



جامعة فيلادلفيا

الكلية الاقتصادية
الاستراتيجية

2022 - 2018

كانون الثاني 2018



تقديم

لقد انتهت فترة الخطة الاستراتيجية الأخيرة (2012-2017) لجامعة فيلادلفيا. وبموازرة الإدارة العليا للجامعة وجميع العاملين فيها من هيئة تدريس وموظفين وطلبة تم تحقيق عدد من الإنجازات الناجمة عن تنفيذ بعض البرامج التنفيذية في تلك الخطة، وفي الوقت نفسه صاحب عملية التنفيذ العديد من التحديات. وإننا على يقين بأننا تعلمنا الكثير خلال سنوات الخطة الخمس السابقة، وأن جميع منتسبي الجامعة سوف يبذلون قصارى جهدهم في سبيل تفادي الجوانب السلبية، والتغلب على التحديات التي برزت في 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، وتنتقل 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 لتتبوأ مركزاً بين الجامعات المرموقة عالمياً.

وروجعت تبعاً لذلك رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها ووضعت غايات الخطة الاستراتيجية وأهدافها، ثم حددت المبادرات التنفيذية التي تضمنت مهام واضحة ومسؤوليات محددة وجدولة زمنية موزعة على سنوات الخطة الخمس. كما وضعت مؤشرات الأداء لتحديد مدى التنفيذ خلال الجدول الزمني وتعديل مسار الخطة إذا لزم الأمر. 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 ولجميع العاملين في الجامعة من هيئة تدريس وموظفين وطلبة ولجميع من شاركوا في مجموعات التركيز والاستبانات الاستشراقية من أعضاء المجتمع المحلي وقدموا ملاحظاتهم ومقترحاتهم، ولم يألوا جهداً لإنجاز هذه الخطة.

رئيس الجامعة

الأستاذ الدكتور معتر 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 والأقسام والعمادات والوحدات الإدارية وبعض المجالس واللجان الدائمة والمؤقتة. ويترافق التخطيط قصير المدى مع التخطيط الاستراتيجي في مدخلات الجامعة ونتائجها وعملياتها. وبشكل النمو المتسارع في برامج الجامعة على مستوى درجة البكالوريوس والدراسات العليا، والتزايد 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. وبالرغم من إنجاز عدد من المبادرات التي أدرجت في الخطة الاستراتيجية السابقة 2012-2017، هناك بعض التحديات التي 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 حدد فيه اللجان التي ستقوم بالعمل على وضع الخطة الاستراتيجية وإطار العمل والجدول الزمني لإتمام المهمات. وقامت اللجان بعملها بشكل متكامل وتمت المقابلات مع ذوي العلاقة، وتم تشخيص الوضع الراهن بإجراء التحليل الرباعي، وكذلك المقارنات المرجعية مع عدد من الجامعات الوطنية والإقليمية والعالمية، ومن ذلك كله استخلصت القضايا الاستراتيجية التي استخدمت في وضع الغايات الاستراتيجية وأهدافها. ومن ثم حددت المبادرات التنفيذية وبيانات الرؤية والرسالة والقيم لجامعة فيلادلفيا، ووزعت أولويات التنفيذ لكل مبادرة على مدى سنوات الخطة الخمس مع تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ كل مبادرة. كما حددت مؤشرات الأداء والحدود المستهدفة لكل غاية استراتيجية. 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 الخطة الاستراتيجية والإدارة العليا للجامعة، وعمداء الكليات، وبعض أعضاء هيئة التدريس لأخذ مرئياتهم، وأدخلت التعديلات النهائية على وثيقة مقترح الخطة الاستراتيجية. وتم اعتماد الخطة الاستراتيجية من مجلس العمداء (قرار رقم (2017/56) بتاريخ (2017/12/28)، ومجلس الأمناء (جلسة بتاريخ 2018/12/30)، ومن ثم نشرت الخطة متضمنة بيانات الرؤية والرسالة والقيم والغايات الاستراتيجية والأهداف والمبادرات والخطة التنفيذية.

وتستعرض هذه الوثيقة منهجية تطوير الخطة، والقضايا والغايات الاستراتيجية والأهداف المحددة لكل غاية، والمبادرات المنبثقة عن كل هدف، ومؤشرات الأداء، والجهات المسؤولة عن تنفيذ المبادرات، والجدول الزمني للتنفيذ.



2- منهجية تطوير الخطة الاستراتيجية (2018-2022)

تم تطوير الخطة الاستراتيجية وفق الخطوات 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 والبحث العلمي والدراسات العليا، 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 ومستشار الرئيس/النائب الأكاديمي ومستشار الرئيس للعلاقات الدولية وعميد كلية الصيدلة والبحث العلمي والدراسات العليا وعميد كلية العلوم الإدارية والمالية وعميد التطوير والجودة)، ومهامها 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)، ومهامها وضع الإطار العام لمشروع الخطة، وتكوين لجان الدعم المختلفة وتحديد مهامها 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 لمراجعتها والمصادقة عليها.
 - لجنة الدعم الفني (عميد كلية تكنولوجيا المعلومات رئيساً وخمسة أعضاء من نواب العمداء وعضوان من هيئة التدريس يمثلون كليات الجامعة المختلفة)، ومهامها إجراء المقارنات المرجعية مع عدة جامعات محلية وإقليمية وعالمية، والمشاركة في ورش عمل تشخيص الوضع الراهن، وجمع المعلومات وتحليلها ومناقشتها مع اللجنة التوجيهية، والمشاركة في تحديد القضايا والغايات والأهداف الاستراتيجية والمبادرات، ومراجعة الرؤية والرسالة والقيم وغير ذلك.
 - لجان وحدات الجامعة المختلفة. ومهامها 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 من داخل الجامعة (مجلس الأمناء والإدارة العليا للجامعة ومجلس العمداء وأعضاء هيئة التدريس والموظفون والطلبة) وذوي العلاقة من خارج الجامعة (ممثلون عن



المجتمع المحلي وأصحاب الأعمال والخريجون)، ووضعت نماذج للأسئلة التي ستطرح على مجموعات التركيز، وهم أفراداً يمثلون الجهات المختلفة، كذلك وضعت صيغاً للاستبانات 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 (التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، البرامج الأكاديمية، البحث العلمي والإيفاد والإبداعات، المصادر المالية والمادية والبشرية، الخدمات الطلابية، 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، وذلك بعد إجراء اجتماعات التركيز مع جميع ذوي العلاقة بما فيهم الإدارة العليا للجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة وممثلين عن المجتمع المحلي والخريجين وأصحاب الأعمال. وقامت لجنة الدعم الفني بإجراء دراسة للمقارنات المرجعية مع عددٍ من الجامعات الوطنية والإقليمية والعالمية. وبناءً على التحليل الرباعي العام للجامعة والمقارنات المرجعية تم استخلاص 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 من 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 لا تزال تتفق مع البيئة الجامعية المتجددة، والإمكانات المتاحة وأولويات التنفيذ، ولم يجر عليها تغيير يُذكر.

وفيما يلي، يقدم البند 4-1 بيانات الرؤية والرسالة والقيم، ويقدم البند 4-2 القضايا الاستراتيجية الرئيسة 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 المشروعة.
- 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 والطلول الابتكارية وتشجيعها ورعايتها في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي.
- المهنية: القدرة على إظهار المعرفة والمهارة والكفاية في التخصص.

2-4 القضايا والغايات والأهداف الاستراتيجية والمبادرات والربط بينها

1-2-4 الحوكمة

➤ القضايا الاستراتيجية

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

1- دور الإدارة العليا للجامعة.

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



2- الهيكل التنظيمي.

• مدى ثبات الهيكل التنظيمي وتحقيقه لعمليات الجامعة.

• الوصف الوظيفي.

3- عملية صنع القرار والتمكين.

• التفويض والتمكين.

• إدارة المخاطر.

• مدى المشاركة في صنع القرار.

4- الإجراءات.

• المرونة.

• الشفافية.

• المؤسسية (التوثيق والتواصل والتعلم من الأخطاء).

• التظلم.

ولمعالجة قضايا الحوكمة تمت صياغة الغاية الاستراتيجية التالية:

❖ **الغاية الاستراتيجية الأولى: ضمان حوكمة كفؤة 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 وأتمتتها.

• دعم التحول إلى الخدمات الإلكترونية وأتمتة الإجراءات.



