

# الخطة الإستراتيجية لمجلس حوكمة الجامعات العربية 2020-2016

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
نبذة عن مجلس حوكمة الجامعات	4-3
قائمة الجامعات الأعضاء في اتحاد الجامعات العربية	5
تحليل البيئة الداخلية	6
تحليل البيئة الخارجية	7
الرؤية Vision	8
الرسالة Mission	8
الأهداف الإستراتيجية	8
القيم الجوهرية	10-9
وصف الأهداف الإستراتيجية وأهدافها الفرعية ومعاييرها ومؤشرات الأداء	14-11
خطة العمل	19-15

## نبذة عن مجلس حوكمة الجامعات العربية

تُسهّم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من جوانبها المختلفة: الاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، والسياسية، والصحية، وغيرها، وتشكّل جزءاً حيوياً مهماً في مجتمعاتها المحلية. ويجتهد قادتها في صياغة رؤيتها ورسالتها التي تحدد لاحقاً الأهداف العليا لتلك الجامعات. ومهما اختلفت رؤى الجامعات ورسائلها، إلا أنها تُجمع بشكل أو بآخر على هدفين رئيسيين؛ الأول: تعليم متميز يتمثل في دفع أفواج الخريجين المؤهلين لملء الشواغر في المجالات المختلفة للدولة والمجتمع بما يتناسب واحتياجاتها، والثاني: يُعبّر عن خدمة المجتمع أو ما يُسمّى بتحمّل الجامعات لمسؤولياتها المجتمعية.

إن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات، مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة، وهذا من شأنه الارتقاء بالنظامين: التعليمي، والإداري في الجامعات إلى مستويات أفضل. وتحتاج حوكمة الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات لا تحتاج إلى تعديل التشريعات القانونية، بل إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الإنجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته.

يتطلّب تبني نظام الحوكمة في الجامعات وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحوكمة، فضلاً عن المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح بالقرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد، ووجود آليات رقابية بينهم تمكّنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجيه سلوكهم، هذا من جانب، ومن جانب آخر لا بدّ من وجود رقابة داخلية مشكّلة من مجالس الحوكمة تقدّم تقاريرها عن مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومدى كفاية نظام الرقابة الداخلي للجامعة وكفاءته.

فعلى الجامعات العربية إدراك أهمية تبنيها لمعايير الحوكمة، وغرض إنشائها، ودورها في عملية التنمية، والمساهمة في التحوّل إلى الاقتصاد المعرفي وعالم المعلوماتية، لذا جاءت فكرة وضع دليل استرشادي لحوكمة الجامعات العربية وهو يشكل قواعد ملزمة أو استرشادية تستلهم منها الجامعات مسؤولياتها ذات العلاقة بالحوكمة، فمثل هذا الدليل سيشكّل خريطة طريق الجامعات التي عليها القيام بعملية إصلاح نظامها الإداري وتبني هياكل تنظيمية أكثر كفاءة وعصرية.

وانطلاقاً من أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات العربية، قدمت جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيس مجلس أمنائها، مبادرة لحوكمة الجامعات العربية للدورة (47) للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية (دورة فلسطين)، والتي انعقدت في حرم جامعة الشرق الأوسط/عمّان وذلك يومي 26 و27 من شهر آذار 2014، وقد اعتمد المؤتمر في توصياته هذه المبادرة، وتحقيقاً لذلك شكلت جامعة الشرق الأوسط لجنة من أصحاب الخبرة في مجال الحوكمة برئاسة الدكتور يعقوب عادل ناصر الدين - رئيس مجلس أمناء الجامعة، وتمّ تقديم مسودة أولية للدليل في المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية - الدورة (48) التي عُقدت في حرم جامعة القديس يوسف في شهر آذار 2015.

وقد تكوّن الدليل بصورته الأولية من تقديم، ومقدمة عالجت مفهوم الحوكمة، تلاها توضيح لنشأة الحوكمة وتعريفها لغة واصطلاحاً، وعالج الدليل موضوع حوكمة الجامعات وأنماطها ونماذجها، مدعماً ذلك بنتائج الدراسات السابقة في هذا المجال، مستخلصاً منها خصائص نظام حوكمة الجامعات، والأسباب الموجبة له، ومعوقات تطبيقه في الجامعات العربية، وسبل وآليات الارتقاء بالجامعات من خلال تطبيق الحوكمة فيها، ثم عالج الدليل محاور الحوكمة المقترحة والتي شكّلت الدليل الاسترشادي لحوكمة الجامعات العربية بعدّه متضمناً معايير عامة قابلة للتطبيق من قبل الجامعات العربية العامة والخاصة، وذلك وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في هذه الجامعات، وفي المجالات المحددة في الدليل الاسترشادي المقترح لحوكمة الجامعات العربية، في ستة محاور، هي: محور الإدارة الجامعية، ومحور التخطيط وقياس الفاعلية، ومحور الرقابة الإدارية والمالية، ومحور الأنشطة الجامعية، ومحور أصحاب المصالح، ومحور الشفافية والوضوح والمساءلة، وتمّ عرض مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات كما وردت في الأدبيات والدراسات السابقة، وأخيراً تمّ استخلاص مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات العربية، واختتم الدليل بمجموعة من المصادر والمراجع العربية والأجنبية.

