

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الرازي

2019



2023

الخطة
الإستراتيجية
الأولى





اختيارك ... نحو مستقبل أفضل



www.alraziuni.edu.ye



Strategy Plan Summary of Al-Razi University

Design by: Osama Al-Moaina

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
5	أسماء فريق الخطة الاستراتيجية	.1
6	كلمة وزير التعليم العالي والبحث العلمي	.2
7	كلمة مجلس الأمناء	.3
8	كلمة رئيس الجامعة	.4
9	كلمة فريق التخطيط الاستراتيجي	.5
12	كلمة قطاع الجودة والتطوير	.6
13	منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية	.7
15	أبعاد تحليل الموقف الراهن والتوجهات الاستراتيجية	.8
17	مراحل إعداد الخطة	.9
18	أدوات جمع البيانات	.10
19	الجامعات المرجعية	.11
21	تحليل احتياجات أصحاب المصلحة	.12
22	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	.13
26	التوجهات الاستراتيجية	.14
30	الأهداف الاستراتيجية	.15
35	البرامج التنفيذية.	.16
36	المتابعة والتقييم.	.17

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

لجان إعداد الخطة الاستراتيجية :

لجنة المراجعة				اللجنة الإشرافية			
م	الإسم	المسمى الوظيفي	الصفة	م	الإسم	المسمى الوظيفي	الصفة
1	أ.د/ أحمد على الحاج	أستاذ التخطيط الاستراتيجي ج/ صنعاء	رئيساً	1	د/ طارق علي النهي	نائب رئيس مجلس الأمناء	رئيساً
2	أ.د/ سنان غالب المرهضي	أستاذ إدارة الأعمال ج/ صنعاء	نائباً	2	د/ قيس أحمد المحمدي	رئيس الجامعة	نائباً
3	د/ صادق حسن الشراحي	وكيل وزارة التعليم العالي لقطاع البحث العلمي	عضواً	3	د/ عبدالوهاب الكحلاني	نائب رئيس الجامعة	عضواً
4	د/ صالح محمد الكليبي	عضو مجلس الجامعة	عضواً	4	د/ محمود يحيى النهي	مساعد رئيس الجامعة	عضواً ومقرراً
5	أ/ رائد العبدلي	مستشار الجامعة للجودة والتطوير	عضواً ومقرراً				
اللجنة الفنية							
م	الإسم	المسمى الوظيفي	الصفة	م	الإسم	المسمى الوظيفي	الصفة
1	د/ تركي يحيى القباني	مدير مركز الجودة	رئيساً	12	د/ رشاد محمد النمر.	رئيس قسم الصيدلة	عضواً
2	أ.د/ نبيل أحمد الربيعي	عميد كلية العلوم الطبية	نائباً	13	د/ نبيلة شايف محمد	رئيس قسم المختبرات	عضواً
3	د/ محمد علي الواحدي	مدير التخطيط الاستراتيجي	عضواً ومقرراً	14	د/ أنيس عبدالواحد ثابت.	عضو هيئة تدريس	عضواً
4	د/ مهدي عبدالله السباعي	عميد كلية الحاسوب	عضواً	15	أ/ عبدالفتاح صالح الجراحي	مدرس	عضواً
5	د/ وائل عبدالرحمن صديق	عميد كلية العلوم الإدارية	عضواً	16	أ/ أميرة محمد عامر	شؤون الخريجين	عضواً
6	أ.د/ عبدالجليل درهم	عضو هيئة تدريس	عضواً	17	أ/ فردوس محمد مرشد	المالية	عضواً
7	أ/ شرف علي شانع	الشؤون الأكاديمية	عضواً	18	أ/ عبدالكريم يحيى القشبي	مدير الموارد البشرية	عضواً
8	أ/ عمار قايد الذيباني	الأمين العام	عضواً	19	أ/ سحر احمد الجندي	مدير مكتب رئاسة الجامعة	عضواً
9	م/ أسامة علي المعاينة	المسجل العام	عضواً	20	د/ يحيى علي السماوي.	مدير مركز البحث العلمي	عضواً
10	أ/ كمال علي الوليدي	الأمين العام المساعد	عضواً	21	أ/ سمير احمد حيدر	الشراكة وخدمة المجتمع	عضواً
11	د/ جميل غالب الربيعي	رئيس قسم العلوم التطبيقية	عضواً	22	أ/ نبيلة يحيى السميري	المكتبة	عضواً

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023



كلمة وزير التعليم العالي والبحث العلمي

الأستاذ/ حسين علي حازب

شهد العالم تغيرات كبرى في الميادين الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والديموغرافية، وفي خضم المنافسة يتعين على الجامعات أن تقوم بمراجعة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية؛ للتعرف على نقاط القوة والضعف، ولتحقيق الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة؛ والحد من التهديدات والمخاطر التي تتعرض لها.

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي نهجاً عملياً في الإدارة التنظيمية في معظم المؤسسات التعليمية وغير التعليمية في العصر الحديث، ومن هنا فإن على الجامعات أن تتخذ من التخطيط الاستراتيجي نهجاً علمياً وعملياً لتحقيق طموحاتها وتوقعاتها، لكي تسهم بشكل بناء في خدمة الوطن، وعليها أن توسع وتعزز وجودها على الساحة الوطنية والاقليمية، كما يتعين على الجامعات أن تتبع آلية رسمية منتظمة لاستكشاف الفرص المتاحة، ولاستشعار التحديات على الصعيدين الاقليمي والوطني، وعلى مستويات القطاع التعليمي في اليمن.

وبناء على ذلك فإن على جامعة الرازي وغيرها من الجامعات الوطنية أن تستجيب وتعمل على توسيع دورها للإسهام في تلبية التوقعات التي وردت في رؤية اليمن 2025، كما يتحتم عليها الاستجابة للتغيرات في سوق العمل والاقتصاد، وإنتاج موارد بشرية جديدة تلبى احتياجات التنمية المستدامة.

وتعد هذه الخطة الاستراتيجية دليلاً صادقاً على توجه جامعة الرازي نحو الاسهام البناء والفعال في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، ومؤشراً مهماً من مؤشرات تحسين وتجويد نوعية التعليم العالي والبحث العلمي.

انتهاز هذه الفرصة للتأكيد على الجامعات الأهلية والحكومية تحديد توجهاتها الاستراتيجية وخططها التنفيذية وترجمتها على الواقع للوصول الى الاهداف الاستراتيجية المنشودة، وتحقيق معايير مجلس الاعتماد الاكاديمي الوطني والعمل على تلبية احتياجات المجتمع والتنمية المستدامة.

