



**جامعة فيلادلفيا**

**Philadelphia University**

**الخططة الاستراتيجية**

**2022 - 2018**

**كانون الثاني 2017**

## تقديم

لقد انتهت فترة الخطة الاستراتيجية الأخيرة (2012-2017) لجامعة فيلادلفيا. وبموازرة الإدارة العليا للجامعة وجميع منسوبيها من هيئة تدريس وموظفين وطلبة تم تحقيق العديد من الإنجازات في تنفيذ معظم برامج تلك الخطة، وفي الوقت نفسه صاحب عملية التنفيذ العديد من التحديات. وإننا على يقين بأننا تعلمنا الكثير خلال سنوات الخطة الخمس السابقة وأن جميع منسوبي الجامعة سوف يبذلون قصارى جهدهم في سبيل تحاشي جوانب القصور والتغلب على التحديات التي برزت أثناء تنفيذ برامج الخطة السابقة وتلافي ذلك عند التخطيط مستقبلاً.

ولقد قمنا بتطوير خطة استراتيجية جديدة للسنوات الخمس القادمة (2018-2022) تغطي جوانب القصور في الخطة السابقة وتنطلق بالجامعة إلى آفاق واسعة ومستقبل رحب وذلك فيما يتعلق بمكونات الجامعة وعملياتها المستقبلية. وتؤكد هذه الخطة حرص جامعة فيلادلفيا على الاستمرار في تعزيز جودة مدخلاتها، ونتائجها، وعملياتها، والوقوف على مدى إسهام البرامج التعليمية في تزويد الطلبة بالمعرفة والمهارات ذات العلاقة. وإننا نعول في تحقيق ما نصبوا إليه على إخلاص جميع أفراد مجتمع الجامعة وتفانيهم في سبيل الدفع بجامعة فيلادلفيا بأن تتبوأ مركزاً بين الجامعات المرموقة عالمياً. وعُدلت تبعاً لذلك رؤية ورسالة الجامعة وأغراضها وقيمها، كما عُدلت الأهداف، ووضعت الخطة التنفيذية بإجراءات ومهام واضحة ومسؤوليات وجدولة زمنية محددة. كما وُضعت مؤشرات للأداء لتحديد مدى التنفيذ خلال الجدول الزمني وتعديل مسار الخطة عند اللزوم. ويحدونا الأمل بأن تكون هذه الخطة منارةً للعمل في جميع وحدات جامعة فيلادلفيا الأكاديمية والإدارية، للاستمرار في دعم كفاءة أدائها، والارتقاء بمستوى برامجها وخريجياتها وخدماتها.

وأود أن أعبر عن تقديري لكافة من عملوا على إعداد هذه الخطة وجميع العاملين في الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وموظفين وطلبة وجميع من شاركوا في مجموعات التركيز والاستبانات الاستشرافية من أعضاء المجتمع المحلي وقدموا ملاحظاتهم ومقترحاتهم، ولم يألوا جهداً لإنجاز هذه الخطة.

رئيس الجامعة

الأستاذ الدكتور معتز الشيخ سالم

## 1- المقدمة

تمارس جامعة فيلادلفيا، كغيرها من الجامعات الأردنية عمليات التخطيط والتطوير من خلال إدارتها العليا، ومجالسها ممثلة بمجلس الجامعة ومجلس العمداء ومجالس الكليات الأقسام والعمادات والوحدات الإدارية وبعض المجالس واللجان الدائمة والمؤقتة. ويترافق التخطيط قصير المدى مع التخطيط الاستراتيجي في مدخلات ونتائج الجامعة وعملياتها. ويشكل النمو المتسارع في برامج الجامعة على مستوى درجة البكالوريوس والدراسات العليا، والتزايد المستمر في أعداد الطلبة وهيئة التدريس والفنيين والموظفين، والتوسع في مبانيها ومرافقها وتجهيزاتها خلال الأعوام الماضية من عمر الجامعة دليلاً واضحاً على التزام الجامعة بالتخطيط والتطوير. ومع إنجاز عدد من المبادرات التي أدرجت في الخطة الاستراتيجية السابقة 2012-2017 إلا أن هناك بعض التحديات وقفت عائقاً أمام تنفيذ بعض البرامج فكان لا بد من تدويرها إلى الخطة الحالية.

ولقد شرعت الجامعة بوضع خطة استراتيجية جديدة لمدة خمس سنوات وذلك للفترة 2018-2022 وكانت انطلاقتها في الأول من شهر آب 2017 وذلك بإعلان من رئيس الجامعة لجميع العاملين فيها والطلبة مبينا فيه تكوين اللجان التي ستقوم بالعمل على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد إطار العمل والجدول الزمني لإتمام المهمات. ووزعت وقامت اللجان بعملها بشكل متكامل وتمت المقابلات مع ذوي العلاقة، وتم تشخيص الوضع الراهن بإجراء التحليل الرباعي ومنه استنتجت القضايا الاستراتيجية التي استخدمت في وضع الغايات والأهداف الاستراتيجية ومن ثم تحديد المبادرات وتعديل بيانات الرؤية والرسالة والغايات والقيم. وحددت أولويات التنفيذ على مدى سنوات الخطة الخمس والجهات المسؤولة عن تنفيذ كل برنامج، كما حددت مؤشرات الأداء والحدود المستهدفة لكل هدف استراتيجي. ووضعت الخطة التنفيذية لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بحيث تقع المسؤولية الرئيسية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية على عاتق الإدارة العليا للجامعة ورؤساء الوحدات الأكاديمية والإدارية فيها.

ولقد نوقشت جميع مكونات الخطة الاستراتيجية مع لجان الاستراتيجية والإدارة العليا للجامعة، وعمداء الكليات، وبعض أعضاء هيئة التدريس لأخذ مرئياتهم وأدخلت المقترحات على الخطة المعدلة. وتم اعتماد الخطة الاستراتيجية من مجالس الجامعة ممثلة بمجلس العمداء ومجلس الجامعة، ومجلس الأمناء. ومن ثم نشرت الخطة متضمنة بيانات الرؤية والرسالة والغايات والقيم.

وتستعرض هذه الوثيقة منهجية إعداد الخطة، والقضايا والغايات الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والمبادرات المتعلقة بها ومؤشرات الأداء، والجهات المسؤولة عن تنفيذ المبادرات، والجدول الزمني للتنفيذ.

## 2- منهجية تطوير الخطة الاستراتيجية (2018-2022)

تم تطوير الخطة الاستراتيجية بالخطوات التالية:

### 1- تحديد إطار العمل لمشروع الخطة الاستراتيجية

بدأ انطلاق الخطة في الأول من شهر آب 2017 بتكليف من رئيس الجامعة بتشكيل اللجنة التوجيهية لمشروع الخطة الاستراتيجية برئاسة عميد كلية الصيدلة وعضوية عميد كلية العلوم الإدارية والمالية وعميد التطوير والجودة. وقامت اللجنة التوجيهية بوضع الإطار العام لمشروع الخطة. فحددت لجان العمل بالمشروع كالتالي:

- اللجنة العليا (مستشار الجامعة ورئيس الجامعة ومستشارا الرئيس وعميد كلية الصيدلة والبحث العلمي والدراسات العليا وعميد كلية العلوم الإدارية والمالية وعميد التطوير والجودة)، ومهمتها الإشراف العام على مشروع الخطة ومراجعة النتائج المرحلية وتقييمها والمصادقة عليها.
- اللجنة التوجيهية (عميد كلية الصيدلة والبحث العلمي والدراسات العليا وعميد كلية العلوم الإدارية والمالية وعميد التطوير والجودة) ومهماتها وضع الإطار العام لمشروع الخطة، وتكوين لجان الدعم المختلفة وتحديد مهماتها والإشراف على عملها والتنسيق بينها، والإشراف على تشخيص الوضع الراهن وإجراء المقارنات المرجعية وتحديد القضايا والغايات الاستراتيجية ومراجعة الرؤية والرسالة والقيم للجامعة بالتشاور مع اللجان المختلفة وذوي العلاقة ووضع الخطة التنفيذية ومؤشرات الأداء ومن ثم كتابة الصيغة النهائية للخطة الاستراتيجية وتقديمها للجنة العليا للمراجعة والمصادقة عليها.
- لجنة الدعم الفني (عميد كلية تكنولوجيا المعلومات وسبعة آخرون من أعضاء هيئة التدريس يمثلون كليات الجامعة المختلفة)، ومهمتها إجراء المقارنات المرجعية مع عدة جامعات محلية وإقليمية وعالمية والمشاركة في ورش عمل تشخيص الوضع الراهن و جمع المعلومات وتحليلها ومناقشتها مع اللجنة التوجيهية والمشاركة في تحديد القضايا والغايات والأهداف الاستراتيجية والمبادرات ومراجعة الرؤية والرسالة والقيم وغير ذلك.
- لجان وحدات الجامعة المختلفة. ومهماتها إعداد الخطط الاستراتيجية لوحدات الجامعة كل على حدة بما يتماشى واستراتيجية الجامعة. فشكلت لجان تمثل وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية المختلفة وذلك لوضع استراتيجيات لهذه الوحدات.
- وقامت اللجنة التوجيهية بتحديد ذوي العلاقة الداخلية (مجلس الأمناء والإدارة العليا للجامعة ومجلس العمداء وأعضاء هيئة التدريس والموظفون والطلبة) وذوي العلاقة الخارجية (ممثلون عن المجتمع المحلي وأصحاب الأعمال والخريجين)، ووضعت نماذج للأسئلة التي ستطرح على مجموعات التركيز أفراداً يمثلون الجهات المختلفة كذلك وضعت صيغاً للاستبيانات التي ستوزع في بعض ورش العمل.

