



عنوان السياسة	التخطيط الاستراتيجي	رقم السياسة	GM03
---------------	---------------------	-------------	------

1. تعاريف عامة

- الأداء الفعلي: هو قيمة مؤشر الأداء الفعلي للأنشطة والمبادرات التنفيذية والأهداف الاستراتيجية والتي تم تحقيقها فعلاً خلال فترة زمنية محددة.
- الأداء المستهدف: هو قيمة مؤشر الأداء المتوقع للأنشطة والمبادرات التنفيذية والأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة
- الإدارة العليا: رئيس الجامعة ونوابه والمجالس المختصة في الجامعة وهي مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ومجلس العمداء.
- أصحاب المصلحة: أي فرد و/أو جهة، و/أو وحدة داخل الجامعة أو خارجها، ولها مصلحة أو اهتمامات دائمة و/أو مؤقتة في الجامعة و/أو في مجال عملها، نتيجة عقد و/أو انتماءات رسمية و/أو غير رسمية، سابقة و/أو حالية و/أو مستقبلية، وتتأثر و/أو تؤثر بشكل مباشر و/أو غير مباشر بأهداف الجامعة، و/أو قراراتها و/أو أنشطتها و/أو إجراءاتها.
- التحليل الرباعي: هو تحليل لنقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للجامعة، وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية. وهو أحد الأدوات المستخدمة على نطاق واسع في ممارسات التخطيط الاستراتيجي لتحديد التوجه الاستراتيجي أو المحاور الاستراتيجية الرئيسة للمؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي: هو عملية توجيه مستمرة ومنظمة لأنشطة الجامعة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وقياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة مقارنة بالأداء المخطط له باستخدام المعايير والمؤشرات المحددة سابقاً من خلال آلية واضحة ومحددة للتقييم والمتابعة.
- الجامعة: جامعة اليرموك
- الجامعة المرموقة: الجامعة المصنفة ضمن أفضل 500 جامعة في تصنيف QS، أو THE، أو ARWU.
- الخطة الاستراتيجية: هي وثيقة تتضمن مراحل ومخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وتلخص بشكل عام كيف يمكن أن تُحقق الأهداف من خلال تخصيص الموارد، ووضع التوقيتات الزمنية، وأية أعمال أخرى يتطلبها تحقيق هذه الأهداف.
- الدليل الداعم: هو الإثبات على تحقق المؤشرات وهو كل الوثائق الورقية أو الإلكترونية داخل المؤسسة التي تُثبت التنفيذ.
- الرسالة: عبارة تصف المسوّغ والغاية من وجود الجامعة، والاستراتيجيات التي ستنفذها بمشاركة أصحاب المصلحة المعنيين لتحقيق رؤيتها من خلال الإجابة على: من نحن؟ وماذا نريد؟ وكيف سنحقق ما نريد؟
