعة ومؤسسات القطاعين العام والخاص في مجالات تطوير البرامج، وإجراء البحوث والدراسات.

المحور الثامن: التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.

إيماننا من جامعة ذمار بأهمية التطوير الأكاديمي وضمان الجودة؛ فقد أنشأت الجامعة منذ وقت مبكر، بعد افتتاحها دائرة التطوير الأكاديمي، التي تحولت إلى مركز ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، بقرار رئيس الجامعة رقم: (185) لسنة: 2008م، تبعه قرار رئيس الجامعة رقم: (170) لسنة: 2009م، بإنشاء النظام الاسامي للمركز، وفي العام: 2016م؛ تغيرت تسمية المركز إلى: (مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة)، وتم تعديل اللائحة التنظيمية للمركز، واستحداث وحداته المختلفة، وفي العام: 2021م؛ صدر قرار رئيس الجامعة رقم: (76) لسنة 2021م بشأن إصدار اللائحة التنظيمية لمركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، ويتولى المهام و الاختصاصات الآتية:

- إعداد مشروعات الأنظمة اللازمة لتنظيم عمل المركز.
- وضع برامج لتطوير أداء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة لرفع مستوى الأداء وتحسينه.
- الاهتمام بمقومات العملية التعليمية من أعضاء هيئة التدريس، والطلاب والإداريين والبرامج.
- إعداد الدراسات؛ ووضع الخطط اللازمة لتقييم البرامج في كليات الجامعة، والعمل على تطويرها، بما يضمن مواكبتها للمستجدات العلمية في حقول المعرفة المختلفة، وبما يخدم خطط التنمية وأهدافها في الجمهورية اليمنية.
- إنشاء وحدات متخصصة، وتشكيل لجان مراقبة أعمال الجودة والتطوير الأكاديمي بالكليات لتنفيذ برامج المركز.
- تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بشكل دوري.
- إعداد قاعدة بيانات أساسية لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعة، بهدف تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- مواكبة التقدم التقني بمجال تطور مؤسسات التعليم المماثلة على المستوى الاقليمي والدولي.
- تطوير البنية التحتية للتطوير الأكاديمي والجودة في كليات الجامعة.
- تنظيم برامج التنمية المهنية وورش العمل في مجالي التطوير الأكاديمي والإداري وتنفيذها.

- تنفيذ المحاضرات، وإصدار النشرات بهدف نشر ثقافة الجودة والتطوير الأكاديمي والمهني.
- تطبيق معايير الاعتماد الصادرة عن هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي محلياً وعالمياً.
- تطوير المناهج الدراسية بما يواكب مستجدات التحديث للمناهج بالجامعات العالمية، وتطوير وسائل التدريس وطرقه وتحديثها.
- أي مهام أخرى يكلف بها المركز من قبل رئاسة الجامعة.



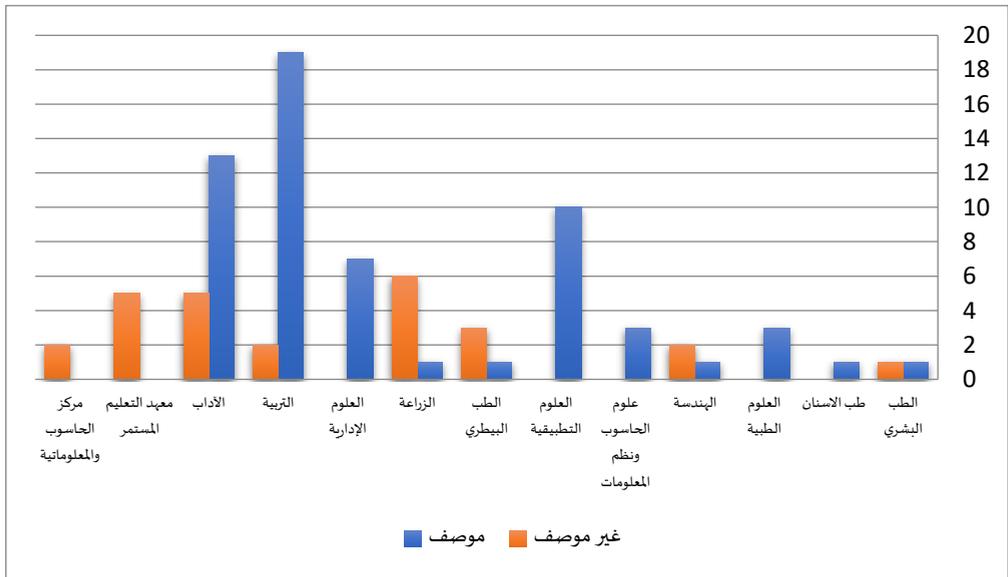
ويتضمن محور التطوير الأكاديمي وضمان الجودة بعدين أساسيين، هما:

أولاً: جودة البرامج التعليمية وتقويمها:

اهتمت جامعة دمار بتحسين جودة برامجها، حيث تم توصيف (70%) من برامج الجامعة الأكاديمية وفقاً لنماذج التوصيف المعتمد من مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، وبواسطة تشكيل لجان للتوصيف، ثم عقد عدة ورش عمل لمناقشة تلك التوصيفات وإقرارها، ومن ثم اعتمادها بالمجالس المختصة، والجدول (32) يوضح البرامج الموصفة:

جدول (32)، البرامج الموصفة وغير الموصفة بالجامعة

المجموع	دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم		الكلية
	موصف	غير موصف	موصف	غير موصف	موصف	غير موصف	موصف	غير موصف	
1	1	0	0	1	0	0	1	0	الطب البشري
0	1	0	0	0	0	0	1	0	طب الاسنان
0	3	0	0	0	0	0	3	0	العلوم الطبية
2	1	0	0	0	0	2	1	0	الهندسة
0	3	0	0	0	1	0	2	0	علوم الحاسوب ونظم المعلومات
0	10	0	0	0	4	0	6	0	العلوم التطبيقية
3	1	0	0	3	0	0	1	0	الطب البيطري
6	1	0	0	4	0	2	1	0	الزراعة
0	7	0	0	0	3	0	4	0	العلوم الإدارية
2	19	0	5	2	3	0	11	0	التربية
5	13	1	0	4	5	0	8	0	الاداب
5	0	0	0	0	0	0	0	5	معهد التعليم المستمر
2	0	0	0	0	0	0	0	2	مركز الحاسوب والمعلوماتية
26	60	1	5	14	16	4	39	7	المجموع



الشكل (20)، البرامج الموصفة وغير الموصفة بمختلف كليات الجامعة

حيث تم اتباع ترميز موحد للكليات والبرامج والمقررات، تم إقراره بورشة عمل خاصة بذلك، وجاري استكمال توصيف بقية البرامج والمقررات ضمن خطة وبرنامج خاص يتبناه مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.

كما تم توصيف متطلبات الجامعة وتوحيدها في المقررات الثمانية: (اللغة العربية (1)، واللغة العربية (2)، واللغة الإنجليزية (1)، واللغة الإنجليزية (2)، ومهارات الحاسوب، والثقافة الإسلامية، والثقافة الوطنية (1)، والثقافة الوطنية (2).

وتولي الجامعة اهتماماً كبيراً بتقييم جودة برامجها الأكاديمية، إذ تم إعداد أدوات قياس وتقييم تلك البرامج من قبل أصحاب المصلحة (سوق العمل، الخريجين، الطلبة، أعضاء هيئة التدريس). كما تسعى الجامعة حالياً إلى الحصول على الاعتماد الأكاديمي المحلي لعدد من البرامج، إذ قامت بتوقيع عقد اتفاق مع مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي بتاريخ 2021/9/20م، وذلك للحصول على الاعتماد الخاص للبرامج الطبية العام والجراحة، وحالياً تقوم كليتنا الطب البشري وطب الأسنان بإجراء عملية التقييم الذاتي لبرنامجهما.



قامت الجامعة بإعادة هيكلة كلية التربية، إذ صدر قرار رئيس الجامعة رقم (60) لسنة 2021م بتشكيل لجنة لدراسة إعادة هيكلة كلية التربية، وقامت اللجنة بإعداد الدراسة الخاصة بالهيكلة، وتم اعتمادها بالمجالس المختصة، وبموجبها تم استحداث برامج جديدة بالكلية في العام الجامعي: 2021/2022م، وهي (معلم الحاسوب، ومعلم الصف، ومعلم مجال العلوم والرياضيات).

ثانياً: التدريب والدعم الفني:

وحدة التدريب والدعم الفني هي المسؤولة عن تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة والكادر الإداري والفني، عبر برامج تدريبية وتطويرية متجددة، كما تقدم المساعدة الفنية لمؤسسات الجامعة المختلفة في مجالات التطوير الأكاديمي وضمان الجودة المختلفة، وقد قامت الوحدة بإقامة (28) ورشة عمل شارك فيها: (1005) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين من مختلف كليات الجامعة ومراكزها، وتنوعت هذه الورش ما بين نشر ثقافة الجودة، وتوصيف البرامج الأكاديمية، والتنمية المهنية لكوادر الجامعة،

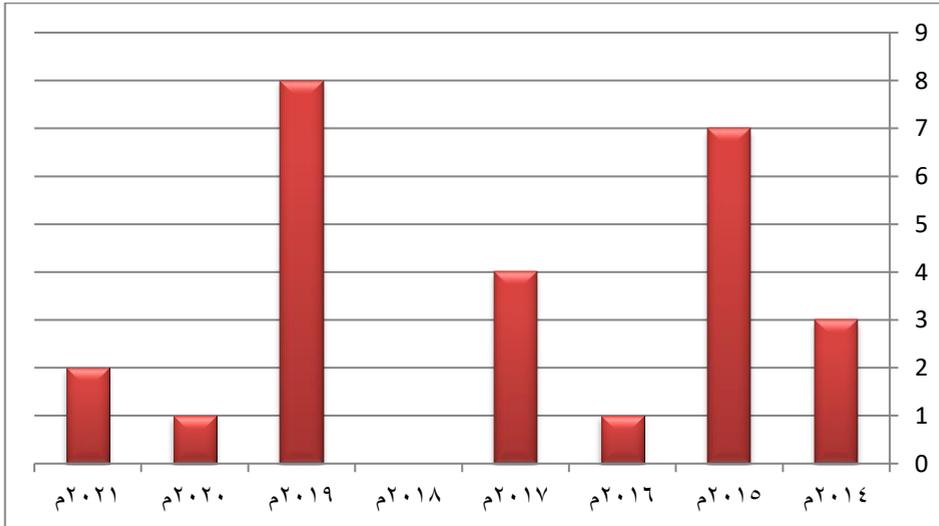


والجدول (33) يوضح الورش التي أقامتها الوحدة منذ العام 2014م وحتى العام 2021م:

جدول (33): ورش العمل التدريبية التي نفذها مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

م	العام	عدد الورش	عدد المشاركين
1	2014م	3	107
2	2015م	7	220
3	2016م	1	55
4	2017م	4	118
5	2018م	0	0
6	2019م	8	343
7	2020م	1	27
8	2021م	4	135
المجموع		28	1005

والشكل (21) الآتي، يوضح ذلك:



الشكل (21): ورش العمل التدريبية التي نفذها مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

خلاصة بأهم الاستنتاجات المتعلقة بواقع محور التطوير الأكاديمي:

(أ) الاستنتاجات الايجابية المتعلقة بواقع محور التطوير الأكاديمي بالجامعة.

- وجود مركز للتطوير الأكاديمي وضمان الجودة.
- معظم البرامج الاكاديمية بالكليات تم توصيفها وفقاً لمعايير الجودة.
- توفر آليات وأدوات لمراجعة البرامج الأكاديمية وتقويمها.
- بدء العمل بعملية التقويم الذاتي لبرامج الكليات الطبية.
- إنشاء برامج جديدة، وإعادة هيكلة بعض البرامج والكليات التي تتطلب ذلك وقويمها.
- امتلاك أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة قدرات مناسبة من ثقافة الجودة.
- توفر الخبراء المتخصصين بتوصيف البرامج والمقررات الدراسية، وأساليب القياس والتقويم، وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- توفر إرادة لدى قيادة الجامعة نحو دعم التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.
- توفر برامج التنمية المهنية والتطوير الأكاديمي.

(ب) الاستنتاجات السلبية المتعلقة بواقع محور التطوير الأكاديمي بالجامعة.

- ضعف التقويم الذاتي للبرامج الأكاديمية، ومحدودية تطبيق مسوح آراء الطلبة وسوق العمل، وضعف اشراكهم في تطوير البرامج وتوصيفها.
- وحدات الجودة في بعض الكليات غير مفعلة، ولا تتوفر نفقات للتطوير والجودة في الكليات.
- محدودية ورش التنمية المهنية التي يقيمها مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.
- ضعف تجهيزات مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة من مكاتب وقاعات وأدوات.
- ضعف الدعم المالي والموازنة المخصصة لتسيير أعمال التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.

الجزء الثاني: السياقات العامة لدراسة عوامل البيئة الخارجية لجامعة ذمار وتحليلها.

مدخل عام:

إن ما يميز الإدارة الاستراتيجية عن غيرها من المداخل الإدارية العلمية الحديثة؛ هو تأكيدها على أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق غاياتها المستقبلية، مرتهن بتبنيها خطة استراتيجية فعلية تنطلق من دراسة وتحليل علمي للبيئة الخارجية (العامة والخاصة) للمؤسسة، من حيث أبرز العوامل التي إذا شهد واقعها

تغيراً (نمواً/انكماشاً، تقدماً/تخلفاً)، انعكس (سلباً أو ايجاباً) على جودة مدخلات المؤسسة وكفاءة ادائها وقيمة مخرجاتها، والجامعة هي أكثر مؤسسة وطنية اتصالاً وتفاعلاً (تأثيراً وتأثراً) مع بيئتها الخارجية، على مختلف المستويات والمجالات الحيوية العامة، حيث يعول عليها في تحقيق تنمية المجتمع ونهضته ورقبه، وبالتالي فمن غير الممكن أن تعمل بمعزل عن العوامل والمتغيرات التنظيمية والفكرية والعلمية والاجتماعية والبيئية. لا سيما ونحن نعيش عصر جديد تتعاظم فيه التحديات والتطورات المتسارعة، المعتمدة على التعليم والبحث العلمي.

وعلى هذا الأساس، فقد أكدت جامعة ذمار - في إعداد استراتيجيتها - على دراسة الواقع الراهن للمتغيرات وعوامل البيئة الخارجية - العامة والخاصة - وتحليلها، كأساس ينبغي ان يمثل أحد المنطلقات المحورية لوضع خطة استراتيجية علمية فاعلة، إذ تشكل البيئة الخارجية للجامعة من كافة العوامل والقوى المحيطة بها، التي تؤثر عليها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والمتمثلة في العوامل الديمقراطية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتقنية، سواء التي تدفع الجامعة إلى القيام بمهامها، أو التي تعوقها. ويهدف هذا الجزء من محتوى وثيقة الخطة الاستراتيجية؛ إلى تقديم عرض موضوعي مركز للتعريف بأبرز المؤشرات النوعية والكمية، لأهم المتغيرات والعوامل الاستراتيجية المحددة لواقع البيئة الخارجية لجامعة ذمار، ذات العلاقة بمحاور/أبعاد الخطة الاستراتيجية للجامعة؛ التي حُددت وفق النموذج/المدخل النظري ومنهجية الخطة الاستراتيجية، حيث تمت دراسة الواقع الراهن لكل محور من محاور البيئة الخارجية، في ضوء المراجعة والتحليل لأهم ما تضمنته الأدبيات المرجعية العلمية والمؤسسية الدولية والاقليمية والوطنية والمحلية المتوفرة والمتاحة ذات العلاقة، وذلك لكل محور على حدة، كما سيأتي:

المحور الأول: العوامل السياسية والقانونية.

العامل السياسي:

إن علاقة الجامعات بالنظام السياسي علاقة عضوية، فالتعليم العالي وفقاً لتعريفات بعض الباحثين والخبراء المعاصرين في تحليل النظم الاجتماعية وإدارتها، أمثال "هنري جيرو": عبارة عن مؤسسة سياسية وأخلاقية. ولهذا فمن غير الممكن تجاهل العوامل السياسية الوطنية في سياق التخطيط الاستراتيجي للجامعات، ووطننا الحبيب في ظل وضعه الراهن ومنذ أكثر من (6) سنوات يعيش وضعاً سياسياً معقداً وعصبياً، ولأن البلد يعيش تحت وطأة حرب وعدوان خارجي، يستهدف اليمن تحت ذرائع

وهمية لتحقيق اهداف ومطامع خارجية، تحت مظلة حكومة ورئيس يدعون شرعيتهم، فمن الصعب الوصول إلى جملة تحليلية ولو تقديرية، لوصف واقع عامل النظام السياسي باليمن وطبيعته، في سياق تحليل البيئة الخارجية للجامعات اليمنية عموماً؛ من حيث: هل يعد عاملاً مؤثراً أم لا ؟ وهل سيكون ايجابياً أم سلبياً؟ لكن وعلى الرغم من ذلك فالبلد في ظل سيطرة حكومة الإنقاذ الوطني ونفوذها، يحظى باستقرار اقتصادي وسياسي، ويتبنى مشاريع وبرامج تنمية وطنية استراتيجية، وتتبنى اليمن حالياً توجهات استراتيجية وطنية وقطاعية أهمها: الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، والاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، والتي تؤكد جميعها ضرورة تبنى الجامعات لخطط استراتيجية تواكب هذه التوجهات.

وفي ضوء ما سبق، وبناءً على مؤشرات الوضع السياسي الراهن في اليمن ومعطياته، يتضح جلياً أنه من الصعب على أي جامعة يمنية - خاصة الجامعات الحكومية - أن تنجح في تحقيق أي توجهات استراتيجية تطويرية مستقبلاً، إذا لم تضع واقع النظام السياسي الراهن وطبيعته في إطار الحاضر الغائب، وذلك يتطلب التطرق إلى تحليل العوامل القانونية، باعتبارها انعكاساً ودليلاً آخر أكثر ايضاحاً وتفصيلاً لمؤشرات أثر النظام السياسي وعلاقته بالجامعات اليمنية الحكومية عموماً، في سياق تصميم ووضع توجهاتها الاستراتيجية.



العامل القانوني:

يستند التعليم العالي في اليمن على قانون التعليم رقم: (45)، لسنة (1992م)، وقانون الجامعات اليمنية رقم: (18)، لسنة (1995م) وتعديلاته، وقانون البعثات رقم: (19)، لسنة (2003م)، واللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم: (137)، لسنة (2004م)، إلى جانب القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة ذات العلاقة بالتعليم العالي والبحث العلمي، وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية؛ نجد أن المجلس الأعلى للجامعات يقع على قمة الهرم التنظيمي، يرأسه رئيس الوزراء، وينوبه وزير التعليم العالي والبحث العلمي، ويضم في عضويته إلى جانبها وزراء آخرين، هم وزراء: المالية، والتخطيط، والخدمة المدنية، والتربية، والتعليم الفني، والشؤون الإجتماعية، وكذلك عضوية رؤساء الجامعات الحكومية، وأعضاء آخرين من قيادة وزارة التعليم العالي.