كلمة مجلس الأمناء :



ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

تبنت جامعة الرازي التخطيط الاستراتيجي فكراً وتطبيقاً ، في ظل توجه الجامعة نحو ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، لتحديد اتجاهات العمل في المستقبل، وفق رؤية ورسالة وأهداف واضحة، لتصبح الخطة الاستراتيجية مرجعية أساسية للجامعة، في إعداد خططها السنوية وبرامجها التطويرية، وبما يمكنها من الاستغلال الفعال لإمكاناتها وقدراتها، وتعد الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى للنهوض بالجامعة، والأساس لخطوات ومراحل متابعة للتقدم والتحسين المستمر، ولذا فإنها تركز على الجوانب الأساسية، وتذكر بنقاط الضعف والأولويات التي ينبغي التركيز على معالجتها، وتلمس الطريق الصحيح والمضي فيها قدماً، وهذه الاستراتيجية لا تعد تشريعاً أو قانوناً ثابتاً، وإنما مسارات تتسم بالوضوح والمرونة والواقعية، وتهدف إلى التطوير والتحسين المستمر.

ما من شك في أن نجاح تنفيذ الخطة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على جذب الموارد الضرورية لاستمرارها، ولذا سنسعى ضمن تطلعات الخطة إلى البحث الدائم عن الفرص ومتابعة تحقيقها ضمن الموارد اللازمة والمتاحة، وإننا عازمون على تحقيق هذه الأهداف، وسندعم القيام بذلك؛ لدفع جامعة الرازي إلى الأمام على طريق التميز.

نائب رئيس مجلس الأمناء

د / طارق علي النهي



كلمة رئيس الجامعة :

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

إن فرص تحقيق التنمية الشاملة وللتعامل بنجاح مع التحديات والازمات التي تواجه بلادنا علينا أن نعتمد على طبيعة وجودة مخرجات النظام التعليمي والتي تقوم على توفر الاسس الرئيسية المتمثلة في حوكمة التعليم، والسياسة العامة للتعليم، وعلى استراتيجيات التعليم ولتحقيق الجودة والتميز على مستوى الجامعات نحتاج الى وجود نظام حوكمة رشيدة للجامعات ووضع السياسة العامة وبناء استراتيجيات طموحة لها وبطريقة منهجية وعلمية.

ومن هذا المنطلق تتجه جامعة الرازي بكافة إمكانياتها المادية والبشرية لتقديم تدريس فعال وبحث علمي متميز، وتدريب مستمر لطلابها وفقاً لاحتياجات سوق العمل محلياً وإقليمياً وعالمياً، وتغرس في نفوسهم حب العمل التطوعي والمشاركة المجتمعية البناءة، وتقوى الجامعة علاقتها مع القطاعات الإنتاجية والخدمية لتحقيق المصالح المشتركة بين هذه القطاعات ومجالات التعليم والبحث العلمي والتدريب وخدمة المجتمع بما يساعد في تحقيق التنمية المستدامة، وزيادة الوعي الصحي وتحسين نوعية الخدمات الطبية والتقنية والإدارية المقدمة للمجتمع. أنتهز هذه الفرصة؛ لأقدم شكري وتقديري لجميع من ساهم في إعداد هذه الخطة الاستراتيجية، كما أنني أتطلع إلى مستقبل أكثر ازدهاراً لجامعة الرازي، ولدي ثقة كبيرة في أن تتضافر جهود جميع العاملين بالجامعة لترجمة هذه الخطة إلي واقع ملموس حتى تتمكن الجامعة من تحقيق رؤيتها في التميز على المستوى المحلي، ومن ثم فتح آفاق جديدة للجامعة لتحقيق مكانة مرموقة على المستوى الاقليمي في المستقبل المنظور.

د / قيس احمد المحمدي

رئيس الجامعة



كلمة فريق إعداد الخطة الاستراتيجية

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

جامعة الرازي في مرحلة نمو مستمر، وقد حرصت منذ الوهلة الأولى لإنشائها على الاسهام الفاعل في خدمة المجتمع وتعزيز دورها التنموي وتحسين مخرجاتها وخدماتها في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي، من خلال افتتاح برامج نوعية تزداد الحاجة الى مخرجاتها في سوق العمل، وتحقق رؤية المجتمع وتطلعاته نحو الدور الذي يمكن أن يسهم به القطاع الخاص في تحقيق التكامل مع ما تقدمه الجامعات الحكومية، واتاحة فرص تعليمية مناسبة لمختلف شرائح المجتمع الباحثين عن تعليم نوعي وتأهيل علمي متميز، وتأتي هذه الخطة الاستراتيجية للتأكيد على جدية قيادة الجامعة في تقديم بيئة تعليمية نموذجية محورها الاهتمام بالطالب لتدعيم نموه الشامل والمستمر.

وتتسم الخطة الاستراتيجية لجامعة الرازي بأنه تم إعدادها بناءً على منهجية علمية رصينة ومدخلات معلوماتية ثرية ومتنوعة وبالمشاركة مع كافة الأطراف ذات الصلة بالجامعة، وستوجه هذه الخطة مسار الجامعة نحو رؤيتها وستشكل العامل الرئيس في مسألة تخصيص الموارد، ومعايير التقييم، وفي ضوء هذا سيتم النظر في كل برنامج ونشاط ومدى ارتباطه مع أهداف الجامعة ومساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، والحفاظ على التميز في البرامج التي تقدمها، وتحديثها باستمرار.

ختاماً؛ فهذه هي أول خطة استراتيجية شاملة لجامعة الرازي، ولذا فإن علينا تركيز طاقاتنا على تحقيق توقعاتنا بإحداث التميز والمنافسة الوطنية أولاً بلا تردد أو وجل، عندما يتحقق ذلك؛ فإن أملنا في تحقيق التميز على نطاق أوسع سيكون في متناول أيدينا بإذن الله.

د/ تركي يحيى القباني

رئيس فريق إعداد الخطة الاستراتيجية



نبذة عن الجامعة

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

جامعة الرازي جامعة يمنية أهلية تأسست باسم كلية الرازي في عام 2009 م كمؤسسة تعليمية معتمدة متخصصة في مجال التعليم الطبي، هدفت الى تخريج وتأهيل الكوادر الطبية المتخصصة لتلبية احتياجات المجتمع وساهمت في تقديم أفضل الخدمات الصحية. وفي العام 2013 م تم تحويل الكلية الى جامعة الرازي وذلك للتوسع في البرامج الدراسية الأخرى، ولتحقيق ذلك فإن الجامعة وفرت البنية التحتية والبشرية اللازمة من قاعات ومعامل ومناهج دراسية، وأعضاء هيئة تدريس لمختلف البرامج من حملة الشهادات العليا ومن ذوي الخبرات والكفاءات العالية في العملية التعليمية، ورفدت العملية التعليمية بأحدث الوسائل التكنولوجية.

سعت الجامعة منذ الوهلة الأولى إلى تحسين إمكانياتها وقدراتها باستمرار، وإثراء خبرات طلابها من خلال أساتذتها المتخصصين وتوصيف وتطوير برامجها ومقرراتها بأحدث النماذج المعتمدة من قبل مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، ولمواكبة احتياجات سوق العمل المتجددة تحرص الجامعة سنويا على افتتاح برامج جديدة لمواكبة تلك الاحتياجات، سواء على مستوى المرحلة الجامعية الأولى أو الدراسات العليا..