- الرؤية: تصور إيجابي لما يجب أن يكون عليه حال الجامعة في المستقبل، يركز على حقائق، وموارد متوفرة، وإمكانات قائمة، وتحديات، ومخاطر.
- فريق التخطيط الاستراتيجي: فريق عمل يتم تشكيله من قبل اللجنة التوجيهية للخطة الاستراتيجية، ويتكون من 5 إلى 9 أعضاء من ذوي الخبرة في التخطيط الاستراتيجي، منهم 5 إلى 7 أعضاء من العاملين في الجامعة، وعضو ممثل لطلبة الجامعة، وعضو من أصحاب المصلحة من خارج الجامعة.
- القيم الجوهرية: المعتقدات الأساسية، والمبادئ الإرشادية والسلوكيات السائدة في الجامعة المشتركة لدى العاملين. وتشكل جزءاً أساسياً من ثقافة الجامعة، وعنصراً أساسياً من عناصر بيئتها الداخلية.
- اللجان الفرعية للخطة الاستراتيجية: لجنة على مستوى كل وحدة تنظيمية، ويتم تشكيلها من قبل عميد/مدير الوحدة التنظيمية، وتتكون من خمسة أعضاء، أحدهم من أصحاب المصلحة من خارج الجامعة من ذوي الخبرة في طبيعة عمل الوحدة التنظيمية وفي التخطيط الاستراتيجي. وفي اللجان الفرعية على مستوى الكليات والعمادات، يجب أن يكون من بين الأعضاء الخمسة ممثلاً لطلبة الكلية مع مراعاة النوع الاجتماعي. وتعمل هذه اللجان مع فريق التخطيط الاستراتيجي.
- اللجنة التوجيهية للخطة الاستراتيجية: لجنة القيادة الرئيسة وهيئة صنع القرار المشكّلة لتوجيه فريق التخطيط الاستراتيجي. وتتكون من تسعة أعضاء، يشكلها رئيس الجامعة برئاسته، وعضوية نائب الرئيس المعني بشؤون التخطيط، وعميد كلية الأعمال، وعميد البحث العلمي والدراسات العليا، ومدير مركز الاعتماد وضمان الجودة، ومدير الموارد البشرية، ومدير الدائرة المالية، وعضوين من ذوي الخبرة بالتخطيط الاستراتيجي، أحدهما من أصحاب المصلحة من خارج الجامعة.
- المحور الاستراتيجي: هدف أو توجه استراتيجي عام.
- المقارنة المرجعية: عمليات مقارنة أداء الجامعة الحالي مع أداء جامعات مناظرة مرموقة محلياً وإقليمياً وعالمياً، وتستخدم لتحديد فجوة الأداء مع بيان نقاط القوة والضعف، وتحديد الأداء المستهدف.
- مؤشر الأداء: مقياس للأداء المتوقع من الفرد أو الوحدة التنظيمية، وقد يكون كمياً أو نوعياً، استراتيجياً أو تشغيلياً، ويستخدم لمعرفة مدى التقدم في الإنجاز، ومدى الالتزام في تحقيق الأهداف المطلوبة، ويمكن من خلاله تحديد المشكلات التي تواجه التنفيذ والتدخل في الوقت المناسب لعلاجها.

