



# الخطّة الاستراتيجيّة للجامعة 2028 - 2023

جميع حقوق الطبع والتوزيع والنشر محفوظة @ جامعة الزيتونة الأردنية

عمان، - 2023

التوثيق:				
التوقيع	الاسم	التاريخ	المسؤول	العملية
	دولة الدكتور عبدالله النصور	2024/01/28	مجلس الأمناء	اعتمد الخطة
	أ.د. محمد أحمد المجالي	2024/01/24	مجلس الجامعة	ناقش الخطة وأقرها
	أ.د. محمد أحمد المجالي	2023/12/18	اللجنة المكلفة	أعد الخطة

#### ملخص الخطة الاستراتيجية:

بعد إعادة صياغة رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها على ضوء المستجدات والتطورات الحاصلة محلياً وإقليمياً وعالمياً، وبمشاركة جميع المستفيدين: طلبة، وعاملين، ومختصين، وفئات المجتمع المحلي، وبعد إجراء تحليل دقيق للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للجامعة، تم تحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة ونقاط الضعف لغايات تعريف أولويات الجامعة وحاجاتها الحالية والمستقبلية، وقد تم اعتماد الإطار العام للخطة الاستراتيجية متوسطة المدى (5 سنوات أكاديمية)، وتم صياغة (8) غايات استراتيجية انسجاماً مع معايير ضمان الجودة العالمية والمحلية، وتم وضع (33) هدفاً استراتيجياً لتحقيق هذه الغايات، و (50) مؤشر أداء رئيسي لتقييم مستوى تحقيق أهداف الخطة ومهامها التنفيذية. وقد شاركت كوادر الجامعة الأكاديمية والإدارية جميعها بإعداد مقترحات الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيق غايات الجامعة وأهدافها، وتحسين الأداء. وبعد دراسة محتويات هذه الخطط التنفيذية تم اعداد الخطة التنفيذية الاستراتيجية الرابعة للجامعة والتي تضمنت (8) محاور رئيسية حيوية و(33) محوراً فرعياً، و(120) مهمة، حيث حاز محور البرامج الأكاديمية على 30% من هذه المهام، يليه محور البحث العلمي حيث حاز على 15% منها، والخدمات الطلابية على 15% أيضاً.



## سياسة الجودة

تسعى جامعة الزيتونة الأردنية إلى الاستمرار في تطوير أحدث البيئات التعليمية ؛ وتأمين أفضل المناهج الدراسية المواكبة للتقدم العلمي والحاجات المتنامية للمجتمع؛ وتوظيف أقدار الكفاءات الأكاديمية وفقاً للمنظور التالي:

1. تكون الجامعة واحدة من الجامعات المرموقة التي تخرج خبرات في مجالات: العلوم، تكنولوجيا المعلومات، الأعمال، العلوم الإدارية ، العلوم الطبية، العلوم القانونية، العلوم الهندسية، واللغات، والآداب، والعمارة والتصميم.
2. توفير البيئة التعليمية وفقاً للمعايير التالية: أن تكون ملائمة ، مواكبة للتطورات العلمية، مستخدمة أحدث التكنولوجيا، ملبية للاحتياجات النظرية والتطبيقية وفقاً للشروط الصحيحة لجميع الأطراف المعنية والالتزام بتقديم خدمات تعليمية نوعية لذوي الاحتياجات الخاصة.
3. تطوير المناهج والخطط الدراسية بشكل مستمر لتحقيق توقعات المجتمع الحالية والمستقبلية، وأن تكون مواكبة للتطور العلمي والتقني في العالم.
4. التحسين والتطوير المستمر للعملية التعليمية والتعلمية ورفدها بالكفاءات المتخصصة للوصول لأعلى مستوى من الأداء الأكاديمي والتحصيil العلمي والتقني لدى طلبة الجامعة.
5. الاهتمام بالبحث العلمي النظري والتطبيقي بهدف توليد المعرفة وتسخيرها لخدمة المجتمع المحلي والعالمي، وتشجيع المجموعات البحثية وتحفيز الطلبة للاشتراك فيها ودعمها وتطويرها مع الإلتزام بحماية الملكية الفكرية.

تتعهد الجامعة بالتزامها ودعمها المتواصل في تطبيق الأنظمة والتعليمات المتبعة فيها، والتشريعات والأنظمة المحلية وتبني المتطلبات القياسية لأنظمة ومعايير الجودة العالمية والمحلية كأداة لتحقيق مبادئها وتعهداتها وغاياتها، وتطوير نظام إدارة الجودة فيها.

رئيس الجامعة

## كلمة رئيس الجامعة

الخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة، ترى النور مع مطلع العام الدراسي 2024/2023 ، والعالم ما زال يعاني من الاضطرابات السياسية والأمنية والاقتصادية بسبب الكوارث والحروب، وهذا يذكرنا بالخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة التي انطلقت في العام 2021/2020 متزامنة مع جائحة كورونا، وآثارها على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والصحية والنفسية، ورغم صعوبة الأوضاع حافظت الجامعة على جميع كواردها الإدارية والأكاديمية والبحثية، وطورت آليات عملها من خلال التعليم عن بعد، والعمل عن بعد، حيث أنجزت خطتها الاستراتيجية الثالثة بنجاح، واستمراراً لنهج التخطيط فالتنفيذ ومن ثم التقييم وقياس الفاعلية لتحقيق مبدأ التطوير المستمر نضع بين أيديكم الخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة والتي تقرر أن تكون متوسطة المدى على مدار خمسة أعوام أكاديمية حتى نهاية العام 2028.

تعلن الجامعة عن خطتها الاستراتيجية الرابعة، مع دخولها العام الحادي والثلاثين من عمرها، وقد حققت العديد من الإنجازات في مجال التنافسية في سوق العمل والبحث العلمي والتنمية المستدامة، ومن أهم هذه الإنجازات: حصول الجامعة على شهادتي ضمان الجودة العالمية (ISO9001:2015) و (ISO2801/2018) وهي أول جامعة أردنية تحصل على هذه الشهادات. وحصول كلية الصيدلة على الاعتماد الأمريكي (ACPE)، وحصول تخصصات كلية الهندسة على شهادات الاعتماد الأمريكي (ABET)، كما حصلت ست كليات تتضمن (31) برنامج على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها من أصل (36) برنامجاً، ومن أولويات الخطة الاستراتيجية الرابعة تجديد هذه الشهادات وزيادة عددها.

وقد حققت الجامعة مراكز متقدمة في التصنيف العالمي (Green Metrics) ضمن أفضل خمسمائة جامعة في العالم في مجال البيئة والتنمية المستدامة، وتبوأت مراكز متقدمة في نتائج امتحان الكفاءة الجامعية في (50%) من تخصصاتها، وحققت تقدماً ملموساً في عدد الأبحاث العلمية المنشورة في قواعد بيانات (من الفئة الأولى والثانية، وحدث تطور ملموس في بنيتها الأكاديمية حيث تم استحداث كلية العلوم الطبية التطبيقية لتضم تخصصات طبية تطبيقية، وبعد تطوير بنية الجامعة الإدارية، يتم الآن تعديل الهيكل التنظيمي للجامعة وتحديث الأوصاف الوظيفية فيها، وتم تعزيز البيئة الجامعية بمنظومة كميرات مراقبة، وبوابات إلكترونية، وتعمل الجامعة حالياً بالكامل على الطاقة الشمسية.

ومن الجدير بالذكر، أن كوارر الجامعة الأكاديمية والإدارية شاركت في إعداد الخطة الاستراتيجية، وقام أعضاء مجلس الأمناء ومجلس الجامعة وممثلي المجتمع المحلي والطلبة بمراجعتها، وقدموا اقتراحات جوهرية ساهمت في شمولية وتكاملية ومنهجية وموضوعية الخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة.

رئيس الجامعة أ.د. محمد أحمد المجالي

## مقدمة:

تزامناً مع مبادرة رئيس مجلس الأمناء دولة الدكتور عبدالله النور بخصوص التخطيط واستعدادات الجامعة لمواكبة التطورات المحلية على صعيد إعادة هيكلة الحكومة متضمنة الخدمات والمؤسسات والتشريعات، واستعداداً لاستقبال الدفعة الأولى من طلبة الثانوية العامة بعد ثلاث سنوات والذين بدأوا هذا العام الدراسة بنظام الثانوية الجديد والذي يعتمد مسارين فقط (الأكاديمي والمهني)، وعملاً بقرار مجلس العمداء رقم (2023/01/21) تاريخ (2023/10/08)، المتضمن تشكيل لجنة تكون مهمتها وضع الأطار العام للخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة للأعوام (2023-2028)، قامت اللجنة بتكليف أعضائها بإعداد الدراسات الأولية، وجمع البيانات ودراسة المرجعيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي على المستوى الوطني عموماً ومستوى التعليم العالي خصوصاً، وقد باشرت اللجنة اجتماعاتها، بعقد الاجتماع الأول لها بتاريخ 2023/10/12، واستمرت بعقد اجتماعاتها التي بلغت (8) اجتماعات متتالية، وتداولت فيها المقترحات المتعلقة بجميع عناصر الخطة الاستراتيجية، حيث كان الاجتماع الأخير لها بتاريخ 2024/01/18، الذي اعتمدت فيه تقريرها النهائي، والذي قدمت فيه النسخة النهائية المقترحة للخطة الاستراتيجية، وقد كانت اجتماعاتها على النحو الآتي:

رقم الاجتماع	تاريخ الاجتماع	نسبة الحضور	موضوع الاجتماع
2024-2023/01	2023/10/12	100%	دراسة تقارير نتائج دراسة التحليل الرباعي، تحديد المرجعيات المعتمدة بما فيها مراجعة الرؤية والرسالة والغايات، والاسس والسياسات وخطة عمل اللجنة.
2024-2023/02	2023/10/26	100%	أقرار التوصية بتحديث رؤية الجامعة ورسالتها وغاياتها على ضوء المستجدات في تصميم البرامج الدراسية وانماط التعليم والتعلم الهجينة.
2024-2023/03	2023/11/21	86%	تحديد التوجهات المستقبلية للجامعة خلال الخمس سنوات القادمة، على ضوء نتائج دراسة التحليل الرباعي، وبما يحقق التقدم المنشود في جميع محاور الخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة.
2024-2023/04	2023/12/05	100%	تحديث الأهداف الاستراتيجية للجامعة بما ينسجم والتوجهات المستقبلية للجامعة، على ضوء توصيات دراسة التحليل الرباعي، وربطها بغايات الجامعة ورؤيتها ورسالتها الجديدة.
2024-2023/05	2023/12/22	100%	تعريف مؤشرات الأداء الرئيسة لكل هدف استراتيجي معتمد، وتحديد القيم المرجعية المناسبة لكل مؤشر بما ينسجم مع الإمكانيات المتوفرة، وبما يضمن المواكبة اللازمة للتطوير المنشود في الأداء.
2024-2023/06	2023/12/31	86%	الموافقة على الصيغة النهائية للأطار العام للخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة، بعد مناقشتها وإجراء التعديلات المناسبة عليها، قبل عرضها على مجلس الجامعة لاعتمادها.

إعداد الجدول الزمني لإعداد الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية متضمنة المهام والمسؤوليات والاحتياجات المالية والمادية والبشرية، والمدة الزمنية للتنفيذ، ومؤشرات قياس مستوى تنفيذها.	100%	2024/01/08	2024-2023/07
التوصية باعتماد مقترح الخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة، ورفعها للرئيس لغايات عرضها على مجلس الجامعة.	86%	2024/01/18	2024-2023/08

### أولاً – المرجعيات المعتمدة في إعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة، هي:

1. وثيقة الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي 2021/2020 في الجامعة
2. وثيقة سياسات الجودة 2019 للجامعة
3. استراتيجية إدارة المخاطر 2020 في الجامعة
4. الخطة الاستراتيجية الأولى للجامعة 2012-2016، والتقرير النهائي لإنجازها
5. الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة 2017-2020، والتقرير النهائي لإنجازها
6. الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة 2020-2023، والتقرير النهائي لإنجازها
7. معايير ضمان الجودة / هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها في العام 2015
8. معايير الاعتماد الأردني للبرامج الأكاديمية / هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها في العام 2023
9. استراتيجية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي الأردني / مجلس التعليم العالي 2016-2025
10. الاستراتيجية الوطنية للبحث العلمي والابتكار والإبداع والريادة / صندوق دعم البحث العلمي 2016-2025
11. الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية للأعوام 2016-2025
12. الخطة الاستراتيجية للإطار الوطني للمؤهلات/ هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها 2019-2023
13. الخطة الاستراتيجية لتطبيق نظام إدماج التعلم الإلكتروني/مجلس التعليم العالي 2019-2024.
14. الخطة التنفيذية لتطبيق نظام الثانوية العامة الجديد/ وزارة التربية والتعليم 2023-2028.
15. نتائج دراسة التحليل الرباعي (SWOC)

### ثانياً – السياسة العامة للجودة في الجامعة

سياسة الجودة للجامعة تعبر عن منهجيتها وتوجهاتها الحالية والمستقبلية في تطوير وتحديث نظام إدارة الجودة فيها، وتدلل على مدى التزام الجامعة اتجاه تحقيق أولوياتها المنصوص عليها في رؤيتها ورسالتها المحدثتين، والتي تضمنت عنصرين أساسيين، هما تلبية الاحتياجات التعليمية لذوي الإعاقة، وحماية الملكية الفكرية، وهذه السياسة تم الاعلان عنها في مقدمة هذه الوثيقة للخطة الاستراتيجية الرابعة.

