

# الخطة الإستراتيجية لجامعة الشرق الأوسط (2024/2019)

"التحول إلى استدامة الجودة والتميز"

الوثيقة الأساسية



PREPARING LEADERS



meujo meujo meuedujo meujordan



Tel. +962 6 4790222

[www.meu.edu.jo](http://www.meu.edu.jo)

Email. [enquiry@meu.edu.jo](mailto:enquiry@meu.edu.jo)

## كلمة رئيس مجلس الأمناء

جاءت هذه الإستراتيجية الجديدة الرابعة لجامعة الشرق الأوسط بعد أشهر قليلة من صدور الكتاب الذي ألفته بعنوان «الإستراتيجية - منهج الممارسات المتكاملة» وتناولت فيه ثلاثية التفكير، والتخطيط، والإدارة الإستراتيجية، وما يتصل بها من مفاهيم أساسية، وحلقات حيوية داعمة، ومتطلبات فكرية، وعمليات إجرائية، وريادية، مما جعل الإستراتيجية وثيقة الصلة مع ذلك الكتاب من حيث البناء النظري والتطبيقي، والضرورة القصوى لتغيير أنماط التفكير في ضوء التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم منذ بداية القرن الحالي. وفي اعتقادي أن وضع إستراتيجية لمؤسسة أكاديمية بحثية ذات مسؤولية مجتمعية مثل جامعة الشرق الأوسط ليس بالأمر السهل أبداً، لأن الجامعة التي تعلّم العلوم الإستراتيجية ستجد نفسها أمام اختبار صعب حتماً، لأنها مطالبة بتقديم نموذج لا يحتمل أي نوع من الخلل في مراحل الإعداد جميعها، ولا في المنهجية والمصطلحات العلمية، ولا في وضوح الغايات والأهداف، وآليات تنفيذها وتحقيقها وقياسها، فكأنها نجار يصنع باباً لمنزله!

سبقت هذه الإستراتيجية «ثلاث» إستراتيجيات كانت بمثابة مرجعيات مستقرة في زمانها، وحققت الكثير من الغايات والأهداف التي حدّدها، في وقت خاضت فيه الجامعة تجربة فريدة من نوعها وهي تتقدّم إلى الأمام، فقد تأسّست جامعة للدراسات العليا تمنح درجتي الماجستير والدكتوراه، قبل أن تقرّر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حصر منح درجة الدكتوراه في الجامعات الحكومية، وتأذن بعد ذلك لجامعة الشرق الأوسط بفتح برامج درجة البكالوريوس وتخصصاتها.

تلك تجربة مفيدة جداً، تعلّمت منها الجامعة كيف تُعيد تشكيل ذاتها تبعاً للظروف والمتغيّرات، ومنذ ذلك الحين وهي قادرة على الجمع بين خبرتها العملية، وقدراتها الإدارية والعلمية كي تواكب الحاضر، وتعدّ للمستقبل، مضيئة بَعْدَ آخر يتمثل في إدارة الأزمات عند وقوعها، لأن أحد أهم الدروس التي تعلّمتها من التجربة هو كيفية التعامل مع بيئة متغيرة يفرضها الواقع المحلي والإقليمي والدولي.

هذه الخطة الإستراتيجية للسنوات (2019 – 2024) أعدتها وحدة السياسات الإستراتيجية التي تضم فريق الحوكمة والتخطيط الإستراتيجي، بمشاركة أصحاب المصالح، ومشورة عددٍ من الخبراء المختصين، وتستند إلى أربع مراحل، لتجيب على أسئلة محورية: أين نحن الآن؟، إلى أين سنصل؟، كيف نصل إلى ما نريد؟، هل حققنا ما نريد؟.

ولكل سؤال خطوات لها عناوينها وقياساتها، الأمر الذي يُخرجها من جمود النصّ إلى حيوية الفعل والتفاعل والأداء المتواصل، وضمان الجودة والتميز.

وأخذت في الاعتبار احتمال مواجهة صعوبات أو عقبات، ذلك أن من طبيعتها أنها تستشرف المستقبل الذي قد يكون غامضاً أو متغيراً، ولكننا نملك في المقابل وحدة لإدارة المخاطر والأزمات، وخبرة طويلة في هذا المجال، وقنوات الاتصال والتشاور مفتوحة على مصاريحها بين رئاسة الجامعة ومجلس الأمناء وهيئة المديرين، فلن يكون هناك مجال أبداً للرضوخ أو الاستسلام أمام العراقيل مهما كان نوعها.

إن السياسة العامة للجامعة بما تتضمنه من موجهات تشكل المرجعية الأولى لهذه الإستراتيجية، وبالتالي فإن الالتزام بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل واجبٌ أكيد، ومسؤولية يتحملها رئيس الجامعة ونوابه، ومجلس العمداء وغيره من المجالس، الأمر الذي يتطلب شرحها لجميع العاملين في الجامعة بمجملها، مع تأكيد المسؤوليات الفرعية، كلٌّ حسب موقعه ودوره في مراحل التنفيذ.

أسأل الله العليّ القدير أن تتضافر وتتحد العقول والقلوب والجهود كي نحقق بهذه الإستراتيجية كلّ ما نصبو إليه من رفعةٍ وارتقاءٍ وتطورٍ في مسيرة الجامعة، ومسيرة التعليم العالي والبحث العلمي في بلدنا الأردن الحبيب، إنه سميع قريب مجيب.

## كلمة رئيس الجامعة

لم تعمل هذه الجامعة منذ إنشائها إلاّ بناءً على خطة إستراتيجية موضوعية، ولو لم تكن كذلك لما حققت كل ما حقّته من نجاحات أكاديمية وبحثية ومجتمعية، ولما اكتسبت هذه السمعة الممتازة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، وعندي دليل أو أكثر على هذه النجاحات المشهودة، من أهمّها: نيل شهادة الجودة «المستوى الذهبي»، وشهادة التيزو العالمية ISO 9001، والتصنيف العالمي للجامعة QS، واستضافتها لجامعات عالميّة مرموقة، وعقدتها اتفاقيات شراكةٍ وتعاونٍ دوليٍّ، فضلاً عن اختيارها مقرّاً لمجلس حوكمة الجامعات العربية، وتصنيفها كذلك جامعة خالية من العنف، الأمر الذي يفرض علينا في رئاسة الجامعة أن نوائم بين الإستراتيجية بوصفها مرجعيّة منهجيّة للأداء الكليّ، وبين ثقافة التفكير والتخطيط والإدارة الإستراتيجية لتتحوّل إلى سلوك أدائيٍّ وأخلاقيّ.

والشواهد كثيرة على أن رئاسة الجامعة، وعماداتها، ومراكزها، وإداراتها تعمل وفق منظومة من قواعد التفكير والتخطيط والإدارة الإستراتيجية والحوكمة وضمان الجودة، ومن الطبيعي والمنطقي أن تتغير الإستراتيجيات تبعاً للمتغيرات، خاصة ونحن نرقب كل هذه التطورات المتسارعة في مجالات العلوم والأبحاث العلمية، وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وكلها حقائق تضع المؤسسات جميعها مهما كان نوعها، وأينما كان موقعها أمام تحديات جديدة، لا تملك أمامها من خيار سوى خيار التفاعل الفوري، والانتقال الممنهج من مرحلة إلى أخرى كي تحافظ على بقائها، وتضمن استمرارها وتقدّمها، وتحقيق غاياتها وأهدافها وطموحاتها.

تتمثل مخرجات الجامعة في طلبتها، وهي من خلال تعليمهم وتزويدهم بالمهارات وتدريبهم وتأهيلهم، تساهم في نهضة مجتمعاتهم، فالإستراتيجية هنا ليست مجرد خطة عمل للجامعة، إنها في الحقيقة قيمة معرفية، ذات تأثير فكري وثقافي، يمكنها أن تجعل حرم الجامعة ومجتمعها نواةً أو أنموذجاً لمجتمع كبير، الأمر الذي يفرض علينا في رئاسة الجامعة أن نوائم بين الإستراتيجية بوصفها مرجعية منهجية للأداء الكلي، وبين ثقافة التفكير والتخطيط والإدارة الإستراتيجية لتتحوّل إلى سلوك أدائيٍّ وأخلاقيّ.

إن رئاسة الجامعة، وجميع العاملين فيها مُلزمون ومُلتزمون بتنفيذ هذه الإستراتيجية، وهي بحق واضحة المعالم بالنسبة للحاضر والمستقبل، وقد تصادفنا عقبات أو عراقيل، وهنا يكمن التحدي الأكبر في كيفية التغلب عليها، ومعالجتها على الفور، ذلك أن أهم ما في الإستراتيجية هو الإيمان بها، وحسن تنفيذها، والاستفادة من التجارب السابقة، والحلول المثلى، والقدرة على استخدام ما نملكه من قدرة على إدارة المخاطر والأزمات.

اليوم ننتقل بهذه الإستراتيجية إلى مرحلة جديدة من مراحل تطور الجامعة وتميّزها، ونحن ندرك طبيعة المرحلة الراهنة، ونوعيّة التحديات التي ستواجهنا مستقبلاً في ضوء المستجدات والتحوّلات العالميّة والإقليميّة والمحليّة، وهي لذلك عنصر قوتنا، ومنطلق توجّهنا كي نحقق بها رسالة الجامعة وأهدافها، ونبلغ مراحلها وتطوّرها، والمكانة الرفيعة التي تليق بها، وإني أتعهّد بوضع الإستراتيجيّة الجديدة موضع التنفيذ الفعلي الصحيح، وألتزم أمام مجلس أمناء الجامعة بتحقيق رؤيتها، ورسالتها، وقيمها الجوهرية، وغاياتها، وأهدافها المرسومة بكفاءة وفاعليّة.

## مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط

- |       |   |  |
|-------|---|--|
| ..... | رئيس المجلس                               | 1. سعادة د. يعقوب عادل ناصر الدين      |
| ..... | رئيس الجامعة                              | 2. سعادة أ.د. محمد محمود الحيلة        |
| ..... | نائب رئيس المجلس للشؤون المالية والإدارية | 3. معالي م. شحادة عبد الله أبو هديب    |
| ..... | نائب رئيس المجلس لشؤون العلاقات الدولية   | 4. معالي د. طالب ضياء الدين الرفاعي    |
| ..... | نائب رئيس المجلس للشؤون الأكاديمية        | 5. معالي أ.د. فيصل عودة الرفوع         |
| ..... | نائب رئيس المجلس لشؤون خدمة المجتمع       | 6. سعادة د. سناء علي شقوارة            |
| ..... | نائب رئيس المجلس لشؤون العلاقات العامة    | 7. سعادة أ. أحمد محمد علي الصفدي       |
| ..... | عضواً                                     | 8. سعادة أ.د. زهرية إبراهيم عبد الحق   |
| ..... | عضواً                                     | 9. سعادة أ.د. قبلان عبد القادر المجالي |
| ..... | عضواً                                     | 10. سعادة أ.د. يوسف مصطفى صيام         |
| ..... | عضواً                                     | 11. سعادة د. عدنان شاهر محمد الأعرج    |
| ..... | عضواً                                     | 12. سعادة د. أحمد يعقوب ناصر الدين     |
| ..... | عضواً                                     | 13. سعادة م. محمد يعقوب ناصر الدين     |

## مجلس جامعة الشرق الأوسط

- |        |  |                               |     |
|--------|--|-------------------------------|-----|
| رئيساً | رئيس الجامعة   | أ.د. محمد محمود الحيلة        | 1.  |
| عضواً  | نائب الرئيس / عميد كلية الأعمال  | أ.د. محمود حسين الوادي        | 2.  |
| عضواً  | نائب الرئيس لشؤون الكليات العلمية ولعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي ولعمادة البرامج الدولية. | أ.د. علاء الدين توفيق الحلولي | 3.  |
| عضواً  | عميد كلية الآداب والعلوم   | أ.د. سلام خالد المحادين       | 4.  |
| عضواً  | القائم بأعمال عميد البرامج الدولية/ القائم بأعمال عميد الدراسات العليا والبحث العلمي             | د. هشام سعيد أبو صايمة        | 5.  |
| عضواً  | القائم بأعمال عميد كلية الحقوق/ القائم بأعمال عميد الاعتماد والجودة والمعلومات                   | د. أحمد محمد اللوزي           | 6.  |
| عضواً  | كلية العلوم التربوية   | أ.د. ابتسام جواد مهدي         | 7.  |
| عضواً  | كلية الإعلام   | د. حنان كامل إسماعيل          | 8.  |
| عضواً  | كلية تكنولوجيا المعلومات   | د. بسام أحمد الشرجبي          | 9.  |
| عضواً  | كلية الحقوق  | د. أيمن يوسف الرفوع           | 10. |
| عضواً  | كلية الأعمال   | د. عبد العزيز أحمد الشرباتي   | 11. |
| عضواً  | كلية الأعمال   | د. أيمن منصور خزاعلة          | 12. |
| عضواً  | كلية الهندسة   | د. نبيل فرح النبر             | 13. |
| عضواً  | كلية الهندسة   | د. سامر محمد أسعد             | 14. |
| عضواً  | كلية الآداب والعلوم  | د. أحمد عبد الحي موسى         | 15. |
| عضواً  | كلية الآداب والعلوم  | د. محمد إبراهيم محاميد        | 16. |
| عضواً  | كلية العمارة والتصميم  | د. أميمة علي العرجا           | 17. |
| عضواً  | كلية الصيدلة   | د. محمد جمال سعادة            | 18. |
| عضواً  | مدير دائرة الشؤون المالية  | السيد سامر محمد عودة          | 19. |
| عضواً  | مدير دائرة الموارد البشرية   | أ. فاتن أحمد خريسات           | 20. |
| عضواً  | مدير دائرة الهندسة والخدمات  | السيد فادي فؤاد الرفاعي       | 21. |
| عضواً  | ممثلًا عن المجتمع المحلي   | السيد وسيم شاکر زعرب          | 22. |
| عضواً  | ممثلًا عن المجتمع المحلي   | السيد باسم عواد الفالح        | 23. |
| عضواً  | ممثلًا عن خريجي الجامعة  | السيد سمير صابر باكير         | 24. |
| عضواً  | ممثلًا عن الطلبة   | رينا رامى ناصر الدين          | 25. |
| عضواً  | ممثلًا عن الطلبة   | آيات محمود الوادي             | 26. |

## مجلس عمداء جامعة الشرق الأوسط

- |       |  |                               |     |
|-------|--|-------------------------------|-----|
| ..... | رئيس الجامعة   | أ.د. محمد محمود الحيلة        | 1.  |
| ..... | نائب الرئيس / عميد كلية الأعمال  | أ.د. محمود حسين الوادي        | 2.  |
| ..... | نائب الرئيس لشؤون الكليات العلمية<br>ولعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي<br>ولعمادة البرامج الدولية. | أ.د. علاء الدين توفيق الحلولي | 3.  |
| ..... | عميد كلية الهندسة  | أ.د. أمجد سعيد زينو           | 4.  |
| ..... | عميد كلية الإعلام  | أ.د. عزت محمد حجاب            | 5.  |
| ..... | عميد كلية العلوم التربوية  | أ.د. عاطف يوسف مقابلة         | 6.  |
| ..... | عميد كلية الآداب والعلوم   | أ.د. سلام خالد المحادين       | 7.  |
| ..... | القائم بأعمال عميد البرامج الدولية/ القائم<br>بأعمال عميد الدراسات العليا والبحث<br>العلمي             | د. هشام سعيد أبو صايمة        | 8.  |
| ..... | القائم بأعمال عميد كلية الحقوق/<br>القائم بأعمال عميد الاعتماد والجودة<br>والمعلومات                   | د. أحمد محمد اللوزي           | 9.  |
| ..... | القائم بأعمال عميد كلية الصيدلة  | د. عمار منتصر المعاينة        | 10. |
| ..... | القائم بأعمال عميد كلية العمارة<br>والتصميم  | د. وائل وليد الأزهرى          | 11. |
| ..... | القائم بأعمال عميد شؤون الطلبة   | د. مأمون أحمد الحنيطي         | 12. |
| ..... | القائم بأعمال عميد كلية تكنولوجيا<br>المعلومات   | د. عبد الرحمن محمد أبو عرقوب  | 13. |



المملكة الأردنية الهاشمية  
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية  
(2019/10/5230)

٣٧٨,١٠١

جامعة الشرق الأوسط  
الخطة الإستراتيجية لجامعة الشرق الأوسط ٢٠٢٤/٢٠١٩  
جامعة الشرق الأوسط - عمان: الجامعة، ٢٠١٩

( ) ص.

