



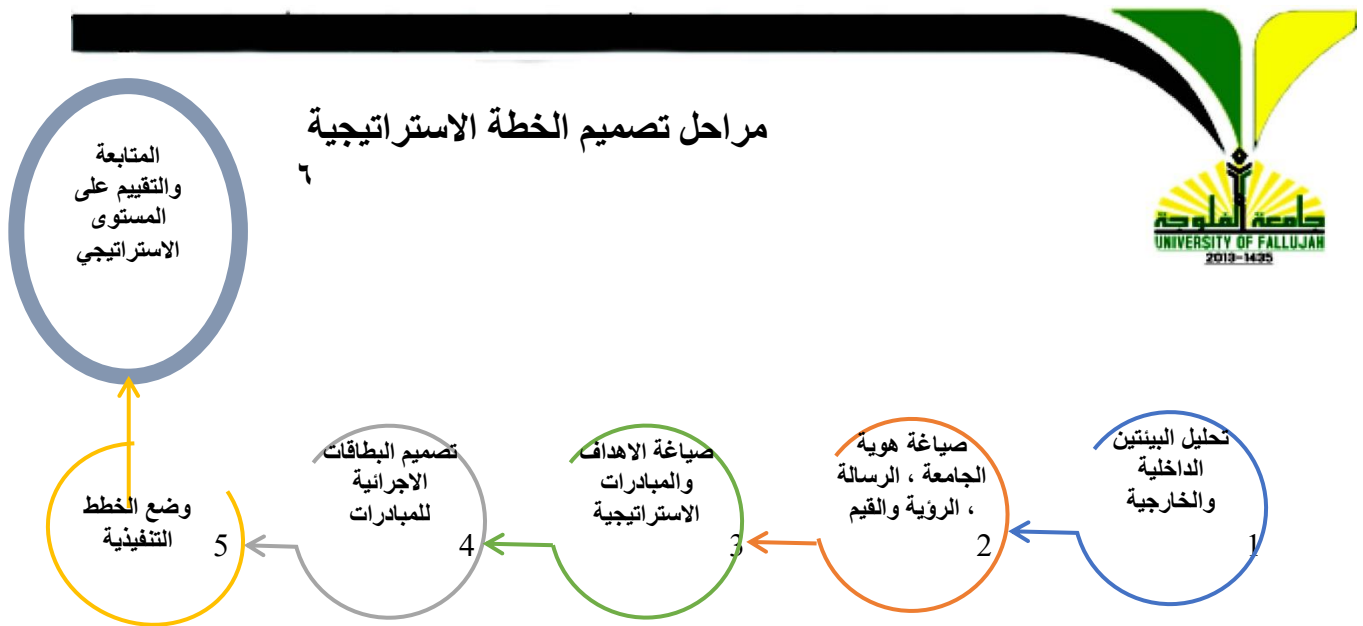
الخطة الاستراتيجية الخمسية لجامعة الفلوجة