وتضم الجامعة ثلاثة قطاعات وهي قطاع الشؤون الأكاديمية والطلاب، وقطاع الدراسات العليا والبحوث، وقطاع الجودة وخدمة المجتمع، وتعمل الجامعة جاهدة من أجل خدمة ورعاية أهم عنصر في العملية الأكاديمية وهو الطالب بدءا من خلق بيئة جامعية وتعليمية تعمل على صقل وتنمية الشخصية المتكاملة وصولا إلى التطوير والاستحداث في كليات الجامعة المختلفة من حيث المناهج وطرق التدريس والبرامج المقدمة بالإضافة للبرامج والأنشطة المختلفة، والتدريب، والإرشاد الأكاديمي، والخدمات المكتبية وتوفير مصادر تعلم متنوعة.

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

وقد أنجزت الجامعة بكلياتها المتعددة وأقسامها العلمية المختلف العديد من الابحاث والدراسات العلمية والتي تم نشرها من خلال المجالات العلمية المحكمة والدوريات.

تتألف جامعة الرازي من الكليات والتخصصات الآتية:

- ◆ كلية العلوم الطبية : وتحتوي على التخصصات التالية : تخدير - صيدلة - مختبرات - تمريض - قبالة - صحة مجتمع - علاج طبيعي - تغذية علاجية.
- ◆ كلية الحاسوب وتقنية المعلومات : وتحتوي على التخصصات التالية : علوم حاسوب - تقنية معلومات - نظم معلومات إدارية - شبكات.
- ◆ كلية العلوم الإدارية والإنسانية : وتحتوي على التخصصات التالية : محاسبة - إدارة أعمال - علوم مالية ومصرفية - تسويق.
- ◆ إدارة الدراسات العليا : وتحتوي على التخصصات التالية : إدارة أعمال - حالات حرجة - وبائيات.

مساعد رئيس الجامعة لقطاع الجودة والتطوير

د / محمود يحيى النهي

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

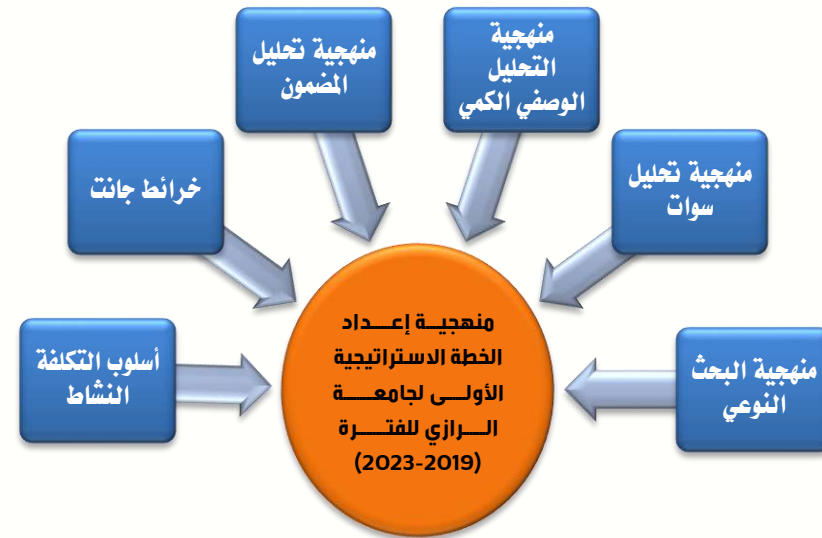


ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

منهجية البحث النوعي: باستخدام المقابلات المعمقة، ومناقشة المجموعات البؤرية، وجلسات العصف الذهني.
منهجية SWOT : لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
منهجية التحليل الوصفي الكمي: لغرض رصد جوانب النمو والتطور والوقوف على أبرز التحولات الاستراتيجية لها، إضافة إلى تحليل المؤشرات الكمية في مختلف مجالات عمل الجامعة.
منهجية تحليل المضمون: لتحليل أنظمة الجامعة ولوائحها ووثائقها، وخططها السابقة، والهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي بالجامعة.
خرائط جانتي: تركز على تحليل الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل نشاط من أنشطة الخطة الاستراتيجية.
أسلوب التكلفة/ النشاط: أحد أهم الأساليب الكمية لتقدير التكلفة الكلية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ككل، مستنداً إلى حساب التكلفة التقديرية اللازمة لتحقيق كل نشاط على حدة.