وقد أعطت البنية القانونية للتعليم العالي في اليمن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حق الإشراف والتنسيق، ووضع الخطط والسياسات والبرامج التعليمية، وتحديد معايير الجودة على جميع مؤسسات التعليم العالي. ولهذا نجد أن الجامعات اليمنية تحظى باستقلالية كبيرة في الشؤون الأكاديمية والإدارية، أما فيما يتعلق بالأمور المالية؛ فعلى الرغم من أن التشريعات الخاصة بالجامعات اليمنية تمنح الجامعات استقلالية مالية تامة، إلا أن الواقع غير ذلك؛ فوزارة المالية تقوم بتحديد سقف ميزانية الجامعات، وتوزيعها على بنود محددة، علماً أن الميزانية الحكومية التي تعمل الجامعات وفقاً لها؛ لا تتناسب مع طبيعة أنشطة الجامعات ووظائفها.

كما أن لكل جامعة مسؤولاً مالياً معيناً من قبل وزارة المالية، ولكل كلية مسؤولاً مالياً يتبع المسؤول المالي في الجامعة، ويتم صرف المبالغ المستحقة عن طريقهم وفقاً للبنود المحددة سلفاً، دون تجاوزها إلا بموافقة من قبل وزارة المالية، وفي حالة عدم قيام الجامعات بصرف الميزانيات المحددة لها مع نهاية السنة المالية، فإنه لا يسمح لها بالإحتفاظ بالمبالغ المتبقية للسنة التالية.

وقد أثر هذا النمط من الإشراف المركزي المباشر على الشؤون المالية للجامعات من قبل وزارة المالية على الإستقلالية الإدارية والمالية للجامعات، وممارسة صلاحياتها بشكل فاعل، سواء في إعادة توزيع الموارد وفق الإحتياجات، أم في اتخاذ القرارات الأكاديمية الملائمة.

وفيما يتعلق بتعيينات هيئة التدريس والموظفين، واختيار المناهج... إلخ، فإنه على الرغم من استقلالية الجامعات؛ فإنه يتعين عليها طلب موافقة وزارة التعليم العالي في إستحداث برامج أو كليات جديدة، كما أن المجلس الأعلى هو المسؤول عن الموافقة على خطط القبول والتسجيل وإقرارها، كذلك الطاقة الاستيعابية للجامعات.

التشريعات والقوانين الحاكمة لعمل جامعة ذمار:

تستند الجامعة في عملها – كما هو حال الجامعات اليمنية الأخرى - على عدد من التشريعات والقوانين التي صدرت في ضوء دستور الجمهورية اليمنية، ويمكن إجمالها – بحسب تسلسل تاريخ إصدارها - في الآتي:

- قانون التعليم رقم (45) لسنة 1992م الذي تضمن في طياته مواداً قانونية تخص الجامعات.
- قانون الجامعات اليمنية رقم (17) لسنة 1995م وتعديلاته الممثلة بالقانون رقم (30) لسنة 1997م، والقانون رقم (33) لسنة 2000م.
- قانون البعثات والمنح الدراسية ولائحته التنفيذية رقم (19) لسنة 2003م ولائحته التنفيذية رقم (428) لسنة 2003م.
- اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية رقم (32) لسنة 2007م.
- قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م.
- قانون رقم (139) لسنة 2010م بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. بالإضافة إلى عدد من القرارات الجمهورية، والقرارات الصادرة عن مجلس الوزراء، وهي:
- القرار الجمهوري رقم (158) لسنة 1996م بشأن إنشاء جامعة ذمار.
- القرار الجمهوري رقم (120) لسنة 2008م بإنشاء جائزة رئيس الجمهورية للبحث العلمي
- القرار الجمهوري رقم (210) لسنة 2009م بشأن إنشاء مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي.
- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (27) لسنة 1998م بشأن لائحة الجزاءات والمخالفات المالية والإدارية للموظفين.
- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (238) لسنة 1998م بشأن نظام وظائف وأجور أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بالجامعات اليمنية.
- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (299) لسنة 2004م بشأن لائحة معادلة شهادات ما بعد الثانوية العامة.
- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (40) لسنة 2008م بشأن نظام الدراسات العليا في الجامعات اليمنية.
- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (284) لسنة 2008م بشأن النظام الموحد لشؤون الطلاب بالجامعات اليمنية (الحكومية).

- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (418) لسنة 2008م بشأن لائحة تنظيم المنح الداخلية لطلبة الدراسات الجامعية والعليا.
 - قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (210) لسنة 2009م بشأن إنشاء مركز تقنية المعلومات بوزارة التعليم العالي.
 - قرار وزير التعليم العالي رقم (170) لسنة 2007م بشأن الضوابط العامة للتعليم المفتوح والتعليم عن بُعد في الجامعات اليمنية.
 - قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (56) لعام 2021م بشأن اعتماد السياسة العامة للتنسيق والقبول بالجامعات اليمنية الحكومية والأهلية.
- مما سبق يتضح أن القوانين والتشريعات التي تحكم أداء جامعة ذمار؛ متنوعة وموزعة على وزارات وجهات حكومية متعددة؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث تعارض أو تداخل بين هذه القوانين، ما يؤدي إلى وجود غموض قد يجعل من تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات أمراً فيه شيء من الصعوبة، كما يحد من استقلالية الجامعة وحوكمتها.

المحور الثاني: العوامل الاجتماعية والثقافية:

تستمد أي جامعة يمنية من محيطها (الاجتماعي والبيئي) الذي يحتضنها؛ خصائصها وصفاتها وشكلها وهيكلتها وأساليبها وثقافتها؛ وذلك لأن الجامعة معنية ومجبرة على أن تغذي بمخرجاتها ونتاجاتها وخدماتها هذا المجتمع، وفق خصوصياته واحتياجاتها.

العامل السكاني:

تشير الاحصائيات الأخيرة إلى أن سكان محافظة ذمار يفوق (2) مليوني نسمة، نسبة الفئة العمرية بين 15-25 سنة هي الأعلى، وهذه هي الفئة العمرية المحددة لتوقع حجم الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعة بمحافظة ذمار، وإذا ما قرأنا الحجم السكاني كعامل محدد لحجم الطلب الاجتماعي المتوقع على الجامعة (الاقبال السنوي التقديري) وطبيعته وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم اليمنية الأخيرة؛ فسنجد أن اجمالي طلبة الثانوية العامة بمحافظة ذمار في آخر عام دراسي 2020-2021، بلغ: (16494) طالباً وطالبة في القسم العلمي فقط، أي ما يفوق قدرة جامعة ذمار الاستيعابية (5) مرات تقريباً، وبلغ عدد طلبة الصف التاسع الأساسي للعام نفسه: (21641) طالباً وطالبة، وهم المتوقع تخرجهم بعد ثلاث سنوات من المدارس، أي بمعدل نمو بلغ (5147) طالباً وطالبة خلال ثلاث سنوات، بواقع زيادة سنوية

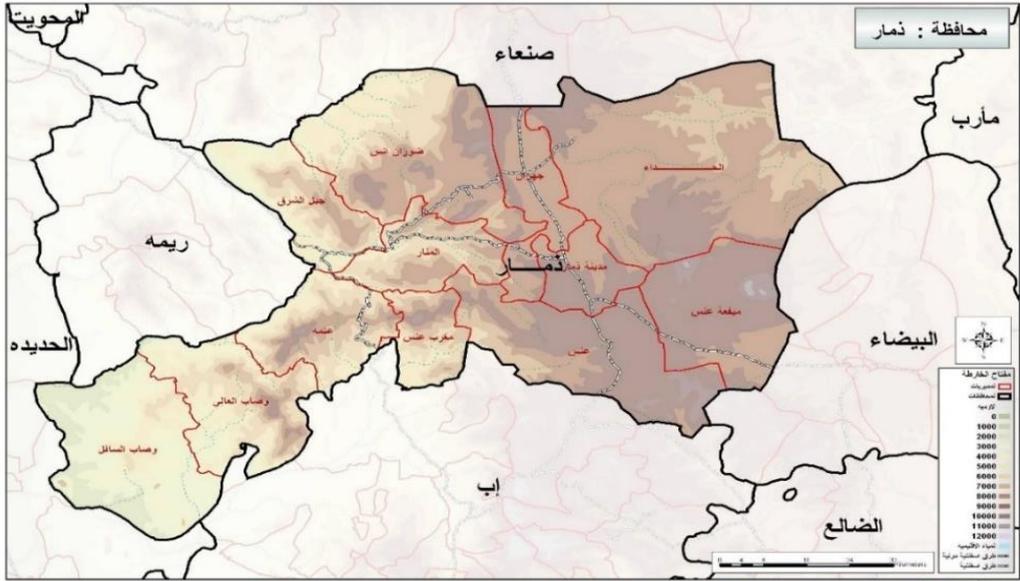
تقدر بـ (1715.67)، وتشير إلى أنه من المتوقع بحلول العام 2026م؛ أن يبلغ عدد خريجي الثانوية العامة بمحافظة ذمار (30220) طالباً وطالبة، وهو ما سيفوق قدرة الجامعة الاستيعابية (10) مرات تقريباً، ومن خلال تحليلنا للإحصائيات نفسها؛ فستشكل الإناث من خريجي الثانوية العامة بمحافظة ذمار (38%)، وسيشكل الذكور (62%)، ووفقاً لمؤشرات المقارنة بين سلسلة الأعوام فإن نسبة خريجي الثانوية العامة من القسم الأدبي لم تتجاوز (1%)، بينما تقترب نسبة خريجي القسم العلمي من (99%) من إجمالي خريجي الثانوية العامة بمحافظة ذمار في السنوات الثلاث الأخيرة.

العامل البيئي/الجغرافي:

تقع جامعة ذمار في مدينة ذمار مركز المحافظة وعاصمتها، والتي تقع هي الأخرى - أي محافظة ذمار- جنوب العاصمة صنعاء، ويتوسط موقعها الجمهورية اليمنية، إذ يحتل موقع القلب من الوطن الواحد، وتمثل ملتقى طرق لعدة محافظات، إذ يحد محافظة ذمار من الشمال محافظة صنعاء، ومن الجنوب محافظتا إب والضالع، ومن الشرق محافظة البيضاء، كما تقع المحافظة على حدود محافظة مارب من الشمال الشرقي، أما الغرب فيحد محافظة ذمار محافظتا الحديدة وريمة. وتتكون محافظة ذمار إدارياً من (12) مديرية، تشكل المناطق الريفية فيها أكثر من 80%.

وتتسم محافظة ذمار بتنوعها الجغرافي، بين مناطق سهلية (وديان) ومرتفعات جبلية (الجبال والهضاب)، وتشتهر وديانها بالزراعة مثل: (قاع جهران، وقاع شرعة)، كما تشتهر باتساع الأراضي الزراعية، وتنوع فيها المحاصيل الزراعية وتشتهر المناطق الجبلية بالزراعة أيضاً، وبكثرة الآثار القديمة من العهدين الحميري والإسلامي، وانتشار مواقع السدود وكذلك بالإمكانيات السياحية والتي تخطط الدولة للاهتمام بها في الخطط التنموية القادمة. بالإضافة إلى أن مدينة ذمار - عاصمة المحافظة - تتفرد عن غيرها من عواصم المحافظات اليمنية المحيطة بمساحة واسعة ومفتوحة. وتربة زراعية عالية الخصوبة، كما تتميز مدينة ذمار باعتدال مناخي وتنوع جغرافي داعم وملئم لبرامج الجامعة وأنشطتها، إذ تقع على ارتفاع 2200 قدم عن سطح البحر، وتحيط بها أراض زراعية خصبة في معظم فصول السنة عدا فصل الشتاء، وتبلغ درجة الحرارة فيها في شهر يوليو (19) درجة مئوية، وتميل إلى البرودة في فصل الشتاء، إذ تتراوح ما بين: (10-12) درجة مئوية.

وهذا يقتضي تفعيل دور جامعة ذمار من خلال كلية الزراعة، والتي ينبغي أن يكون ذلك من أولويات الخطة الاستراتيجية.



العامل الثقافي:

يتسم مجتمع محافظة دمام - المجتمع المحلي للجامعة - من الناحية الثقافية؛ بذات السمات والخصائص المحددة للمجتمع اليميني فلسفياً وفكرياً وأيديولوجياً؛ مجتمع لغته واحدة (العربية)، وديانته واحدة (الاسلام الحنيف)، وعاداته وتقاليده واعرافه الاجتماعية متناغمة بين الحضرية والمدنية؛ وهي مجتمعة تشكل مجتمعاً ذا ثقافة وهوية وطنية إنسانية جامعة.

وعلى وفق هذه المحددات والعوامل المحلية العامة (الاجتماعية والبيئية والثقافية)؛ جاءت جامعة دمام بكل مكوناتها وبنيتها التكوينية، وتوسعاتها البرمجية انعكاساً لهذه الخصوصية التي يتسم بها المجتمع المحلي للجامعة، وهو ما سيتضح من خلال تناول محور البنية الأكاديمية للجامعة، ضمن محاور البيئة الداخلية لاحقاً. لكنها في الوقت ذاته ستواجه ضغوطاً كبيرة في حجم الطلبة والإقبال على التعليم، بتنوع قدره (1:2) بحسب النوع الاجتماعي (لصالح الذكور)، وميول تخصصي يتحدد بنسبة (1:99) لصالح الطلب على تخصصات تطبيقية. وبمستويات تحصيل علمي معرفي يقترن معدله العام من المستوى المتوسط، وبمهارات تعلم أساسية ضعيفة إلى ضعيفة جداً.

المحور الثالث: العوامل الاقتصادية.

إن علاقة نظم التعليم العالي - الجامعات تحديداً - بالاقتصاد؛ علاقة قوية ومتينة، وقد زادت تجذراً في العقود الأخيرة، نتيجة دراسات وبحوث تحليل كلفة التعليم العالي وتقديرها من إجمالي الناتج المحلي (خاصة في بلدان العالم النامي)، وكذلك ما حققته الجامعات في الدول المتقدمة من إيرادات مالية مهولة، حيث أصبح التعليم استثماراً وفق مدخل اقتصاد المعرفة، ويؤكد ذلك النماذج الجديدة للجامعات العصرية، كالجامعات البحثية والجامعات المنتجة، ولا سيما في ظل تدويل التعليم العالي وتحريه اقتصادياً، حيث وجدت اليوم الكثير من الجامعات العابرة للحدود (جامعات دولية) ذات أهداف اقتصادية، إذ تحقق أنشطة التعليم العابر للحدود للدول المتقدمة التي تصدره إيرادات هائلة من رسوم الطلبة المقبلين عليه في الدول التي تستقبله وتسمح به، فعلى سبيل المثال أظهر تقرير البنك الاحتياطي الاسترالي عام 2008 أن عائدات تصدير استراليا لخدمة التعليم العابر للحدود بلغت (14.2) مليار دولار، وبلغت في كندا (6.5) مليار دولار.

ولهذه الاتجاهات الاقتصادية، مخاطر عديدة وخاصة على التعليم العالي في البلدان النامية والفقيرة، حيث تستغل الدول المتقدمة خصخصة التعليم العالي وتدويله؛ لاستقطاب العقول واستيعابهم رأس مال بشري داعم لنمو اقتصاد وطني قائم على المعرفة؛ كما أن انتشار مؤسسات التعليم الخاصة، علاوة على الأجنبية، صاحبه تزايد كبير في الاهتمام باللغة الإنكليزية أو الفرنسية وغيرها، بوصفها لغة أساسية للتدريس، مقابل تراجع ملحوظ في أهمية اللغة العربية ومكانتها حتى في المدارس والجامعات الحكومية.

أما في اليمن فلا زالت جميع الجامعات الحكومية معتمدة - بصورة شبه كاملة - على الدعم والتمويل الحكومي، ولذلك فقد تأثرت بصورة مباشرة وسريعة - في الوقت الراهن - بما يعانيه النظام الاقتصادي المتأثر بالوضع السياسي الحالي، فاليمن منذ (2015) تعيش أعظم انهيار اقتصادي في تاريخها، بسبب العدوان والحصار والحرب المفروضة على البلد برعاية ودعم اقليمي ودولي، وقد أدت سياسات تحالف العدوان وقراراته التي يملها على عملائه؛ إلى توقف مرتبات موظفي الدولة منذ (6) سنوات، كما أدت سياساتهم التدميرية الممنهجة إلى تعطيل إنتاج اليمن من النفط والمعادن والثروات الوطنية التي يركز عليها الاقتصاد الوطني، وكذلك توقيف تصديرها، وكل ذلك انعكس سلباً على الجامعات، إذ توقفت الموازنات التشغيلية السنوية، والمخصصات المالية للبحث العلمي، والمنح الدراسية، وبرامج التحسين والتطوير التعليمي، كما أدى الوضع السياسي القائم، والحرب المفتوحة التي يشنها العدوان الخارجي، وحصاره الاقتصادي لليمن؛ إلى تراجع معدل الدخل الاقتصادي الوطني الفردي

للمجتمع اليمني إلى أدنى مستوياته، وصار المجتمع يعيش ضائقة اقتصادية وصلت إلى عجز نسبة عالية من الأسر اليمنية عن توفير متطلبات الدراسة الجامعية - رسوم ومصاريف ونحو ذلك - لأبنائهم الذين اضطروا إلى التوجه نحو سوق العمل الحر على حساب إكمال دراستهم الجامعية بسبب ذلك. لكن وعلى الرغم من الوضع الاقتصادي الوطني المنهار؛ فإنه لا يزال أقل ضرراً وأكثر استقراراً إذا ما قارناه بالوضع الاقتصادي في المناطق المحتلة من اليمن، وهو ما يبعث الأمل في تحقيق نمو اقتصادي محتمل في السنوات المقبلة؛ إذا ما تمكنت الحكومة من استكمال مشاريعها الاستراتيجية التي تبنتها في نطاق إنعاش الاقتصاد، والتي كان من أهمها: التوجه نحو الزراعة، وتشجيع المنتج المحلي، بالإضافة إلى حوكمة إدارة المؤسسات المالية الوطنية الإيرادية وضبطها، مثل: الأوقاف، والزكاة، والضرائب، والجمارك.

تقييم سوق العمل لجامعة ذمار:

تم إجراء دراسة استكشافية لتقييم سوق العمل لجامعة ذمار من خلال توزيع استبانة على (25) مسؤولاً من أرباب العمل بمدينة ذمار في مجالات متعددة، وبعد تحليل البيانات وتفريغها ومن ثم تحليلها بواسطة برنامج (SPSS) باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، تم حساب مستوى التقييم، وقد كانت النتائج كما بالجدول (34):

جدول (34): نتائج استطلاع آراء عينة من أرباب سوق العمل حول تقييمهم لخبري جامعة ذمار وخدماتها.

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
7	1	يستطيع خريج جامعة ذمار المنافسة في سوق العمل.	3.92	0.76	مرتفع
1	2	تمتلك جامعة ذمار برامجاً تلبي احتياجات سوق العمل.	3.80	0.87	مرتفع
3	3	تقوم جامعة ذمار بمهامها في خدمة المجتمع.	3.68	1.03	مرتفع
6	4	تتوفر لدى خريجي جامعة ذمار معارف ومهارات مناسبة للقيام بأعمالهم.	3.56	1.04	مرتفع
2	5	تواكب جامعة ذمار التطورات الحديثة التي تجعلها تلبي احتياجات سوق العمل.	3.44	0.96	مرتفع
8	6	يتقن خريج جامعة ذمار العمل باستخدام التكنولوجيا الحديثة.	3.28	0.98	متوسط
5	7	يستطيع خريج جامعة ذمار العمل بعد تخرجه مباشرةً.	3.20	0.91	متوسط
4	8	تقدم جامعة ذمار الاستشارات اللازمة لمؤسسات سوق العمل عند طلبها.	3.08	1.12	متوسط
		الكلية	3.50	0.79	مرتفع

ويتضح أن مستوى تقييم سوق العمل للجامعة بشكل عام؛ كان مرتفعاً، كما أن أعلى مستوى تقييم من بين تلك المؤشرات هو أن خريج جامعة دمار يستطيع المنافسة في سوق العمل، وأقل مؤشر تم تقييمه هو تقديم جامعة دمار للاستشارات اللازمة لمؤسسات سوق العمل. وفي ضوء ما سبق يتبين ضرورة أن تتوجه جامعة دمار نحو الاقتصاد المعرفي خاصة وهي تتميز بسمعه أكاديمية في المجال البحثي الذي يمثل أبرز ركائز للتحويل نحو الاقتصاد المعرفي.