5. تعزيز الشفافية.

- تأطير التمكين والشفافية والتنظم في الجامعة.

4-2-2 البرامج الأكاديمية

➤ القضايا الاستراتيجية

بناءً على تشخيص الوضع الراهن للبرامج الأكاديمية، تم تحديد وتحليل القضايا الاستراتيجية التالية:

1- تقييم البرامج والمناهج.

- البرامج متعددة (متشعبة) التخصصات.
- تطوير البرامج (تحديثها واعتمادها).
- مرونة البرامج (برامج التعليم التقني وبرامج التعليم المستمر-الدبلوم).
- التوسع في 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 والتعلم المدمج).

3- تقييم تعلم الطلبة.

- أساليب التقييم.
- الامتحانات وآلياتها وتقييمها ونظام العلامات.

ولمعالجة القضايا الاستراتيجية للبرامج الأكاديمية تمت صياغة الغاية الاستراتيجية التالية:

❖ **الغاية الاستراتيجية الثانية: 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 التدريبية 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 والعملي وإدماجها في المناهج والتشبيك مع الصناعة والأعمال.
- 5. تعزيز الخبرات العملية والميدانية لدى الطلبة.
 - تطوير برامج التدريب الميداني والعملي 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 التعلم الإلكتروني وتفعيله.
 - استحداث برامج التعلم الإلكتروني (التعلم المدمج والتعلم 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 والعملي وإدماجها في المناهج والتشبيك مع الصناعة والأعمال.

4-2-3 البحث العلمي والإيفاد والإبداعات

➤ القضايا الاستراتيجية

بناءً على تشخيص الوضع الراهن للبحث العلمي والإيفاد والإبداعات، تم تحديد وتحليل القضايا الاستراتيجية التالية:

1- الإنتاج 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.

• السياسات والأنظمة والتعليمات والإجراءات.

• الثقافة البحثية (القيادية والرغبة في العمل 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 والإبداعات تمت صياغة الغاية الاستراتيجية التالية:

❖ الغاية الاستراتيجية الثالثة: الارتقاء بالبحث العلمي ونتاجاته وتسويقها وتحفيز المبادرات 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.

- وضع إجراءات لتعزيز ثقافة البحث العلمي وتحفيز الباحثين المقلّين.
 - إطلاق عدد من برامج الدعم لتعزيز البحوث التطبيقية والمجتمعية.
 - تطوير خطة مستدامة لبرامج الابتعاث.
 - تفعيل مركز الإبداع وحاضنة الأعمال في الجامعة ودعمها وتعزيز مشاركة الهيئة التدريسية والطلبة فيهما.
 - 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 الأجهزة اللازمة.

- وضع إجراءات لتعزيز ثقافة البحث العلمي وتحفيز الباحثين المقلّين.
 - تفعيل مركز الإبداع وحاضنة الأعمال في الجامعة ودعمها وتعزيز مشاركة الهيئة التدريسية والطلبة فيهما.
 - 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.

- إنشاء برامج دراسات عليا متعددة التخصصات والاحتياجات الوطنية والتنمية المجتمعية.
 - 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 وحاضنة الأعمال في الجامعة ودعمها وتعزيز مشاركة الهيئة التدريسية والطلبة فيهما.



- تبني المشاريع الريادية.
- 6. تعزيز برامج ابتعاث الطلبة للدراسات العليا.
- تطوير خطة مستدامة لبرامج الابتعاث.
- 7. تعزيز التعاون الدولي مع المؤسسات والجامعات المرموقة.
- تحديد آلية لتعزيز الشراكات البحثية مع الجامعات العالمية والمراكز البحثية والجهات الصناعية وتفعيلها.

4-2-4 المصادر المالية والمادية والبشرية

➤ القضايا الاستراتيجية

بناءً على تشخيص الوضع الراهن للمصادر المالية والمادية والبشرية، 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 التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد، الأمن والسلامة، الخدمات الصحية والغذائية، النقل).
- التهيئة لذوي الاحتياجات الخاصة.
- 3- توافر هيئة التدريس وجودة أدائها (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 المالية والمادية والبشرية تمت 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.
 - توفير حزمة أجور ومزايا منافسة لهيئة التدريس.
 - تقديم برامج تدريب كفؤة 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 كفؤة لتطوير أداء الموظفين
 - 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 بالإنترنت 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.

4-2-5 الخدمات الطلابية

➤ القضايا الاستراتيجية

بناءً على تشخيص الوضع الراهن للخدمات الطلابية، تم تحديد وتحليل القضايا الاستراتيجية التالية:

- 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 السادسة: 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 وتفعيلها.
 - وضع إجراءات لتنمية مهارات التوظيفية ومهارات التواصل وغيرها لدى الطلبة.
3. تعزيز المناخ الاجتماعي في الجامعة وتعزيز الانتماء والأنشطة اللامنهجية لدى الطلبة.
 - وضع آليات لتطوير خدمات التوجيه والإرشاد الأكاديمي والوظيفي وتفعيلها.
 - 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 وتفعيلها.
 - 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.

4-2-6 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 والعلاقات الخارجية تم وضع الغاية الاستراتيجية التالية:

❖ **الغاية الاستراتيجية السابعة: 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.



4-2-7 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.
- 4- الصورة الذهنية للجامعة.
- 5- العلاقات الخارجية والتواصل الخارجي.

ولمعالجة قضايا إدارة ضمان الجودة تمت صياغة الغاية الاستراتيجية التالية:

❖ 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 وتطويرها في المشهد المحلي والإقليمي والعالمي.
- 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"> - مراجعة الهيكل التنظيمي للجامعة وتطوير الأنظمة واللوائح وتفعيلها. - وضع آلية للتقييم الدوري لخدمات الجامعة ومراجعة أدائها. - تطوير نظام لتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية وتقييمها. - دعم التحول إلى الخدمات الإلكترونية وأتمتة الإجراءات. - تحسين وسائل التواصل الإداري بين وحدات الجامعة وتأطيرها. - تأطير التمكين والشفافية والتظلم في الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير الهيكل التنظيمي في الجامعة وعمليات صنع القرار فيها وأنظمتها ومراجعة الأداء فيها. - تنمية القدرات القيادية أكاديمياً وإدارياً. - تعزيز التواصل داخل الجامعة وتحديد آلياته. - تطوير العمليات الإدارية والمعاملات وأتمتتها. - تعزيز الشفافية. 	<p>الغاية الاستراتيجية الأولى:</p> <p>ضمان حوكمة كفاءة وملبية لمتطلبات الجامعة</p>	الحوكمة	1.
<ul style="list-style-type: none"> - استحداث برامج بكالوريوس وماجستير تلبي حاجات سوق العمل ومتطلبات العصر. - استحداث برامج التعليم التقني. - تطوير برامج التعليم المستمر (استحداث برامج الدبلوم المهني والبرامج التدريبية القصيرة). - تطوير برامج التدريب الميداني والعملية وإدماجها في المناهج والتشبيك مع الصناعة والأعمال. - مراجعة البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية وتطوير وسائل تقييمها. - ترسيخ المهارات والقيم والانتماء في المناهج الدراسية. - استحداث برامج التعلم الإلكتروني (التعلم المدمج والتعلم القائم على التكنولوجيا). - تطوير أساليب التدريس والتقييم (تقييم عمليتي التعلم والتعلم). 	<ul style="list-style-type: none"> - التوسع في برامج البكالوريوس وبرامج الدراسات العليا. - الانخراط في التعليم التقني. - تطوير أساليب التعليم والتعلم. - تعزيز المهارات وترسيخها في المناهج الدراسية. - تعزيز الخبرات العملية والميدانية لدى الطلبة. - تطوير وسائل التقييم. - تعزيز التعلم الإلكتروني وتفعيله. - الانخراط في برامج التعليم المستمر. - تعزيز الشراكة مع الصناعة والأعمال. 	<p>الغاية الاستراتيجية الثانية:</p> <p>تطوير عمليتي التعليم والتعلم وتعزيزهما</p>	البرامج الأكاديمية	2.