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

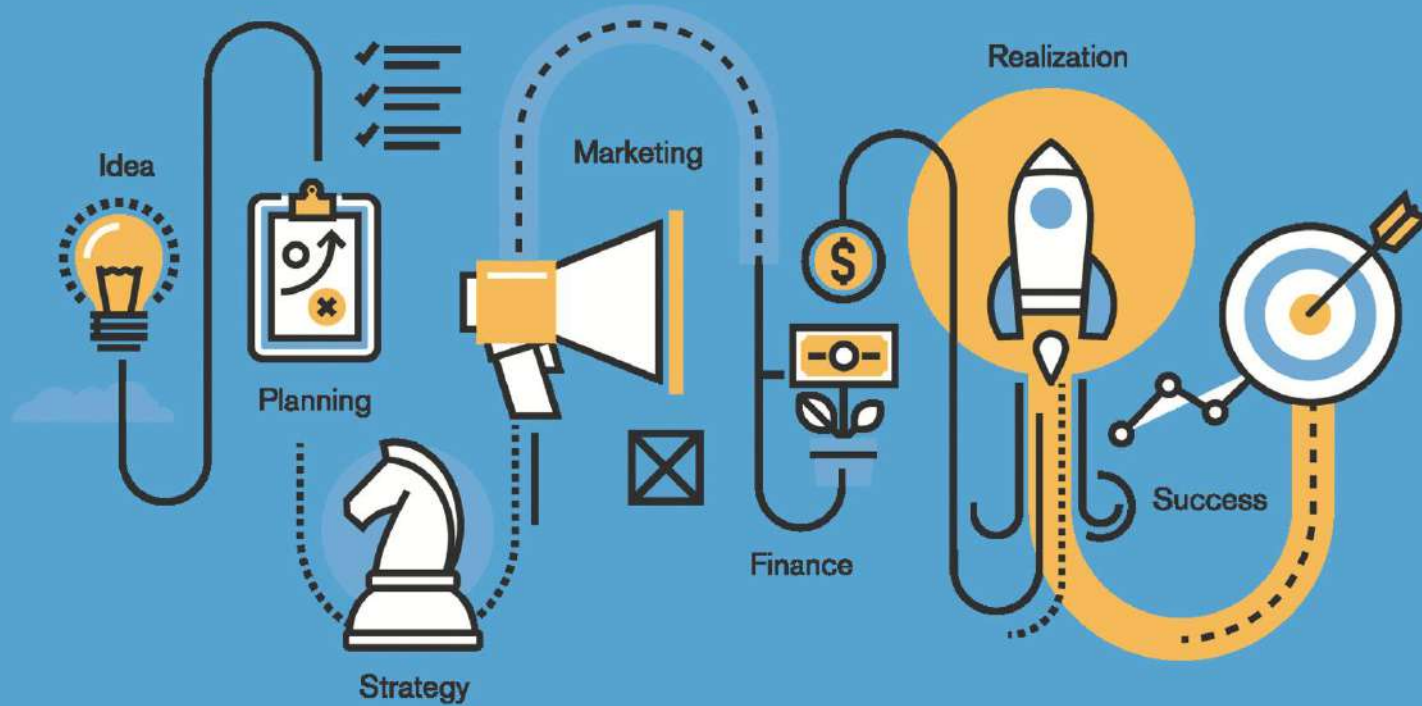


ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

أبعاد تحليل الموقف الراهن والتوجهات الاستراتيجية



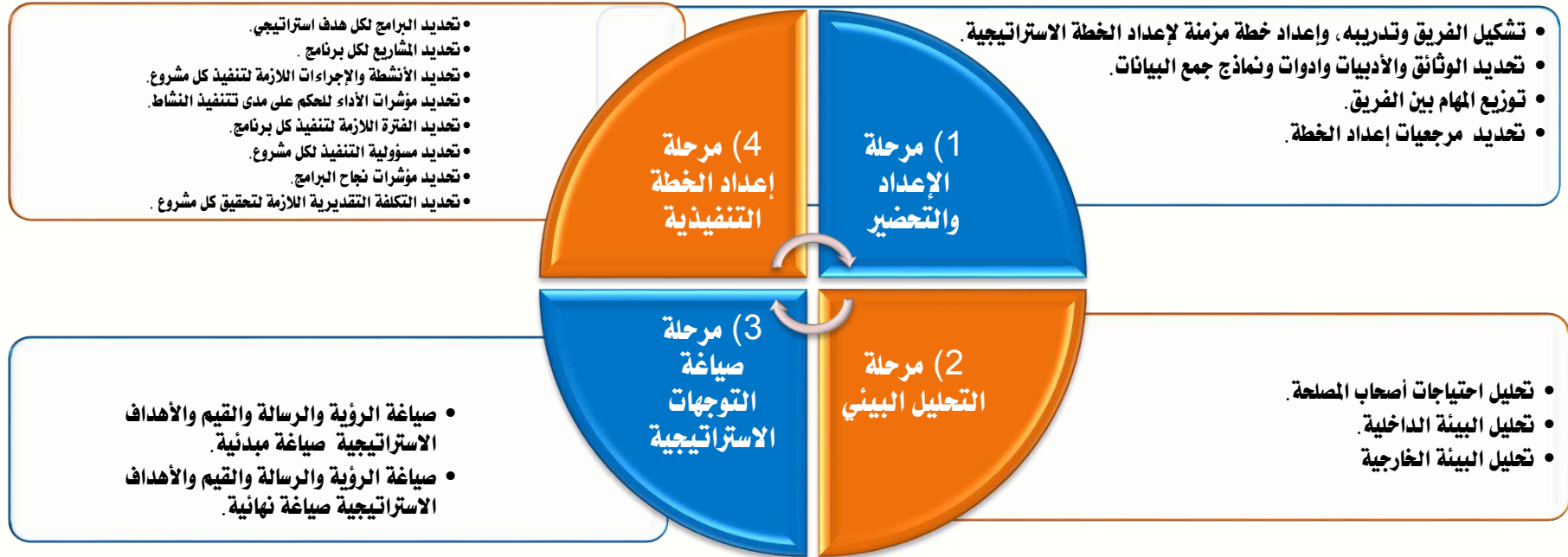
مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية



ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية

مرت عملية إعداد الخطة الاستراتيجية بأربع مراحل رئيسية، على النحو الآتي:



ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

خطوات صياغة التوجهات الاستراتيجية : (الرؤية – الرسالة – القيم – الأهداف الاستراتيجية)

مرت عمليات صياغة التوجهات الاستراتيجية بعدة خطوات، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

خطوات صياغة الأهداف الاستراتيجية

- التعريف بمفهوم الأهداف الاستراتيجية، وخصائص الهدف الاستراتيجي.
- استعراض أمثلة لأهداف استراتيجية لعدد من الجامعات.
- التوافق على المحاور العامة التي تحقق رؤية ورسالة الجامعة.
- صياغة هدف استراتيجي خاص بكل محور.

خطوات صياغة القيم

- تم عرض مفهوم القيم المؤسسية خلال ورشة العمل.
- عرض أمثلة للقيم المؤسسية لعدد من الجامعات.
- اقتراح مجموعة من القيم من قبل المشركين تعكس طبيعة عمل الجامعة ورؤيتها ورسالتها.
- توثيق القيم المتفق عليها في محضر.

خطوات صياغة الرسالة

- تعريف الفريق بمفهوم الرسالة والعناصر والخصائص المميزة للرسالة الجيدة.
- مراجعة رسائل سابقة للجامعة وكلياتها.
- عرض رسائل لـ (25) جامعة محلية وإقليمية وعالمية.
- صياغة عدة بدائل للرسالة من قبل كل مشارك.
- التوافق على أفضل خمس صيغ مناسبة.
- نقد وتنقيح الصيغ المرشحة تمهيدا للوصول إلى صيغة واحدة متفق عليها.
- توثيق الصيغة المتفق عليها في محضر.

خطوات صياغة الرؤية

- تعريف الفريق بمفهوم الرؤية، وخصائص الرؤية الجيدة.
- مراجعة رؤى الجامعة خلال الفترة السابقة.
- عرض رؤى لـ (25) جامعة محلية وإقليمية وعالمية.
- صياغة عدة بدائل لرؤى تعكس الأولويات والطموحات لدى الجامعة.
- اختيار الرؤى التي تحتوي على المضامين التي ينبغي أن تتوفر في الرؤية.
- التوافق على أفضل خمس صيغ مناسبة.
- التوافق على صيغة واحدة للرؤية.
- توثيق الصيغة المتفق عليها في محضر.

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

أدوات جمع البيانات

اعتمدت الخطة عدد من الأدوات لجمع البيانات أهمها:

ورش العمل

- ورشة عمل لإعداد الخطة الزمنية لإعداد الخطة الاستراتيجية.
- ورشة عمل لمناقشة الجهود السابقة في إعداد الخطة.
- ورشة عمل لصياغة الرؤية.
- ورشة عمل لصياغة رسالة الجامعة.
- ورشة عمل لصياغة القيم والأهداف الاستراتيجية.
- ورشة عمل لتدشين البدء في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- ورشة عمل لإقرار نتائج التحليل البيئي.
- ورشة عمل لصياغة التوجهات الاستراتيجية في صيغتها النهائية.
- ورشة عمل لتدشين البدء في إعداد الخطة التنفيذية.
- ورشة عمل لإقرار الخطة التنفيذية.
- ورشة عمل ورشة عمل لتعريف مجتمع الجامعة بمراحل اعداد الخطة الاستراتيجية ومخرجاتها.
- ورشة عمل لنقد وتقييم الخطة الاستراتيجية وإجراء أي تعديلات مقترحة.
- ورشة عمل لإقرار الخطة الاستراتيجية في صيغتها النهائية.
- ورشة عمل للتحضير للإشهار الخطة الاستراتيجية.