المحور الرابع: العوامل التكنولوجية.

إن لتطور تقنية المعلومات والاتصالات ونموها في التعليم؛ أثراً جذرية محتملة على مستقبل التعليم والتعلم، وهذا الأثر المحتوم لا يقتصر على بلدان أو مجتمعات دون غيرها، مهما كانت الفوارق الاقتصادية بين الدول والمجتمعات (اليونسف، 2019). وفي هذا السياق، تجمع الأدبيات والأطر العلمية المرجعية السابقة على أن لتطور التكنولوجيا ونموها المتسارع، مستويين من التأثير المباشر على أي توجهات استراتيجية لنظم التعليم العام والعالي والبحث العلمي ومؤسساته (أكاديمياً وإدارياً)؛ يتمثل الأول – وهو السائد - بالدور الايجابي، بحيث تُعد التكنولوجيا أحد أهم العوامل الاستراتيجية العصرية الممكنة والمتاحة أمام مختلف الجامعات، لتجديد قدراتها المؤسسية وتطويرها، وتعزيز ميزات التنافسية؛ والثاني – وهو المحدود - بالدور السلبي؛ إذ يمكن أن تنتج عن التكنولوجيا مخاطر حقيقية تهدد نجاح أي جامعة في تحقيق توجهاتها الاستراتيجية.

من زاوية النظر الإيجابية؛ تتجلى أهمية التطور والنمو التكنولوجي للتكنولوجيا؛ في قدرتها على تمكين أي جامعة من تقديم أي شيء في أي مكان، وإلى أي شخص، وفي أي وقت؛ من خلال تكنولوجيا التعليم الابداعية والمبتكرة، كالتعليم الافتراضي، والتعليم عن بعد، وغيرها من تقنيات التعليم والتعلم (اليونسف، 2019). عوضاً عن أهمية التكنولوجيا ودورها الكبير والفاعل في مجال تحسين الأداء الإداري والبحثي والخدمي للجامعات وتطويره.

ومن الزاوية الأخرى، فإن جامعات البلدان النامية غير المستقرة، قد تجد نفسها خارج سوق العمل والتصنيف والاعتراف العالمي المؤسسي، بسبب توسع دول العالم المتقدمة وتناميها في نشر صيغ ونماذج جديدة لجامعات عابرة للحدود ذات أنماط الكترونية/رقمية معتمدة على قدراتها وتفوقها التكنولوجية، فبينما جامعاتنا العربية عالقة في اللهث وراء تأمين متطلباتها المالية والمادية، تتيح التكنولوجيا الحديثة (أنظمة تعليم عالمية عن بعد) في تقديم تخصصات نوعية جديدة تعجز الجامعات العربية عن تقديمها، ما يجعل الكثيرين مضطرين إلى الالتحاق ببرامج هذه الجامعات العالمية، وهذا الأمر قد ينتهي بأن تجد الجامعات نفسها خارج المنافسة لتحل محلها الجامعات العالمية، بالإضافة إلى تهديدات أخرى في حال

توظيف هذه الجامعات للتكنولوجيا؛ نتيجة الازتهان إلى تقانة غير وطنية، في ظل انتشار مخاطر الأمن السيبراني، فالتكنولوجيا منتج أجنبي وافد، ويخضع لهيمنة دول وشركات عالمية نافذة وتحكمها واحتكارها.

وعلى كل حال فإن من الأهمية بمكان؛ أن تدرك قيادة كذلك إدارة كل جامعة عربية (الجامعات اليمنية خصوصاً) - عند بناء توجهاتها الاستراتيجية المستقبلية وصياغتها - أن التكنولوجيا الحديثة بتطوراتها ونموها المتسارع؛ وتطبيقها الواسع في التعليم؛ أضحت تحدياً استراتيجياً حتمياً حقيقياً يفرض عليها تبني مستجدات وتطورات تقنية المعلومات والاتصالات المتسارعة واستيعابها، وتوظيفها في تحسين أداء الجامعة التعليمي والبحثي والخدمي وتطويره، وفي حوكمة الإدارة الفنية والمالية والأكاديمية للعمليات والوظائف المختلفة.

وفي هذا السياق؛ فقد أولت اليمن المجال التكنولوجي والمعلوماتي اهتماماً خاصاً من خلال الانفتاح على هذا المجال، والإفادة من المقومات التي يتيحها، إذ أعد المركز الوطني للمعلومات استراتيجية وطنية للمعلومات منذ العام (2001م)، شاركت فيها مختلف الأجهزة والمؤسسات الحكومية والخاصة، وترجمة لهذا التوجه الاستراتيجي، تسعى اليمن إلى بناء شبكة وطنية للمعلومات؛ ستعمل على تعزيز الربط الشبكي بين مختلف المؤسسات الحكومية، وهو ما سيسهم في تبادل واسع للمعلومات، وتقديم خدمات معلوماتية شبكية نوعية، وإقامة علاقات شراكة مع الاطراف المحلية والخارجية وتعزيزها.

كما أن التعليم الإلكتروني صار ضرورة حتمية في مؤسسات التعليم العالي ليس لمواكبة مستجدات الثورة المعلوماتية فقط؛ وإنما أيضاً لمواجهة التحديات البيئية والابوثة العصرية، فقد أدى فيروس كورونا إلى إحداث شلل في العملية التعليمية وخاصةً في الجامعات اليمنية؛ الأمر الذي دفع وزارة التعليم العالي لجعل هذا التوجه أولوية في خططها التطويرية، يتجلى ذلك في انعقاد مؤتمرين حول التعليم الإلكتروني في العامين الماضيين، وهذا ما ينبغي مراعاته في الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار.

المحور الخامس: الاعتماد الأكاديمي.

تطور نموذج إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي (الإدارة الجامعية تحديداً) من المستوى الفكري إلى التطبيقي المتمثل في مأسسة المعايير والمواصفات القياسية النوعية والكمية المطلوب من الجامعات تحقيقها، لتواكب العصر وتنافس على المستوى العالمي والإقليمي، إذ أضحت التصنيفات الأكاديمية العالمية في القرن (21) إحدى وسائل تقييم مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي (الجامعات)، ومن أهمها: تصنيف شنغهاي، وتصنيف ويبوميتركس، وتصنيف التايمز وتصنيف الكيواس، وبرغم الجدل المحتمل حول مصداقية هذه التصنيفات العالمية السنوية وجدواها، إلا أنها صارت تسهم اليوم بوضوح في

تطوير التعليم العالي، ولهذا فقد باتت دول العالم النامية، ولا سيما العربية تبذل ما في وسعها للوصول بجامعاتها إلى جامعات النخبة العالمية، من خلال تحقيقها لمعايير الاعتماد الأكاديمي العالمية ومؤشراته، التي تعتمد على التحليل الكمي للمخرجات العلمية للجامعات.

ومن هنا يتجلى بوضوح أن التعليم الجامعي باليمن: أضحى أمام تحدٍ قوي يتمثل في تحقيق جودة التعليم وفق معايير الاعتماد الأكاديمي الإقليمية والعالمية، في ظل مواجهة زيادة الطلب الاجتماعي على الجامعات؛ وفي هذا السياق فقد سعت اليمن منذ مطلع الالفية الجديدة، إلى تبني نهج الجودة الشاملة، وأنشأت مجلس الاعتماد الأكاديمي، بصور قرار جمهوري عام (2009) لتأسيس مجلس الاعتماد الأكاديمي وتحديد أهدافه ومهامه، وفي إطار توجهات المجلس نحو تجويد التعليم الجامعي في اليمن؛ فقد أعد المجلس أنظمته وسياساته وخططه المستقبلية، حيث يتبنى المجلس مديلاً خاصاً لتأطير تصوراته النظرية والمؤسسية للجودة والاعتماد الأكاديمي الجامعي، وهو ما سُمي بالمدخل النمائي، كمدخل متدرج لبلوغ الجامعات اليمنية مستوى الجودة والاعتماد، إذ يتم تنفيذ هذا المدخل في مرحلتين، هما: مرحلة ضمان الجودة، بمستويين: مستوى بداية، و مستوى تأسيس، ومرحلة الاعتماد الأكاديمي، بمستويين: مستوى إنجاز، ومستوى تميز.

والجدير بالذكر أن مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمن جودة التعليم العالي والجامعات اليمنية أمام تحديات كثيرة وكبيرة؛ يأتي في طليعتها ضرورة تمكين الجامعات اليمنية من نيل الاعتماد الوطني (البرامجي والمؤسسي)، تمهيداً لنيل الاعتماد الدولي وخاصة في المجال الطبي، سيما ونحن على مقربة من عام (2023م) الذي أكد فيه الاتحاد الدولي للتعليم الطبي (WFME) أنه لن يعتمد مخرجات كليات الطب ما لم تكن معتمدة من مجلس أو هيئة وطنية، وهذا المجلس معترف به من قبل الاتحاد العالمي الطبي (WFME)، ناهيك عن أن أبرز مستهدفات الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة (2030م)، تتمثل بضرورة وصول (5) جامعات يمنية إلى أفضل (100) جامعة على المستوى العربي خلال عام (2025م).

وقد دشّن مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمن جودة التعليم الجامعي، مشروع تأهيل الجامعات اليمنية للحصول على الاعتماد الخاص البرامجي. كما قام المجلس في وقت سابق بإعداد معايير اعتماد للبرامج الطبية والهندسية والتكنولوجية، وكذلك جميع أدلة التقويم الذاتي ووثائق الاعتماد البرامجي، بالإضافة إلى وثائق توصيف البرامج والمقررات.

المحور السادس: المنافسة المؤسسية.

تسعى الجامعات جاهدة نحو توظيف التخطيط الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة في مونديال التنافس الأكاديمي العالمي القائم على التصنيفات الدولية للجامعات، بحسب ريادةها الأكاديمية.

من الملاحظ أن مؤسسات التعليم العالي في العالم تُصنّف إلى: جامعات نخبوية أو عالية المستوى، وتولي أهمية كبيرة للبحث العلمي الأساسي، وهي تلك التي تحتل عادة قمة التصنيفات العالمية؛ وجامعات شبه نخبوية تهتم بالتدريب والتدريس الجيد، علاوة على تميزها في مجال البحث العلمي التطبيقي، أما الفئة الثالثة، فتشكل مؤسسات تعليم عال غير نخبوية تقوم أساساً على التدريس واستيعاب أعداد كبيرة من الطلبة، ويشغل البحث العلمي عادة مكانة هامشية في هذه المؤسسات، وتكون شروط التحاق الطلاب بالمؤسسات غير النخبوية ميسرة، لذلك يقبل عليها الطلبة الذين لم يتمكنوا من الحصول على فرصة في المؤسسات من الفئتين الأولى والثانية، كما يلتحق بها الطلبة غير المتفرغين للدراسة، والغالبية العظمى من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الهادفة إلى الربح في الدول المتقدمة؛ تقع في الفئة الثالثة غير النخبوية وذات نوعية التعليم الأدنى.

وقد كشفت تقديرات منظمة اليونسكو عن تصاعد الاتجاه نحو التخصصية في مؤسسات التعليم، حيث يُقدر أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة تستوعب حالياً نحو (٣٠%) من إجمالي عدد الطلاب في العالم، وبينما لم يكن لدى كثير من الدول مؤسسات تعليم عال خاصة منذ ربع قرن مضى، نجد أن القليل منها الآن هي التي لا يوجد فيها هذه النوعية من المؤسسات.

وعلى المستوى الوطني؛ فإن عدد الجامعات اليمنية يفوق عددها ال (50) جامعة يمنية، بالإضافة إلى كليات ومعاهد حكومية وأهلية أخرى؛ تمنح درجات الدبلوم المتوسط، في المجالات الفنية والتقنية والصحية والمهنية.

وعلى الرغم وجود هذه الجامعات والكليات والمعاهد الحكومية والأهلية التي تمثل المنافسين للجامعة، إلا أن جميعها تقدم برامج وتخصصات محدودة، جلهما تختلف عن الكليات والبرامج الأكاديمية التي تقدمها جامعة زمار، كما أن هذه الكليات محدودة القدرات الإمكانيات، وجميعها تتطلب رسوماً دراسية مرتفعة، وتفتقر إلى بيئات تعليمية تطبيقية (مستشفيات/معامل)، ومبانٍ ملائمة كبيئة تعليم وتعلّم.

الفصل الثالث

**نتائج التحليل البيئي الاستراتيجي لمؤشرات الواقع الراهن
في ضوء اسلوب (سوات)، وحساب الفجوة، وتحديد الخيار
الاستراتيجي.**

أولاً: طريقة تحليل البيانات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمؤشرات تحليل البيئة الخارجية (الفرص/التهديدات).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمؤشرات تحليل البيئة الداخلية (الفرص/التهديدات).

رابعاً: التحليل الاستراتيجي الكمي لحساب الفجوة وتحديد الخيار
الاستراتيجي.



نتائج التحليل البيئي الاستراتيجي لمؤشرات الواقع الراهن في ضوء أسلوب (سوات)، وحساب الفجوة، وتحديد الخيار الاستراتيجي.

أولاً: طريقة تحليل البيانات.

بعد تفرغ نتائج تطبيق أداة التحليل البيئي إلى برنامج (Excel) ومن ثم تحليلها، كالآتي:

- حساب الوزن النسبي لكل من مواطن القوة والضعف بواسطة قسمة مجموع الاستجابات عن كل مؤشر؛ مقسوماً على مجموع الاستجابات الكلية لنقاط القوة والضعف، وكذلك تم حساب الوزن النسبي لكل من الفرص الممكنة والمخاطر والتهديدات المحتملة بواسطة قسمة مجموع الاستجابات عن كل مؤشر مقسوماً على مجموع الاستجابات الكلية لمؤشرات الفرص والتهديدات، بحيث يكون مجموع هذا الوزن لكل من مواطن القوة ومواطن الضعف واحد صحيح، وكذلك الفرص والتهديدات.
- تحديد درجة (Rate) كل مؤشر بحيث تكون الدرجة (4) في حالة قدرة الجامعة على الاستفادة من كل نقطة قوة أو فرصة بنسبة (90%-100%)، والدرجة (3) في حالة قدرة الجامعة على الاستفادة من كل نقطة قوة أو فرصة بنسبة (75%-90%)، وكذلك الدرجة (2) في حال قدرة الجامعة على التغلب على نقطة الضعف أو مواجهة التهديد بنسبة (90%-100%)، والدرجة (1) في حال قدرة الجامعة على التغلب على نقطة الضعف أو التعامل مع التهديد بنسبة (75%-90%)، وهذا التحديد تم استناداً إلى مخرجات جلسة عصف ذهني لفريق تحليل أداة التحليل البيئي.
- حساب الوزن المرجح لكل مؤشر استراتيجي عن طريق ضرب الوزن النسبي في الدرجة الخاصة به.
- ترتيب المؤشرات لكل محور ترتيباً تنازلياً بحسب الوزن المرجح. وفيما يأتي: عرض لنتائج تحليل بيانات تطبيق الأداة:

ثانياً: النتائج المتعلقة بمؤشرات تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة/ نقاط الضعف):

للتعرف على مؤشرات نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بكل محور من محاور البيئة الداخلية،

تم اتباع الآتي:

المحور الأول: القيادة والحوكمة:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي، وللتعرف على مؤشرات نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بمحور القيادة والحوكمة، تم حساب الوزن المثوي لمؤشرات هذا المحور ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (38):

جدول (38): متوسطات مؤشرات محور القيادة والحوكمة، ووزنها المثوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

م	مواطن القوة (Strengths)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	وجود تحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في حوكمة العمل الأكاديمي والإداري بالجامعة.	272	0.08	4	0.32
2	وجود قيادة جامعية داعمة للتخطيط والتطوير الاستراتيجي.	261	0.08	4	0.31
3	وجود توجه لدى القيادة نحو تنمية مصادر التمويل الذاتي للجامعة وتنويعه.	256	0.07	4	0.30
4	مشاركة مجالس الجامعة المختلفة في صناعة القرارات.	245	0.07	4	0.29
5	وجود توجه لاستكمال البنية التنظيمية الداخلية للجامعة (لوائح، وأنظمة، وأدلة عمل).	234	0.07	3	0.21
6	توفر قنوات اتصال مباشرة بقيادة الجامعة مفتوحة ومتاحة لجميع الأطراف.	233	0.07	3	0.20
7	توفر الجامعة تقارير إنجاز سنوية تحتوى على بيانات مؤسسية متاحة لمن يرغب في الاطلاع عليها.	217	0.06	3	0.19
	القيادة والحوكمة	1718	0.50	25	1.81

م	مواطن الضعف (Weaknesses)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	تقادم الهيكل التنظيمي للجامعة، ومحدودية مناسبه لبعض وظائف الجامعة.	293	0.09	2	0.17
2	محدودية دورات الثقافة التنظيمية للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة.	291	0.09	2	0.17
3	ضعف الاستقلال المالي والإداري للكليات والمراكز التابعة للجامعة.	286	0.08	2	0.17
4	افتقار الجامعة إلى التوصيف الوظيفي الواضح على مستوى وحدات الجامعة.	274	0.08	2	0.16
5	قصور في انتظام انعقاد المجالس الجامعية المختلفة في مواعيدها المحددة باللوائح.	293	0.09	1	0.09
6	ضعف تفعيل آليات الرقابة والمساءلة القانونية وأجهزتها.	259	0.08	1	0.08
	القيادة والحوكمة	1696	0.50	10	0.83

المحور الثاني: موارد الجامعة:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي، وللتعرف على مؤشرات نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بمحور موارد الجامعة، تم حساب الوزن المثوي لمؤشرات هذا المحور ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (39):

جدول (39): متوسطات مؤشرات محور موارد الجامعة، وزنها المثوي، ودرجتها، ومستوى تأثيرها.