المبادرات	الأهداف الاستراتيجية	الغايات الاستراتيجية	المعايير	
<ul style="list-style-type: none"> - وضع إجراءات لتعزيز ثقافة البحث العلمي وتحفيز الباحثين المقلين. - إطلاق عدد من برامج الدعم لتعزيز البحوث التطبيقية والمجتمعية. - تفعيل مركز الإبداع وحاضنة الأعمال في الجامعة ودعمها وتعزيز مشاركة الهيئة التدريسية والطلبة فيهما. - وضع خطط لتطوير تجهيزات البحوث والمرافق البحثية في الجامعة. - تحديد آلية لتعزيز الشراكات البحثية مع الجامعات العالمية والمراكز البحثية والجهات الصناعية وتفعيلها. - تبني المشاريع الريادية. - إنشاء برامج دراسات عليا متعددة التخصصات والاحتياجات الوطنية والتنمية المجتمعية. - تطوير خطة مستدامة لبرامج الابتعاث. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز برامج البحوث متعددة التخصصات. - تحفيز الباحثين لتطوير بحوثهم بتوفير الدعم الإداري والمهني والبنية التحتية النشطة وتوفير الأجهزة اللازمة. - تعزيز برامج الدراسات العليا وتوسيعها. - توفير منهجية بحث متواصلة عبر البحوث الأساسية والتطبيقية وتطوير التكنولوجيا. - تعزيز ثقافة الابتكار وبراءات الاختراع وتسويقها. - تعزيز برامج ابتعاث الطلبة للدراسات العليا. - تعزيز التعاون الدولي مع المؤسسات والجامعات المرموقة. 	<p>الغاية الاستراتيجية الثالثة: الارتقاء بالبحث العلمي ونتاجاته وتسويقها وتحفيز المبادرات الإبداعية</p>	<p>البحوث العلمي والإيفاد والإبداعات</p>	3.
<ul style="list-style-type: none"> - توظيف أعضاء هيئة تدريس بكفاءات عالية واستبقاؤهم وتحفيزهم. - توفير حزمة أجور ومزايا منافسة لهيئة التدريس - تقديم برامج تدريب كفاءة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتعزيزه. - تطوير نظام شامل ومحوسب لتقييم أداء هيئة التدريس. - تقديم برامج تدريب كفاءة لتطوير أداء الموظفين. - وضع استراتيجية للموارد البشرية في الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير سياسات وآليات لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين واستبقائهم. - ابتكار نظام تقييم شامل لهيئة التدريس. - الارتقاء بأداء الموظفين وتحفيزهم. 	<p>الغاية الاستراتيجية الرابعة: تعزيز كفاية هيئة التدريس والموظفين</p>	<p>المصادر المالية والمادية والبشرية</p>	4.
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير البنية الأساسية للجامعة ومرافقها. - ضمان الكفاءة العالية في تشغيل مرافق الجامعة وإدارة مواردها. - تعزيز أعمال الصيانة ووضع خطط للصيانة الاستباقية. - تهيئة الظروف المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة. - تطوير الربط الشبكي الإلكتروني بين جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية والتحديث المستمر لخدمات الحاسب الآلي. - وضع خطة لتطوير مرافق الأنشطة اللامنهجية في الجامعة. - تطوير خطط مالية قصيرة المدى وطويلة المدى للمحافظة على استدامة الموارد المالية. - تطوير استثمارات الجامعة ومواردها المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضمان الاستفادة القصوى من المباني والمرافق. - تحسين الربط الشبكي بالإنترنت بين وحدات الجامعة. - توفير المرافق المحفزة للأنشطة اللامنهجية للطلبة. - تبني الممارسات الفضلى في مجال التخطيط المالي وإدارة المخاطر. - تعظيم قيمة الاستثمارات الجامعية وضمان أفضل السبل لاستخدامها. 	<p>الغاية الاستراتيجية الخامسة: توفير بنية أساسية محفزة للتعليم وصيانتها وضمان الاكتفاء المالي واستدامته</p>		



المبادرات	الأهداف الاستراتيجية	الغايات الاستراتيجية	المعايير	
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير آليات استقطاب الطلبة خاصة ذوي الكفاءات المتميزة وذلك لبرامج البكالوريوس والدراسات العليا. - وضع آليات لتطوير خدمات التوجيه والإرشاد الأكاديمي والوظيفي وتفعيلها. - وضع آليات لتطوير الأنشطة اللامنهجية ومرافقها وتعزيز مشاركة الطلبة فيها. - وضع آليات لتعزيز التنوع الثقافي والخبرات العالمية للطلبة. - تحسين كفاية الطلبة في اللغة الإنجليزية. - وضع إجراءات لتنمية مهارات التوظيفية كمهارات التواصل وغيرها. - تطوير نظام لتطوير جودة الخدمات الطلابية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير خطط استقطاب الطلبة واستبقائهم وتحفيزهم. - تبني الممارسات الفضلى في التوجيه والإرشاد الطلابي. - تعزيز المناخ الاجتماعي في الجامعة وتعزيز الانتماء والأنشطة اللامنهجية لدى الطلبة. - تطوير الخدمات الطلابية. - تعزيز وسائل التوظيفية والتنافسية للخريجين. - تعزيز وعي الطلبة بالثقافات المختلفة من خلال الأنشطة التكاملية. 	<p>الغاية الاستراتيجية السادسة: استقطاب الطلبة واستبقائهم وتحفيزهم والارتقاء بخدماتهم</p>	الخدمات الطلابية	5.
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير آلية لتأطير المشاركة بين الجامعة والمجتمع. - إعداد دراسات متعلقة بتطوير المجتمع المحلي وتحسين بيئة الجامعة. - تأطير دور العلاقات العامة والدولية في الجامعة. - تطوير آلية التواصل مع الخريجين والاستفادة من خبراتهم. - تفعيل نادي الخريجين. - تفعيل أنشطة مراكز الاستشارات المجتمعية في وحدات الجامعة ودعمها. - تطوير اتفاقيات الشراكة مع الجهات الأكاديمية والمهنية والصناعية والأعمال وتفعيلها. - وضع خطط تسويقية للجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي لتكون جامعة فيلادلفيا منطقة حيوية له. - تنشيط التواصل الفعال مع الخريجين. - تعزيز الشراكة مع الجهات الأكاديمية والصناعية والخدمية وتفعيلها. - تعزيز العلاقات مع المؤسسات العالمية. 	<p>الغاية الاستراتيجية السابعة: الانخراط في أنشطة تنمي المجتمع وتغني الجامعة</p>	خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية	6.
<ul style="list-style-type: none"> - وضع آليات لتحسين صورة الجامعة في سوق العمل والمجتمع. - تطوير نظام لتقييم وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية والخدمية وتفعيله. - تطوير نظام متكامل لضمان إدارة الجودة في الجامعة. - مراجعة مؤشرات الأداء للجامعة ووسائل تقييمها. - إعداد دراسات وبرامج للتوعية والتدريب في مجالات تقييم البرامج واعتمادها محلياً وخارجياً من خلال عمادة التطوير والجودة. - وضع آلية للتقدم لشهادات الجودة المحلية والعالمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تبني دور يتسم بمهنية التسويق والتواصل الخارجي. - تعزيز وجود الجامعة وتطورها في المشهد المحلي والاقليمي والعالمي. - توفير الدعم اللازم لحصول الوحدات الأكاديمية على الاعتماد والجودة من الجهات الحكومية والعالمية. - تطوير عملية تقييم الوحدات الأكاديمية والإدارية. 	<p>الغاية الاستراتيجية الثامنة: تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وتحسين صورتها الذهنية وضمان جودة عملياتها</p>	إدارة ضمان الجودة	7.



5- الخطة التنفيذية

من متطلبات الخطة الاستراتيجية أن تُحدد 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 أن 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 سبعة وخمسين 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 الجامعة ورسالتها. 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 في الجدول رقم (2-4). 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، فنقوم كل جهة مسؤولة عن التنفيذ حسب الجدول رقم (2-4) 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)



لمهامته 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 حزيران من كل عام. ويوزع التقرير على الجهات المعنية بالتنفيذ لتعمل على تصحيح مسارها إن كان هناك حاجة لذلك. ويوضح الشكل رقم (5-1) نموذجاً للمراجعة الإدارية الدورية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية.