### 3- تشخيص الوضع الراهن

تم تشخيص الوضع الراهن لجامعة فيلادلفيا وتحليله من جميع النواحي وذلك بما يتناسب ومعايير الجودة الثمانية (البرامج الأكاديمية، الخدمات الطلابية، البحث العلمي والإيفاد والإبداع، المصادر البشرية والمادية والمالية، خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية، إدارة ضمان الجودة) المحددة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، وذلك للوصول إلى القضايا الاستراتيجية التي تواجه الجامعة. وبمساعدة عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية ولجان ضبط الجودة في الأقسام/الكليات، قامت الكليات بعمل التحليل الرباعي للجامعة وعملياتها، كل من منظورها الخاص. وعملت اللجنة التوجيهية على تجميع تلك التقارير واستخلاص مواطن القوة والضعف والفرص والمعوقات على مستوى الجامعة. وبناء على التحليل الرباعي العام للجامعة، تم استنتاج القضايا الاستراتيجية للجامعة التي تحتاج إلى معالجة ونوقشت مع لجنة الدعم الفني وتم إجراء التعديلات عليها.

### 4- تعديل بيانات الرؤية والرسالة والقيم وتحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية والمبادرات

بناءً على القضايا الاستراتيجية التي انبثقت عن تشخيص الوضع الراهن قامت اللجنة التوجيهية ولجنة الدعم الفني بتحديد ثمان غايات Goals استراتيجية للجامعة ليتم التعامل معها خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الخمس (2018-2022). وحدد لهذه الغايات 43 هدفاً (غاية تشغيلية Operational goals) وحدد لهذه الأهداف 56 مبادرة تنفيذية. كما حددت الجهات المسؤولة عن تنفيذ المبادرات في الجامعة وكذلك الجدول الزمني (الجدول 4-1) للتنفيذ حيث وضعت الأولويات للتنفيذ (الجدول 4-2) ووضعت مؤشرات الأداء والحدود المستهدفة لها. وفي ضوء الغايات الاستراتيجية والأهداف روجعت بيانات الرؤية والرسالة والقيم للجامعة وتبين أنها ما تزال تتفق مع البيئة الجامعية المتجددة والإمكانات المتاحة وأولويات التنفيذ، ولم يجر عليها تغيير ذات قيمة.

وفيما يلي، يقدم البند 4-1 بيانات الرؤية والرسالة والقيم، ويقدم البند 4-2 القضايا الاستراتيجية الرئيسية والغايات والأهداف الاستراتيجية والمبادرات موزعة حسب معايير الجودة وسوف يوضح الربط بين المعايير والقضايا والغايات والأهداف الاستراتيجية والمبادرات.

## 1-4 بيانات الرؤية والرسالة والقيم

### الرؤية

أن تتميز جامعة فيلادلفيا في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وفق المعايير الدولية.

### الرسالة

تسعى جامعة فيلادلفيا إلى:

- إعداد خريجين مزودين بالمعرفة والمهارات والقيم، ولديهم الدافعية للتعلم مدى الحياة والقدرة على مواكبة متطلبات العصر.
- الارتقاء بالبحث العلمي والدراسات العليا وتعزيز برامج الإبداع.
- بناء شراكة مثمرة مع المجتمع.

### القيم

- العدالة: التعامل بالإنصاف مع الجميع واحترام قيمة الفرد وكرامته وحرية المشروع.
- الشفافية: التعامل بوضوح في جميع عمليات الجامعة مع الطلبة وهيئة التدريس والموظفين.
- النزاهة: الالتزام التام بالآداب والأخلاقيات المهنية في إطار من الثقة والأمانة والإخلاص.
- الانتماء: الشعور بالمسؤولية والوفاء للجامعة والمجتمع والوطن.
- التعاون: العمل الجماعي بين العاملين في الجامعة في جميع عملياتها وكذلك الحال مع الطلبة.
- الإبداع: استيعاب الأفكار والحلول الابتكارية وتشجيعها ورعايتها في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي.
- المهنية: المقدر على إظهار المعرفة والمهارة والكفاية في التخصص.

## 2-4 القضايا والغايات والأهداف الاستراتيجية والمبادرات والربط بينها

### 1-2-4 البرامج الأكاديمية

#### ➤ القضايا الاستراتيجية

#### 1- تقييم البرامج/ المناهج.

- البرامج متعددة (متشعبة) التخصصات.
- تطوير البرامج (تحديثها واعتمادها).
- مرونة البرامج (برامج التعليم التقني وبرامج الدراسات المستمرة-الدبلوم).
- توسيع برامج الدراسات العليا.
- إدماج المهارات في البرامج الأكاديمية.
- الربط بين نتائج التعلم والمواد الدراسية.

2- أساليب التدريس وتطويرها.

- وسائل تطوير أساليب التدريس.
- التقنية في التعليم (التعلم الإلكتروني والتعليم المدمج).

3- تقييم تعلم الطلبة.

- أساليب التقييم.
- الامتحانات وآلياتها وتقييمها ونظام العلامات.

ولمعالجة القضايا الاستراتيجية للبرامج الأكاديمية تم صياغة الغاية الاستراتيجية التالية:

❖ الغاية الاستراتيجية الأولى: تطوير عمليتي التعليم والتعلم وتعزيزهما

لقد وضعت الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية وحددت المبادرات التي ستنفذ لكل هدف استراتيجي.

وفيما يلي الأهداف الاستراتيجية والمبادرات المحددة لكل منها:

1. التوسع في برامج البكالوريوس وبرامج الدراسات العليا.

- استحداث برامج بكالوريوس وماجستير تلبي حاجات سوق العمل ومتطلبات العصر.

2. الانخراط في التعليم التقني.

- استحداث برامج التعليم التقني.

3. تطوير أساليب التعليم والتعلم.

- تطوير برامج التعليم المستمر (استحداث برامج الدبلوم المهني والبرامج الدراسية القصيرة).

- استحداث برامج التعليم التقني.

- تطوير أساليب التدريس والتقييم (تقييم عمليتي التعليم والتعلم).

4. تعزيز المهارات وترسيخها في المناهج الدراسية.

- ترسيخ المهارات والقيم والانتماء في المناهج الدراسية.

- تطوير برامج التدريب الميداني والعملية وإدماجها في المناهج والتشبيك مع الصناعة والأعمال.

5. تعزيز الخبرات العملية والميدانية لدى الطلبة.

- تطوير برامج التدريب الميداني والعملية وإدماجها في المناهج والتشبيك مع الصناعة والأعمال.

6. تطوير وسائل التقييم.

- مراجعة البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية وتطوير وسائل تقييمها.

- تطوير أساليب التدريس والتقييم (تقييم عمليتي التعليم والتعلم).

7. تعزيز التعليم الإلكتروني وتفعيله.
- استحداث برامج التعليم الإلكتروني (التعليم المدمج والتعليم القائم على التكنولوجيا).
8. الانخراط في برامج التعليم المستمر.
- تطوير برامج التعليم المستمر (استحداث برامج الدبلوم المهني) وبرامج الدورات الدراسية القصيرة.
9. تعزيز الشراكة مع الصناعة والأعمال.
- تطوير برامج التدريب الميداني والعملية وإدماجها في المناهج والتشبيك مع الصناعة والأعمال.

#### 4-2-2 الخدمات الطلابية

##### ➤ القضايا الاستراتيجية

##### 1- جودة المدخلات.

- استقطاب الطلبة والاحتفاظ بهم.
- خدمات القبول والتسجيل.
- طلبة الدراسات العليا (كماً ونوعاً).

##### 2- إعداد الطلبة وتوجيههم.

- الإرشاد والتوجيه.
- المهارات والقيم والتنافسية.
- تحفيز الطلبة.

##### 3- الخدمات الطلابية.

- تعزيز الخدمات الطلابية وتطويرها.
- تحسين الحياة الاجتماعية للطلبة في الجامعة.
- تطوير الأنشطة اللامنهجية وتفعيلها.

ولمعالجة القضايا الاستراتيجية للخدمات الطلابية، تمت صياغة الغاية الاستراتيجية التالية:

❖ الغاية الاستراتيجية الثانية: استقطاب الطلبة واستبقاؤهم وتحفيزهم والارتقاء بخدماتهم

لقد وضعت الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية وحددت المبادرات التي ستنفذ لكل هدف استراتيجي. وفيما يلي الأهداف الاستراتيجية والمبادرات المحددة لكل منها:

1. تطوير خطط استقطاب الطلبة واستبقائهم وتحفيزهم.
  - تطوير آليات استقطاب الطلبة خاصة ذوي الكفاءات المتميزة وذلك لبرامج البكالوريوس والدراسات العليا.
2. تبني الممارسات الفضلى في التوجيه والإرشاد الطلابي.
  - وضع آليات لتطوير خدمات التوجيه والإرشاد الأكاديمي والوظيفي.
  - وضع إجراءات لتنمية مهارات التوظيفية لمهارات التواصل وغيرها لدى الطلبة.
3. تعزيز المناخ الاجتماعي في الجامعة وتعزيز الانتماء والأنشطة اللامنهجية لدى الطلبة.
  - وضع آليات لتطوير خدمات التوجيه والإرشاد الأكاديمي والوظيفي.
  - وضع آليات لتطوير الأنشطة اللامنهجية ومرافقها وتعزيز مشاركة الطلبة فيها.
  - وضع آليات لتعزيز التنوع الثقافي والخبرات العالمية للطلبة.
4. تطوير الخدمات الطلابية وملاحظة حاجات ذوي الاحتياجات الخاصة.
  - تهيئة الظروف المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.
  - تطوير نظام لتجويد الخدمات الطلابية.
5. تعزيز وسائل التوظيفية والتنافسية للخريجين.
  - وضع آليات لتطوير خدمات التوجيه والإرشاد الأكاديمي والوظيفي.
  - تحسين كفاية الطلبة في اللغة الإنجليزية.
  - وضع إجراءات لتنمية مهارات التوظيفية كمهارات التواصل وغيرها.
6. تعزيز وعي الطلبة بالثقافات المختلفة من خلال الأنشطة التكاملية.
  - وضع آليات لتطوير الأنشطة اللامنهجية ومراجعتها وتعزيز مشاركة الطلبة فيها.
  - وضع آليات لتعزيز التنوع الثقافي والخبرات العالمية للطلبة.