ر.إ. : ٢٠١٩/١٠/٥٢٣٠.

الواصفات : /التخطيط الإستراتيجي//التخطيط التربوي//الجامعات/

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف  
عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

(ردمك) ISBN 978-9923-9729-1-5

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
1	السياسة العامة للجامعة
2	الملخص التنفيذي للخطة الإستراتيجية
4	أقوال في العلم والتعليم
5	الهوية والمسيرة
27	الاختيار الإستراتيجي
28	هيكله الخطة الإستراتيجية
<b>29</b>	<b>محاور الخطة الإستراتيجية</b>
29	المحور الأول: منهجية الخطة الإستراتيجية
36	المحور الثاني: مرجعيات الخطة الإستراتيجية
37	المحور الثالث: الأولويات الإستراتيجية لجامعة الشرق الأوسط
38	المحور الرابع: النموذج العام للخطة الإستراتيجية
39	المحور الخامس: مراحل الخطة الإستراتيجية وخطواتها
<b>39</b>	<b>المرحلة الأولى: أين نحن الآن؟</b>
39	الخطوة الأولى: تشخيص الواقع
42	الخطوة الثانية: تحليل التوجهات المستقبلية
43	الخطوة الثالثة: تحديد القضايا
45	الخطوة الرابعة: تنفيذ المقارنات المرجعية
<b>49</b>	<b>المرحلة الثانية: أين نريد أن نصل؟</b>
49	الخطوة الخامسة: تحديد التوجه الإستراتيجي واختيار أنموذج الأعمال
51	الخطوة السادسة: رؤية الجامعة
52	الخطوة السابعة: رسالة الجامعة
52	الخطوة الثامنة: القيم الجوهرية

53	..... المرحلة الثالثة: كيف نصل إلى ما نريد؟
53	..... الخطوة التاسعة: غايات الجامعة
54	..... الخطوة العاشرة: أهداف الجامعة والمبادرات الإستراتيجية
58	..... الخطوة الحادية عشر: مؤشرات الأداء الرئيسة
58	..... المرحلة الرابعة: هل حققنا ما نريد؟
58	..... الخطوة الثانية عشر: تنفيذ الإستراتيجية
59	..... الخطوة الثالثة عشر: رقابة الإستراتيجية
63	..... الخطوة الرابعة عشر: تقييم الإستراتيجية
64	..... المراجع وقراءات إضافية
65	..... الملحق

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
6	تطور الطاقات العامة لبرنامجي البكالوريوس والماجستير منذ تأسيس الجامعة وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018 .....	الجدول رقم (1)
6	تطور الطاقات الخاصة لبرنامجي البكالوريوس والماجستير منذ تأسيس الجامعة وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018 .....	الجدول رقم (2)
7	ترخيص التخصصات واعتمادها/ برنامج البكالوريوس .....	الجدول رقم (3)
8	ترخيص التخصصات واعتمادها/ برنامج الماجستير .....	الجدول رقم (4)
9	البرامج الأكاديمية وتخصصاتها على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا (الماجستير) كما هي في نهاية العام الجامعي 2019/2018 .....	الجدول رقم (5)
10	الطلبة الخريجون لدرجتي البكالوريوس والماجستير منذ نشأة الجامعة وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018 .....	الجدول رقم (6)
11	تطور أعداد الطلبة المسجلين لدرجتي البكالوريوس والماجستير منذ نشأة الجامعة وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018 .....	الجدول رقم (7)
12	تطور أعداد الطلبة من الجنسيات الأخرى منذ نشأة الجامعة وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018 .....	الجدول رقم (8)
13	إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية من العام الجامعي 2015/2014 .....	الجدول رقم (9)
13	إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية من العام الجامعي 2016/2015 .....	الجدول رقم (10)
14	إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية من العام الجامعي 2017/2016 .....	الجدول رقم (11)
14	إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية من العام الجامعي 2018/2017 .....	الجدول رقم (12)
15	إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية من العام الجامعي 2019/2018 .....	الجدول رقم (13)
16	إحصائية بأعضاء الهيئة التدريسية من العام الجامعي 2015/2014 .....	الجدول رقم (14)
16	إحصائية بأعضاء الهيئة التدريسية من العام الجامعي 2016/2015 .....	الجدول رقم (15)
17	إحصائية بأعضاء الهيئة التدريسية من العام الجامعي 2017/2016 .....	الجدول رقم (16)
17	إحصائية بأعضاء الهيئة التدريسية من العام الجامعي 2018/2017 .....	الجدول رقم (17)
18	إحصائية بأعضاء الهيئة التدريسية من العام الجامعي 2019/2018 .....	الجدول رقم (18)
19	نسبة الطلبة إلى أعضاء الهيئة التدريسية للعام الجامعي 2019/2018 ...	الجدول رقم (19)
19	نسبة الطلبة إلى أعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2019/2018 .....	الجدول رقم (20)
46	المقارنات المرجعية لجامعة الشرق الأوسط .....	الجدول رقم (21)
55	مبادرات جامعة الشرق الأوسط في إطار أهدافها الإستراتيجية .....	الجدول رقم (22)
58	تفاصيل مؤشرات الأداء الرئيسة لجامعة الشرق الأوسط .....	الجدول رقم (23)

## قائمة الأشكال

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
21	الهيكل التنظيمي لجامعة الشرق الأوسط كما هو في نهاية العام الجامعي 2019/2018 .....	الشكل رقم (1)
22	شهادة ضمان الجودة - كلية الحقوق (المستوى الذهبي) .....	الشكل رقم (2)
22	شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي) على مستوى المؤسسات التعليمية من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها .....	الشكل رقم (3)
23	شهادة التيزو (ISO 9001: 2015) .....	الشكل رقم (4)
24	ترتيب جامعة الشرق الأوسط (QS) للجامعات .....	الشكل رقم (5)
25	شهادة انضمام جامعة الشرق الأوسط لوثيقة الماجناكارتا .....	الشكل رقم (6)
27	المفاهيم الأساسية للجودة والتميز .....	الشكل رقم (7)
28	الهيكلية الفكرية والإجرائية في بناء إستراتيجية جامعة الشرق الأوسط للسنوات (2019-2024) .....	الشكل رقم (8)
38	النموذج العام للخطة الإستراتيجية لجامعة الشرق الأوسط (2019-2024) .....	الشكل رقم (9)
39	استخلاص عوامل البيئة الخارجية العامة .....	الشكل رقم (10)
40	مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Analysis) .....	الشكل رقم (11)
41	مصفوفة أصحاب المصالح (الشركاء) .....	الشكل رقم (12)
44	ملامح المحيط الأزرق لجامعة الشرق الأوسط .....	الشكل رقم (13)
48	تلخيص الممارسات الفضلى والجيدة .....	الشكل رقم (14)
51	رؤية جامعة الشرق الأوسط ومضامينها الفكرية .....	الشكل رقم (15)
53	غايات جامعة الشرق الأوسط .....	الشكل رقم (16)
54	أهداف جامعة الشرق الأوسط .....	الشكل رقم (17)
57	خلاصة التوجّه الإستراتيجي لجامعة الشرق الأوسط .....	الشكل رقم (18)
60	نموذج بطاقة الأداء المتوازن .....	الشكل رقم (19)
60	دورة المقارنة المرجعية .....	الشكل رقم (20)
61	آلية تقييم الرادار .....	الشكل رقم (21)
62	عملية التحسين المستمر .....	الشكل رقم (22)

## قائمة الملاحق

الصفحة	محتوى الملحق	رقم الملحق
65	ملخص مصفوفة العوامل الداخلية ومصفوفة العوامل الخارجية .....	الملحق رقم (1)
67	آراء عينة من أصحاب المصالح (الشركاء) .....	الملحق رقم (2)
72	مصفوفة التوافق بين غايات جامعة الشرق الأوسط ومؤشرات التعليم العالي .....	الملحق رقم (3)
73	مصفوفة التوافق بين أهداف جامعة الشرق الأوسط ومؤشرات التعليم العالي .....	الملحق رقم (4)

## السياسة العامة للجامعة

للجامعة سياسة عامة أقرت في اجتماع مجلس الأمناء الحادي عشر المنعقد بتاريخ 2019/09/07 بقرارها رقم (10-11/2018-2019)، وتعدّ هذه السياسة بمثابة موجّه عام لإستراتيجية الجامعة، وفيما يأتي محاور السياسة المذكورة:

جامعة الشرق الأوسط تهتم بال نوعية وهي جامعة عصرية دينامية في توجّهاتها، وتؤمن بإنتاج المعرفة، وبأنها نور الحياة

### السياسة العامة للجامعة

انطلاقاً من فهمها للدور الريادي المنوط بها، ومن تجربتها وتفاعلها وحيويتها العلمية والبحثية والمجتمعية؛ فإن السياسة العامة لجامعة الشرق الأوسط مرتكزة على كونها جامعة إنسانية عالمية، تتخذ من الإسلام وسيلة مئلى للرفعة والرقى، وللمحبّة والتعاون والوئام بين الديانات والحضارات والثقافات، وتلتزم بالقوانين والأنظمة والحرية المسؤولة، وتحترم حقوق الإنسان وكرامته، وحقه في العلم والمعرفة والمشاركة في اتخاذ القرار؛ من أجل تحقيق النهوض الشامل، والتنمية المستدامة، والحياة الفضلى، كل ذلك في إطار من التفاعل الفردي والجماعي الذي تعبّر عنه المحاور الآتية:

#### 1. الجدية والالتزام والسعي للتعلّم: تعدّ موجهات إستراتيجية الجامعة.

#### 2. الإستراتيجية: تعمل الجامعة بكلّ وحداتها الأكاديمية والإدارية وفق خطط تنفيذية منبثقة عن إستراتيجية معتمدة.

#### 3. الطلبة: يتّصف طالب الجامعة بمهنيته ورفيته.

#### 4. أعضاء الهيئة التدريسية: عضو الهيئة التدريسية المتميز الملتزم محصّن.

#### 5. البرامج والتخصصات والمناهج والخطط: تواكب الحدّثة والتطور، وتدمج بين النظرية والتطبيق، وتلبّي احتياجات المجتمع المتغيرة.

#### 6. المسؤولية المجتمعية: تعزّز الجامعة المسؤولية المجتمعية خدمة لها وللمجتمع، من خلال وضع إمكانياتها ومقدّراتها كأمة خدمة للوطن وللإنسانية.

#### 7. الجودة: غاية تلتزم الجامعة بتحقيقها وإدامتها محلياً ودولياً.

#### 8. أعضاء الهيئة الإدارية: عضو الهيئة الإدارية الكفء مقدر.

#### 9. الحوكمة الرشيدة: تتبني الجامعة الحوكمة الرشيدة بوصفها منهجاً لعملياتها الأكاديمية والإدارية.

#### 10. البحث العلمي: مخرجات البحث العلمي تخدم قضايا التنمية المستدامة.

#### 11. تصنيف الجامعة: تسعى الجامعة إلى تبوؤ مواقع متقدّمة في أنظمة التصنيف المحلية والدولية.

#### 12. التعلّم المستمر: الجامعة في كيانها وثقافتها ساعية للتعلّم، وتنسج قدرة مستمرة متجدّدة على التكيف والتغيير.

#### 13. التعاون الدولي: بناء تعاون مع مؤسسات أكاديمية ومهنية، ودولية مرموقة، يخدم تطور الجامعة وتحقيق أهدافها.

#### 14. المخرجات: تحرص الجامعة على تكوين مخرجات متطورة، وملبّية لمتطلبات سوق العمل، ومواكبة للحدّثة.

#### 15. الحرم الجامعيّ الذكيّ والصديق للبيئة التعليمية: الفضاء الذي يستخدم الإمكانيات والقدرات التكنولوجية بجميع أبعادها، والصديق للبيئة التعليمية.

#### 16. المهارات: بناء مهارات مهنية وحياتية لدى أسرة الجامعة، وتعزيزها، وتوفير البيئة اللازمة لتطويرها.

#### 17. النشاطات: مأسسة النشاطات المنهجية وغير المنهجية، محلياً، وإقليمياً، ودولياً.

#### 18. التغذية الراجعة (الدروس المستفادة): تتبني الجامعة التغذية الراجعة متعدّدة المصادر للارتقاء بأدائها.

#### 19. الإتيكيت والبروتوكول: تعمل الجامعة على تعزيز ثقافة الإتيكيت والبروتوكول وأصولهما لتكون ثقافة سائدة بين طلابها ومنتسبها.

#### 20. الاتصال والتواصل: تفعيل مبادئ الاتصال والتواصل في جميع الاتجاهات داخل الجامعة وخارجها.

#### 21. المبادئ الأخلاقية: تُرَاعَى الجامعة مكارم الأخلاق في معاملاتها كافة.

#### 22. صورة الجامعة وسمعتها: من الثوابت التي ينبغي ألاّ تمسّ ولا تُخدش.

#### 23. التنوع الثقافي: تُشجّع الجامعة على التنوع الثقافي وتحترم الرأي والرأي الآخر.

#### 24. موارد الجامعة: تعظيم موارد الجامعة المالية وتنويعها، وتسويغ نفقاتها.

#### 25. الثقافة التنظيمية: تعمل الجامعة على تعزيز ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة لتحقيق التميز.

#### 26. المحيط الأزرق (مفهوم إستراتيجي): التوجّه العمليّ نحو مجالات ابتكارية غير موجودة لدى الآخرين، أو غير قادرين على القيام بها.

## الملخص التنفيذي للخطة الإستراتيجية

إيماناً من جامعة الشرق الأوسط برؤيتها جامعة جادة وملتزمة وساعية للتعلّم، فإنّ صناعة المستقبل تعتمد على وَعِينا الإستراتيجي وقدراتنا الذاتية للتغيير نحو الأفضل.

إن الوعي بتلك الصناعة يحتاج إلى حلقاتٍ فكرية مترابطة ومتناغمة، تشمل: التفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية تأخذ في الاعتبار ثنائية ضغوط البيئة الخارجية والداخلية وكفايات رأس مالها البشري كي تتمكّن من التعامل مع التغيّرات البيئية المتسارعة، وتتمكّن من تعزيز مسيرة نجاحها في التنافس المعرفي.

إن استيعاب كل الأفكار السابقة وترجمتها إلى خارطة طريق، يجب أن يكون في إطار خطة إستراتيجية متكاملة منضبطة في إطار الحوكمة الرشيدة.