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

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 الأولى: ضمان حوكمة كفؤة ومليئة لمتطلبات الجامعة	الحوكمة
عمادة التطوير والجودة						- وضع آلية للتقييم الدوري لخدمات الجامعة ومراجعة أدائها.		
مجلس العمداء						- تطوير نظام لتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية وتقييمها.		
رئيس الجامعة مركز الحاسوب						- دعم التحول إلى الخدمات الإلكترونية وأتمتة الإجراءات.		
رئيس الجامعة مدير مركز الحاسوب مدير شؤون الموظفين						- تحسين وسائل التواصل الإداري بين وحدات الجامعة وتأطيرها.		
مجلس العمداء						- تأطير التمكين والشفافية والتنظم في الجامعة		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الكليات والأقسام الأكاديمية						- استحداث برامج بكالوريوس وماجستير تلبي حاجات سوق العمل ومتطلبات العصر.	الغاية الاستراتيجية الثانية: تطوير عمليتي التعليم والتعلم	البرامج الأكاديمية
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الكليات والأقسام الأكاديمية						- استحداث برامج التعليم التقني.		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية عمادة التعلم عن بعد						- تطوير برامج التعليم المستمر (استحداث برامج الدبلوم المهني).		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الكليات والأقسام الأكاديمية						- تطوير برامج التدريب الميداني والعملي وإدماجها في المناهج والتشبيك مع الصناعة والأعمال.		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الكليات والأقسام الأكاديمية						- مراجعة البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية وتطوير وسائل تقييمها.		
مجلس العمداء الكليات والأقسام الأكاديمية						- ترسيخ المهارات والقيم والانتماء في المناهج الدراسية.		
مجلس العمداء عمادة التعلم عن بعد						- استحداث برامج التعلم الإلكتروني (التعلم المدمج والتعليم القائم على التكنولوجيا)		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الكليات والأقسام الأكاديمية						- تطوير أساليب التدريس والتقييم (تقييم عمليتي التعليم والتعلم).		



جهة التنفيذ	توزيع السنوات					المبادرات	الغايات الاستراتيجية	المعايير
	5	4	3	2	1			
عمادة البحث العلمي						- وضع إجراءات لتعزيز ثقافة البحث العلمي وتحفيز الباحثين المقلين.	الغاية الاستراتيجية الثالثة: الارتقاء بالبحث العلمي ونتاجاته وتسويقها وتحفيز المبادرات الإبداعية	البحث العلمي والإيفاد والإبداعات
عمادة البحث العلمي						- إطلاق عدد من برامج الدعم لتعزيز البحوث التطبيقية والمجتمعية.		
رئيس الجامعة مستشار الرئيس للعلاقات الدولية						- تفعيل مركز الإبداع وحاضنة الأعمال في الجامعة ودعمها وتعزيز مشاركة الهيئة التدريسية والطلبة فيهما.		
عمادة البحث العلمي الكليات والأقسام الأكاديمية						- وضع خطط لتطوير تجهيزات البحوث والمرافق البحثية في الجامعة.		
مستشار الرئيس للعلاقات الدولية الكليات والأقسام الأكاديمية						- تحديد آلية لتعزيز الشراكات البحثية مع الجامعات العالمية والمراكز البحثية والجهات الصناعية وتفعيلها.		
رئيس الجامعة مستشار الرئيس للعلاقات الدولية						- تبني المشاريع الريادية.		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الكليات والأقسام الأكاديمية						- إنشاء برامج دراسات عليا متعددة التخصصات والاحتياجات الوطنية والتنمية المجتمعية.		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الكليات والأقسام						- تطوير خطة مستدامة لبرامج الابتعاث.		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الكليات والأقسام الأكاديمية						- توظيف أعضاء هيئة تدريس بكفاءات عالية واستبقاؤهم وتحفيزهم.	الغاية الاستراتيجية الرابعة: تعزيز كفاية هيئة التدريس والموظفين	المصادر المالية والمادية والبشرية
مجلس الأمناء رئيس الجامعة						- توفير حزمة أجور ومزايا منافسة لهيئة التدريس.		
عمادة التطوير والجودة						- تقديم برامج تدريب كفاءة لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتعزيزه.		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية عمادة التطوير والجودة مدير مركز الحاسوب						- تطوير نظام شامل ومحوسب لتقييم أداء هيئة التدريس.		
عمادة التطوير والجودة مدير شؤون الموظفين						- تقديم برامج تدريب كفاءة لتطوير أداء الموظفين.		
رئيس الجامعة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية مدير شؤون أعضاء الهيئة التدريسية مدير شؤون الموظفين						- وضع استراتيجية للموارد البشرية للجامعة.		



جهة التنفيذ	توزيع السنوات					المبادرات	الغايات الاستراتيجية	المعايير
	5	4	3	2	1			
رئيس الجامعة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية المكتب الهندسي دائرة الصيانة						- تطوير البنية الأساسية للجامعة ومرافقها.	الغاية الاستراتيجية الخامسة: توفير بنية أساسية محفزة للتعليم وصيانتها و ضمان الاكتفاء المالي واستدامته	
رئيس الجامعة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية الدائرة المالية						- ضمان الكفاءة العالية في تشغيل مرافق الجامعة وإدارة مواردها.		
رئيس الجامعة دائرة الصيانة						- تعزيز أعمال الصيانة ووضع خطط للصيانة الاستباقية.		
رئيس الجامعة عمادة شؤون الطلبة المكتب الهندسي						- 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.		
عمادة القبول والتسجيل						- تطوير آليات استقطاب الطلبة خاصة ذوي الكفاءات المتميزة وذلك لبرامج البكالوريوس والدراسات العليا.	الغاية الاستراتيجية السادسة: استقطاب الطلبة واستبقاؤهم وتحفيزهم والارتقاء بخدماتهم	الخدمات الطلابية
عمادة القبول والتسجيل عمادة شؤون الطلبة الكليات والأقسام الأكاديمية						- وضع آليات لتطوير خدمات التوجيه والإرشاد الأكاديمي والوظيفي وتفعيلها.		
عمادة شؤون الطلبة						- وضع آليات لتطوير الأنشطة اللامنهجية ومرافقها وتعزيز مشاركة الطلبة فيها.		
مستشار الرئيس للعلاقات الدولية عمادة شؤون الطلبة الكليات والأقسام						- وضع آليات لتعزيز التنوع الثقافي والخبرات العالمية للطلبة.		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية مركز اللغات						- تحسين كفاية الطلبة في اللغة الإنجليزية.		
مستشار الرئيس للعلاقات الدولية الكليات والأقسام الأكاديمية						- وضع إجراءات لتنمية مهارات التوظيفية كمهارات التواصل وغيرها.		
عمادة شؤون الطلبة						- تطوير نظام لتطوير جودة الخدمات الطلابية.		