- ♦ ورش العمل والطلاقات النقاشية لفريق إعداد الخطة مع مختلف الأطراف (14 ورش عمل).
- ♦ جلسات العصف الذهني لقيادات الجامعة والاجتماعات الدورية مع عمداء الكليات ورؤساء الاقسام وأعضاء هيئة التدريس والطلبة والخريجين (15 جلسة).
- ♦ استبانة موجهة للطلبة (7500) استبانة.
- ♦ المقابلات الشخصية مع قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس وعدد من الجهات خارج الجامعة)



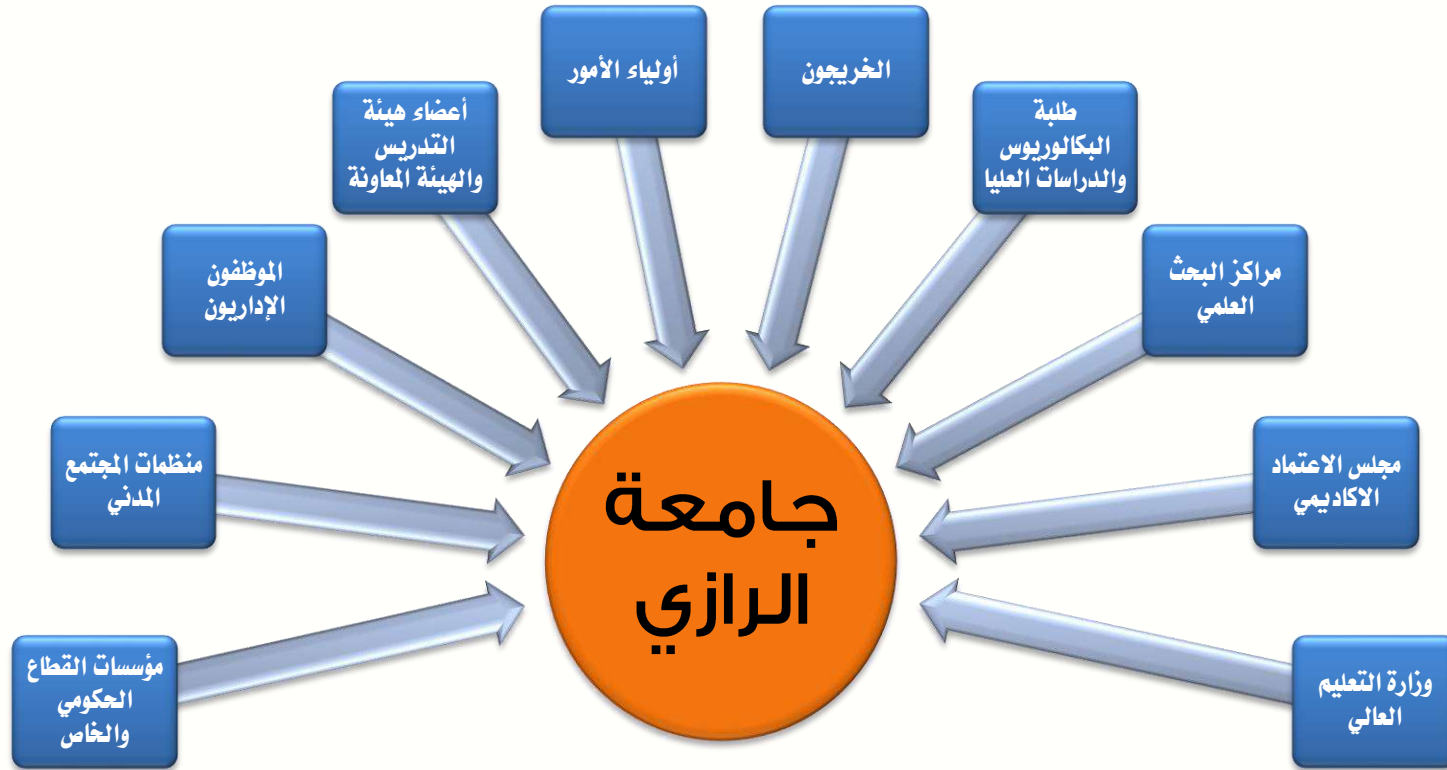
ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

الجامعات المرجعية

تنبثق هذه الخطة الاستراتيجية من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (13) لسنة (2005م) المنظم للجامعات والكليات والمعاهد الأهلية، تم الاسترشاد بالخطط الاستراتيجية لعدد من الجامعات المحلية والعربية والعالمية أهمها:

الفترة	الاستراتيجية	البلد	م	الفترة	الاستراتيجية	البلد	م
2015-2010	جامعة تشرين.	مصر	12	2010-2006	الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي.	اليمن	1
2010-2007	جامعة دمشق.	سوريا	13	2022-2018	جامعة العلوم والتكنولوجيا.	اليمن	2
2017-2013	جامعة الكويت.	الكويت	14	2015-2011	المعهد العالي للعلوم الصحية.	اليمن	3
2020-2010	جامعة القصيم.	السعودية	15	2024-2009	مسودة الخطة الاستراتيجية لجامعة تعز.	اليمن	4
2013-2010	جامعة قطر.	قطر	16	2011-2009	أكاديمية الدراسات العليا.	ليبيا	5
2016-2012	جامعة دمنهور.	مصر	17	2020- 2007	الرؤية الاستراتيجية لجامعة الاسكندرية.	مصر	6
2020-2017	الجامعة الوطنية	سنغافورة	18	2005	الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم	تونس	7
2022-2018	الجامعة الوطنية	استراليا	19	2006	استراتيجية تطوير التربية العربية.	تونس	8
2015-2010	جامعة كونيل	امريكا	20	2011-2007	جامعة عين شمس.	مصر	9
2017-2012	جامعة ريتشموند العالمية	بريطانيا	21	2016-2011	جامعة المنصورة.	مصر	10
2020-2013	جامعة نوتينغهام	ماليزيا	22	2014-2009	جامعة المنيا.	مصر	11

تحليل احتياجات أصحاب المهلحة



التحليل البيئي:

تحليل سوات (SWOT) للبيئة الداخلية والخارجية:



ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

التحليل البيئي: تحليل (SWOT) للبيئة الداخلية والخارجية:

تحديد الوضع الاستراتيجي الحالي

الوضع الاستراتيجي
الحالي:

بينت نتائج التحليل البيئي أن إجمالي الوزن المرجح لنقاط القوة ونقاط الضعف يساوي (2.56)، وإجمالي الوزن المرجح للفرص وللتحديات يساوي (2.30)، وعلى ذلك سوف تكون الاستراتيجية

الوزن المرجح للبيئة الخارجية	الوزن المرجح للبيئة الداخلية	المحور
2.5	2.55	القدرة المؤسسية
2.4	2.6	البرامج الجامعية والدراسات العليا
2.2	2.65	أعضاء هيئة التدريس.
2.25	2.6	البنية التحتية
2.60	2.55	الطلبة
2.35	2.57	الجودة والاعتماد الاكاديمي
2.15	2.53	البحث العلمي
2.2	2.5	الشراكة مع المؤسسات المناظرة.
2.25	2.5	المسؤولية المجتمعية
2.15	2.5	الاستدامة المالية.
2.30	2.56	الوضع الاستراتيجي العام للجامعة.