جاءت الخطة الإستراتيجية لجامعة الشرق الأوسط للأعوام (2024-2019) وعمرها خمس سنوات لتشكّل بداية طريق جديد بعد تقييم نتائج الخطة الإستراتيجية السابقة (2014-2019).

**وتقوم الخطة الإستراتيجية الجديدة (2024-2019) على خمسة محاور، هي:**

### المحور الأول:

منهجية الخطة الإستراتيجية ومبرراتها، وغاياتها، وأهدافها، ومبادئها الإرشادية، وافترضاياتها الرئيسة، والمصطلحات الأساسية.

### المحور الثاني:

مرجعيات الخطة الإستراتيجية استناداً إلى سبع عشرة وثيقة مرجعية.

### المحور الثالث:

الأولويات الإستراتيجية لجامعة الشرق الأوسط، وشملت ثماني أولويات.



**المحور الرابع:**

النموذج العام للخطة الإستراتيجية الذي يتكون من أربع مراحل وأربع عشرة خطوة تنفيذية.

**المحور الخامس:**

مراحل الخطة الإستراتيجية الأربع وخطواتها الأربعة عشرة، وهي:

1. **أين نحن الآن؟** وتشمل أربع خطوات (تشخيص الواقع، وتحليل التوجّهات، وتحديد القضايا، وتنفيذ المقارنات المرجعية).
2. **إلى أين نريد أن نصل؟** وتشمل أربع خطوات (التوجه وأتمودج الأعمال، والرؤية، والرسالة، والقيم الجوهرية).
3. **كيف نصل إلى ما نريد؟** وتشمل أربع خطوات (الغايات، والأهداف، والمبادرات الإستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسة "KPIs").
4. **هل حققنا ما نريد؟** وتشمل ثلاث خطوات (تنفيذ الإستراتيجية، ورقابة الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية).  
إن وضع هذه الخطة موضع التنفيذ يحتاج إلى تعاونٍ أكيد، وتنسيقٍ وتشاركٍ معرفي واسع.

## أقوال في العلم والتعليم

"إن المجتمع العلمي له ثلاث دعائم رئيسة هي: العلم والتكنولوجيا والمجتمع، فمن العلم تنشأ التكنولوجيا والتي بالتالي تساعد على تطويره، والإثنان لا يتواجدان إلا إذا كان المجتمع يقدر ويدرك أهمية العلم"

أحمد زويل

"إن كل تعليم ينبثق من تصورات للمستقبل، كما أن كل تعليم يخلق تصورات للمستقبل، ومن ثم فكل تعليم سواء بقصد أو بدونه يعتبر إعداداً للمستقبل، فإذا لم نفهم المستقبل الذي نعد له فربما يؤدي هذا بنا إلى تدمير مأساوي لمن نعلمهم"

ألفين توفلر

## الهوية والمسيرة

جامعة الشرق الأوسط مسجلة لدى مراقب الشركات/ وزارة الصناعة والتجارة شركة محدودة المسؤولية في سجل الشركات (غير الربحية) تحت الرقم (75) بتاريخ 2004/05/30، ومن غاياتها: إنشاء الجامعات. تتولى إدارة شركة جامعة الشرق الأوسط هيئة مديرين مسؤولة مباشرة عن المشاريع الرأسمالية والإنشائية، والمباني والمرافق اللازمة للجامعة، وتدبير موارد تمويلها حسب الخطة المعتمدة من مجلس الأمناء ثلاثاً على الأقل من حملة درجة الدكتوراه، أو ممن لهم خبرات في مجال التعليم العالي وفقاً لتعليمات ترخيص إنشاء الجامعات الصادر بموجب قرار مجلس التعليم العالي رقم (658) تاريخ 2004/02/26. وشركة الجامعة متعاقدة مع شركة استثمارية تعليمية (شركة العالم العربي للتعليم ذ.م.م.) مقابل أجر لا يتجاوز 15% من الموازنة السنوية الإجمالية للجامعة، منها: 5% يُعاد استثمارها سنوياً في المشروعات الإنمائية (البناء)؛ لاستكمال الأبنية والإنشاءات حسب احتياجات الجامعة. مقر شركة جامعة الشرق الأوسط (غير ربحية ذات مسؤولية محدودة) في محافظة عمان، حي الرونق، شارع علي القضاة، بناية رقم (20) (YAN Group).

تقع جامعة الشرق الأوسط في محافظة عمان، منطقة الطنيب، وتبعد عن مركز مدينة عمان حوالي (17 كم) باتجاه مطار الملكة علياء الدولي، المملكة الأردنية الهاشمية. وحرمها الجامعي مبني على أرض مساحتها (120 ألف م<sup>2</sup>)، وأبنية مساحتها (35400 م<sup>2</sup>)، إضافة إلى البنية التحتية والمرافق اللازمة لها، وحرمها آمن صديق للبيئة التعليمية، منسجم مع احتياجات الطلبة والهيئتين الأكاديمية والإدارية وضيوف الجامعة.

بتاريخ (2005/12/15) حصلت الجامعة على ترخيص لطرح برامج دراسات عليا بموجب قرار مجلس التعليم العالي رقم (1376). وبتاريخ (2007/10/08) حصلت على ترخيص لطرح برامج بكالوريوس بموجب قرار مجلس التعليم العالي رقم (337). ويوضح الجدول رقم (1) تطور الطاقات العامة للجامعة لبرنامجي البكالوريوس والماجستير منذ تأسيسها وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018.

## الجدول رقم (1)

تطور الطاقات العامة لبرنامجي البكالوريوس والماجستير منذ تأسيس الجامعة

وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018<sup>(\*)</sup>

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	البرنامج
4059	4059	3200	3200	3200	3200	3200	2135	2135	2135	2135	2118	0	0	البكالوريوس
941	941	800	800	800	800	800	882	882	882	882	870	650	650	الماجستير
5000	5000	4000	4000	4000	4000	4000	3017	3017	3017	3017	2988	650	650	المجموع

\* الطاقة الاستيعابية العامة القصوى للجامعة (8000) طالبًا وطالبة حسب تعليمات الترخيص لإنشاء الجامعات والمؤسسات الجامعية الخاصة وإجراءاته لسنة 2017.

ويبين الجدول رقم (2) تطور الطاقات الخاصة للجامعة لبرنامجي البكالوريوس والماجستير منذ تأسيسها

وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018.

## الجدول رقم (2)

تطور الطاقات الخاصة للجامعة لبرنامجي البكالوريوس والماجستير منذ تأسيس الجامعة

وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	البرنامج
643	813	786	779	845	817	959	986	999	977	797	350	350	130	الماجستير
4049	4293	4154	3906	4282	4026	3519	3410	3327	2678	2432	1170	0	0	البكالوريوس
4692	5106	4940	4685	5127	4843	4478	4396	4326	3655	3229	1520	350	130	المجموع

ويعرض الجدول رقم (3) ترخيص التخصصات واعتمادها لبرامج البكالوريوس منذ تأسيس الجامعة ولغاية نهاية العام الجامعي 2019/2018.

### الجدول رقم (3)

#### ترخيص التخصصات واعتمادها/ برنامج البكالوريوس

ت	الكلية	التخصص	رقم قرار الترخيص	تاريخ الترخيص	رقم قرار الاعتماد	تاريخ الاعتماد
1	التداب والعلوم	اللغة الإنجليزية وآدابها	249	2008/07/24	378	2008/09/22
		اللغة العربية <sup>(1)</sup>	198	2008/07/05	377	2008/09/22
2	الحقوق	القانون	247	2008/07/24	383	2008/10/13
3	الأعمال	إدارة الأعمال	228	2008/07/24	376	2008/09/22
		المحاسبة	204	2008/07/05	384	2008/10/13
		التسويق	197	2008/07/05	385	2008/10/13
		التمويل <sup>(2)</sup>	175	2009/06/18	341	2009/09/07
4	تكنولوجيا المعلومات	الإدارة السياحية	318	2008/09/18	45	2009/01/12
		علم الحاسوب	216	2010/08/29	358	2010/12/29
5	العلوم التربوية	نظم المعلومات الحاسوبية <sup>(3)</sup>	216	2010/08/29	298	2010/11/01
		تكنولوجيا التعليم	320	2008/09/18	24	2009/01/05
6	الهندسة	التربية الخاصة <sup>(4)</sup>	240	2008/07/24	379	2008/09/22
		الهندسة المدنية	122	2009/05/06	365	2009/09/17
		هندسة الطاقة المتجددة	453	2013/12/24	347	2014/09/10
7	الإعلام	الهندسة المعمارية وأنظمة البناء <sup>(5)</sup>	209	2011/05/26	732	2011/10/13
		الهندسة الكهربائية <sup>(6)</sup>	-	2015/05/10	429	2015/08/19
8	العمارة والتصميم	الإذاعة والتلفزيون	193	2009/07/16	354	2009/09/17
		الصحافة	193	2009/07/16	364	2009/09/17
9	الصيدلة	التصميم الجرافيكي	332	2008/09/18	25	2009/01/05
		التصميم الداخلي	175	2014/05/26	431	2015/08/19
		هندسة العمارة	208	2011/05/26	733	2011/10/13
9	الصيدلة	الصيدلة	293	2013/08/07	80	2014/03/03

(1) تمّ تجديد التخصص بجلسة رقم (40) تاريخ (2015/12/31).  
(2) تمّ تطوير اسم التخصص لتخصص العلوم المالية والمصرفية بقرار رقم (127) تاريخ (2017/03/29)، وتم اعتماده بقرار رقم (341) تاريخ (2009/09/07).  
(3) تمّ تجديد التخصص بجلسة رقم (16) تاريخ (2019/07/18).  
(4) تمّ تجديد التخصص بجلسة رقم (16) قرار رقم (283) تاريخ (2013/08/01).  
(5) تمّ تجديد التخصص بجلسة رقم (10) تاريخ (2016/08/02).  
(6) تمّ تجديد التخصص بجلسة رقم (18) تاريخ (2016/08/22).

ويعرض الجدول رقم (4) ترخيص التخصصات واعتمادها لبرامج الماجستير منذ تأسيس الجامعة ولغاية نهاية العام الجامعي 2019/2018.

#### الجدول رقم (4)

#### ترخيص التخصصات واعتمادها/ برنامج الماجستير

ت	الكلية	التخصص	رقم قرار الترخيص	تاريخ الترخيص	رقم قرار الاعتماد	تاريخ الاعتماد
1	التداب والعلوم	اللغة الإنجليزية وآدابها	63	2006/02/16	1777	2006/09/13
		اللغة العربية وآدابها	296	2006/08/28	2003	2007/02/22
		العلوم السياسية <sup>(1)</sup>	81	2006/03/05	1682	2006/08/02
2	الحقوق	القانون الخاص	161	2006/05/08	2112	2007/05/23
		القانون العام	81	2006/03/05	39	2007/07/22
3	الأعمال	إدارة الأعمال	141	2006/04/24	38	2007/07/22
		المحاسبة	63	2006/02/16	1683	2006/08/02
		الأعمال الإلكترونية <sup>(2)</sup>	123	2009/05/06	456	2009/12/21
4	تكنولوجيا المعلومات	علم الحاسوب <sup>(3)</sup>	63	2006/02/16	1678	2006/08/02
		نظم المعلومات الحاسوبية <sup>(4)</sup>	81	2006/03/05	1679	2006/08/02
		أمن وخدمات السحب الحاسوبية <sup>(5)</sup>	-	-	-	-
5	العلوم التربوية	المناهج وطرق التدريس	81	2006/03/05	1746	2006/08/30
		الإدارة والقيادة التربوية	296	2006/08/28	2111	2007/05/23
		تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم	-	2016/06/09	10	2017/01/11
6	الإعلام	الإعلام	63	2006/02/16	380	2008/09/22
7	العمارة والتصميم	التصميم الجرافيكي	-	2015/05/10	508	2015/09/21

(1) تمّ تجديد التخصص بجلسة رقم (16) تاريخ (2019/07/18).  
(2) تمّ تجديد التخصص بجلسة رقم (16) تاريخ (2019/07/18).  
(3) تمّ تجديد التخصص بجلسة رقم (16) تاريخ (2019/07/18).  
(4) تمّ تجديد التخصص بجلسة رقم (7) تاريخ (2014/06/26).  
(5) تمّ اعتماد ترخيص التخصص واعتماده في جامعة مؤتة، حيث يوطن التخصص فيها (برنامج مشترك).

ويوضح الجدول رقم (5) البرامج الأكاديمية وتخصصاتها على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا (الماجستير) كما هي في نهاية العام الجامعي 2019/2018.

### الجدول رقم (5)

البرامج الأكاديمية وتخصصاتها على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا (الماجستير)  
كما هي في نهاية العام الجامعي 2019/2018

الكلية	برنامج البكالوريوس	برنامج الماجستير
التداب والعلوم	اللغة الإنجليزية وآدابها	اللغة الإنجليزية وآدابها
		العلوم السياسية <sup>(1)</sup>
الحقوق	القانون	القانون الخاص
		القانون العام
الأعمال	إدارة الأعمال	إدارة الأعمال
	المحاسبة	المحاسبة
	التسويق	
	العلوم المالية والمصرفية	الأعمال الإلكترونية <sup>(2)</sup>
تكنولوجيا المعلومات	علم الحاسوب	علم الحاسوب <sup>(3)</sup>
	نظم المعلومات الحاسوبية <sup>(4)</sup>	أمن وخدمات السحب الحاسوبية
العلوم التربوية	تكنولوجيا التعليم	المناهج وطرق التدريس
		الإدارة والقيادة التربوية
		تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم
الهندسة	الهندسة المدنية	-
	هندسة الطاقة المتجددة	
الإعلام	الإذاعة والتلفزيون	الإعلام
	الصحافة	
العمارة والتصميم	التصميم الجرافيكي	التصميم الجرافيكي
	التصميم الداخلي	
	هندسة العمارة	
الصيدلة	الصيدلة	
المجموع	(18)	(14)
المجموع الكلي	(32)	

(1) تمّ تجميده بدءاً من العام الدراسي 2020/2019.  
(2) تمّ تجميده بدءاً من العام الدراسي 2020/2019.  
(3) تمّ تجميده بدءاً من العام الدراسي 2020/2019.  
(4) تمّ تجميده بدءاً من العام الدراسي 2020/2019.

كما يوضح الجدول (6) أدناه عدد الطلبة الخريجين لدرجتي البكالوريوس والماجستير منذ نشأة الجامعة وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018.

**الجدول رقم (6)**  
**الطلبة الخريجون لدرجتي البكالوريوس والماجستير**  
**منذ نشأة الجامعة وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018**

الماجستير	البكالوريوس	العام الجامعي	الفوج
7	-	2007/2006	الأول
65	-	2008/2007	الثاني
178	-	2009/2008	الثالث
187	3	2010/2009	الرابع
339	49	2011/2010	الخامس
357	259	2012/2011	السادس
297	582	2013/2012	السابع
293	452	2014/2013	الثامن
265	445	2015/2014	التاسع
270	632	2016/2015	العاشر
244	587	2017/2016	الحادي عشر
240	539	2018/2017	الثاني عشر
238	673	2019/2018	الثالث عشر
2980	4221		المجموع



ويوضح الجدول رقم (7) تطوّر أعداد الطلبة لدرجتي البكالوريوس والماجستير منذ نشأة الجامعة وحتى

نهاية العام الجامعي 2019/2018.