#### 3-4 البحث العلمي والإيفاد والإبداع

##### ➤ القضايا الاستراتيجية

بناءً على تشخيص الوضع للبحث العلمي والإبداع تم تحديد وتحليل القضايا الاستراتيجية التالية:

1- الانتاج العلمي وأهميته.

- النشر العلمي كماً ونوعاً وتأثيراً.
- التأليف والترجمة.

2- التوجهات البحثية ومجالات تركيزها.

- مجالات تركيز البحوث وأولوياتها.
- تفعيل المراكز العلمية ومراكز الإبداع في الجامعة.
- المجموعات البحثية.

3- إدارة البحوث.

- الأنظمة والتعليمات والسياسات والإجراءات.
- الثقافة البحثية (القيادية والشغف والتعاون).

4- بناء القدرات البحثية.

- الباحثون الطلبة والفنيون (تطوير المهارات وتحفيز الباحثين).
- التعاون المحلي والإقليمي.

5- البنية الأساسية للبحوث.

- المختبرات والتجهيزات.
- الدعم الفني.
- الأمان والسلامة في المختبرات.
- الربط الشبكي الإلكتروني بين وحدات الجامعة.

6- الابتكار وتسويق البحوث.

- الريادية وبراءات الاختراع.
- البحوث التعاقدية والاستشارات.
- العلاقة مع الصناعة وتسويق البحوث.

7- تمويل البحوث والاستدامة.

- دعم الباحثين وطلبة الدراسات العليا والفنيين.
- بناء المرافق والتجهيزات البحثية وتطويرها وصيانتها.
- دعم حضور المؤتمرات ونشر البحوث.

ولمعالجة قضايا البحث العلمي والإيفاد والإبداع تم صياغة الغاية الاستراتيجية التالية:

❖ **الغاية الاستراتيجية الثالثة: الارتقاء بالبحث العلمي ونتاجاته وتسويقها وتحفيز الأهداف الاستراتيجية الإبداعية**

لقد وضعت الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية الاستراتيجية وحددت المبادرات التي ستنفذ لكل هدف استراتيجي. وفيما يلي الأهداف الاستراتيجية والمبادرات المحددة لكل منها:

1. تعزيز برامج البحوث متعددة التخصصات.

- توضع إجراءات لتعزيز ثقافة البحث العلمي وتحفيز الباحثين المقلّين.
- تطوير خطة مستدامة لبرامج الابتعاث.
- تفعيل مراكز الإبداع والمراكز البحثية.
- وضع خطط لتطوير تجهيزات البحوث والمرافق البحثية في الجامعة.
- تحديد آلية لتعزيز الشراكات البحثية مع الجامعات العالمية والمراكز البحثية والجهات الصناعية وتفعيلها.

2. تحفيز الباحثين لتطوير بحوثهم بتوفير الدعم الإداري والمهني والبنية التحتية النشطة وتوفير المعدات اللازمة.

- وضع إجراءات لتعزيز ثقافة البحث العلمي وتحفيز الباحثين بالتعليم.
- تفعيل مراكز الإبداع والمراكز البحثية وحاضنات الأعمال في الجامعة ودعمها وتعزيز مشاركة الهيئة التدريسية والطلبة فيها.
- وضع خطط لتطوير تجهيزات البحوث والمرافق البحثية في الجامعة.
- تحديد آلية لتعزيز الشراكات البحثية مع الجامعات العالمية والمراكز البحثية والجهات الصناعية وتفعيلها.

3. تعزيز برامج الدراسات العليا وتوسيعها.

- وضع إجراءات لتعزيز ثقافة البحث العلمي وتحفيز الباحثين المقلّين.
- وضع خطط لتطوير تجهيزات البحوث والمرافق البحثية في الجامعة.
- 4. توفير منهجية بحث متواصلة عبر البحوث الأساسية والتطبيقية وتطوير التكنولوجيا.
- وضع إجراءات لتعزيز ثقافة البحث العلمي وتحفيز الباحثين المقلّين.
- وضع خطط لتطوير تجهيزات البحوث والمرافق البحثية في الجامعة.

- تحديد آلية لتعزيز الشراكات البحثية مع الجامعات العالمية والمراكز البحثية والجهات الصناعية وتفعيلها.
- 5. تعزيز ثقافة الابتكار وبراءات الاختراع وتسويقها.
- تفعيل مركز الإبداع والمراكز البحثية وحاضنات الأعمال في الجامعة ودعمها وتعزيز مشاركة الهيئة التدريسية والطلبة فيها.
- تبني المشاريع الريادية.
- 6. تعزيز برامج ابتعاث الطلبة للدراسات العليا.
- تطوير خطة مستدامة لبرامج الابتعاث.
- 7. تعزيز التعاون الدولي مع المؤسسات والجامعات العالمية.
- تحديد آلية لتعزيز الشراكات البحثية مع الجامعات العالمية والمراكز البحثية والجهات الصناعية وتفعيلها.

#### 4-4 المصادر البشرية والمادية والمالية

##### ➤ القضايا الاستراتيجية

بناءً على تشخيص الوضع الراهن للمصادر البشرية والمادية والمالية تم تحديد وتحليل القضايا الاستراتيجية التالية:

##### 1- إدارة الموارد المالية.

- التخطيط المالي والموازنة وإدارة المخاطر المالية.
- مصادر التمويل واستدامتها.

##### 2- البنية الأساسية للجامعة (بيئة التعلم).

- توافر المرافق والتجهيزات وجودتها (الصفوف الدراسية، المختبرات، صالات الطلبة، المكتبة، مصادر التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، الأمن والسلامة، الخدمات الصحية والغذائية، النقل).
- التهيئة لذوي الاحتياجات الخاصة.

##### 3- توافر هيئة التدريس وجودتها (الموارد البشرية).

- توظيفهم والاحتفاظ بهم وترقيتهم وتحفيزهم.
- الموازنة بين مهمات العمل الجامعي الثلاث (التدريس والبحث وخدمة المجتمع).
- التحديث المستمر لكفايات أعضاء هيئة التدريس وتقييمهم.

#### 4- الموظفون: التوظيف والتطوير والتقييم.

- استقطاب الموظفين واستبقاؤهم.
- تطوير الموظفين وتقييمهم.
- التحفيز (المزايا المادية ومدى ملاءمة الوظيفة للمؤهل).

ولمعالجة قضايا المصادر البشرية والمادية والمالية تم صياغة غايتين استراتيجيتين هما:

#### ❖ الغاية الاستراتيجية الرابعة: تعزيز كفاية هيئة التدريس والموظفين

لقد وضعت الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية وحددت المبادرات التي ستنفذ لكل هدف استراتيجي.

وفيما يلي الأهداف الاستراتيجية والمبادرات المحددة للغاية الاستراتيجية الرابعة:

1. تطوير سياسات وآليات لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين واستبقائهم وتحفيزهم.
  - توظيف أعضاء هيئة تدريس بكفاءات عالية واستبقاؤهم وتحفيزهم.
  - ضمان حزمة أجور ومزايا منافسة لهيئة التدريس.
  - تقديم برامج تدريب كفوة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتعزيزه.
  - وضع استراتيجية للموارد البشرية في الجامعة.
2. ابتكار نظام تقييم شامل لهيئة التدريس.
  - تطوير نظام شامل ومحوسب لتقييم أداء هيئة التدريس.
3. الارتقاء بأداء الموظفين وتحفيزهم.
  - تقديم برامج تدريب كفوة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتعزيزه.
  - وضع استراتيجية للموارد البشرية في الجامعة.

#### ❖ الغاية الاستراتيجية الخامسة: توفير بنية أساسية محفزة للتعلم وصيانتها وضمان الاكتفاء المالي واستدامته

لقد وضعت الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية وحددت المبادرات التي ستنفذ لكل هدف استراتيجي.

وفيما يلي الأهداف الاستراتيجية والمبادرات المحددة للغاية الاستراتيجية الخامسة:

1. ضمان الاستفادة القصوى من المباني والمرافق.
  - تطوير البنية الأساسية للجامعة ومرافقها.
  - ضمان الكفاءة العالية في تشغيل مرافق الجامعة وإدارة مواردها.

- تعزيز أعمال الصيانة ووضع خطط للصيانة الاستباقية.
- تسهيل الحركة على ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 2. تحسين الربط الشبكي بالانترنت بين وحدات الجامعة.
- تطوير الربط الشبكي الإلكتروني بين جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية والتحديث المستمر لخدمات الحاسب الآلي.
- 3. توفير المرافق المحفزة للأنشطة اللامنهجية للطلبة.
- وضع خطة لتطوير مرافق الأنشطة اللامنهجية في الجامعة.
- 4. تبني الممارسات الفضلى في مجال التخطيط المالي وإدارة المخاطر.
- تطوير خطط مالية قصيرة المدى وطويلة المدى للمحافظة على استدامة الموارد المالية.
- 5. تعظيم قيمة الاستثمارات الجامعية وضمان أفضل السبل لاستخدامها.
- تطوير استثمارات الجامعة ومواردها المالية ووقفياتها.

#### 5-4 خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية

##### ➤ القضايا الاستراتيجية

بناءً على تشخيص الوضع الراهن لخدمة المجتمع والعلاقات الخارجية تم تحديد وتحليل القضايا الاستراتيجية التالية:

##### 1- سياسة الجامعة.

- السياسات المتعلقة بخدمة المجتمع وإجراءاتها.
- استجابة الجامعة المسبقة لحاجات المجتمع وإعداد الخطط اللازمة.
- تحفيز المتطوعين في خدمة المجتمع.
- إنشاء مراكز خدمية واستشارية وتدريبية في الكليات والأقسام الأكاديمية.
- 2- إدارة خدمة المجتمع.

- تحديد موقع خدمة المجتمع في الهيكل التنظيمي للجامعة وتفعيله.
- وضوح الإجراءات وفعاليتها.
- تقييم مدى تقديم الجامعة للخدمة وأثر الخدمة على المجتمع.