م	مواطن القوة (Strengths)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	امتلاك الجامعة أراضٍ متنوعة بمساحات واسعة.	344	0.08	4	0.32
2	امتلاك الجامعة نظم عمل مؤتمتة، كنظام شؤون الطلاب، والموارد المالية الذاتية (ERP)، ونظام فهرسة المكتبات (باركود)، والأنظمة الأخرى القابلة للتطوير.	314	0.07	4	0.29
3	امتلاك الجامعة موقعاً إلكترونياً يحتوي على نوافذ فرعية للقطاعات التابعة للجامعة، والكليات، والمراكز، والوحدات الفرعية، بالإضافة إلى وجود قنوات إعلامية في وسائل التواصل الاجتماعي.	282	0.07	4	0.26
4	وجود بنية تحتية ملائمة - بالحد الأدنى - في الجامعة (مبان، مرافق مساعدة).	279	0.07	4	0.26
5	ملاءمة موقع الجامعة وكذلك أراضيها لإنشاء مشاريع نوعية (استثمارية، وتعليمية، وخدمية).	351	0.08	3	0.25
6	تمتلك الجامعة نواة دار طباعة ونشر يمكن تطويرها وتشغيلها.	225	0.05	4	0.21
7	امتلاك الجامعة معدات وأجهزة يمكن استخدامها في إنشاء معامل بحوث متقدمة.	217	0.05	3	0.15
8	توفر مبانٍ خاصة بالمكتبات، والمعامل، والمختبرات مجهزة بأجهزة حديثة.	215	0.05	3	0.15
9	تعدد مصادر التمويل الذاتي بالجامعة. وتنوعها.	211	0.05	3	0.15
	موارد الجامعة	2438	0.57	32	2.06

م	مواطن الضعف (Weaknesses)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	عدم حسم ملكية الجامعة لأراضي بعض المرافق الواقعة خارج الحرم الجامعي الجديد.	285	0.07	2	0.13
2	ضعف الاعتمادات المالية الحكومية المخصصة للجامعة وقلتها.	325	0.08	1	0.08
3	انعدام التمويل المتاح لاستكمال المشاريع المتعثرة.	322	0.08	1	0.08

م	مواطن الضعف (Weaknesses)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
4	قلة إقبال الطلاب على الالتحاق بنظام التعليم غير المجانية (الموازي، والمسائي)، وعدم وجود طلبة وافدين.	309	0.07	1	0.07
5	ارتفاع تكاليف تنفيذ بعض البرامج العلمية والتطبيقية في ظل محدودية الموارد الذاتية.	303	0.07	1	0.07
6	شح موارد الجامعة الذاتية (الرسوم التعليمية) في ظل اعتماد الجامعة بصورة رئيسة عليها.	277	0.07	1	0.07
	موارد الجامعة	1821	0.43	7	0.49

المحور الثالث: البنية الأكاديمية:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي، وللتعرف على مؤشرات نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بمحور البنية الأكاديمية، تم حساب الوزن المثوي لمؤشرات هذا المحور ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (40):

جدول (40): متوسطات مؤشرات محور البنية الأكاديمية، وزنها المثوي، ودرجتها، ومستوى تأثيرها.

م	مواطن القوة (Strengths)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	انتظام العملية التعليمية رغم الحرب والعدوان وضعف الموارد والامكانيات.	302	0.08	4	0.32
2	تنوع البرامج الأكاديمية وتعددتها.	256	0.07	4	0.28
3	قيام أغلب الكليات بتحديث برامجها الأكاديمية.	248	0.07	4	0.27
4	وجود مراكز ووحدات خاصة بالتدريب الميداني والتطبيق العملي (معامل ومختبرات ومستشفيات).	222	0.06	4	0.24
5	توفر مكتبة مركزية، ومكتبات فرعية في الكليات، إلى جانب توفر مكتبة إلكترونية تدعم العملية التعليمية وتلبي الاحتياجات المعرفية لمُنْتسبي الجامعة.	234	0.06	3	0.19
6	اهتمام بعض برامج الكليات بالتطبيق والتدريب الميداني.	215	0.06	3	0.17
	البنية الأكاديمية	1477	0.40	22	1.47

م	مواطن الضعف (Weaknesses)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	حاجة مكتبات الجامعة إلى تحديث محتوياتها من الكتب والمراجع.	336	0.09	2	0.18
2	غلبة الأساليب التقليدية في عملية تقويم أداء المتعلمين.	320	0.09	2	0.17
3	غلبة الأساليب التقليدية في عملية التعليم والتعلم.	310	0.08	2	0.17
4	تقادم بعض البرامج الأكاديمية وعدم ملاءمتها لاحتياجات سوق العمل.	284	0.08	2	0.15
5	اعتماد الطلبة على الملائم المصورة في معظم المقررات الجامعية.	344	0.09	1	0.09
6	تدني مستوى الإقبال على بعض البرامج الأكاديمية.	328	0.09	1	0.09
7	افتقار معظم الكليات إلى وحدات لتكنولوجيا التعليم.	322	0.09	1	0.09
	البنية الأكاديمية	2244	0.60	11	0.94

المحور الرابع: الموارد البشرية:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي، وللتعرف على مؤشرات نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بمحور الموارد البشرية، تم حساب الوزن المثوي لمؤشرات هذا المحور، ودرجتها، ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (41):

جدول (41): متوسطات مؤشرات محور الموارد البشرية، وزنها المثوي، ودرجتها، ومستوى تأثيرها.

م	مواطن القوة (Strengths)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	امتلاك الجامعة نخبة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة والتميز.	311	0.08	4	0.31
2	تنوع المدارس الفكرية والتعليمية واللغوية التي تخرج فيها أعضاء هيئة التدريس.	304	0.08	4	0.31
3	نسبة الكادر الإداري إلى الطلبة مناسبة لمعايير الاعتماد الأكاديمي.	271	0.07	4	0.27
4	نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة ملائمة لمعايير الاعتماد الأكاديمي.	259	0.07	4	0.26
5	توفر جهاز إداري مؤهل يتميز بقدرات قيادية وخبرات عالية.	236	0.06	4	0.24
6	وجود اتجاه إيجابي لدى معظم الكوادر الأكاديمية والإدارية لمواصلة الدراسات العليا وتطوير القدرات والمهارات.	282	0.07	3	0.21
	الموارد البشرية	1663	0.42	23	1.60

م	مواطن الضعف (Weaknesses)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	غياب عملية تقييم الأداء لكل من الكوادر الأكاديمية والإدارية.	318	0.08	2	0.16
2	تدني مستوى مهارات بعض الكوادر وتدني خبراتها في مجال استخدام التكنولوجيا في أداء مهامهم.	296	0.07	2	0.15
3	تردي الحالة الاقتصادية لكوادر الجامعة؛ بسبب انقطاع المرتبات وهذا ما انعكس سلباً على أدائهم.	360	0.09	1	0.09
4	عدم تسوية الوضع المالي لمن تم تسوية وضعهم الأكاديمي أو الإداري من كوادر الجامعة.	359	0.09	1	0.09
5	توقف تعيينات كوادر جديدة بعد توقيف موازنة الجامعة الخاصة بالتوظيف الجديد.	336	0.08	1	0.08
6	محدودية الابتعاث والمنح الخارجية لتأهيل الهيئة المساعدة لأعضاء هيئة التدريس بسبب العدوان.	331	0.08	1	0.08
7	الافتقار إلى وجود العدد الكافي من الفنيين المدربين لإدارة المعامل وصيانة أجهزتها.	314	0.08	1	0.08
	الموارد البشرية	2314	0.58	9	0.74

المحور الخامس: الطلبة والدعم الطلابي:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي، وللتعرف على مؤشرات نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بمحور الطلبة والدعم الطلابي، تم حساب الوزن المثوي لمؤشرات هذا المحور ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (42):

جدول (42): متوسطات مؤشرات محور الطلبة والدعم الطلابي، وزنها المثوي، ودرجتها، ومستوى تأثيرها.

م	مواطن القوة (Strengths)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	تعتمد الجامعة النظام الإلكتروني (ERP) في كل العمليات المتعلقة بشؤون الطلاب.	337	0.06	4	0.24
2	اعتماد الجامعة على نظم آلية وإلكترونية حديثة في عمليتي التنسيق والقبول.	329	0.06	4	0.23
3	وجود بوابة الكترونية بالبيانات الخاصة (دراسية ومالية) بكل طالب في الجامعة، وتخصيص بريد (إيميل) إلكتروني تابع لموقع الجامعة لكل طالب.	326	0.06	4	0.23

م	مواطن القوة (Strengths)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
4	تتسم إجراءات القبول بالشفافية وتكافؤ الفرص.	308	0.05	4	0.22
5	التحول في المعاملات الخاصة بالطلبة من الورقي إلى الإلكتروني وإنجازها بسرعة ويسر.	297	0.05	4	0.21
6	توفر الجامعة أنظمة متنوعة للقبول (عام - موازي - نفقة خاصة - مسائي) تتوافق مع قدرات الطلبة المختلفة وإمكانياتهم.	295	0.05	4	0.21
7	الاهتمام ببناء البنية التحتية الخاصة بشؤون الطلاب وتطويرها بما يحقق أهداف الجامعة.	282	0.05	4	0.20
8	تمتلك الجامعة بيئة وتجهيزات لإقامة الأنشطة الطلابية.	230	0.04	4	0.16
9	تستخدم الجامعة نظام البصمة الالكترونية للحد من عمليات الانتحال في اختبارات القبول.	305	0.05	3	0.16
10	يتم تخصيص بعض المنح المجانية للطلبة من داخل البلاد.	274	0.05	3	0.14
11	توفر وحدات خدمية للطلبة في معظم كليات الجامعة (مقاصف، خدمات تصوير، مصليات، مساحات رياضية).	211	0.04	3	0.11
	الطلبة والدعم الطلابي	3194	0.56	41	2.10

م	مواطن الضعف (Weaknesses)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	الافتقار إلى آليات وقنوات لمتابعة الخريجين والتواصل معهم ضمن قواعد البيانات.	316	0.06	2	0.11
2	محدودية إقامة الأنشطة الطلابية.	291	0.05	2	0.10
3	عدم تخصيص نسبة من الرسوم الدراسية من مختلف الأنظمة لتنفيذ الأنشطة والخدمات الطلابية.	286	0.05	2	0.10
4	ضعف إقبال الطلبة الوافدين على الدراسة في الجامعة.	342	0.06	1	0.06
5	ضعف إقبال الطلبة للتنسيق في التخصصات الإنسانية.	337	0.06	1	0.06
6	افتقار الجامعة إلى مبانٍ سكنية للطلبة.	325	0.06	1	0.06
7	ضعف التجهيزات الطبية والرعاية الصحية للطلبة داخل الجامعة.	320	0.06	1	0.06
8	إيقاف جميع الموارد المالية التي كانت تصرف لنيابة شؤون الطلاب من الموازنة العامة للدولة.	309	0.05	1	0.05
	الطلبة والدعم الطلابي	2526	0.44	11	0.60

المحور السادس: الدراسات العليا والبحث العلمي:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي، وللتعرف على مؤشرات نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بمحور الدراسات العليا والبحث العلمي، تم حساب الوزن المثوي لمؤشرات هذا المحور ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (43):

جدول (43): متوسطات مؤشرات محور الدراسات العليا والبحث العلمي، وزنها المثوي، ودرجتها، ومستوى تأثيرها.

م	مواطن القوة (Strengths)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	وجود أكثر من أربعين برنامجاً أكاديمياً في مرحلة الماجستير، وستة برامج في مرحلة الدكتوراه، موزعة على معظم كليات الجامعة.	271	0.08	4	0.33
2	توجد ثمان مجلات علمية محكمة باسم جامعة ذمار، نشر بها عدد من الأبحاث.	263	0.08	4	0.32
3	توفر الكادر التدريسي من الأساتذة من كافة الدرجات العلمية لما يلي احتياجات تنفيذ برامج الدراسات العليا ويسهلها.	259	0.08	4	0.32
4	العمل بنظام (ERP) في كل العمليات المتعلقة بطلبة الدراسات العليا.	244	0.07	4	0.30
5	توجد بالجامعة عدة مراكز بحثية متخصصة في المجالات المختلفة.	191	0.06	4	0.23
6	يتوفر بالجامعة مكتبة مركزية تحتوي على عدد كبير من الكتب والمراجع العلمية الإلكترونية، بالإضافة إلى اشتراك جامعة ذمار في عدة قواعد بيانات عالمية.	238	0.07	3	0.22
7	أقامت الجامعة عدة مؤتمرات وندوات علمية في مجالات مختلفة خلال السنوات السابقة.	231	0.07	3	0.21
	الدراسات العليا والبحث العلمي	1697	0.52	26	1.94

م	مواطن الضعف (Weaknesses)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	إيقاف جميع الموارد المالية التي كانت تصرف للدراسات العليا والبحث العلمي من الموازنة العامة للدولة.	320	0.10	1	0.10
2	معظم الأبحاث التي تم نشرها في مجلات كليات جامعة ذمار قدمت بشكل فردي لغرض الترقية العلمية، مع غياب للمشاريع البحثية.	320	0.10	1	0.10
3	ضعف مصادر التمويل والدعم المخصصة للبحث العلمي وإقامة المؤتمرات والندوات العلمية.	316	0.10	1	0.10

م	مواطن الضعف (Weaknesses)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
4	ضعف الإمكانيات والتجهيزات الحالية للمراكز البحثية (مباني للمجلات والمراكز البحثية مزودة بالتجهيزات اللازمة).	309	0.09	1	0.09
5	ارتفاع تكاليف تنفيذ برامج الدراسات العليا ومتطلباتها.	303	0.09	1	0.09
	الدراسات العليا والبحث العلمي	1568	0.48	5	0.48

المحور السابع: الشراكة المجتمعية:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي، وللتعرف على مؤشرات نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بمحور الشراكة المجتمعية، تم حساب الوزن المثوي لمؤشرات هذا المحور ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (44):

جدول (44): متوسطات مؤشرات محور الشراكة المجتمعية، وزنها المثوي، ودرجتها، ومستوى تأثيرها.

م	مواطن القوة (Strengths)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	تمتع الجامعة بسمعة أكاديمية متميزة في مجتمعها المحلي.	281	0.10	4	0.40
2	وجود كليات وبرامج نوعية تلائم طبيعة محافظة دمار وخصوصيتها جغرافياً واقتصادياً.	252	0.09	4	0.35
3	وجود جهات متعددة بالجامعة تقدم خدمات متنوعة للمجتمع.	198	0.07	4	0.28
4	امتلاك الجامعة بعض المراكز الخدمية والتعليمية والاستشارية تعنى بخدمة المجتمع.	195	0.07	4	0.27
5	وجود عدد من الاتفاقيات الموقعة بين الجامعة وعدد من الجامعات المحلية والإقليمية، ومؤسسات سوق العمل.	192	0.07	4	0.27
6	تسهم الجامعة في تقديم بعض الاستشارات والأبحاث لمعالجة مشكلات المجتمع المحلي.	183	0.06	3	0.19
	الشراكة المجتمعية	1301	0.46	23	1.77

م	مواطن الضعف (Weaknesses)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	لا يوجد سياسة واضحة لبناء الشراكة المحلية والدولية وتفعيلها.	302	0.11	2	0.21
2	تفتقر الجامعة إلى أطر تنظيمية خاصة بوظيفة بخدمة المجتمع.	299	0.11	2	0.21
3	ضعف الإمكانيات المادية المخصصة لبعض مراكز خدمة المجتمع.	329	0.12	1	0.12
4	تدني مستوى التنسيق والشراكة بين الجامعة ومؤسسات القطاعين العام والخاص في مجالات تطوير البرامج، وإجراء البحوث والدراسات.	311	0.11	1	0.11
5	محدودية الاتفاقيات للتوأمة مع مؤسسات مناظرة عربياً وعالمياً.	301	0.11	1	0.11
	الشراكة المجتمعية	1542	0.54	7	0.75

المحور الثامن: التطوير الأكاديمي وضمان الجودة:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي وللتعرف على مؤشرات نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بمحور التطوير الأكاديمي وضمان الجودة تم حساب الوزن المنوي لمؤشرات هذا المحور، ودرجتها، ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (45):

جدول (45): متوسطات مؤشرات محور التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، وزنها المنوي، ودرجتها، ومستوى تأثيرها.

م	مواطن القوة (Strengths)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	وجود مركز للتطوير الأكاديمي وضمان الجودة.	313	0.07	4	0.28
2	معظم البرامج الأكاديمية بالكليات تم توصيفها وفقاً لمعايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضوابطه.	291	0.07	4	0.26
3	توفر إرادة لدى قيادة الجامعة نحو دعم التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.	277	0.06	4	0.25
4	بدء العمل بعملية التقويم الذاتي لبرامج الكليات الطبية.	275	0.06	4	0.25
5	وجود الخبراء المتخصصين بتوصيف البرامج الدراسية ومقرراتها وأساليب القياس والتقويم وفقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي وجودته.	275	0.06	4	0.25
6	توفر آليات وأدوات لمراجعة البرامج الأكاديمية وتقويمها، وكذلك الإرشاد الأكاديمي.	262	0.06	3	0.18

م	مواطن القوة (Strengths)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
7	إنشاء برامج جديدة وإعادة هيكلة بعض البرامج والكليات التي تتطلب ذلك وتقييمها.	258	0.06	3	0.17
8	امتلاك أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة قدرًا مناسباً من ثقافة الجودة.	255	0.06	3	0.17
9	توفر برامج التنمية المهنية والتطوير الأكاديمي والاستراتيجي.	241	0.05	3	0.16
10	توفر قواعد معلومات وبيانات مؤسسية يتم تحديثها باستمرار.	221	0.05	3	0.15
	التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	2668	0.60	35	2.11

م	مواطن الضعف (Weaknesses)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	عدم تخصيص نسبة كافية من موارد الجامعة لمواجهة أنشطة التطوير الأكاديمي.	318	0.07	2	0.14
2	وحدات الجودة في بعض الكليات غير مفعلة.	313	0.07	2	0.14
3	ضعف تجهيزات (مكاتب، وقاعات، وأدوات) مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.	308	0.07	2	0.14
4	محدودية تنفيذ ورش التنمية المهنية التي يقيمها مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.	296	0.07	2	0.13
5	تأخر بعض البرامج الأكاديمية في تنفيذ دراسة التقييم الذاتي.	291	0.07	1	0.07
6	مقاومة التغييرات التي تنشأ من إعادة هيكلة عدد من البرامج الأكاديمية أو توصيفها.	281	0.06	1	0.06
	التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	1807	0.40	10	0.68

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمؤشرات تحليل البيئة الخارجية (الفرص الممكنة/ المخاطر والتهديدات المحتملة).

للتعرف على مؤشرات الفرص الممكنة والمخاطر والتهديدات المحتملة الخاصة بكل محور من

محاور البيئة الخارجية، تم اتباع الآتي:

المحور الأول: العوامل السياسية والقانونية:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي، وللتعرف على مؤشرات الفرص الممكنة، والمخاطر والتهديدات المحتملة الخاصة بمحور العوامل السياسية والقانونية، تم حساب الوزن المثوي لمؤشرات هذا المحور، ودرجتها، ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (46):

جدول (46): متوسطات مؤشرات محور العوامل السياسية والقانونية، وزنها المثوي، ودرجتها، ومستوى تأثيرها.

م	الفرص الممكنة (Opportunities)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	استقلالية الجامعات إدارياً ومالياً وأكاديمياً.	241	0.11	4	0.45
2	وجود بنية قانونية من التشريعات الداعمة لمؤسسات التعليم العالي.	244	0.11	3	0.34
3	وجود رؤية وتوجه استراتيجي وطني داعم لتطوير الجامعات ومراكزها البحثية والخدمية.	224	0.11	3	0.32
4	وجود برامج وطنية داعمة لمشاريع الابتكار (المؤسسية والفردية) المعززة لاقتصاد المعرفة ومجتمعها.	194	0.09	3	0.27
5	العوامل السياسية والقانونية	903	0.42	13	1.38

م	المخاطر والتهديدات المحتملة (Threats)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	تعاظم قدرات وسائل الإعلام في التأثير على تفكير المجتمع، وتشكيل اتجاهاته نحو الجامعات.	297	0.14	2	0.28
2	تأثر الجامعة باستمرار الأزمة الحالية جراء العدوان.	346	0.16	1	0.16
3	قصور في تطوير الأطر القانونية الوطنية الخاصة بتنظيم وظيفة البحث العلمي وتأثيره.	299	0.14	1	0.14
4	تقادم تطوير سياسات نظام التعليم العالي الوطني وأهدافه.	285	0.13	1	0.13
	العوامل السياسية والقانونية	1227	0.58	5	0.72

المحور الثاني: العوامل الاجتماعية والثقافية:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي، وللتعرف على مؤشرات الفرص الممكنة، والمخاطر والتهديدات المحتملة الخاصة بمحور العوامل الاجتماعية والثقافية، تم حساب الوزن المثوي لمؤشرات هذا المحور، ودرجتها، ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (47):

جدول (47): متوسطات مؤشرات محور العوامل الاجتماعية والثقافية، وزنها المثوي، ودرجتها، ومستوى تأثيرها.