**الجدول رقم (7)**  
**تطوّر أعداد الطلبة المسجّلين لدرجتي البكالوريوس والماجستير**  
**منذ نشأة الجامعة وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018**

الماجستير	البكالوريوس	الفصل	السنة الدراسية
114	-	ف2	2005
7	-	ف3	
275	-	ف1	2006
423	-	ف2	
53	-	ف3	
431	-	ف1	2007
439	-	ف2	
49	-	ف3	
447	-	ف1	2008
521	61	ف2	
191	53	ف3	
808	777	ف1	2009
963	1089	ف2	
586	694	ف3	
835	1366	ف1	2010
835	1542	ف2	
406	935	ف3	
774	1911	ف1	2011
767	1996	ف2	
409	1203	ف3	
733	2360	ف1	2012
703	2312	ف2	
287	1162	ف3	
709	2614	ف1	2013
661	2468	ف2	
276	1177	ف3	
679	2514	ف1	2014
611	2478	ف2	
210	1432	ف3	
580	2548	ف1	2015
625	2529	ف2	
220	1467	ف3	
571	2477	ف1	2016
531	2642	ف2	
203	1361	ف3	
525	2807	ف1	2017
540	3013	ف2	
180	1404	ف3	
586	3363	ف1	2018
560	3381	ف2	
118	1353	ف3	

ويوضح الجدول رقم (8) تطوّر أعداد الطلبة من الجنسيات الأخرى البالغة (19) جنسية منذ نشأة الجامعة وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018.

### الجدول رقم (8)

#### تطوّر أعداد الطلبة من الجنسيات الأخرى منذ نشأة الجامعة وحتى نهاية العام الجامعي 2019/2018

الماجستير	البكالوريوس	الفصل	السنة الدراسية
15	-	ف2	2005
3	-	ف3	
63	-	ف1	2006
113	-	ف2	
11	-	ف3	
123	-	ف1	2007
132	-	ف2	
11	-	ف3	
167	-	ف1	2008
233	5	ف2	
89	5	ف3	
398	81	ف1	2009
497	107	ف2	
329	70	ف3	
406	134	ف1	2010
381	147	ف2	
185	97	ف3	
368	217	ف1	2011
382	233	ف2	
220	141	ف3	
362	293	ف1	2012
324	294	ف2	
133	157	ف3	
281	399	ف1	2013
266	401	ف2	
113	203	ف3	
260	508	ف1	2014
241	549	ف2	
93	332	ف3	
261	602	ف1	2015
225	620	ف2	
86	385	ف3	
188	656	ف1	2016
166	655	ف2	
65	364	ف3	
147	627	ف1	2017
145	631	ف2	
58	366	ف3	
168	732	ف1	2018
163	728	ف2	
46	344	ف3	

وتبين الجداول ذوات الأرقام (9، 10، 11، 12، 13) إحصائيات بأعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي

2015/2014 ولغاية العام الجامعي 2019/2018.

### الجدول رقم (9)

#### إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2015/2014

إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين حسب الجنسية للعام الجامعي 2015 / 2014			إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية موزعين حسب بلد التخرج للعام الجامعي 2015 / 2014			إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية موزعين حسب الجنس للعام الجامعي 2015 / 2014			أعداد أعضاء الهيئة الإدارية حسب المؤهل العلمي	
الجنسية	الجنسية الأردنية	غير الأردنية	بلدان التخرج	جهات عربية	جهات أجنبية	الجنس	ذكر	انثى	المؤهل العلمي	العدد
المجموع	143	2	المجموع	142	3	المجموع	82	63	دكتوراه	2
									دبلوم عالي	1
									ماجستير	5
									بكالوريوس	74
									دبلوم	15
									ثانوية عامة	8
									دون الثانوية	40
									المجموع	145
									خدمات مساندة	34

نسبة أعضاء الهيئة الإدارية :  
لأعضاء الهيئة الأكاديمية

مجموع أعضاء الهيئة الأكاديمية	مجموع أعضاء الهيئة الإدارية
182	145
1.2 : 1	

### الجدول رقم (10)

#### إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2016/2015

إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية موزعين حسب الجنسية للعام الجامعي 2016 / 2015			إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية موزعين حسب بلد التخرج للعام الجامعي 2016 / 2015			إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية موزعين حسب الجنس للعام الجامعي 2016 / 2015			أعداد أعضاء الهيئة الإدارية حسب المؤهل العلمي	
الجنسية	الجنسية الأردنية	غير الأردنية	بلدان التخرج	جهات عربية	جهات أجنبية	الجنس	ذكر	انثى	المؤهل العلمي	العدد
المجموع	168	4	المجموع	169	3	المجموع	106	66	دكتوراه	1
									دبلوم عالي	0
									ماجستير	11
									بكالوريوس	93
									دبلوم	13
									ثانوية عامة	16
									دون الثانوية	38
									المجموع	172
									خدمات مساندة	39

نسبة أعضاء الهيئة الإدارية : لأعضاء الهيئة الأكاديمية

مجموع أعضاء الهيئة الأكاديمية	مجموع أعضاء الهيئة الإدارية
174	172
1 : 1	

## الجدول رقم (11) إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2017/2016

إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2017 / 2016 حسب الجنسية			إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2017 / 2016 حسب بلدان التخرج			إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2017 / 2016 حسب الجنس			أعداد أعضاء الهيئة الإدارية حسب المؤهل العلمي	
الجنسية	الجنسية الأردنية	غير الأردنية	بلدان التخرج	جهات عربية	جهات أجنبية	الجنس	ذكر	انثى	المؤهل العلمي	العدد
المجموع	195	5	المجموع	196	4	المجموع	124	76	دكتوراه	1
	200			200			200		دبلوم عالي	1
									ماجستير	13
									بكالوريوس	108
									دبلوم	18
									ثانوية عامة	14
									دون الثانوية	45
									المجموع	200
									خدمات مساندة	43

نسبة أعضاء الهيئة الإدارية : لأعضاء الهيئة الأكاديمية	
مجموع أعضاء الهيئة الإدارية	مجموع أعضاء الهيئة الأكاديمية
200	168
1 : 1.2	

## الجدول رقم (12) إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2018/2017

إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2018 / 2017 حسب الجنسية			إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2018 / 2017 حسب بلدان التخرج			إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2018 / 2017 حسب الجنس			أعداد أعضاء الهيئة الإدارية حسب المؤهل العلمي	
الجنسية	الجنسية الأردنية	غير الأردنية	بلدان التخرج	جهات عربية	جهات أجنبية	الجنس	ذكر	انثى	المؤهل العلمي	العدد
المجموع	214	10	المجموع	220	4	المجموع	142	82	دكتوراه	1
	224			224			224		دبلوم عالي	1
									ماجستير	14
									بكالوريوس	123
									دبلوم	13
									ثانوية عامة	15
									دون الثانوية	57
									المجموع	224
									خدمات مساندة	43

نسبة أعضاء الهيئة الإدارية : لأعضاء الهيئة الأكاديمية	
مجموع أعضاء الهيئة الإدارية	مجموع أعضاء الهيئة الأكاديمية
224	170
1 : 1.3	

### الجدول رقم (13) إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2019/2018 (\*)

إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية موزعين حسب الجنسية للعام الجامعي 2019 /2018			إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية موزعين حسب بلد التخرج للعام الجامعي 2019/2018			إحصائية بأعضاء الهيئة الإدارية موزعين حسب الجنس للعام الجامعي 2019 /2018			أعداد أعضاء الهيئة الإدارية حسب المؤهل العلمي	
غير الأردنية	الجنسية الأردنية	الجنسية	جهات أجنبية	جهات عربية	بلدان التخرج	انثى	ذكر	الجنس	العدد	المؤهل العلمي
12	253		3	262		88	177		1	دكتوراه
265		المجموع	265		المجموع	265		المجموع	1	دبلوم عالي
									15	ماجستير
									130	بكالوريوس
									18	دبلوم
									17	ثانوية عامة
									83	دون الثانوية
									265	المجموع
									48	خدمات مساندة

نسبة أعضاء الهيئة الإدارية : لأعضاء الهيئة الأكاديمية	
مجموع أعضاء الهيئة الأكاديمية	مجموع أعضاء الهيئة الإدارية
176	265
1 : 1.4	

السنوات المحددة بإشارة (\*) مضاف لها قسم الحركة والسائقين

كما تبين الجداول ذوات الأرقام (14، 15، 16، 17، 18) إحصائيات بأعضاء الهيئة التدريسية للعام الجامعي

2015/2014 ولغاية العام الجامعي 2019/2018

### الجدول رقم (14)

### إحصائية بأعضاء الهيئة التدريسية للعام الجامعي 2015/2014

إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين حسب الجنسية و للعام الجامعي 2015 / 2014			إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين بلد التخرج للعام الجامعي 2015 / 2014			إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين حسب الجنس للعام الجامعي 2015 / 2014			اعداد اعضاء الهيئة التدريسية حسب الرتبة	
الجنسية	الجنسية الأردنية	غير الأردنية	بلدان التخرج	جامعات عربية	جامعات اجنبية	الجنس	ذكر	انثى	الرتبة الاكاديمية	العدد
	142	40		100	82		138	44	استاذ	38
المجموع		182	المجموع		182	المجموع		182	استاذ مشارك	38
									استاذ مساعد	81
									مدرس	25
									المجموع	182
									أعضاء الهيئة التدريسية غير المتفرغين	3
									الإجمالي	185

### الجدول رقم (15)

### إحصائية بأعضاء الهيئة التدريسية للعام الجامعي 2016/2015

إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين حسب الجنسية و للعام الجامعي 2016 / 2015			إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين بلد التخرج للعام الجامعي 2016 / 2015			إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين حسب الجنس للعام الجامعي 2016 / 2015			اعداد اعضاء الهيئة التدريسية حسب الرتبة للعام الجامعي 2016 / 2015	
الجنسية	الجنسية الأردنية	غير الأردنية	بلدان التخرج	جامعات عربية	جامعات اجنبية	الجنس	ذكر	انثى	الرتبة الاكاديمية	العدد
	134	40		93	81		125	49	استاذ	36
المجموع		174	المجموع		174	المجموع		174	استاذ مشارك	35
									استاذ مساعد	76
									مدرس	27
									المجموع	174
									أعضاء الهيئة التدريسية غير المتفرغين	10
									الإجمالي	184

الجدول رقم (16)  
إحصائية بأعضاء الهيئة التدريسية للعام الجامعي 2017/2016

إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين حسب الجنسية و للعام الجامعي 2017 / 2016			إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين بلد التخرج للعام الجامعي 2017 / 2016			إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين حسب الجنس للعام الجامعي 2017 / 2016			اعداد اعضاء الهيئة التدريسية حسب الرتبة للعام الجامعي 2017 / 2016	
الجنسية	الجنسية الأردنية	غير الأردنية	بلدان التخرج	جامعات عربية	جامعات اجنبية	الجنس	ذكر	انثى	الرتبة الاكاديمية	العدد
	130	38		100	68		122	46	استاذ	28
المجموع		168	المجموع		168	المجموع		168	استاذ مشارك	37
									استاذ مساعد	77
									مدرس	26
									المجموع	168
									أعضاء الهيئة التدريسية غير المتفرغين	3
									الإجمالي	171

الجدول رقم (17)  
إحصائية بأعضاء الهيئة التدريسية للعام الجامعي 2018/2017

إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين حسب الجنسية و للعام الجامعي 2018 / 2017			إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين بلد التخرج للعام الجامعي 2018 / 2017			إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين حسب الجنس للعام الجامعي 2018 / 2017			اعداد اعضاء الهيئة التدريسية حسب الرتبة للعام الجامعي 2018 / 2017	
الجنسية	الجنسية الأردنية	غير الأردنية	بلدان التخرج	جامعات عربية	جامعات اجنبية	الجنس	ذكر	انثى	الرتبة الاكاديمية	العدد
	135	35		105	65		118	52	استاذ	26
المجموع		170	المجموع		170	المجموع		170	استاذ مشارك	40
									استاذ مساعد	73
									مدرس	31
									المجموع	170
									أعضاء الهيئة التدريسية غير المتفرغين	15
									الإجمالي	185

الجدول رقم (18)  
إحصائية بأعضاء الهيئة التدريسية للعام الجامعي 2019/2018

إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين حسب الجنسية و للعام الجامعي 2019 / 2018			إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين بلد التخرج للعام الجامعي 2019 / 2018			إحصائية بأعضاء هيئة التدريس موزعين حسب الجنس للعام الجامعي 2019 / 2018			اعداد اعضاء الهيئة التدريسية حسب الرتبة للعام الجامعي 2019 / 2018	
الجنسية	الجنسية الأردنية	غير الأردنية	بلدان التخرج	جامعات عربية	جامعات اجنبية	الجنس	ذكر	انثى	الرتبة الاكاديمية	العدد
	136	40		98	78		123	53	استاذ	19
									استاذ مشارك	39
									استاذ مساعد	86
									مدرس	32
									المجموع	176
		176			176			176	أعضاء الهيئة التدريسية غير المتفرغين	4
									الإجمالي	180



كما يوضح الجدول رقم (19) أدناه نسبة الطلبة إلى أعضاء الهيئة التدريسية للعام الجامعي 2019/2018.

**الجدول رقم (19)**  
**نسبة الطلبة إلى أعضاء الهيئة التدريسية للعام الجامعي 2019/2018**

ت	العام الجامعي	عدد الطلبة	النسبة
.1	2019/2018	3941	21.9 طالب : 1 عضو هيئة تدريس

\* التخصصات الإنسانية والعلمية.

ويوضح الجدول رقم (20) أدناه نسبة الطلبة إلى أعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2019/2018.

**الجدول رقم (20)**  
**نسبة الطلبة إلى أعضاء الهيئة الإدارية للعام الجامعي 2019/2018**

ت	العام الجامعي	عدد الطلبة	النسبة
.1	2019/2018	3941	14.15 طالب : 1 عضو هيئة إدارية

- تُقدّم الجامعة منذًا تشجيعية للمتفوقين في مرحلة البكالوريوس تصل إلى 100% من رسوم الساعات المعتمدة، كما تُقدّم منذًا تشجيعية أيضًا للمتفوقين في مرحلة الماجستير تصل إلى 40% من رسوم الساعات المعتمدة لخريجها، وإلى 30% من رسوم الساعات المعتمدة لخريجي الجامعات الأخرى؛ لحثهم على الابتكار، والاختراع، والإبداع، والريادة.
  - تُؤمن الجامعة أن سُمعتها الأكاديمية تتحقق من خلال إجراء الأبحاث العلمية التي تُساهم في تحقيق التنمية المستدامة والتطوير العلمي والريادة في قطاعات الإنتاج الحيوي ونشرها، إذ بلغ الإنتاج البحثي خلال الفترة 2014-2019 لأعضاء الهيئة الأكاديمية المتفرغين (806) إنتاجًا بحثيًا، أي بمتوسط (161) كل عام جامعي، وبلغ متوسط عدد أعضاء الهيئة الأكاديمية (174) عضوًا.
  - وبلغ العدد الكلي للرسائل الجامعية خلال الفترة 2014/2019 (1183) رسالة جامعية (ماجستير)، أي بمعدل (236) رسالة جامعية سنويًا لأعضاء الهيئة الأكاديمية المتفرغين من حملة الدكتوراه الذين تنطبق عليهم شروط الإشراف على الرسائل الجامعية (ماجستير) والبالغ عددهم (146) عضوًا.
  - تقوم الجامعة بصقل شخصية الطالب من خلال إقامة النشاطات المنهجية واللامنهجية التي تُحقّق بعدها المعرفي، وتعزّز دورها في خدمة المجتمع وتطويره، والارتقاء بمفاهيمه العامة.
  - بلغ عدد اجتماعات مجلس الأمناء خلال الفترة من 2014/2019 (43) اجتماعًا، واتخذ المجلس (440) قرارًا.
- إنّ التقييم وإعادة التقييم والتغذية الراجعة تشكّل أساسًا لإعادة النظر في أنظمتها وتعليماتها لتكون أكثر نجاعة وفائدةً واستجابةً لخطتها الموضوعية وغاياتها المنشودة.**



- تهتم الجامعة بنوعية التقدم الحاصل في مجالات الجودة الأكاديمية والبحثية، فبتاريخ 2018/01/24 حصلت الجامعة على شهادة ضمان الجودة لكلية الحقوق (المستوى الذهبي) على مستوى البرامج الأكاديمية (الشكل رقم 2). وبتاريخ 2018/05/20 حصلت الجامعة على شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي) على مستوى المؤسسات التعليمية من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها (الشكل رقم 3).