لذا، وانطلاقاً من أهمية التخطيط الإستراتيجي واستشراف المستقبل، جاءت الحاجة الماسة لإعداد استراتيجية لأربع سنوات لمجلس حوكمة الجامعات العربية للأعوام 2016-2020.

الجامعات الأعضاء في اتحاد جامعات الدول العربية\*

الدولة	عدد الجامعات الحكومية	عدد الجامعات الخاصة	عدد الجامعات الأهلية	عدد الجامعة الإقليمية	عدد الجامعات العامة	المجموع
المملكة الأردنية الهاشمية	11	14	-	-	-	25
دولة الإمارات العربية المتحدة	2	9	-	-	-	11
مملكة البحرين	2	3	-	1	-	6
الجمهورية التونسية	2	1	-	-	-	3
الجمهورية الجزائرية	9	-	-	-	-	9
المملكة العربية السعودية	22	1	-	-	-	23
جمهورية السودان	30	9	1	-	-	40
الجمهورية العربية السورية	4	8	1	-	-	13
جمهورية الصومال	1	1	-	-	-	2
الجمهورية العراقية	23	5	-	-	-	28
سلطنة عُمان	1	2	-	-	-	3
دولة فلسطين	3	7	1	-	8	19
دولة قطر	2	-	-	-	-	2
دولة الكويت	1	-	-	-	-	1
الجمهورية اللبنانية	1	17	1	-	-	19
دولة ليبيا	11	2	-	-	-	13
جمهورية مصر العربية	22	18	-	-	-	40
المملكة المغربية	7	-	-	-	-	7
الجمهورية الإسلامية الموريتانية	2	1	-	-	-	3
الجمهورية اليمنية	8	11	1	-	-	20
مؤسسات تعليمية عربية	-	1	-	5	-	6
المجموع	164	110	5	6	8	293

المصدر: موقع اتحاد الجامعات العربية: الجامعات الأعضاء في الاتحاد حتى تاريخ 2016/11/10

## تحليل البيئة الداخلية

### نقاط الضعف Weaknesses

- ✓ ضعف ثقافة الحوكمة في بعض الجامعات العربية.
- ✓ عدم وجود معايير مشتركة معتمدة لتطبيق الحوكمة في الجامعات العربية.
- ✓ ضعف ثقافة العمل الجماعي بما يتماشى مع الأنظمة واللوائح السارية في الجامعات العربية.
- ✓ ندرة البحوث المؤسسية المتعلقة بحوكمة الجامعات العربية ومؤثراتها في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- ✓ ضعف التفاعل بين جامعات المجتمعات العربية وتواضع إسهامها في حل القضايا المجتمعية من خلال خلق المعارف وتوليدها (الابداع والابتكار والاختراع).
- ✓ اختلاف التشريعات الجامعية بين الدول العربية بما قد يؤدي إلى تفاوت غير مناسب بين الخريجين.

### نقاط القوة Strengths

- ✓ وجود إرث معرفي تاريخي يؤهل الجامعات العربية لتبني وتطبيق الحوكمة.
- ✓ تزايد إدراك الجامعات العربية لأهمية دورها في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.
- ✓ يسعى العديد من الجامعات العربية إلى تطبيق معايير الجودة العالمية والحصول على الاعتماد الأكاديمي الدولي لمختلف البرامج التي تطرحها.
- ✓ تتمتع بعض الجامعات العربية ببنية أساسية قوية لازمة لتأسيس الحوكمة وتطبيقها.
- ✓ تمتاز بعض الجامعات العربية بوجود برامج تعليمية متطورة ومتنوعة وروية استراتيجية وخطة واضحة للتطوير المستقبلي.
- ✓ اختلاف التشريعات الجامعية بين الجامعات العربية قد يفتح آفاق لتطوير تشريعات مشتركة تغني تجارب الجامعات العربية.

## تحليل البيئة الخارجية

### التهديدات Threats

- ✓ ضعف الموازنة بين متطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي والبرامج الأكاديمية.
- ✓ ضعف مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.
- ✓ قلة استغلال الجامعات العربية للفرص التي تعرضها المنظمات الإقليمية والدولية مثل الجامعة العربية والأمم المتحدة.
- ✓ دخول الجامعات الأجنبية المنافسة المحلية.
- ✓ اختلاف التشريعات الخاصة بالتعليم العالي بين الدول العربية.

### الفرص Opportunities

- ✓ تنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي.
- ✓ زيادة الطلب على الاستشارات والتدريب.
- ✓ التطور السريع في المجال التكنولوجي والتدريبي.
- ✓ البيئة التشريعية للمنظمات الدولية والإقليمية والعالمية تخلق فرص للتطور وبناء التحالفات الإقليمية والدولية.