٢٠٢١ - ٢٠٢٦



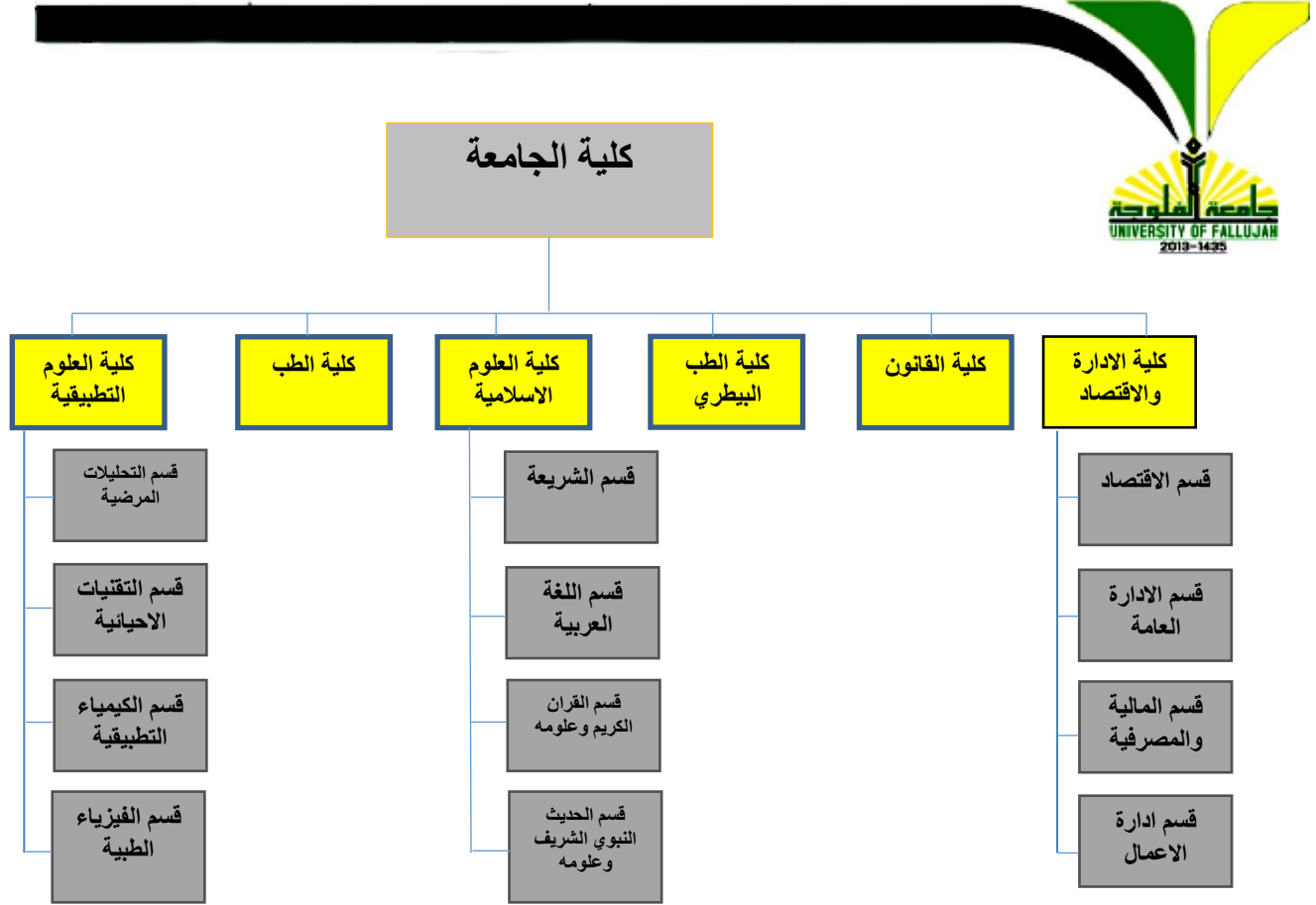
الفهرس

- نبذة عن الجامعة
- تحليل العوامل الخارجية
- التحليل الرباعي
- الرسالة والرؤية والقيم لجامعة الفلوجة
- محاور الخطة الاستراتيجية لجامعة الفلوجة
- أهداف الخطة الاستراتيجية لجامعة الفلوجة
- المبادرات ومؤشرات التنفيذ
- تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية



نبذة عن الجامعة

- تعود النواة الأولى لجامعة الفلوجة إلى عام ١٩٩٨ حين أسست كلية الإدارة و الاقتصاد في الجزء الشمالي من المدينة بصفتها أول صرح للتعليم العالي في مدينة الفلوجة ثم تلتها كلية القانون في عام ٢٠٠٢ م ثم كلية الطب البيطري في عام ٢٠٠٦ م ثم كلية العلوم الإسلامية في عام ٢٠٠٨ م ثم كلية الطب العام في ٢٠١٣ . ثم تكملت الجهود و تظافت و جاء القرار بتأسيس جامعة الفلوجة بموجب الأمر الوزاري ذي العدد (٣/٤/ق) في ٢٠١٤/٢/١٤ .
- ثم التحقت بركب كليات الجامعة كلية العلوم التطبيقية التي أسست في عام ٢٠١٨ ليصبح عدد كليات الجامعة ست كليات تمنح درجات العلمية مختلفة من البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير والى الدكتوراه.