### 3- مجالات الخدمة وتركيزها.

- تحديد الأولويات.
- تحديد أساليب تقديم خدمة المجتمع.

ولمعالجة قضايا خدمة المجتمع والقضايا الخارجية تم وضع الغاية الاستراتيجية التالية:  
❖ الغاية الاستراتيجية السادسة: الانخراط في أنشطة تنمي المجتمع وتغني الجامعة

لقد وضعت الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية وحددت المبادرات التي ستنفذ لكل هدف استراتيجي. وفيما يلي الأهداف الاستراتيجية والمبادرات المحددة لكل منها:

1. تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي لتكون جامعة فيلادلفيا منطقة حيوية له.
  - تطوير آلية لتأطير المشاركة بين الجامعة والمجتمع.
  - إعداد دراسات متعلقة بتطوير المجتمع المحلي وتحسين بيئة الجامعة.
  - تأطير دور العلاقات العامة والدولية في الجامعة.
2. تنشيط التواصل الفعال مع الخريجين.
  - تطوير آلية التواصل مع الخريجين وتفعيلها والاستفادة من خبراتهم.
  - تفعيل نادي الخريجين.
3. تعزيز الشراكة مع الجهات الأكاديمية والصناعية والخدمية وتفعيلها.
  - تفعيل أنشطة مراكز الاستشارات المجتمعية في وحدات الجامعة ودعمها.
  - تطوير اتفاقيات الشراكة مع الجهات الأكاديمية والمهنية والصناعية والأعمال وتفعيلها.
4. تعزيز العلاقات مع المؤسسات العالمية.
  - تأطير دور العلاقات العامة والدولية في الجامعة.
  - تطوير اتفاقيات الشراكة مع الجهات الأكاديمية والمهنية والصناعية والأعمال وتفعيلها.
  - وضع خطط تسويقية للجامعة.

### 4-6 الحوكمة

#### ➤ القضايا الاستراتيجية

بناءً على تشخيص الوضع الراهن للحوكمة تم تحديد وتحليل القضايا الرئيسة التالية:

## 1- دور الإدارة العليا للجامعة.

- نطاق عمل المجالس وتقييم أدائها.
- القيادة (الاختيار والتطوير).
- دور الطلبة والخريجين والمجتمع المحلي في الحاكمة.

## 2- الهيكل التنظيمي.

- مدى ثبات الهيكل التنظيمي وتحقيقه لعمليات الجامعة.
- الوصف الوظيفي.

## 3- عملية صنع القرار والتمكين.

- التفويض والتمكين.
- إدارة المخاطرة.
- مدى المشاركة في صنع القرار.

## 4- الإجراءات.

- المرونة.
- الشفافية.
- المؤسسية (التوثيق والتواصل والتعلم من الأخطاء).
- التنظيم.

## 5- الصورة الذهنية للجامعة.

## 6- العلاقات الخارجية والتواصل الخارجي.

ولمعالجة قضايا الحوكمة تم صياغة الغاية الاستراتيجية التالية:

❖ **الغاية الاستراتيجية السابعة: ضمان حوكمة كفوة وملبية لمتطلبات الجامعة**

لقد وضعت الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية وحددت المبادرات التي ستنفذ لكل هدف استراتيجي.

وفيما يلي الأهداف الاستراتيجية والمبادرات المحددة لكل منها:

1. تطوير الهيكل التنظيمي في الجامعة وعمليات صنع القرار فيها وتحديث أنظمتها ومراجعة الأداء فيها.

- مراجعة الهيكل التنظيمي للجامعة وتطوير الأنظمة واللوائح وتفعيلها.
- وضع آلية للتقييم الدوري لخدمات الجامعة ومراجعة أدائها.

2. تنمية القدرات القيادية أكاديمياً وإدارياً.
- تطوير نظام لتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية وتقييمها.
3. تعزيز التواصل داخل الجامعة وتحديد آلياته.
- تحسين وسائل التواصل الإداري بين وحدات الجامعة وتأطيرها.
4. تطوير العمليات الإدارية والمعاملات وأتمنتها.
- دعم التحول إلى الخدمات الإلكترونية وأتمتة الإجراءات.
5. تعزيز الشفافية.
- تأطير التمكين والشفافية والتنظم في الجامعة.

#### 7-4 إدارة ضمان الجودة

##### ➤ القضايا الاستراتيجية

بناءً على تشخيص الوضع الراهن لإدارة ضمان الجودة تم تحديد وتحليل القضايا الرئيسية التالية:

1- إدارة ضمان الجودة وخططها.

2- التقييم والمراجعة (مدخلات الجامعة ونتائجها).

3- الموازنة مع أهداف الجامعة.

ولمعالجة قضايا إدارة ضمان الجودة تم صياغة الغاية الاستراتيجية التالي:

❖ الغاية الاستراتيجية الثامنة: تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وتحسين صورتها الذهنية وضمان جودة

##### عملياتها

لقد وضعت الأهداف الاستراتيجية لتحقيق هذه الغاية وحددت المبادرات التي ستنفذ لكل هدف استراتيجي.

وفيما يلي الأهداف الاستراتيجية والمبادرات المحددة لكل منها:

1. تبني دور يتسم بمهنية التسويق والتواصل الخارجي.

• وضع آليات لتحسين صورة الجامعة في سوق العمل والمجتمع.

2. تعزيز وجود الجامعة وتطورها في المشهد المحلي والاقليمي والعالمية.

• إعداد دراسات وبرامج للتوعية والتدريب في مجالات تقييم البرامج واعتمادها محلياً وخارجياً من

خلال عمادة التطوير والجودة.

• وضع آلية للتقدم لشهادات الجودة المحلية والعالمية.

3. توفير الدعم اللازم لحصول الوحدات الأكاديمية على الاعتماد والجودة من الجهات الحكومية والعالمية.

- وضع آلية للتقدم لشهادات الجودة المحلية والعالمية.
- تطوير نظام متكامل لضمان إدارة الجودة في الجامعة.

4. تطوير عملية تقييم الوحدات الأكاديمية والإدارية.

- تطوير نظام لتقييم وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية والخدمية وتفعيله.

وللربط بين مكونات الخطة الاستراتيجية لخصت الغايات الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والمبادرات لكل هدف استراتيجي في الجدول رقم (1-4).

#### الجدول رقم (1-4) المعايير والغايات والأهداف الاستراتيجية والمبادرات

المبادرات	الأهداف الاستراتيجية	الغايات الاستراتيجية	المعايير	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استحداث برامج بكالوريوس وماجستير تلبي حاجات سوق العمل ومتطلبات العصر.</li> <li>- استحداث برامج التعليم التقني.</li> <li>- تطوير برامج التعليم المستمر (استحداث برامج الدبلوم المهني والبرامج الدراسية القصيرة).</li> <li>- تطوير برامج التدريب الميداني والعملية وإدماجها في المناهج والتشبيك مع الصناعة والأعمال.</li> <li>- مراجعة البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية وتطوير وسائل تقييمها.</li> <li>- ترسيخ المهارات والقيم والانتماء في المناهج الدراسية.</li> <li>- استحداث برامج التعليم الإلكتروني (التعليم المدمج والتعليم القائم على التكنولوجيا).</li> <li>- تطوير أساليب التدريس والتقييم (تقييم عمليتي التعليم والتعلم).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوسع في برامج البكالوريوس وبرامج الدراسات العليا.</li> <li>- الانخراط في التعليم التقني.</li> <li>- تطوير أساليب التعليم والتعلم.</li> <li>- تعزيز المهارات وترسيخها في المناهج الدراسية.</li> <li>- تعزيز الخبرات العملية والميدانية لدى الطلبة.</li> <li>- تطوير وسائل التقييم.</li> <li>- تعزيز التعليم الإلكتروني وتفعيله.</li> <li>- الانخراط في برامج التعليم المستمر.</li> <li>- تعزيز الشراكة مع الصناعة والأعمال.</li> </ul>	<p>الغاية الاستراتيجية الأولى: تطوير عمليتي التعليم والتعلم وتعزيزهما</p>	<p>البرامج الأكاديمية</p>	1.