## رؤية المجلس

تبني الجامعات العربية للقيادة الرشيدة

## رسالة المجلس

الجدية والالتزام في ممارسة معايير الحوكمة لرفع مستوى جودة التعليم العالي العربي

## الأهداف الإستراتيجية

- 1: أن تتبنى الجامعات العربية معايير الحوكمة وتطبقها.
- 2: أن تتبنى الجامعات العربية العمل الجماعي والمشاركة الواسعة لوضع إطار عام لممارسة الحوكمة.
- 3: أن تحرص الجامعات العربية على تطبيق معايير الجودة العالمية والحصول على الاعتماد الأكاديمي الدولي لمختلف البرامج التي تطرحها.
- 4: أن تعمل الجامعات العربية على خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق الحوكمة.



## القيم الجوهرية لمجلس حوكمة الجامعات العربية:

تعدّ القيم إطار عمل يحكم التعامل بين الأفراد داخل الجامعات العربية وخارجها لتحقيق أولوياتها الإستراتيجية، والسعي نحو تحقيق أهدافها، حيث إنّ الجامعات العربية تثمن عالياً وتتبنى

### القيم التالية:

- الحوكمة:** يقصد بالحوكمة سياسات وإجراءات ومعايير الإدارة الرشيدة لمختلف الأنشطة التي تقوم بها الجامعات؛ وتتعلق باتخاذ القرارات المناسبة وتوزيع المسؤوليات وتحويل السلطات اللازمة لإدارة الأنشطة على أساس قواعد ونظم معتمدة مع مراعاة أصحاب المصالح بنزاهة وشفافية تطلعاً للجودة والتميز في الأداء، وتحقيقاً للأهداف الإستراتيجية للجامعات، والإسهام في تنمية المجتمع.
- القيادة الرشيدة:** قدرة الجامعات العربية - سواء على المستوى الفردي أو الجماعي - على اتخاذ القرارات الواعية لإدارة الأفراد أو التنظيمات، والتأثير عليهم لتطوير أدائهم، ودعمهم للوصول إلى الأهداف المبتغاة ضمن مرجعيات وقيم ومحددات، في إطار جماعي وتعاوني يتواءم مع الواقع ويتباعد عن الأهواء لتنمية المجتمع وفقاً لأولويات إستراتيجية محددة.
- الجديّة:** تعتمد الجامعات العربية العمل الجماعي والمشارك لتحقيق أفضل إنجاز ممكن ضمن قواعد السلوك المهنية المتعارف عليها.
- الإلتزام:** تتعهد الجامعات العربية بالوفاء التام بواجباتها الجماعية والمشاركة ضمن قواعد السلوك المهنية المتعارف عليها.
- المشاركة:** تلتزم الجامعات العربية بالعمل الجماعي الجاد والمساهمة الإيجابية الفعّالة وتقاسم الأدوار وتحمل المسؤوليات من أجل تطوير الأداء وخدمة المجتمع.
- الشفافية:** تلتزم الجامعات العربية بالمكاشفة الكاملة والوضوح التام في جميع ممارساتها وتعاملاتها مع جميع الأطراف وقبول الرأي الآخر لقياس مقدار مساهماتها في تطوير المجتمع.
- المساءلة:** تعتنق الجامعات العربية مبدأ تحمل المسؤولية الكاملة عن كافة ممارساتها ونشاطاتها ضمن معايير معتمدة والتعاون الكامل مع الجهات المختصة.
- العدالة:** تعتنق الجامعات العربية معايير الإنصاف والحياد والموضوعية وتكفل تكافؤ الفرص والتنوع الثقافي والمساواة في الحقوق والواجبات دون تمييز على أساس العرق أو الجنس أو اللون وذلك مع مراعاة اعتبارات المصلحة العامة.
- النزاهة:** تلتزم الجامعات العربية بمعايير الأخلاق والعدالة والأمانة وعدم التحيز في إصدار الأحكام.
- الإبداع:** تدعم الجامعات العربية العربية مناخاً يساعد طلبتها وأعضاءها على الإبتيان بشئ جديد أو إعادة تقديم شئ قديم بصورة جديدة وغير مألوفة، وكذلك تنظيم الأفكار وإظهارها ببناء جديد يساعد على حل المشاكل أو تقديم إضافة حقيقية للواقع التطبيقي (إنتاج عقلي جديد ومفيد وأصلي ومقبول ويحل مشكلة ما).
- الابتكار:** تدعم الجامعات العربية العربية مناخاً يساعد طلبتها وأعضاءها على تطوير أفكار أو أعمال أو تصاميم أو أساليب أو أي شئ آخر بطريقة أفضل وأيسر وأكثر استخداماً وجدوى، أي تساعد على القيام بشئ مختلف ومتطور لشيء موجود بدلاً من تحسينه.