م	الفرص الممكنة (Opportunities)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	تموضع محافظة ذمار في قلب خارطة اليمن واتصالها بحدود سبع محافظات بالإضافة إلى قربها من أمانة العاصمة.	325	0.12	4	0.49
2	استقرار مدينة ذمار (موقع احتضان الجامعة) وبعدها عن الصرعات والمواجهات المسلحة.	303	0.11	4	0.46
3	الكثافة السكانية لمحافظة ذمار.	292	0.11	4	0.44
4	توفر مقومات عربية (فكرية ومؤسسية) كثيرة يمكن الانطلاق منها؛ والبناء عليها في التجديد والتطوير لفلسفة الجامعة وأهدافها وسياساتها التعليمية والبحثية.	252	0.10	3	0.29
5	تنوع مجالات الأنشطة المجتمعية الداعمة للتعليم الجامعي وخياراتها.	238	0.09	3	0.27
	العوامل الاجتماعية والثقافية	1410	0.53	18	1.95

م	المخاطر والتهديدات المحتملة (Threats)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	هيمنة الفكر الغربي في ظل تصديره والترويج له وعده مرجعية مثلى لخلق المعرفة العلمية وتكوينها.	276	0.10	2	0.21
2	عزوف الطلبة عن الالتحاق بالتخصصات الإنسانية، والضغط المجتمعي لتوجيه الطلبة للالتحاق بالتخصصات الطبية والهندسية والتكنولوجية على حساب التخصصات الأخرى.	344	0.13	1	0.13
3	تراجع مستوى التحاق خريجي الثانوية بالجامعات، وتفضيل الانخراط في سوق العمل الحر.	330	0.13	1	0.13
4	تدخل الجهات الحكومية والسلطة المحلية والوجهات الاجتماعية في بعض أعمال الجامعة.	278	0.11	1	0.11
	العوامل الاجتماعية والثقافية	1228	0.47	5	0.57

المحور الثالث: العوامل الاقتصادية:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي، وللتعرف على الفرص الممكنة والمخاطر والتهديدات المحتملة الخاصة بمحور العوامل الاقتصادية، تم حساب الوزن المثوي لمؤشرات هذا المحور ودرجتها، ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (48):

جدول (48): متوسطات مؤشرات محور العوامل الاقتصادية، وزنها المثوي، ودرجتها، ومستوى تأثيرها.

م	الفرص الممكنة (Opportunities)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	لازال سوق العمل بحاجة ماسة لكثير من خريجي الجامعات وخصوصاً في التخصصات النوعية.	313	0.12	4	0.47
2	وجود موارد مالية وطنية واعدة ودائمة يمكن استعادة دورها الحقيقي وعدها مصدر تمويل وطني جديد للتعليم الجامعي، كالأوقاف، والزكاة، والضرائب.	233	0.09	4	0.35
3	إمكانية بناء شراكات مؤسسية مع جهات استثمارية صناعية ونتاجية في إطار فلسفة مدخل الاقتصاد القائم على المعرفة ومبادئه وخاصة البحث العلمي.	233	0.09	3	0.26
4	وجود منظمات وبرامج ومشاريع دولية وإقليمية مهتمة وفاعلة في تقديم المساعدات المالية والمادية لدعم المؤسسات التعليمية في حالات الطوارئ والحروب.	196	0.07	3	0.22
	العوامل الاقتصادية	975	0.37	14	1.30

م	المخاطر والتهديدات المحتملة (Threats)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	انتشار وباء كوفيد19 واستمرار خطر انتشاره وتطوره البيولوجي.	286	0.11	2	0.21
2	تدني مستوى الدخل المادي لدى غالبية الأسر وهو ما يؤثر سلباً في إلحاق أبنائهم بالتعليم الجامعي.	361	0.14	1	0.14
3	إنقطاع مرتبات موظفي الدولة، وتوقف تمويل الحكومة للجامعات.	356	0.13	1	0.13
4	الحصار الاقتصادي القائم على اليمن من قبل العدوان، وانعكاساته السلبية على التعليم.	350	0.13	1	0.13
5	محدودية مساهمة القطاع الخاص في تمويل مشاريع البحث العلمي بالجامعات.	343	0.13	1	0.13
	العوامل الاقتصادية	1696	0.63	6	0.74

المحور الرابع: العوامل التكنولوجية:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي وللتعرف على مؤشرات الفرص الممكنة، والمخاطر والتهديدات المحتملة الخاصة بمحور العوامل التكنولوجية، تم حساب الوزن المثوي لمؤشرات هذا المحور، ودرجتها، ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (49):

جدول (49): متوسطات مؤشرات محور العوامل التكنولوجية، وزنها المثوي، ودرجتها، ومستوى تأثيرها.

م	الفرص الممكنة (Opportunities)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	ارتكاز بعض النماذج العالمية للتصنيف والاعتراف بالجامعات على البعد التكنولوجي كأساس للتقييم.	301	0.09	4	0.38
2	النمو المستمر والمتسارع لمؤشرات نسبة مستخدمي التكنولوجيا الرقمية والانترنت في المجتمع.	290	0.09	4	0.37
3	إمكانية استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في تطوير الأداء التعليمي الجامعي وتوسيع خياراته.	290	0.09	4	0.37
4	إمكانية وسهولة استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في تكوين جهاز إعلامي جامعي متكامل وفعال.	285	0.09	4	0.36
5	توفر مصادر تعلم متنوعة ويحث عبر شبكة الإنترنت.	273	0.09	4	0.34
6	سهولة الحصول على تقنيات وتكنولوجيا حديثة تساعد في تطوير عمل الجامعة.	266	0.08	4	0.34
7	اعتماد نموذج التعليم عن بعد (المفتوح، الافتراضي) والتعليم الإلكتروني والاعتراف به عالمياً كأحد نظم التعليم الرسمي.	243	0.08	3	0.23
	العوامل التكنولوجية	1948	0.61	27	2.38

م	المخاطر والتهديدات المحتملة (Threats)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	الانفجار المعرفي والتكنولوجي وتجدهما المستمر والسريع بمختلف التخصصات.	305	0.10	2	0.19
2	تحكم الدول والشركات البرمجية العالمية بإدارة تقنية المعلومات والاتصالات الإلكترونية وتكنولوجيا التعليم واحتكارها بمختلف مستوياتها ومجالاتها.	290	0.09	2	0.18
3	وجود مخاطر محتملة كثيرة تتعلق بتأمين المعلومات والبيانات المحوسبة وتكنولوجياها وحمايتها (القرصنة، الهاكرز، تهديد الأمن السيبراني).	290	0.09	2	0.18
4	ضعف خدمة الانترنت ورياءتها، وزيادة تكاليفها على المستوى الوطني مقارنة بواقعها في الدول المتقدمة .	340	0.11	1	0.11
	العوامل التكنولوجية	1225	0.39	7	0.66

المحور الخامس: الاعتماد الأكاديمي:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي، وللتعرف على مؤشرات الفرص الممكنة، والمخاطر والتهديدات المحتملة الخاصة بمحور الاعتماد الأكاديمي، تم حساب الوزن المثوي لمؤشرات هذا المحور، ودرجتها، ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (50):

جدول (50): متوسطات مؤشرات محور الاعتماد الأكاديمي، ووزنها المثوي، ودرجتها، ومستوى تأثيرها.

م	الفرص الممكنة (Opportunities)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	وجود خبرات وكفاءات وطنية في مجال الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.	279	0.10	4	0.40
2	توجه مجلس الاعتماد الأكاديمي لاعتماد البرامج الأكاديمية بالجامعات والتي تطبق معايير الاعتماد البرامجي المعتمد من المجلس.	277	0.10	4	0.39
3	وجود هيئة وطنية (مجلس الاعتماد الأكاديمي) داعمة وفاعلة في تأطير وتنظيم توجه الجامعات اليمنية نحو تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي بمختلف مستوياتها.	255	0.09	4	0.36
4	وجود توجهات وطنية نحو تجويد التعليم بمختلف مستوياته.	243	0.09	4	0.34
5	وجود نماذج وتجارب جامعية إقليمية ودولية ناجحة يمكن الاستفادة منها كأطر مرجعية للتطوير.	294	0.10	3	0.31
6	توفر الأساليب الإدارية الحديثة الفاعلة وتعددتها، التي يمكن للجامعات تبنيها في التطوير المؤسسي.	250	0.09	3	0.27
	الاعتماد الأكاديمي	1598	0.57	22	2.07

م	المخاطر والتهديدات المحتملة (Threats)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	محدودية وجود معايير اعتماد محلية وخصوصاً في التخصصات الإنسانية.	300	0.11	2	0.21
2	ضعف الدعم الحكومي للجهات المسؤولة عن الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.	322	0.11	1	0.11
3	وجود ضعف في جودة مخرجات التعليم العام مما أثر سلباً في جودة مدخلات الجامعات من الطلبة.	302	0.11	1	0.11
4	تحدي التصنيف الدولي الأكاديمي كمعيار للاعتراف بمخرجات الجامعات وقبولها في سوق العمل العالمي.	299	0.11	1	0.11
	الاعتماد الأكاديمي	1223	0.43	5	0.54

المحور السادس: المنافسة المؤسسية:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الاستراتيجي، وللتعرف على مؤشرات الفرص الممكنة، والمخاطر والتهديدات المحتملة الخاصة بمحور المنافسة المؤسسية، تم حساب الوزن المثوي لمؤشرات هذا المحور، ودرجتها، ووزنها المرجح، وترتيبها تنازلياً بحسب الوزن المرجح كما هو مبين في الجدول (51):
جدول (51): متوسطات مؤشرات محور المنافسة المؤسسية، ووزنها المثوي، ودرجتها، ومستوى تأثيرها.

م	الفرص الممكنة (Opportunities)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	وجود تجارب جامعية رائدة إقليمياً وعالمياً يمكن الاستفادة منها.	308	0.14	4	0.56
2	ثقة المجتمع بمخرجات الجامعات الحكومية أكثر منه بالجامعات الخاصة.	299	0.14	4	0.55
3	وجود أساليب ونماذج فكرية إدارية حديثة فاعلة، يمكن للجامعة تبنيها في تحسين أداؤها وتطويره، وتحقيق أهدافها وغاياتها المأمولة، بحيث تستطيع منافسة الجامعات المناظرة.	286	0.13	4	0.52
	المنافسة المؤسسية	893	0.41	12	1.63

م	المخاطر والتهديدات المحتملة (Threats)	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	تزايد الأقبال على التخصصات الطبية والهندسية والتطبيقية بالجامعات على حساب التخصصات الإنسانية والاجتماعية.	347	0.16	2	0.32
2	ازدياد المنافسة بين الجامعة والجامعات والكليات الخاصة في النطاق الجغرافي لمحافظة دمار.	316	0.14	2	0.29
3	استقطاب الجامعات الخاصة للكوادر الأكاديمية المثبتة بالجامعات الحكومية للعمل فيها.	325	0.15	1	0.15
4	وجود فرص إقليمية ودولية مغرية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الأكاديمية الوطنية.	311	0.14	1	0.14
	المنافسة المؤسسية	1299	0.59	6	0.90

رابعاً: التحليل الاستراتيجي الكمي لحساب الفجوة وتحديد الخيار الاستراتيجي.

بعد الانتهاء من التحليل البيئي الاستراتيجي لمؤشرات الواقع الراهن في ضوء أسلوب (سوات)، قام فريق التخطيط الاستراتيجي بعمل مطابقة لكل من مصفوفتي عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية، والتي تشمل أربعة أقسام رئيسة، لكل منها تطبيقات استراتيجية مختلفة، وهي: استراتيجية النمو والتوسع، استراتيجية التحسين والتطوير، استراتيجية الثبات والاستقرار، استراتيجية الانكماش والتراجع.

ولتحديد الخيار الاستراتيجي تم تجميع الأوزان المرجحة لكل من مواطن القوة ومواطن الضعف، وكذلك مؤشرات الفرص والتهديدات كما هو مبين بالجدول (52):

جدول (52): الأوزان المرجحة لكل من مواطن القوة ومواطن الضعف ومؤشرات الفرص والتهديدات

م	محاور البيئة الداخلية	الوزن المرجح لمواطن القوة	الوزن المرجح لمواطن الضعف	المجموع	الترتيب
1	القيادة والحوكمة	1.81	0.83	2.64	3
2	موارد الجامعة	2.06	0.49	2.55	4
3	البنية الأكاديمية	1.47	0.94	2.41	7
4	الموارد البشرية	1.60	0.74	2.34	8
5	الطلبة والدعم الطلابي	2.10	0.60	2.69	2
6	الدراسات العليا والبحث العلمي	1.94	0.48	2.42	6
7	الشراكة المجتمعية	1.77	0.75	2.52	5
8	التطوير الأكاديمي وضمان الجودة	2.11	0.68	2.79	1
	المجموع	1.86	0.69	2.54	

م	محاور البيئة الخارجية	الوزن المرجح للفرص الممكنة	الوزن المرجح للمخاطر والتهديدات المحتملة	المجموع	الترتيب
1	العوامل السياسية والقانونية	1.38	0.72	2.10	6
2	العوامل الاجتماعية والثقافية	1.95	0.57	2.52	3
3	العوامل الاقتصادية	1.30	0.74	2.04	4
4	العوامل التكنولوجية	2.38	0.66	3.04	1
5	الاعتماد الأكاديمي	2.07	0.54	2.61	2
6	المنافسة المؤسسية	1.63	0.90	2.52	5
	المجموع	1.79	0.69	2.47	

من الجدول (52): يتبين أن مجموع الوزن المرجح لنقاط القوة والضعف بلغ (2.54)، بينما لوحظ أن إجمالي الوزن المرجح للفرص والتهديدات (2.47)، ولتحديد الفجوة الاستراتيجية إحصائياً، وتحديد البديل الاستراتيجي المناسب، تم إيجاد المتوسط الكلي للوزن المرجح لكل من البيئتين الداخلية والخارجية بالمعادلة الآتية:

الوزن المرجح الكلي =

$$\frac{(\text{الوزن المرجح للبيئة الداخلية} * \text{عدد محاور البيئة الداخلية}) + (\text{الوزن المرجح للبيئة الخارجية} * \text{عدد محاور البيئة الخارجية})}{\text{مجموع عدد محاور البيئتين الداخلية والخارجية}}$$

وبذلك سيكون الوزن المرجح الكلي للبيئتين الداخلية والخارجية:

$$\text{الوزن المرجح الكلي} = \frac{(6*2.47) + (8*2.54)}{14} = 2.51$$

واستناداً إلى مصفوفة (SWOT/TOWS)، ولتحديد الخيار الاستراتيجي بدقة، تم استخدام مصفوفة المدى الافتراضي للخيارات الاستراتيجية، حيث تم تقسيمها إلى أربع فئات متقاربة في الطول تقريباً، كون المدى الافتراضي للدرجات المعتمدة (1-4)، وذلك بقسمة المدى (3) على عدد البدائل (4)، ليكون طول كل فئة (0.75)، وبذلك حُد مدى الأوزان المرجحة لهذه الفئات كما هو مبين في الجدول (53):

جدول (53): مصفوفة المدى الافتراضي للخيارات الاستراتيجية للوزن المرجح الكلي

الخيار الاستراتيجي	المدى الافتراضي	ترتيب البديل
استراتيجية توسعية (نمو وتوسع)	4.00 – 3.25	1
استراتيجية علاجية (تطوير وتحسين)	3.25 – 2.51	2
استراتيجية دفاعية (ثبات واستقرار)	2.50 – 1.76	3
استراتيجية انكماشية	1.75 – 1.00	4

وبالرجوع إلى الوزن المرجح الكلي للبيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، والذي بلغ (2.51) وهذا الوزن يقع ضمن مدى البديل الثاني (3.25 – 2.51)، فإن الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الفجوة في جامعة ذمار هي استراتيجية التطوير والتحسين، وهذه نتيجة منطقية في ضوء مؤشرات الواقع الراهن للجامعات اليمنية الحكومية.



الفصل الرابع

التوجهات الاستراتيجية.

- ❖ أولاً: الأطر المرجعية والاستراتيجيات المناظرة.
- ❖ ثانياً: مشروع التوجهات الاستراتيجية لجامعة ذمار.
- ❖ ثالثاً: مصفوفة تحديد الأهداف الاستراتيجية الفرعية وترتيبها.



التوجهات الاستراتيجية.

أولاً: الأطر المرجعية والاستراتيجية المناظرة.

إن التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري وعلمي ومنهجي، يقتضي في أحد مبادئه ومقوماته النظرية والمنهجية التطبيقية، وخاصة في المؤسسات التعليمية الجامعية، أن يتم تحديد عدد من الأطر المرجعية المؤسسية السابقة، لصياغات حقيقية لتوجهات استراتيجية (رؤية/ رسالة/ قيم/ غايات) لعدد من الجامعات المحلية والوطنية والإقليمية والدولية المناظرة، التي تتوافق إلى مدى بعيد في أنماطها التكوينية للجامعة التي تسعى إلى إعداد استراتيجيتها.

وفي ضوء ما سبق، فقد التزمت جامعة ذمار بتحقيق هذا المبدأ المنهجي الإجرائي، في مسار عملية تصميم استراتيجيتها المستقبلية وإعدادها، وخطتها الاستراتيجية التطويرية، إذ تحددت أهم السياقات والأطر المرجعية الاستراتيجية المناظرة، التي أخذتها جامعة ذمار بعين الاعتبار في إعداد استراتيجيتها هذه؛ ضمن مستويين من الأطر، هما:

أ) الأطر والموجهات المرجعية.

وهي السياقات والأطر التي تمثل توجهات استراتيجية (وطنية، إقليمية، عالمية) عامة، صدرت عن (هيئات/حكومات/منظمات/اتحادات) تعليمية جامعية أو بحثية، لتمثل أطراً وموجهات مرجعية إلزامية أو استرشادية، لمختلف الجامعات اليمنية الحكومية، ومن أهم الأطر المرجعية التي مثلت سياقات وموجهات استراتيجية مرجعية لجامعة ذمار، في مسار إعداد استراتيجيتها ما يأتي:

• الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي (2006-2010).

• الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة (2030).

إذ جاءت "الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة (2030)، مؤكدة على:

❖ دولة يمنية موحدة ومستقلة وقوية وديمقراطية وعادلة.

❖ مجتمع متماسك وواعٍ ينعم بحياة حرة وكرامة.

❖ تنمية بشرية متوازنة ومستدامة تهتم بالمعرفة.

وعلى المستوى الإقليمي والدولي:

- التوجهات والخطط الاستراتيجية للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، وأهمها استراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي العربي والإبداع والابتكار.

