

جامعة العلوم والتكنولوجيا

University of Science & Technology



الاستراتيجية الثانية للجامعة 2018 - 2022م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



استقر بها الأمر عند أحدث مناهج التخطيط الاستراتيجي والمرتكز على نموذج بطاقة الأداء المتوازن (balanced score card) والذي يتميز بكونه أداة للتخطيط والتقييم الشامل - قصير ومتوسط وطويل الأجل - منظوراً إليه من زواياه الأربعة: التعلم والنمو - العمليات الداخلية - العملاء - المالي، وهو منهج جرى تطويره من قبل العالمين (Kaplan and Norton) وبدأ تطبيقه في تسعينيات القرن العشرين. لقد كانت جامعة العلوم والتكنولوجيا - ولا تزال - هي صاحبة الريادة في إعداد أول خطة استراتيجية متوسطة المدى على مستوى الجامعات اليمنية، الخاصة والأهلية، وربما الحكومية، حيث أعدت أول خطة استراتيجية للجامعة للفترة (2011 - 2015م)، والتي مثلت نقطة انطلاق في مسار تطور الجامعة الشامل وخاصة في استكمال بنيتها التحتية وتأهيل مواردها البشرية الأكاديمية والإدارية وتطوير برامجها الأكاديمية وإدخال أنظمة الجودة

لم يعد التخطيط الاستراتيجي في الجامعة عملاً عارضاً أو مؤقتاً، تلجأ إليه قيادة الجامعة كلما رأت ذلك أو دعت الحاجة إليه، بل غدا ثقافة وفلسفة متجذرة - نظرياً وعملياً - لدى كل منتسبي الجامعة وعلى كل المستويات الإدارية والأكاديمية، وعلى صعيد المركز الرئيسي والفروع والوحدات المختلفة، حيث تبنت الجامعة فكرة التخطيط الاستراتيجي منذ الوهلة الأولى لتأسيسها وظل ملمحاً يميزها وقيمة أصيلة تلازمها في أداؤها العلمي والأكاديمي والإداري، ينمو ويتوسع في اتجاه متصاعد مع تطور الجامعة وتوسعاتها في بنيتها التحتية وبرامجها الأكاديمية وخدماتها الاستشارية ومسؤولياتها المجتمعية. وفي هذا الصدد فقد استخدمت الجامعة وجربت - على مدى العقدين المنصرمين من عمر الجامعة - العديد من النماذج التخطيطية المناسبة - على المدى القصير - والمتوافقة مع طبيعة ونشاط مؤسسات التعليم الجامعي والعالي حتى



الإدارية والاعتماد الأكاديمي والبرامجي.

لقد أدركت الجامعة أن أكبر تحدٍ يواجه الخطط والاستراتيجيات، ليس عملية الإعداد ذاتها وحسن صياغة الرؤية العامة وجودة الرسالة والأهداف والخيارات الاستراتيجية ومستتبعاتها من بناء مؤشرات كمية قابلة للقياس وآليات للتقييم والمراقبة، حيث أثبتت التجارب العملية في هذا الصدد أن معظم تلك الخطط والاستراتيجيات تظل قابعة في الأدراج أوحبيسة في الرفوف أو يتم استخدامها لأغراض التسويق والدعاية، إلا أن الجامعة استطاعت أن تتجاوز ذلك التحدي وتغلبت على تلك العقبات، وقدمت نموذجاً في حسن الأفعال وحسن الأفعال، فقد توفرت إرادة قوية وجادة لدى قيادة الجامعة التنفيذية ومجالس إدارتها العليا نحو التنفيذ، وحشدت لها الموارد المالية والبشرية المتاحة وأعقبها وتزامن معها ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية سنوية كانت هي الأساس كلائحة للمساءلة والمتابعة والتقييم، ونتيجة لذلك أسفرت نتائج تقييم تنفيذ الاستراتيجية للفترة كلها (2011-2015م) عن مستوى إنجاز كلي تراوح بين (69% - 87%) على مستوى الأهداف والمشروعات وبرامج الاستراتيجية، الأمر الذي شكّل حافزاً قوياً وعملاً إضافياً نحو المضي في إعداد استراتيجية جديدة بعيدة المدى حتى 2025، وكانت قد بدأت عملية التحضير الأولى لهذا العمل الاستراتيجية الإداري والخلاق.