<p>الاختراع: الجودة الشاملة:</p>	<p>تدعم الجامعات العربية مناخاً يساعد طلبتها وأعضاء هيئة التدريس على تطوير أفكار أو تصاميم أو أساليب من العدم (جديدة وليس لها مثيل ويمكن تطبيقها بالصناعة بسهولة ويسر). تلتزم الجامعات العربية باستمرارية تحسين وتطوير خدماتها بشكل متكامل وعلى جميع المستويات ووضع معايير ومقاييس للجودة والتميز لمطابقة ومراجعة أدائها معها وإجراء العمليات التصحيحية في حالة وجود أي تباين بالزمان والمكان المناسبين.</p>
<p>العولمة: الحرية الأكاديمية: التنمية المستدامة:</p>	<p>تسعى الجامعات العربية إلى الارتقاء إلى المستوى العالمي من خلال الاعتماد الأكاديمي الدولي لمختلف البرامج التي تطرحها، وتطبيق معايير الجودة العالمية. تلتزم الجامعات العربية بتشجيع حرية الفكر والرأي والبحث العلمي مع مراعاة العادات والتقاليد المرعية واحترام القوانين السارية. تضطلع الجامعات العربية بمسؤولياتها المجتمعية وتسهم في تحقيق التنمية المستدامة.</p>

## وصف الأهداف الإستراتيجية وأهدافها الفرعية ومبادراتها ومؤشرات الأداء

### الهدف الإستراتيجي الأول: أن تتبنى الجامعات العربية مبادئ الحوكمة وتنشرها وتطبقها.

مؤشرات الأداء	المبادرات/ الإجراءات	الأهداف الفرعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل مجلس حوكمة للجامعات العربية.</li> <li>- إخراج الدليل إلى حيز الوجود.</li> <li>- إخراج المعايير (المؤشرات) إلى حيز الوجود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل مجلس حوكمة للجامعات العربية.</li> <li>- إعداد دليل استرشادي لحوكمة الجامعات العربية.</li> <li>- بناء قائمة معايير (مؤشرات) للحوكمة وتحكيمها.</li> </ul>	1:4 تطوير مرجعية عربية موحدة ومشاركة للجامعات العربية في مجال حوكمة الجامعات.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ المؤتمر.</li> <li>- عدد الجامعات اللواتي تطبق الحوكمة في قياداتها.</li> <li>- عدد الورش المتخصصة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد مؤتمر على مستوى الجامعات العربية لوضع آليات لتبني وتطبيق معايير الحوكمة في الجامعات العربية.</li> <li>- تنفيذ ورش متخصصة حول تبني وتطبيق معايير الحوكمة.</li> </ul>	1:2 تبني وتطبيق معايير الحوكمة في الجامعات العربية.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الجامعات اللواتي شكلن مجالس للحوكمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل مجالس للحوكمة في كل جامعة.</li> </ul>	1:3 تشجيع الجامعات العربية على إنشاء مجالس للحوكمة فيها.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد اللجان المشكلة.</li> <li>- عدد ورش العمل ووجلسات العصف الذهني المنجزة.</li> <li>- عدد المطبوعات المنجزة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل لجان لنشر ثقافة الحوكمة.</li> <li>- عمل ورش عمل وجلسات عصف ذهني.</li> <li>- إصدار وتوزيع مطبوعات خاصة بالحوكمة.</li> </ul>	1:4 نشر ثقافة الحوكمة في الجامعات العربية.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى تحقيق الجامعات للمعايير (المؤشرات) الخاصة بالحوكمة.</li> <li>- عدد الجامعات التي فازت بشهادة الحوكمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل لجان لتقييم الجامعة التي ترغب في الحصول على شهادة الحوكمة.</li> <li>- توزيع شهادات الحوكمة على الجامعات التي فازت بها في المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية.</li> </ul>	1:5 منح شهادة الحوكمة للجامعات اللواتي تحقق المعايير المعتمدة.