المبادرات	الأهداف الاستراتيجية	الغايات الاستراتيجية	المعايير	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير آليات استقطاب الطلبة خاصة ذوي الكفاءات المتميزة وذلك لبرامج البكالوريوس والدراسات العليا.</li> <li>- وضع آليات لتطوير خدمات التوجيه والإرشاد الأكاديمي والوظيفي.</li> <li>- وضع آليات لتطوير الأنشطة اللامنهجية ومرافقها وتعزيز مشاركة الطلبة فيها.</li> <li>- وضع آليات لتعزيز التنوع الثقافي والخبرات العالمية للطلبة.</li> <li>- تحسين كفاية الطلبة في اللغة الإنجليزية.</li> <li>- وضع إجراءات لتمية مهارات التوظيفية كمهارات التواصل وغيرها.</li> <li>- تطوير نظام لتجويد الخدمات الطلابية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير خطط استقطاب الطلبة واستبقائهم وتحفيزهم.</li> <li>- تبني الممارسات الفضلى في التوجيه والإرشاد الطلابي.</li> <li>- تعزيز المناخ الاجتماعي في الجامعة وتعزيز الانتماء والأنشطة اللامنهجية لدى الطلبة.</li> <li>- تطوير الخدمات الطلابية.</li> <li>- تعزيز وسائل التوظيف والتنافسية للخريجين.</li> <li>- تعزيز وعي الطلبة بالثقافات المختلفة من خلال الأنشطة التكاملية.</li> </ul>	<p><b>الغاية الاستراتيجية الثانية:</b> استقطاب الطلبة واستبقائهم وتحفيزهم والارتقاء بخدماتهم</p>	<p><b>الخدمات الطلابية</b></p>	2.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع إجراءات لتعزيز ثقافة البحث العلمي وتحفيز الباحثين المقلين.</li> <li>- تطوير خطة مستدامة لبرامج الابتعاث.</li> <li>- تفعيل مركز الإبداع والمراكز البحثية وحاضنات الأعمال في الجامعة ودعمها وتعزيز مشاركة الهيئة التدريسية والطلبة فيها.</li> <li>- وضع خطط لتطوير تجهيزات البحوث والمرافق البحثية في الجامعة.</li> <li>- تحديد آلية لتعزيز الشراكات البحثية مع الجامعات العالمية والمراكز البحثية والجهات الصناعية وتفعيلها.</li> <li>- تبني المشاريع الريادية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز برامج البحوث متعددة التخصصات.</li> <li>- تحفيز الباحثين لتطوير بحوثهم بتوفير الدعم الإداري والمهني والبنية التحتية للنشطة وتوفير المعدات اللازمة.</li> <li>- تعزيز برامج الدراسات العليا وتوسيعها.</li> <li>- توفير منهجية بحث متواصلة عبر البحوث الأساسية والتطبيقية وتطوير التكنولوجيا.</li> <li>- تعزيز ثقافة الابتكار وبراءات الاختراع وتسويقها.</li> <li>- تعزيز برامج ابتعاث الطلبة للدراسات العليا.</li> <li>- تعزيز التعاون الدولي مع المؤسسات والجامعات العالمية.</li> </ul>	<p><b>الغاية الاستراتيجية الثالثة:</b> الارتقاء بالبحث العلمي ونتاجاته وتسويقها وتحفيز الأهداف الاستراتيجية الإبداعية</p>	<p><b>البحث العلمي والإيفاد والإبداع</b></p>	3.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توظيف أعضاء هيئة تدريس بكفاءات عالية واستبقائهم وتحفيزهم.</li> <li>- ضمان حزمة أجور ومزايا منافسة لهيئة التدريس</li> <li>- تقديم برامج تدريب كفوّة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتعزيزه.</li> <li>- تطوير نظام شامل ومحوسب لتقييم أداء هيئة التدريس.</li> <li>- تقديم برامج تدريب كفوّة لتطوير أداء الموظفين وتقييمهم.</li> <li>- وضع استراتيجيات للموارد البشرية في الجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير سياسات وآليات لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين واستبقائهم.</li> <li>- ابتكار نظام تقييم شامل لهيئة التدريس.</li> <li>- الارتقاء بأداء الموظفين وتحفيزهم.</li> </ul>	<p><b>الغاية الاستراتيجية الرابعة:</b> تعزيز كفاية هيئة التدريس والموظفين</p>	<p><b>المصادر البشرية والمادية والمالية</b></p>	4.

المبادرات	الأهداف الاستراتيجية	الغايات الاستراتيجية	المعايير
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير البنية الأساسية للجامعة ومرافقها.</li> <li>- ضمان الكفاءة العالية في تشغيل مرافق الجامعة وإدارة مواردها.</li> <li>- تعزيز أعمال الصيانة ووضع خطط للصيانة الاستباقية.</li> <li>- تهيئة الظروف المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.</li> <li>- تطوير الربط الشبكي الإلكتروني بين جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية والتحديث المستمر لخدمات الحاسب الآلي.</li> <li>- وضع خطة لتطوير مرافق الأنشطة اللامنهجية في الجامعة.</li> <li>- تطوير خطط مالية قصيرة المدى وطويلة المدى للمحافظة على استدامة الموارد المالية.</li> <li>- تطوير استثمارات الجامعة ومواردها المالية ووقفياتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان الاستفادة القصوى من المباني والمرافق.</li> <li>- تحسين الربط الشبكي بالانترنت بين وحدات الجامعة.</li> <li>- توفير المرافق المحفزة للأنشطة اللامنهجية للطلبة.</li> <li>- تبني الممارسات الفضلى في مجال التخطيط المالي وإدارة المخاطر.</li> <li>- تعظيم قيمة الاستثمارات الجامعية وضمان أفضل السبل لاستخدامها.</li> </ul>	<p>الغاية الاستراتيجية الخامسة: توفير بنية أساسية محفزة للتعلم وصيانتها وضمان الاكتفاء المالي واستدامته</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير آلية لتأطير المشاركة بين الجامعة والمجتمع.</li> <li>- إعداد دراسات متعلقة بتطوير المجتمع المحلي وتحسين بيئة الجامعة.</li> <li>- تأطير دور العلاقات العامة والدولية في الجامعة.</li> <li>- تطوير آلية التواصل مع الخريجين والاستفادة من خبراتهم.</li> <li>- تفعيل نادي الخريجين.</li> <li>- تفعيل أنشطة مراكز الاستشارات المجتمعية في وحدات الجامعة ودعمها.</li> <li>- تطوير اتفاقيات الشراكة مع الجهات الأكاديمية والمهنية والصناعية والأعمال وتفعيلها.</li> <li>- وضع خطط تسويقية للجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي لتكون جامعة فيلادلفيا منطقة حيوية له.</li> <li>- تنشيط التواصل الفعال مع الخريجين.</li> <li>- تعزيز الشراكة مع الجهات الأكاديمية والصناعية والخدمية وتفعيلها.</li> <li>- تعزيز العلاقات مع المؤسسات العالمية.</li> </ul>	<p>الغاية الاستراتيجية السادسة: الانخراط في أنشطة تنمي المجتمع وتعني الجامعة</p>	<p>5. خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية</p>

المبادرات	الأهداف الاستراتيجية	الغايات الاستراتيجية	المعايير	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراجعة الهيكل التنظيمي للجامعة وتطوير الأنظمة واللوائح وتفعيلها.</li> <li>- وضع آلية للتقييم الدوري لخدمات الجامعة ومراجعة أدائها.</li> <li>- تطوير نظام لتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية وتقييمها.</li> <li>- دعم التحول إلى الخدمات الإلكترونية وأتمتة الإجراءات.</li> <li>- تحسين وسائل التواصل الإداري بين وحدات الجامعة وتأطيرها.</li> <li>- تأطير التمكين والشفافية والتظلم في الجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير الهيكل التنظيمي في الجامعة وعمليات صنع القرار فيها وأنظمتها ومراجعة الأداء فيها.</li> <li>- تنمية القدرات القيادية أكاديمياً وإدارياً.</li> <li>- تعزيز التواصل داخل الجامعة وتحديد آلياته.</li> <li>- تطوير العمليات الإدارية والمعاملات وأتمتها.</li> <li>- تعزيز الشفافية.</li> </ul>	<p><b>الغاية الاستراتيجية السابعة:</b> ضمان حوكمة كفاءة وملمية لمتطلبات الجامعة</p>	<p><b>الحوكمة</b></p>	6.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع آليات لتحسين صورة الجامعة في سوق العمل والمجتمع.</li> <li>- تطوير نظام لتقييم وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية والخدمية وتفعيله.</li> <li>- تطوير نظام متكامل لضمان إدارة الجودة في الجامعة.</li> <li>- مراجعة مؤشرات الأداء للجامعة ووسائل تقييمها.</li> <li>- إعداد دراسات وبرامج للتوعية والتدريب في مجالات تقييم البرامج واعتمادها محلياً وخارجياً من خلال عمادة التطوير والجودة.</li> <li>- وضع آلية للتقدم لشهادات الجودة المحلية والعالمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبني دور يتسم بمهنية التسويق والتواصل الخارجي.</li> <li>- تعزيز وجود الجامعة وتطورها في المشهد المحلي والاقليمي والعالمي.</li> <li>- توفير الدعم اللازم لحصول الوحدات الأكاديمية على الاعتماد والجودة من الجهات الحكومية والعالمية.</li> <li>- تطوير عملية تقييم الوحدات الأكاديمية والإدارية.</li> </ul>	<p><b>الغاية الاستراتيجية الثامنة:</b> تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وتحسين صورتها الذهنية وضمان جودة عملياتها</p>	<p><b>إدارة ضمان الجودة</b></p>	7.

## 5- الخطة التنفيذية

من متطلبات الخطة الاستراتيجية أن تحدد لها غايات وأهداف استراتيجية ومبادرات لتحقيق هذه الأهداف، وأن تحدد آليات لإدارة التنفيذ، وجهات محددة مسؤولة عن التنفيذ، وجدولاً زمنياً يحدد أولويات التنفيذ خلال الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة، وفوق ذلك كله لا بد وأن تتوفر مؤشرات لقياس الأداء أثناء التنفيذ لضمان تنفيذ المبادرات المنصوص عليها في الخطة.

وعليه فقد وضع ثلاثة وأربعون هدفاً لتغطي الغايات الاستراتيجية الثمانية للخطة، كما حددت المبادرات لكل من هذه الأهداف الاستراتيجية وكان عدد هذه المبادرات هو ستة وخمسون مبادرة. وكان من هذه الأهداف الاستراتيجية والمبادرات ما هو تطويري لتعزيز ما هو قائم في الجامعة، ومنها ما هو جديد في فكرته، وعليه جاءت بمجموعها إما لتعزيز مبادرات قائمة وتوجيهها، أو لمعالجة قضايا راهنة تتطلب إجراء عاجلاً، أو التهيئة لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة. ولقد تفاوتت الأهداف الاستراتيجية والمبادرات من حيث الأهمية والتأثير وألوية التنفيذ. ولقد وضع جدول زمني بأولويات التنفيذ خلال فترة الخطة الاستراتيجية يمتد تنفيذه على مدى خمس سنوات (2018-2022)، كما يظهر من الجدول رقم (4-2). وتشير الخانات المظلمة إلى فترة إطلاق المبادرات وتفعيلها، ثم تُدرج بعد ذلك ضمن العمل المؤسسي لدى الجهة ذات العلاقة في الجامعة.