إن ظروف الأزمة التي داهمت اليمن بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتداعياتها قد أضفت درجة كثيفة من الضبابية على الصورة العامة المستقبلية التي تؤوّل إليها الأوضاع على النحو الذي يجعل عملية التنبؤ بمسارات التنمية والتطور والتعليم وعناصر البيئة العامة أمراً لا يتسم بالدقة والموثوقية المقبولة، مما قلل من أهمية التخطيط المستقبلي

طويل الأجل في مثل هذه الظروف، وبالتالي فقد أرجئ هذا الطموح إلى أن تنتهياً الظروف الملائمة وتحقق الشروط الموضوعية، وعضواً عن ذلك فقد أقرت القيادة العليا للجامعة السير على نهج التجربة التخطيطية السابقة ذات الأمد القصير والمتوسط مع الأخذ بالاعتبار مجمل الظروف والمستجدات. ومن نافذة القول أن الخطة الاستراتيجية الثانية (2018-2022م) تكتسب أهمية خاصة كونها تستلهم خلاصة التجربة السابقة ودروسها المستفادة، وتعزز عناصر القوة والميزة التنافسية التي تتمتع بها الجامعة، وتتجنب مواطن الضعف والقصور التي أسفرت عنها الممارسة العملية والتنفيذ الفعلي، فضلاً عن اغتنام الفرص التي تلوح في الأفق، ليس ذلك فحسب بل يتعدى الأمر إلى إعادة النظر في منهجية صياغة الأهداف وبناء مؤشرات القياس وتحديد الأوزان التوجيهية للأهداف والمشروعات وغيرها من القضايا الفنية على النحو الذي يجعل من الخطة الاستراتيجية الثانية أكثر شمولاً واتسافاً وواقعية.

لقد أتاحت الخبرة العملية للجامعة واستجابتها المرنة للتطورات المتسارعة في مجال التعليم الجامعي والعالي واحتياجات التنمية وسوق العمل، فضلاً عن سعيها المستمر نحو التجديد والتطوير في المناهج الدراسية والبرامج العلمية وتقنيات التعليم، وفي الوقت نفسه تطويع التكنولوجيا المتطورة لخدمة العملية الأكاديمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع على النحو الذي يجعل للجامعة موضع قدم أكثر رسوخاً كجامعة مرموقة تمضي نحو الريادة الإقليمية والتميز العالمي، كل ذلك قد جعل من جامعة العلوم والتكنولوجيا نموذجاً رائداً في سماء التعليم وفي وجدان المجتمع، وهذه الاستراتيجية ليست إلا تعزيزاً لذلك المسار وقوة دفع نحو تلك الغاية.

لمحة تاريخية عن الجامعة

2. تقدم الجامعة خدماتها من خلال كلياتها المختلفة البالغ عددها (9) كليات، وعمادة وفرع الطالبات في المركز الرئيس، إضافة إلى فروع الجامعة في خمس محافظات من محافظات الجمهورية اليمنية هي (تعز، الحديدة، عدن، إب، حضرموت).

3. تتنوع مجالات الدراسة ومستوياتها في كليات الجامعة وفروعها لتشمل التخصصات الصحية والهندسية، وعلوم الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات؛ إضافة إلى التخصصات الإدارية والإنسانية على مستوى الانتظام والتعليم الإلكتروني والتعليم المفتوح، كما تشمل برامج البكالوريوس وبرامج الدراسات العليا على مستوى الماجستير والدكتوراه إضافة إلى برامج الدبلومات المتوسطة التي تقدمها كليات الجامعة وكليات المجتمع.

4. شهدت جامعة العلوم والتكنولوجيا خلال العقدين الماضيين تطورات مشهودة وقفزات نوعية في برامجها العلمية والأكاديمية وبنيتها التحتية، وقد مكنتها ذلك من تبوء مكانة متقدمة ومتميزة بين مؤسسات التعليم العالي المحلي، والإقليمي، حيث أضحت رائدة محليا ومتميزة إقليميا، فهي الأولى بين الجامعات

تمثلت البدايات الأولى لجامعة العلوم والتكنولوجيا في إنشاء الكلية الوطنية بموجب الترخيص رقم (2220) بتاريخ 29 / 12 / 1992م كأول كلية أهلية تقنية في اليمن تستجيب لاحتياجات سوق العمل من التخصصات الفنية الوسيطة، وهذه الأخيرة هيأت الظروف الموضوعية كأساس لإنشاء جامعة العلوم والتكنولوجيا بناء على قرار من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي برقم (2 / 1994)، وتاريخ 30 رجب 1414هـ الموافق 1 / 12 / 1994م لتشتمل على كلية العلوم الطبية وكلية العلوم والهندسة وكلية العلوم الإدارية والإنسانية كأول جامعة أهلية في اليمن.

1. أنشأت جامعة العلوم والتكنولوجيا مباني خاصة بها، حيث أنشأت مباني خاصة بكلية العلوم الطبية وبتهييزات ومعامل ومختبرات متطورة، كما أنشأت مباني لكلية العلوم والهندسة وكلية العلوم الإدارية والإنسانية ومبنى خاصا بفرع الطالبات، إضافة إلى إنشاء مباني لكل من: فرع الحديدة، وتعز وحضرموت فضلا عن المباني الخاصة بالوحدات الداعمة والمرافق الخدمية المختلفة، وبالتوازي مع ذلك أنشأت مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا وفق مواصفات ومعايير عالمية يقدم جزءاً من خدماته لكلية العلوم الصحية، وبذلك تكون الجامعة قد استكملت بنيتها التحتية.