## وصف الأهداف الإستراتيجية وأهدافها الفرعية ومبادراتها ومؤشرات الأداء

الهدف الإستراتيجي الثاني: بناء تحالفات بين الجامعات العربية لوضع إطار عام مشترك لممارسة الحوكمة.		
مؤشرات الأداء	المبادرات/ الإجراءات	الأهداف الفرعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الأعضاء الذين تم تبادلهم.</li> <li>- عدد الندوات والورش المشتركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير برامج لتبادل أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.</li> <li>- ندوات وورش عمل مشتركة.</li> </ul>	1:2 تبادل الخبرات الإدارية والعلمية في مجال تطوير التعليم الجامعي.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد ونوعية الدراسات المشتركة المنجزة.</li> <li>- عدد المؤتمرات المنجزة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء أبحاث مشتركة.</li> </ul>	2:2 إعداد دراسات ميدانية مشتركة في مجال تطوير التعليم الجامعي.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المعايير المشتركة.</li> <li>- عدد البرامج الموحدة المشتركة المنجزة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل لجان مشتركة لوضع برامج ومعايير مشتركة.</li> </ul>	2:3 توحيد خطط البرامج مع الحفاظ على خصوصية البرامج حسب كل جامعة.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الجامعات التي لديها مراكز معلومات.</li> <li>- عدد الجامعات المرتبطة مع بعضها إلكترونياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استحداث مراكز للمعلومات في الجامعات.</li> <li>- الربط الإلكتروني بين مراكز المعلومات في الجامعات العربية.</li> </ul>	2:4 تبادل المعلومات بين الجامعات.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد ونوعية المؤتمرات المشتركة.</li> <li>- عدد ونوعية الدورات التدريبية والورش.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد دورات تدريبية مشتركة.</li> </ul>	2:5 تطوير وتأهيل أعضاء الهيئة التدريسية أكاديمياً وبحثياً.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد البحوث المنجزة.</li> <li>- عدد أوراق العمل المقدمة في المؤتمر.</li> <li>- عدد الإستراتيجيات التدريسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء بحوث تطبيقية مشتركة بهدف تطوير استراتيجيات التدريس الجامعي.</li> <li>- عقد مؤتمر حول استراتيجيات التدريس الجامعي.</li> <li>- عقد ندوات وورش لتطوير استراتيجيات التدريس.</li> </ul>	2:6 تطوير استراتيجيات فاعلة للتدريس الجامعي.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الندوات والورش المنجزة.</li> <li>- نتائج استبانات تقييم الندوات والورش المنجزة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد ورشات عمل خاص بتطوير المهارات القيادية.</li> </ul>	2:7 تطوير مهارات القيادة لدى الكادرين الأكاديمي والإداري.

## وصف الأهداف الإستراتيجية وأهدافها الفرعية ومبادراتها ومؤشرات الأداء

### تابع الهدف الإستراتيجي الثاني: بناء تحالفات بين الجامعات العربية لوضع إطار عام مشترك لممارسة الحوكمة.

مؤشرات الأداء	المبادرات/ الإجراءات	الأهداف الفرعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد مراكز البحوث المشتركة التي تم استخدامها.</li> <li>- عدد المؤتمرات المنجزة.</li> <li>- عدد ونوعية البحوث المشتركة.</li> <li>- عدد البحوث المشتركة التي حصلت على جوائز.</li> <li>- عدد البحوث المشتركة مع الطلبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء مراكز للبحوث المشتركة.</li> <li>- إجراء بحوث مشتركة بين الجامعات العربية.</li> <li>- رصد جوائز للبحوث المشتركة بين الدول العربية.</li> <li>- إشراك الطلبة في البحوث المشتركة.</li> </ul>	2:8 إنشاء مراكز بحثية مشتركة بين الجامعات العربية.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد أعضاء الهيئة التدريسية الذين تم تسجيلهم في الشبكات البحثية العربية والدولية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاشتراك في الشبكات البحثية العربية والدولية.</li> </ul>	2:9 إشراك أعضاء هيئة التدريس في الشبكات البحثية العربية والدولية.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد العلماء والباحثين العرب المشاركين في البرامج البحثية المشتركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التواصل مع العلماء والباحثين العرب بالخارج.</li> <li>- عمل برامج بحثية مشتركة مع العلماء والباحثين العرب في الجامعة.</li> </ul>	2:10 تطوير برامج بحثية مشتركة مع العلماء والباحثين العرب بالخارج.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المعايير المشتركة والمنفق عليها.</li> <li>- عدد الأبحاث المنجزة في ضوء المعايير المشتركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل لجان لوضع معايير مشتركة لجودة الأبحاث.</li> </ul>	2:11 وضع معايير مشتركة لجودة الأبحاث العلمية.

## وصف الأهداف الإستراتيجية وأهدافها الفرعية ومبادراتها ومؤشرات الأداء

### الهدف الإستراتيجي الثالث: تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق الحوكمة.

مؤشرات الأداء	المبادرات/ الإجراءات	الأهداف الفرعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد ونوعية المراكز البحثية الاستشارية المتخصصة المشتركة.</li> <li>- عدد الأبحاث الاستشارية المتخصصة.</li> <li>- عدد الندوات وورش العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء مراكز بحثية استشارية في مجال التنمية المستدامة.</li> <li>- عمل دراسات وأبحاث استشارية حول التنمية المستدامة.</li> </ul>	3:1 إنشاء مراكز بحثية مشتركة متخصصة لتقديم استشارات لمؤسسات المجتمع المدني حول التنمية المستدامة.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الأبحاث الاستشارية المتخصصة.</li> <li>- عدد الندوات والدورات وورش العمل.</li> <li>- عدد الشراكات (الاتفاقيات).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل دراسات وأبحاث استشارية حول التعليم والتدريب.</li> <li>- تدريب العاملين في مجالي التعليم والتدريب.</li> <li>- خلق شراكات مع المراكز التعليمية والتدريبية.</li> </ul>	3:2 تقديم استشارات للمؤسسات التعليمية والتدريبية.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الأبحاث الاستشارية المتخصصة المنجزة.</li> <li>- عدد الندوات وورش العمل المنجزة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل دراسات وأبحاث حول القضايا والمشاكل والفرص التي تهم القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية.</li> <li>- عقد ندوات وورش عمل.</li> </ul>	3:3 تقديم استشارات للمنظمات الصناعية والتجارية والخدمية.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الخدمات المجتمعية المقدمة.</li> <li>- عدد النشاطات التي تمت المشاركة بها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم خدمات للمجتمع المدني بحسب احتياجاته.</li> <li>- المشاركة في الأنشطة المجتمعية ذات العلاقة بالتنمية المستدامة.</li> </ul>	3:4 المشاركة في أنشطة التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد البرامج المشتركة المنجزة بين الجهات المختلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل لجان مشتركة من الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني من أجل دراسة احتياجات الأسواق والمشاكل والفرص المحلية والإقليمية والدولية.</li> </ul>	3:5 استحداث وتطوير برامج مشتركة بين الجامعات تلي احتياجات المجتمعات المحلية والإقليمية والدولية.