## ثالثاً- الأسس المعتمدة في إعداد الخطة الاستراتيجية

1. اعتماد العام الأكاديمي في تحديد المدة الزمنية للخطة الاستراتيجية
2. اعتماد التخطيط الاستراتيجي متوسط المدى، حيث حددت مدة الخطة الاستراتيجية بخمس سنوات دراسية.
3. اعتماد مبدأ التحليل الرباعي (SWOC).
4. الاستناد إلى معايير ضمان الجودة والاعتماد العالمية والمحلية في تحديد محاور الخطة الاستراتيجية.
5. اشراك أعضاء مجالس الحاكمية والمجتمع المحلي والطلبة في مراجعة صيغ رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها وغاياتها.
6. اشراك جميع مكونات الجامعة في إعداد الخطط التنفيذية للخطة الاستراتيجية
7. تحديد قيم رقمية مرجعية لكل مؤشر أداء معتمد لغايات المقارنات المرجعية
8. اعتماد الخطة الاستراتيجية للجامعة مرجعاً لكليات الجامعة وعماداتها في إعداد خططها الاستراتيجية لنفس الفترة الزمنية
9. اعتماد الخطة الاستراتيجية للجامعة خطة استراتيجية لجميع مكونات الجامعة الإدارية بما فيها الدوائر والمراكز والمكاتب
10. اعتماد رؤية الجامعة ورسالتها وغاياتها، رؤية ورسالة وقيم وغايات مكونات الجامعة الإدارية (الدوائر الإدارية حصراً)

## رابعاً- مستويات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة

اعتمدت الجامعة منهجية التخطيط الاستراتيجي المتكامل، مما يضمن سلامة عمليات ربط الخطط الاستراتيجية للكليات والعمادات والخطط التنفيذية والخطط السنوية لجميع المكونات بالخطة الاستراتيجية للجامعة، وقد روعي في إعداد هذه الخطط جملة من الشروط، هي:

- تحقيق انسجام التخطيط مع الرؤية والرسالة المعتمدة (للجامعة، أو الكلية، أو القسم )، من خلال أن ما يخطط لإنجازه يصب في تحقيق الرسالة، والرؤية. أي أن المطلوب في عملية التخطيط هو تحقيق الاحتياجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية.
- ربط التخطيط بجملة من الغايات والأهداف المحددة (للجامعة، أو الكلية، أو القسم أو الدائرة)، من خلال أن ما يخطط لإنجازه يوصلنا إلى الغايات المرجوة، ويحقق الأهداف المعلنة.
- تضمين التخطيط مؤشرات أداء دقيقة وواضحة لكل بند، مما يوفر الأدوات اللازمة لقياس مدى تحقق كل بند، وقياس مستوى الإنجاز لكل ما يخطط له.
- شمول التخطيط على موازنة مالية تضمن ربط التخطيط الاستراتيجي مع التخطيط المالي، وضمان عدم تعثر التخطيط بسبب شحة أو عدم توفر الموارد المالية اللازمة لتوفير المستلزمات والموارد المادية والبشرية لتنفيذ الخطط المعتمدة.
- ترتبط كل خطة مجموعة من التقارير الدورية، وتنتهي بتقرير نهائي لتوثيق وتقييم ما تم إنجازه منها.
- تحديد مستويات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة على النحو الآتي:

الرقم	عنوان الخطة	التوضيح	المسؤولية
1.	الخطة الاستراتيجية للجامعة	خطة (من 3 إلى 7 سنوات)، تحدد التوجهات العامة للجامعة حسب المجالات التي تحددها حسب أولوياتها واحتياجاتها الحالية والمستقبلية، ويجب أن تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية، وتعد من قبل لجنة مكلفة، وتتم مناقشتها في مجلس الجامعة، وتقر في مجلس الأمناء	مجلس الأمناء
2.	الخطة السنوية للجامعة	خطة سنوية تتضمن مجالين: ما يجب إنجازه من الخطة الاستراتيجية لعام الخطة، وما يجب إنجازه بشكل دوري في كل عام على مستوى الجامعة، ويجب أن تتضمن مؤشرات أداء دقيقة، وتعد من قبل لجنة مكلفة، وتقر في مجلس الجامعة، ويصادق عليها في مجلس الأمناء.	مجلس الأمناء
3.	الخطة الاستراتيجية للكلية	يتم استخلاصها وصياغة هيكلتها ومحتواها بالاستناد للخطة الاستراتيجية للجامعة، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل كلية وطبيعة توجهاتها المستقبلية حسب عائلة التخصصات المعتمدة فيها، ويجب أن تتضمن مؤشرات أداء دقيقة وواضحة، وتعد من قبل لجنة مكلفة، وتقر في مجلس الكلية، وتعتمد في مجلس العمداء.	مجلس العمداء
4.	الخطة السنوية للكلية	خطة سنوية تتضمن مجالين: ما يجب إنجازه من الخطة الاستراتيجية في عام الخطة، وما يجب إنجازه بشكل دوري في كل عام على مستوى الكلية، ويجب أن تتضمن مؤشرات أداء دقيقة ومحددة، وتعد من قبل لجنة مكلفة، وتقر في مجلس الكلية، وتعتمد في مجلس العمداء.	مجلس العمداء
5.	الخطة التنفيذية للقسم	خطة سنوية أو فصلية، تحدد المهام والنشاطات والإجراءات التي يجب أن ينفذها القسم الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس فيه، ضمن ثلاثة محاور، هي: العملية التدريسية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بما ينسجم مع الخطة السنوية للكلية والخطة الاستراتيجية للجامعة، ويجب أن تتضمن مؤشرات أداء رقمية قابلة للقياس والتقييم، وتعد وتقر في مجلس القسم، وتعتمد في مجلس الكلية.	مجلس الكلية
6.	الخطة السنوية للعمادة	خطة سنوية خاصة بعمادة البحث العلمي والدراسات العليا، وعمادة شؤون الطلبة، وتتطلب بيانات ومعطيات من الكليات والأقسام والوحدات الإدارية لإعدادها بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، والخطط السنوية لمكونات الجامعة، ويجب أن تتضمن مؤشرات أداء دقيقة وقابلة للقياس، ويعددها مجلس الكلية، وتعتمد في مجلس العمداء.	مجلس العمداء
7.	الخطة السنوية للدائرة	خطة سنوية للدائرة الإدارية أو المركز، تتضمن مجالين: المطلوب تنفيذه من الخطة الاستراتيجية للجامعة في عام الخطة، والإجراءات والمهام والنشاطات التي تقوم بها الدائرة (المركز) سنوياً وبشكل دوري. ويجب أن تتضمن مؤشرات أداء محددة لكل بند فيها، يعدها مدير الدائرة (المركز)، وتعتمد من قبل رئيس الجامعة.	رئيس الجامعة
8.	الخطة التنفيذية للشعبة	خطة تنفيذية تستند إلى مؤشرات الأداء المحددة في الخطة السنوية للدائرة (المركز) وتتضمن جدول زمني لتنفيذ الإجراءات والمهام والنشاطات المطلوب تنفيذها. يعدها رئيس الشعبة ويعتمدها مدير الدائرة (المركز).	مدير الدائرة
9.	الخطة التحسينية (الطارئة) للجهة	الخطة الآنية التي تفرضها ظروف إستثنائية غير متوقعة، أو استناداً إلى توصيات نتجت عن دراسة أو عمليات تدقيق، وجدت نقاط ضعف يجب معالجتها، وقد تكون على مستوى الجامعة أو الكلية أو الدائرة أو القسم أو الشعبة. ويعددها المسؤول المباشر عن الجهة المعنية في تنفيذ هذه الخطة ويعتمدها المسؤول المباشر عنه.	المسؤول في الجهة
10.	استراتيجية إدارة المخاطر	هي الخطة (ب) في حال تعذر تنفيذ المخطط له في الخطط السابقة الذكر نتيجة ظروف قاهرة أو طارئه، وتتمثل بإزالة الخطر أو العائق القائم، والتعامل معه في حال لم يتم الانتهاء منه، ووضع الآليات والوسائل الكفيلة بضمان سير العمل أثناء هذه الظروف، وكيفية التعافي ما بعد زوال الخطر أو العائق.	لجنة إدارة المخاطر

## خامساً- مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها

- **المرحلة الأولى : الإعداد للتخطيط الاستراتيجي**
  1. تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على أعضاء الفريق (اللجنة المكلفة).
  2. تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة (أربعون يوم من تاريخ تشكيل اللجنة المكلفة بالتخطيط).
  3. البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها (المرجعيات المعتمدة في إعداد الخطة الاستراتيجية).
  4. دراسة ظروف العمل المحيطة والتعرف على خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة (الخطط الاستراتيجية على المستوى الوطني).
  5. ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط (المشاركة الفعالة للإدارة العليا في اجتماعات اللجنة).

- **المرحلة الثانية: دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسة**

وذلك من خلال تحليل ودراسة مدى مطابقة الواقع الفعلي في تنفيذ الإجراءات والمهام والمسؤوليات مع الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي المعتمد للوظائف في الجامعة، ومستوى التقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، ومدى فاعلية مجالس الحاكمية ودورها في قيادة الجامعة.

- **المرحلة الثالثة: مراجعة الصيغ المعتمدة لرؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها وغاياتها**

حيث تتم هذه المراجعة بمشاركة فاعلة لجميع مكونات الجامعة والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها ومخرجاتها، بهدف تحديث هذه الصيغ بما يتلائم مع التطورات الحاصلة في الجامعة والمحيط، وبما ينسجم مع التوجهات المستقبلية للجامعة في جميع محاور العمل ومفاصله.

- **المرحلة الرابعة: تحديد خطة العمل واعتمادها**

وهي مرحلة الخطوة الأولى نحو استراتيجية جديدة، ويجب أن تكون خطة عمل اللجنة المكلفة بالتخطيط الاستراتيجي محكمة البناء من ناحية الجدول الزمني للمهام ومنطقية تسلسلها وتحديد المسؤوليات عن كل مهمة، وربطها بمدة زمنية، تتلائم والمهلة الممنوحة للجنة لأداء واجبها.

- **المرحلة الخامسة: إجراء دراسة التحليل الرباعي (SWOC)**

تحليل الواقع الراهن للجامعة، والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية وتقييم الأداء المؤسسي من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي مما يسمح بتحديد نقاط الضعف والقوة وكيفية التعامل معها، وكذلك دراسة متأنية للبيئة المحيطة ومدى تأثر الجامعة بعناصرها مما يسمح بتعريف التحديات المتوقعة، والفرص التي يجب الاستفادة منها في تحسين الأداء.

● المرحلة السادسة: استراتيجية إدارة المخاطر

يجب الاستعداد دوماً لأي مستجدات طارئة قد تحدث مستقبلاً مما يعيق أو يؤخر إنجاز المهام في الخطة الاستراتيجية، وعليه يجب إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة، بعد تحديد مستوى تأثيرها على الأداء من خلال مدى إمكانية حدوثها وشدة خطورتها.

● المرحلة السابعة: تنفيذ الخطة

على ضوء الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية، يتم تحديد الأولويات لكل عام دراسي عند إعداد الخطط السنوية للكليات والعمادات والدوائر والمكاتب الإدارية، وتضمن الاحتياجات اللازمة للتنفيذ ضمن الموازنة السنوية لكل مكون، وحشد الموارد البشرية وتحديد مسؤولياتها في التنفيذ والمتابعة.

● المرحلة الثامنة: متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز

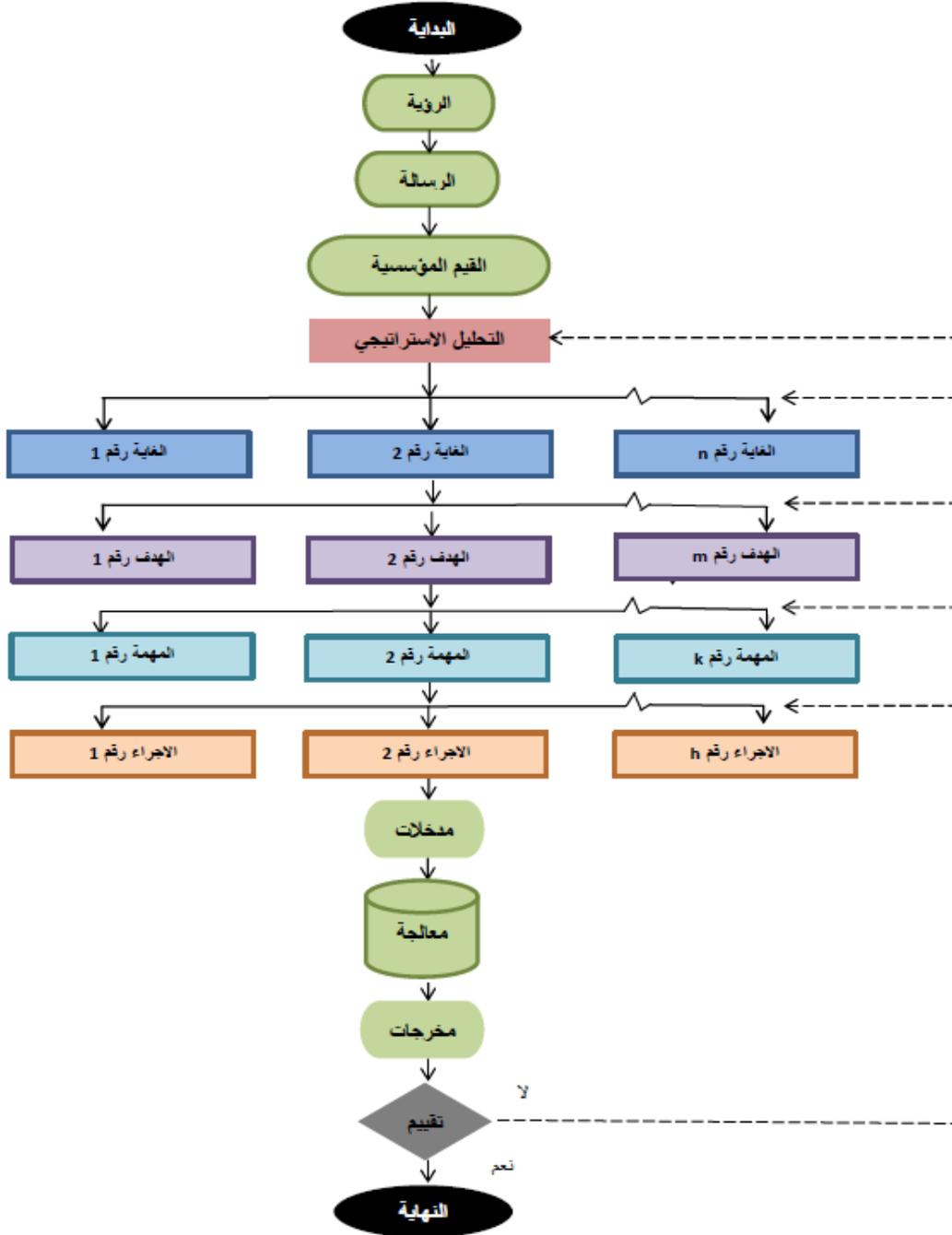
كل خطة يتم إعدادها ضمن سياسات التخطيط الاستراتيجي ترقق بتقارير دورية وتقرير سنوي لمتابعة عملية إنجاز بنودها ومهامها، والجهة المسؤولة عن إعداد الخطة، هي الجهة التي تعد تقارير متابعة تنفيذها والالتزام بها، ويقوم مكتب الاعتماد وضمان الجودة في الجامعة بتقييم الأداء حسب مؤشرات الأداء المعلنة لكل خطة.