الخاصة في اليمن من حيث تميز برامجها الأكاديمية ونوعية مخرجاتها وإسهامها في خدمة المجتمع، كما تحتل مراتب متقدمة بين الجامعات على المستوى الإقليمي، سواء من حيث خدماتها المقدمة، أو من حيث تصنيفها وفقاً للمعايير الإقليمية والعالمية.

5. أسهمت الجامعة بقوة في مجال التعليم العالي في الجمهورية اليمنية من خلال تنوع برامجها وتخصصاتها على مستوى الدراسات الأولية والدراسات العليا، وتفرداها ببعض التخصصات النادرة؛ إضافة إلى انتشار خدماتها في أرجاء اليمن وخارجه، بالإضافة إلى بنائها أنموذج للجودة خاص بها مستوحى من التجارب الإقليمية والدولية أسهم وبشكل فاعل في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري للجامعة، فضلاً عن استكمال بنيتها التحتية وكوادرها البشرية وتطبيقها لمبادئ العمل المؤسسي على مستوى وحداتها الأكاديمية والإدارية كافة.

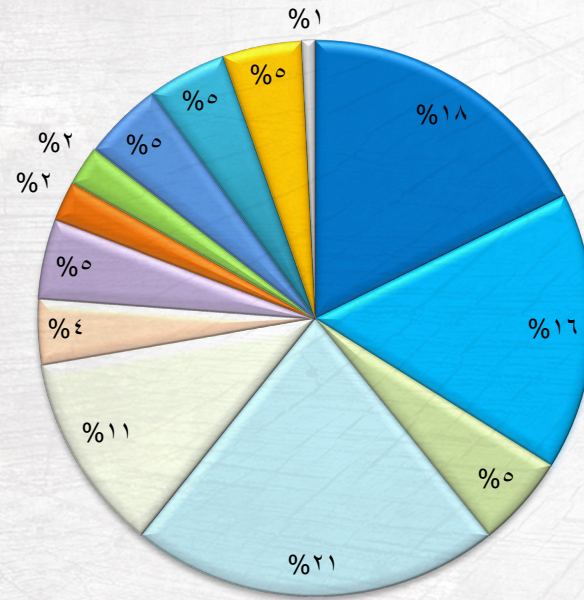
6. اعتمدت الجامعة مبدأ التطوير والتحسين المستمر لكافة مجالات عمل الجامعة وأنشطتها المختلفة، وتعد هذه الاستراتيجية إحدى الأدوات الرئيسية التي تسهم في تحقيق التطوير والتحسين المستمر.

7. اعتماد الجامعة على كادر أكاديمي متفرغ خاص بها يحقق لها الاستقلالية ويُلبي معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي؛ وهذا يعد أبرز توجهات الجامعة الاستراتيجية منذ نشأتها، سواء من خلال استقطاب كفاءات أكاديمية متميزة وتعيينها، أو من خلال تبني الجامعة لسياسة الابتعاث والتأهيل وكان اعتماد التأهيل الداخلي في الجامعة رافداً قوياً ومكماً للابتعاث والتأهيل الخارجي، وقد بلغ عدد المبتعثين للماجستير والدكتوراه خلال المدة الزمنية 1995-2015م حوالي (260) مبتعثاً منهم (111) لنيل درجة الدكتوراه (149) لنيل درجة الماجستير منهم (216) في المركز الرئيس، و(44) في الفروع. والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1) عدد المؤهلين والمبتعثين

الموقع	الكلية	عدد المؤهلين و المبتعثين		الإجمالي
		ماجستير	دكتوراه	
المركز الرئيس	الطب والعلوم الصحية	21	25	46
	طب أسنان	29	13	42
	الصيدلة	8	6	14
	الهندسة	44	12	56
	الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات	14	16	30
	العلوم الإدارية	1	9	10
	العلوم الإنسانية والاجتماعية	5	7	12
	التعليم المفتوح	1	5	6
	الإجمالي	123	93	216
الفروع	فرع عدن	6	0	6
	فرع تعز	6	6	12
	فرع إب	9	3	12
	فرع الحديدة	4	8	12
	فرع حضرموت	1	1	2
	الإجمالي	26	18	44
الإجمالي العام	149	111	260	

- الطب والعلوم الصحية
- طب أسنان
- الصيدلة
- الهندسة
- الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات
- العلوم الإدارية
- العلوم الإنسانية والاجتماعية
- التعليم المفتوح
- فرع عدن
- فرع تعز
- فرع إب
- فرع الحديدة
- فرع حضرموت



شكل رقم (1) نسبة المؤهلين والمبتعثين حسب الكليات والفروع

8. عمدت الجامعة منذ وقت طويل إلى استقطاب الكفاءات الإدارية المتميزة وتعيينها في وحداتها الإدارية المختلفة، وأصبح لديها كادر إداري كفؤ ومتميز يغطي احتياجاتها من الوظائف الإدارية المختلفة، وبنسبة 100 ٪. والجدول (2) يوضح الكادر الإداري في المركز الرئيس للجامعة وفروعها وعدد من تم ابتعاثهم وتأهيلهم في مجال الدراسات العليا.