جهة التنفيذ	توزيع السنوات					المبادرات	الغايات الاستراتيجية	المعايير
	5	4	3	2	1			
مستشار الرئيس للعلاقات الدولية عمادة شؤون الطلبة دائرة العلاقات العامة						- تطوير آلية لتأطير المشاركة بين الجامعة والمجتمع.	الغاية الاستراتيجية السابعة: الانخراط في أنشطة تنمي المجتمع وتغني الجامعة	خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية
عمادة شؤون الطلبة الكليات والأقسام الأكاديمية						- إعداد دراسات متعلقة بتطوير المجتمع المحلي وتحسين بيئة الجامعة.		
مستشار الرئيس للعلاقات الدولية						- تأطير دور العلاقات العامة والدولية في الجامعة.		
عمادة شؤون الطلبة الكليات والأقسام الأكاديمية						- تطوير آلية التواصل مع الخريجين والاستفادة من خبراتهم.		
عمادة شؤون الطلبة						- تفعيل نادي الخريجين.		
الكليات والأقسام الأكاديمية						- تفعيل أنشطة مراكز الاستشارات المجتمعية في وحدات الجامعة ودعمها.		
مستشار الرئيس للعلاقات الدولية الكليات والأقسام						- تطوير اتفاقيات الشراكة مع الجهات الأكاديمية والمهنية والصناعية والأعمال وتفعيلها.		
مستشار الرئيس للعلاقات الدولية مدير العلاقات العامة						- وضع خطط تسويقية للجامعة.		
مستشار الرئيس للعلاقات الدولية مدير العلاقات العامة						- 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
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية عمادة التطوير والجودة						- تطوير نظام لتقييم وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية والخدمية وتفعيله.		
مدير العلاقات العامة عمادة التطوير والجودة						- تطوير نظام متكامل لضمان إدارة الجودة في الجامعة.		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية عمادة التطوير والجودة						- مراجعة مؤشرات الأداء للجامعة ووسائل تقييمها.		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية عمادة التطوير والجودة						- إعداد دراسات وبرامج للتوعية والتدريب في مجالات تقييم البرامج واعتمادها محلياً وخارجياً من خلال عمادة التطوير والجودة.		
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية 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
الحكومة	الغاية الاستراتيجية الأولى: ضمان حوكمة فعالة ومستجيبة لمتطلبات الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين عن النظم الإدارية في الجامعة، وعن أداء القادة الإداريين، وعن الشفافية والتظلم ووسائل التواصل والفاعلية. في تطبيق القوانين والتعليمات. (استبانة) عدد الإجراءات المؤتمتة إلكترونياً سنوياً. معدل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مجالس الجامعة ولجانها الدائمة. عدد برامج تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية سنوياً. عدد الاتفاقيات المبرمة مع جهات أكاديمية محلية وإقليمية ودولية. 	<p>< 85% متزايد < 90% < 6 < 10</p>
البرامج الأكاديمية	الغاية الاستراتيجية الثانية: تطوير عمليتي التعليم والتعلم وتعزيزهما	<ul style="list-style-type: none"> عدد البرامج الأكاديمية المستحدثة. عدد برامج التعلم الإلكتروني المفعلة. عدد برامج التعليم المستمر. معدل تقييم الطلبة لهيئة التدريس. استبانة معدل عدد الساعات المعتمدة التي ينهيها الطالب كل عام دراسي. نسبة الطلبة الذين أنهوا 30 ساعة فأكثر في العام الدراسي. النسبة المئوية للطلبة الذين حصلوا على قبول في الدراسات العليا. مدى رضا أصحاب الأعمال (محلياً وإقليمياً) عن مدى معرفة ومهارات خريجي جامعة فيلادلفيا. (استبانة) عدد خريجي الجامعة الذين اجتازوا امتحان الكفاء الجامعية. أعداد الطلبة الحاصلين على جوائز محلية وإقليمية ودولية. رضا الطلبة عن أساليب التعليم والتعلم والتقييم. (استبانة) النسبة المئوية لعدد البرامج الدراسية الحاصلة على شهادات الجودة محلياً وعالمياً. نسبة الطلبة الملتحقين الذين أكملوا الدراسة لبرنامج البكالوريوس في الحد الأدنى من المدة. نسبة الطلبة الملتحقين في برامج الدراسات العليا الذين أكملوا الدراسة في الحد الأدنى من المدة. نسبة الخريجين من برامج البكالوريوس الذين حصلوا على عمل في مدة 6 أشهر. معدل رضا الطلبة عن التدريب الميداني. استبانة 	<p>1-2 لكل سنة 3 كل سنة 8 كل سنة < 85% 30 ساعة < 90% < 3% من الخريجين < 80% متزايد متزايد < 80% 10% (كل سنة) < 90% من المقيدين < 70% من المقيدين < 70% < 80%</p>



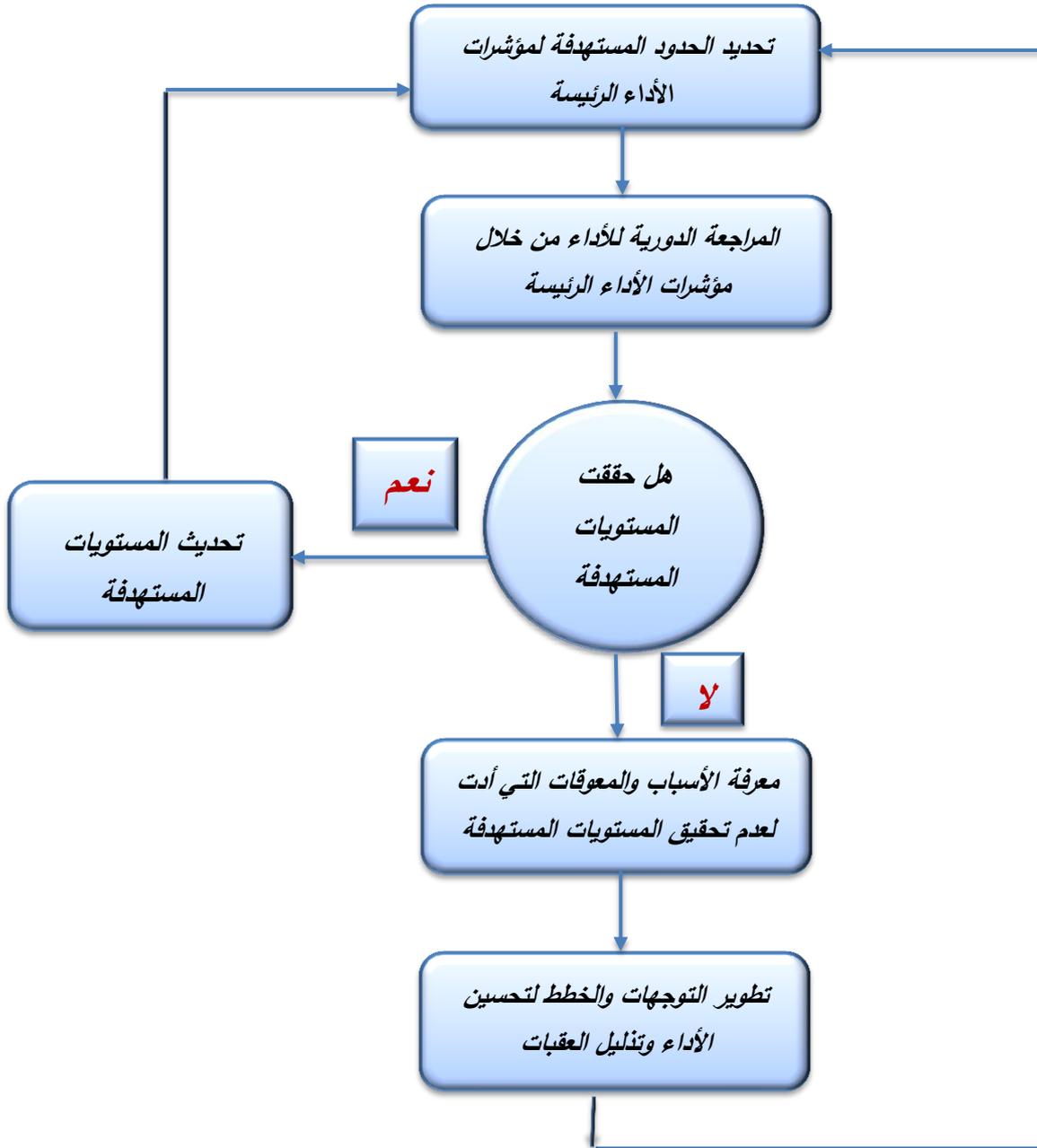
المعايير	الغايات الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	الحد المستهدف
البحث العلمي والإيفاد والإبداعات	الغاية الاستراتيجية الثالثة: الانخراط في البحث العلمي والارتقاء بنتائجته وتسويقها وتحفيز الأهداف الاستراتيجية الإبداعية	<ul style="list-style-type: none"> عدد المشاريع البحثية متعددة التخصصات. النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس الناشطين في مجال البحوث. (نشروا ما معدله بحثاً في كل سنة) معدل الأبحاث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس في المجالات العلمية المعتمدة. عدد الأبحاث المدعومة من داخل الجامعة. عدد الأبحاث المدعومة من خارج الجامعة. عدد برامج الدراسات العليا المستحدثة. عدد الاستشهادات المرجعية لجميع البحوث والكتب المنشورة. عدد برامج الدراسات العليا. النسبة المئوية لعدد طلبة الدراسات العليا في الجامعة إلى العدد الكلي من الطلبة المقيدين. النسبة المئوية لميزانية البحوث مقارنة بميزانية الجامعة. معدل عدد الكتب المؤلفة والمترجمة لكل عضو هيئة تدريس في السنة. عدد الاتفاقيات مع جهات الأكاديمية والصناعة والأعمال. عدد الأبحاث المنشورة من الطلبة (طلبة البكالوريوس والماجستير) بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس. عدد المشاركات في المسابقات البحثية التي تستهدف الطلبة. 	<p>متزايد</p> <p>< 60%</p> <p>0.6/السنة</p> <p>< 15</p> <p>< 5</p> <p>متزايد</p> <p>5 لكل عضو هيئة تدريس</p> <p>متزايد</p> <p>< 3%</p> <p>3%</p> <p>0.25%</p> <p>متزايد</p> <p>متزايد</p> <p>متزايد</p>
المصادر المالية والمادية والبشرية	الغاية الاستراتيجية الرابعة: تعزيز كفاية هيئة التدريس والموظفين	<ul style="list-style-type: none"> نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على شهادات من جامعات مرموقة معدل رضا أعضاء هيئة التدريس. (استبانة) النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يحملون درجة الدكتوراه إلى عدد أعضاء هيئة التدريس الكلي. النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس المستمرين في الجامعة في نهاية كل عام إلى العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس بداية العام نفسه. النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على ترقيات سنوياً. أعداد المبتعثين للدراسات العليا سنوياً. نسبة الإنفاق على الابتعاث سنوياً. النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في برامج التطوير الأكاديمي والتدريب سنوياً. عدد برامج التطوير الأكاديمي لهيئة التدريس سنوياً. معدل رضا الهيئة الإدارية والفنية. (استبانة) النسبة المئوية للموظفين المشاركين في الدورات التدريبية. 	<p>< 70%</p> <p>< 85%</p> <p>< 90%</p> <p>< 90%</p> <p>متزايد</p> <p>< 3</p> <p>2%</p> <p>< 60%</p> <p>< 5</p> <p>< 80%</p> <p>< 30%</p>