وعليه أنجزت اللجنة خططها للمراحل الخمس الأولى من مراحل إعداد ومتابعة الخطة الاستراتيجية، حيث تقع هذه المراحل الخمس من التخطيط ضمن صلاحياتها المحددة بكتاب التكليف، الذي تضمن وضع الإطار العام للخطة الاستراتيجية، وفي البداية تم تحديد خطة اللجنة ومن ثم اعتمادها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الرقم	المهمة
1.	اعتماد المخطط الانسيابي للخطة الاستراتيجية
2.	مراجعة رؤية ورسالة وقيم الجامعة
3.	تطبيق التحليل الاستراتيجي SWOC
4.	صياغة الغايات
5.	وضع الأهداف لكل معيار رئيس من محاور الخطة الاستراتيجية
6.	تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة في الخطة وقيمتها المعتمدة
7.	تحديد عناصر الخطط التنفيذية للخطة الاستراتيجية

## سادساً- المخطط الانسيابي لإعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها

تم اعتماد المخطط الانسيابي للخطة الاستراتيجية، كما هو موضح في الشكل رقم (1) .



الشكل (1) المخطط الانسيابي لإعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها

## سابعاً- تحديث رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها باللغتين العربية والانجليزية، على النحو الآتي:

اتخذت لجنة الخطة الاستراتيجية قرارها بالتنسيق لتحديث رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها التي تم اعتمادها في العام 2017، واستمر العمل بها على مدار الخطتين الاستراتيجيتين الثانية والثالثة حتى العام 2023. عند إعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة، وبعد أن أجريت استطلاعات الرأي بالخصوص داخليا بين الطلبة والعاملين في الجامعة، وآراء الجهات ذات العلاقة بعمل الجامعة في المجتمع، وبعد إجراء دراسة متأنية بينت نتائجها أن صياغة الرؤية والرسالة والغايات الحالية أصبحت في جوانب عديدة منها منجزة، ولم تعد تصلح للاستمرار بالعمل بها للخطة الاستراتيجية الرابعة. وعليه فإن المقترح المقدم لتطبيقه في الخطة الاستراتيجية الرابعة حول رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها تكون على النحو الآتي:

### الرؤية

إنطلاقاً من التعريف الدقيق للرؤية على أنها صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبو إليه مستقبلاً بصفه عامة، وتتوفر فيها المواصفات الآتية: أن تكون عبارة موجزة تخاطب القلب والروح، وتركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع، وتصاغ بلغة عاطفية مؤثرة، وتشد العاملين وتجذبهم وتشجذ الهمم لتحقيقها، وكذلك أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق، وبعد أن حققت الرؤية الحالية مستويات عالية من التنافسية في سوق العمل، وتمتع خريجي الجامعة بمسوحات طيبة لدى الجهات الموظفة للخريجين، وبعد أن حققت الجامعة مستويات علمية ممتازة بين الجامعات الأردنية في نتائج البحث العلمي، وكذلك إنجازاتها في تحقيق التنمية المستدامة، فقد تم تحديث على رؤية الجامعة باللغتين العربية والانجليزية على النحو الآتي:

### الرؤية الحالية: نحو جامعة منافسة في سوق العمل والبحث العلمي والبيئة المستدامة

**VISION: Towards a Competitive University in Labor Market, Research and Sustainable Environment**

الرؤية المقترحة: جامعة ذات سمعة عالمية تقدم تخصصات تركز على الإبداع والتعلم المستمر والتميز في البحث العلمي التطبيقي والابتكار والريادة في تحقيق التنمية المستدامة

**VISION:**

### الرسالة

واستندت اللجنة في مراجعتها لرسالة الجامعة، على مبدأ أن الرسالة يجب أن تكون فقرة قصيرة تعبر عن دور المؤسسة، وتجيب على ثلاثة أسئلة هي: لماذا وجدت المؤسسة وما هو عملها الرئيس؟، ولمن تقدم المؤسسة خدماتها أو منتجاتها؟، وكيف تؤدي المؤسسة عملها وتقدم خدماتها؟، وعليه فقد تبين أن رسالة الجامعة خلال الست سنوات الماضية قد وسعت أهدافها وحققت العديد

من نقاط القوة التي تعدت الصياغة الحالية للرسالة، وعليه تم تقديم إقتراح بتحديث رسالة الجامعة باللغتين العربية والانجليزية على النحو الآتي:

الرسالة الحالية: الاسهام الفعال في التنمية المستدامة للمجتمع، ورفد سوق العمل بالكفاءات المتخصصة القادرة على القيادة والريادة والابداع من خلال توظيف التخطيط السليم، والحوكمة، وأساليب التعليم والتعلم الحديثة، ونقل التكنولوجيا، والتركيز على البحث العلمي التطبيقي، وتطوير بيئة علمية وتعليمية جاذبة، واختيار الكوادر البشرية المؤهلة والخبيرة، والشراكة مع مؤسسات التعليم العالي المرموقة، وتطبيق معايير التنافسية وضمان الجودة.

**MISSION:** An active contribution in the sustainable development of the society and providing the labor market with the specialized competencies capable of leadership, entrepreneur and creativity through implementing proper planning, wise governance, modern teaching and learning methods, transfer of technology and by focusing on applied scientific research, developing attractive scientific and teaching environment, choosing skilled and experienced man power, partnering with notable higher education institutions, and applying quality assurance and competitiveness standards.

الرسالة المقترحة: الريادة في تحقيق التميز الأكاديمي والمهني لخريجي الجامعة وتعزيز روح التنافسية لمؤهلاتهم في سوق العمل، تطبيق مبدأ الابتكار في البحث العلمي التطبيقي والتفوق في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التخطيط الاستراتيجي ومواكبة المستجدات العلمية والمهنية وتوفير بيئة تعليمية تعليمية ملهمة.

**MISSION:**

## القيم

قامت اللجنة بمراجعة قيم الجامعة المعتمدة في العام 2017، واستندت في مراجعتها إلى الدور المهم الذي تمثله هذه القيم كونها قواعد إرشادية وإطاراً سلوكياً يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، وتتطلق القيم من الثقافة المؤسسية التي تحرص المؤسسة على تعميمها وضمان التزام الإدارة العليا والموظفين بمتطلباتها. وعليه تم الحفاظ على القيم باللغتين العربية والانجليزية على النحو الآتي:

## University Values:

1. National belonging
2. Leadership and team work

## قيم الجامعة:

1. الانتماء الوطني.
2. القيادة والعمل بروح الفريق.

3. Integrity and transparency .3. النزاهة والشفافية.
4. Justice and equal opportunities .4. العدالة وتكافؤ الفرص.
5. Continuous learning .5. التعلم المستمر.
6. Others' opinion respect and cultural pluralism .6. احترام الرأي الآخر والتعددية الثقافية

ثامناً - اعتماد نتائج التحليل الرباعي للبيئة الجامعية ومحيطها، على النحو الآتي:

اعتمدت اللجنة منهج التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOC)، كما هو موضح في الشكل رقم (2)، وخلصت إلى النتائج الآتية:



الشكل. 2 التحليل الرباعي للبيئة الجامعية والبيئة المحيطة

#### أ. نقاط القوة:

##### 1. بيئة جامعية صديقة للبيئة وجاذبة

من حيث الموقع الجغرافي المتميز والقريب من العاصمة على طريق مطار الملكة علياء الدولي، ومساحاتها الخضراء التي تشكل 80% من مساحة الحرم الجامعي الكبير، وتعتمد الطاقة الشمسية في تغطية احتياجاتها بالكامل، وتتوفر فيها أركان البيئة الجامعية المستدامة.

2. **الاعتماد على الذات في توفير الموارد المالية**  
مما يوفر استقلالية قرارها المالي في التطوير والتوسعة والتحديث والاستقطاب، وينعكس إيجاباً على توفير الاحتياجات المادية اللازمة والموارد البشرية القادرة ذات الكفاءة والخبرة.
3. **توفر نظام إدارة جودة متكامل وشامل وفعال**  
تتبنى الجامعة المتطلبات القياسية ومعايير ضمان الجودة العالمية والمحلية أداة لتحقيق مبادئها وتعهداتها وغاياتها، مما يوفر لها آليات عمل ومؤشرات أداء تحقق من خلالها التطوير المنشود والمستمر.
4. **حصول الجامعة على شهادات الاعتماد والجودة العالمية والمحلية**  
الجامعة حاصلة بجميع مكوناتها الأكاديمية والبحثية والإدارية على شهادتي الجودة العالمية (ISO9001/2015) و (ISO2801/2018)، وحصول كلية الصيدلة على شهادة الاعتماد الأمريكي (ACPE)، وحصول كلية الهندسة على الاعتماد الأمريكي (ABET)، وحصول 86% من التخصصات المعتمدة في الجامعة على شهادات ضمان الجودة المحلية، والتقدم المستمر في مركز الجامعة على الخريطة العالمية في مقاييس التصنيف العالمية (GreenMetrics)، و (Webometrics)، و (QS)، لدليل على السمعة الأكاديمية والمكانة العالمية التي حققتها الجامعة.
5. **الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم**  
طورت الجامعة بشكل كبير وسريع الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في عمليات التعليم والتعلم عن بعد خلال جائحة كورونا، ونجحت في انجاز عملية التعليم الشاملة عن بعد، مما أعطاها أفقاً أوسع في الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم، واستطاعت خلال الخطة الاستراتيجية الثالثة من تطبيق البرامج الهجينة وتطبيق أنماط التعليم والتعلم الواجهية والمدمجة والالكترونية بنجاح.
6. **فاعلية دعم البحث العلمي والمشاريع البحثية**  
التوجيه والدعم المستمر لمسيرة البحث العلمي في الجامعة شكل مكانة متميزة للجامعة بين الجامعات في التقدم المستمر لموقعها في مجال النشر العلمي وعقد المؤتمرات، وأصبحت الجامعة تحتل المراتب الأولى في النشر العلمي بين الجامعات الأردنية، وحققت أعضاء هيئة التدريس فيها مجموعة من الجوائز العالمية والإقليمية، وأعطيت الأولوية للمشاريع البحثية التطبيقية المنسجمة مع الأولويات الوطنية.
7. **الريادة في المسؤولية المجتمعية والعلاقات الخارجية**  
حققت الجامعة عبر مسيرتها إنجازات مميزة في خدمة المجتمع من خلال تقديم الخدمات الصحية المجانية، والمساعدات العينية للمؤسسات والأفراد، والدعم المالي للطلبة والأسر المحتاجة في المجتمع المحلي، وأسهمت في تدريب العديد منهم وتأهيلهم عبر الدورات التدريبية، وبنيت علاقات خارجية فعالة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي نتج عنها تطبيق التبادل الطلابي والتبادل الأكاديمي، والعمل البحثي المشترك، كما استحدثت الجامعة مركزاً للريادة والابداع، والذي بدوره يشرف على حاضنات الأعمال.
8. **فاعلية النشاطات الطلابية المنهجية واللامنهجية**  
الإهتمام المتزايد في إشراك الطلبة في النشاطات اللامنهجية والنشاطات المنهجية، وحفزت الطلبة الوافدين للمشاركة الفعالة في هذه الأنشطة المتنوعة الرياضية والموسيقية والفنية والمناسبات الوطنية والدينية مما ساهم في إدماج الطلبة في الحياة الجامعية وتحقيقهم لمجموعة من الإبداعات والمشاركات المتميزة في المسابقات المحلية والإقليمية.

## 9. بيئة جامعية آمنة

بيئة جامعية آمنة، وتكنولوجيا حديثة في متابعة الحفاظ على سلامة الطلبة والعاملين والزائرين من خلال البوابات الإلكترونية وكاميرات المراقبة الرقمية واستحداث التعليمات وتحديثها، والصرامة والحزم في تقويم المشاكل الطلابية ومعالجتها، جعلت الجامعة بيئة خالية كلياً من العنف الطلابي.

## 10. السمعة المجتمعية للجامعة

تتمتع الجامعة بمسموعة مجتمعية عالية القيمة بين أولياء الأمور والطلبة، وأرباب العمل، والجهات الرسمية، والمؤسسات العامة والخاصة، وهذا ناتج عن مجموعة عوامل مجتمعة، أهمها: بيئة جامعية آمنة وجاذبة، توفر شريحة واسعة من التخصصات الأكاديمية والتقنية والتطبيقية لتلبية حاجات سوق العمل، التسهيلات الطلابية والخدمات المقدمة لهم، واعتماد مبدأ المصداقية والشفافية والعدالة في نهج الجامعة وإجراءاتها.

## 11. السمعة الإقليمية للجامعة

حققت الجامعة سمعة إقليمية إيجابية في الإقليم نتيجة إهتمامها في المشاركات الإقليمية، ونسجها علاقات جيدة مع العديد من الجامعات والجهات في الإقليم، مما انعكس على الأقبال الكبير من قبل الطلبة غير الأردنيين للدراسة في الجامعة، وتحافظ الجامعة على تواصل دائم ومستمر مع الملحقيات الثقافية لطلبة الإقليم الدارسين في الجامعة،

## 12. قناعة القيادة العليا والتزامها وعملها بروح الفريق

وجود قيادة عليا في الجامعة ممثلة بمجلس أمنائها وعلى رأسهم دولة الدكتور عبدالله النسور، وهيئة مديرين بقيادة رئيسها المهندس إياد القرم، ومجلس عمداء برئاسة الأستاذ الدكتور محمد المجالي، متسلحة بالقناعة التامة وملتزمة بمبدأ التطوير المستمر وتعمل معاً بروح الفريق الواحد وبانسجام تام، شكلت عنصر قوة لمسيرة الجامعة وتحقيقها العديد من الإنجازات ذات البعد الاستراتيجي.

## ب. نقاط الضعف:

### 1. ضعف التطور الملموس في تطبيق التعلم الإلكتروني

تم استحداث مركز التعلم الإلكتروني ومصادر التعليم المفتوحة قبل خمس سنوات، وكلف بالإشراف على تطبيق نظام الدراسة الهجين (وجاهي، مدمج، الكتروني) منذ ثلاثة أعوام، وحتى الآن هناك قصور في الاستفادة من الطاقة والامكانيات الكاملة لمنظومة التعلم الإلكتروني، وإعداد الحقائب الإلكتروني، والتعامل مع مصادر التعليم المفتوحة.

### 2. غياب الدور الفاعل لمكتب نقل التكنولوجيا

رغم استحداث مكتب نقل التكنولوجيا منذ عامين، والتوجيه المستمر للمشاريع البحثية حسب الأولويات الوطنية، ما زال هناك حاجة لتوظيف نتائج البحث العلمي والمشاريع البحثية لخدمة المجتمع والبيئة المستدامة، ولم يتم أي إنجاز بهذا الخصوص.

### 3. تناقص أعداد الطلبة الوافدين في الجامعة

مع بداية الخطة الاستراتيجية الثالثة كانت نسبة الطلبة الوافدين إلى مجموع الطلبة في الجامعة 29%، الآن ومع بداية الخطة الاستراتيجية الرابعة نسبة الطلبة الوافدين لا تتجاوز 17%، علماً أن عدد التخصصات والبرامج المعتمدة والمتاحة للطلبة أصبحت أكثر، وعدد الطلبة في الجامعة في تزايد مستمر.