خطة العمل

**Action Plan**

## الهدف الإستراتيجي الأول: أن تتبنى الجامعات العربية لمبادئ الحوكمة وتنشرها وتطبقها.

نسبة الإنجاز	مؤشرات الأداء	الموازنة التقديرية دينار أردني	متطلبات التنفيذ (الموارد اللازمة) **	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	فترة التنفيذ				المبادرات/ الإجراءات*	الأهداف الفرعية
					2019	2018	2017	2016		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ المؤتمر وعدد الأوراق العلمية المقدمة له.</li> <li>- عدد الجامعات اللواتي تبين معايير الحوكمة.</li> <li>- عدد الورش المتخصصة.</li> </ul>	15.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاطلاع على أدلة حوكمة الجامعات في الجامعات العالمية.</li> <li>- تشكيل اللجان المتخصصة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس حوكمة الجامعات العربية.</li> <li>- اللجان المنبثقة عن المجلس.</li> </ul>			✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد مؤتمر على مستوى الجامعات العربية لوضع آليات لتبني وتطبيق معايير الحوكمة في الجامعات العربية.</li> <li>- تنفيذ ورش متخصصة حول تبني وتطبيق معايير الحوكمة.</li> </ul>	1:1 تبني وتطبيق معايير الحوكمة في الجامعات العربية.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد اللجان المشكلة.</li> <li>- عدد ورش العمل وجلسات العصف الذهني المنجزة.</li> <li>- عدد المطبوعات المنجزة.</li> </ul>	5.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل المجالس التشريعات والأنظمة والتعليمات النافذة.</li> <li>- تشكيل لجان متخصصة في ثقافة الحوكمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس حوكمة الجامعات العربية.</li> <li>- الجامعات العربية</li> <li>- أعضاء الاتحاد</li> </ul>			✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل لجان لنشر ثقافة الحوكمة.</li> <li>- عمل ورش عمل وجلسات عصف ذهني.</li> <li>- إصدار وتوزيع مطبوعات خاصة بالحوكمة.</li> </ul>	1:2 نشر ثقافة الحوكمة في الجامعات العربية.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الجامعات اللواتي شكلن مجالس للحوكمة.</li> </ul>	10.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد ورشات عمل ولقاءات متخصصة.</li> <li>- إعداد مطبوعات ومنشورات متخصصة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مجلس حوكمة الجامعات العربية</li> <li>- الجامعات الأعضاء في اتحاد الجامعات العربية.</li> </ul>			✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل مجالس للحوكمة في كل جامعة.</li> </ul>	1:3 تشجيع الجامعات العربية على إنشاء مجالس للحوكمة فيها.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل مجلس حوكمة للجامعات العربية.</li> <li>- إخراج الدليل إلى حيز الوجود.</li> <li>- إخراج المعايير (المؤشرات) إلى حيز الوجود.</li> </ul>	10.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل مجلس حوكمة عربي.</li> <li>- إعداد الدليل.</li> <li>- معايير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لجان مجلس الحوكمة في الجامعات الأعضاء.</li> </ul>			✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل مجلس حوكمة للجامعات العربية.</li> <li>- إعداد دليل استرشادي لحوكمة الجامعات العربية.</li> <li>- بناء قائمة معايير (مؤشرات) للحوكمة وتحكيماها.</li> </ul>	1:4 تطوير مرجعية عربية موحدة ومشاركة للجامعات العربية في مجال حوكمة الجامعات.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى تحقيق الجامعات للمعايير (المؤشرات) الخاصة بالحوكمة.</li> <li>- عدد الجامعات التي فازت بشهادة الحوكمة.</li> </ul>	10.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل لجنة التقييم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لجان التقييم الخاصة بمنح شهادة الحوكمة.</li> </ul>		✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل لجان لتقييم الجامعات اللواتي ترغبن في الحصول على شهادة الحوكمة.</li> <li>- توزيع شهادات الحوكمة على الجامعات التي فازت بها في المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية.</li> </ul>	1:5 منح شهادة الحوكمة للجامعات اللواتي يحققن المعايير المعتمدة.	