الشكل رقم (3)  
شهادة ضمان الجودة  
(المستوى الذهبي)  
على مستوى المؤسسات التعليمية من  
هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي  
وضمان جودتها



الشكل رقم (2)  
شهادة ضمان الجودة  
كلية الحقوق (المستوى الذهبي)

وفي مجال التّصنيفات العالميّة، وبتاريخ 2017/08/30. حصلت الجامعة على شهادة الآيزو (ISO 9001:)

(2015) (الشكل رقم 4).

DNV·GL

## MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Certificate No:  
245136-2017-AQ-ARE-RvA

Initial certification date:  
30, August, 2017

Valid:  
30, August, 2017 - 30, August, 2020

This is to certify that the management system of

### Middle East University

Al Tuneib, Airport Road, Amman, Jordan.

has been found to conform to the Quality Management System standard:  
**ISO 9001:2015**

This certificate is valid for the following scope:  
**Provision of Higher Education and Scientific Research.**

Place and date:  
Dubai, 30, August, 2017



The RvA is a signatory to the IAF MLA

For the issuing office:  
**DNV GL – Business Assurance**  
Floor 14th, Burjuman Tower,  
P.O. Box 11539, Dubai,  
United Arab Emirates.

*Amit Bhatia*

**Amit Bhatia**  
Management Representative

Lack of fulfilment of conditions as set out in the Certification Agreement may render this Certificate invalid.  
ACCREDITED UNIT: DNV GL Business Assurance B.V., ZWOLSEWEG 1, 2994 LB, BARENDRECHT, NETHERLANDS. TEL:+31102922689. assurance.dnvgl.com

الشكل رقم (4)  
شهادة الآيزو (ISO 9001:2015)

وفي عام 2019 حصلت الجامعة على ترتيب QS للجامعات (الشكل رقم 5).



## Middle East University

The QS Intelligence Unit has, through rigorous and independent data collection and analysis of performance metrics as set out in the QS Stars™ methodology, rated Middle East University as a Three Star institution.



The QS Stars™ rating system is operated by the QS Intelligence Unit, the independent compiler of the QS World University Rankings® since 2004. The system evaluates universities across a wide range of important performance indicators as set against pre-established international standards. By covering a broader range of criteria than any world ranking exercise, QS Stars™ shines a light on both the excellence and the diversity of the rated institution.

CATEGORY	STAR RATING
Teaching	★★★★★
Employability	★★★★★
Internationalization	★★★★★
Facilities	★★★★★
Social Responsibility	★★★★★
Inclusiveness	★★★★★
Program Strength - Law	★★★
Overall	★★★



Ben Sowter - Head of QS Intelligence Unit

QS Stars™ – © 2019 QS Intelligence Unit (a division of QS Quacquarelli Symonds Ltd)

QS INTELLIGENCEUNIT

### الشكل رقم (5) ترتيب جامعة الشرق الأوسط (QS) للجامعات



- بتاريخ 2015/09/18 انضمت الجامعة إلى وثيقة الماجنا كارتا (الشكل رقم 6) التي تتبنى المبادئ الأساسية الآتية:
1. الجامعة هي مؤسسة مستقلة في قلب المجتمع، يختلف تنظيمها باختلاف الموقع الجغرافي والموروث التاريخي، تُنتج وتُحلل وتروج وتقدم الثقافة بالبحث العلمي والتعليم، ولكي يتسنى لها الإيفاء باحتياجات العالم من حولها، ينبغي للجامعة أن تكون مستقلة عن كل نفوذ سياسي أو ضغوط اقتصادية.
  2. ينبغي لعمليتي التعليم والبحث العلمي أن تكونا مرتبطتين ببعضهما البعض ولا تعجزان عن مسايرة حاجة الناس ومتطلبات المجتمع ومواكبة التقدم العلمي والثقافي.
  3. إن الحرية الأكاديمية وحرية البحث العلمي حق أساسي في الحياة الجامعية، وعلى الجامعات والحكومات احترام هذا الحق كل في نطاقه واختصاصه. إن الجامعة باعتمادها أسلوب الحوار ورفضها لعدم التسامح، تشكل الأرضية المناسبة لتلاقح أفكار الأساتذة، وتطوير معلوماتهم، وتشجيع الإبداع والبحث العلمي، وتغذية عقول الطلاب بالعلم النافع.
  4. الجامعة هي مستودع القيم الإنسانية والعادات الأوروبية الراقية، وتسعى دائماً لتحصيل العلم على نطاق العالم لتتجاوز الحدود الجغرافية والسياسية، كما تؤكد ضرورة أن تتعرف الثقافات المختلفة على بعضها وتؤثر على بعضها البعض.



الشكل رقم (6)  
شهادة انضمام جامعة الشرق الأوسط لوثيقة الماجنا كارتا

بتاريخ 2017/02/05 وقّعت الجامعة اتفاقية (استضافة) لبرامج وتخصصات مع University of Bedfordshire البريطانية، لطرح برامج وتخصصات على مستوى البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه في حرم جامعة الشرق الأوسط ضمن الإطار العام لتعليمات اعتماد البرامج المستضافة ومعاييرها؛ إذ بلغ عدد الطلبة المسجلين في مختلف البرامج والتخصصات المطروحة (125) طالبًا وطالبة؛ منهم (8) طلبة بكالوريوس، و (105) طلبة ماجستير، و (12) طالبًا دكتوراه، وتخرّج (8) طلبة ماجستير لغاية 2019/08/31.

بتاريخ 2017/9/23 وقّعت الجامعة مع كلية لندن للتجارة (London School of Commerce) اتفاقية تعاون في البرامج الأكاديمية (المشتركة والمستضافة) وتبادل الطلبة والمشاريع البحثية المشتركة بتاريخ 2018/01/31 وقّعت الجامعة اتفاقية مع جامعة مؤتة/ برنامج مشترك لتخصص أمن وخدمات السُّبب الحاسوبية.

وبتاريخ 2019/01/22 وقّعت اتفاقية (شراكة) برامج وتخصصات مع University of Strathclyde البريطانية من خلال طرح برنامج مشترك (MPHarm/ كلية الصيدلة) ضمن الإطار العام لتعليمات اعتماد البرامج المشتركة ومعاييرها، وتمّ إطلاق البرنامج المشترك بتاريخ 2019/09/14.

كما وقّعت الجامعة العديد من مذكرات التفاهم والتعاون العلمي والثقافي والأكاديمي المشترك مع جامعات ومؤسسات أكاديمية محلية وعربية ودولية تهدف إلى تنمية علاقات التعاون وتطويرها، وتعزيز الاتصال والتفاهم المتبادل في مجالات العمل المشترك: العلمية، والتعليمية، والثقافية، والفنية، وتطوير البرامج المستقبلية.

تبنت الجامعة رؤية في خطتها الإستراتيجية الأولى للسنوات (2012/2008) كان نصّها:

**مؤسسة وطنية متميزة محلياً وإقليمياً وعالمياً في التعليم والبحث العلمي وخدمة الإنسانية،**

**ورأسمالها المادي والمعنوي مسدّر لتعميق المعرفة لدى أساتذتها وطلبتها وخريجها باعتبارها قوة للبقاء**

**والنماء والرقى**

أدخلت بعض التعديلات على البنود في خطتها الإستراتيجية للسنوات (2013/2010) بعد تقييمها، وأبقت على الرؤية كما هي عليه.

وضعت رؤية جديدة في خطتها الإستراتيجية للسنوات (2019/2014) كان نصّها:

**جامعة جادة وملتزمة وساعية للتعلّم**

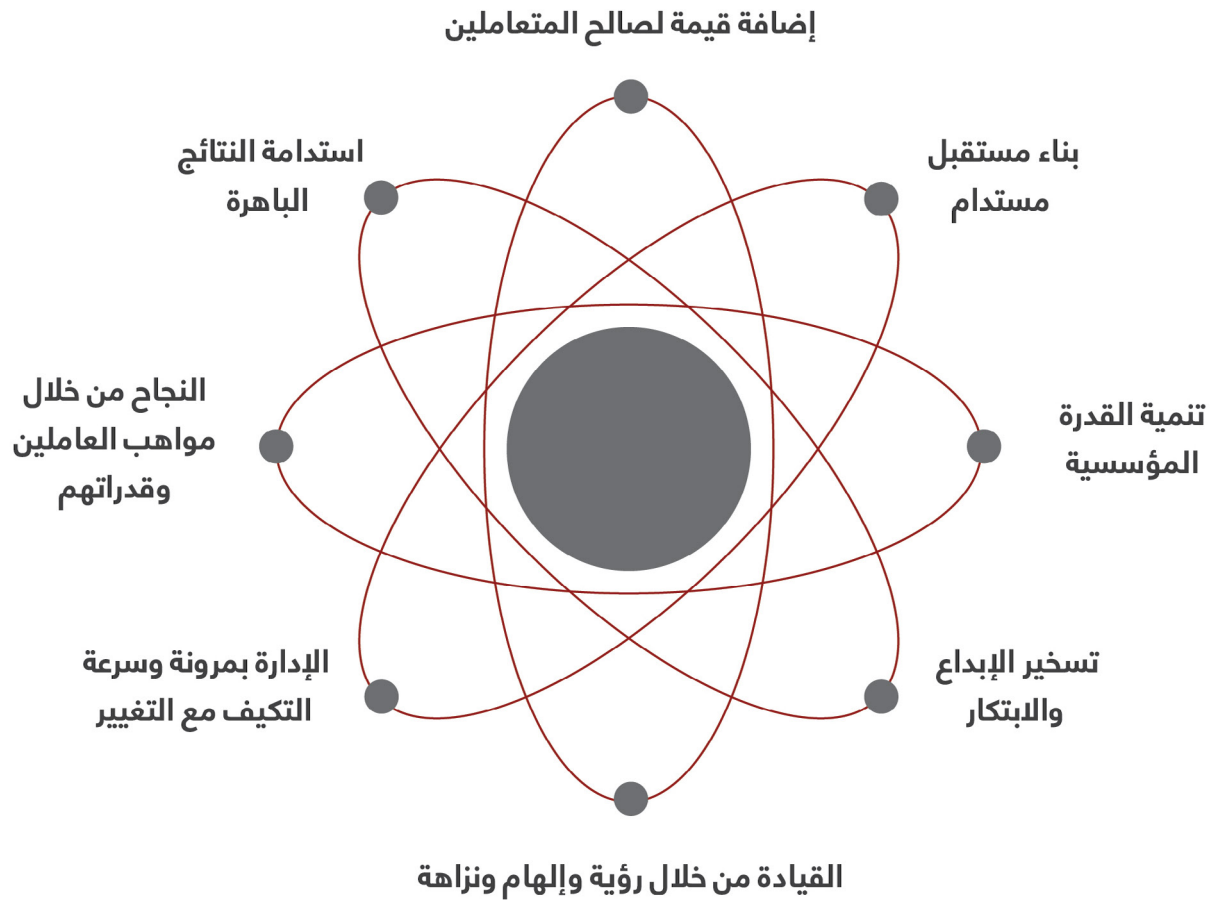
وأبقت على رؤيتها نفسها في خطتها الإستراتيجية للسنوات (2024/2019) وتنص:

**جامعة جادة وملتزمة وساعية للتعلّم**



## الاختيار الإستراتيجي

تشكّل الجودة والعالمية والحوكمة الاختيار الإستراتيجي للجامعة نحو تحقيق التميّز، بتجسيد المفاهيم الأساسية للجودة فكرًا وتطبيقًا، والعالمية بالتعاون والشراكة، والاستفادة من الممارسات الفضلى، وعدت الحوكمة منهجًا لعملياتها وأنشطتها الأكاديمية؛ والإدارية؛ والمالية. كما هو موضح بالشكل رقم (7).

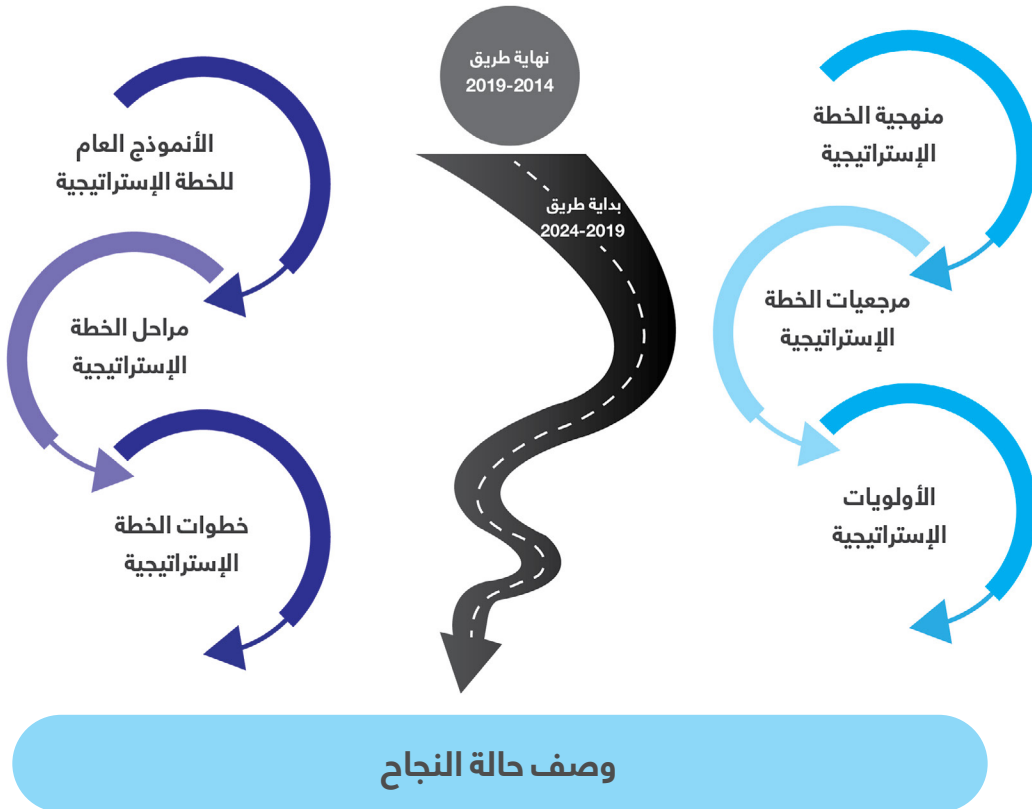


**الشكل رقم (7)  
المفاهيم الأساسية للجودة والتمييز**

## هيكلية الخطة الإستراتيجية

إن التخطيط الإستراتيجي في حد ذاته يشكل الاختبار الأول لمدى مواءمة الخطة لمتطلبات الاستعداد للمستقبل في ضوء التطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم على جميع المستويات، ومنها العلوم الحديثة والأبحاث العلمية المرتبطة بثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والانتقال بالعملية التعليمية إلى المفهوم الأشمل للمعرفة، والتعلم المستمر.