جدول (2) عدد الكادر الإداري في المركز الرئيس للجامعة وفروعها

الموقع	عدد الموظفين	عدد المؤهلين و المبتعثين من الكادر الإداري		
		ماجستير	دكتوراه	الإجمالي
المركز الرئيس	868	129	1	130
فرع تعز	72	0	0	0
فرع الحديدة	46	2	0	2
فرع عدن	45	0	0	0
فرع إب	58	2	0	2
فرع حضرموت	30	1	0	1

9. أولت الجامعة اهتماماً بالنشاط العلمي والبحثي خلال الفترة الماضية وأصبح لديها رصيماً مقبولاً في ذلك سواء على مستوى المؤتمرات العلمية والدولية، أو الأبحاث العلمية المحكمة والمنشورة في مجلات علمية متخصصة، أو في مؤتمرات علمية، أو في إصدار مجلات علمية محكمة متخصصة تغطي المجالات الطبية والهندسية والإدارية والإنسانية بشكل دوري، والجدول (3) يوضح إسهامات الجامعة في مجال النشاط العلمي والبحثي.

جدول (3) إسهامات الجامعة في النشاط العلمي والبحث العلمي

ملاحظات	العدد	البيان
الفترة من 2011-2016م	232	عدد الأبحاث المنشورة
سنوياً	6	عدد المجلات العلمية المتخصصة
سنوياً	1	المؤتمرات العلمية الدولية

10. أولت الجامعة موضوع الجودة أهمية خاصة كأسبقيّة تنافسية، وترجمة لذلك فقد أسست الجامعة وحدة للجودة عام 2000م لضمان التحسين المستمر لكافة مكونات النظام التعليمي، وبما يمكن الجامعة من تقديم خدماتها بمستوى عالٍ من الجودة وفقاً لمعايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، كما تم استكمال التكوينات المؤسسية والمتطلبات اللازمة للجودة.

11. في إطار خدمة الجامعة للمجتمع المحلي والإقليمي، فقد تجاوزت خدماتها التعليمية التعليم المنتظم إلى التعلم عن بعد الذي ما لبث أن تحول إلى تعليم مفتوح استجابة لمتطلبات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي ألزمت الجامعات بتدريس طلبة التعليم المفتوح 30٪ من الساعات انتظاماً عبر اللقاءات التعليمية المباشرة، ونظراً لتوسع نشاط الجامعة في هذا النوع من التعليم فقد تم تحويل مركز التعليم المفتوح إلى عمادة في عام 2008م والتي نوعت طرائق التعليم وأضافت متطلبات جديدة تتعلق بطبيعة هذا النوع من التعليم كالكتب الجامعية والتي تم تأليفها بمواصفات التعلم الذاتي، والوسائل السمعية والبصرية، والفصول الافتراضية، إضافة إلى الإذاعة الإلكترونية، فضلاً عن مركز الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني التعليمي.

12. طورت الجامعة في عام 2017م خدماتها التعليمية المفتوحة من قبل عمادة التعليم الإلكتروني والتعليم المفتوح لتشمل التعليم الإلكتروني وفق معايير إقليمية ودولية وتم تغيير مسمى العمادة إلى عمادة التعليم الإلكتروني والتعليم المفتوح وبذلك أصبحت الجامعة أنموذجاً في هذا النوع من التعليم.

منهجية إعداد الاستراتيجية الثانية للجامعة للفترة 2018 / 2022م:



شكل رقم (2) منهجية إعداد الاستراتيجية

تُبنت جامعة العلوم والتكنولوجيا منهج التخطيط الاستراتيجي فكرياً وتطبيقاً، إيماناً منها بأن وصولها إلى الريادة الإقليمية والتميز العالمي، لا بد أن يعتمد على التخطيط المبني على أسس علمية وفق منهجية سليمة ومراحل صارمة ومنطقية، ووفقاً لذلك فقد عملت على تقييم الاستراتيجية الأولى للفترة من 2011 - 2015م، واستقت منها دروساً وفوائد لإعداد استراتيجيتها الثانية 2018-2022م، كما اعتمدت نتائج تقييم الاستراتيجية الأولى ضمن منظومة متكاملة من المدخلات الأساسية لإعداد استراتيجيتها الثانية، لا سيما أن نتائج تقييم مستوى تنفيذ الاستراتيجية الأولى للجامعة بينت أهمية المحافظة على النتائج التي حققتها الجامعة نتيجة تنفيذ الاستراتيجية الأولى، وأوضحت ضرورة المضي قدماً في العمل الاستراتيجي وإعطائه بعداً ديناميكياً من خلال الاستمرار فيه والاسراع في إعداد الاستراتيجية الثانية للجامعة، التي تأخذ في الحسبان خبرتها السابقة وتستوعب المتغيرات والمستجدات المحيطة ببيئة الجامعة وواقع التعليم العالي، وسوق العمل المحلي والإقليمي والدولي وفق المنهجية الآتية:

أ. مراجعة وتقييم الاستراتيجية الأولى 2011 – 2015م، حيث تم تشكيل لجنة رئيصة لتقييم مستوى تنفيذ الاستراتيجية الأولى برئاسة الأخ رئيس الجامعة أ.د حميد محمد عقلان، وعضوية مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى تشكيل لجان فرعية للمشاركة في عملية التقييم، حيث شكلت لجنة فرعية للتقييم على مستوى كل بعد من أبعاد الاستراتيجية والمتمثلة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي).