القياس المعياري

- تم تحديد ثمان جامعات محلية و إقليمية و دولية و تم اختيار هذه الجامعات بناء على تميزها في مجالات التعليم الجامعي و البحث العلمي و خدمة المجتمع و ريادة الأعمال وهذه الجامعات هي : -

الموقع	اسم الجامعة	صفة المقارنة
محلي	جامعة بغداد	القوانين والتشريعات
محلي	جامعة الأنبار	الخدمات الطلابية
إقليمي	جامعة الملك فيصل	الحوكمة والقيادة
إقليمي	جامعة القاهرة	المسؤولية المجتمعية
إقليمي	الجامعة الأردنية	الجودة والاعتمادية
دولي	الجامعة الوطنية في سنغافورة	الخدمات الطلابية
دولي	جامعة أوتارا الماليزية	تكنولوجيا التدريس الحديثة
دولي	جامعة ماساتشوستس في أمريكا	ريادة الأعمال

تحليل العوامل الخارجية

- تم عقد مجموعة من ورش العمل مع القيادات العاملة في الجامعة وهيئة التدريس والمنتسبين والموظفين والطلبة بهدف توضيح المراحل التي يتم من خلالها بناء الخطة الاستراتيجية للجامعة إضافة إلى توضيح أهمية تحديد رؤية الجامعة وتوجهاتها المستقبلية
- في هذه الورش تم عمل تحليل للبيئة الخارجية باستخدام التحليل السداسي (PESTLE analysis) حيث تم فيه تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية المتعلقة بالتعليم العالي بشكل عام وجامعة الفلوجة بشكل خاص
- ثم تم عمل تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية باستخدام التحليل الرباعي (SWOT analysis) و فيه تم تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية في الجامعة و الفرص المتاحة و التهديدات الخارجية للجامعة.

العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية
التوجه نحو التمويل الذاتي والاقتصاد المعرفي	البرنامج الحكومي والسعي نحو مواكبة التطورات الحاصلة في البلدان المحيطة
خفض ميزانيات الجامعات	التطور الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي واجب وطني
- ازدياد عدد الخريجين والذي ولد ضغط على الحكومة	فتح العديد من الجامعات الجديدة والتوسع فيها.
- التوجه نحو خصخصة الجامعات	التعليم العالي و تلبية القوى العاملة من الأمور بالغة الأهمية لتحقيق الأهداف و بناء مجتمع معرفي
- تعطيل القطاع الخاص	- عدم الاستقرار السياسي و الاقتصادي للبلد
العوامل التكنولوجية	العوامل الاجتماعية
- التقليل من الاعتماد على العنصر البشري	- توجه مجتمعي نحو إشراك المرأة في كثير من القطاعات
- التسارع في التطورات التقنية العالمية	- وسائل التواصل الاجتماعي و انتشارها
- الطلب المتزايد على تخصصات الحاسوب وتقنية المعلومات والذكاء الصناعي.	- الطلب المتزايد على التعليم الجامعي
- التوجه نحو التعليم الإلكتروني والمدمج	- الطلب المتزايد على الدراسات العليا
	- النمو السكاني المتزايد
	- حاجة المجتمع لمشاركة الجامعة في التوعية والتثقيف وضرورة عمل الشراكة المجتمعية
	- زيادة الطلب على التعليم الجامعي للبنات

تحليل البيئة الداخلية والخارجية (التحليل الرباعي SWOT)

<ul style="list-style-type: none"> - ديناميكية القيادة العليا في الجامعة ورغبتهم في التطوير - جامعة مستحدثة سريعة التوسع ذات سمعة جيدة - تنوع خبرات أعضاء هيئة التدريس - الجامعة تقع في محافظة محفزة للبحوث التطبيقية - توفر مساحة ارض كبيرة للجامعة من اجل التوسع المستقبلي وامتلاكها أكثر من مركز خدمي 	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف التجهيزات والبنى التحتية للجامعة - عدم كفاية أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات - ضعف قدرة البناء التنظيمي على تحقيق نقلة نوعية في أداء الجامعة - عدم الحصول على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي - ضعف الموارد المالية والتمويل الذاتي - تأخير تنفيذ المشاريع - قصور في الربط بين سوق العمل والمنتج التعليمي - ضعف التنسيق الداخلي وغياب مفهوم العمل الجماعي - ضعف منظومة البحث العلمي لعدم توفر الدعم المالي والتقني 	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - نظرة المجتمع لرسالة الجامعة من خلال خريجها - صعوبة مواكبة النمو والتطور التكنولوجي المتسارع - التغيرات والتقلبات الاقتصادية المحلية والعالمية في المستقبل - ضعف التفاعل المجتمعي مع منظومة البحث العلمي - ضعف القدرة على تلبية احتياجات سوق العمل - الاعتماد الكامل على الدعم الحكومي - محدودية الفرص المتاحة لبعض خريجي الجامعة في سوق العمل 	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - توجه الحكومة لدعم التعليم العالي وتطويره خصوصا في الجامعات المستحدثة - فتح أبواب الاستثمار في الجامعة - بناء شراكة استراتيجية مع الجامعات والهيئات والمراكز المحلية والعالمية - الاستثمار في المجالات الزراعية والمائية - الاستثمار في البحوث التطبيقية وتسويقها محليا وعالميا - استثمار مرافق الجامعة في المشاريع الاستثمارية المنتجة - فتح برامج دراسات تنسجم مع متطلبات سوق العمل - وجود فرص لعقد اتفاقيات وبرامج توأمة مع الجامعات المحلية والعالمية 	الفرص