4. عدم تطور الدراسات العليا في الجامعة كماً ونوعاً عامودياً خلال الخمس سنوات الماضية تم استحداث 6 برامج دراسات عليا في درجة الماجستير، بحيث أصبح مجموع البرامج المعتمدة 14 برنامجاً، ولكن أعداد الطلبة الملتحقين في هذه البرامج تراوح حول الرقم 350 طالب، ولم يلاحظ أية زيادة على أعداد الطلبة، كما انه ورغم المحاولات حتى الآن لا يوجد دراسات عليا لدرجة الدكتوراة.
5. ضعف آليات متابعة الخريجين وتحديث بياناتهم رغم وجود مكتب متابعة الخريجين/عمادة شؤون الطلبة ووجود إجراءات متابعة الخريجين في كل كلية، ما زالت قاعدة بيانات الخريجين ضعيفة، وتواصل الخريجين مع أقسامهم وكلياتهم ضعيف أيضاً.
6. محدودية التعليمات والآليات لمتابعة ذوي الاحتياجات الخاصة من المتميزين والمبدعين وذوي الإعاقة رغم اتخاذ الجامعة سلسلة من الإجراءات في تقديم الخدمات التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة، والسعي لتحسين مواصفات الأبنية والمرافق، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل تقديم الخدمات لهم، ما زال هناك الكثير لتنفيذه لاستكمال عملية تطوير الخدمات التعليمية المقدمة.
7. عدم تطبيق الأدوات المناسبة لقياس فاعلية الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي، والإسهام في التنمية المستدامة رغم الاهتمام الملموس والمتزايد الذي تقدمه الجامعة في خدمة المجتمع المحلي على أكثر من صعيد، وإسهامها في التنمية المستدامة وحرصها على التميز وترك الأثر فيه، لم يتم تطبيق الأدوات المناسبة لقياس فاعلية ما تقوم به الجامعة وأثره على المجتمع.

### ج- الفرص:

1. وجود استراتيجية لتطبيق الإطار الوطني للمؤهلات
2. وجود استراتيجية وطنية لزيادة اعداد الطلبة الوافدين
3. وجود استراتيجية وطنية للتوسع في التعليم التطبيقي والتقني
4. وجود توجه وطني للاعتماد أكثر على تكنولوجيا المعلومات في التعلم الالكتروني والتعليم عن بعد
5. تعدد الجهات الخارجية (محلياً ودولياً) الداعمة للبحث العلمي والتطوير والريادة والابتكار
6. البدء بتطبيق مشروع تطوير الأداء الحكومي (الخدمات، المؤسسات، التشريعات)
7. البدء بتطبيق نظام الثانوية العامة ذو المسارين (أكاديمي، مهني)
8. وجود معايير على المستوى المحلي والعالمي للتنافسية

### د- التحديات:

1. عدم استقرار التشريعات والسياسات الناظمة لقطاع التعليم العام وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي الأردني
2. تراجع الحالة الاقتصادية على المستويات المحلي والإقليمي والعالمي
3. اضطراب الظروف الاقليمية سياسياً وأمنياً
4. تزايد عدد المؤسسات التعليمية المانحة لدرجة البكالوريوس
5. ضعف الربط بين التخصصات الجامعية والمؤهلات اللازمة لسوق العمل

## تاسعاً – اعتماد الغايات الاستراتيجية للجامعة

- الغايات المراد تحقيقها خلال مده زمنية يجب أن تكون متوافقة مع رؤية المؤسسة، ورسالتها، و قابلة للتحقيق، وغير متضاربة أي واضحة ومفهومة، مقبولة ومرنة، تعكس أولويات العمل، ومتقدمة على الأهداف السابقة.

### وأهم المجالات الأساسية التي تحدد الغايات هي:

- وضع المؤسسة وسمعتها محلياً وإقليمياً ودولياً.
- الإنتاجية ونوعية المخرجات.
- حجم الموارد المستخدمة.
- تطور أداء المسؤولين في المؤسسة.
- تطور أداء العاملين في المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تطوير أنظمة المؤسسة.

وقد تم تحديد الغايات الاستراتيجية للجامعة باللغتين العربية والانجليزية على النحو الآتي:

## غايات الجامعة

1. انجاز الخطة الاستراتيجية بروح الابتكار ومتابعة دورية وتحسين مستمر للخطة التنفيذية لتواكب رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها.
2. تعزيز دور مجالس الحاكمية وتطويرها مع التركيز على فعالية قراراتها وضمان شفافيتها ونزاهتها.
3. التركيز على إطلاق تخصصات تطبيقية وتكنولوجية مبتكرة، وتطوير دائم للخطة الدراسية، واعتماد أساليب تعليم حديثة تلبي احتياجات سوق العمل.
4. توجيه الدعم نحو البحث العلمي التطبيقي والتركيز على الإبداع والقيادة وروح ريادة الأعمال.
5. استثمار الموارد المالية والمادية وتطوير القوى البشرية مع توفير قادة مبدعين لتطوير بيئة حاضنة لكل الأنشطة الجامعية.
6. تحسين مستمر لخدمات الطلاب وتعزيز تنافسية الطلاب في سوق العمل وتفعيل وسائل التواصل مع الخريجين.
7. تعزيز المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة واستغلال أمثل للتعاون والشراكات داخلياً وخارجياً.
8. السعي للحصول على شهادات ضمان الجودة وتحقيق مراكز رائدة في التصنيفات المحلية والدولية.

## University Goals

1. Accomplishing the strategic plan with an innovative spirit and periodic monitoring, continuously improving executive plans to align with the vision, mission, and values of the university.
2. Enhancing and developing the role of governing councils with a focus on the effectiveness of their decisions and ensuring transparency and integrity.
3. Focusing on launching innovative applied and technological specializations, continuous development of curricula, and adopting modern teaching methods that meet the needs of the job market.

4. Directing support towards applied scientific research and emphasizing creativity, leadership, and entrepreneurial spirit.
5. Investing financial and material resources and developing human capabilities while providing creative leaders to develop an incubating environment for all university activities.
6. Continuous improvement of student services, enhancing students' competitiveness in the job market, and activating communication mechanisms with graduates.
7. Enhancing social responsibility to achieve sustainable development and optimal utilization of cooperation and partnerships internally and externally.
8. Striving to obtain quality assurance certificates and achieve leading positions in local and international rankings.

### عاشراً- اعتماد الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء

تم بناء مصفوفة تربط بين الغايات الاستراتيجية، ومحاور الخطة الاستراتيجية المستمدة من معايير ضمان الجودة، وبنودها الفرعية، ومعايير التصنيف الأردني للجامعات، والأهداف الاستراتيجية لكل غاية، ومؤشرات الأداء لكل هدف استراتيجي، حيث توصلت اللجنة إلى الآتي:

عدد الغايات = 8 غايات استراتيجية

عدد الأهداف = 33 هدفاً استراتيجياً

عدد مؤشرات الأداء = 50 مؤشر أداء

والجدول التالي يبين العلاقة الترابطية بين الغايات والأهداف ومؤشرات الأداء

القيمة المرجعية (عدد/ نسبة/معدل)	مؤشرات الأداء ( MPI's )	الأهداف الاستراتيجية	الرقم	المحاور الرئيسية والفرعية	
<b>الغاية الأولى : انجاز الخطة الاستراتيجية بروح الابتكار ومتابعة دورية وتحسين مستمر للخطة التنفيذية لتواكب رؤية الجامعة</b>					
%100	نسبة الوحدات الأكاديمية والإدارية الملتزمة بمحتوى الرؤية والرسالة والغايات	الالتزام بمحتوى الرؤية والرسالة والغايات	1.1	(1-1) الرؤية والرسالة والغايات والقيم	1
%100	نسبة انجاز بنود الخطة الاستراتيجية	انجاز الخطة الاستراتيجية وقياس فاعليتها	2.1	(2-1) الخطة الاستراتيجية	
%30	نسبة مؤشرات الأداء التي تمّ مقارنتها بمعايير وطنية أو عالمية				

<b>الغاية الثانية: تعزيز دور مجالس الحاكمية وتطويرها مع التركيز على فعالية قراراتها وضمان شفافيته ونزاهتها.</b>					
				الحوكمة	2
6	عدد التشريعات التي تم استحداثها/ تحديثها، ونسبتها إلى مجموع التشريعات	مراجعة التشريعات النازمة لعمل الجامعة	1.2	(1-2) التشريعات	
1: كل سنة	عدد مرات تنفيذ إجراءات تقييم القيادات الأكاديمية والإدارية	المتابعة المستمرة والمساءلة لأداء القيادات	2.2	(2-2) القيادة والإدارة	
%100	مدى التزام مجالس الحاكمية بأداء مسؤولياتها	تعزيز قيم النزاهة والشفافية والعدالة	3.2	(3-2) النزاهة المؤسسية	
%5	عدد المستفيدين من الحوافز والمكافآت ونسبتهم إلى مجموع العاملين				
%2	عدد الذين صدرت بحقهم عقوبات من العاملين ونسبتهم				

الغاية الثالثة: التركيز على إطلاق تخصصات تطبيقية وتكنولوجية مبتكرة، وتطوير دائم للخطط الدراسية، واعتماد أساليب تعليم حديثة تلبي احتياجات سوق العمل.		البرامج الأكاديمية	3
1 : كل سنة	عدد التخصصات التطبيقية والتقنية المستحدثة	زيادة عدد التخصصات التطبيقية والتقنية	1.3
%50	عدد برامج الماجستير ونسبتها الى برامج البكالوريوس	زيادة عدد برامج الدراسات العليا وتطويرها	2.3
2	عدد برامج الدكتوراه المستحدثة		
%70	عدد المواد الدراسية التي يستخدم فيها التعليم الالكتروني والدمج ونسبتها	زيادة تطبيق التعليم الالكتروني والدمج	3.3
1: كل سنتين	عدد الدراسات والمسوحات المرتبطة بحاجات سوق العمل لكل تخصص	التحسين المستمر للخطط الدراسية	4.3
1: كل سنتين	عدد المقارنات المرجعية للخطط مع جامعات مناظرة		
%70	15. مدى رضا الخريجين عن المخرجات التعليمية حسب الاستطلاعات	التحسين المستمر لنوعية الخريج	5.3
%70	16. مدى ملاءمة المخرجات التعليمية لمتطلبات سوق العمل حسب الاستطلاعات		

الغاية الرابعة: توجيه الدعم نحو البحث العلمي التطبيقي والتركيز على الإبداع والقيادة وروح ريادة الأعمال.				4	البحث العلمي والإيفاد والإبداعات
17. عدد أعضاء هيئة التدريس المشاركين في مشاريع بحثية ذات أولوية وطنية ونسبتهم إلى المشاركين في المشاريع البحثية	ربط المشاريع البحثية بالاولويات الوطنية	1.4	(1-4) البحث العلمي (الانفاق، والتمويل، والنشر في مجلات الفئة الأولى)		
18. نسبة التمويل الخارجي ونسبته إلى مجمل الانفاق على مشاريع البحث العلمي والتطوير	زيادة عدد المشاريع البحثية الممولة خارجياً	2.4			
19. عدد البحوث المنشورة في مؤتمرات علمية مصنفة في قواعد بيانات عالمية	زيادة عدد البحوث المنشورة في المجالات والمؤتمرات المتخصصة والمصنفة عالمياً	3.4			
20. معدل الأبحاث المنشورة في مجلات الفئة الأولى والثانية لكل عضو هيئة تدريس					
21. عدد براءات الاختراع المسجلة محلياً أو عالمياً	دعم الأبحاث الهادفة لتحقيق براءات إختراع	4.4			
22. عدد أعضاء هيئة التدريس المستفيدين من الدورات التدريبية ونسبتهم	زيادة الدورات التدريبية والتطويرية	5.4			(2-4) الابتعاث والإيفاد الى دورات تدريبية
23. عدد أعضاء هيئة التدريس المبتعثين سنوياً	دعم الابتعاث في التخصصات	6.4			
24. عدد الإبداعات والابتكارات المتحققة	دعم الأبداع والابتكار وتشجيعه	7.4	(3-4) الإبداعات		
20: كل سنة					
1:1					
1: كل سنة					
100%					
3: كل سنة					
3: كل سنة					

الغاية الخامسة: استثمار الموارد المالية والمادية وتطوير القوى البشرية مع توفير قادة مبدعين لتطوير بيئة حاضنة لكل الأنشطة الجامعية.				5	المصادر المالية والمادية والبشرية
25. مقدار الزيادة السنوية في الإيرادات ونسبتها	زيادة الموارد المالية للجامعة وترشيد النفقات	1.5	(1-5) المصادر المالية		
26. نسبة الانفاق الفعلي لما خطط له					
27. نسبة التحديث السنوي لمصادر التعلم	تحديث مصادر المعلومات وقواعد البيانات	2.5	(2-5) المصادر المادية		
28. عدد الطلبة المستفيدين من مصادر التعلم ونسبتهم إلى المجموع					
29. معدل موظف إلى عضو هيئة تدريسية	تطوير أداء العاملين ورفع مستوى انتاجيتهم	3.5	(3-5) المصادر البشرية		
30. عدد أعضاء هيئة التدريس الذين حصلوا على ترقيات أكاديمية ونسبتهم					
5% كل سنة					
95%					
5%					
50%					
1:1.5					
5% كل سنة					

الغاية السادسة: تحسين مستمر لخدمات الطلاب وتعزيز تنافسية الطلاب في سوق العمل وتفعيل وسائل التواصل مع الخريجين.				الخدمات الطلابية	6
30% لكل سنة	31. عدد الطلبة المستفيدين من الإرشاد والتوجيه الطلابي ونسبتهم	زيادة عدد الطلبة المستفيدين من الإرشاد الأكاديمي والمهني والاجتماعي والنفسي	1.6	(1-6) التوجيه والإرشاد الطلابي	
20 لكل سنة	32. عدد الاتفاقيات مع جهات داخلية وخارجية لتدريب الطلبة	زيادة عدد الطلبة المستفيدين من الدورات التدريبية	2.6		
5% لكل سنة	33. عدد الطلبة الذين شاركوا في دورات تدريبية ونسبتهم	زيادة عدد الطلبة المشاركين في النشاطات	3.6	(2-6) الخدمات المساندة	
15% لكل سنة	34. عدد الطلبة الذين يشاركون في النشاطات الجامعية ونسبتهم إلى مجموع الطلبة	زيادة عدد الطلبة الوافدين المشاركين في الأنشطة	4.6		
5% لكل سنة	35. عدد الطلبة الوافدين المشاركين في الأنشطة ونسبتهم إلى مجموع الوافدين	زيادة التواصل مع الخريجين وأرباب العمل	5.6	(3-6) التواصل مع الخريجين	
10% لكل سنة	36. عدد الخريجين الذين يتواصلون مع الجامعة ونسبتهم إلى مجموع الخريجين				
50 لكل سنة	37. عدد الجهات الموظفة للخريجين التي تتواصل مع الجامعة				