ب. تشكيل لجنة رئيصة لإعداد الاستراتيجية الثانية للجامعة للفترة 2018 – 2022م برئاسة رئيس الجامعة أ.د حميد محمد عقلان، وعضوية عدد من الخبراء والمتخصصين، كما تم تشكيل لجان فرعية روعي في اختيار أعضائها مجموعة من المعايير ذات العلاقة بإعداد الاستراتيجية، من حيث التخصص والخبرة والمهارة والقدرة الإبداعية وغيرها.

ج. اعتماد تحليل (SWOT Analysis) الذي يأخذ في الحسبان النظرة المستقبلية والتأثيرات البيئية الداخلية، والخارجية ويركز على تحليل البيئة الداخلية للجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وتحليل البيئة الخارجية للجامعة لاستكشاف الفرص المتاحة والمتوقعة، والمخاطر القائمة أو المحتملة كون هذا التحليل يتيح إمكانية دراسة جميع المتغيرات والعناصر المتعلقة بمنظومة الجامعة في إطار بيئتها الداخلية وعلاقتها ببيئتها الخارجية، إضافة إلى أنه يسمح باستكشاف عوامل ومقومات التطور الذاتية للجامعة عبر مسيرتها التاريخية منذ نشأتها حتى واقعها الراهن، بالإضافة إلى توجهاتها المستقبلية.

د. اعتماد منهج تحليل المضمون، الذي يركز على تحليل أنظمة الجامعة ولوائحها ووثائقها، لا سيما المتعلقة بملامح نمو الجامعة وتطورها،

بما في ذلك تحليل الأدبيات والدراسات المتاحة المتصلة بعلاقة التعليم العالي بمتطلبات التنمية وسوق العمل المحلي والإقليمي والدولي، إضافة إلى تحليل مجموعة من الاستراتيجيات لمؤسسات تعليم عال محلية وإقليمية ودولية، فضلاً عن دراسة نتائج تقييم استراتيجية الجامعة 2011 – 2015م، والإطلاع على الدروس المستخلصة من تلك النتائج، كل ذلك للاستفادة منها في تكوين رؤية كلية تساعد في التحليل البيئي، وتحديد التوجهات العامة للاستراتيجية.

هـ. استخدام المنهج التحليلي الوصفي والكمي لتحليل ورصد جوانب النمو والتطور، وكذلك الوقوف على أبرز التحولات الاستراتيجية لها، إضافة إلى تحليل عناصر النجاح وأسباب القصور والفرص الضائعة بناءً على مجموعة من المؤشرات الكمية في مختلف مجالات عمل الجامعة الأكاديمية والإدارية والمالية.

و. اتباع أسلوب العمل الجماعي الواسع، وذلك من خلال تمثيل كافة الوحدات الأكاديمية والإدارية في اللجنة الرئيصة أو اللجان الفرعية لإعداد الاستراتيجية وإشراكهم في كافة مراحل إعدادها، فضلاً عن مناقشة كافة أعمال اللجان الرئيصة والفرعية بشكل تشاركي وصولاً إلى آراء مجمع عليها من قبل جميع الأعضاء المشاركين.

ز. تطبيق أسلوب العصف الذهني (Brainstorming Method)، وذلك على مستوى المراحل المختلفة لإعداد الاستراتيجية بمشاركة مجموعة واسعة من منتسبي الجامعة وقياداتها من الأكاديميين والإداريين، إضافة إلى مشاركة أصحاب المصلحة من طلبة السنوات الأخيرة والخريجين، وأكاديميين، وأرباب سوق العمل، لا سيما في مرحلتي التحليل البيئي وتطوير الرؤية والرسالة والأهداف، بهدف الاستفادة من تنوع الخبرات والتجارب والتخصصات والتأكد من استيعاب أهداف ذوي المصالح المختلفة.