الملخص التنفيذي لتحليل احتياجات الأطراف الرئيسية و الجامعة

الاحتياجات الأساسية للجامعة من الأطراف الرئيسية	احتياجات الأطراف الرئيسية من الجامعة
- توفير ميزانية تحقق الارتقاء في أداء الجامعة	- التكامل مع البرنامج الحكومي
- الاستثمار الأفضل للموارد والطاقات	- تطوير البنى التحتية
- التوجه والدعم القيادي المتميز لتطوير أداء الجامعة	- توفير بيئة تعليمية عصرية ومتكاملة
- مؤتمرات وندوات تخدم المجتمع	- تصميم المناهج والمقررات
- الحرص التام من قبل الطلبة على المثابرة والتحصيل العلمي	- نشر ثقافة العمل التطوعي
- المهنية والاحترافية من قبل منتسبي الجامعة في أداء أعمالهم	- صناعة شخصية متميزة للطلبة
- تفعيل الالتزام بنظم ولوائح العمل	- خدمات متميزة لمنتسبي الجامعة
- المشاركة الفاعلة من قبل الأطراف لحضور الأنشطة والفعاليات الخاصة	- تحقيق متطلبات الاعتماد المؤسسي
- تعاون كافة الأطراف في إقامة جسور وعلاقة فاعلة معها	- تقديم دراسات وأبحاث علمية
- تقديم الأطراف لاحتياجاتهم من المواصفات الخاصة بمناهج ومقررات الجامعة	- توفير بيئة عمل محفزة ومنافسة
- دعم مؤسسات المجتمع لأبحاث واستشارات وخدمات الجامعة	- بناء شراكات علمية ومجتمعية فاعلة
- مشاركة الأطراف في تقديم مقترحاتهم التطويرية للجامعة	- إنشاء حاضنات الابتكار
- مساهمة الجامعة في الخطط التنموية للأطراف الخارجية	- المساهمة في توعية المجتمع
- استيعاب سوق العمل للخريجين	- تكوين صورة متألقة للجامعة

القرارات الاستراتيجية

من نتائج التحليل السابقة نستخلص القرارات الاستراتيجية التالية: -

١. التوجه نحو توفير مصادر تمويل للجامعة.
٢. الرغبة الحقيقية في التكيف مع الظروف المحلية والإقليمية والدولية.
٣. بناء شراكة فاعلة مع إقرار الأولويات والبرامج والخيارات.
٤. تحسين أساليب اتخاذ القرار ورفع مستوى الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد.
٥. تخصيص الموارد المالية على نحو أفضل.
٦. تقييم النظم التعليمية وفق معايير الجودة.
٧. التعريف بالمبادرات الناجحة وإدراك الراي العام لوضع النظم الصحيحة.
٨. المساهمة في تحديث التشريعات الخاصة في التعليم العالي.
٩. التنسيق والتكامل بين الخطط والمشاريع كافة.
١٠. تطوير الكفاءة العاملة في الجامعة استجابة إلى التحديات.
١١. وجود نظام إداري فاعل قادر على ترجمة الأهداف بفاعلية.