ويعرض الشكل رقم (8) الهيكلية الفكرية والإجرائية في بناء إستراتيجية جامعة الشرق الأوسط للسنوات (2024/2019) والتي تتكون من ستة محاور تمّ تحديدها في ضوء الحلقات النقاشية والورش التدريبية، فضلاً عن اجتماعات مجلس العمداء.



الشكل رقم (8)  
الهيكلية الفكرية والإجرائية في بناء إستراتيجية جامعة الشرق الأوسط  
للسنوات (2024/2019)

## معايير الخطة الإستراتيجية 2024/2019

فيما يأتي عرض وتحليل لمعايير الخطة الإستراتيجية (2024-2019):

**المحور الأول: منهجية الخطة الإستراتيجية: وتشمل: مبررات الخطة، وغاياتها، وأهدافها، ومبادئها الإرشادية، وافتراساتها الرئيسية، والمصطلحات الأساسية.**

### 1. مبررات الخطة الإستراتيجية:

قال الفيلسوف العربي (أبو حامد الغزالي):

**علمٌ بلا عمل لا يكون، وعملٌ بلا علم جنون**

وهذه إشارة واضحة إلى ضرورة ربط العلم بالعمل في أي خطة مستقبلية، ويأتي ذلك من خلال طرح المبررات التي قادت إلى وضع هذه الخطة؛ إذ تبيّن المبررات كل مضامين المشهد التنافسي المتسقة والمتناقضة. وبالتالي فإن معرفة مضامين هذا المشهد تجعلك قادرًا على المنافسة والبقاء والتميز؛ وفي هذا الشأن قال سن تزو (Sun Tzu) صاحب كتاب فن الحرب (The Art of War):

**إذا عرفت منافسك وعرفت نفسك**

**فليس هناك ما يدعو إلى أن تخاف نتائج مئة معركة**

وحيث إن الجودة، والتميز، والاستدامة، والتنافسية، والعالمية، والشراكات الإستراتيجية عناصر حيوية تمدّ الجامعة بعناصر القوة والثبات، كما أنّ التغيرات المستمرة والمعقدة تشكل تحديًا حقيقيًا لا بدّ من مجابهته والتعامل مع احتمالاته.

ولتحقيق التوازن بين هذه المتناقضات، فإن على الجامعة أن تكيّف قوتها واتجاهاتها لتحقيق غاياتها وأهدافها

عن طريق خطة إستراتيجية مُسندة بمبررات منطقية تحدّد القرارات المتعلقة برسم اتجاهها المستقبلي.

**يمكن تلخيص أهم مبررات الخطة الإستراتيجية على النحو التالي:**

أ. الخطة الإستراتيجية منهجية مترابطة ترسم الطريق الصحيح للقرارات المستقبلية.

ب. وسيلة لتحديد المجال التنافسي للجامعة وموقعها في خريطة المنافسة.

ج. تحدد أصحاب المصالح كافة (الشركاء) وتبيّن درجة أهميتهم وقوتهم.

د. منهجية ترسم حدود الحركة التنافسية للجامعة.

هـ. منهجية علمية لتخصيص الموارد وصياغة الأولويات الإستراتيجية.

و. منهجية لتأسيس التوجّه الإستراتيجي.

ز. منهجية لتحديد متطلبات تنفيذ الإستراتيجية وآليات رعايتها وتقييمها.

## 2. غايات الخطة الإستراتيجية

- أ. تقييم نتائج مسارات الخطة الإستراتيجية السابقة 2014/2019.
- ب. محاكاة التوجّهات العالمية الرئيسة والقضايا الإستراتيجية المهمة ذات التأثير المباشر وغير المباشر على مستقبل الجامعة.
- ج. استشراف ملامح المحيط الأزرق للجامعة.
- د. رسم الإطارات الإستراتيجية للتوجهات المستقبلية للجامعة للسنوات الخمس القادمة 2019/2024.

## 3. أهداف الخطة الإستراتيجية:

تهدف الخطة الإستراتيجية إلى اعتماد إطار فكري وتطبيقي يدعم صياغة إستراتيجية لجامعة الشرق الأوسط للسنوات الخمس القادمة (2019/2020 - 2023/2024) ويحدّد متطلبات تنفيذها، وآليات رعايتها وتقييمها، من خلال الإجابة عن التساؤلات الرئيسة الآتية:

### السؤال الأول: أين نحن الآن؟

من خلال تشخيص الواقع (SWOT)، وتحليل التوجهات الرئيسة، وتحديد القضايا الإستراتيجية، وتنفيذ المقارنات المرجعية.

### السؤال الثاني: أين نريد أن نصل؟

ويمثل الهوية المستقبلية للجامعة من خلال رسم التوجّه الإستراتيجي، وتحديد واختيار أنموذج الأعمال المناسب، وتحديد رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها الجوهرية.

### السؤال الثالث: كيف نصل إلى ما نريد؟

من خلال تحديد غايات الجامعة، وأهدافها، ومؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs).

### السؤال الرابع: هل حققنا ما نريد؟

من خلال تحديد المتطلبات الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية، وآليات رعايتها وتقييمها.

## 4. المبادئ الإرشادية للخطة الإستراتيجية:

- أ. المشاركة والعصف الذهني عنصر أساسي في بناء إستراتيجية الجامعة.
- ب. الحوكمة مبدأ أساسي في ضبط التصرفات الأخلاقية وتحديد منظومة السياسات والإجراءات التنظيمية.
- ج. التجديد والتطوير وإدارة التغيير مبادئ توجيهية لمستقبل الجامعة.
- د. التنوع على مستوى الهيئة الأكاديمية والإدارية والطلبة واحد من مكامن قوة الجامعة.
- هـ. رصد متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) ومتغيرات البيئة الداخلية (القوة والضعف) مؤشرات أساسية في بناء الإستراتيجية.
- و. الاهتمام بالتغذية الراجعة، وتحليل الدروس المستفادة من أهم توجّهات الجامعة.
- ز. التحسين المستمر منهجية ضرورية لتحقيق التميّز.
- ح. الأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة والمتسارعة، ومستوى اللاتأكد البيئي.
- ط. تُواجه الجامعة مستوى تنافسيًا عاليًا، محليًا وعالميًا.
- ي. التحوّل من ثقافة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة.
- ك. تُساهم الشراكات العالمية في تعزيز صورة الجامعة وسمعتها ومكانتها.
- ل. الابتكار والاختراع والإبداع والريادة مُحرك أساسي لتحقيق التميّز.
- م. الاستثمار في رأس المال الرقمي من خلال التحوّل إلى العمل الإلكتروني في إنجاز جميع أنشطة الجامعة ومهامها أساس بناء الجامعة الذكية.
- ن. إعادة هندسة إستراتيجيات الاستقطاب أمرٌ في غاية الضرورة لزيادة قدراتها التنافسية.
- س. تمثل الأولويات الإستراتيجية منطلقات الطموح المستقبلي ودليل العمل في اشتقاق وتطوير المبادرات.

**5. الافتراضات الرئيسة للخطة الإستراتيجية:**

- أ. تلتزم الجامعة بتنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية ضمن ظروف طبيعية إلى حد ما؛ بحيث لا توجد معوقات جوهرية في عوامل البيئة الحاكمة الداخلية والخارجية أو تغيرات في القوانين والأنظمة السارية ذات التأثيرات الجذرية على طبيعة العمل الجامعي.
- ب. تعمل الجامعة في بيئة متغيرة متسارعة الأحداث ومستوى اللاتأكد البيئي فيها عالٍ.
- ج. تواجه الجامعة مستوى تنافسيًا عاليًا محليًا وعالميًا.
- د. تسعى الجامعة للتحويل من ثقافة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة.
- هـ. تنظر الجامعة إلى الشراكات العالمية على أنها مفتاح تعزيز صورة الجامعة وسمعتها ومكانتها.
- و. تدرك الجامعة أن الابتكار والاختراع والإبداع والريادة هي محركات لاستدامة التميز.
- ز. تعتقد الجامعة أن الاستثمار في رأس المال الرقمي من خلال التحول إلى العمل الإلكتروني في إنجاز جميع أنشطة الجامعة ومهامها أساس بناء الجامعة الذكية.
- ح. تؤمن الجامعة بأن إعادة هندسة إستراتيجيات الاستقطاب أمر في غاية الضرورة لمواجهة التحديات التنافسية.
- ط. ترى الجامعة أن الأولويات الإستراتيجية تمثل منطلقات الطموح المستقبلي ودليل العمل في اشتقاق وتطوير المبادرات.
- ي. تعدّ الجامعة إدارة المخاطر ضرورة قصوى لأنها تمثل الفعل الإستراتيجي الاستباقي لها في مواجهة أي تغييرات بيئية.

**6. المصطلحات الأساسية للخطة الإستراتيجية:**

- أ. **السياسة العامة لجامعة الشرق الأوسط:** الخطوط العريضة لصياغة إستراتيجية الجامعة وتنفيذها؛ من أجل تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ضمن القوانين الناظمة لقطاع التعليم العالي، وأنظمة الجامعة وتعليماتها، واتخاذ القرارات المناسبة، وحددت هذه السياسة في ستة وعشرين محورًا منشورة في جميع أدبيات الجامعة ونشراتها، فضلًا عن نشرها في مطوية خاصة بعنوان: **السياسة العامة لجامعة الشرق الأوسط.**

- ب. الخطة:** إطار عملي يتضمن الأهداف المرسومة، والموارد اللازمة لتحقيقها، والجهات المسؤولة عن تنفيذها، والبرمجة الزمنية لبداية ونهاية كل هدف.
- ج. الإستراتيجية:** تحديد المسارات المستقبلية للجامعة وبخاصة الأهداف طويلة الأجل، وبيان طرائق التصرف، وطبيعة الموارد المطلوبة لتحقيق تلك المسارات والأهداف.
- د. التفكير الإستراتيجي:** طريقة خاصة ومتميزة في التفكير، ذات سمة تركيبية للأفكار والمعطيات، وسمة تحليلية للمشاكل والمعاضل، وناتج التفكير الإستراتيجي هو استشراف المستقبل وبناء المنظور المتكامل.
- هـ. التخطيط الإستراتيجي:** عملية ذكيّة ومنهجية تشاورية للتفكير بالمستقبل والتنبؤ بمتغيراته ومن ثم وصف متطلبات الاستعداد لمواجهة هذا المستقبل.
- و. الإدارة الإستراتيجية:** منهجية فكرية تتكون من مجموعة من المفاهيم والمبادئ والمعارف التي تمكن الجامعة من ممارسة مجموعة من العمليات المتعلقة بالتحليل البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها ومراقبتها باعتماد الحكمة دليل عمل، والتفكير الإستراتيجي عدسة لاستشراف المستقبل، والحوكمة آلية لضبط التصرفات من أجل تحقيق الأداء المتفوّق، واستدامة الميزة التنافسية والفوز على المنافسين.
- ز. البُعد الإستراتيجي:** مجموعة من العناصر أو القدرات المتفاعلة والمتكاملة في علاقاتها في موقف معين، وقد تكون هذه العناصر أو القدرات ملموسة أو غير ملموسة أو الاثنتين معاً؛ داخلية (تاريخ الجامعة، وسمعتها، وثقافتها، والمركز التنافسي لها، وقدراتها التنافسية)، وخارجية (سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وثقافية، وقانونية، وتكنولوجية) وحصيلة هذا التفاعل المساهمة المحدودة لتحديد حاضر الجامعة ومستقبلها.
- ح. العمق الإستراتيجي:** قدرة المفكر الإستراتيجي على تحليل المواقف أو المتغيرات الإستراتيجية وتفسير أبعادها الخارجية المتمثلة بالعناصر: (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والقانونية، والتكنولوجية)، والداخلية المتمثلة بالعناصر: (تاريخ الجامعة، وسمعتها، وثقافتها، والمركز التنافسي لها، وقدراتها التنافسية) سواء أكانت ظاهرة أو خفية، ملموسة أو غير ملموسة دون التأثير بالعوامل الثابتة والمشاهد الخادعة التي لا تعكس واقع المواقف والمتغيرات، بحيث يرتقي بالنموذج الأصغر (Micro) إلى مستوى النموذج الأكبر (Macro) وفي إطار توازن المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية العلمية.

**ط. الخيار الإستراتيجي:** طرائق أو أساليب أو وسائل أو عمليات تهدف إلى تحقيق أعلى استثمار ومنفعة في التوسع إما بالعمليات أو المواقع الجغرافية، أو البقاء على الوضع الحالي، أو إعادة النظر في المواقع التنافسية.

**ي. الاختيار الإستراتيجي:** قرار ترشيح خيار إستراتيجي محدد من محفظة الخيارات، على أساس أن هذا الخيار يحقق أهداف الجامعة.

**ك. الخطة الإستراتيجية:** منهجية فكرية وعملية لرسم مستقبل الجامعة من خلال تحليل مكامن قوتها ومواطن ضعفها في بيئتها الداخلية وتشخيص فرصها وتهديداتها في بيئتها الخارجية، ومن ثم بناء توجهها الإستراتيجي، وتنفيذ هذا التوجه، ورقابة التنفيذ، وتقييم نتائجه.

**ل. الأولويات الإستراتيجية:** مجموعة الأفكار والرؤى والمشاريع والأنشطة التي تعكس الطموحات المستقبلية للجامعة وتُساهم في استدامة الجودة والتميز فيها.

**م. التحليل الرباعي (SWOT Analysis):** تقنية تركز على تحديد الموقف الإستراتيجي للجامعة عن طريق تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية مقابل الفرص والتهديدات الخارجية.

**ن. تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة ومكوناتها (PESTEL Analysis):** وتشمل تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية، وبيان مستوى أهميتها ودرجة تأثيرها على الجامعة، واستخلاص الفرص والتهديدات منها.

**س. تحليل ماكينزي (McKinsey):** إطار عمل يتضمن تحليل البيئة الداخلية ويتكون من سبعة مكونات داخلية، هي: (الهيكل، والأنظمة، ونمط الإدارة، والموظفون، والمهارات، والإستراتيجية، والقيم المشتركة)، بهدف تشخيص نقاط القوة والضعف.

**ع. تحليل أصحاب المصالح (الشركاء):** منهجية تحليلية لتحديد الشركاء الذين يؤثرون ويتأثرون في أداء الجامعة ومستوى أهمية كل طرف منهم وقوته في صناعة القرار.

**ف. القوة:** مقدرات أو خصائص (بشرية و/أو مادية و/أو مالية و/أو تقنية) تمنح الجامعة زخم وتأثير إيجابي مقارنة بالجامعات الأخرى.