سنة الإنجاز



## الهدف الإستراتيجي الثاني: بناء تحالفات بين الجامعات العربية لوضع إطار عام مشترك لممارسة الحوكمة.

نسبة الإنجاز	مؤشرات الأداء	الموازنة التقديرية دينار أردني	متطلبات التنفيذ (الموارد اللازمة)**	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	فترة التنفيذ				المبادرات/ الإجراءات*	الأهداف الفرعية
					2019	2018	2017	2016		
	- عدد الأعضاء الذين تم تبادلهم. - عدد الندوات والورش المشتركة.	10.000	- إعداد برامج متخصصة في تبادل أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية بين الجامعات.	- رئاسة الجامعات - الأعضاء في اتحاد الجامعات العربية.	✓	✓			- تطوير برامج لتبادل أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية. - ندوات وورش عمل مشتركة.	2:1 تبادل الخبرات الإدارية والعلمية في مجال تطوير التعليم الجامعي.
	- عدد ونوعية الدراسات المشتركة المنجزة.	10.000	- تحديد الاحتياجات البحثية	- لجان متخصصة من مجلس حوكمة الجامعات. -الجامعات العربية	✓	✓			- إجراء أبحاث مشتركة.	2:2 إعداد دراسات ميدانية مشتركة في مجال تطوير التعليم الجامعي.
	- عدد المعايير المشتركة. - عدد البرامج الموحدة المشتركة المنجزة.	5.000	- تحديث الخطط المنوي توحيدها وتطويرها.	- لجان متخصصة من الجامعات العربية.	✓	✓			- تشكيل لجان مشتركة لوضع برامج ومعايير مشتركة.	2:3 توحيد خطط البرامج مع الحفاظ على خصوصية البرامج حسب كل جامعة.
	- عدد الجامعات التي لديها مراكز معلومات. - عدد الجامعات المرتبطة مع بعضها إلكترونياً.	20.000	- تشكيل لجان في الجامعات لإنشاء مراكز المعلومات. - ربط مراكز المعلومات في الجامعات	- رئاسات الجامعات العربية. - لجان متخصصة.	✓	✓			- استحداث مراكز للمعلومات في الجامعات. - الربط الإلكتروني بين مراكز المعلومات في الجامعات العربية.	2:4 تبادل المعلومات بين الجامعات.
	- عدد ونوعية المؤتمرات المشتركة. - عدد ونوعية الدورات التدريبية والورش.	5.000	- تحديث الاحتياجات في مجال استراتيجيات التدريس. - عمل مؤتمرات عالمية مشتركة.	-لجان متخصصة. - رئاسات الجامعات العربية.	✓	✓			- عقد دورات تدريبية مشتركة.	2:5 تطوير وتأهيل أعضاء الهيئة التدريسية أكاديمياً وبحثياً.

سنة الإنجاز

## تابع- الهدف الإستراتيجي الثاني: بناء تحالفات بين الجامعات العربية لوضع إطار عام مشترك لممارسة الحوكمة

نسبة الانجاز	مؤشرات الأداء	الموازنة التقديرية دينار أردني	متطلبات التنفيذ (الموارد اللازمة)**	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	فترة التنفيذ				المبادرات/ الإجراءات*	الأهداف الفرعية
					2016	2017	2018	2019		
	- عدد البحوث المنجزة. - عدد الأوراق العلمية المقدمة في المؤتمر. - عدد الإستراتيجيات التدريسية المنجزة. - عدد الندوات وورش العمل المنجزة.	10.000	- تحديد الاحتياجات.	- مجلس الحوكمة. - رئاسات الجامعات العربية.		✓	✓		- إجراء بحوث تطبيقية مشتركة بهدف تطوير استراتيجيات التدريس الجامعي. - عقد مؤتمر حول استراتيجيات التدريس الجامعي. - عقد ندوات لتطوير استراتيجيات التدريس.	2:6 تطوير استراتيجيات فاعلة للتدريس الجامعي.
	- عدد الندوات والورش المنجزة. - نتائج استبيانات الندوات والورش المنجزة.	20.000	- إعداد لجان متخصصة - عدد الاحتياجات من البرامج المشتركة	- لجان متخصصة. - اتحاد الجامعات العربية - رئاسات الجامعات		✓	✓		- عقد ورشات عمل خاصة بتطوير المهارات القيادية.	2:7 تطوير مهارات القيادة لدى الكادرين الأكاديمي والإداري.
	- عدد مراكز البحوث المشتركة التي تم إنشائها. - عدد ونوعية البحوث المشتركة. - عدد البحوث المشتركة التي حصلت على جوائز. - عدد البحوث المشتركة مع الطلبة .	10.000	- تحديد البحوث المشتركة المنوي تنفيذها. - رصد المبالغ المخصصة للجوائز.	- مجلس حوكمة الجامعات العربية. - رئاسات الجامعات. - لجان متخصصة.		✓	✓		- إنشاء مراكز للبحوث المشتركة. - إجراء بحوث مشتركة بين الجامعات. - رصد جوائز للبحوث المشتركة. - إشراك الطلبة في البحوث المشتركة.	2:8 إنشاء مراكز بحثية مشتركة بين الجامعات العربية والدولية.
	- عدد أعضاء الهيئة التدريسية الذين تم تسجيلهم في الشبكات البحثية العربية والدولية.	10.000	- البحث عن شبكات البحث العالمية - تحضير قوائم أعضاء الهيئة التدريسية	- رئاسات الجامعة		✓	✓		- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الاشتراك في الشبكات البحثية العربية والدولية.	2:9 إشراك أعضاء هيئة التدريس في الشبكات البحثية العربية والعالمية.
	- عدد العلماء والباحثين العرب المشاركين في البرامج البحثية المشتركة في الخارج .	10.000	- عقد مؤتمر عربي سنوياً.	- مجلس حوكمة الجامعات العربية		✓	✓		- التواصل مع العلماء والباحثين العرب بالخارج. - عمل برامج بحثية مشتركة مع العلماء والباحثين العرب.	2:10 تطوير برامج بحثية مشتركة مع العلماء والباحثين العرب بالخارج.
	- الاتفاق على المعايير المشتركة لجودة الأبحاث. - عدد الأبحاث المنجزة في ضوء المعايير المشتركة.	10.000	- تشكيل لجان متخصصة.	- مجلس حوكمة الجامعات - رئاسات الجامعات العربية		✓	✓		- تشكيل لجان لوضع معايير مشتركة لجودة الأبحاث.	2:11 وضع معايير مشتركة لجودة الأبحاث العلمية.