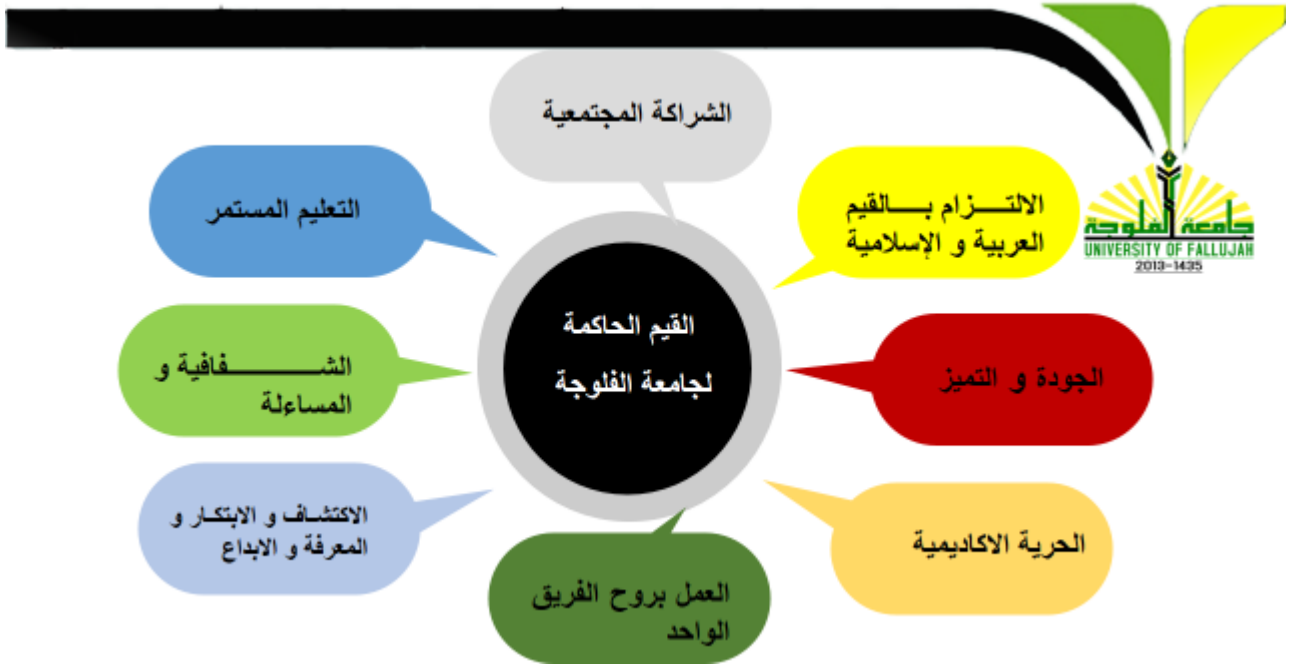
صياغة هوية الجامعة

_ رؤية جامعة الفلوجة

منظومة معرفية رقمية في مجال التعليم والبحث العلمي رائدة في بناء مجتمع المعرفة والتنمية المستدامة

_رسالة جامعة الفلوجة

تقديم تعليم متميز مستمر يسهم بخلق مجتمع المعرفة، ودعم الابتكار والبحث العلمي، وإنتاج بحوث تطبيقية متطورة تسهم في تعزيز الشراكة المجتمعية، وإعداد الكفاءات الإدارية والأكاديمية وخلق بيئة مستدامة محفزة تواكب التقنية والتحول الرقمي.



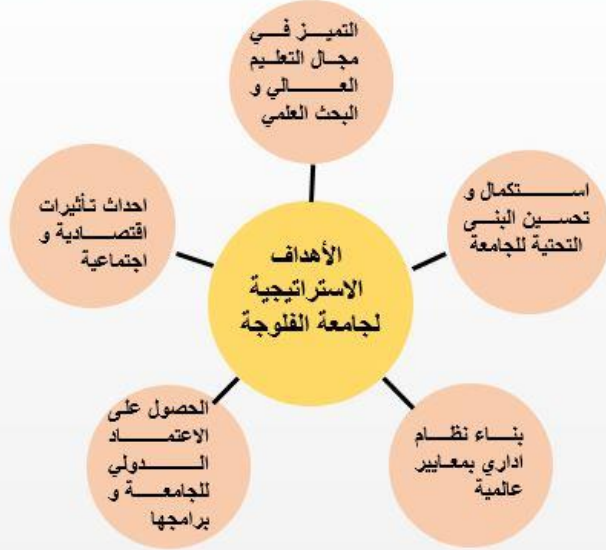
محاور الخطة الاستراتيجية لجامعة الفلوجة

- بناءً على ما تم من تحاليل استراتيجية و ما تبعها من استخلاص مجموعة من القرارات الاستراتيجية تم صياغة خمس محاور استراتيجية تخطط لها الجامعة خلال الخمس سنوات القادمة هي





اهداف الخطة الاستراتيجية لجامعة الفلوجة



- انبثق من المحاور الاستراتيجية السابقة خمس اهداف استراتيجية لجامعة الفلوجة يوضحها الشكل الاتي :