ووضعت الخطة التنفيذية لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بحيث تقع المسؤولية الرئيسية في تنفيذها على "اللجنة العليا للجودة" برئاسة رئيس الجامعة. وتمثل هذه اللجنة الجهة الداعمة للخطة الاستراتيجية. وأوكلت الجامعة مهمة متابعة تنفيذ المبادرات المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية إلى عمادة التطوير والجودة حسب آلية واضحة ومؤشرات أداء وأولويات ومسؤوليات محددة. فتكون عمادة التطوير والجودة مسؤولة عن متابعة الجانب التشغيلي لتنفيذ المبادرات التي يقوم بتنفيذها جهات متعددة في الجامعة. وتقوم العمادة بالرقابة والمتابعة، وتحدد مدى الأداء لكل مبادرة بناءً على طريقة حساب مؤشرات الأداء (الجدول 5-1) ومقارنة ذلك بالحدود المستهدفة للأداء. وتقدم العمادة تقارير دورية كل ستة شهور للجنة العليا للجودة لتقييمها واتخاذ الإجراءات التصحيحية حيثما يلزم.

أما فيما يتعلق بعملية التنفيذ المباشر للمبادرات، فتقوم كل جهة مسؤولة عن التنفيذ حسب الجدول رقم (4-2) بالبداية بذلك بعد اعتماد الخطة الاستراتيجية من مجلس أمناء الجامعة. ويعد مدير الوحدة المسؤولة عن التنفيذ (إن لم يحدد الشخص بعينه) مسؤولاً عن الحصول على الموارد (مادية أو بشرية)

لمهامه من الإدارة العليا للجامعة. وتقدم كل جهة مسؤولة عن التنفيذ تقريراً مرحلياً كل ستة شهور إلى عمادة التطوير والجودة عن مدى الإنجاز والمعوقات، إن وجدت. وتُقدّم عمادة التطوير والجودة تقريراً بنتائج المراجعة الإدارية إلى اللجنة العليا للجودة في نهاية شهر أيار من كل عام. ويوزع التقرير على الجهات المعنية بالتنفيذ لتعمل على تصحيح مسارها إن كان هناك حاجة لذلك. ويوضح الشكل رقم (1-5) نموذجاً للمراجعة الإدارية الدورية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية.

الجدول رقم (2-4) الربط بين المعايير والأهداف الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية

جهة التنفيذ	توزيع السنوات					المبادرات	الغايات الاستراتيجية	المعايير
	5	4	3	2	1			
الكليات والأقسام						- استحداث برامج بكالوريوس وماجستير تلبي حاجات سوق العمل ومتطلبات العصر.	الغاية الاستراتيجية الأولى: تطوير عمليتي التعليم والتعلم	البرامج الأكاديمية
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية						- استحداث برامج التعليم التقني.		
عمادة التعلم عن بعد						- تطوير برامج التعليم المستمر ( استحداث برامج الدبلوم المهني).		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية						- تطوير برامج التدريب الميداني والعملي وإدماجها في المناهج والتشبيك مع الصناعة والأعمال.		
الكليات والأقسام						- مراجعة البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية وتطوير وسائل تقييمها.		
الكليات والأقسام						- ترسيخ المهارات والقيم والانتماء في المناهج الدراسية.		
عمادة التعلم عن بعد						- استحداث برامج التعليم الالكتروني (التعليم المدمج والتعليم القائم على التكنولوجيا)		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية						- تطوير أساليب التدريس والتقييم (تقييم عمليتي التعليم والتعلم).		
عمادة القبول والتسجيل						- تطوير آليات استقطاب الطلبة خاصة ذوي الكفاءات المتميزة وذلك لبرامج البكالوريوس والدراسات العليا.	الغاية الاستراتيجية الثانية: استقطاب الطلبة واستبقاؤهم وتحفيزهم والارتقاء بخدماتهم	الخدمات الطلابية
الكليات والأقسام عمادة شؤون الطلبة						- وضع آليات لتطوير خدمات التوجيه والإرشاد الأكاديمي والوظيفي.		
عمادة شؤون الطلبة						- وضع آليات لتطوير الأنشطة اللامنهجية ومرافقها وتعزيز مشاركة الطلبة فيها.		
الكليات والأقسام عمادة شؤون الطلبة مستشار الرئيس للعلاقات الدولية						- وضع آليات لتعزيز التنوع الثقافي والخبرات العالمية للطلبة.		
مركز اللغات						- تحسين كفاية الطلبة في اللغة الإنجليزية.		
الكليات والأقسام مستشار الرئيس للعلاقات الدولية						- وضع إجراءات لتنمية مهارات التوظيفية كمهارات التواصل وغيرها.		
عمادة شؤون الطلبة						- تطوير نظام لتجويد الخدمات الطلابية.		

جهة التنفيذ	توزيع السنوات					المبادرات	الغايات الاستراتيجية	المعايير
	5	4	3	2	1			
الكليات والأقسام عمادة البحث العلمي						- وضع إجراءات لتعزيز ثقافة البحث العلمي وتحفيز الباحثين المقلّين.	الغاية الاستراتيجية الثالثة: الارتقاء بالبحث العلمي ونتاجاته وتسويقها وتحفيز الأهداف الاستراتيجية الإبداعية	البحث العلمي والإبداع
الكليات والأقسام						- تطوير خطة مستدامة لبرامج الابتعاث.		
رئيس الجامعة مستشار الرئيس للعلاقات الدولية						- تفعيل مراكز الإبداع والمراكز البحثية وحاضنات الأعمال في الجامعة ودعمها وتعزيز مشاركة الهيئة التدريسية والطلبة فيها.		
الكليات والأقسام						- وضع خطط لتطوير تجهيزات البحوث والمرافق البحثية في الجامعة.		
الكليات والأقسام مستشار الرئيس للعلاقات الدولية						- تحديد آلية لتعزيز الشراكات البحثية مع الجامعات العالمية والمراكز البحثية والجهات الصناعية وتفعيلها.		
رئيس الجامعة مستشار الرئيس للعلاقات الدولية						- تبني المشاريع الريادية.		
الكليات والأقسام نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية						- توظيف أعضاء هيئة تدريس بكفاءات عالية واستبقاؤهم وتحفيزهم.		
رئيس الجامعة						- ضمان حزمة أجور ومزايا منافسة لهيئة التدريس.		
عمادة التطوير والجودة						- تقديم برامج تدريب كفوّة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتعزيزه.		
عمادة التطوير والجودة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية مركز الحاسوب						- تطوير نظام شامل ومحوسب لتقييم أداء هيئة التدريس.		
عمادة التطوير والجودة مدير شؤون الموظفين						- تقديم برامج تدريب كفوّة لتطوير أداء الموظفين وتقييمهم.		
رئيس الجامعة ومستشاريه						- وضع استراتيجية للموارد البشرية للجامعة.		

جهة التنفيذ	توزيع السنوات					المبادرات	الغايات الاستراتيجية	المعايير
	5	4	3	2	1			
رئيس الجامعة المكتب الهندسي دائرة الصيانة						- تطوير البنية الأساسية للجامعة ومرافقها.	الغاية الاستراتيجية الخامسة: توفير بنية أساسية محفزة للتعلم وصيانتها وضمان الاكتفاء المالي واستدامته	
رئيس الجامعة الدائرة المالية						- ضمان الكفاءة العالية في تشغيل مرافق الجامعة وإدارة مواردها.		
رئيس الجامعة دائرة الصيانة						- تعزيز أعمال الصيانة ووضع خطط للصيانة الاستباقية.		
عمادة شؤون الطلبة						- تهيئة الظروف المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.		
رئيس الجامعة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية مركز الحاسوب						- تطوير الربط الشبكي الإلكتروني بين جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية والتحديث المستمر لخدمات الحاسب الآلي.		
عمادة شؤون الطلبة المكتب الهندسي						- وضع خطة لتطوير مرافق الأنشطة اللامنهجية في الجامعة.		
مجلس الإدارة رئيس الجامعة الدائرة المالية						- تطوير خطط مالية قصيرة المدى وطويلة المدى للمحافظة على استدامة الموارد المالية.		
مجلس الإدارة رئيس الجامعة						- تطوير استثمارات الجامعة ومواردها المالية ووقفاتها.		
عمادة شؤون الطلبة مستشار الرئيس للعلاقات الدولية دائرة العلاقات العامة						- تطوير آلية لتأطير المشاركة بين الجامعة والمجتمع.	الغاية الاستراتيجية السادسة: الانخراط في أنشطة تنمي المجتمع وتغني الجامعة الخارجية	خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية
الكليات والأقسام عمادة شؤون الطلبة						- إعداد دراسات متعلقة بتطوير المجتمع المحلي وتحسين بيئة الجامعة.		
مستشار الرئيس للعلاقات الدولية						- تأطير دور العلاقات العامة والدولية في الجامعة.		
عمادة شؤون الطلبة						- تطوير آلية التواصل مع الخريجين والاستفادة من خبراتهم.		
عمادة شؤون الطلبة						- تفعيل نادي الخريجين.		
الكليات والأقسام						- تفعيل أنشطة مراكز الاستشارات المجتمعية في وحدات الجامعة ودعمها.		
الكليات والأقسام مستشار الرئيس للعلاقات الدولية						- تطوير اتفاقيات الشراكة مع الجهات الأكاديمية والمهنية والصناعية والأعمال وتفعيلها.		
مستشار الرئيس للعلاقات الدولية						- وضع خطط تسويقية للجامعة.		