- ص. **الضعف:** مشكلات (بشريّة و/أو ماديّة و/أو ماليّة و/أو تقنيّة) تُعيق من تحقيق الجامعة لأهدافها المرسومة.
- ق. **الفرص:** ظروف أو معطيات بيئية ذات انعكاسات إيجابية على أداء الجامعة إذا استطاعت استثمارها.
- ر. **التحديات:** ظروف أو معطيات بيئية ذات انعكاسات سلبية على أداء الجامعة إذا لم تُحسن إدارتها.
- ش. **المقارنات المرجعية:** منهجية لمقارنة أداء الجامعة مع الجامعات المنافسة و/أو الرائدة أو ذات الأداء المتميّز بهدف استخلاص الممارسات الفضلى التي تعدّ موجّهات لإدخال التحسينات وتعزيز الأداء.
- ت. **التوجّه الإستراتيجي:** هوية الجامعة المكوّنة من: رؤيتها، ورسالتها، وقيمها الجوهرية، وغاياتها، وأهدافها التي ترسم المستقبل الذي ترغب الجامعة الوصول إليه.
- ث. **الرؤية:** الحلم المطلوب تحقيقه بما ينسجم مع إمكانيات الجامعة ومقدراتها لتحقيق مستقبلها المنشود.
- خ. **الرسالة:** مجموعة من الغايات التي تشمل كلاً من الغرض من وجود الجامعة، ومجال عملياتها، وأساس ميزتها التنافسيّة.
- ذ. **القيم الجوهرية:** مجموعة المبادئ الإرشادية والأخلاقية التي تحدد سلوك الجامعة والعاملين فيها في تعاملاتها مع الأطراف الأخرى.
- ض. **الغايات:** حالة مستقبلية مرغوبة طويلة الأجل، وغالبًا ما تكون نوعية أكثر مما هي كمية.
- غ. **الأهداف:** تطلعات مستقبلية قصيرة الأجل تتسم بخصائص (SMART) أي محدّدة، وقابلة للقياس، ومقبولة، وواقعية، ومحكومة بوقت.
- ظ. **المحيط الأزرق:** التوجّه العملي نحو مجالات ابتكاريّة غير موجودة لدى الآخرين، أو غير قادرين على القيام بها.

## المحور الثاني: مرجعيات الخطة الإستراتيجية

استندت الجامعة في بناء خطتها الإستراتيجية على مجموعة من المرجعيات أهمها:

1. الورقة النقاشية السابعة لجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين (نيسان، 2017).
2. الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية (2025/2016).
3. قانون التعليم العالي الأردني.
4. قانون الجامعات الأردنية.
5. قانون هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها.
6. الخطط الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي للأعوام (2021/2019).
7. الإطار الوطني للمؤهلات في المملكة الأردنية الهاشمية.
8. اللقاء الحواري في جامعة الشرق الأوسط بين وزير التعليم العالي ورؤساء الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.
9. السياسة العامة لجامعة الشرق الأوسط.
10. الخطط الإستراتيجية للجامعة (2012/2008 و 2013/2010 و 2019/2014).
11. الخطط التنفيذية (الإجرائية) للجامعة للسنوات الخمس الماضية (2015/2014 - 2019/2018).
12. رؤية أصحاب المصالح داخل الجامعة وخارجها.
13. الورش التفاعلية مع العمداء ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر والمراكز والوحدات.
14. دراسات نظرية وتطبيقية وتقارير عملية وميدانية.
15. المؤتمرات العلمية التي أقامتها الجامعة.
16. تقرير التقييم الذاتي للجامعة.
17. الممارسات الفضلى والمقارنات المرجعية.

### المحور الثالث: الأولويات الإستراتيجية لجامعة الشرق الأوسط

تضمّنت الإستراتيجية ثمانية أولويات، هي:

1. الجودة المحليّة للبرامج، والاعتمادات الدوليّة للتخصصات، والتصنيف المحليّ والدوليّ.
2. الشراكات الدوليّة (برامج وتخصصات مستضافة ومشاركة) (حرم جامعي دولي).
3. استكمال متطلبات الجامعة الذكيّة.
4. استحداث التخصصات المهنيّة والتقنيّة الموجهة نحو التوظيف لسد الفجوة في سوق العمل.
5. إنشاء مراكز للتميّز.
6. استحداث وحدة تبادل المعرفة والعلاقة مع الصناعة المحليّة والدوليّة.
7. إدارة الطاقة الاستيعابية للجامعة من خلال رفع الطاقة الاستيعابية العامّة، وإعادة هيكلة البرامج والتخصصات بما يتوافق مع سوق العمل.
8. إدارة فجوات الأداء والفجوات الإستراتيجيّة.

## المحور الرابع: الأنموذج العام للخطة الإستراتيجية:

في إطار منهجية الخطة الإستراتيجية ومرجعياتها وأولوياتها، تمّ تطوير الأنموذج العام للخطة، وهو يتكون من أربع مراحل وأربعة عشرة خطوة تنفيذية، كما هو موضح في الشكل رقم (9).



الشكل رقم (9)

الأنموذج العام للخطة الإستراتيجية لجامعة الشرق الأوسط (2024/2019)

## المحور الخامس: مراحل الخطة الإستراتيجية وخطواتها:

يظهر من النموذج العام للخطة الإستراتيجية المعروضة في الشكل رقم (4) أن الخطة تتكون من أربع مراحل وأربعة عشرة خطوة، وهي على النحو الآتي:

### المرحلة الأولى: أين نحن الآن؟

تتكون هذه المرحلة من أربع خطوات، هي:

الخطوة الأولى: تشخيص الواقع:

لغرض تشخيص واقع الجامعة بصورة موضوعية تم إجراء:

- التحليل الرباعي (SWOT Analysis).

- تحليل أصحاب المصالح (الشركاء).

### ❖ التحليل الرباعي (SWOT Analysis):

تطلب إجراء التحليل الرباعي ما يأتي:

- إقامة حلقات حوارية مع العمداء ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر والمراكز والوحدات وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية لبيان مفهوم التحليل الرباعي وأهميته وأغراضه وأساليبه تنفيذه.
- تنفيذ ورش عمل تفاعلية ضمّت العمداء ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر والمراكز والوحدات وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات على المستوى الكلي (الجامعة) وعلى المستوى الجزئي (الكلية، والقسم، والدائرة، والمركز، والوحدة).
- استخلاص العوامل الخارجية العامة (PESTEL) كما هو موضح أدناه في الشكل رقم (10).



الشكل رقم (10)

## استخلاص عوامل البيئة الخارجية العامة

- إعداد ملخص مصفوفة العوامل الداخلية (القوة - الضعف)، وملخص مصفوفة العوامل الخارجية (الفرص - التهديدات) من خلال تحديد وزن الأهمية لكل عامل، ودرجة الاستجابة له، والوسط الحسابي المرجح لكل عامل ولمجموع العوامل (ملحق 1).
- مناقشة نتائج ملخص المصفوفات، واستبعاد بعض العوامل وإدخال عوامل أخرى، ونتيجة لذلك تم إعداد مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Analysis) كما هو موضح في الشكل (11) التالي.

## البيئة الداخلية



## البيئة الخارجية



## الشكل رقم (11)

## مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

## ❖ تحليل أصحاب المصالح (الشركاء):

تمّ اتباع الإجراءات المعتمدة في التحليل الرباعي من أجل تحديد أهمية كل مجموعة وقوتها في صناعة القرارات المتعلقة بأداء الجامعة ومساراتها المستقبلية، وبعد المناقشات والحوارات أمكن إعداد مصفوفة أصحاب المصالح كما هو موضح في الشكل رقم (12) أدناه.

		مستوى الأهمية	
		عالية	منخفضة
مستوى القوة	عالية	<p><b>إستراتيجية (إشراكهم والتأثير عليهم)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحكومة.</li> <li>- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.</li> <li>- وزارة الداخلية.</li> <li>- هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها.</li> <li>- ديوان الخدمة المدنية.</li> <li>- السفارات والملحقيات الثقافية.</li> <li>- الطلبة.</li> <li>- أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية.</li> <li>- الهيئة .</li> </ul>	<p><b>إستراتيجية (المحافظة على رضاهم)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وزارة الخارجية وشؤون المغتربين.</li> <li>- وزارة البيئة.</li> <li>- أمانة عمّان-بلدية الجيزة.</li> <li>- شركة الكهرباء.</li> <li>- النقابات المهنية.</li> <li>- الصحافة والإعلام.</li> </ul>
	منخفضة	<p><b>إستراتيجية (إبقاؤهم على اطلاع)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وزارة الصناعة والتجارة.</li> <li>- وزارة التخطيط والتعاون الدولي.</li> <li>- المجتمع المحلي.</li> <li>- الأمن العام.</li> <li>- المجلس القضائي الأردني.</li> <li>- جائزة الملكة رانيا للتميّز التربوي.</li> </ul>	<p><b>إستراتيجية (الرصد والمتابعة)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الوزارات الأخرى غير المذكورة.</li> <li>- الشركات والمؤسسات.</li> <li>- الجمعيات العلمية.</li> <li>- منظمات المجتمع المدني.</li> <li>- الجمعيات الخيرية.</li> </ul>

الشكل رقم (12)  
مصفوفة أصحاب المصالح (الشركاء)

يظهر من الشكل رقم (12) السابق أن هناك أربع فئات من أصحاب المصالح (الشركاء) وعلى النحو الآتي:

1. **الفئة الأولى:** هم الشركاء الذين يمتلكون قوة التأثير العالي في القرارات المتعلقة بالجامعة، فضلاً عن أن مستوى أهميتهم للجامعة عالٍ، لذلك يجب على الجامعة اعتماد إستراتيجية (إشراكهم والتأثير عليهم) في التعامل معهم.
2. **الفئة الثانية:** تضم الشركاء الذين يمتلكون قوة التأثير العالي في القرارات المتعلقة بالجامعة ولكن مستوى أهميتهم للجامعة منخفض، لذلك يجب على الجامعة اعتماد إستراتيجية (المحافظة على رضاهم) في التعامل معهم.
3. **الفئة الثالثة:** تشمل الشركاء الذين يمتلكون قوة تأثير منخفضة على القرارات المتعلقة بالجامعة ولكن مستوى أهميتهم للجامعة عالٍ، لذلك يجب على الجامعة اعتماد إستراتيجية (إبقاؤهم على اطلاع) في التعامل معهم.
4. **الفئة الرابعة:** هم الشركاء الذين يمتلكون قوة تأثير منخفضة على قرارات الجامعة، فضلاً عن أن مستوى أهميتهم للجامعة منخفض، لذلك يجب على الجامعة اعتماد إستراتيجية (الرصد والمتابعة) في التعامل معهم.

#### الخطوة الثانية: تحليل التوجّهات المستقبلية:

أي حصر العوامل والمتغيرات والمؤشرات المستقبلية المتعلقة بالجوانب (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية، والتكنولوجية) وتحليل أثرها المباشر أو غير المباشر على إستراتيجية الجامعة، وبعد مراجعة عدد من الدراسات والتقارير العالمية وتحليل محتوياتها بالحوار والمناقشة أمكن حصر التوجّهات المستقبلية ذات التأثير على إستراتيجية الجامعة بالعوامل الآتية:

- تحديد وظائف المستقبل ومهنة.
- الجامعة حاضنة للابتكار، والاختراع، والإبداع، والريادة.
- تنامي الحاجة لحوكمة الجامعات (فكرًا وممارسةً).
- اعتماد خطة إدارة الأداء، وتبني مكوّنات بطاقة الأداء المتوازن.

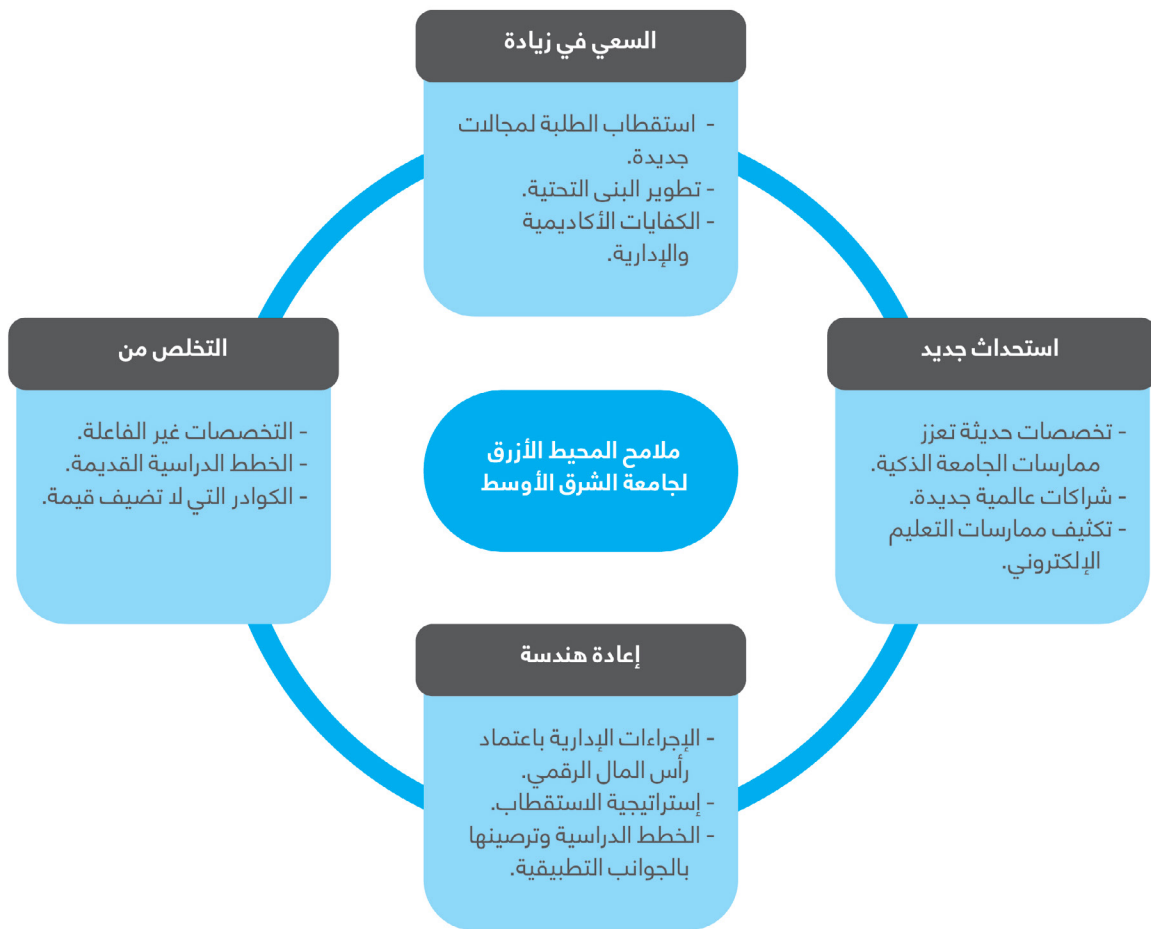


### الخطوة الثالثة: تحديد القضايا:

وتعني رصد القضايا الحالية الراهنة التي تُعدّ مؤثرات على إستراتيجية الجامعة والتي لها أثر مباشر على القدرة التنافسية للجامعة وتحديدها، وأيضًا من خلال استقراء عدد من الدراسات النظرية والميدانية، أو النقاشات العلمية، أمكن رصد القضايا الهامة الآتية:

1. زيادة الطلب على المقاعد الجامعية.
2. قلة فرص العمل.
3. إعادة التأهيل إلى مهن أخرى.
4. التعليم والتعلم والتدريب المستند على الصناعة.
5. الاهتمام بالقدرات الشخصية وتنمية المهارات السلوكية.
6. التركيز على الاقتصاد المعرفي ورأس المال الرقمي.
7. تحديد وظائف المستقبل ومهنة.
8. الابتكار والاختراع والإبداع والريادة يجب أن تُزرع في جينات الجامعة وتنمو في حاضنات أعمال وفقًا لمنهجية واضحة تتضمن تخصيص الموارد السنوية بشكل دقيق.
9. تزايد المطالبات بحوكمة الجامعات (فكرًا وممارسةً).
10. اعتماد إستراتيجية إدارة الأداء، وتبني منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

ومن خلال الخطوات (1، 2، 3) السابقة ضمن المرحلة الأولى، تمّ تصوّر ملامح المحيط الأزرق لجامعة الشرق الأوسط، ويمثل المحيط الأزرق إستراتيجية تركّز على ابتكار القيمة في مجالات وأنشطة وتخصصات غير مُنتهٍ لها المنافسون أو ليس لديهم الكفايات الجوهرية المطلوبة لها ولا ينافسك بها أحد. ويصور الشكل رقم (13) أدناه هذه الملامح.