التميز في مجال التعليم العالي و البحث العلمي						الهدف الأول		
السقف السنوي						مسؤولية التنفيذ	الإجراء	المبادرة
٢٦	25	24	23	22	21			
١٠٠%	١٠٠%	١٦%	١٠٠%	١٣%	١٧%	رئاسة الجامعة قسم الشؤون العلمية مركز التقنيات الأحيائية	زيادة عدد البحوث المنشورة سنويا(محلي وعالمي) لما يقارب ٦٠٠ بحث	١_ تحسين جودة النشر والتميز في مجال البحوث التطبيقية واستحداث الدوريات العلمية
١٩%	١٩%	١٠%	١٠%	٣٥%	٢٥%		زيادة عدد المؤتمرات لما يقارب ٢٠	

%٣٠	%٢٥	٢٣%	١٦%	%١٩	%٤٧	رئاسة الجامعة قسم الشؤون العلمية مركز التقنيات الأحيائية	زيادة عدد ورش العمل لما يقارب ٢٠٠ ورشة	
%٣٠	%٢٠	%١٨	%١٧	%١٢	%٢٤		زيادة عدد الندوات لما يقارب ٢٥٠ ندوة	
%٣٠	%٢٠	%١٥	%١٥	%١٠	%١٠		التطلع لزيادة براءات الاختراع لما يقارب ٣٠	
%٢٥	%٢٥	%٢٠	%١٥	%١٠	%٥		زيادة عدد المؤلفات المترجمة لما يقارب ١٠٠	
%٧٠	%٦٠	%٤٠	%٣٠	%٢٠	%١٠	مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية الكليات قسم الشؤون العلمية	تتبع الآليات وفق البرامج التي توضعها الكليات والمراكز التابعة للجامعة	٢_ تحسين المناهج الدراسية بناء على تقارير تعتمد على المستفيدين والتغيرات البيئية وسوق العمل ومقاربة البرامج الأكاديمية مع البرامج العالمية
%١٠٠	%٩٢	%٦٨	%٦٨	%٦٠	%٥٢	مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية الكليات	تستحدث البرامج وفق مقدرات الكليات واحتياجها لما يقارب ٢٥ برنامج	٣_ زيادة واستحداث برامج الدراسات العليا

		100%	70%	50%	25%		كلية التربية - بقسمين (علوم الحياة واللغة العربية) قسم المعاملات المالية والمصرفية/العلوم الإسلامية	٤_ استحداث برامج الدراسات الأولية
		75%	50%	25%	5%		قسم علوم - الحاسبات التطبيقية قسم اللغة الإنكليزية/ كلية التربية الرياضيات/كلية التربية	
		50%	40%	20%	10%		كلية الهندسة قسم - بقسمين الأدلة الجنائية/العلوم التطبيقية	
		100%	75%	50%	25%		قسم - المحاسبة/الإدارة والاقتصاد	
١٠٠ %	١٠٠ %	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	الكليات مركز الحاسبة الإلكترونية	عدد منصات التعليم الإلكتروني المعتمدة (٣) وهي FCC، Zoom ، Google classroom	٥_ التركيز على مشروع التعليم الإلكتروني
%٥٠	%٤٠	%١٥	%١٠	%١٠	%٥		- اعتماد منصة LMS	
%١٠	%١٠	%١٠	%١٥	%٢٠	%٤٠		عدد الدورات المقامة (٦٠٠)	

%٢٥	%٢٥	%٢٠	%١٥	%١٠	%٥	التعليم المستمر وقسم البعثات والعلاقات الثقافية	عدد الورش _ (٣٠)	٦_ استقطاب وتطوير هيئة التدريس
		%١٠٠					عدد الدورات _ (٥٠)	
							استحداث وحدة اللغة الإنجليزية _ استحداث وحدة التوثيق والمخطوطات	
% ٢٠	% ١٥	-	-	-	%١٠		عدد التدريسيين _ (٣٠ المبتعثين)	
% ٢٠	% ٢٠	% ٢٠	%١٥	%١٠	-		أساتذة زائرين _ (٢٠)	