الغاية السابعة: تعزيز المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة واستغلال أمثل للتعاون والشراكات داخلياً وخارجياً.				خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية	7
1%	38. مقدار الانفاق على خدمة المجتمع ونسبته من الموازنة	تعزيز العلاقات الإيجابية مع المجتمع	1.7	(1-7) خدمة المجتمع	
30 لكل سنة	39. عدد النشاطات والفعاليات المجتمعية التي تنظمها الجامعة أو تشارك بها	زيادة نسبة الطلبة الزائرين من خلال تفعيل الاتفاقيات الموقعة	2.7		
40 لكل سنة	40. عدد الطلبة الزائرين (تعليم وتدريب)	استحداث برامج مشتركة على مستوى الدراسات العليا مع جامعات مرموقة	3.7	(2-7) العلاقات الخارجية	
1%	41. عدد طلبة الجامعة الذين استفادوا من اتفاقيات التبادل ونسبتهم				
2	42. عدد البرامج التدريسية المشتركة أو المستضافة				

الغاية الثامنة: السعي للحصول على شهادات ضمان الجودة وتحقيق مراكز رائدة في التصنيفات المحلية والدولية.		ضمان الجودة	8
10%	43. عدد عناصر نظام إدارة الجودة التي تم استحداثها أو تحديثها ونسبتها	1.8 التطوير المستمر لنظام إدارة الجودة في	(1-8) الإلتزام بتحسين الجودة
99%	44. مستوى الإلتزام بتطبيق نظام إدارة الجودة (%)	2.8 زيادة فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة	(2-8) نطاق عمل ضمان الجودة
10 لكل سنة	45. عدد الدراسات المنجزة التي استندت إلى مؤشرات ومعايير مرجعية	3.8 الاستفادة من نتائج المقارنات المرجعية	(3-8) المعايير والمقارنات المرجعية
2 لكل سنة	46. عدد المرات التي أنجز فيها تقييم خارجي لنظام إدارة الجودة	4.8 الاستفادة من الخبرات الخارجية في التقييم المستقل لمستوى الأداء في الجامعة	(4-8) التحقق المستقل من التقييم
2	47. عدد شهادات ضمان الجودة العالمية	5.8 الحصول على الاعتمادات الدولية وشهادات ضمان الجودة محليا وعالمياً	
1	48. عدد شهادات ضمان الجودة الإقليمية		
1	49. عدد شهادات ضمان الجودة المحلية		
1 لكل سنة	50. عدد الاعتمادات الدولية العالمية للبرامج الأكاديمية		

## الحادي عشر - تحديد مراحل متابعة إعداد الخطة الإستراتيجية المتكاملة

- أ. عرض الإطار العام للخطة الإستراتيجية على العمداء ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر الإدارية والمراكز.
- ب. تشكيل لجنة عليا على مستوى الجامعة لوضع اطار للخطة الاستراتيجية والاشراف على اعداد الخطط التنفيذية ومتابعة تنفيذها.
- ج. تشكيل لجان فرعية على مستوى الكليات والدوائر الإدارية والمراكز تكون مهمتها:

1. تحديد الرؤية والرسالة للكلية والقسم الأكاديمي.
  2. تحديد المهام التفصيلية التي تتوافق مع الأهداف وبالتالي مع الغايات الإستراتيجية.
  3. وضع إطار زمني لتنفيذ جميع المهام المترتبة على إنجاز الخطة الإستراتيجية.
- د. تجميع الخطط التنفيذية الفرعية من قبل اللجنة العليا لكل الخطة الاستراتيجية ومراجعتها وتنظيمها وتوحيدها في خطة تنفيذية متكاملة.
- هـ. إعداد سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة، من خلال تحديث سجل المخاطر في استراتيجية إدارة المخاطر.
- و. شرح الخطة والتعريف بها لجميع المعنيين في مناسبة احتفالية قبل البدء بتنفيذها.
- ز. متابعة التنفيذ وتقييم مدى التقدم في الإنجاز وتحليل معوقات الأداء والحد من تأثيراتها السلبية وتقديم تغذية راجعة للجهات المعنية لتمكنها من إجراء التعديلات أو الإضافات الملائمة.

## الثاني عشر - تحديد عناصر (حقول) الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية

يتم إعداد جدول لكل معيار فرعي من المعايير الرئيسية في الخطة الاستراتيجية، مسبقاً بعنوان المعيار الرئيس، الغاية الاستراتيجية، عنوان المعيار الفرعي والأهداف التي تحقق الغاية، والمؤشرات المرتبطة بالمعيار الفرعي، ويكون جدول الخطة التنفيذية لكل معيار فرعي من الحقول الآتية:

1. رمز المهمة: ويتكون من ثلاثة أرقام تفصل بينها نقاط، الرقم الأول يدل على المعيار الرئيس، والثاني على المعيار الفرعي، والثالث يدل على تسلسل المهمة لكل معيار فرعي.
2. وصف المهمة: بحيث تكون محددة وواضحة ودقيقة الصياغة، وقابلة للتنفيذ والقياس، وتخدم هدفاً أو أكثر.
3. المسؤولية: تحدد الجهة المسؤولة عن تنفيذ المهمة، حسب الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي المعتمد.
4. مدة التنفيذ وزمنه: تحدد فيه بداية فترة التنفيذ ونهايتها المخططة لتحقيق المهمة، ويوضح تكرارها إن لزم الأمر.
5. الاحتياجات: وتحدد الاحتياجات المالية والمادية والبشرية اللازمة لتنفيذ المهمة.
6. المخرجات المتوقعة: الأدلة والوثائق التي تكون المرجعية في تقييم مستوى الانجاز.

## الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية للجامعة 2023-2028 (Action Plan)

ملاحظة: أينما ورد مصطلح " مجلس إداري" يعني المجلس الذي يمثل المرجعية الداخلية في الدوائر الإدارية ويتكون من مدير الدائرة، ونائبه ومساعدته ورؤساء الشعب، والذي يجتمع بشكل دوري لمناقشة قضايا تتعلق بعمل الدائرة .

### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
1.1.1	تنفيذ دراسة التحليل الرباعي لكل كلية على حدة	مجالس الكليات ومجالس الأقسام الأكاديمية	2023/10/2 – 2023/09/24	الاستعانة بالاطار العام للخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة	محاضر الاجتماعات نتائج دراسة التحليل الرباعي
2.1.1	تحديث الرؤية والرسالة والغايات للكليات والأقسام الأكاديمية على ضوء رؤية الجامعة ورسالتها وغاياتها	مجالس الكليات ومجالس الأقسام	2023/10/24-2023/10/03	تطبيق إجراءات إعداد ومراجعة الرؤية والرسالة والغايات	1. محاضر الاجتماعات والقرارات والتوصيات والاستبيانات المتعلقة بصياغة الرؤية والرسالة والغايات 2. توفر الرؤية والرسالة والغايات للكليات والأقسام الأكاديمية
3.1.1	عقد الورش والندوات والدورات التدريبية لتعزيز إدراك جميع العاملين والطلبة بمحتوى الرؤية والرسالة والقيم والغايات وأليات تحقيقها	القيادات الأكاديمية والإدارية جميعها	مرتان على الأقل في كل عام دراسي	موازنة خاصة بالورش والدورات التدريبية تطبيق إجراءات النشاطات اللامنهجية	التقارير حول الورش والدورات التدريبية والندوات على مستوى الجامعة والكلية والقسم بهذا الخصوص
4.1.1	نشر الرؤية والرسالة والغايات والقيم عبر الوسائل الجدارية والمطبوعات الورقية والالكترونية المختلفة.	الرئيس العمداء ورؤساء الأقسام مكتب الاعتماد وضمان الجودة	خلال العام الدراسي	موازنة خاصة بالاعلام والنشر	توفر الرؤية والرسالة والقيم والغايات الخاصة بالجامعة والكليات والأقسام الأكاديمية عبر الوسائل المختلفة.

الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة الزيتونة الأردنية 2023-2028

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
5.1.1	أعداد دراسات حول مدى وعي الطلبة وأعضاء هيئة التدريس للرؤية والرسالة والغايات والقيم	فرق مكلفة بإعداد الدراسات على مستوى الجامعة وعلى مستوى الكليات	في نهاية كل عام دراسي (شهر أيار)	تطبيق الإجراءات المساندة لاستطلاعات الرأي، والاجراءات المساندة لعمل اللجان	مناقشة نتائج الدراسات وتوصياتها في مجالس الحاكمية، وإيجاد خطط تحسينية ومتابعتها
1.2.1	إعداد الخطط الاستراتيجية لكل كلية	مكتب الاعتماد وضمان الجودة مجالس الكليات	2023/10/24 – 2023/09/24	1.الخطة الاستراتيجية للجامعة 2.نتائج التحليل الرباعي	1. محاضر الاجتماعات 2. الخطة الاستراتيجية للكلية
2.2.1	اعداد التقارير السنوية للجامعة والكليات والدوائر الإدارية والمراكز متضمنة قياس مؤشرات الأداء المعتمدة	مجلس الجامعة مجالس الكليات والمجالس الإدارية	10/24-09/24 في كل عام دراسي	تطبيق إجراءات التخطيط الاستراتيجي	1. محاضر الاجتماعات والقرارات التي اعتمدت التقارير السنوية 2. توفر تقارير معلنة للعاملين والطلبة والجهات المعنية
3.2.1	اعداد الخطط السنوية للجامعة والكليات والدوائر الإدارية والمراكز على ضوء الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية والاستناد الى توصيات التقارير السنوية	مجلس الجامعة مجالس الكليات والمجالس الإدارية	10/24-09/24 في كل عام دراسي	تطبيق إجراءات التخطيط الاستراتيجي	1. محاضر الاجتماعات والقرارات التي اعتمدت الخطط السنوية 2. توفر خطط معلنة للعاملين والطلبة والجهات المعنية
4.2.1	مراجعة استراتيجية إدارة المخاطر، وتحديث سجل المخاطر المحتملة	لجنة إدارة المخاطر في الجامعة	10/31-10/01 في العام الأول للخطة الاستراتيجية للجامعة	تخصيص نسبة معينة من الموازنة لإدارة المخاطر	1. محاضر الاجتماعات 2. توفر خطة محدثة لادارة المخاطر معلنة ومعمة على العاملين والطلبة
5.2.1	تنفيذ دراسات للمقارنات المرجعية للجامعة والبرامج الأكاديمية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي	مكتب الاعتماد وضمان الجودة ومجالس الأقسام	مرتين: في العام الأول للخطة وفي العام الثالث للخطة		وجود دراسات مقارنات مرجعية للجامعة ولكل برنامج أكاديمي معتمد، ومحاضر مناقشتها في مجالس الحاكمية

المحور الثاني: الحوكمة

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
1.1.2	انجاز الإصدار الثالث من السياسات المعتمدة في الجامعة بعد تعديلها وإجراء التحديثات المناسبة عليها	الرئاسة مكتب الاعتماد وضمن الجودة	2024/11/1 2024/12/1	وثيقة السياسات المعتمدة وإجراءات دراسة المقارنات المرجعية	1.محاضر الاجتماعات للجنة السياسات 2.نتائج دراسة المقارنات المرجعية 3.الإصدار الثالث للسياسات في الجامعة
2.1.2	مراجعة الأنظمة والتعليمات والأسس والإجراءات والمعايير	لجان مراجعة التشريعات مجلس العمداء	بشكل دائم ومستمر	تطبيق إجراءات المراجعة الدورية للتشريعات	1. توفر محاضر اجتماعات لجان مراجعة التشريعات ومجلس العمداء 2. توفر قرارات استحداث وتحديث للتشريعات التي تمت مراجعتها
3.1.2	نشر التشريعات وتحديثاتها عبر الوسائل المتاحة ورقياً وإلكترونياً	مكتب الاعتماد وضمن الجودة مركز الحاسوب	بشكل دائم ومستمر	رصد ميزانية لطباعة الكتيبات والمنشورات الخاصة بالتشريعات	1. توفر كتيبات السياسات والتشريعات والإجراءات للعاملين والطلبة 2. توفر جميع السياسات والتشريعات على الموقع الإلكتروني للجامعة
4.1.2	إعداد الدراسات والمسوحات الميدانية للتحقق من مستوى التطبيق للتشريعات والالتزام بمضمونها وموادها	مكتب الاعتماد وضمن الجودة لجان مراجعة التشريعات	مرة في نهاية كل عام أكاديمي	تطبيق الاجراءات المساندة لاستطلاعات الرأي	1. وجود دراسات وتقارير تغذية راجعة حول تطبيق السياسات والإجراءات والتشريعات 2. توفر الخطط التحسينية لتطوير التشريعات وأليات تطبيقها
5.1.2	المتابعة الحثيثة للأنظمة والتعليمات والمعايير والأسس والقرارات الصادرة عن مجلس التعليم العالي وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمن جودتها، والمساهمة في تقييمها وتطويرها	مجلس العمداء مكتب الاعتماد وضمن الجودة دائرة القبول والترسيب	بشكل دائم ومستمر	تطبيق الإجراءات المساندة لعمليات المتابعة	1. وجود مراسلات بين الجامعة والهيئات المعنية 2. المشاركة الفعالة في المجالس واللقاءات الدورية والجلسات الحوارية التي تعقدها الهيئات المعنية

الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة الزيتونة الأردنية 2023-2028

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
1.2.2	إنشاء مجالس استشارية لكل كلية تضم طلبة ممثلين عن جميع الأقسام والبرامج في الكلية، يرأسها نائب العميد	الرئيس مجلس الكلية	11/04 – 10/24 كل عام أكاديمي	تطبيق إجراءات إنشاء مجالس استشارية ومتابعتها	1. قرار تشكيل المجلس الاستشاري 2. محاضر اجتماعات المجلس الاستشاري
2.2.2	إجراء التقييم الدوري لعمل مجالس الحاكمية في الجامعة ومدى فاعلية قراراتها	مكتب الاعتماد وضمن الجودة أمناء السر لكل مجلس	مرة في نهاية كل عام أكاديمي	تطبيق إجراءات تقييم مجالس الحاكمية	1. وجود تقرير سنوي حول تقييم أداء مجالس الحاكمية 2. توفر قرارات لتنفيذ توصيات هذه التقارير السنوية
3.2.2	تنفيذ التقييم الدوري للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة ومكوناتها	مكتب الاعتماد وضمن الجودة، وجميع العاملين في الجامعة	مرة في نهاية كل عام أكاديمي	تطبيق إجراءات تقييم القيادات الأكاديمية	1. وجود تقرير حول نتائج التقييم ونتائج دراسته واعتماده 2. توفر الخطط التحسينية لأداء القيادات الأكاديمية والإدارية
4.2.2	تطبيق إجراءات تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، والاستفادة من نتائجها في تحسين الأداء وتطوير النتائج	مجالس الحاكمية ودائرة شؤون العاملين	مرة في نهاية كل عام أكاديمي	تطبيق إجراءات تقييم الأداء	1. توفر التقارير حول نتائج التقييم، ومحاضر مناقشتها واعتمادها في المجالس 2. وجود خطط تحسينية لتطوير الأداء وزيادة فاعليته.
5.2.2	تطبيق إجراءات المساءلة في جميع حالات التقصير للعاملين جميعهم وفي كل المستويات	اللجان المختصة دائرة شؤون العاملين مجالس الحاكمية	بشكل دائم ومستمر	تطبيق إجراءات المساءلة	وجود ملف لحالات المساءلة والتقصير والخطوات المتخذة في كل حالة
1.3.2	تحقيق مبدأ النزاهة والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص في استقطاب الخبرات الأكاديمية والإدارية والتعاقد معهم	رئيس الجامعة العمداء مديرو الدوائر والمراكز	مستمر	تطبيق إجراءات التعيين وميزانية للإعلانات في الصحف الرسمية	توفر ملف لكل عملية تعيين تبين جميع الخطوات، بما فيها الاعلان عن الشاغر، وجداول المفاضلة ومحاضر المقابلات والقرارات المتخذة.

الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة الزيتونة الأردنية 2023-2028

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
2.3.2	تحقيق مبدأ النزاهة والشفافية والعدالة في إجراءات النقل والترقية وإنهاء الخدمات لأعضاء هيئة التدريس	مجالس الاقسام مجالس الكليات لجنة التعيين والترقية	مستمر	تطبيق اجراءات النقل والترقية	توفر ملف لكل عملية نقل أو ترقية تبين جميع خطوات العملية بما فيها القرارات المتخذة
3.3.2	تحقيق مبدأ النزاهة والشفافية والعدالة في منح الحوافز والمكافآت للعاملين	القيادات الأكاديمية والإدارية	مستمر	توفر أسس موثقة لمنح الحوافز والمكافآت وميزانية مخصصة لذلك	توفر احصائيات مفصلة بمقدار الحوافز والمكافآت للعاملين ونسبتها من الموازنة، وتوزع المستفيدين منها حسب الكلية أو الدائرة
4.3.2	تحقيق مبدأ النزاهة والشفافية والعدالة في إصدار العقوبات بحق العاملين والطلبة في الجامعة، ومتابعة حالات التظلم	اللجان المختصة بمتابعة حالات التقصير والإساءة والتظلم	مستمر	أسس وتعليمات موثقة للعقوبات، وتطبيق إجراءات التظلم والشكاوي والمخالفات	1. توفر ملف لكل حالة تمت متابعتها، متضمنة محاضر الاجتماعات والقرارات 2. توفر دراسات سنوية تعالج هذه الحالات، والخطوات الوقائية للتقليل منها

المحور الثالث: البرامج الأكاديمية

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
1.1.3	عقد ورش عمل ودورات تدريبية لتطبيق استراتيجية الإطار الوطني للمؤهلات	مكتب الاعتماد وضمان الجودة	باستمرار	موازنة لطباعة الأدلة والبروشورات وعقد الدورات	عدد المستفيدين من الورش والدورات توفر الأدلة والبروشورات
2.1.3	دراسة احتياجات سوق العمل للتخصصات الأكاديمية والتطبيقية والتقنية والهندسية، والاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير البرامج واستحداث برامج جديدة، وإغلاق البرامج المشبعة والراكدة.	مجالس الأقسام مجالس الكليات مكتب الاعتماد وضمان الجودة	2/1-12/2 كل عام أكاديمي	تشكيل فرق عمل لتنفيذ الدراسات المطلوبة	1. تحديد احتياجات سوق العمل للتخصصات التطبيقية والتقنية 2. تحديث سياسات استحداث التخصصات والبرامج وتطويرها وإيقافها 3. اتخاذ قرارات بشأن الاستحداث و الإغلاق
3.1.3	التقييم الدوري لبرامج الدراسات العليا في الجامعة ومساراتها، والعمل على تطويرها وزيادتها بما يلبي حاجات سوق العمل ومتطلبات التنمية المستدامة	مجالس الأقسام مجالس الكليات مجلس الدراسات العليا	3/1-1/2 كل عام أكاديمي	تشكيل فرق عمل لتقييم البرامج في الأقسام التي تطرحها	1. توفر التقارير الدورية والدراسات حول عمليات التقييم للبرامج ومحاضر مناقشتها 2. استحداث برامج دراسات عليا
4.1.3	تطوير سياسات القبول والمعادلة والانتقال والتجسير بما يضمن رفع معدلات القبول وتحسين مدخلات العملية التعليمية	مجالس الأقسام مجالس الكليات مجلس العمداء دائرة القبول والتسجيل	بداية كل عام دراسي	تطبيق اجراءات الجودة في مراجعة التشريعات	1. توفر ملفات كاملة وبيانات احصائية 2. توفر دراسات فصلية لتقييم سياسات القبول والانتقال والتجسير ونتائجها ومحاضر مناقشتها
5.1.3	تطوير مصفوفات ربط المخرجات التعليمية للبرامج الأكاديمية بالمواد الدراسية ووسائل التعليم والتعلم وأدوات القياس والتقييم والتطبيق الخلاق لها	أعضاء هيئة التدريس مجالس الأقسام مجالس الكليات	خلال الفصل الدراسي	تفعيل دور لجان التنسيق للمواد الدراسية وتطبيق الاجراءات	1. توفر مصفوفات مخرجات التعلم للبرنامج 2. تضمين الخطط الدراسية المعتمدة لأهداف البرنامج ومخرجاته التعليمية وتعميمها 3. توفر دراسات لتطوير مخرجات التعلم وآليات تحقيقها في التعليم والتعلم والتقييم

الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة الزيتونة الأردنية 2023-2028

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
6.1.3	التحديث الدوري لمصادر المعلومات والكتب المرجعية للمواد الدراسية وقواعد البيانات الالكترونية في المكتبة	أعضاء هيئة التدريس مجالس الأقسام ومدير المكتبة	في كل عام دراسي	تطبيق اجراءات تحديث الخطط الدراسية ومصادر التعليم والتعلم فيها	1. توفر بيانات سنوية حول تحديث مصادر التعليم والتعلم بما لا يقل عن 10%. 2. توفر مخاطبات بين الاقسام والمكتبة بخصوص تحديث مصادر التعليم والتعلم 3. توفر إحصائيات حول استخدام الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لمصادر التعلم وقواعد البيانات المتوفرة
7.1.3	التحسين المستمر لأساليب التعليم والتعلم من خلال زيادة استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التدريسية، وتنوع أساليب وأدوات التدريس المتبعة	أعضاء هيئة التدريس رؤساء الأقسام عمداء الكليات	خلال الفصل الدراسي	توفر قاعات ومختبرات مجهزة بتكنولوجيا التعليم الحديثة	1. توفر تقارير حول تطبيق مصفوفة ربط مخرجات التعلم بأساليب وأدوات التدريس 2. زيادة نسبة القاعات المجهزة بتكنولوجيا التعليم الحديثة نسبة إلى مجموع القاعات
8.1.3	توسعة نطاق تطبيقات التعليم الالكتروني وتطوير آليات استخدامه من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلبة	أعضاء هيئة التدريس رؤساء الأقسام عمداء الكليات	خلال الفصل الدراسي	تطبيق اجراءات التعليم الالكتروني ومعاييرها	1. توفر تقارير واحصائيات حول زيادة استخدام التعليم الالكتروني 2. دراسات حول فاعلية التعليم الالكتروني
9.1.3	اجراء المسوحات الميدانية لاستطلاع رأي الطلبة والخريجين وأرباب العمل حول فاعلية البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية	عمادة شؤون الطلبة لجنة الخطة الدراسية	في نهاية كل عام دراسي	تطبيق الاجراءات المساندة لاستطلاعات الرأي	1. توفر دراسات حول فاعلية البرامج 2. توفر خطط تحسينية لتطوير البرامج والخطط
10.1.3	توجيه طلبة الدراسات العليا نحو مسار الرسالة، واختيار الموضوعات الأكثر ارتباطا بحاجات المجتمع والتنمية المستدامة فيه	أعضاء هيئة التدريس لجان الدراسات العليا في القسم والكلية عمادة الدراسات العليا	بشكل مستمر	الاستناد إلى وثيقة الأولويات الوطنية للبحث العلمي	1. توفر احصائيات حول نسبة الطلبة في مسار الرسائل 2. توفر براهين وأدلة حول مدى استفادة المجتمع من نتائج رسائل الماجستير المنجزة
11.1.3	وضع الآليات وتطبيقها في إدراج الجامعة وتسكين البرامج الأكاديمية المعتمدة في الإطار الوطني للمؤهلات	مجلس العمداء ومكتب الاعتماد وضمان الجودة	بشكل مستمر	استحداث الإجراءات المتعلقة بالادراج والتسكين وتطبيقها	1. إدراج الجامعة في الاطار 2. تسكين البرامج في الاطار بنسبة 100%

الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة الزيتونة الأردنية 2023-2028

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
12.1.3	تحديث سياسات استقطاب الطلبة الوافدين وآليات تسويق الجامعة إقليمياً وعالمياً لغايات زيادة نسبة الطلبة الوافدين	رئاسة الجامعة العلاقات العامة	بشكل مستمر	تطبيق منهجية التسويق والاستقطاب	زيادة نسبة الطلبة الوافدين إلى مجموع الطلبة في الجامعة
1.2.3	تحديث الخطط الدراسية على ضوء استراتيجية تطبيق الإطار الوطني للمؤهلات والنتائج التراكمية لامتحان الكفاءة الجامعية والمعايير المحدثة للاعتماد الخاص للبرامج، والتغذية الراجعة من استطلاعات رأي الطلبة والخريجين وأرباب العمل	لجان الخطط الدراسية في الأقسام مجالس الأقسام مجالس الكليات	2023/11/01- 2024/05/31	تحديث وتطبيق إجراءات تحديث الخطط الدراسية وتطويرها	1. توفر خطط دراسية جديدة للعام، ومحاضر مناقشتها واعتمادها في اللجان ومجالس الحاكمية. 2. توفر تقارير دورية حول نتائج امتحان الكفاءة ومحاضر مناقشتها وآليات تعميمها
2.2.3	إعداد المقارنات المرجعية والمراجعة الدورية للخطط الدراسية ومدى تكاملها وانسجامها مع رؤية الجامعة ورسالتها وغاياتها	لجان الخطط الدراسية مجالس الأقسام مجالس الكليات	في نهاية كل عام دراسي	تنفيذ استطلاعات ودراسات ميدانية	توفر مقارنات مرجعية للبرامج وللخطط مع جامعات مناظرة
3.2.3	تطوير الخطط الإرشادية، وآليات برامج الإرشاد والتوجيه الأكاديمي وأثرها على التحصيل العلمي للطلبة	أعضاء هيئة التدريس رؤساء الأقسام عمداء الكليات	بداية كل فصل دراسي	تطبيق سياسات وإجراءات الإرشاد الأكاديمي	1. توفر برامج إرشاد أكاديمي لكل خطة 2. توفر خطط للإرشاد والتوجيه الأكاديمي 3. وجود تقارير دورية حول نتائج الإرشاد
4.2.3	تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط الدراسية حسب معيار المجالات المعرفية	لجنة الخطة الدراسية مجالس الأقسام مجالس الكليات	في بداية كل عام دراسي	تطبيق إجراءات تطوير الخطط الدراسية وتحديثها	1. توفر تقرير بمؤهلات الموارد البشرية اللازمة لتغطية معيار المجالات المعرفية في الخطط 2. توفر محاضر المجالس التي ناقشتها
5.2.3	تطبيق سياسات وإجراءات ضمان جودة مدخلات البرامج الأكاديمية وعملياتها ومخرجاتها وتطويرها	منسق المادة مدرس المادة مجالس الأقسام	خلال الفصل الدراسي	تطبيق إجراءات متابعة العملية التدريسية	1. وجود ملف لكل مادة دراسية محدث 2. تقارير تقييم الطلبة للمادة الدراسية 3. وجود خطط تحسينية للمدخلات والعمليات والمخرجات لكل برنامج
1.3.3	تقديم المخرجات التعليمية وتطويرها من خلال تحليل نتائج الطلبة ومستوى أدائهم لكل مادة دراسية	منسق المادة مدرس المادة رؤساء الأقسام	نهاية كل فصل دراسي	تطبيق إجراءات متابعة العملية التدريسية	1. توفر تقرير نهائي لكل مادة دراسية 2. توفر الخطط التحسينية لمخرجات التعلم لكل مادة دراسية

الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة الزيتونة الأردنية 2023-2028

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
2.3.3	إجراء استطلاعات رأي الطلبة لكل مادة دراسية حول مدى تحقق مخرجات التعلم بشكل دوري	أعضاء هيئة التدريس رؤساء الأقسام	نهاية كل فصل دراسي	تطبيق إجراءات متابعة العملية التدريسية	1. توفر تقرير نهائي لكل مادة دراسية متضمنة تقييم الطلبة لمخرجات التعلم 2. توفر الخطط التحسينية لمخرجات التعلم لكل مادة دراسية
3.3.3	إعداد الدراسات المتعلقة بمدى توافق مخرجات البرامج مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل حسب واصفات الاطار الوطني للمؤهلات	رؤساء الأقسام عمداء الكليات	نهاية كل عام دراسي	تطبيق إجراءات متابعة الخريجين	1. توفر نتائج استطلاعات رأي الخريجين في المخرجات التعليمية 2. توفر نتائج استطلاعات أرباب العمل في المخرجات التعليمية
4.3.3	تحديث آليات المتابعة للخريجين وتطبيقها لغايات التواصل معهم ومراجعة قواعد البيانات الخاصة بهم وتحديثها	رؤساء الأقسام عمداء الكليات عميد شؤون الطلبة	نهاية كل فصل دراسي	تطبيق إجراءات متابعة الخريجين	1. توافر قاعدة بيانات للخريجين 2. وجود دراسات وبيانات حول تطوهم في سوق العمل، وفي متابعة دراستهم العليا
5.3.3	توسعة نطاق الاتفاقيات مع الجهات المدربة للطلبة وتفعيلها ومتابعة نتائجها	رؤساء الأقسام عمداء الكليات	في كل عام دراسي	تطبيق إجراءات التدريب الميداني	1. وجود قاعدة بيانات للجهات المدربة للطلبة 2. توفر تقارير دورية حول نتائج التدريب الميداني لكل فصل دراسي