اجمالي الوزن المرجح للفرص والتحديات



التوجهات الاستراتيجية

(الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف الاستراتيجية)



ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

رؤية جامعة الرازي



جامعة الرازي ضمن أفضل خمس جامعات وطنية تتميز بنوعية التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

الكلمة	تفسيرها
ضمن أفضل خمس جامعات	أن يكون ترتيبها في قائمة أفضل الجامعات الوطنية (أحد الخمس الأوائل).
جامعات وطنية	الجامعات اليمنية المرخصة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
تتميز	نقاط التميز التي ستركز عليها الرؤية الاستراتيجية .
بنوعية التعليم	تعليم نوعي في التخصصات التطبيقية والإنسانية.
البحث العلمي	أبحاث التخرج والرسائل العلمية والأبحاث المنشورة.
خدمة المجتمع	تقديم خدمات متنوعة تسهم في تطوير وتنمية المجتمع.

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

رسالة جامعة الرازي



جامعة الرازي جامعة أهلية، تقدم خدمة تعليمية وبحثية متميزة، تتوافق مع متطلبات الاعتماد الأكاديمي، لإعداد خريجين ذوي كفاءة عالية علميا وبحثيا وعمليا ومهنيا، قادرين على المنافسة في سوق العمل، والإسهام في تنمية وخدمة المجتمع.

الكلمة	تفسيرها
متطلبات الاعتماد الأكاديمي	المعايير الوطنية للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة .
ذوي كفاءة عالية علميا وبحثيا وعمليا ومهنيا	خريج الجامعة يمتلك المعارف العلمية التخصصية، والمهارات البحثية والعملية، والخبرات المهنية التي تؤهله للمنافسة.
المنافسة في سوق العمل	خريجي الجامعة يمثلون نقطة جذب لأرباب العمل.
تنمية وخدمة المجتمع	تقدم الجامعة خدمات متنوعة تسهم في تنمية وتطوير المجتمع.

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

قيم جامعة الرازي

القيمة	تفسيرها
النوعية	الدقة في تصميم وتنفيذ البرامج التعليمية والبحثية.
التميز والجودة	الإجادة في جميع المجالات التي تقدمها الجامعة، والتميز تعليميا وبحثيا في مجالات أكاديمية محددة.
الابداع والابتكار	السعي نحو تطوير بيئة تعليمية ومهنية وبحثية مناسبة للإبداع والابتكار
التطوير المستمر	التحسين المستمر للقدرات المؤسسية، والممارسات الإدارية، والعمليات التعليمية والبحثية.
المسؤولية المجتمعية	تقديم خدمات متنوعة تسهم في تنمية وتطوير المجتمع



الأهداف الاستراتيجية

تم تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال الإجابة على السؤال الاستراتيجي: « ماهي محاور العمل الرئيسية التي يمكن أن تحقق رؤية ورسالة الجامعة. وتم تصميم الأهداف الاستراتيجية لتغطي جميع محاور العمل الرئيسية، بما يحقق التكامل فيما بينها ويضمن عدم إغفال أي منها، وفي ضوء تلك المحاور تمت عملية التحليل وبناء الخطة التنفيذية.

محاور العمل الرئيسية ومجالاتها الفرعية :

القدرة المؤسسية	البرامج الأكاديمية والدراسات العليا	أعضاء هيئة التدريس	البنية التحتية	الطلبة
ويختص ب: التخطيط والقيادة والحوكمة والمصداقية والأخلاقيات والأتمته	ويختص ب: برامج المرحلة الجامعية الأولى برامج الدراسات العليا	ويختص ب: الاختيار والتعيين والمزايا والخدمات، والتأهيل والترقيات العلمية، والرضا والولاء المؤسسي	ويختص ب: المباني والمرافق والتجهيزات والمتطلبات المادية للعملية التعليمية.	ويختص ب: الخدمات الجامعية المقدمة للطلبة. القدرة التنافسية في سوق العمل، والرضا والولاء المؤسسي
الجودة والاعتماد الأكاديمي	البحث العلمي	الشراكة مع المؤسسات المناظرة	المسؤولية المجتمعية	الاستدامة المالية
ويختص ب: قدرات مركز الجودة، و جودة البرامج الأكاديمية وتقييم مخرجات التعلم وأعضاء هيئة التدريس ومصادر التعلم ونظم المعلومات	ويختص ب: القدرة البحثية للجامعة. التوجهات البحثية للجامعة.	ويختص ب: مجالات التعاون والشراكة اتفاقيات التعاون والشراكة	ويختص ب: مجالات الشراكة المجتمعية . الخدمات المجتمعية .	يختص ب: - مصادر التمويل. - مجالات الانفاق. - فرص الاستثمار.

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

صياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء نتائج التحليل، على النحو الآتي:

تحسين القدرة المؤسسية للجامعة بما يتوافق مع معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.	الهدف الاستراتيجي الأول
التوسع المستمر في البرامج الجامعية والدراسات العليا بما يلبي احتياجات سوق العمل.	الهدف الاستراتيجي الثاني
تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والاداريين وتحسين الخدمات المقدمة لهم.	الهدف الاستراتيجي الثالث
تأهيل البنية التحتية للجامعة للوصول إلى معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي الوطني.	الهدف الاستراتيجي الرابع
تحسين القدرة التنافسية لطلبة الجامعة في سوق العمل.	الهدف الاستراتيجي الخامس
تأسيس نظام جودة داخلي فعال.	الهدف الاستراتيجي السادس
تنمية قدرات الجامعة في البحث العلمي والتأليف والنشر والترجمة.	الهدف الاستراتيجي السابع
بناء شراكة متميزة مع مؤسسات تعليمية مناظرة محلية واقليمية وعالمية.	الهدف الاستراتيجي الثامن
التميز في المسؤولية المجتمعية.	الهدف الاستراتيجي التاسع
ضمان الاستدامة المالية للجامعة.	الهدف الاستراتيجي العاشر

الخطة التنفيذية



الخطة التنفيذية

لقد تم وضع الخطة التنفيذية للاستراتيجية (2019-2023) استناداً إلى نتائج التحليل الاستراتيجي وإلى الخيارات الاستراتيجية المتاحة للجامعة، والتي تم ترجمتها في صورة برامج تنفيذية، على مستوى كل مجال من مجالات عمل الاستراتيجية، ويتضمن كل برنامج مشاريع وأنشطة ومؤشرات أداء ومؤشرات نجاح، وزمن التنفيذ والجهة المسؤولة عن التنفيذ والتكلفة التقديرية، وقد تم اعداد الخطة التنفيذية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، في الأبعاد الأربعة الآتية:

- ◆ بعد التعلم والنمو ويرمز له بالرمز (ع).
- ◆ بعد الإجراءات ويرمز له بالرمز (ج).
- ◆ بعد العملاء (أصحاب المصلحة) ويرمز له بالرمز (ص).
- ◆ البعد المالي ويرمز له بالرمز (ل).