نظام إداري بمعايير عالمية						الهدف الثاني		
السقف السنوي						المبادرة	الاجراء	مسؤولية التنفيذ
٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١			
% ٩٠	% ٨٠	% ٦٠	% ٥٠	% ٣٠	% ٢٠	١- الاستخدام الفعال للوسائل التكنولوجية لتبسيط إجراءات العمل الإدارية والمالية	- استخدام نظام الحوكمة الإلكترونية - الأرشفة الإلكترونية - استخدام الإنترنت - ضبط الأداء والمراقبة من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية	
١٠٠ %	١٠٠ %	% ٨٠	% ٦٠	% ٦٠	% ١٠٠			
١٠٠ % % ٨٠	١٠٠ % % ٨٠	% ٨٠ % ٣٠	% ٨٠ % ٢٠	% ٨٠ % ٢٠	% ٤٠ % ١٠			
% ٦٠	% ٥٠	% ٤٠	% ٣٠	% ٢٠	% ١٠	٢- خلق بيئة مشجعة للعمل بروح الفريق الواحد تسودها ثقافة مشتركة تركز على احترام هرمية العمل الإداري على مستوى الجامعة والكليات	تشكيل فرق بين الموظفين لإتمام المهام	
% ٥٠	% ٤٥	% ٣٠	% ٢٠	% ١٠	% ٥			
% ٥٠	% ٤٥	% ٣٠	% ٢٠	% ١٠	% ٥	٣- إكمال الوصف الوظيفي ووضع توقيتات محددة للأداء	إعداد دليل الوصف الوظيفي بعد مخاطبة المركز الوطني للتدريب والتطوير الإداري	
% ٥٠	% ٤٥	% ٣٠	% ٢٠	% ١٠	% ٥			
١٠٠ %	١٠٠ %	% ١٠٠	% ١٠٠	% ٤٠	% ٤٠	٤- تطوير نظام التقييم وربطه في المنجز	العمل بنظام المراجعة الدورية لتقييم الأداء ومعالجة المشاكل بعد جعله الكترونيا ويحدث أون لاين	
					% ١٠٠			
				% ١٠٠		٥- ربط نظام المتابعة والمراقبة في جميع مفاصل الجامعة بالوسائل التكنولوجية الحديثة	البصمة الإلكترونية كاميرات المراقبة استخدام تكنولوجيا التشخيص نظام الدخول المصرح	
% ٢٠	% ١٥	% ١٠	% ١٠	% ٥	% ٥			
% ١٥	% ١٠	% ٥	% ٥	% ٥	% ٥			

استكمال وتحسين البنى التحتية للجامعة						الهدف الثالث		
السقف السنوي						مسؤولية التنفيذ	الاجراء	المبادرة
٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١			
		%٤٩	%٢٠	١٠	%٥	رئاسة الجامعة / قسم الاعمار والمشاريع	مباني رئاسة الجامعة	١- تطوير وانشاء المباني في مواقع الجامعة بما يحقق توازن مع إعداد الطلبة وبما يتلاءم ومتطلبات البنيات العصرية صديقة البيئة، مع مراعاة إعداد التصاميم التي تعكس هوية الكلية
		%٩٨	%٨٠	%٦٠	%٣٠		بناية الأقسام الداخلية ١	
			%١٠٠	%٧٥	%٣٢		مشروع انشاء سياج وبوابة كلية الزراعة	
%١٠٠	%٧٥	%٢٨	%٢٥	%٣	%٠		انشاء بناية مركز الأبحاث R1	
%١٠٠	%٧٥	%٢٨	%٢٥	%٣	%٠		انشاء بناية كلية اللغات	
			%١٠٠	%٧٨	%٢٢		ورشة صيانة	
			%١٠٠	%٧٨	%٢٢		مشاريع كلية التمريض	
			%١٠٠	%٩٠	%٦٥		مشروع بناية رئاسة الجامعة /السد	
			%١٠٠	%٥٥	%٤٠		إعادة تأهيل البوابة الرئيسية والطرق وسياج مجمع السكنية للكليات	
%٧٠	%٤٠	%٣٥	%٢٥	%١٠	%٥		الملعب الرئيسي والمدرجات وإعداد ورش فنية مجهزة بالأدوات وفق معايير الجودة	
%١٠٠	%٤٠	%٣٥	%٢٥	%١٤	%١	مشروع البنى التحتية	٣- تطوير وتحسين البنى التحتية	
			%١٠٠	%٨٥	%٤٢			انشاء المخازن الكيماوية
	%١٠٠	%٦٠	%٤٠	%٢٠	%١٠			محطة الكهرباء
		%١٠٠	%٥٠	%٣٠	%٢٠			محطة المياه
	%١٠٠	%٧٠	%٣٠	%١٥	%١٠			محطة الوقود
		%١٠٠	%٥٠	%٤٠	%٢٠	بناية ومختبرات كلية الصيدلة	٤- استكمال مراحل تنفيذ مشاريع المدينة الجامعية الموقع الاصل	
		%١٠٠	%٧٠	%٥٠	%٣٠	بناية كلية القانون/المرحلة ١		
%٨٠	%٤٠	%٣٥	%٢٥	%٢٠	%١٠	بنائات ومختبرات كلية الهندسة		
		%١٠٠	%٥٠	%٤٠	%٣٠	بناية ومختبرات كلية العلوم		
		%١٠٠	%٥٠	%٤٠	%٣٠	بناية كلية العلوم الإسلامية		
%٨٠	70%	%٥٥	%٤٥	%٣٠	%١٥	مباني العمادات الانسانية والعلمية		