المعايير	الغايات الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	الحد المستهدف
	الغاية الاستراتيجية الخامسة: توفير بنية أساسية محفزة للتعلم وصيانتها وضمان الاكتفاء المالي واستدامته	<ul style="list-style-type: none"> ▪ رضا الهيئة التدريسية والإدارية عن البنية الأساسية للموارد المادية وتجهيزات تكنولوجيا التعليم. (استبانة) ▪ معدل الإنفاق السنوي على أعمال الصيانة الخاصة بالبنية الأساسية والتجهيزات من موازنة الجامعة سنوياً. ▪ معدل الإنفاق السنوي على البنية الأساسية للجامعة ومرافقها. ▪ النسبة المئوية للمباني المربوطة بشبكة الإنترنت في الجامعة سنوياً. ▪ معدل الإنفاق السنوي على المرافق لتسهيل حركة ذوي الاحتياجات الخاصة. ▪ رضا الهيئة التدريسية والإدارية عن البنية الأساسية للموارد المالية. (استبانة) ▪ استثمارات الجامعة. 	<p>< 85% < 2% من الميزانية < 30% متزايد متزايد < 80% متزايدة</p>
الخدمات الطلابية	الغاية الاستراتيجية السادسة: استقطاب الطلبة واستبقاؤهم وتحفيزهم والارتقاء بخدماتهم	<ul style="list-style-type: none"> ▪ النسبة المئوية للطلبة الحاصلين في الثانوية على معدل 80% فأكثر إلى العدد الكلي من الطلبة المقبولين في ذلك العام. ▪ معدل النسبة المئوية لعلامات الشهادة الثانوية للمقبولين في الجامعة في كل سنة من سنوات الخطة. ▪ النسبة المئوية للطلبة المستمرين بعد السنة الأولى إلى عدد الطلبة الملتحقين في السنة الأولى. ▪ 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). ▪ عدد الطلبة المستفيدين من منح الجامعة وصناديقها. ▪ عدد الطلبة المشتركين في برامج تبادل الطلبة الدولي. ▪ عدد الأنشطة اللامنهجية وتنوعها. ▪ نسبة الميزانية التشغيلية المخصصة لتقديم الخدمات الطلابية بما في ذلك خدمات ذوي الاحتياجات الخاصة. ▪ النسبة المئوية للطلبة غير الأردنيين إلى العدد الكلي للطلبة. ▪ رضا الطلبة الوافدين عن الخدمات المقدمة لهم. استبانة 	<p>65% من المقبولين 70% 90% < 85% متزايد متزايد متزايد متزايدة 40% < 85%</p>



المعايير	الغايات الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	الحد المستهدف
خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية	الغاية الاستراتيجية السابعة: الانخراط في أنشطة تنمي المجتمع وتغني الجامعة أكاديمياً	<ul style="list-style-type: none"> ▪ النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يشاركون سنوياً في أنشطة التفاعل مع المجتمع إلى العدد الكلي لهيئة التدريس. ▪ النسبة المئوية لعدد الطلبة الذين يشاركون سنوياً في أنشطة التفاعل مع المجتمع إلى العدد الكلي للطلبة. ▪ عدد المواد الدراسية ذات العلاقة بالتفاعل مع المجتمع. ▪ عدد الأنشطة المنفذة من الكليات لخدمة المجتمع. ▪ رضا الخريجين والمجتمع المحلي عن خدمات جامعة فيلادلفيا. (استبانة) ▪ نسبة برامج التثقيف المجتمعي المقدمة مقارنة بعدد أقسام/كليات الجامعة. ▪ عدد الدراسات المتعلقة بتحسين بيئة الجامعة ومجتمعها المحلي. ▪ معدل الإنفاق السنوي على الفعاليات المجتمعية. 	<p><20%</p> <p><10%</p> <p><10 متزايدة</p> <p><80%</p> <p><50%</p> <p>متزايد</p> <p>متزايد</p>
إدارة ضمان الجودة	الغاية الاستراتيجية الثامنة: تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وتحسين صورتها الذهنية وضمان جودة عملياتها.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التقييم الكلي لجودة بيئة التعلم في الجامعة من قبل طلبة السنة النهائية. (استبانة) ▪ نسبة المواد الدراسية التي يقوم فيها الطلبة بالتقييم خلال السنة. ▪ نسبة البرامج التي يتم اعتمادها من جهات دولية سنوياً. ▪ نسبة البرامج التي تحصل على شهادة جودة من هيئة الاعتماد. ▪ مدى الوعي بأمر الجودة الأكاديمية والإدارية. (استبانة) ▪ عدد الجوائز المخصصة لمكافأة التميز الأكاديمي والإداري. ▪ عدد الجوائز الأكاديمية الخارجية التي تحصل عليها الجامعة خلال العام. 	<p><80%</p> <p>100%</p> <p>10%</p> <p>20%</p> <p>100%</p> <p>10</p> <p>5</p>



الشكل 5-1 نموذج المراجعة الإدارية لمدى إنجاز المبادرات التنفيذية



6- الخلاصة

تناولت هذه الوثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة فيلادلفيا للفترة 2018-2022. وجاءت هذه الخطة، بشكل رئيس، تلبيةً لتشخيص الوضع الراهن للجامعة ودراسة المقارنات المرجعية، حيث جُمعت البيانات والمعلومات عن جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية حسب المعايير المعتمدة من هيئة الاعتماد وهي: الحوكمة، البرامج الأكاديمية، البحث العلمي والإيفاد والإبداعات، المصادر المالية والمادية والبشرية، الخدمات الطلابية، خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية، إدارة ضمان الجودة. وأجريت دراسة للمقارنات المرجعية مع عددٍ من الجامعات الوطنية والإقليمية والعالمية. وقامت لجان الخطة الاستراتيجية باستخلاص القضايا الاستراتيجية لكل معيار وبناءً عليها تمت 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 لها. وحتى تكون الاستراتيجية نافذة، حددت الجهات المسؤولة عن تنفيذ المبادرات ووضع جدول زمني يوضح أولويات تنفيذ المبادرات موزعة على سنوات الخطة الخمس. وحددت آلية لإدارة تنفيذ الخطة، وكذلك مؤشرات لأداء الرئيسة، والحدود المستهدفة لهذه المؤشرات، وعملية إدارة التنفيذ والمراجعة الدورية، وإجراء تصحيح المسار إن 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.