المحور الرابع: البحث العلمي والإيفاد والابداعات

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
1.1.4	المراجعة الدورية للسياسات والأنظمة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بدعم ونشر البحث العلمي	عمادة البحث العلمي والدراسات العليا	في مطلع كل عام أكاديمي	توفر التقارير السنوية للبحث العلمي وتوصياتها	1. محاضرات الاجتماعات 2. توفر سياسات وتعليمات وإجراءات محدثة ومعتمدة
2.1.4	تنفيذ دراسة ميدانية حول الاهتمامات البحثية لأعضاء هيئة التدريس وربطها بأولويات البحث العلمي الوطنية	مجلس البحث العلمي ولجان البحث العلمي	بداية كل عام أكاديمي	توفر الوثيقة الوطنية لأولويات البحث العلمي	1. توفر دراسة ميدانية لاهتمامات أعضاء هيئة التدريس، ومحاضر اعتمادها 2. توفر خطة سنوية للبحث العلمي في الجامعة وعلى مستوى الكلية، ومتابعتها
3.1.4	تشكيل مجموعات بحثية من أعضاء هيئة التدريس ذات اهتمامات بحثية مشتركة تلبي الاحتياجات التنموية والتطويرية للقطاعات الانتاجية والخدمية والمجتمع، ومتابعة انجازها	عمادة البحث العلمي	مستمر	توفير موازنات خاصة بمشاريع البحث العلمي	1. توفر مشاريع بحث علمي تلبي احتياجات المجتمع ومحاضر متابعة نتائجها 2. توفر ميزانية ومتابعة آليات إنفاقها على هذه المشاريع
4.1.4	متابعة وتشجيع تنفيذ المشاريع وإجراء البحوث العلمية المشتركة مع أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها	عمادة البحث العلمي مجالس الأقسام	مستمر	تطبيق إجراءات مجلس البحث العلمي	1. عدد البحوث العلمية المشتركة المنشورة 2. عدد مشاريع البحث العلمي المشتركة 3. مقدار الحوافز والمكافآت للمشاركين في المشاريع البحثية والتطويرية
5.1.4	تفعيل مشاركة الطلبة وطلبة الدراسات العليا في المشاريع والأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس	أعضاء هيئة التدريس الطلبة	مستمر	تطبيق إجراءات مجلس البحث العلمي ومجلس الدراسات العليا	1. عدد الطلبة المشاركين في مشاريع بحث 2. عدد الأبحاث العلمية المستلة من رسائل الماجستير والمنشورة مع الطلبة 3. مقدار الحوافز والمكافآت للطلبة
6.1.4	توقيع الاتفاقيات مع المؤسسات التعليمية ومراكز البحوث والجهات الداعمة للبحث العلمي، وتفعيلها لغايات الحصول على دعم خارجي	أعضاء هيئة التدريس	مستمر	توفر مشاريع بحثية نوعية تخدم المجتمع والتنمية المستدامة	1. عدد الأبحاث والمشاريع العلمية الممولة خارجيا 2. قيمة التمويل الخارجي للمشاريع البحثية والتطويرية

الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة الزيتونة الأردنية 2023-2028

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
7.1.4	الاهتمام بنوعية الابحاث والنشر في المجالات العلمية المحكمة والمؤتمرات المصنفة في قواعد بيانات عالمية	أعضاء هيئة التدريس	مستمر		1. عدد الأبحاث المنشورة في مجلات ومؤتمرات مصنفة في الفئة الأولى 2. عدد الأبحاث المنشورة في مجلات ومؤتمرات مصنفة في الفئة الثانية
8.1.4	تعزيز النهج والتوجهات نحو الأبحاث العلمية الهادفة إلى الحصول على براءات الاختراع المحلية والعالمية	أعضاء هيئة التدريس	مستمر		عدد براءات الاختراع المسجلة محلياً وعالمياً
9.1.4	إعداد خطة لعقد المؤتمرات الدولية والندوات والورش العلمية، ومتابعة تنفيذها	عمادة البحث العلمي مجالس الكليات	في كل عام أكاديمي	تطبيق إجراءات عقد المؤتمرات وتوفير الموازنة اللازمة لهذه النشاطات	1. عدد المؤتمرات الدولية المصنفة التي تعقدتها الجامعة سنوياً 2. عدد الندوات والورش العلمية التي تعقدتها الجامعة سنوياً 3. عدد الابحاث التي شارك بها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بهذه المؤتمرات
10.1.4	تنفيذ سياسات وإجراءات التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعات مرموقة	مجلس العمداء مجالس الكليات	سنوية	توفر خطة تفرغ علمي سنوية	1. عدد أعضاء الهيئة التدريسية الحاصلين على التفرغ العلمي
1.2.4	إعداد خطة للإبتعاث للحصول على درجات الدراسات العليا، ومتابعة تنفيذها	لجنة التعيين والترقية مجالس الكليات مجالس الأقسام	مستمر	تخصيص موازنة للإبتعاث	1. وجود خطة إبتعاث معتمدة بالاستناد الى الحاجات الفعلية 2. عدد المبتعثين وتقارير حول متابعتهم وهم على مقاعد الدراسة
2.2.4	إعداد خطة لإيفاد أعضاء الهيئة التدريسية ومساعدتي البحث والتدريس (مشرفي المختبرات) الى دورات تدريبية وتطويرية	مجالس الأقسام	مستمر	تخصيص موازنة للإيفاد	عدد المستفيدين من الدورات التدريبية والتطويرية
1.3.4	مراجعة تعليمات واجراءات دعم الابداعات الفنية والأدبية وآليات توثيقها	مجلس العمداء	2024/01/01 - 2024/03/31	تشكيل لجنة لمراجعة التعليمات والاجراءات	توفر تعليمات واجراءات دعم الابداعات ومحاضر مناقشتها واعتمادها
2.3.4	مراجعة سياسات واجراءات استحداث وتطوير المشاريع الريادية وحاضنات الاعمال	مجلس العمداء مركز الريادة والابداع	2023/11/01 - 2024/03/31	تشكيل لجنة لمراجعة السياسات والاجراءات	توفر السياسات والاجراءات المتعلقة باستحداث وتطوير المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال

الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة الزيتونة الأردنية 2023-2028

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
3.3.4	متابعة الابداعات الطلابية وابداعات أعضاء هيئة التدريس بكل انواعها وأشكالها	عمادة شؤون الطلبة مجالس الأقسام	مستمرة	توفر موازنة لدعم الابداعات	1. عدد الابداعات الطلابية 2. عدد ابداعات أعضاء هيئة التدريس
4.3.4	متابعة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال وتطويرها	مركز الريادة والابداع	مستمرة	توفر موازنة للمشاريع الريادية	1. عدد المشاريع الريادية المنفذة 2. عدد المشاركين في المشاريع الريادية 3. مقدار الانفاق على المشاريع الريادية

المحور الخامس: المصادر المالية والمادية والبشرية

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
1.1.5	إعداد الميزانية والموازنة وقياس مدى فاعلية التخطيط المالي	الدائرة المالية جميع الكليات والدوائر والمراكز والمكاتب	في بداية كل عام أكاديمي	تطبيق السياسات والإجراءات وتدقيق نتائجها في جميع مكونات الجامعة	1. توفر الميزانية والموازنة السنوية ومحاضر مناقشتها واعتمادها 3. توفر تقارير التدقيق المالي الخارجي
2.1.5	تنفيذ الدراسات التي تربط التخطيط المالي برؤية الجامعة ورسالتها وغاياتها وتربط التخطيط المالي باستراتيجية إدارة المخاطر المالية	رئاسة الجامعة	سنويا	تشكيل فريق عمل لاعداد الدراسات اللازمة	1. وجود استراتيجية لإدارة المخاطر المالية 2. وجود دراسات معتمدة 3. توفر الخطط التحسينية للوضع المالي
1.2.5	توسعة المساحات الخضراء المخصصة لاستراحات الطلبة، وتزويدها بالمظلات والمقاعد المناسبة	عمادة شؤون الطلبة الدائرة الهندسية	مستمر	تخصيص موازنة لتنفيذ التوسعة	1. توفر تقارير سنوية تبين التطور في أماكن استراحات الطلبة
2.2.5	مراجعة تعليمات السلامة العامة، وإجراءاتها، وزيادة فاعلية عمل لجنة السلامة العامة في الجامعة	الرئاسة لجنة السلامة العامة	2023/10/01 - 2024/04/31	تشكيل لجنة لمراجعة التعليمات والإجراءات	1. توفر تعليمات وإجراءات للسلامة العامة معتمدة، ومحاضر مناقشتها 2. توفر دليل للسلامة العامة، معتمد ومعتم 3. وجود خطة عمل لجنة السلامة العامة
3.2.5	تطوير المرافق الخاصة بذوي الإعاقة، وتطوير الدليل الإرشادي لهم	الرئاسة الدائرة الهندسية عمادة شؤون الطلبة	مستمر	تشكيل لجنة لمتابعة احتياجات ذوي الإعاقة	1. توفر دليل إرشادي لذوي الإعاقة 2. وجود تقارير تبين التطوير الحاصل
4.2.5	التقييم الدوري للمختبرات والمشغل، وتطويرها وتحديثها ومعايرة تجهيزاتها باستمرار	عمداء الكليات	مستمر	تطبيق إجراءات متابعة المختبرات والمشغل	1. وجود تقارير فصلية حول تقييم المختبرات والمشغل ونتائج معايرة تجهيزاتها 2. وجود خطط تحسينية لتطوير المختبرات
5.2.5	تحديث الأدلة للتطبيقات العملية والتجارب في كل مختبر ومشغل	رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس	2023/10/01 - 2024/02/15	تشكيل لجان على مستوى الأقسام	1. توفر أدلة للتطبيقات العملية والتجارب لكل مادة دراسية لها مختبر أو مشغل 2. تعميم هذه الأدلة على الطلبة وأعضاء هيئة التدريس حسب الاختصاص

الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة الزيتونة الأردنية 2023-2028

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
6.2.5	التحديث المستمر لمصادر المعلومات وقواعد البيانات الالكترونية البحثية والتدريسية في المكتبة	لجنة الخطة الدراسية في القسم والمكتبة	سنويا	تطبيق اجراءات الخطة الدراسية ومصادر التعلم	1. توفر قائمة بالمصادر التعليمية الجديدة لكل خطة 2. توفر تقارير من المكتبة تشير إلى تأمين هذه المصادر، واحصائيات حول تحديثها
7.2.5	حوسبة نظام إدارة الجودة والتحول إلى التبادل الرقمي للوثائق وسير إجراءات العمل الإداري إلكترونياً في الجامعة	مركز الحاسوب مكتب الاعتماد وضمان الجودة	السنة الأولى من الخطة الاستراتيجية	تخصيص موازنة تشكيل فريق عمل	وجود منظومة رقمية متكاملة تغطي جميع احتياجات الجامعة ونشاطاتها
8.2.5	التحسين المستمر لإدارة جودة المرافق والخدمات ومراقبتها وإجراء الصيانة اللازمة لها، وتحديثها	الدائرة الهندسية مشرفو المباني	مستمر	تطبيق إجراءات إدارة المرافق وصيانتها حسب الموازنة المعتمدة	1. توفر تقارير دورية حول حالة المرافق والصيانة التي اجريت عليها 2. توفر تقارير سنوية حول التطوير والتحسين للمرافق والخدمات
1.3.5	مراجعة آليات الاستقطاب والتوظيف والتنشيط والنقل والترقية وانهاء الخدمات وتعليماتها واجراءاتها	الرئيس مجلس العمداء	2024/02/01- 2024/04/01	تشكيل لجنة الموارد البشرية وتفعيل عملها	توفر سياسات وتعليمات وإجراءات محدثة للاستقطاب والتوظيف والتنشيط والنقل والترقية وانهاء الخدمات
2.3.5	استقطاب أعضاء هيئة تدريسية من ذوي السمعة والكفاءة العالية	مجالس الأقسام	سنويا	تطبيق إجراءات الاستقطاب والتعيين	عدد أعضاء هيئة التدريس من خريجي الجامعات المرموقة
3.3.5	إعداد خطط تدريبية سنوية للكوادر البشرية، ومتابعة تنفيذها	شعبة التطوير الأكاديمي في مكتب الاعتماد وضمان الجودة	سنويا	تطبيق إجراءات تدريب وتأهيل الموظفين	1. وجود خطة سنوية لتدريب الموظفين معتمدة ومعمة 2. توفر تقارير سنوية تبين عدد المستفيدين من هذه الدورات

المحور السادس: الخدمات الطلابية

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
1.1.6	انجاز دراسات دورية حول أثر تطبيق إجراءات الإرشاد الأكاديمي للطلبة في تحصيلهم الأكاديمي، ووضع الخطط التحسينية لآليات الإرشاد الأكاديمي	لجنة الارشاد الأكاديمي والمعادلات في كل قسم	في كل فصل دراسي	معالجة تقارير حول المتعثرين أكاديمياً والمنسحبين والمفصولين من التخصص والمنسحبين	1. توفر إحصائيات حول المتعثرين والمفصولين أكاديمياً والمنسحبين 2. تقارير فصلية حول أثر الإرشاد الأكاديمي على الطلبة،
2.1.6	إعداد خطة للإرشاد والتوجيه والتدريب المهني، ومتابعة تنفيذها	عمادة شؤون الطلبة شعبة الارشاد والتأهيل المهني	في بداية كل عام دراسي	بالتعاون مع صندوق الملك عبدالله الثاني للتأهيل الوظيفي	1. تقارير حول الورشات والدورات التدريبية لغايات التأهيل المهني 2. إحصائيات بعدد المستفيدين من هذه الدورات
3.1.6	إعداد خطة للإرشاد النفسي والاجتماعي الفردي والجماعي (محاضرات توعوية وإرشادية)، ومتابعة تنفيذها	شعبة الارشاد النفسي والاجتماعي	مستمر	تطبيق اجراءات الارشاد النفسي والاجتماعي	1. توفر خطة للإرشاد النفسي والاجتماعي، 2. وجود إحصائيات حول الطلبة الذين استفادوا من الخطة
1.2.6	إجراء الانتخابات الطلابية حسب التعليمات والإجراءات القانونية، وتشجيع المشاركة فيها	عمادة شؤون الطلبة	خلال الفصل الثاني من كل عام دراسي	تطبيق إجراءات الانتخابات الطلابية	1. تقرير حول الانتخابات الطلابية السنوية مزودة بإحصائيات حول المشاركة فيها 2. وجود مجلس طلابي جديد لكل عام دراسي
2.2.6	مراجعة تعليمات المنح والتسهيلات المالية المقدمة للطلبة وإجراءاتها	مجلس العمداء	2024/03/02 - 2024/04/02	توفر تقارير حول المنح والتسهيلات المقدمة في السنوات الماضية وأثرها	1. توفر تعليمات المنح والتسهيلات ومحاضر اعتمادها 2. توفر تقارير وإحصائيات حول الاستفادة من هذه التعليمات والإجراءات

الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة الزيتونة الأردنية 2023-2028