الإجراءات:

## الهدف الإستراتيجي الثالث: تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق الحوكمة

نسبة الانجاز	مؤشرات الأداء	الموازنة التقديرية دينار أردني	متطلبات التنفيذ (الموارد اللازمة)**	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	فترة التنفيذ				المبادرات/ الإجراءات*	الأهداف الفرعية
					2019	2018	2017	2016		
	- عدد المراكز البحثية الاستشارية المتخصصة المشتركة - عدد الأبحاث الاستشارية. - عدد الندوات وورش العمل.	10.000	- تحديد مواضيع البحوث والدراسات حسب الاحتياجات. - تجهيز كل ما يتطلبه عقد المؤتمر.	- الجامعات العربية. - مجلس الحوكمة. - تشكيل لجان من الجامعات العربية	✓	✓			- إنشاء مراكز بحثية استشارية في مجال التنمية المستدامة. - عمل دراسات وأبحاث استشارية حول التنمية المستدامة.	3:1 إنشاء مراكز بحثية مشتركة لتقديم استشارات لمؤسسات المجتمع المدني حول التنمية المستدامة.
	- عدد الأبحاث الاستشارية المتخصصة . - عدد الندوات والدورات وورش العمل. - عدد الشراكات (الاتفاقيات).	5.000	- تحديد الاحتياجات من الدراسات. - ورشة عمل. - اتفاقيات وعقود.	- تشكيل لجان متخصصة. - تشكيل لجان متخصصة. - تشكيل لجان متخصصة.					- عمل دراسات وأبحاث استشارية حول التعليم والتدريب. - تدريب العاملين في مجالي التعليم والتدريب. - خلق شراكات مع المراكز التعليمية والتدريبية.	3:2 تقديم استشارات للمؤسسات التعليمية والتدريبية.
	- عدد الأبحاث الاستشارية المتخصصة المنجزة. - عدد الندوات وورش العمل المنجزة.	10.000	- تحديد البحوث المشتركة المنوي تنفيذها. - رصد المبالغ المخصصة للجوائز.	- تشكيل لجان متخصصة - تشكيل لجان متخصصة.	✓	✓			- عمل دراسات وأبحاث حول القضايا التي تهم القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية. - عقد ندوات وورش عمل	3:3 تقديم استشارات للمنظمات الصناعية والتجارية والخدمية.
	- عدد الخدمات المجتمعية المقدمة. - عدد النشاطات التي تمت المشاركة فيها.	5.000	- تحديد البحوث المنوي الاشتراك فيها.	- تشكيل لجان متخصصة.	✓	✓			- تقديم خدمات للمجتمع المدني بحسب احتياجاته. - المشاركة في الأنشطة المجتمعية ذات العلاقة بالتنمية المستدامة.	3:4 المشاركة في أنشطة التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.
	- عدد البرامج المشتركة المنجزة بين الجهات المختلفة.	10.000	- عقد مؤتمر عربي عالمي سنوياً.	- تشكيل لجان متخصصة.	✓	✓			- تشكيل لجان مشتركة من الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني من أجل دراسة احتياجات الأسواق المحلية والإقليمية الدولية.	3:5 استحداث وتطوير برامج مشتركة بين الجامعات تلبي احتياجات المجتمعات المحلية والإقليمية والدولية.

سنة الإنجاز