جهة التنفيذ	توزيع السنوات					المبادرات	الغايات الاستراتيجية	المعايير
	5	4	3	2	1			
مجلس الأمناء مجلس العمداء						- مراجعة الهيكل التنظيمي للجامعة وتطوير الأنظمة واللوائح وتفعيلها.	الغاية الاستراتيجية السابعة: ضمان حوكمة كفؤة وملبية لمتطلبات الجامعة	الحوكمة
عمادة التطوير والجودة						- وضع آلية للتقييم الدوري لخدمات الجامعة ومراجعة أدائها.		
رئيس الجامعة						- تطوير نظام لتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية وتقييمها.		
رئيس الجامعة مركز الحاسوب						- دعم التحول إلى الخدمات الإلكترونية وأتمتة الإجراءات.		
رئيس الجامعة						- تحسين وسائل التواصل الإداري بين وحدات الجامعة وتأطيرها.		
رئيس الجامعة مجلس العمداء						- تأطير التمكين والشفافية والتظلم في الجامعة		
مستشار الرئيس للعلاقات الدولية						- وضع آليات لتحسين صورة الجامعة في سوق العمل والمجتمع.	الغاية الاستراتيجية الثامنة: تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وتحسين صورتها الذهنية وضمان جودة عملياتها	إدارة ضمان الجودة
عمادة التطوير والجودة						- تطوير نظام لتقييم وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية والخدمية وتفعيله.		
عمادة التطوير والجودة						- تطوير نظام متكامل لضمان إدارة الجودة في الجامعة.		
عمادة التطوير والجودة						- مراجعة مؤشرات الأداء للجامعة ووسائل تقييمها.		
عمادة التطوير والجودة						- إعداد دراسات وبرامج للتوعية والتدريب في مجالات تقييم البرامج واعتمادها محلياً وخارجياً من خلال عمادة التطوير والجودة.		
عمادة التطوير والجودة						- وضع آلية للتقدم لشهادات الجودة المحلية والعالمية		

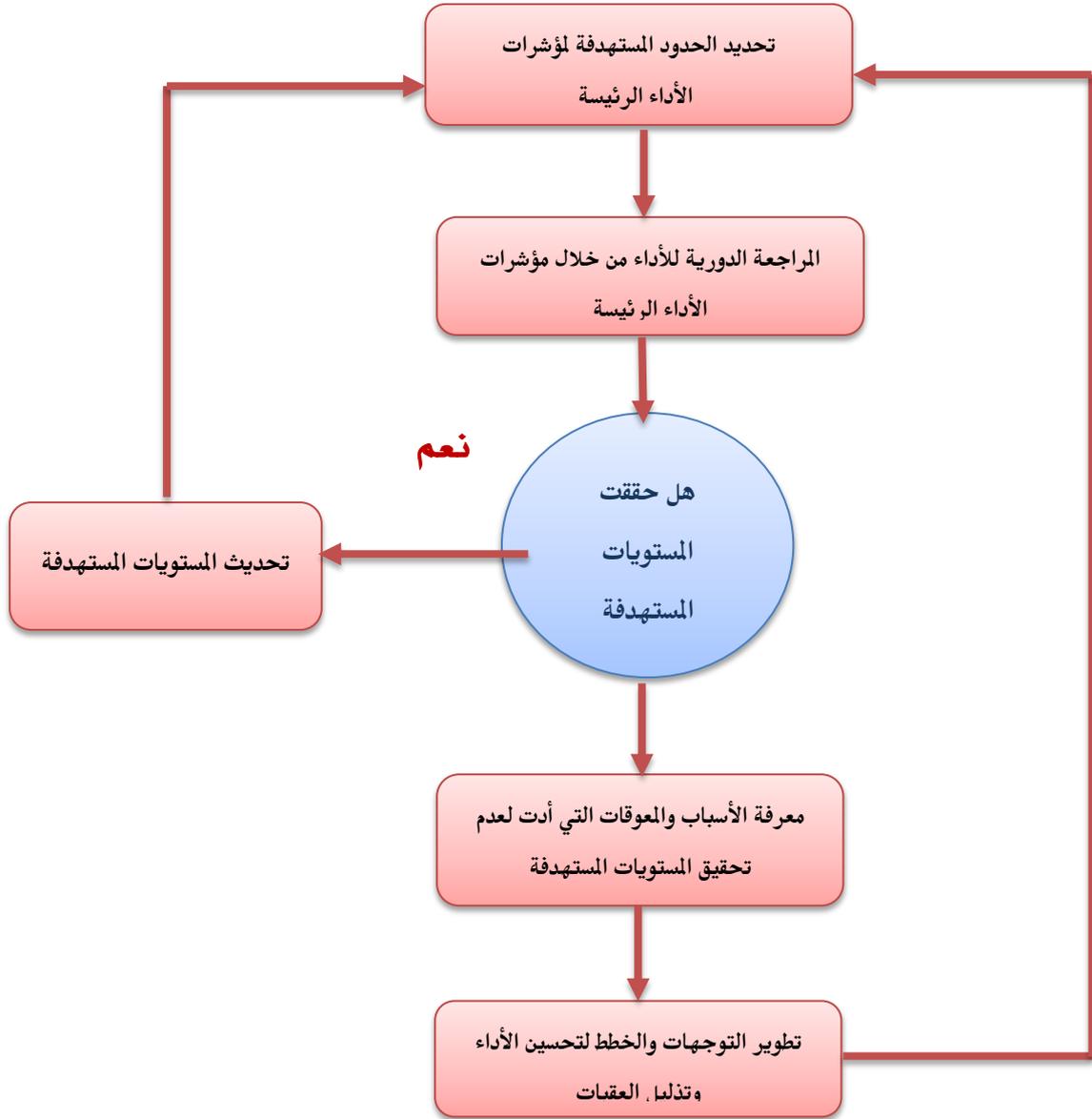
الجدول رقم ( 5-1) الغايات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء موزعة حسب المعايير

المعايير	الغايات الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	الحد المستهدف
البرامج الأكاديمية	الغاية الاستراتيجية الأولى: تطوير عمليتي التعليم والتعلم وتعزيزهما	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدد البرامج الأكاديمية المستحدثة.</li> <li>▪ عدد برامج التعليم الإلكتروني المفعلة.</li> <li>▪ عدد برامج التعليم المستمر .</li> <li>▪ متوسط تقييم الطلبة لهيئة التدريس. استبانة</li> <li>▪ معدل عدد الساعات المعتمدة التي ينهيها الطالب كل عام دراسي.</li> <li>▪ نسبة الطلبة الذين أنهوا 30 ساعة فأكثر في العام الدراسي.</li> <li>▪ النسبة المئوية للطلبة الذين حصلوا على قبول في الدراسات العليا.</li> <li>▪ مدى رضا أصحاب الأعمال (محلياً وإقليمياً) عن مدى معرفة ومهارات خريجي جامعة فيلادلفيا. (استبانة)</li> <li>▪ عدد خريجي الجامعة الذين اجتازوا امتحان الكفاءة الجامعية.</li> <li>▪ عدد خريجي الجامعة الذين اجتازوا الامتحانات المهنية المحلية والعالمية.</li> <li>▪ أعداد الطلبة الحاصلين على جوائز محلية وإقليمية ودولية.</li> <li>▪ رضا الطلبة عن أساليب التعليم والتعلم والتقييم. (استبانة)</li> <li>▪ النسبة المئوية لعدد البرامج الدراسية الحاصلة على جوائز التميز بالجودة محلياً وعالمياً.</li> <li>▪ نسبة الطلبة الداخليين في برامج البكالوريوس الذين أكملوا الدراسة في الحد الأدنى من المدة.</li> <li>▪ نسبة الطلبة الداخليين في برامج الدراسات العليا الذين أكملوا الدراسة في الحد الأدنى من المدة.</li> <li>▪ نسبة الخريجين من برامج البكالوريوس الذين حصلوا على عمل في مدة 6 أشهر أو سجلوا في الدراسات العليا.</li> <li>▪ معدل رضا الطلبة عن التدريب الميداني. استبانة</li> </ul>	<p>1-2 لكل سنة</p> <p>متزايد</p> <p>متزايد</p> <p>&lt; 80%</p> <p>30 ساعة</p> <p>&lt; 90%</p> <p>&lt; 3% من الخريجين</p> <p>&lt; 80%</p> <p>متزايد</p> <p>متزايد</p> <p>متزايد</p> <p>&lt; 80%</p> <p>10%</p> <p>&lt; 90% من المقيدین</p> <p>&lt; 70% من المقيدین</p> <p>&lt; 70%</p> <p>&lt; 80%</p>

المعايير	الغايات الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	الحد المستهدف
الخدمات الطلابية	الغاية الاستراتيجية الثانية: استقطاب الطلبة واستبقاؤهم وتحفيزهم والارتقاء بخدماتهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>النسبة المئوية للطلبة الحاصلين في الثانوية على معدل 85% فأكثر إلى العدد الكلي من الطلبة المقبولين في ذلك العام.</li> <li>معدل النسبة المئوية لعلامات الشهادة الثانوية للمقبولين في الجامعة في كل سنة من سنوات الخطة.</li> <li>النسبة المئوية للطلبة المستمرين بعد السنة الأولى إلى عدد الطلبة الملتحقين في السنة الأولى.</li> <li>معدل رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة لهم من قبل الجامعة بما في ذلك خدمات: الإرشاد الطلابي والوظيفي، والأنشطة الطلابية اللامنهجية، وخدمات القبول والتسجيل، وخدمات ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها. (استبانة).</li> <li>عدد الطلبة المستفيدين من منح وصناديق الجامعة.</li> <li>عدد الطلبة المشتركين في برامج تبادل الطلبة الدولي.</li> <li>عدد الأنشطة اللامنهجية وتنوعها.</li> <li>نسبة الميزانية التشغيلية المخصصة لتقديم الخدمات الطلابية بما في ذلك خدمات ذوي الاحتياجات الخاصة.</li> <li>النسبة المئوية للطلبة غير الأردنيين إلى العدد الكلي للطلبة.</li> <li>رضا الطلبة الوافدين عن الخدمات المقدمة لهم. استبانة</li> </ul>	<p>20% من المقبولين</p> <p>70%</p> <p>90%</p> <p>&lt; 85%</p> <p>متزايد</p> <p>متزايد</p> <p>متزايد</p> <p>متزايدة</p> <p>40%</p> <p>&lt; 85%</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المشاريع البحثية متعددة التخصصات</li> <li>النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس الناشطين في مجال البحوث.</li> <li>معدل الأبحاث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس في المجالات العلمية المعتمدة.</li> <li>عدد الأبحاث المدعومة من داخل الجامعة وخارجها.</li> <li>عدد برامج الدراسات العليا المستحدثة.</li> <li>عدد الاستشهادات المرجعية لجميع البحوث والكتب المنشورة.</li> <li>عدد برامج الدراسات العليا.</li> <li>النسبة المئوية لعدد طلبة الدراسات العليا في الجامعة إلى العدد الكلي من الطلبة المقيدون.</li> <li>النسبة المئوية لميزانية البحوث مقارنة بميزانية الجامعة.</li> <li>معدل عدد الكتب المؤلفة والمترجمة لكل عضو هيئة تدريس في السنة.</li> <li>عدد براءات الاختراع.</li> <li>عدد الاتفاقيات مع جهات الأكاديمية والصناعة والأعمال.</li> <li>عدد الأبحاث المنشورة من الطلبة (طلبة البكالوريوس والماجستير) التعاون مع أعضاء هيئة التدريس.</li> <li>عدد المشاركات في المسابقات البحثية التي تستهدف الطلبة.</li> </ul>	<p>متزايد</p> <p>&lt; 60%</p> <p>1/السنة</p> <p>&lt; 50</p> <p>متزايد</p> <p>5 لكل عضو هيئة تدريس</p> <p>متزايد</p> <p>&lt; 3%</p> <p>5%</p> <p>0.25%</p> <p>متزايد</p> <p>متزايد</p> <p>متزايد</p> <p>متزايد</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>الغاية الاستراتيجية الثالثة: الانخراط في البحث العلمي والارتقاء بنتائجها وتسويقها وتحفيز الأهداف الاستراتيجية الإبداعية</li> </ul>	<p>البحث العلمي والإبداع</p>