- أدبيات منظمة اليونسكو (المنظمة العالمية للتربية والثقافة والعلوم) ووثائقها، بمختلف هيئاتها ومؤسساتها ذات العلاقة بالتعليم العالي والبحث العلمي.

إذ مثلت إصداراتهما أطراً مرجعية استرشادية لاستراتيجية جامعة ذمار.

ب) الاستراتيجية المناظرة.

وهي السياقات والأطر التي تمثل توجهات استراتيجية (مؤسسية) فعلية معلنة حالياً لجامعات (حكومية أو أهلية) مناظرة، وتمت المراجعة لاستراتيجيات بعض الجامعات المنافسة (محلية/ وطنية/ اقليمية/ عالمية)، وذلك باعتبارها تمثل مؤشرات استدلالية عامة لقراءة وتحليل حجم المنافسين للجامعة وطبيعتهم وتفكيرهم. إذ أخذت جامعة ذمار عينة من وثائق التوجهات الرئيسية (رؤية/ رسالة/ قيم/ غايات استراتيجية) لتسع جامعات مناظرة، بحيث تتضمن (3) جامعات وطنية حكومية، وجامعتين وطنيتين أهلية، وجامعتين حكومية عربية، وجامعتين عالميتين، مع التركيز على الجامعات الأكثر انسجاماً مع جامعة ذمار، من حيث صيغها واهتماماتها الرئيسية، والجدول (54) يوضح تلك الجامعات وخصائصها:

جدول (54): هوية الجامعات المرجعية المناظرة

م	اسم الجامعة	هويتها ونوعها	الدولة	شعار الجامعة
1	جامعة صنعاء	وطنية حكومية	اليمن	
2	جامعة إب	وطنية حكومية	اليمن	
3	جامعة الحديدة	وطنية حكومية	اليمن	

م	اسم الجامعة	هويتها ونوعها	الدولة	شعار الجامعة
4	جامعة الرازي	وطنية أهلية	اليمن	
5	جامعة الجزيرة	وطنية أهلية	اليمن	
6	جامعة حائل	عربية حكومية	السعودية	
7	جامعة مؤتة	عربية حكومية	الأردن	
8	الجامعة الوطنية (NUS)	عالمية حكومية	سنغافورة	

م	اسم الجامعة	هويتها ونوعها	الدولة	شعار الجامعة
9	جامعة شيكاغو (Chicago state)	عالمية حكومية	أمريكا	

ولغرض إيضاح الأطر المرجعية الاستراتيجية الفعلية التي اعتمدت عليها الجامعة وفهمها، بوصفها

أطراً مرجعية مناظرة، فقد تم تضمينها في مصفوفة جدولية على النحو الآتي:

الرؤية المرجعية في الجامعات المناظرة:

- أ- رؤية جامعة صنعاء: تطمح جامعة صنعاء إلى الريادة الوطنية في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وأن تكون من أفضل الجامعات الاقليمية وبيت الخبرة الأول في اليمن.
- ب- رؤية جامعة اب: التميز على المستوى الوطني والعربي، في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بما يلبي احتياجات التنمية الشاملة ويحقق معايير الجودة.
- ج- رؤية جامعة الحديدة: نحو بيئة تعليمية وبحثية متميزة، تلبي متطلبات سوق العمل، واحتياجات التنمية الشاملة.
- د- رؤية جامعة الرازي: جامعة الرازي ضمن أفضل خمس جامعات وطنية تتميز بنوعية التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
- هـ- رؤية جامعة الجزيرة: الريادة محلياً والتميز وطنياً في البرامج الأكاديمية والبحثية لتلبية احتياجات التنمية وسوق العمل وتحقيق معايير الجودة الوطنية.
- و- رؤية جامعة حائل: الريادة المحلية والإقليمية في نشر المعرفة، والتميز البحثي، والشراكة المجتمعية المستدامة.
- ز- رؤية جامعة مؤتة: تطمح جامعة مؤتة أن تكون جامعة منافسة ورائدة في التعليم والتعلم، والبحث العلمي، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.
- ح- رؤية الجامعة الوطنية السنغافورية (NUS):

Be a leading global university shaping the future.

ط- رؤية جامعة شيكاغو الأمريكية (Chicago state):

Chicago State University will be recognized for innovations in teaching and research, community development and civic engagement. We will promote excellence, ethical leadership, entrepreneurship, and social and environmental justice. We will embrace, engage, educate, propel and elevate our students and community to transform lives locally and globally.

الرسالة المرجعية في الجامعات المناظرة:

- أ- رسالة جامعة صنعاء: الإسهام في جهود التنمية المستدامة من خلال توفير بيئة تعليم عالي يحقق معايير الجودة، وخدمات بحثية متميزة، في ظل شراكة وطنية مثمرة، تركز على الشفافية والمهنية والإبداع.
- ب- رسالة جامعة إب: جامعة إب جامعة وطنية تسعى إلى تقديم تعليم عال متميز تساهم مخرجاته بفعالية في تلبية احتياجات التنمية الشاملة، وصنع مستقبل اليمن من خلال تحقيق معايير الجودة في البرامج الأكاديمية، والارتقاء بالبحث العلمي لإنتاج المعرفة وتطبيقها، وتوفير بيئة جامعية داعمة، وبناء شراكة وطنية ودولية فاعلة.
- ج- رسالة جامعة الحديدة: تقديم تعليم عال متميز يلبي احتياجات التنمية، وتحقيق المعايير الأكاديمية من خلال قيادة مؤسسية، وبرامج تعليمية نوعية مجودة، وبيئة تعليمية محفزة، وكوادر أكاديمية محترفة، وشراكة مجتمعية فاعلة.
- د- رسالة جامعة الرازي: جامعة الرازي جامعة أهلية، تقدم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، تتوافق مع متطلبات الاعتماد الأكاديمي؛ لإعداد خريجين ذوي كفاءة عالية علمياً وبحثياً ومهنياً، قادرين على المنافسة في سوق العمل، والإسهام في تنمية خدمة المجتمع.
- هـ- رسالة جامعة الجزيرة: إعداد كوادر علمية مؤهلة لتلبية احتياجات التنمية وسوق العمل من خلال توفير برامج تعليمية متميزة وهيئة أكاديمية وإدارية محترفة وبيئة مؤسسية حافزة، وشراكة علمية فاعلة، بما يحقق معايير الجودة الوطنية.
- و- رسالة جامعة حائل: تقديم برامج أكاديمية لإعداد خريجين مؤهلين لسوق العمل، وإنتاج بحوث علمية تخدم المجتمع من خلال تطبيق أعلى معايير الجودة، والاستفادة من الموارد البشرية والتقنية للجامعة للوصول إلى مجتمع المعرفة.

- ز- رسالة جامعة مؤتة: توفير بيئة جامعية تعزز منظومة الريادة والابتكار، وتدعم قدرات التعليم والتعلم المتميزين، والبحث العلمي التطبيقي، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، وتؤهل خريجين قادرين على مواجهة تحديد الحياة، والمنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي.
- ح- رسالة الجامعة الوطنية السنغافورية (NUS):

To Educate, Inspire and Transform.

ط- رسالة جامعة شيكاغو الأمريكية (Chicago state):

Chicago State University transforms students' lives by innovative teaching, research, and community partnerships through excellence in ethical leadership, cultural enhancement, economic development, and justice.

القيم المؤسسية المرجعية في الجامعات المناظرة:

- أ- قيم جامعة صنعاء: الريادة - العمل الجماعي - الشراكة - الشفافية - المهنية - الإبداع.
- ب- قيم جامعة اب: الإنقان والتميز - الولاء المؤسسي - المهنية - النزاهة - الاحترام المتبادل - تكافؤ الفرص - العمل الجماعي - الشفافية والمساءلة - الوسطية والاعتدال - التعاون والشراكة.
- ج- قيم جامعة الحديدية: التميز والإبداع - الولاء المؤسسي - التعليم المستمر - الشراكة المؤسسية - العمل بروح الفريق - أخلاقيات المهنة.
- د- قيم جامعة الرازي: النوعية - المسؤولية المجتمعية - التطوير المستمر - الإبداع والابتكار - التميز والجودة.
- هـ- قيم جامعة الجزيرة: الإنقان والتميز - التعلم المستمر - النزاهة والأمانة العلمية - المهنية والكفاءة - الشفافية والمساءلة.
- و- قيم جامعة حائل: العدالة - الريادة - الشفافية - التنوع - الالتزام - احترام العمل - الكفاءة - المسؤولية - النزاهة - التنافسية - التميز - المواطنة الصالحة.
- ز- قيم جامعة مؤتة: التحسين المستمر - الريادة والتميز - النزاهة والشفافية - التعلم المستمر - المسؤولية المجتمعية - الحرية الأكاديمية.
- ح- قيم الجامعة الوطنية السنغافورية (NUS):

Innovation, Resilience, Excellence, Respect, Integrity.

ط- قيم جامعة شيكاغو الأمريكية (Chicago state):

1. Personal and academic excellence
2. Personal, professional and academic integrity
3. Diversity, Equity, and inclusion
4. Leadership, service, philanthropy, social justice, and entrepreneurship
5. Creative and innovative thinking and learning
6. Pride in self, community, and the university
7. Lifelong learning..

الغايات/ الأهداف الاستراتيجية المرجعية في الجامعات المناظرة:

أ- الغايات/ الأهداف الاستراتيجية لجامعة صنعاء:

1. تطوير الأداء المؤسسي المبني على القيم والتخطيط الاستراتيجي.
2. الريادة الوطنية في التعليم القائم على المعايير، الملبي لاحتياجات التنمية الشاملة.
3. كفاءة وكفاية موارد الجامعة البشرية، والمالية، والمادية.
4. الارتقاء بالبحث العلمي والدراسات العليا وفقاً لأولويات التنمية.
5. تعزيز فاعلية الجامعة على المستوى الوطني والإقليمي.

ب- الغايات/ الأهداف الاستراتيجية لجامعة إب:

1. تعزيز نظم الحوكمة والإدارة وترسيخ اللامركزية ومبادئ الجودة والشفافية والمساءلة.
2. تحسين جودة ونوعية البرامج الأكاديمية الجامعية والعليا لتلبية حاجات الفرد والمجتمع.
3. تنمية واستثمار الموارد البشرية على أساس مهني مبني على القيم والمثل الجامعية العليا.
4. تطوير البيئة الجامعية الداعمة للتعليم والتعلم لرفع مستوى جودة مخرجات الجامعة.
5. بناء قدرات البحث العلمي والدراسات العليا على أساس من التخطيط المرتبط بأهداف التنمية.
6. استكمال البنى التحتية وتنمية وتنظيم وتوجيه الموارد الذاتية لتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.
7. بناء شراكة حقيقية مع المجتمع والجامعات الأخرى وسوق العمل الوطني والدولي.

ج- الغايات/ الأهداف الاستراتيجية لجامعة الحديدة:

1. تعزيز نظم الحوكمة والقيادة الجامعية المؤسسية، وترسيخ اللامركزية، وممارسة مبادئ الجودة والشفافية والمساءلة.
2. تطوير البرامج الأكاديمية ومقرراتها الدراسية بما يلبي المعايير الوطنية ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي.
3. تحقيق الاستقرار الوظيفي للكوادر الأكاديمية والإدارية المتميزة من خلال الحوافز المادية والمعنوية، وبرامج التنمية المهنية والتعليم المستمر.
4. إعداد كوادر متخصصة وتميزة تلبى احتياجات سوق العمل وقادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً.
5. تهيئة بيئة ملائمة لتطوير البحث العلمي، وبناء القدرات البحثية، لتسهم في حل المشكلات المجتمعية، وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة المرتبطة بالاقتصاد المعرفي.
6. تنوع مصادر التمويل بما يسهم في إعادة إعمار البنية التحتية وتجهيزاتها المعملية، ومصادر المعلومات وتقنياتها.
7. تفعيل الشراكة المؤسسية بين الجامعة والمؤسسات والهيئات والجهات ذات العلاقة محلياً وإقليمياً ودولياً.

د- الغايات/ الأهداف الاستراتيجية لجامعة الرازي:

1. تحسين القدرة المؤسسية للجامعة بما يتوافق مع معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.
2. التوسع المستمر في البرامج الجامعية والدراسات العليا بما يلبي احتياجات سوق العمل.
3. تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
4. تأهيل البنية التحتية للجامعة للوصول إلى معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي الوطني.
5. تحسين القدرة التنافسية لطلبة الجامعة في سوق العمل.
6. تأسيس نظام جودة داخلي فعال.
7. تنمية قدرات الجامعة في البحث العلمي والتأليف والنشر والترجمة.
8. بناء شراكة متميزة مع مؤسسات تعليمية مناظرة محلية وإقليمية وعالمية.
9. التميز في المسؤولية المجتمعية.
10. ضمان الاستدامة المالية للجامعة.

هـ- الغايات/ الأهداف الاستراتيجية لجامعة الجزيرة:

1. تطوير آليات نظم القيادة الرشيدة، والحوكمة المؤسسية، لتوفير مناخ أكاديمي يدعم التوجهات الاستراتيجية للجامعة.
2. إعداد كوادر علمية عالية الكفاءة؛ تحقق متطلبات الجودة، وتلبي احتياجات التنمية وسوق العمل.
3. تطوير البرامج الأكاديمية لملاءمة متطلبات سوق العمل في إطار معايير الجودة الوطنية، والاستفادة من التجارب الحديثة.
4. استقطاب المتميزين من الأكاديميين والإداريين وتطوير أدائهم الأكاديمي والمهني في أبعاده المختلفة.
5. تنمية الموارد المالية وترشيد استغلالها في تحسين البنية التحتية وتوفير التجهيزات المؤسسية.
6. تطوير البحث العلمي وتوفير برامج الدراسات العليا لإنتاج المعرفة العلمية ونشرها وتوظيفها لاحتياجات التنمية.
7. توفير متطلبات ضمان الجودة بما يحقق معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي والوطني.
8. تدعيم علاقات الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي والدولي.

و- الغايات/ الأهداف الاستراتيجية لجامعة حائل:

1. إعداد خريج متميز علمياً، ومؤهل مهنيًا.
2. تطوير سياسات البحث العلمي والدراسات العليا وفقاً لأولويات التنمية.
3. تعزيز التفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلي.
4. توفير نظام إداري يرتكز على الحوكمة المؤسسية.
5. استكمال البيئة التحتية بالجامعة وضمان صيانة تجهيزاتها المختلفة.
6. تطوير النظام التقني المعلوماتي بالجامعة.
7. تنمية الموارد الذاتية بما يحقق استقلالية الجامعة.

ز- الغايات/ الأهداف الاستراتيجية لجامعة مؤتة:

1. التحسين المستمر للبرامج الأكاديمية في الجامعة، وفقاً لمعايير ضمان الجودة الوطنية والإقليمية والعالمية.
2. تطوير قدرات البحث العلمي والإيفاد، والإبداع وفقاً لأولويات البحث العلمي الوطنية والإقليمية والعالمية.
3. تعزيز دور الجامعة في إنتاج ونقل المعارف والمهارات لخدمة المجتمع، وترسيخ العلاقات الخارجية، بما يكفل تفاعل الجامعة مع المجتمع المحلي، والإقليمي، والعالمي.
4. تعزيز التخطيط الاستراتيجي والحوكمة لضمان تقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية وفقاً لمعايير الجودة والكفاءة والشفافية.
5. تطوير كفاءة وفاعلية المصادر البشرية والمالية والمادية في الجامعة وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.
6. ترسيخ ثقافة الريادة والابتكار في بيئة العمل الجامعي.
7. تحسين الخدمات المقدمة للطلاب لتناسب مع المعايير الوطنية والعالمية.

ي- الغايات/ الأهداف لجامعة الوطنية السنغافورية (NUS):

1. Creating global experiences for all.
2. Leading the way in innovation and growth for Southeast Asia.
3. Developing intellectual leadership in global education.
4. Strategic engagement with university consortia and alliances.
5. Establishing NUS as a node where global talents meet

ك- الغايات/ الأهداف لجامعة شيكاغو الأمريكية (Chicago state):

- 1- Academic Excellence, Innovation and Student Transformation.
- 2- Student Enrollment, Retention and Graduation.
- 3- University Culture, Climate and Accountability.
- 4- Strengthened Infrastructure: Improve and maintain the physical, technological and operational infrastructures that support all functions of the University.
- 5- Cost Efficiencies and Diverse Revenue Streams: Ensure the University has the resources to support the academic mission and student experience.
- 6- Community Service, Urban Leadership and Economic Engagement: Create partnerships, engage and assist our local community through service, urban leadership, economic development activities, and mutually beneficial partnerships.

ثانياً: مشروع التوجهات الاستراتيجية لجامعة ذمار:

في ضوء نتائج تحليل الوضع الراهن للجامعة، والمسح المؤسسي، والتحليل البيئي الاستراتيجي، وكذلك الخيار الاستراتيجي الذي تم التوصل إليه، واسترشاداً بالاستراتيجيات المرجعية، واستناداً إلى التوجهات الاستراتيجية السابقة للجامعة، وبعد الأخذ بملاحظات المشاركين في ورشتي تحديد التوجهات الاستراتيجية وإقرارها، وكذلك الأخذ برأي الأساتذة الخبراء المحكمين للتوجهات الاستراتيجية، تم التوصل إلى مشروع التوجهات الاستراتيجية الجديدة لجامعة ذمار وذلك على النحو الآتي:

جدول (55): رؤية الجامعة ورسالتها

الرؤية (Vision)	الريادة وطنياً وإقليمياً في التعليم والتعلم، وإنتاج المعرفة ونشرها، وخدمة المجتمع.
الرسالة (Mission)	تقديم خدمة تعليمية وبحثية متميزة، تسهم مخرجاتها في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال بيئة أكاديمية محفزة، وقيادة مؤسسية مسؤولة، وكوادر بشرية كفؤة، وبنية تحتية متطورة، وشراكة مجتمعية فاعلة.

جدول (56): قيم الجامعة

القيم (Values)	
لتحقيق رؤية جامعة ذمار وتجسيد رسالتها فإنها تلتزم بالقيم الجوهرية الآتية:	
1. الريادة:	التميز في كل ما تقوم به الجامعة وأن يكون ذلك على أعلى مستويات الجودة والمهنية لتصل إلى الريادة.
2. العمل بروح الفريق:	خلق بيئة من الثقة والتعاون بالاعتماد على العمل الجماعي وروح الفريق الفعال، وإيجاد ثقافة مؤسسية بالجامعة تدعم ذلك.
3. المهنية والكفاءة:	الالتزام بأخلاقيات المهنة والكفاءة في الأداء والبذل والعطاء والانضباط وتطوير الذات والتعلم المستمر.
4. الشفافية والمساءلة:	التعامل بوضوح في جميع الأعمال ومع جميع المستفيدين، وفق آلية واضحة للتقييم والمساءلة.