الحصول على الاعتماد الدولي للجامعة وتحسين سمعتها الدولية						الهدف الرابع		
السقف السنوي						مسؤولية التنفيذ	الاجراء	المبادرة
٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١			
						رئيس الجامعة والمساعد العلمي والمساعد الاداري وعمداء الكلليات، وقسم ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي	١- وضع الخطوات اللازمة للحصول على الاعتماد المؤسسي والاكاديمي والعمل على اجراء التطوير المستمر لتلك البرامج	
		١٠٠%	٦٠%	٣٠%	١٠%		٢- برنامج تطوير البنى التحتية للأنشطة اللاصفية لمواكبة التطورات الحديثة	
							٣- تطوير وتحسين البنى التحتية	
							٤- تقويم البرامج الاكاديمية وفق منهجية المقوم الخارجي	
٨٠%	٦٠%	٤٠%	٣٠%	٢٠%	١٠%	تقويم ٥ برامج لجامعة الفلوجة خلال السنوات الثلاثة الاولى و مضاعفة العدد بالسنوات اللاحقة		
٢٠%	١٠%	٥%	٥%	٣%	١%	الحصول على شهادة تدقيق داخلي و خارجي لتشكيلات الجودة في جامعتنا	٥- نشر ثقافة الجودة وممارسة تطبيق ادارة الجودة الشاملة	
٣٠%	٢٠%	١٠%	٥%	٥%	٥%		٦- تحسين جودة المختبرات التعليمية و توفير مستلزمات السلامة و الامان فيها	

اهدات تأثيرات اقتصادية واجتماعية						الهدف الخامس		
السقف السنوي						مسؤولية التنفيذ	الاجراء	المبادرة
٢٦	٢٥	٢٤	٢٣	٢٢	٢١			
						تشكيلات الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع تشكيلات الجامعة للمسؤولية المجتمعية - تشجيع مبادرات التوعية التي تربط الجامعة بالمجتمع - ينتظم تدريسي وطلبة المجموعة الطبية في فرق عمل للإسهام في الصحة المجتمعية - خدمة المجتمع معرفياً من خلال فتح أبواب المكتبة المركزية لهم 	١- إقامة الندوات الموجهة للمجتمع والإسهام في حل مشكلاته على أساس اختصاص كل كلية
%٦٠	%٦٠	%٥٠	%٤٠	%٣٠	%٢٠		<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل فرق تنسيق بين الجامعة وخريجها - مواصلة جهات العمل لتأمين فرص عمل لخريجي الفلوجة - توسيع قاعدة بيانات الخريجين والتفاعل معهم 	٢- توسيع علاقة الجامعة مع خريجها
							<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مشكلات معينة تتم معالجتها من خلال البحوث - تحديد الجهات التي يمكنها الاستثمار في تلك البحوث - تسهيل التعاون بين القطاعين العام و الخاص - توجيه مشاريع طلبة الدراسات العليا نحو البحوث التطبيقية - بالتشارك مع المؤسسات الوطنية - تشجيع البحوث التي تهتم في البيئة و ادامتها 	٣- التوجه نحو البحوث التطبيقية ذات المردود الاقتصادي و بالتنسيق بين القطاعين العام و الخاص
%٤٠	%٤٠	%٣٠	%٣٠	%٢٠	%١٠		<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالمساحات الخضراء - وضع برامج للاستثمار في 	٤- دعم برامج الطاقة النظيفة و المتجددة