مراحل إعداد الاستراتيجية:

لضمان تحقيق جودة الاستراتيجية، وحتى تكون أداة فاعلة في الإسهام في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها فقد مرت عملية إعداد الاستراتيجية الثانية للجامعة 2018 – 2022م، بمجموعة مراحل منطقية ومترابطة على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (3):



شكل رقم (3) مراحل إعداد الاستراتيجية

وفيما يلي استعراض مختصر لكل مرحلة من مراحل إعداد الاستراتيجية:

أولاً: مرحلة الإعداد والتحضير:

أعدت اللجنة الرئيسة لإعداد الاستراتيجية تصوراً كاملاً لإعداد الاستراتيجية الثانية للجامعة 2018 – 2022م، وقد تمثل أبرز ما تم إنجازه خلال هذه المرحلة في الآتي:

1. إعداد دليل إعداد استراتيجية الجامعة للفترة 2018 – 2022م.
2. تجميع الوثائق والأدبيات والأعمال السابقة.
3. تشكيل لجان فرعية لإعداد الاستراتيجية وتحديد مهامها ووضع معايير لاختيار أعضائها لضمان جودة العمل.
4. عقد العديد من اللقاءات والندوات والورش بمشاركة القيادات من الجهات ذات العلاقة مثل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، إضافة إلى قيادات بعض الجامعات الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى قيادات بعض المؤسسات الحكومية والخاصة، وكذلك مسؤولو بعض المدارس المتميزة بأمانة العاصمة، فضلاً عن قيادات ومنتسبي جامعة العلوم والتكنولوجيا.
5. توعية لجان إعداد الاستراتيجية ومنتسبي الجامعة، وذلك من خلال عقد العديد من اللقاءات الموسعة وتنفيذ العديد من الدورات التدريبية المتعلقة بمجالات إعداد الاستراتيجية، لا سيما فيما يخص التحليل البيئي، وإعداد مؤشرات الأداء.
6. تصميم وتطوير أنموذجات لأداء اللجان عبر المراحل المختلفة، وقد روعي في تصميمها النماذج السابقة المستخدمة في إعداد الاستراتيجية الأولى للجامعة للفترة 2011 – 2015م، وكذلك العودة إلى مرجعيات لأنموذجات إعداد الاستراتيجيات في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً: مرحلة التحليل البيئي:

تم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بما في ذلك تحليل الوضع الراهن للتعليم العالي واحتياجات التنمية وسوق العمل محلياً وإقليمياً ودولياً، إضافة إلى تحليل وتقييم تطور جامعة العلوم والتكنولوجيا عبر مسيرتها التاريخية خلال العشرين عاماً الماضية، وقد اشتمل التحليل البيئي للجامعة جميع مجالات عمل الجامعة وأنشطتها على مستوى الأربعة الأبعاد الرئيسة المتمثلة في:

- بعد التعلم والنمو.
- بعد العمليات الداخلية.
- بعد العملاء.
- البعد المالي.

وفي ضوء نتائج التحليل البيئي تم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر على مستوى كل بعد من الأبعاد الأربعة السابق ذكرها، إضافة إلى تحديد طرق التعامل معها وكيفية توظيف نقاط القوة ونقاط الضعف، والاستفادة من الفرص المتاحة وتلافي أو مواجهة المخاطر المحتملة.

ثالثاً: مرحلة صياغة الاستراتيجية:

خضعت صياغة الاستراتيجية لعمل فني، توفر فيه قدر كبير من الدقة والموضوعية والشمول والترابط والمواءمة بين مكوناتها وأبعادها المختلفة، شارك فيه جميع الأطراف ذات العلاقة من داخل الجامعة وخارجها، لا سيما فيما يتعلق بالرؤية والرسالة والأهداف والمشروعات، وذلك لضمان ترجمة أولويات وتطلعات الجامعة، ورغبات وتطلعات ذوي المصالح المختلفة للسنوات القادمة على النحو الآتي:

أ. الرؤية:

انبثقت رؤية الجامعة من مكنون التجربة العملية التي مرت بها الجامعة عبر مسيرتها الممتدة لعشرين عاماً في مجال الخدمة التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتميزت بنجاحات مشهودة وتطورات غير مسبوقه محلياً ودولياً؛ تبوأَت بموجبها مكانة أكاديمية ومجتمعية متميزة في نوعية برامجها وجودة مخرجاتها، وكفاءة أنظمتها الأكاديمية والإدارية والمالية، وهي بجانب ذلك استوعبت المراجعات المتتالية والمحاولات التطويرية التي حققتها الرؤية في السنوات الماضية، كما استجابت لمدرجات الواقع وخصائصه من خلال الإدراك الواعي والفهم العميق لمتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية بكل توجهاتها وأبعادها، وهي بالإضافة إلى ذلك تترجم تطلعات أصحاب المصالح محلياً وإقليمياً ودولياً.

وفي ضوء ذلك تم تحديد رؤية الجامعة كالتالي:

أن تصبح جامعة العلوم والتكنولوجيا إحدى الجامعات الرائدة إقليمياً والمتميزة عالمياً.