توفر مناخ داعم ومحفز يساعد على التفكير الإبداعي، واحتضان مبادرات التطوير وتشجيعها.	5. الإبداع والابتكار:
التطوير المستمر للقدرات المؤسسية، والممارسات الإدارية، والعمليات التعليمية والبحثية.	6. التحسين المستمر:
التأكيد على الشراكة المجتمعية الإيجابية وعلاقات التعاون الوطنية والدولية، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين.	7. الشراكة:
الفخر بالانتماء للجامعة والالتزام بلوائحها والإخلاص في العمل لتحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها الأكاديمية.	8. الولاء المؤسسي:

جدول (57): الغايات الاستراتيجية للجامعة

الغايات الاستراتيجية (Strategic Goals)	
1. تطوير الأداء المؤسسي للجامعة وفق مبادئ القيادة والحوكمة الرشيدة.	1. محور القيادة والحوكمة:
2. تنمية الموارد المالية وتطوير البنية التحتية للجامعة.	2. محور موارد الجامعة:
3. تحديث البرامج الأكاديمية وتطويرها بشكل مستمر بما يواكب متغيرات سوق العمل.	3. محور البنية الأكاديمية:
4. تنمية قدرات الكوادر البشرية واستقطاب كفاءات نوعية..	4. محور الموارد البشرية:
5. تحسين الخدمات والأنشطة الطلابية وتفعيل الإرشاد الأكاديمي والمهني.	5. محور الطلبة والدعم الطلابي:
6. تطوير برامج الدراسات العليا والبحث العلمي لإنتاج المعرفة ونشرها بما يلي متطلبات التنمية.	6. محور الدراسات العليا والبحث العلمي:
7. تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات والهيئات ذات العلاقة والتوسع فيها محلياً وإقليمياً ودولياً.	7. محور الشراكة المجتمعية:
8. تطوير نظام الجودة الداخلي بما يتوافق مع معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.	8. محور التطوير الأكاديمي: وضمان الجودة



تحديد أولوية الغايات الاستراتيجية:

بناءً على بيانات الجدول (52)؛ تم ترتيب الغايات الاستراتيجية بحسب الأوزان المرجحة لكل محاور

البيئة الداخلية لتحديد أولويات تلك الأهداف، وذلك كالآتي:

- 1- تنمية قدرات الكوادر البشرية واستقطاب كفاءات نوعية.
- 2- تحديث البرامج الأكاديمية وتطويرها بشكل مستمر بما يواكب متغيرات سوق العمل.
- 3- تطوير برامج الدراسات العليا والبحث العلمي لإنتاج المعرفة ونشرها بما يلبي متطلبات التنمية.
- 4- تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات والهيئات ذات العلاقة والتوسع فيها محلياً وإقليمياً ودولياً.
- 5- تنمية الموارد المالية وتطوير البنية التحتية للجامعة.
- 6- تطوير الأداء المؤسسي للجامعة وفق مبادئ القيادة والحوكمة الرشيدة.
- 7- تحسين الخدمات والأنشطة الطلابية وتفعيل الإرشاد الأكاديمي والمهني.
- 8- تطوير نظام الجودة الداخلي بما يتوافق مع معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

ثالثاً: مصفوفة تحديد الأهداف الاستراتيجية وترتيبها:

في ضوء نتائج التحليل البيئي الاستراتيجي، وترتيب مؤشرات نقاط الضعف، ومراعاة التوافق بين كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وذلك للتحقق من أن الأهداف الاستراتيجية تغطي كافة نقاط الضعف التي تعاني منها الجامعة وأيضاً تستطيع الجامعة من خلالها مواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة، وبذلك تم تحديد الأهداف الاستراتيجية لكل غاية، ومرتبة بحسب الأولوية، كما بالجدول (58):

جدول (58): مصفوفة تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية وترتيبها

الأهداف الاستراتيجية	الغاية الاستراتيجية
<ol style="list-style-type: none"> 1- تفعيل نظم تقييم الأداء لكل من الكوادر الأكاديمية والإدارية. 2- مسح الاحتياجات التدريبية. 3- تنمية قدرات الكوادر البشرية في مجال استخدام التكنولوجيا. 4- إيجاد موارد بديلة لدعم كوادر الجامعة. 5- متابعة الجهات المختصة للتنفيذ المالي للتسويات غير المنفذة. 6- تثبيت بيانات الاستحقاق الزمني للتسويات. 7- استقطاب كفاءات نوعية وتعيينها لتلبية الاحتياج في بعض التخصصات. 8- تأهيل كوادر الجامعة للدراسات العليا داخلياً، وخارجياً إن أمكن. 9- استقطاب بعض الفنيين والمدرسين ومختصي المكتبات من الجهات الحكومية الأخرى للعمل بالمعامل. 	<p>1- تنمية قدرات الكوادر البشرية واستقطاب كفاءات نوعية.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1- دعم مكتبات الجامعة وتطويرها وفق نظم إلكترونية حديثة 2- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في استخدام طرائق التدريس وأساليب التقويم الحديثة وغيرها من برامج التنمية المهنية. 3- إعادة هندسة بعض البرامج الأكاديمية بما يواكب متغيرات العصر. 4- فتح برامج جديدة تلي احتياجات سوق العمل وتواكب متغيرات العصر. 5- توفير المراجع الرئيسة للمقررات الدراسية (إلكترونية أو ورقية) حسب الإمكانيات المتاحة. 6- إنشاء مركز للتعليم الإلكتروني وتكنولوجيا التعليم. 	<p>2- تحديث البرامج الأكاديمية وتطويرها بشكل مستمر بما يواكب متغيرات سوق العمل.</p>

الأهداف الاستراتيجية	الغاية الاستراتيجية
<ol style="list-style-type: none"> 1- سد الفجوة من الموارد الذاتية المتاحة إن أمكن. 2- فتح برامج دراسات عليا جديدة تواكب متغيرات العصر. 3- تشجيع الأبحاث والدراسات التشاركية ودعم المشاريع البحثية. 4- البحث عن مصادر تمويل لدعم البحث العلمي وإقامة المؤتمرات والندوات العلمية. 5- دعم المراكز البحثية والمجلات العلمية مادياً ومالياً. 	<p>3- تطوير برامج الدراسات العليا والبحث العلمي لإنتاج المعرفة ونشرها بما يلي متطلبات التنمية.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1- " حصر اتفاقيات الشراكة وتحديثها. 2- إعداد سياسة لبناء الشراكة. 3- عمل اتفاقيات شراكة جديدة. 4- " دمج وظيفة خدمة المجتمع بالهيكل التنظيمي المطور. 5- إنشاء وحدات خدمة المجتمع في الكليات. 6- " البحث عن جهات داعمة من منظمات وهيئات حكومية وخاصة. 7- إعداد خطة مالية لتنفيذ الأنشطة الخدمية. 8- " حصر اتفاقيات الشراكة وتحديثها. 9- عمل اتفاقيات شراكة جديدة. 	<p>4- تفعيل الشراكة بين الجامعة والهيئات ذات العلاقة والتوسع فيها محلياً وإقليمياً ودولياً.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1- حسم ملكية الجامعة لأراضي بعض المرافق الواقعة خارج الحرم الجامعي الجديد. 2- متابعة وزارة المالية لزيادة النفقات التشغيلية الحالية وإطلاق المبالغ المحتجزة. 3- متابعة الجهات المختصة لتوفير مصادر تمويل لاستكمال المشاريع المتعثرة والمدمرة. 4- تبني تدابير لاستقطاب الطلبة للالتحاق بنظم التعليم غير المجانية. 5- وضع حلول طارئة ومؤقتة لدعم تنفيذ البرامج العلمية والتطبيقية للكليات ذات الدخل المحدود. 6- تعزيز مصادر التمويل الذاتي وتنويعها. 7- البحث عن مصادر تمويل جديدة. 8- استكمال تجهيزات دار جامعة دمار للطباعة والنشر وتشغيلها. 	<p>5- تنمية الموارد المالية وتطوير البنية التحتية للجامعة.</p>

الأهداف الاستراتيجية	الغاية الاستراتيجية
<ol style="list-style-type: none"> 1- إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتناسب مع وظائفها المختلفة، وبلاتم التطورات في المجالات المرتبطة بأدائها. 2- إصدار أدلة الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف الأكاديمية والإدارية. 3- تنمية الثقافة التنظيمية للقيادات الأكاديمية والإدارية. 4- تعزيز مبدأ الاستقلال المالي والإداري بالجامعة المنصوص عليه بقانون الجامعات اليمنية النافذ. 5- انعقاد المجالس العلمية في مواعيدها المحددة باللائحة التنفيذية لقانون الجامعات بصورة منتظمة. 6- صياغة مدونة السلوك المهني الأكاديمي والإداري. 7- تفعيل آليات الرقابة والمساءلة القانونية وأجهزتها بما يحقق العدالة والإنصاف وفق التشريعات النافذة. 	<p>6- تطوير الأداء المؤسسي للجامعة وفق مبادئ القيادة والحكومة الرشيدة.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1- بناء قاعدة بيانات خاصة بالخريجين ووضع آليات للمتابعة والتواصل معهم. 2- إقامة أنشطة طلابية متنوعة (علمية - ثقافية - رياضية). 3- توفير الدعم المالي لإقامة الأنشطة والخدمات الطلابية. 4- "إعادة النظر في سياسات القبول. 5- التشجيع على الالتحاق بالتخصصات الإنسانية." 6- توفير مبان إضافية لسكن الطالبات. 7- تفعيل نظام الإرشاد الأكاديمي بكليات الجامعة. 8- تقديم خدمات صحية للطلبة بحسب الإمكانيات المتاحة. 	<p>7- تحسين الخدمات والأنشطة الطلابية وتنفيذ الإرشاد الأكاديمي والمهني.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1- توفير الدعم المالي لتنفيذ أنشطة التطوير وضمان الجودة وبرامجها. 2- تفعيل وحدات الجودة بكليات والمراكز. 3- توفير تجهيزات لمركز التطوير وضمان الجودة 4- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في استخدام طرائق التدريس وأساليب التقييم الحديثة وغيرها من برامج التنمية المهنية. 5- إنجاز عملية التقييم الذاتي لبرامج كليات الجامعة. 	<p>8- تطوير نظام الجودة الداخلي بما يتوافق مع معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.</p>

الفصل الخامس

الخطة التنفيذية للجامعة.

- ❖ أولاً: مصفوفة الخطة التنفيذية.
- ❖ ثانياً: آلية تنفيذ الخطة وإدارتها ومتابعتها.



الخطة التنفيذية للجامعة.

أولاً: مصفوفة الخطة التنفيذية:

في ضوء نتائج التحليل البيئي الاستراتيجي وتحديد التوجهات الاستراتيجية، تم ترجمة الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية مزمّنة تبدأ من العام (2022م) وحتى نهاية العام (2026م)، وذلك في مصفوفة إجرائية مرتبة بحسب أولويتها، ومكونة من الغايات الاستراتيجية والأهداف المنبثقة منها، والإجراءات التنفيذية (الأنشطة)، وتحديد مسؤولية التنفيذ والمتابعة، وعام الإنجاز، ومؤشرات الأداء الخاص بكل هدف استراتيجي، وأعد هذه الخطة فريق عمل برئاسة أمين عام الجامعة، ومن ثم تم مناقشة الخطة وإقرارها في ورشة عمل أقيمت يوم 2022/2/2م، وفيما يأتي عرض لتلك المصفوفة:



جدول (59): مصفوفة الخطة التنفيذية

مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المحور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
انتظام تقارير التقييم الدورية.	√	√	√	√	√	نيابة الشؤون الأكاديمية. الأمانة العامة.	القيادات الأكاديمية. القيادات الإدارية.	<ul style="list-style-type: none"> تعميم نماذج تقييم الأداء وتطبيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> تفعيل نظم تقييم الأداء لكل من الكوادر الأكاديمية والإدارية. 	1	تمية قدرات الكوادر البشرية واستقطاب كفاءات نوعية.	الموارد البشرية
مخرجات الدراسة.					√	رئاسة الجامعة.	مركز التطوير وضمان الجودة.	<ul style="list-style-type: none"> إجراء دراسة مسحية لتحديد الاحتياجات التدريبية. 	<ul style="list-style-type: none"> مسح الاحتياجات التدريبية. 	2		
عدد الدورات المنعقدة وعدد المتدربين.	√	√	√	√	√	مركز التطوير وضمان الجودة.	مركز التطوير وضمان الجودة، والمراكز ذات الصلة.	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم دورات في: التحول الرقمي - العمل على البرامج التطبيقية الخاصة بالجامعة. (ERP- المكتبات - الشؤون المالية - 	<ul style="list-style-type: none"> تمية قدرات الكوادر البشرية في مجال استخدام التكنولوجيا. 	3		
عدد برامج الدعم وعدد المستفيدين من برامج الدعم.	√	√	√	√	√	مجلس الجامعة.	رئاسة الجامعة.	<ul style="list-style-type: none"> البحث عن مصادر تمويل متنوعة لدعم كوادر الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> إيجاد موارد بديلة لدعم كوادر الجامعة. 	4		



2026-2022

الخطة الاستراتيجية لجامعة قمر

مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المجور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
تقارير الإنجاز.	√	√	√	√	√	رئاسة الجامعة.	- نيابة الشؤون الأكاديمية. - الأمانة العامة.	■ المتابعة المستمرة لوزارتي الخدمة المدنية والمالية حتى تنفيذ جميع التسويات.	■ متابعة الجهات المختصة لتنفيذ المالي للتسويات غير المنفذة.	5		
إعلان قوائم الاستحقاقات المتأخرة ونشرها.	√	√	√	√	√	الأمانة العامة.	-الإدارة العامة للشؤون القانونية - الإدارة العامة للشؤون الإدارية - الإدارة العامة للشؤون القانونية	■ تشكيل لجنة لحصر بيانات المستحقين وجمعها منذ تاريخ استحقاق التسوية واعتمادها وإعلانها على مستوى الجامعة.	■ تثبيت بيانات الاستحقاق الزمي للتسويات.	6		
اعتماد الخطة. عدد قرارات التنفيذ.	√	√	√	√	√	-نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية. -الأمين العام	-المجلس الأكاديمي. - لجنة شؤون الموظفين.	■ وضع خطة الاحتياجات من الموارد البشرية على مستوى الجامعة. ■ تنفيذ الخطة المعدة.	■ استقطاب كفاءات نوعية وتعيينها لتلبية الاحتياج في بعض التخصصات.	7		
أعداد الموفدين داخلياً وخارجياً في كل سنة.	√	√	√	√	√	رئاسة الجامعة	نيابة الدراسات العليا	■ تخصيص مقاعد في برامج الدراسات العليا داخل الجامعة لتأهيل كوادرها. ■ الاستفادة من برامج الدراسات العليا بالجامعات اليمنية الأخرى. ■ الاستغلال الأمثل لأي فرص ابتعاث خارجي إن وجدت.	■ تأهيل كوادر الجامعة للدراسات العليا داخلياً، وخارجياً إن أمكن.	8		





2026-2022

الخطة الاستراتيجية لجامعة تامم

مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المحور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
عدد الوظائف الفنية والتدريبية المشغولة	√	√	√	√	√	رئاسة الجامعة	الأمانة العامة	<ul style="list-style-type: none"> ملء الشواغر الفنية والتدريبية عن طريق النقل أو الندب أو الإعارة من الجهات الحكومية الأخرى. 	استقطاب بعض الفنيين والمدرّبين ومختصي المكتبات من الجهات الحكومية الأخرى للعمل بالمعامل.	9		
عدد العناوين المضافة إلى المكتبات سنوياً وعدد قواعد البيانات.	√	√	√	√	√	نيابة الشؤون الأكاديمية	الإدارة العامة للمكتبات.	<ul style="list-style-type: none"> تحديد احتياجات المكتبات من المراجع الحديثة. اقتناء مراجع وكتب ورقية وإلكترونية حسب الإمكانيات المتاحة. تعزيز الاشتراك في قواعد البيانات والاستفادة منها. 	<ul style="list-style-type: none"> دعم مكتبات الجامعة وتطويرها وفق نظم إلكترونية حديثة 	1	تحديث البرامج الأكاديمية وتطويرها بشكل مستمر بما يواكب متغيرات سوق العمل.	البنية الأكاديمية
عدد الدورات المنعقدة وعدد المتدربين.	√	√	√	√	√	رئاسة الجامعة	مركز التطوير وضمان الجودة	<ul style="list-style-type: none"> إقامة دورات التنمية المهنية كل ثلاثة أشهر. 	<ul style="list-style-type: none"> تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في استخدام طرائق التدريس وأساليب التقويم الحديثة وغيرها من برامج التنمية المهنية. 	2		
عدد البرامج والمقررات التي تم توصيفها	√	√	√	√	√	نيابة الشؤون الأكاديمية	الأقسام العلمية	<ul style="list-style-type: none"> استكمال توصيف المقررات للبرامج التي تم توصيفها. توصيف بقية البرامج التي لم يتم توصيفها. 	<ul style="list-style-type: none"> إعادة هندسة بعض البرامج الأكاديمية بما يواكب متغيرات العصر. 	3		



مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة

168



2026-2022

الخطة الاستراتيجية لجامعة قمر

مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المجور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
مخرجات المسوحات والدراسة. عدد البرامج التي تم فتحها.	√	√	√	√	√	نيابة الشؤون الأكاديمية	كليات الجامعة	<ul style="list-style-type: none">الاستفادة من مسوحات سوق العمل المتاحة.عمل دراسات لإمكانية كل كلية بفتح البرامج الجديدة.فتح برامج جديدة بالكليات بحسب الإمكانيات المتاحة.	<ul style="list-style-type: none">فتح برامج جديدة تلبي احتياجات سوق العمل وتواكب متغيرات العصر.	4		
عدد المراجع التي تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس.	√	√	√	√	√	عمداء الكليات	الأقسام العلمية	<ul style="list-style-type: none">الاستفادة من المراجع المتاحة في مكتبات الجامعة، وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس.	<ul style="list-style-type: none">توفير المراجع الرئيسية للمقررات الدراسية (إلكترونية أو ورقية) حسب الإمكانيات المتاحة.	5		
-مخرجات الدراسة. - ص دور قرارات الإنشاء وتعيين قيادة المركز.				√	√	رئاسة الجامعة	-مركز التطوير وضمان الجودة - كلية التربية.	<ul style="list-style-type: none">إجراء دراسة جدوى لفتح المركز.إصدار قرار إنشاء المركز وتعيين قيادته والبدء بالعمل.	<ul style="list-style-type: none">إنشاء مركز للتعليم الالكتروني وتكنولوجيا التعليم.	6		



مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المحور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
صدر قرار مشروع اللائحة المالية بالجامعة					√	رئاسة الجامعة	مجلس الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم أحكام انتقالية في لائحة تنظيم واستخدام الموارد الذاتية في الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> سد الفجوة من الموارد الذاتية المتاحة إن أمكن. 	1	<ul style="list-style-type: none"> تطوير برامج الدراسات العليا والبحث العلمي بما يلي متطلبات التنمية. 	الدراسات العليا والبحث العلمي
عدد البرامج التي تم فتحها.	√	√	√	√	نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي	كليات الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> عمل دراسات لإمكانية كل كلية بفتح البرامج الجديدة. فتح برامج جديدة (الدبلوم- الماجستير- الدكتوراه) بالكليات بحسب الإمكانيات المتاحة. 	<ul style="list-style-type: none"> فتح برامج دراسات عليا جديدة تواكب متطلبات العصر. 	2			
- عدد الاتفاقيات المبرمة. - عدد المشاريع البحثية المنجزة	√	√	√	√	رئاسة الجامعة	نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي - عمداء الكليات والمراكز.	<ul style="list-style-type: none"> إبرام اتفاقيات مع الهيئات العلمية والبحثية المتخصصة لتحديد المشكلات البحثية. رصد مبادرات التنفيذ ومصادر التمويل. إجراء الأبحاث والدراسات المطلوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> تشجيع الأبحاث والدراسات التشاركية ودعم المشاريع البحثية. 	3			