2. الهدف/ الأهداف

- 2.1 وصف عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد معايير وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة لضمان امتثال الجامعة للتشريعات المعمول بها، ومتطلبات معايير ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في الأردن، ووفقاً لأفضل الممارسات العالمية



عنوان السياسة	التخطيط الاستراتيجي	رقم السياسة	GM03
2.2 مأسسة ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة. 2.3 تعزيز النهج التشاركي التكاملي في إعداد الخطة الاستراتيجية.			
3. نطاق التطبيق			
3.1 تطبق على الأنشطة والإجراءات المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة ووحدها التنظيمية كافة.			
4. بيان السياسة والمبادئ العامة			
4.1 تدرك إدارة الجامعة أهمية صياغة خطتها الاستراتيجية وفقاً لمنهجية مؤسسية، وأسس علمية، وتوجهات استراتيجية محددة وواضحة تمثل خارطة طريق نحو تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها. 4.2 يجب أن تبنى الخطة الاستراتيجية في ضوء بيانات ودراسات دقيقة. 4.3 يجب تطوير ومراجعة الخطة الاستراتيجية بمشاركة أصحاب المصلحة. 4.4 تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل دوري كل خمس سنوات مالية. 4.5 تغطي الخطة الاستراتيجية للجامعة خمس سنوات مالية تبدأ في الأول من يناير من العام الأول من عمر الخطة وتنتهي في الحادي والثلاثين من ديسمبر من العام الخامس من عمرها. 4.6 تعد الخطة الاستراتيجية وثيقة حية قابلة للتعديل والتغيير، من خلال تبني مبادرات تنفيذية تساهم في تحسين الأداء. 4.7 يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية بعد مرور سنتين من اعتمادها وبدء تنفيذها. 4.8 تتكون الخطة الاستراتيجية من العناصر التالية: رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها، ونتائج التحليل الرباعي، والمحاور الاستراتيجية الرئيسة، والأهداف الاستراتيجية الفرعية لكل محور، ومؤشرات الأداء. 4.9 يتم وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة في ضوء محددات ومرجعيات تتضمن على سبيل المثال لا الحصر: - الأولويات الوطنية في التعليم العالي والبحث العلمي. - معايير ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي. - رؤية التحديث الاقتصادي. - خارطة طريق تحديث القطاع العام. - نتائج تحليل الخطة الاستراتيجية السابقة ومعوقات تطبيقها. 4.10 تعد الخطة التنفيذية المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية باتباع إحدى الطريقتين: - خطة تنفيذية لخمس سنوات، تقوم الوحدات التنظيمية بإعداد خطط عمل سنوية منبثقة عنها. - خطط تنفيذية سنوية خاصة بكل وحدة تنفيذية، منبثقة عن الخطة الاستراتيجية، تشمل الأنشطة أو المبادرات التنفيذية وفقاً للأولويات، مع تحديد الإطار الزمني والإنجاز المستهدف لكل منها، ومؤشرات الإنجاز. وتعتبر في هذه الحالة خطة العمل السنوية للوحدة التنظيمية بعد اعتمادها. 4.11 تعد الوحدات التنظيمية تقارير إنجاز ربع سنوية مرفقاً بها الأدلة الداعمة. 4.12 يعد تقرير إنجاز سنوي على مستوى الجامعة. 4.13 توثق الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها، ومحاضر الاجتماعات الخاصة بها، والوثائق المتعلقة بها، وتحفظ لدى مركز الاعتماد وضمان الجودة. 4.14 تلتزم الجامعة بمبدأ الشفافية فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية (ملحق رقم 1) 4.15 تنشر الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية على موقع الجامعة الرسمي باللغتين العربية والإنجليزية. 4.16 تلتزم الجامعة بمراجعة تطبيق هذه السياسة بشكل دوري، وإجراء التحسينات اللازمة عليها. 4.17 على الجميع الاطلاع على هذه السياسة وإجراءاتها وملاحقها والالتزام بها وبأي تحديثات تجري عليها تحت طائلة المساءلة.			
5. المسؤوليات والأدوار			
5.1 مجلس الأمناء - إقرار الخطة السنوية والاستراتيجية للجامعة بناء على تنسيب مجلس الجامعة ومتابعة تنفيذها وتقييمها. - مراجعة تقرير الإنجاز السنوي للخطة التنفيذية. 5.2 مجلس الجامعة - إقرار الخطة السنوية والاستراتيجية للجامعة. - مراجعة تقرير الإنجاز السنوي للخطة التنفيذية. 5.3 رئيس الجامعة - تشكيل اللجنة التوجيهية للخطة الاستراتيجية - تقديم خطة العمل السنوية والاستراتيجية للجامعة إلى مجلس الجامعة لدراستها ورفعها إلى مجلس الأمناء. - التأكد من توفير الموارد اللازمة لنجاح الخطة الاستراتيجية. - تقديم تقرير الإنجاز السنوي للخطة التنفيذية إلى مجلس الجامعة 5.4 اللجنة التوجيهية للخطة الاستراتيجية			



جامعة اليرموك مركز الاعتماد وضمان الجودة



عنوان السياسة	التخطيط الاستراتيجي	رقم السياسة	GM03
---------------	---------------------	-------------	------

- تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي.
- متابعة تنفيذ خارطة الطريق وسير عملية التخطيط الاستراتيجي وتقييمها لمخرجات الخطة.
- مراجعة صياغة رؤية ورسالة الجامعة وقيمتها الجوهرية والتأكد من مواءمتها مع المحاور الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية الفرعية للخطة الاستراتيجية
- 5.5 فريق التخطيط الاستراتيجي
 - وضع خارطة الطريق لإنجاز الخطة الاستراتيجية
 - توجيه ومتابعة عمل اللجان الفرعية للخطة الاستراتيجية.
 - تحديد عينة أصحاب المصلحة الذين سيشاركون في تطوير و/أو مراجعة الخطة الاستراتيجية وجمع البيانات اللازمة منهم.
 - صياغة رؤية الجامعة ورسالتها وتحديد قيمها الجوهرية.
 - إعداد التحليل الرباعي وإعداد تقرير بمخرجاته.
 - إعداد المقارنات المرجعية مع جامعات مناظرة مرموقة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
 - تحديد المحاور الاستراتيجية الرئيسة.
 - مراجعة الأهداف الاستراتيجية ومواءمتها مع مؤشرات الأداء الخاصة بها على مستوى الجامعة.
 - مراجعة الأنشطة والمبادرات التنفيذية ومواءمتها مع مؤشرات الأداء الخاصة بها على مستوى الجامعة.
- 5.6 اللجان الفرعية للخطة الاستراتيجية:
 - إعداد التحليل الرباعي وإعداد تقرير بمخرجاته على مستوى الوحدة التنظيمية.
 - تحديد الأهداف الاستراتيجية الفرعية لكل محور ومؤشرات الأداء لها على مستوى الوحدة التنظيمية.
 - تحديد الأنشطة والمبادرات التنفيذية ضمن كل هدف استراتيجي فرعي، ومؤشرات الأداء لها على مستوى الوحدة التنظيمية.
- 5.7 مركز الاعتماد وضمان الجودة:
 - تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي واللجان الفرعية للخطة الاستراتيجية بما يلي:
 - النماذج الخاصة بالخطة الاستراتيجية.
 - نتائج تحليل الخطة الاستراتيجية السابقة ومعوقات تنفيذها
 - نتائج تحليل استبانات أصحاب المصلحة.
 - نتائج عمليات التدقيق الداخلي للجودة.
 - ترتيب الجامعة الحالي في التصنيفات العربية والدولية.
 - نتائج تحليل امتحانات الكفاءة الجامعية.
 - نشر الخطة الاستراتيجية لأصحاب المصلحة.
 - إعداد تقرير الإنجاز السنوي على مستوى الجامعة.
 - متابعة مؤشرات الأداء الفعلية للوحدات التنظيمية، والتأكد من وضعهم للخطط التحسينية اللازمة عند وجود انحرافات في الأداء ومتابعة تنفيذهم لها.
 - عقد برامج وورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس حول التخطيط الاستراتيجي.
- 5.8 الوحدات التنظيمية:
 - تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي واللجان الفرعية للخطة الاستراتيجية بالبيانات ذات العلاقة بوحداتهم اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

6. المراجع

جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، دليل التخطيط الاستراتيجي. متاح على الرابط:

<https://sp.psau.edu.sa/sites/default/files/forms/field/file/f1.pdf>

جامعة المجمعة، دليل قياس مؤشرات الأداء للخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة 2025-2020. متاح على الرابط:

<https://rb.gv/n1thl5>

جامعة الملك سعود، الدليل الإرشادي للتخطيط الاستراتيجي. متاح على الرابط:

<https://rb.gv/nvtgsg>

هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي 2023. متاح على الرابط:

<https://heac.org.jo/wp-content/uploads/2024/01/quality-1.pdf>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قانون الجامعات الأردنية وتعديلاته رقم (18) لسنة 2018. متاح على الرابط:

<https://rb.gv/aw68fv>



عنوان السياسة	التخطيط الاستراتيجي	رقم السياسة	GM03
---------------	---------------------	-------------	------

MSU College of Osteopathic Medicine, **Strategic Planning Policy and Procedures**. Available at:
https://osteopathicmedicine.msu.edu/download_file/view/40/350

Pacific Northwest University of Health Sciences, **Strategic Planning Policy**. Available at:
<https://www.pnwu.edu/about/policy-library/strategic-planning-policy/>

Prince Sultan University, **Strategic Planning Policy**. Available at:
<https://www.psu.edu.sa/en/GV0002-strategic-planning-policy>

Princeton University, **Strategic Planning Framework**. Available at:
<https://www.princeton.edu/meet-princeton/princetons-strategic-planning-framework>

University of Auckland, **Strategic Planning & Policy**. Available at:
<https://rb.gy/4r172c>

University of Galway, **Strategic and Operational Planning Process**. Available at:
<https://rb.gy/3hz8pz>

University of Montevallo, **Strategic Planning Policy**. Available at:
<https://www.montevallo.edu/wp-content/uploads/2019/02/PA-002-Strategic-Planning-Policy-01-2019.pdf>

7. السياسات ذات العلاقة

- 7.1 سياسة تطوير ومراجعة السياسات والإجراءات (GM01).
- 7.2 سياسة تطوير ومراجعة الهياكل التنظيمية (GM02).
- 7.3 سياسة إدارة المخاطر (GM04)
- 7.4 سياسة الشفافية (GM08).

نهاية السياسة