المعايير	الغايات الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	الحد المستهدف		
المصادر المادية والمالية والبشرية	الغاية الاستراتيجية الرابعة: تعزيز كفاية هيئة التدريس والموظفين	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على شهادات من جامعات مرموقة</li> <li>معدل رضا أعضاء هيئة التدريس. (استبانة)</li> <li>النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يحملون درجة الدكتوراه إلى عدد أعضاء هيئة التدريس الكلي.</li> <li>النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس المستمرون في الجامعة في نهاية كل عام إلى العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس بداية العام نفسه.</li> <li>النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على ترقيات سنوياً.</li> <li>عدد أعضاء الهيئة التدريسية الذين غادروا الجامعة.</li> <li>أعداد المتبعثين للدراسات العليا سنوياً.</li> <li>نسبة الإنفاق على الأبحاث سنوياً.</li> <li>النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في برامج التطوير الأكاديمي والتدريب سنوياً.</li> <li>عدد برامج التطوير الأكاديمي لهيئة التدريس سنوياً.</li> <li>عدد أعضاء الهيئة التدريسية الذين انخرطوا في برامج التبادل مع جامعات مرموقة.</li> </ul>	<p>&lt; 70%</p> <p>&lt; 85%</p> <p>90%</p> <p>&lt; 90%</p> <p>متزايد</p> <p>متناقص</p> <p>&lt; 3</p> <p>متزايد</p> <p>&lt; 30%</p> <p>&lt; 5</p> <p>متزايد</p> <p>&lt; 80%</p> <p>&lt; 30%</p> <p>&lt; 10%</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>رضا الهيئة التدريسية والإدارية عن البنية الأساسية للموارد المادية وتجهيزات تكنولوجيا التعليم. (استبانة)</li> <li>معدل الإنفاق السنوي على أعمال الصيانة الخاصة بالبنية الأساسية والتجهيزات من موازنة الجامعة سنوياً.</li> <li>معدل الإنفاق السنوي على البنية الأساسية للجامعة ومراقبتها</li> <li>النسبة المئوية للمباني المربوطة بشبكة الإنترنت في الجامعة سنوياً.</li> <li>معدل الإنفاق السنوي على المرافق لتسهيل حركة ذوي الاحتياجات الخاصة.</li> <li>عدد الكراسي العلمية في الجامعة.</li> <li>عدد الوقفيات ومجموع المبالغ المالية التي توفرها.</li> <li>رضا الهيئة التدريسية والإدارية عن البنية الأساسية للموارد المالية والتخطيط المالي. (استبانة)</li> <li>المصروفات الكلية التشغيلية لكل طالب.</li> <li>استثمارات الجامعة.</li> </ul>	<p>&lt; 80%</p> <p>2% من الميزانية</p> <p>3% من الميزانية</p> <p>&lt; 30%</p> <p>متزايد</p> <p>5</p> <p>متزايدة</p> <p>متزايدة</p> <p>&lt; 80%</p> <p>10% من نفقات الجامعة</p> <p>متزايدة</p>		
		الغاية الاستراتيجية الخامسة: توفير بنية أساسية محفزة للتعلم وصيانتها وضمان الاكتفاء المالي واستدامته			

المعايير	الغايات الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	الحد المستهدف
خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية	الغاية الاستراتيجية السادسة: الانخراط في أنشطة تنمي المجتمع وتغني الجامعة أكاديمياً	<ul style="list-style-type: none"> <li>النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يشاركون سنوياً في أنشطة التفاعل مع المجتمع إلى العدد الكلي لهيئة التدريس.</li> <li>النسبة المئوية لعدد الطلبة الذين يشاركون سنوياً في أنشطة التفاعل مع المجتمع إلى العدد الكلي للطلبة.</li> <li>عدد المواد الدراسية ذات العلاقة بالتفاعل مع المجتمع.</li> <li>عدد الأنشطة المنفذة من الكليات لخدمة المجتمع.</li> <li>النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون مواد ذات علاقة بخدمة المجتمع.</li> <li>رضا الخريجين والمجتمع المحلي عن خدمات جامعة فيلادلفيا. (استبانة)</li> <li>نسبة برامج التثقيف المجتمعي المقدمة مقارنة بعدد أسام/كليات الجامعة.</li> <li>عدد الدراسات المتعلقة بتحسين بيئة الجامعة ومجتمعها المحلي.</li> <li>معدل الإنفاق السنوي على الفعاليات المجتمعية.</li> </ul>	<p>&lt;20%</p> <p>&lt;10%</p> <p>&lt;10</p> <p>متزايدة</p> <p>&lt;10%</p> <p>80%</p> <p>&lt;50%</p> <p>متزايد</p> <p>متزايد</p>
الحوكمة	الغاية الاستراتيجية السابعة: ضمان حوكمة فعالة ومستجيبة لمتطلبات الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين عن النظم الإدارية في الجامعة، وعن أداء القادة الإداريين، وعن الشفافية والنظم ووسائل التواصل والفاعلية. في تطبيق القوانين والتعليمات. (استبانة)</li> <li>عدد الإجراءات المؤتمتة إلكترونياً سنوياً.</li> <li>معدل مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في مجالس الجامعة ولجانها الدائمة.</li> <li>عدد برامج تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية سنوياً.</li> <li>عدد الاتفاقيات المبرمة مع جهات أكاديمية محلية وإقليمية ودولية</li> </ul>	<p>&lt;80%</p> <p>متزايد</p> <p>&lt;80%</p> <p>&lt;3</p> <p>&lt;10</p>
إدارة ضمان الجودة	الغاية الاستراتيجية الثامنة: تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وتحسين صورتها الذهنية وضمان جودة عملياتها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>التقييم الكلي لجودة بيئة التعلم في الجامعة من قبل طلبة السنة النهائية. (استبانة)</li> <li>نسبة المواد الدراسية التي يقوم فيها الطلبة بالتقييم خلال السنة.</li> <li>نسبة البرامج التي يتم اعتمادها من جهات دولية سنوياً.</li> <li>نسبة البرامج التي تحصل على شهادة جودة من هيئة الاعتماد.</li> <li>مدى الوعي بأمر الجودة الأكاديمية والإدارية. (استبانة)</li> <li>عدد الجوائز المخصصة لمكافأة التميز الأكاديمي والإداري.</li> <li>عدد الجوائز الأكاديمية الخارجية التي تحصل عليها الجامعة خلال العام.</li> </ul>	<p>90%</p> <p>100%</p> <p>10%</p> <p>20%</p> <p>100%</p> <p>10</p> <p>5</p>



الشكل 1-5 نموذج المراجعة الإدارية لمدى إنجاز مهمات الإجراءات التنفيذية

## 6- الخلاصة

تتناول هذه الوثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة فيلادلفيا للفترة 2018-2022. وجاءت هذه الخطة، بشكل رئيس، تلبية لتشخيص الوضع الراهن للجامعة، حيث جمعت البيانات والمعلومات عن جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية حسب المعايير المعتمدة من هيئة الاعتماد وهي: البرامج الأكاديمية، الخدمات الطلابية، البحث العلمي والإيفاد والإبداع، المصادر البشرية والمادية والمالية، خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية، الحوكمة، إدارة ضمان الجودة. وقامت لجان الخطة الاستراتيجية باستنتاج القضايا الاستراتيجية لكل معيار التي بناءً عليها تم صياغة غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، والمبادرات التي ستُنفذ خلال فترة الخطة، وعُدلت تبعاً لذلك رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها. وروعي في الغايات والأهداف الاستراتيجية الواقعية وإمكانيات الجامعة وطموحات الإدارة العليا للجامعة. وحتى تكون الاستراتيجية نافذة، حددت الجهات المسؤولة عن تنفيذ المبادرات ووضع جدول زمني يوضح أولويات تنفيذ المبادرات موزعة على سنوات الخطة الخمس. وحددت آلية إدارة تنفيذ الخطة وكذلك مؤشرات لأداء الرئيسة والحدود المستهدفة لهذه المؤشرات وعملية إدارة التنفيذ والمراجعة الدورية وإجراء تصحيح المسار إذا لزم الأمر. وتأمل جامعة فيلادلفيا أن تحقق هذه الخطة رؤيتها ورسالتها وتدفع بها إلى آفاق أعلى في التميز والأداء محلياً وإقليمياً وأن تضعها على خارطة العالمية.