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

برامج الخطة التنفيذية

البرامج التنفيذية	الرمز	الهدف الاستراتيجي	الرمز
تعزيز توجه الجامعة نحو الادارة الاستراتيجية.	ج-1-1	تحسين القدرة المؤسسية للجامعة بما يتوافق مع معايير الاعتماد الاكاديمي وضمان الجودة.	ج-1
تحديث البنية التنظيمية للجامعة وفقاً للمعايير المطلوبة للاعتماد الأكاديمي.	ج-1-2		
توطيد المصداقية والأخلاقيات.	ج-1-3		
حوكمة الأداء الإداري.	ج-1-4		
إعادة هندسة العمليات الادارية وأتمتها.	ج-1-5		
مواكبة تطور العلوم والمعارف ونقلها وتوطينها.	ع-1-1	التوسع المستمر في البرامج الجامعية والدراسات العليا بما يلبي احتياجات سوق العمل	ع-1
تحديث وتطوير البرامج الأكاديمية بما يتفق مع فلسفة التميز في الأداء.	ع-1-2		
التوسع في برامج البكالوريوس.	ع-1-3		
التوسع في برامج الدراسات العليا.	ع-1-4		
التوسع في برامج التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد.	ع-1-5		
تحسين نظم التدريب الميداني للطلبة.	ع-1-6		
تحسين وتطوير التطبيق العملي بما يحقق مخرجات التعلم.	ع-1-7	تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والاداريين ومهاراتهم وتحسين الخدمات المقدمة لهم	ص-1
تطوير عمليات الجذب والاستقطاب والاختيار والتعيين.	ص-1-1		
تحسين الخدمات والمزايا المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.	ص-1-2		
تحفيز أعضاء هيئة التدريس على التأهيل والترقيات العلمية.	ص-1-1		
تعزيز القدرات التعليمية والتدريسية لدى أعضاء هيئة التدريس.	ص-1-4		
تعزيز القدرات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس.	ص-1-5		
تنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لرفع قدرات ومهارات الكادر التدريسي والاداري.	ص-1-6		

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

البرامج التنفيذية	الرمز	الهدف الاستراتيجي	الرمز
امتلاك أراضي خاصة بالجامعة تتناسب مع التوسعات المستقبلية المطلوبة.	ج-2-1	تأهيل البنية التحتية للجامعة للوصول إلى معايير الجودة والاعتماد.	ج-2
انشاء مباني جامعية جديدة تتوافق مع معايير الاعتماد الأكاديمي.	ج-2-2		
التوسع في المراكز التابعة للجامعة.	ج-2-3		
توفير مباني كافية لاستيعاب جميع الملتحقين بالجامعة.	ج-2-4		
تأهيل المعامل والمختبرات الجامعية.	ج-2-5		
انشاء معامل ومختبرات للبرامج المستحدثة وتزويدها بالأجهزة الحديثة.	ج-2-6		
تأهيل مرافق الجامعة.	ج-2-7		
تأهيل القاعات الدراسية.	ج-2-8		
تطوير مكتبة الجامعة.	ج-2-9		
تطوير البنية التحتية لنظم المعلومات والاتصالات.	ج-2-10		
استحداث برامج التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد.	ج-2-11		
تحسين المظهر الجمالي والبيئي للجامعة.	ج-2-12		
انشاء فروع للجامعة.	ج-2-13		
تحسين عمليات القبول والتسجيل.	ص-2-1	تحسين القدرة التنافسية لطلبة الجامعة في سوق العمل.	ص-2
تحسين فرص التعليم والتعلم للطلبة.	ص-2-2		
التحسين المستمر للأنشطة الطلابية.	ص-2-3		
التحسين المستمر للإرشاد الأكاديمي لطلبة الجامعة.	ص-2-4		
تحديث البرامج والمقررات في ضوء المهارات والمعارف المطلوبة لسوق العمل.	ص-2-5		
التميز في خدمات ما بعد التخرج.	ص-2-6		

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

البرامج التنفيذية	الرمز	الهدف الاستراتيجي	الرمز
تأهيل وتطوير البرامج الحالية للحصول على الاعتماد الاكاديمي	ج-3-1	تأسيس نظام جودة داخلي فعال	ج-3
بناء قدرات مركز الجودة.	ج-3-2		
تحسين جودة البرامج الأكاديمية.	ج-3-3		
تحسين جودة تقييم مخرجات التعلم.	ج-3-4		
تحسين جودة أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم.	ج-3-5		
تحسين جودة مصادر التعلم ودعم تعلم الطلبة.	ج-3-6		
تحسين جودة نظم المعلومات والمؤشرات السنوية.	ج-3-7		
بناء القدرات البحثية للجامعة.	ع-2-1	تنمية قدرات الجامعة في البحث العلمي والتأليف والنشر والترجمة.	ع-2
رسم السياسة العامة للتميز في البحث العلمي.	ع-2-2		
تنويع مصادر تمويل البحث العلمي بالجامعة.	ع-2-3		
تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التأليف وفقاً لمواصفات الكتاب الجيد.	ع-2-4		
تحسين نوعية أبحاث التخرج وتوجيهها لمعالجة مشكلات الجامعة والمجتمع.	ع-2-5		
تحسين نوعية الرسائل العلمية الصادرة عن الجامعة.	ع-2-6		
مساعدة أعضاء هيئة التدريس للحصول على الترقيات العلمية وزيادة انتاجيتهم البحثية.	ع-2-7		
اصدار مجلات علمية محكمة وفقاً لأفضل الممارسات.	ع-2-8		
تفعيل دور الجامعة في إقامة المؤتمرات والندوات العلمية والمشاركة فيها داخليا وخارجياً.	ع-2-9		
تطوير وحدة الترجمة بالجامعة.	ع-2-10		