ب. الرسالة:

تم تطوير رسالة الجامعة بشكل يتناسب والتطور في رؤيتها، والتغيرات في بيئتها بما يجعلها تسهم في تحقيق الرؤية، وتمكن الجامعة من مواكبة التغيرات الحالية والمستقبلية في البيئة خلال مدة الاستراتيجية، حيث تم صياغة رسالة الجامعة بشكل واضح وبطريقة موجزة، كما احتوت على العناصر الرئيسية التي تعكس الغرض الأساسي لوجودها واستمرارها المتمثل في تقديم خدمة تعليمية متميزة ترافقها اسهامات نوعية في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع، وبذلك فإنها ستكون مصدر إلهام وإطلاق طاقات منتسبي الجامعة لتحقيق الإسهام التنموي المنشود لجامعة العلوم والتكنولوجيا وتحقيق أهدافها. وبناءً على ذلك تحددت رسالة الجامعة على النحو الآتي :

تسعى جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لتقديم خدمات تعليمية وبحثية واستشارية متميزة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي مع الالتزام بالمسؤولية المجتمعية من خلال كادر بشري مؤهل، ومناهج متطورة، وبيئة تعليمية وتكنولوجية محفزة للإبداع، وشراكات فاعلة، تسهم في إعداد مخرجات كفؤة تلبى احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية، وفقاً لأنظمة ومعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

ج. القيم:

عملت الجامعة منذ نشأتها على ترسيخ الجانب القيمي ضماناً لنجاح الجامعة في تنفيذ استراتيجياتها ورسالتها وتحقيق أهدافها، حيث انتقلت مجموعة من القيم الإيجابية عبرت بها عن شخصيتها وتميزها، وأصبحت مرجعية أساسية تؤثر في أداؤها وقراراتها في جميع المستويات، بل تعد حاكماً ومرشداً ودليلاً لسلوكيات وتصرفات جميع منتسبي الجامعة من أكاديميين وإداريين في مجالات عمل الجامعة وأنشطتها المختلفة، وتسعى الجامعة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تعزيز هذه القيم وتدعيمها، لضمان أن يحولها جميع منتسبي الجامعة إلى أفعال مؤثرة وتكون بالنسبة لهم بمثابة الروح من الجسد، وبصورة تسهم في تحقيق نتائج نوعية و متميزة في مجالات العمل المختلفة بما يضمن نجاح الجامعة في تحقيق رسالتها وأهدافها.



شكل رقم (4) قيم الجامعة

وقد صيغت أهداف الجامعة على النحو الآتي:

- إكساب الطالب المعارف والمهارات في التخصصات الأكاديمية المختلفة.
 - الإسهام في دعم جهود البحث العلمي المعرفي والتطبيقي في المجالات المختلفة.
 - ربط المخرجات التعليمية بمتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
 - توفير البنية التحتية اللازمة لدعم العملية التعليمية والخدمات والأنشطة الطلابية.
 - توفير فرص التعليم والتعلم غير المختلط.
 - التوسع في الشراكات وتطوير العلاقة مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي محلياً وإقليمياً ودولياً.
 - تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع بتقديم برامج استشارية وتدريبية في مختلف جوانب التنمية.
- وهذه الأهداف مستوحاة من رسالة الجامعة، وتمثل امتداداً لها، وهي في الوقت نفسه تعكس فلسفة الجامعة في تحقيق رسالتها والإسهام في تحقيق رؤيتها على مدى استراتيجية الجامعة.

د. أهداف ومؤشرات الاستراتيجية:

د. تم تحديد عدد (4) أهداف رئيسية، بواقع هدف رئيسي لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، يتفرع منها عدد (23) هدفاً فرعياً، يتم قياس مدى تحقق هذه الأهداف من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (kpi) بعدد (60) مؤشراً كالاتي :

البيان	بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد العملاء	البعد المالي	المجموع
أهداف رئيسية	1	1	1	1	4
أهداف فرعية	5	9	6	3	23
مؤشرات	16	25	13	6	60

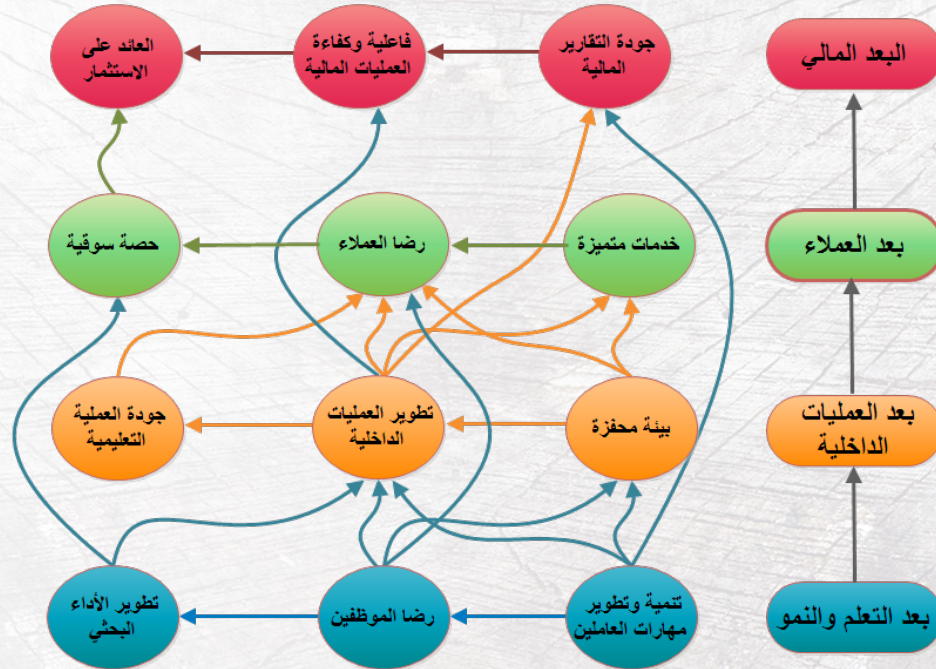
د. الخيارات الاستراتيجية:

تم توليد الخيارات الاستراتيجية من خلال توظيف كافة نتائج التحليل البيئي الرباعي (SWOT) التي أفرزت لنا مجموعة من نقاط القوة ونقاط الضعف، إضافة إلى مجموعة من الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛ حيث تم استخدام تلك النتائج كمدخلات رئيسية لتحديد تلك الخيارات، ومن ثم تحويل بعضها إلى أهداف استراتيجية، والبعض الآخر إلى أهداف فرعية للأهداف الاستراتيجية، وأنشطة وبرامج ودراسات وخطط تضمنتها الخيارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى الملامح الرئيسية للجامعة خلال مسيرة تطورها، وكذلك مجموعة من المعايير النوعية والمؤشرات التي كان لها دور أساسي في عملية توليد الخيارات الاستراتيجية؛ ومنها موقف الإدارة العليا تجاه الخيارات الاستراتيجية، والضغوط من الأطراف ذات العلاقة بالجامعة؛ كالطلبة، وأولياء الأمور، والمنافسين، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والمجتمع، وخطط الجامعة الحالية والسابقة، والموارد المتاحة للجامعة؛ ومصادر التمويل المحتملة وفي هذا الصدد تم إعداد (46) مشروعاً موزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كالاتي:

م	البعد	عدد المشروعات
1	التعلم والنمو	7
2	العمليات الداخلية	17
3	العملاء	14
4	المالي	8
5	الإجمالي	46

و. إدارة وتنفيذ الاستراتيجية:

انطلاقاً من أهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء والمشروعات للأبعاد الأربعة للاستراتيجية ولتوضيح كيفية التكامل والاعتمادية والتأثير بين الأبعاد الأربعة للاستراتيجية بمكوناتها المختلفة (أهداف، مؤشرات، أنشطة) فقد تم الانتقال من الاستراتيجية الموصوفة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة التي من خلالها يتم توضيح العلاقة السببية بين الأبعاد الأربعة وتفاعلها وتكاملها مع بعضها بعضاً وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بحيث تكون في شكل خارطة استراتيجية . شكل (1-6).



شكل رقم (5) خارطة الاستراتيجية

- تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية وبما يضمن تنفيذ كافة مكوناتها (أهداف ، مؤشرات أداء ، مشروعات ، أنشطة) فقد تم إعداد الخطة التنفيذية للاستراتيجية للجامعة (2018 - 2022م) وفق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، بحيث تضمنت الخطة التنفيذية الأهداف الرئيسية والفرعية ومؤشرات أداء تلك الأهداف إضافة إلى المشروعات ومؤشرات نجاحها التي وضعت لتحقيق تلك الأهداف وكذلك زمن تنفيذها والجهة المسؤولة عن التنفيذ .
- تتطلب عملية تنفيذ الاستراتيجية وجود آلية كفؤة وفعالة للمتابعة والتقييم؛ و التي تؤدي إلى سلامة التنفيذ، وتضمن مستوى عالٍ من الإنجاز، بحيث يتم من خلالها وضع معالجات ملائمة في الوقت المناسب للصعوبات التي تعيق التنفيذ أو تعمل على تأخيرها.

رابعاً: مرحلة المراجعة الاستراتيجية

تمت مراجعة الاستراتيجية من قبل خبراء متخصصين من داخل الجامعة وخارجها بهدف الاستفادة من خبرات المختصين الأكاديميين والعاملين في مؤسسات التعليم العالي ومراكز الدراسات والاستشارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي داخل اليمن وخارجها، فقد تم عرض الاستراتيجية بصورتها الأولية على عدد من هؤلاء الخبراء المختصين، إضافة إلى بعض أعضاء مجلسي الأمناء والإدارة، لإبداء ملحوظاتهم ومقترحاتهم التي كان لها إسهام واضح في تطوير النسخة الأولية من الاستراتيجية، وإخراجها بصورتها النهائية بعد استيعاب تلك الملحوظات.




جامعة العلوم والتكنولوجيا
University of Science & Technology

UST

P.O.Box | 15201 - 13064
Tel | 00967 1 373237
Fax | 00967 1 530630

 www.ust.edu

 [ust_edu](https://twitter.com/ust_edu)

 info@ust.edu

 www.ust.edu

 [ustchannel](https://www.youtube.com/ustchannel)

   [USTYemen](https://www.linkedin.com/company/USTYemen)