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
3.2.6	تقديم الخدمات المساندة للطلبة والاهتمام بجودتها، والعمل على تطويرها بشكل مستمر	عمادة شؤون الطلبة المكتبة المركز الصحي المطعم المركزي دائرة الحركة دائرة الأمن	خلال العام الدراسي	الاستفادة من التقارير المتعلقة بالخدمات الصحية وخدمات المكتبة وخدمات النقل والخدمات الرياضية والفنية..	1. توفر خطط تحسينية لكل خدمة طلابية حسب الجهة المسؤولة، ومحاضر اعتمادها 2. توفر تقارير دورية للخدمات المقدمة للطلبة حسب كل جهة 3. توفر خطط تحسينية للخدمات وتقارير تطبيقها
4.2.6	إعداد خطط سنوية للنشاطات اللامنهجية، ومتابعة تنفيذها وإشراك أكبر عدد من الطلبة فيها	عمادة شؤون الطلبة الكليات	خلال العام الدراسي	تطبيق إجراءات النشاطات اللامنهجية تخصيص موازنة للنشاطات	1. وجود خطط سنوية للنشاطات اللامنهجية، ومحاضر اعتمادها 2. توفر تقارير نهائية لكل نشاط تم انجازه 3. توفر إحصائيات بعدد الانشطة وعدد المشاركين
5.2.6	استحداث أندية طلابية متنوعة، وتحديد أهدافها وتفعيل الأندية الموجودة وحث الطلبة للانضمام إليها	عمادة شؤون الطلبة الكليات	مستمر	الاستفادة من خبرات الجامعات الأردنية في هذا المحور	1. وجود أندية طلابية محددة الأهداف، 2. توفر إحصائيات حول مشاركة الطلبة في الأندية
6.2.6	إشراك الطلبة الوافدين في الحياة الجامعية بشكل أكثر فاعلية، وتقديم الدعم والتسهيلات لهم	عمادة شؤون الطلبة	مستمر	الاستفادة من الخبرات المتراكمة في الجامعة	1. تقارير دورية حول الخدمات المقدمة للوافدين 2. إحصائيات حول مشاركة الطلبة الوافدين
7.2.6	متابعة شكاوى وتظلمات الطلبة، والعمل على حلها	مكتب الاعتماد والجودة عمادة شؤون الطلبة	مستمر	تطبيق إجراءات الشكاوى والتظلمات	1. وجود سجل بالشكاوى والتظلمات 2. وجود خطط تحسينية للتقليل من الشكاوى والتظلمات الطلابية
1.3.6	تطوير آليات التعاون والتنسيق بين شعبة متابعة الخريجين والكليات في ملف متابعة الخريجين والتواصل الدائم معهم	مكتب الاعتماد وضمان الجودة	2024/02/1- 2024/03/31	التواصل مع شعبة الخريجين ولجان متابعة الخريجين	1. وجود إجراءات محدثة لمتابعة الخريجين 2. توفر تقارير توضح التطور التراكمي للمتابعة

الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة الزيتونة الأردنية 2023-2028

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
2.3.6	تحديث قاعدة بيانات الخريجين، وأرباب العمل بشكل مستمر	عمادة شؤون الطلبة لجنة متابعة الخريجين في كل كلية	نهاية كل فصل دراسي	الاستناد إلى بيانات دائرة القبول والتسجيل	1. قائمة بالخريجين المحدثة بياناتهم 2. قائمة بأرباب العمل المحدثة بياناتهم
3.3.6	التواصل مع الخريجين، وحثهم على المشاركة في أنشطة الجامعة، وتزويدهم بال نشرات الدورية	عمادة شؤون الطلبة لجنة متابعة الخريجين في كل كلية	مستمر	بالاستناد الى قاعدة بيانات الخريجين المحدثة	1. عدد الخريجين المستجيبين للتواصل 2. عدد الخريجين المشاركين في أنشطة الجامعة
4.3.6	عقد لقاء الخريج السنوي، ودعوة أرباب العمل إلى اللقاء	عمادة شؤون الطلبة لجنة متابعة الخريجين في كل كلية	في الفصل الثاني من كل عام دراسي	تطبيق إجراءات متابعة الخريجين	1. عدد الخريجين المشاركين في اللقاء 2. عدد أرباب العمل المشاركين في اللقاء
5.3.6	قياس مدى رضا الخريجين وارباب العمل	لجنة متابعة الخريجين في كل كلية	في كل عام دراسي	تطبيق إجراءات التواصل مع الخريجين	1. نتائج دراسة قياس مدى رضا الخريجين وأرباب العمل 2. الخطط التحسينية، ومتابعة تنفيذها

## المحور السابع: خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
1.1.7	تحديد احتياجات المجتمع المحلي ومؤسساته الوطنية للاستشارات والدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة، والمساهمة في إنجازها	مركز الاستشارات وخدمة المجتمع	مستمر	تخصيص موازنة للاستشارات والدراسات	1. توفر قاعدة بيانات بالخبرات المتوفرة في الجامعة والقطاعات التي يفيدها 2. توفر دراسات واستشارات تم تقديمها
2.1.7	تحديد احتياجات أبناء المجتمع المحلي للدورات التدريبية والتأهيلية، والمساهمة في إنجازها	مركز الاستشارات وخدمة المجتمع	مستمر	تطبيق إجراءات التدريب في مركز الاستشارات وخدمة المجتمع	1. وجود خطة تدريبية سنوية معلنة للجميع 2. قائمة بالدورات التدريبية التي تنفذ سنوياً 3. عدد المشاكين فيها من أبناء المجتمع
3.1.7	إعداد خطة وتنفيذها لتعريف المجتمع المحلي بنتائج البحوث والمشاريع البحثية والتطويرية والمشاريع الريادية، ورسائل الدراسات العليا، وآليات الاستفادة منها	عمادة البحث العلمي مكتب نقل التكنولوجيا مركز الريادة والابداع	مستمر	تخصيص موازنة لإعداد المطبوعات	توفر قاعدة بيانات بنتائج المشاريع البحثية والتطويرية، وربطها بالقطاعات التي تستفيد من نتائجها
4.1.7	تقديم الدعم المالي والمادي لتلبية احتياجات المجتمع المحلي للتنمية	الرئيس الدائرة المالية	مستمر	تخصيص موازنة مالية للدعم	وجود تقارير سنوية تبين مقدار الإنفاق في خدمة المجتمع وعدد المستفيدين منه
5.1.7	إنجاز الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي حول أثر الخدمات المقدمة للمجتمع ومدى فاعليتها	مكتب الاعتماد والجودة دائرة العلاقات العامة	في نهاية كل عام دراسي	تشكيل لجان عمل لتنفيذ الدراسات	1. توفر الدراسات، ومحاضر اعتمادها 2. وجود خطط تحسينية للخدمات المجتمعية
1.2.7	زيادة عدد الاتفاقيات الخارجية مع المؤسسات التعليمية ومراكز البحوث والجهات ذات العلاقة، وتفعيلها	مكتب العلاقات الدولية الكليات	مستمر	تطبيق إجراءات التعاون الخارجي	1. توفر سجل تراكمي بالاتفاقيات الخارجية 2. وجود تقارير دورية تبين مستوى تفعيل هذه الاتفاقيات وحجم الفائدة منها
2.2.7	زيادة مقدار الدعم والتمويل الخارجي محلياً ودولياً للمشاريع البحثية والتطويرية	مكتب العلاقات الدولية عمادة البحث العلمي	في كل عام دراسي	تخصيص موازنة للمشاريع البحثية والتطويرية	تقارير مالية تبين مقدار التمويل الخارجي، ومعيار فرعيات إنفاقه على أبواب البحث العلمي

الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة الزيتونة الأردنية 2023-2028

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
3.2.7	اعداد خطة لتشجيع وزيادة حجم التبادل الطلابي ضمن الاتفاقيات المبرمة لتفعيل التعليم والتدريب، ومتابعة تنفيذها.	مكتب العلاقات الدولية ممثل الجامعة في المجلس العربي للتدريب الطلابي	في كل عام دراسي	تطبيق إجراءات التبادل الطلابي	1. وجود خطط للتبادل الطلابي في معيار فرعي الدراسة والتدريب 2. توفر إحصائيات تبين حجم التبادل الطلابي في معيار فرعي الدراسة والتدريب
4.2.7	تنفيذ مشاريع ودراسات ومؤتمرات وورش عمل مشتركة محليا ودوليا	مكتب العلاقات الدولية الكليات	في كل عام دراسي	تخصيص موازنات للنشاطات المشتركة	توفر تقارير سنوية حول النشاطات المشتركة محليا ودوليا، وحجم المشاركة فيها
5.2.7	إنجاز الدراسات المتعلقة بتقييم التعاون الخارجي، ووضع الخطط التحسينية لتطويره	مكتب العلاقات الدولية الكليات	في نهاية كل عام دراسي	تشكيل لجنة لإنجاز الدراسة	1. وجود دراسات لتقييم التعاون الخارجي وأثره على الجامعة 2. وجود خطط تحسينية لتطويره

المحور الثامن: ضمان الجودة

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
1.1.8	متابعة عمل نظام إدارة الجودة بما يضمن إشراك جميع العاملين والطلبة في تطبيقه وتطويره	الرئيس مكتب الاعتماد وضمان الجودة مسؤولي الجودة في الكليات والدوائر	مستمر	التطبيق الخلاق لإجراءات نظام إدارة الجودة ونماذجها في الجامعة وعلى كافة المستويات	1. توثيق عمليات التدقيق الداخلي لكافة المستويات 2. توفر سجلات بحالات عدم المطابقة 3. توفر خطط تحسينية لإنهاء حالات عدم المطابقة وتطوير النظام
2.1.8	التحسين المستمر لإجراءات ونماذج نظام إدارة الجودة بالاستناد إلى عمليات التدقيق والتغذية الراجعة من المعنيين بتطبيق النظام	مكتب الاعتماد وضمان الجودة مسؤولي ضمان الجودة في الكليات والدوائر	مستمر	الاستفادة من عمليات التدقيق والتغذية الراجعة	1. توفر سجلات بالتعديلات والتحسينات التي تتم على إجراءات الجودة ونماذجها 2. توفر البراهين على آلية تعميم التعديلات على المعنيين وفاعلية تطبيقها
1.2.8	تنفيذ دراسة التقييم الذاتي لكل كلية، لغايات التقدم لشهادة ضمان الجودة على مستوى الكلية	الرئيس اللجنة العليا لضمان الجودة مكتب الاعتماد والجودة	السنة الأولى من الخطة الاستراتيجية	تشكيل فرق عمل لتنفيذ الدراسة	1. التقرير النهائي لدراسة التقييم الذاتي 2. الخطة التحسينية لنظام إدارة الجودة 3. طلب التقدم للحصول على شهادة الجودة
2.2.8	إجراء عمليات التحسين والتدقيق الداخلي على جميع مكونات الجامعة الأكاديمية والإدارية لغايات الحفاظ على الانجازات وتطوير الأداء وتحسين المخرجات	الرئيس مكتب الاعتماد وضمان الجودة	مستمر	وضع خطة تدقيق سنوية ومتابعة تنفيذها	1. وجود تقارير دورية حول نتائج التدقيق لكل مكون من مكونات الجامعة 2. توفر خطط تحسينية لكل مكون من مكونات الجامعة ومتابعة تنفيذها
1.3.8	متابعة وقياس مدى تحقق مؤشرات الأداء (الأساسية والثانوية) وتكاملتها وتطورها، ووضع الخطط التحسينية لرفع مستوى الأداء	الرئيس مكتب الاعتماد وضمان الجودة	في نهاية كل عام دراسي	الاستناد إلى التقارير الدورية من جميع مكونات الجامعة	سجل بمؤشرات الأداء ونتائج التراكمية لسنوات الخطة الاستراتيجية.

الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة الزيتونة الأردنية 2023-2028

الرقم	المهمة	المسؤولية	المدة الزمنية	الاحتياجات	المخرجات المتوقعة
2.3.8	إجراء المقارنات المرجعية محليا وإقليميا ودوليا على مستوى المؤسسة والبرامج المعتمدة فيها بالاستناد إلى معايير قياسية	مكتب الاعتماد والجودة الكلية والأقسام	في كل عام دراسي	الاستناد إلى معايير مقارنة قياسية عالمية	1. توفر تقارير حول المقارنات المرجعية، ومحاضر مناقشتها وإقرارها 2. وجود خطط تحسينية على ضوء المقارنات المرجعية
3.3.8	التحقق من نتائج التعلم ومدى ملائمتها لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل بالاستناد إلى واصفات الإطار الوطني للمؤهلات و التغذية الرجعة	الكلية والأقسام الأكاديمية	في نهاية كل عام دراسي	تطبيق الإجراءات المساندة لاستطلاعات الرأي	1. توفر مصفوفات ارتباط بين نتائج التعلم ومتطلبات سوق العمل 2. توفر خطط تحسينية لتطوير المخرجات التعليمية
1.4.8	التحقق الخارجي المستقل من مستوى الأداء ومدى تحقق معايير ضمان الجودة على مستوى الجامعة والبرامج فيها	الرئيس مكتب الاعتماد وضمان الجودة الجهة الخارجية	بعد كل دراسة تقييم ذاتي يتم إنجازها	توظيف خبراء خارجيين مستقلين ذوي خبرة	1. التقرير المقارن للخبراء، ومحاضر مناقشته واعتماده 2. الخطط التحسينية بالاستناد إلى تقرير الخبراء
2.4.8	وضع الخطط التحسينية بالاستفادة من تقارير لجان الخبراء الخارجيين عند التقدم للحصول على شهادات الجودة، وتنفيذها	مكتب الاعتماد وضمان الجودة ومكونات الجامعة كل حسب اختصاصه	بعد كل زيارة خارجية من قبل لجان الخبراء	نتائج تقرير لجنة الخبراء	1. التقرير النهائي للخبراء، ومحاضر مناقشته واعتماده 2. الخطط التحسينية بالاستناد إلى تقرير الخبراء
3.4.8	الإرتقاء بترتيب الجامعة من خلال وضع الخطط التحسينية بالاستفادة من نتائج التصنيفات العالمية والإقليمية والمحلية للجامعات، والبرامج الأكاديمية.	الرئيس مكتب الاعتماد والجودة عمادة البحث العلمي الكلية والأقسام	بعد كل إعلان عن نتائج أي تصنيف	التقرير المتعلق بترتيب الجامعة حسب مؤشرات الأداء	1. تقرير التصنيف، ومحاضر مناقشته واعتماده 2. خطة تحسينية مرتبطة بمؤشرات الأداء في التصنيف
4.4.8	التحقيق الكامل لمعايير الاعتماد العام ومعايير الاعتماد الخاص للبرامج الأكاديمية، والأسس والقرارات الصادرة عن هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها	جميع مكونات الجامعة	مستمر	بالاستناد إلى تقارير لجان الاعتماد المختصة	1. الموافقة على طلبات الجامعة المتعلقة بالاستحداث أو الإيقاف للبرامج أو رفع الطاقة الاستيعابية