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

البرامج التنفيذية	الرمز	الهدف الاستراتيجي	الرمز
تنوع جوانب التعاون والشراكة مع المؤسسات التعليمية المناظرة محليا وإقليميا ودوليا.	ع-3-1	بناء شراكات متميزة مع مؤسسات تعليمية مناظرة محلية وإقليمية وعالمية	ع-3
تنوع التعاون والشراكة مع المؤسسات البحثية المميزة محليا وإقليميا ودولياً.	ع-3-2		
تنوع التعاون مع منظمات الاعمال ومؤسسات المجتمع.	ع-3-3		
تحديد وتحليل احتياجات وتطلعات المجتمع.	ص-3-1	التميز في المسؤولية المجتمعية	ص-3
تطوير وتحسين وتنوع الخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعة.	ص-3-2		
الشراكة مع منظمات الأعمال ومؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي في خدمة المجتمع.	ص-3-3		
التقييم المستمر لعلاقة الجامعة مع المؤسسات المجتمعية وتطويرها.	ص-3-4		
جذب المزيد من الطلبة للالتحاق بالجامعة.	ل-1-1	ضمان الاستدامة المالية للجامعة.	ل-1
استحداث مصادر فعالة للتمويل الذاتي في ضوء دراسات جدوى.	ل-1-2		
الاستفادة من المنح والقروض والفرص التمويلية في تمويل مشروعات الجامعة.	ل-1-3		
تحسين آليات تحصيل الرسوم الدراسية.	ل-1-4		
ترشيد الانفاق مع الحفاظ على الكفاءة والفعالية المؤسسية.	ل-1-5		

المتابعة والتقييم



ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

المتابعة والتقييم:

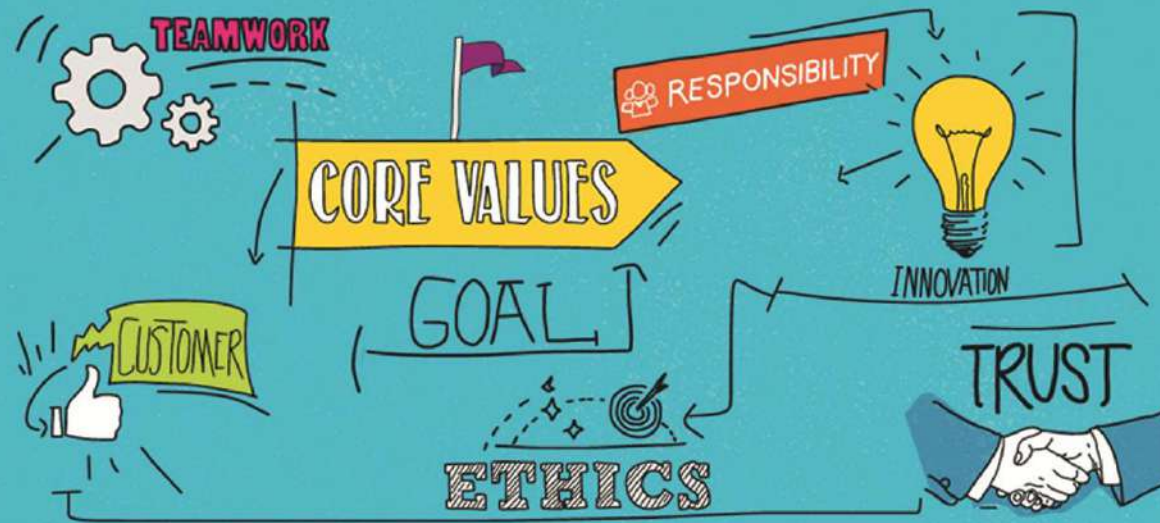
يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية الاستعداد التام من قبل قيادة الجامعة لحشد كل الجهود والموارد اللازمة لتحقيقها، ولضمان مستوى عالي من الانجاز لا بد من وضع نظام كفاء لمتابعة وتقييم التنفيذ، يكشف عن العوائق والتعثرات في وقت مبكر، يساعد قيادة الجامعة على تبني الحلول الملائمة في الموقت المناسب، وتبني الإجراءات التصحيحية أولاً بأول، ولهذا الغرض لا بد من إنشاء وحدة للتقييم والمتابعة تتبع مركز الجودة، ويتطلب نجاح التنفيذ مشاركة جميع فريق الجامعة، ولغرض تبسيط الخطة الاستراتيجية، وتسهيل فهمها لدى المعنيين بالتنفيذ، تم توزيع مجالات الخطة على عدد من الجهات الرئيسية المسؤولة عن المتابعة، وذلك كالاتي:

المسئولية الرئيسية عن المتابعة	المجال
قطاع الجودة والتطوير	الجودة والاعتماد
قطاع الدراسات العليا والبحث العلمي	البحث العلمي
رئاسة الجامعة	الشراكة مع الجامعات
قطاع الجودة والتطوير	المسئولية المجتمعية
الأمانة العامة	التمويل

المسئولية الرئيسية عن المتابعة	المجال
رئاسة الجامعة	القدرة المؤسسية
الشؤون الأكاديمية	التوسع والتنوع البرامج
الشؤون الأكاديمية	أعضاء هيئة التدريس
مجلس الأمناء	البنية التحتية
شؤون الطلاب	الطلبة

وتغطي هذه الخطة الاستراتيجية خمس سنوات قادمة خلال الفترة (2019-2023م)، ولذا ينبغي أن تنبثق منها خطط تشغيلية سنوية، وتتولى وحدة التقييم والمتابعة إعداد نماذج التقييم السنوي، وبناء المؤشرات التفصيلية، ورفع تقارير دورية الى مركز الجودة بالجامعة، كما ينبغي أن تقوم الكليات والاقسام وكافة الإدارات بالجامعة بإعداد خطط تشغيلية سنوية تفصيلية تترجم الخطة الاستراتيجية، وتشكل في مجملها الخطة التشغيلية السنوية للجامعة.

عناصر نجاح الخطة



ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

عناصر نجاح الخطة

يتوقف نجاح الخطة الاستراتيجية على عدد من العناصر نوجزها فيما يلي:

- 1- الالتزام الواضح والصريح من كل أجهزة الجامعة وكلياتها، والرغبة في تنفيذ رؤية الجامعة ورسالتها.
- 2- عقد ندوات للقيادات الجامعية والإدارية والطلاب بهدف خلق الوعي بطبيعة الخطة الاستراتيجية للجامعة وأهميتها.
- 3- الالتزام بإصدار تقرير إنجاز سنويا للخطة الاستراتيجية.
- 4- توفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الخطة.

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023



جانب من
تجهيزات
معامل
كلية طب
الأسنان

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023
Summary of the Strategic Plan 2019-2023

جانب من
زيارة دولة
رئيس الوزراء
ومعالي
الوزراء
ونوابهم
للمؤتمر
العلمي الأول
للسلامة
الدوائية
بالجامعة



ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023



جانب من
ورشة المشروع
الإستراتيجي
لبناء رأس مال
بشري الذي
نظمته
الجامعة
بالتعاون مع
وزارة التعليم
العالي والهيئة
العامة
للاستثمار

ملخص الخطة الإستراتيجية 2019-2023 Summary of the Strategic Plan 2019-2023

جانب من
فعالية ورشة
المسؤولية
المجتمعية
قيمة إنسانية
والتزام أخلاقي
التي نظمتها
وزارة التعليم
العالي بالتعاون
مع الجامعة





اختيارك ... نحو مستقبل أفضل





جامعة الرازي

Al-Razi University

ملخص الخطة الإستراتيجية

2023-2019



Design by :
Osama Almoaina
Sahar Aljanadi