2026-2022

الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى

مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المجور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
-عدد الورش والاتفاقات - المؤتمرات والندوات العلمية.	√	√	√	√	√	نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي	-الإدارة العامة للبحث العلمي - الكليات والمراكز	■ الاستفادة من جهود وزارة التعليم العالي في عقد ورش عمل وإبرام اتفاقيات مع القطاع الخاص والجهات ذات العلاقة لتمويل البحث العلمي. ■ دعم جهود الكليات في تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية.	■ البحث عن مصادر تمويل لدعم البحث العلمي وإقامة المؤتمرات والندوات العلمية.	4		
-عدد المراكز التي تم دعمها. - عدد المجالات العلمية المحكمة. - عدد الأبحاث والدراسات العلمية المنجزة.	√	√	√	√	√	رئاسة الجامعة	-نيابة الدراسات العليا. - الكليات. - الأمانة العامة.	■ تحديد المراكز البحثية والمجلات العلمية المطلوب دعمها. ■ عمل خطة دعم مصادر التمويل ورصدها.	■ دعم المراكز البحثية والمجلات العلمية مادياً ومالياً.	5		
عدد الاتفاقيات التي سيتم إبرامها.	√	√	√	√	√	رئاسة الجامعة والكليات	-مركز التطوير وضمان الجودة. -الإدارة العامة للإعلام.	■ حصر اتفاقيات الشراكة وتحديثها. ■ إعداد سياسة لبناء الشراكة. ■ عمل اتفاقيات شراكة جديدة.	■ تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المحلية والدولية ذات العلاقة.	1	تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات والهيئات ذات العلاقة والتوسع فيها محلياً وإقليمياً ودولياً.	الشراكة المجتمعية
صدور قرار الاعتماد والإنفاذ					√	رئاسة الجامعة	لجنة إعادة الهيكلة.	■ دمج وظيفة خدمة المجتمع بالهيكل التنظيمي المطور. ■ إنشاء وحدات خدمة المجتمع في الكليات.	■ وضع أطر تنظيمية خاصة بخدمة المجتمع في الهيكل التنظيمي.	2		



مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المحور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
تقارير الإنجاز الدورية	√	√	√	√	√	الوحدة المعنية بالمشاركة المجتمعية	مراكز خدمة المجتمع.	<ul style="list-style-type: none"> البحث عن جهات داعمة من منظمات وهيئات حكومية وخاصة. إعداد خطة مالية لتنفيذ الأنشطة الخدمية. 	<ul style="list-style-type: none"> توفير الدعم المالي والمادي لتنفيذ دور مراكز خدمة المجتمع. 	3		
عدد الاتفاقيات التي سيتم إبرامها.	√	√	√	√	√	رئاسة الجامعة والكليات.	مركز التطوير وضمان الجودة.	<ul style="list-style-type: none"> حصص اتفاقيات الشراكة وتحديثها. عمل اتفاقيات شراكة جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> تفعيل الاتفاقيات مع الجامعات المناظرة والتي تم توقيعها في الفترة الماضية. 	4		
عدد وثائق نقل الملكية.	√	√	√	√	√	الأمانة العامة.	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العام للأراضي والتوثيق الإدارة العامة للشؤون القانونية. 	<ul style="list-style-type: none"> استكمال نقل ملكية عقار كلية التربية - عقار كلية الآداب). 	<ul style="list-style-type: none"> حسم ملكية الجامعة لأراضي بعض المرافق الواقعة خارج الحرم الجامعي الجديد. 	1	• تنمية الموارد المالية وتطوير البنية التحتية للجامعة.	
زيادة مبالغ المصروفات السنوية والشهرية - الإفراج عن الأرصدة المحتجزة.					√	الأمانة العامة.	الإدارة العامة للشؤون المالية	<ul style="list-style-type: none"> متابعة وزارة المالية لزيادة النفقات التشغيلية الحالية. مخاطبة الجهات ذات العلاقة للإفراج عن الأرصدة المحتجزة للجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> متابعة وزارة المالية لزيادة النفقات التشغيلية الحالية وإطلاق المبالغ المحتجزة. 	2		موارد الجامعة



2026-2022

الخطة الاستراتيجية لجامعة قمر

مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المحور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
تقارير التصفية التي تم إنجازها	√	√	√	√	√	الأمانة العامة.	-الإدارة العامة للمشاريع. - الإدارة العامة للشؤون المالية	تشكيل لجنة لحصر تلك المشاريع وتحديد كلفة استكمالها. التواصل مع مصادر تمويل بديلة محتملة لاستكمال تجهيزها، والعمل على إدراجها ضمن أولويات خطط إعادة الإعمار في البلد.	متابعة الجهات المختصة لتوفير مصادر تمويل لاستكمال المشاريع المتعثرة والمدمرة.	3		
معدل النمو السنوي في عدد طلبات الأنظمة غير المجانية.	√	√	√	√	√	نيابة شؤون الطلاب	-الإدارة العامة للقبول والتسجيل. - الإدارة العامة للإعلام الجامعي	وضع خطة ترويجية لاستقطاب الطلبة وتنفيذها في ظل ظروف المنافسة من الجامعات الخاصة. تخفيف شروط القبول الخاصة بهذه النظم.	تبني تدابير لاستقطاب الطلبة للالتحاق بنظم التعليم غير المجانية.	4		
-توفر المعامل والمختبرات الافتراضية. - توفر موارد لدعم البرامج	√	√	√	√	√	-الأمانة العامة. - رئاسة الجامعة.	-مركز التعليم الإلكتروني وتكنولوجيا التعليم. - الإدارة العامة لتنمية الموارد.	دعم معامل الكليات ومختبراتها بالمعامل الافتراضية. الاستعانة بالمعامل والمختبرات ذات الصلة من داخل الجامعة وخارجها. تخصيص جزء من الموارد الذاتية غير التعليمية لدعم تنفيذ برامج الكليات ذات الدخل المحدود	وضع حلول طارئة وموقته لدعم تنفيذ البرامج العلمية والتطبيقية للكليات ذات الدخل المحدود.	5		



مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المجور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
معدل النمو السنوي للموارد الذاتية غير التعليمية.	√	√	√	√	√	مجلس الجامعة	الإدارة العامة لتنمية الموارد.	<ul style="list-style-type: none"> التوسع في أنشطة الإدارة العامة لتنمية الموارد وتوجيهها لتغطية جزء من العجز. 	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز مصادر التمويل الذاتي وتنويعها. 	6		
معدل النمو السنوي للموارد الذاتية غير التعليمية.	√	√	√	√	√	مجلس الجامعة	-الإدارة العامة لتنمية الموارد - الوحدة المعنية بالمشراكة المجتمعية.	<ul style="list-style-type: none"> التوسع في أنشطة الشراكة المجتمعية التي تحقق عائداً يدعم موارد الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> البحث عن مصادر تمويل جديدة. 	7		
تاريخ الافتتاح ومباشرة النشاط			√	√	√	رئاسة الجامعة	-مجلس المكتبات والنشر والترجمة - الأمانة العامة.	<ul style="list-style-type: none"> عمل دراسة جدوى. تخصيص مصادر التمويل وتوفير الاحتياجات. إعادة هندستها تنظيمياً وتشغيلها. 	<ul style="list-style-type: none"> استكمال تجهيزات دار جامعة ذمار للطباعة والنشر وتشغيلها. 	8		



2026-2022

الخطة الاستراتيجية للفترة 2022-2026

مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المحور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
صدور قرار العمل بالهيكل التنظيمي واللائحة التنظيمية.					√	رئاسة الجامعة	مركز التطوير وضمان الجودة. - الأمانة العامة	<ul style="list-style-type: none"> تشكيل لجنة لوضع تصور مقترح لإعادة هندسة الهيكل التنظيمي. عقد ورشة عمل لمناقشة التصور المقترح وإقراره. عرض الهيكل بصيغته النهائية على مجلس الجامعة للمصادقة عليه وإصدار قرار الإنفاذ. 	<ul style="list-style-type: none"> إعادة هندسة الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتناسب مع وظائفها المختلفة، ويلانم التطورات في المجالات المرتبطة بأدائها. 	1	تطوير الأداء المؤسسي للجامعة وفق مبادئ القيادة والحكمة الرشيدة.	القيادة والحكمة
صدور قرار العمل بالأدلة			√	√	رئاسة الجامعة	مركز التطوير وضمان الجودة. - الأمانة العامة	<ul style="list-style-type: none"> تشكيل لجان لإعداد أدلة للوصف والتوصيف الوظيفي. عقد ورشة عمل لمناقشة الدليل وإقراره. عرض أدلة التوصيف على مجلس الجامعة للمصادقة عليها وإصدار قرار الإنفاذ. 	<ul style="list-style-type: none"> إصدار أدلة الوصف والتوصيف الوظيفي للوظائف الأكاديمية والإدارية. 	2			
عدد الدورات المنعقدة وعدد المتدربين.	√			√	رئاسة الجامعة	مركز التطوير وضمان الجودة	<ul style="list-style-type: none"> إقامة دورات خاصة بالثقافة التنظيمية للقيادات الأكاديمية والإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> تنمية الثقافة التنظيمية للقيادات الأكاديمية والإدارية. 	3			



مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المجور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
المصادقة على الاتفاق بين وزارة المالية والجامعة				√	√	رئاسة الجامعة	الأمانة العامة	<ul style="list-style-type: none"> وضع تصور لتنظيم طبيعة العلاقة بين الجامعة ووزارة المالية وفق القوانين النافذة. الاتفاق مع وزارة المالية على تطبيق النظام المنصوص عليه بقانون الجامعات. 	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز مبدأ الاستقلال المالي والإداري بالجامعة المنصوص عليه بقانون الجامعات اليمنية النافذ. 	4		
عدد محاضرات الاجتماعات في تاريخها المحدد.	√	√	√	√	√	رئاسة الجامعة	رئاسة الجامعة - المجالس العلمية	<ul style="list-style-type: none"> إصدار تقويم أكاديمي يتضمن مواعيد انعقاد المجالس العلمية سنوياً. متابعة مدى الالتزام بالتقويم الأكاديمي. 	<ul style="list-style-type: none"> انعقاد المجالس العلمية في مواعيدها المحددة باللائحة التنفيذية لقانون الجامعات بصورة منتظمة. 	5		
صدور قرار العمل بالمدونة			√			رئاسة الجامعة	-مركز التطوير -ضمان الجودة. - الأمانة العامة	<ul style="list-style-type: none"> تشكيل لجنة لصياغة المشروع. عقد ورشة عمل لمناقشة المشروع وإقراره. عرض المشروع بصيغته النهائية على مجلس الجامعة للمصادقة عليه وإصدار قرار الإنفاذ. 	<ul style="list-style-type: none"> صياغة مدونة السلوك المهني الأكاديمي والإداري. 	6		



2026-2022

الخطة الاستراتيجية لجامعة قمر

مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المحور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
صدور قرار تشكيل اللجان	√	√	√	√	√	رئاسة الجامعة	-مجلس الجامعة - الإدارة العامة للرقابة والفتيش	■ تفعيل لجان ومجالس التحقيق والتأديب المنصوص عليها بالتشريعات النافذة.	■ تفعيل آليات الرقابة والمساءلة القانونية وأجهزتها بما يحقق العدالة والإنصاف وفق التشريعات النافذة.	7		
قاعدة البيانات مكتملة	√	√	√	√	√	نيابة شؤون الطلاب	إدارة الخريجين	■ تصميم قاعدة البيانات. ■ جمع بيانات الطلبة الخريجين وتجهيز قاعدة البيانات. ■ وضع آليات للمتابعة والتواصل مع الخريجين	■ بناء قاعدة بيانات خاصة بالخريجين ووضع آليات للمتابعة والتواصل معهم.	1	• تحسين الخدمات والأنشطة الطلابية وتفعيل الإرشاد الأكاديمي والمهني.	الطلبة والدعم الطلابي
عدد الأنشطة وتنوعها.	√	√	√	√	√	نيابة شؤون الطلاب	الإدارة العامة للأنشطة.	■ وضع خطة لأنشطة كل عام جامعي بداية كل عام دراسي. ■ تنفيذ الأنشطة حسب الخطة.	■ إقامة أنشطة طلابية متنوعة (علمية - ثقافية - رياضية).	2		
عدد الأنشطة وتنوعها.	√	√	√	√	√	نيابة شؤون الطلاب	الأمانة العامة والكليات	■ تخصيص نسبة من الرسوم الدراسية من مختلف الأنظمة لتنفيذ الأنشطة والخدمات الطلابية.	■ توفير الدعم المالي لإقامة الأنشطة والخدمات الطلابية.	3		



مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المحور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
زيادة عدد الطلبة الملتحقين بالتخصصات الإنسانية.	√	√	√	√	√	نيابة شؤون الطلاب	الكليات الإعلام الجامعي	<ul style="list-style-type: none"> تخفيف شروط القبول في التخصصات الإنسانية. عمل خطة ترويجية بأهمية برامج العلوم الإنسانية وتنفيذها. 	<ul style="list-style-type: none"> إعادة النظر في سياسات القبول. التشجيع على الالتحاق بالتخصصات الإنسانية. 	4		
زيادة عدد الطالبات الملتحقات بالسكن الجامعي	√	√	√	√	√	نيابة شؤون الطلاب. - الأمانة العامة	الإدارة العامة للخدمات الطلابية	<ul style="list-style-type: none"> البحث عن مصادر تمويل والتنسيق مع المنظمات الإنسانية، ومن ثم استئجار مبان إضافية وتأثيثها. 	<ul style="list-style-type: none"> توفير مبان إضافية لسكن الطالبات. 	5		
عدد الطلبة المستفيدين من الإرشاد الأكاديمي	√	√	√	√	√	نيابة شؤون الطلاب	-مركز التطوير و ضمان الجودة. -الكليات.	<ul style="list-style-type: none"> تعميم دليل الإرشاد الأكاديمي وأدواته على الكليات. تنفيذ عملية الإرشاد الأكاديمي في كل عام دراسي. 	<ul style="list-style-type: none"> تفعيل نظام الإرشاد الأكاديمي بكليات الجامعة. 	6		
عدد الحالات المستفيدة.	√	√	√	√	√	نيابة شؤون الطلاب. - الكليات	الإدارة العام للخدمات الطبية	<ul style="list-style-type: none"> تقديم الخدمات الصحية في المستشفيات الجامعية للطلبة مجاناً. تجهيز عيادة طبية بكل كلية وتشغيلها حسب الإمكانيات. 	<ul style="list-style-type: none"> تقديم خدمات صحية للطلبة بحسب الإمكانيات المتاحة. 	7		



2026-2022

الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى

مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المحور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
عدد أنشطة المركز وبرامجه المنفذة	√	√	√	√	√	-مركز التطوير وضمان الجودة. -رئاسة الجامعة	مجلس الجامعة	■ تخصيص نسبة من الرسوم الدراسية من مختلف الأنظمة لتنفيذ أنشطة التطوير وضمان الجودة.	■ توفير الدعم المالي لتنفيذ أنشطة التطوير وضمان الجودة وبرامجها.	1	• تطوير نظام الجودة الداخلي بما يتوافق مع معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.	التطوير الأكاديمي وضمان الجودة
عدد أنشطة وبرامج الوحدات المنفذة	√	√	√	√	√	-مركز التطوير وضمان الجودة. -رئاسة الجامعة	-عمداء الكليات - مركز التطوير وضمان الجودة. - رئاسة الجامعة	■ تعيين رؤساء الوحدات بالكليات والمراكز التي لم يتم تعيين رؤساء لها. ■ تدريب رؤساء الوحدات بالكليات والمراكز للتعريف بمهام الوحدات وأنشطتها. ■ متابعة عمداء الكليات لتخصيص موارد للوحدات لإقامة أنشطتها.	■ تفعيل وحدات الجودة بالكليات والمراكز.	2		
مكاتب مجهزة لرؤساء الوحدات والإدارات. قاعتان مجهزتان بالتجهيزات المناسبة.				√	√	-مركز التطوير وضمان الجودة. -رئاسة الجامعة.	-مركز التطوير وضمان الجودة. - رئاسة الجامعة	■ تخصيص مكاتب إضافية لرؤساء الوحدات والإدارات. ■ تخصيص قاعتين لإقامة أنشطة المركز. ■ تجهيز الأثاث والوسائل اللازمة لذلك. ■ توفير تجهيزات وأدوات متعلقة بعمل المركز.	■ توفير تجهيزات لمركز التطوير وضمان الجودة	3		



مؤشرات الأداء	عام الإنجاز					مسؤولية التنفيذ والمتابعة		الإجراءات التنفيذية/ الأنشطة	الهدف الاستراتيجي	م	الغاية	المجور
	26	25	24	23	22	المتابعة	التنفيذ					
عدد الدورات المنعقدة وعدد المتدربين.	√	√	√	√	√	نيابة الشؤون الأكاديمية	مركز التطوير وضمان الجودة	إقامة دورات التنمية المهنية كل ثلاثة أشهر.	<ul style="list-style-type: none"> تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في استخدام طرائق التدريس وأساليب التقويم الحديثة وغيرها من برامج التنمية المهنية. 	4		
عدد البرامج المتقدمة للاعتماد الأكاديمي	√	√	√	√	√	عمداء الكليات	<ul style="list-style-type: none"> مركز التطوير وضمان الجودة. رؤساء الأقسام. نواب العمداء 	<ul style="list-style-type: none"> متابعة الكليات لحثهم على سرعة إنجاز التقويم الذاتي. القيام بعملية التقويم الذاتي لبرامج الكليات. 	<ul style="list-style-type: none"> إنجاز عملية التقويم الذاتي لبرامج كليات الجامعة. 	5		

ثانياً: آليات تنفيذ الخطة التنفيذية وإدارتها ومتابعتها. آليات التنفيذ.

1. يصدر رئيس الجامعة قراراً ببدء العمل بالخطة الاستراتيجية بعد إقرارها من مجلس الجامعة.
2. تشكيل لجنة عليا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية برئاسة رئيس الجامعة وعضوية نواب رئيس الجامعة وأمين عام الجامعة وعميد مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.
3. يقوم نواب رئيس الجامعة والأمين العام بمتابعة تنفيذ الخطة كل فيما يقع في دائرة اختصاصه.
4. تشكل لجان من مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة لزيارة الجهات المختلفة بالجامعة لمتابعة التنفيذ وتقديم الدعم الفني اللازم للتغلب على المعوقات.

آليات المتابعة.

1. تقديم تقارير إنجاز دورية كل ثلاثة أشهر وتقرير سنوي إجمالي عن سير تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وترفع جميعها لمجلس الجامعة لمناقشتها وتقويمها.
2. عقد اجتماعات دورية للجان المسؤولة عن الإشراف على التنفيذ.
3. الاستعانة بالخبراء والفنيين من داخل الجامعة أو خارجها لمتابعة التنفيذ وتقديم المقترحات والتوصيات والقرارات الفنية.
4. الالتزام بإصدار تقارير إنجاز.

آليات الإعلام لنشر الخطة:

1. نشر الاستراتيجية إلكترونياً عبر موقع الجامعة.
2. توزيع الاستراتيجية ورقياً لجميع الجهات التابعة للجامعة.
3. عقد مناسبة احتفالية لنشر الاستراتيجية.

مكتبة

بمحرر الله وتوفيقه،،،