تشخيص الوضع الراهن لجامعة فيلادلفيا (SWOT) (التحليل الرباعي)

1- الحوكمة

مواطن القوة

- السياسات المتوفرة والإجراءات لجميع كليات الجامعة ووضوحها وشفافيتها.
- توافر هيكل تنظيمي مناسب.
- توافر النماذج والتعليمات والأنظمة.
- توافر موارد بشرية مؤهلة.
- النزاهة.
- توافر بعض برامج التطوير والتدريب.
- سياسة الباب المفتوح.
- المشاركة والانخراط في صنع القرار.
- العدالة وعدم التفرقة.
- وفاء الموارد البشرية للمؤسسة.
- توافر ثقافة عمل جيدة.
- وجود المشاركة الطلابية.
- مشاركة المجالس في صنع القرار.
- الترحيب بالأفكار الإيجابية.
- التواصل الفعال والسريع بين الإدارة العليا وهيئة التدريس والطلبة والموظفين.
- الفعالية (الكفاءة) في إدارة أعمال الجامعة (كل شخص يتم استخدامه إلى أبعد حد).

مواطن الضعف

- الاقتصار للصيانة الوقائية (Preventive) والصيانة التصحيحية (corrective).
- الافتقار للمرونة (الميل للمركزية) والافتقار للتفويض والتمكين.
- الافتقار لتطبيق بعض السياسات.



- الافتقار للتدريب الفعال للموظفين.
- تعميم وضع السياسات والأنظمة وتطبيقها بصرف النظر عن التمايزات.
- الميل إلى إدارة بدون مخاطر (إدارة محافظة) أو تجنب المخاطر.
- الافتقار للحوافز.
- الافتقار للأرشفة الالكترونية الفعالة.
- الافتقار للتنسيق المشترك بين خدمات الدعم في الجامعة.
- محدودية الفرص للتوسع المستقبلي.
- المواعمة بين المهارات والمواقع الإدارية.
- الافتقار للإبداع بسبب الفاعلية والتكلفة.
- الميل للإدارة الجزئية (Micromanagement).
- فرض القرارات على الوحدات الأكاديمية والإدارية من المجالس الأعلى دون مناقشتها أحياناً.
- الافتقار لتحديد الجهات المسؤولة عن بعض الإجراءات (ضعف الربط الشبكي في المسؤوليات).
- الافتقار لخطط التعاقب الوظيفي (Succession plan).
- الافتقار لمتابعة تنفيذ المبادرات والقرارات.
- الافتقار لمشاركات الخريجين في أمور الجامعة.
- الافتقار لوحدة متكاملة للموارد البشرية (تقوم بالاستقطاب والاستبقاء والتدريب لهيئة التدريس والموظفين).

الفرص

- الاستفادة من العدد الكبير لخريجي جامعة فيلادلفيا.
- تعيين أعضاء هيئة تدريس متمرسين وتميزين نظراً لمحدودية الوظائف المتوفرة في الوقت الحاضر.
- الرغبة في إحداث تغيير إيجابي في التعليم العالي.
- التعلم من الجامعات الأردنية الأخرى.
- توافر إمكانيات التعاون الدولي في مجال نقل الحوكمة الجيدة.

التهديدات (المخاطر)

- التذبذب في تعليمات وزارة التعليم العالي وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي.



- المنافسة على استقطاب الطلبة، وهيئة التدريس، والموظفين).
- المنافسة على السمعة (معظم الجامعات تسعى إلى التحسين).
- توظيف الخريجين في سوق العمل.
- التغيير المفاجئ في المراكز الإدارية الرئيسية.
- استدامة القيادة
- إجراءات تعديل التعليمات وتطويرها.

2- البرامج الأكاديمية

مواطن القوة

- الالتزام الصارم بأنظمة وتعليمات هيئة الاعتماد بشأن البرامج والمناهج واعتمادها.
- تحديد كتب دراسية Textbook حديثة.
- المراجعة المستمرة للخطط الدراسية.
- توافر سياسات وآليات واضحة لمراجعة الخطط الدراسية.
- تطبيق الأجندة الأكاديمية حسب آليات وتعليمات واضحة وفعّالة.
- توافر عمادة التعليم عن بعد.
- تطبيق الأنظمة والتعليمات الأكاديمية على الجميع بشفافية وعدالة.
- شهرة الجامعة وصورتها الذهنية في المجتمع الأكاديمي.
- توافر مهارات الاتصال في كثير من المواد الدراسية.
- التقييم الموضوعي لنتائج التعلم لدى الطلبة.
- وضوح نتائج التعلم.
- العلاقة الوثيقة بين البرامج الأكاديمية والصناعة والأعمال.
- صغر حجم الصفوف الدراسية.

مواطن الضعف

- التدريب العملي والميداني الفعّال.
- الضعف في مهارات اللغة الانجليزية.



- الإرشاد والتوجيه.
- ضعف الخلفية العلمية للطلبة في العلوم والرياضيات.
- استخدام الكتب الدراسية كأداة للمذاكرة.
- تنوع الأساليب في تقييم نتائج التعلم لدى الطلبة.
- الافتقار لآلية تعزز التفاعل بين الطلبة وهيئة التدريس.
- جودة الأجهزة والتجهيزات في بعض المختبرات وحداتها.
- الافتقار لتطبيق آلية تعزز مهارات التواصل والتفكير لدى الطلبة.
- الافتقار لأنشطة تعزز التفاعل بين الجامعة والجامعات الأخرى.
- كثرة الامتحانات وتداخلها.

الفرص

- توافر مجتمع المعرفة Knowledge-based Society.
- شغف الطلبة للتعلم.
- التوسع في برامج الدراسات العليا.
- التعاون مع الصناعة.
- التوسع في برامج البكالوريوس بما يتواءم وسوق العمل والحاجة المجتمعية.
- توافر فرص العمل للمؤهلين بالمعرفة والمهارات من الخريجين.
- احتلال الخريجين مراكز قيادية.

التحديات

- المنافسة مع الجامعات الأخرى.
- استقطاب الطلبة المتميزين.
- استقطاب هيئة تدريس متميزين.
- استدامة مصادر الاتفاق.

3- البحث العلمي والإيفاد والإبداعات

مواطن القوة

- توافر الثقافة البحثية.
- توافر الدعم المالي للبحوث من عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.



- توافر الفرص لحضور المؤتمرات العلمية.
- توافر المراجع الورقية والالكترونية.
- وضوح أنظمة وتعليمات البحث العلمي في الجامعة.

مواطن الضعف

- برامج الدراسات العليا محدودة.
- الافتقار لطلبة الدراسات العليا (كمّاً ونوعاً).
- الافتقار للاستشارات (عدم وجود قنوات اتصال فاعلة).
- البيروقراطية في العمليات.
- عدم توافر منح التفرغ للبحث العلمي.
- الافتقار لنظام يحفّز الباحثين.
- الافتقار للمجموعات البحثية وخاصة متعددة التخصصات.
- الافتقار لمجالات التركيز البحثية في الكليات والأقسام الأكاديمية بالجامعة.
- الافتقار للبحوث ذات الصفة التسويقية (البحوث التطبيقية).
- الافتقار لآلية التشارك في التجهيزات البحثية بين الكليات والأقسام المختلفة.
- جاهزية المختبرات وأمور السلامة والأمان فيها.
- الافتقار للشغف والرغبة في البحث العلمي.
- مواءمة البحث العلمي مع الحاجة المجتمعية.
- الافتقار للتعاون الدولي في مجال البحوث.
- بطء عملية تقييم المشاريع البحثية.
- وجود نسبة كبيرة من هيئة التدريس غير فعّالة في مجال البحوث.
- اهتمام هيئة التدريس بالبحوث كمّاً وليس نوعاً.
- عدم ثبات هيئة التدريس في الجامعة.
- الافتقار للابتكار مع وجود مركز.

الفرص

- توافر الدعم من صندوق دعم البحوث الوطني، ومؤسسة شومان، وبرازموس بلس والمنح الأوروبية.
- توافر الدعم من الجامعة للمشاريع البحثية الصغيرة.



- مركز الإبداع في الجامعة.
- توافر برامج التعاون البحثي على المستوى الوطني والدولي.
- توافر بعض الصناعات في الأردن وخاصة الصناعات الصيدلانية.
- تشجيع الإدارة العليا للجامعة على الانخراط في البحوث.
- توافر الموارد البشرية على المستوى الوطني.

التحديات (المخاطر)

- استدامة الدعم المالي.
- المنافسة وترتيب الجامعات من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي.
- استقطاب باحثين متميزين.
- الكمية مقابل النوعية (الجودة).
- النشر في مجلات الفئة الثالثة.
- عدم اهتمام شريحة كبيرة من هيئة التدريس بالانخراط في البحوث العلمية.
- كفاية الدعم المالي لحضور المؤتمرات العلمية.

4- المصادر المالية والمادية والبشرية

مواطن القوة

- توافر مصادر التعلم الورقية والالكترونية وسهولة الوصول إليها.
- إسهام وحدات الجامعة في وضع موازاناتها في وقت مبكر من السنة وتحديد جميع احتياجاتها.
- توافر الرقابة المالية والتدقيق الداخلي والخارجي على الميزانية.
- ترجمة الموازنة بشكل كامل عند إعداد الميزانية.
- صندوق الادخار.
- توافر البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ما ي صاحبها من خدمات حاسوبية.

مواطن الضعف

- استدامة الموارد المالية.
- ضيق بعض المختبرات.
- الافتقار لملاحظة السلامة والأمان في المختبرات.



- اكتظاظ بعض الصفوف الدراسية.
- صيانة الأجهزة وإصلاحها.
- الافتقار لبعض التجهيزات والبرمجيات.
- جودة الأجهزة والتجهيزات (التقادم والتلف) الخاصة بالتدريس والبحث.
- ضعف التشارك بين الكليات والأقسام في الأجهزة والتجهيزات.
- محدودية المختبرات البحثية.
- الافتقار لبيئة تعليم إيجابية تفرز الأنشطة اللامنهجية للطلبة.
- الافتقار لأنشطة الإجراءات الكترونياً.

الفرص

- البناء على سمعة الجامعة واحتلالها مراكز متقدمة في ترتيب الجامعات وذلك من مؤسسات عالمية.
- استثمارات الجامعة.
- توافر بنية طلبة لتكنولوجيا المعلومات.

التحديات

- تذبذب دخل الجامعة بتذبذب عدد الطلاب المسجلين.
- المنافسة مع الجامعات الأخرى في استقطاب هيئة التدريس والباحثين المتميزين.
- استدامة الموارد المالية.
- تغليب الاهتمام بالجودة على الاهتمام بالكمية.
- المنافسة مع الجامعات الأخرى في تطوير البنى التحتية وتوفير بيئة تعلم إيجابية.
- تقادم الأجهزة والتجهيزات.

5- الخدمات الطلابية

مواطن القوة

- استقطاب طلبة متميزين (تخفيض الرسوم الجامعية للطلبة المستجدين المتميزين وللطلبة في مرحلة البكالوريوس بناءً على أدائهم)
- سياسة الباب المفتوح للطلبة (مع المدرسين والإداريين).
- حرية اختيار التخصص ضمن التعليمات الناظمة.



- توفير وسائل النقل كجزء من الرسوم الجامعة.
- توفير الكافتریات والصالات الرياضية.
- عدم وجود العنف الجامعي كظاهرة إلا من حالات فردية.
- المتابعة الحثيثة من عمادة شؤون الطلبة للطلبة الذين بحاجة لتقويمهم السلوكي أو النفسي.
- الاهتمام بشؤون الطلبة المغتربين وأمور الجاليات الطلابية.
- تشجيع الأنشطة اللامنهجية التي يشارك بها الطلبة ودعمها.
- الباب المفتوح لتظلمات الطلبة.
- الشفافية والعدالة في التعامل مع الطلبة بصرف النظر عن أي اعتبارات.
- تنوع المجتمع الطلابي.

مواطن الضعف

- الافتقار إلى تطبيق نظام إرشاد فعّال للطلبة.
- تعزيز الإرشاد للطلبة الجدد ورعايتهم ودمجهم في مجتمع الجامعة خاصة الطلبة غير الاردنيين.
- توفير خدمات للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ضبط الاشراف على خدمات النقل للطلبة.
- ضعف مستوى الطلبة في اللغة الانجليزية خاصة في الكليات التي تُدرّس بالإنجليزية.
- ضعف الإشراف على الخدمات الغذائية ومراقبتها.
- الأنشطة الرياضية والفنية محدودة لمحدودية الموارد.
- الافتقار للحياة الاجتماعية والأنشطة ذات العلاقة.
- الافتقار لآلية الاستقطاب للطلبة الاردنيين.
- الافتقار لوسائل وآليات تحفيز الطلبة.

الفرص

- العلاقات مع الجامعات الأخرى (المحلية والإقليمية والدولية).
- برامج التبادل الطلابي من خلال انخراط الكليات والاقسام في برامج إيراسموس بلس.
- توافر الطلبة من جنسيات عربية متعددة.

التحديات



- المنافسة من الجامعات الأخرى.
- استقطاب الطلبة للتخصصات المختلفة.

6- خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية

مواطن القوة

- توافر الخدمات في الجامعة سواء في العلوم الصحية أو الهندسية أو الإدارية أو اللغويات.
- توجيه جزء من أنشطة عمادة شؤون الطلبة لخدمة المجتمع.
- وجود مراكز الدراسات المستقبلية ومركز الإبداع الأردني.
- استعداد الكثير من الطلبة وهيئة التدريس لتقديم الخدمات المجتمعية.
- جوائز فيلادلفيا.
- المقالات التي يكتبها مساعد الرئيس للعلاقات الدولية والتي يكتبها بعض أعضاء هيئة التدريس في الصحف المحلية.
- مجلة جامعة فيلادلفيا.

مواطن الضعف

- الافتقار لاستراتيجية تعزز انخراط المجتمع في الشراكة مع الجامعة في مجال الخدمات المجتمعية.
- الافتقار للمعلومات الخاصة بمجالات الخدمة التي تقدمها الجامعة للمجتمع.
- عدم توافر ذوي الخبرة في مجال خدمة المجتمع.
- الافتقار للتواصل الفعال مع المجتمع.
- عدم وجود تحفيز للطلبة الذين يتطوعون لتقديم خدمات المجتمع.
- الافتقار لتغطية أنشطة الجامعة إعلامياً من دائرة العلاقات العامة بالجامعة.

الفرص

- استعداد الجامعة لتقديم الخدمات المجتمعية كونها جزء من رسالتها.
- وجود كليات الصيدلة والهندسة والتمريض.
- توافر عمادة التعليم عن بعد (بإمكانها تقديم المواد التدريسية والنوعية للمجتمع المحلي).
- دور الخريجين.
- التعاون مع الجمعيات المجتمعية.



- إقامة علاقات مع المدارس.

التحديات

- العبء التدريسي العالي لأعضاء هيئة التدريس.
- المنافسة من الجامعات الأخرى.
- عدم وجود جهة مخصصة بالتحديد لتقديم الخدمة المجتمعية.

7- إدارة ضمان الجودة

مواطن القوة

- توافر عمادة التطوير والجودة.
- تشجيع الإدارة العليا لتحسين جودة مكونات الجامعة وعملياتها وتطويرها.
- محاول بعض الكليات الحصول على اعتماد من جهات اعتماد دولية مثل ABET لكلية الهندسة و AACSB لكلية العلوم الإدارية.
- توافر الخبرات في مجال الجودة لدى بعض الكليات لحصولها على اعتمادية الهيئة البريطانية للجودة.
- تقدم الجامعة لشهادة الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي والاستفادة من هذه التجربة.
- توثيق معظم سياسات وإجراءات الجامعة.
- توافر الجودة العالمية في برامج ومناهج التخصصات في الجامعة.

مواطن الضعف

- الافتقار لتعميم ثقافة الجودة على جميع العاملين في الجامعة.
- الافتقار لضمان الجودة في الإجراءات الإدارية.
- ضعف التوثيق في عمليات الجامعة وإجراءاتها.
- غياب بعض السياسات والإجراءات التي ما زالت غير متوافرة.
- الافتقار لفاعلية تنفيذ الإجراءات والسياسات على مستوى الوحدات الأكاديمية والإدارية.

الفرص

- تشجيع الإدارة العليا لرسم سياسات الجودة وتفعيلها.
- توافر الخبرات في الجامعة لدخولها في أكثر من برنامج للتقييم الذاتي والاعتماد وشهادات الجودة.

التحديات



- حصول عدد من الجامعات على شهادات الجودة سواء على مستوى الجامعة أو مستوى التخصصات ومنافسيتها لجامعة فيلادلفيا.
- الافتقار لعدد كافٍ من أعضاء هيئة التدريس لرسم سياسات الجودة وتطبيقها.
- الافتقار للميزانية اللازمة لإنفاذ البرامج التنفيذية للخطة بعد وضعها.