**الشكل رقم (13)**  
**ملامح المحيط الأزرق لجامعة الشرق الأوسط**

**الخطوة الرابعة: تنفيذ المقارنات المرجعية:**

كما ذكرنا في التعريفات الإجرائية أن المقارنات المرجعية تمثل منهجية لمقارنة أداء الجامعة مع الجامعات المنافسة و/أو الرائدة أو ذات الأداء المتميز بهدف استخلاص الممارسات الفضلى التي تعدّ موجهات لإدخال التحسينات وتعزيز الأداء.

ومن أجل الحصول على نتائج مثمرة من المقارنات المرجعية، نفذت الجامعة نوعين من المقارنات المرجعية، هي: المقارنة الإستراتيجية، والمقارنة التنافسية وعلى النحو الآتي:

**- المقارنة الإستراتيجية:**

أي كيف تنافس الجامعات القادة ذات المكانة العالمية المرموقة؟ وما ممارساتها الفضلى Best Practices؟ والممارسات الفضلى تعني: مجموعة من السلوكيات، والتصرفات، والأفكار التي يقوم بها الأفراد والجامعة، وتقود إلى تحقيق أداء متفوق.

**- المقارنة التنافسية:**

أي كيف تنافس الجامعات الشبيهة التي تنافس ضمن الإطار المحلي أو الإقليمي لجامعة الشرق الأوسط؟ وما توجهاتها الإستراتيجية، وممارساتها الجيدة Good practices؟ والممارسات الجيدة تعني: السلوكيات والتصرفات والمشاريع المستخلصة من محاكاة الجامعات المحليّة والإقليميّة التي يجب أن تقوم بها الجامعة لأنها ضمن حدود مواردها وقدراتها بشكل منسجم مع أهدافها المخططة، وتحقق مردودًا إيجابيًا، وتضيف قيمة لها.

ويوضح الجدول رقم (21) المقارنات المرجعية لجامعة الشرق الأوسط مع ثمان جامعات، خمس منها عالميّة، وواحدة إقليمية، واثنان محليّتان، في خمسة مؤشرات مقارنة، هي: ريادة الأعمال، والمسؤولية المجتمعية، والبحث العلمي، والتعليم، وعدد الطلبة الدوليين.

## الجدول رقم (21)

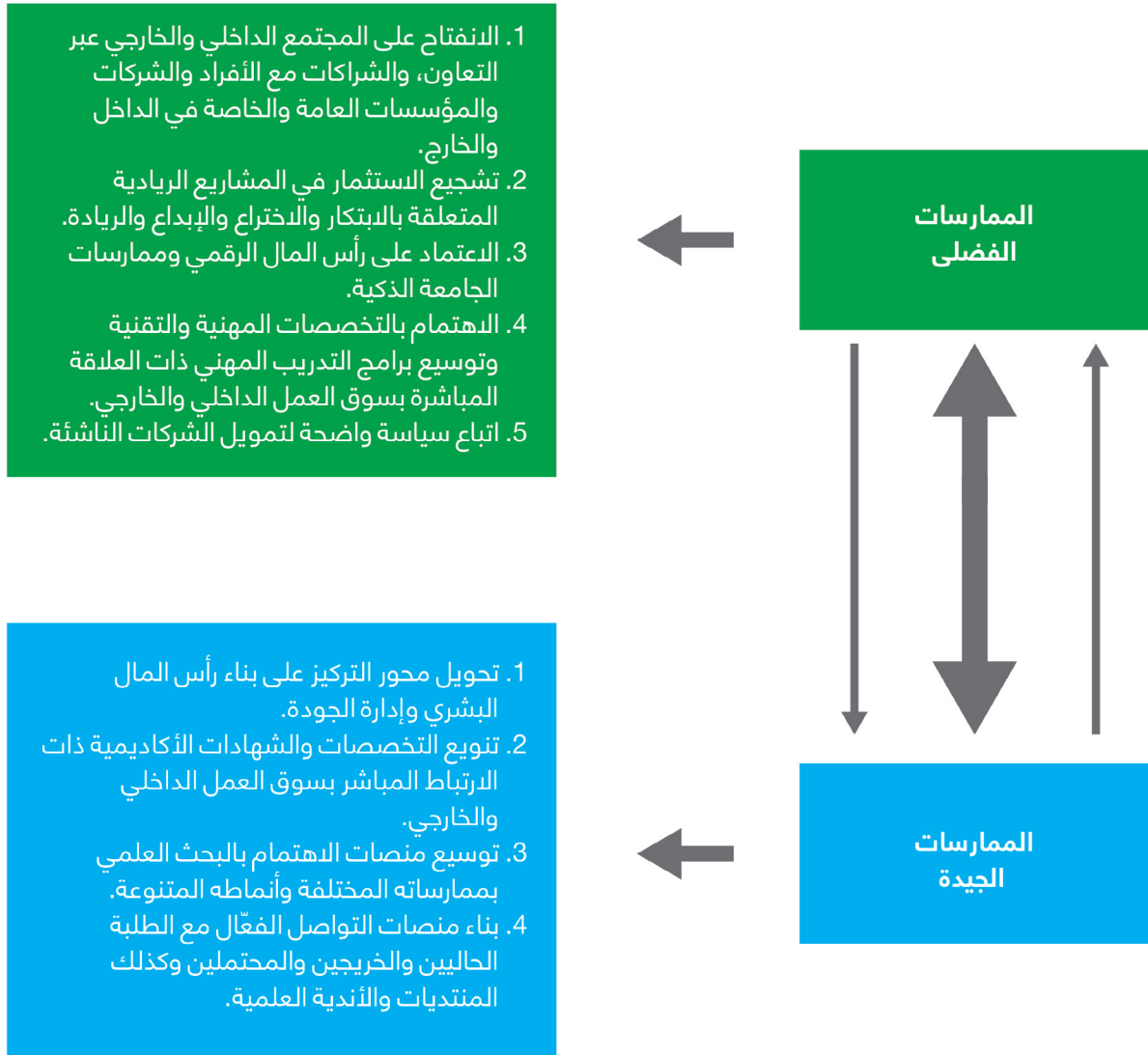
## المقارنات المرجعية لجامعة الشرق الأوسط

الموقع	اسم الجامعة	صفة المقارنة
دولي	Cambridge (UK)	<p><b>صفة المقارنة: ريادة الأعمال والمسؤولية المجتمعية</b></p> <p>1. <b>إدامة التواصل:</b> الوصول إلى الطلبة الحاليين وطلبة الدراسات العليا وموظفي البحوث بعد الدكتوراه والخريجين الجدد من جميع التخصصات العلمية.</p> <p>2. <b>التوظيف:</b> يدير نادي أنصار قسم علوم الكمبيوتر والتكنولوجيا (مختبر الحاسوب) معرض توظيف سنوي.</p> <p>3. <b>التعاون في مجال البحوث:</b> يتم تشجيع الشركاء من الشركات على العمل مع فريق التعاون المخصص في الجامعة الذي سيسهل بعد ذلك التقديم إلى الجامعة.</p> <p>4. <b>الاهتمام بالريادية:</b> إقامة مشاريع ريادية منتجة في مجالات الأفكار الريادية، وتأسيس الأعمال الريادية، واحتضان رواد الجامعة، وإقامة شبكات للأعمال.</p>
دولي	Michigan (USA)	<p><b>صفة المقارنة: عدد الطلبة الدوليين وريادة الأعمال والبحث العلمي</b></p> <p>1. <b>عدد الطلبة الدوليين:</b> (6828) طالبًا وطالبة.</p> <p>2. <b>ريادة الأعمال:</b> لديها اتفاقيات مع القطاعات الصناعية لتشجيع ورعاية الابتكار والإبداع ودعم الطلبة ليكونوا رواد أعمال وتكوين الشركات الناشئة.</p> <p>3. <b>البحث العلمي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مخبراتها البحثية مرتفعة جدًا وفي مجالات متنوعة وبخاصة في الأعمال والهندسة والتكنولوجيا.</li> <li>- تمتلك مراكز البحوث المبتكرة.</li> </ul>
دولي	Karlsruhe Institute of Technology (KIT) (Germany)	<p><b>صفة المقارنة: عدد الطلبة الدوليين وريادة الأعمال</b></p> <p>1. <b>عدد الطلبة الدوليين:</b> (5403) طالبًا وطالبة.</p> <p>2. <b>ريادة الأعمال:</b> تدير مركز للابتكار وريادة الأعمال، يوفر المشورة والموارد المالية للطلبة والخريجين الذي يسعون لبدء مشاريعهم الريادية.</p>
دولي	Bedfordshire (UK)	<p><b>صفة المقارنة: ريادة الأعمال والمسؤولية المجتمعية</b></p> <p>1. <b>التعاون:</b> تعمل الجامعة مع الأفراد والشركات الكبيرة والصغيرة والمنظمات من القطاعين العام والخاص.</p> <p>2. <b>التطوير المستمر:</b> تقيم الجامعة مجموعة من الدورات القصيرة المهنية والتطوير المهني المستمر Continuing Professional Development (CPD) الذي يساعد في إضافة قيمة لمشاريع الأفراد والشركات.</p> <p>3. <b>التدريب المهني:</b> تنفذ الجامعة برامج التدريب المهني أو تعزيز المهارات المتقدمة للأفراد ومهارات تحديد الحاجة إلى تمويل الأعمال التجارية والأكاديمية.</p>
دولي	Strathclyde (UK)	<p><b>صفة المقارنة: عدد الطلبة الدوليين والبحث العلمي</b></p> <p>1. <b>عدد الطلبة الدوليين:</b> (4727) طالبًا وطالبة.</p> <p>2. <b>البحث العلمي:</b> المخرجات البحثية مرتفعة جدًا وتُعدّ من أفضل (20) جامعة في المملكة المتحدة من حيث كثافة البحث العلمي وفقاً لتحليل التايمز للتعليم العالي (REF2014)، وأهم مجالات البحث الرئيسية: الأعمال، والهندسة، والتكنولوجيا.</p>

الموقع	اسم الجامعة	صفة المقارنة
إقليمي	مقارنة	<b>صفة المقارنة: البحث العلمي</b>
		900 - البحوث المنشورة
		250 - المنح البحثية
		250 - مجموعات البحث
28 - برامج الدراسات العليا		
محلي	* مقارنة	<b>صفة المقارنة: التعليم</b>
		18 - عدد الكليات
		24 - عدد برامج الدبلوم
		78 - عدد برامج البكالوريوس
		109 - عدد برامج الماجستير
29 - عدد برامج الدكتوراه		
محلي	* مقارنة	<b>صفة المقارنة: التعليم</b>
		19 - عدد الكليات
		7 - عدد برامج الدبلوم
		53 - عدد برامج البكالوريوس
		32 - عدد برامج الماجستير
1 - عدد برامج الدكتوراه		

\* جرت المقارنة المرجعية مع الكليات التسع المناظرة في جامعة الشرق الأوسط فقط.

من خلال المقارنات السابقة، فضلاً عن مناقشة تحليل التوجّهات والأولويات الإستراتيجيّة، يمكن تلخيص الممارسات الفضلى والجيدة بالشكل رقم (14) أدناه.



الشكل رقم (14)  
تلخيص الممارسات الفضلى والجيدة

## المرحلة الثانية: أين نريد أن نصل؟

في إطار تقييم نتائج مسارات الخطة الإستراتيجية السابقة (2014-2019)؛ فضلاً عن جلسات العصف الذهني المستمرة، وكذلك خلاصات نتائج التحليل الرباعي، حدّدت الجامعة مسارها إلى أين تريد أن تصل؟ وهي المرحلة الثانية من مراحل الأنموذج العام للخطة الإستراتيجية، وتتضمن أربعة خطوات وعلى النحو الآتي:

### الخطوة الخامسة: تحديد التوجّه الإستراتيجي واختيار أنموذج الأعمال:

لتحديد التوجّه الإستراتيجي الذي يمثل هوية الجامعة المكونة من رؤيتها، ورسالتها، وقيمها الجوهرية، وغاياتها، وأهدافها التي ترسم المستقبل الذي ترغب الجامعة الوصول إليه، ومن ثم اختيار أنموذج الأعمال، الذي يعني: «سلسلة من المعلومات والحقائق والأدلة والوظائف الإدارية التي توضح كيفية عمل الجامعة وقدرتها على النجاح في مواجهة التغييرات في حاجات السوق المستهدف وتكوين طرائق جديدة لإضافة القيمة لأصحاب المصالح الذي يلائمهم».

### تمّ القيام بـ :

- دراسة نوعية متكاملة باستخدام منهجية Voyant لتحليل المحتوى التي تعتمد على الويب في قراءة النص وتحليل البيئة، للتأكد من فاعلية رؤية الجامعة ورسالتها. واتضح من نتيجة التحليل أن رؤية الجامعة ورسالتها فاعلتان وملائمتان لمستقبلها ومسائرتان للتوجّهات العالميّة في التعليم والتعلّم، وبالتالي فإنهما لا تحتاجان إلى التغيير أو التحسين أو التعديل.
- استطلاع آراء عينة من أصحاب المصالح (الشركاء) لاختيار أنموذج الأعمال المناسب وتقييم فاعلية قيم الجامعة وغاياتها وأهدافها وملاءمتها (ملحق 2)، وكانت خلاصة النتائج على النحو الآتي:

## • أنموذج الأعمال الملائم:

## "التحول إلى استدامة الجودة والتميز"

أنموذج  
أعمالنا

- لأن الجامعة حققت المستوى الذهبي في ضمان الجودة، وهذا أحد أهم مؤشرات التميز؛ فإن تحويل التفكير إلى الاستدامة والتركيز عليها يُعد المحرك الأساس لهذه المهمة، على أن تكون عناصر هذا الأنموذج كما يأتي:
1. تحديد جميع الفئات المستهدفة بالخدمة التعليمية والتعلمية وأساليب التواصل معها زمانياً ومكانياً.
  2. تحديد نوع الخدمات التعليمية والتعلمية التي يجب أن تقدمها الجامعة.
  3. تحديد طرائق تعظيم الموارد المالية للجامعة من خلال إدارة الاستثمار بالخدمات التعليمية.
  4. تحديد مصادر الميزة التنافسية للجامعة ومنهجيات تعزيزها.
  5. ابتكار طرائق جديدة لتقديم الخدمات التعليمية والتعلمية.

## • قيم الجامعة:

بحاجة إلى إعادة نظر كاملة وشاملة لتتوافق مع توجهات الجامعة وتحدياتها المستقبلية، وتجسد بشكل أعمق رؤية الجامعة ورسالتها.

## • غايات الجامعة:

1. الغاية الأولى: إعادة النظر في النص الحالي.
2. الغاية الثانية: جعلها مباشرة وهادفة.
3. الغاية الثالثة: فاعلة وملائمة.
4. الغاية الرابعة: الحاجة إلى إضافة غاية رابعة تركز على البرامج الأكاديمية الدولية وخططها وتصنيفاتها.

## • أهداف الجامعة:

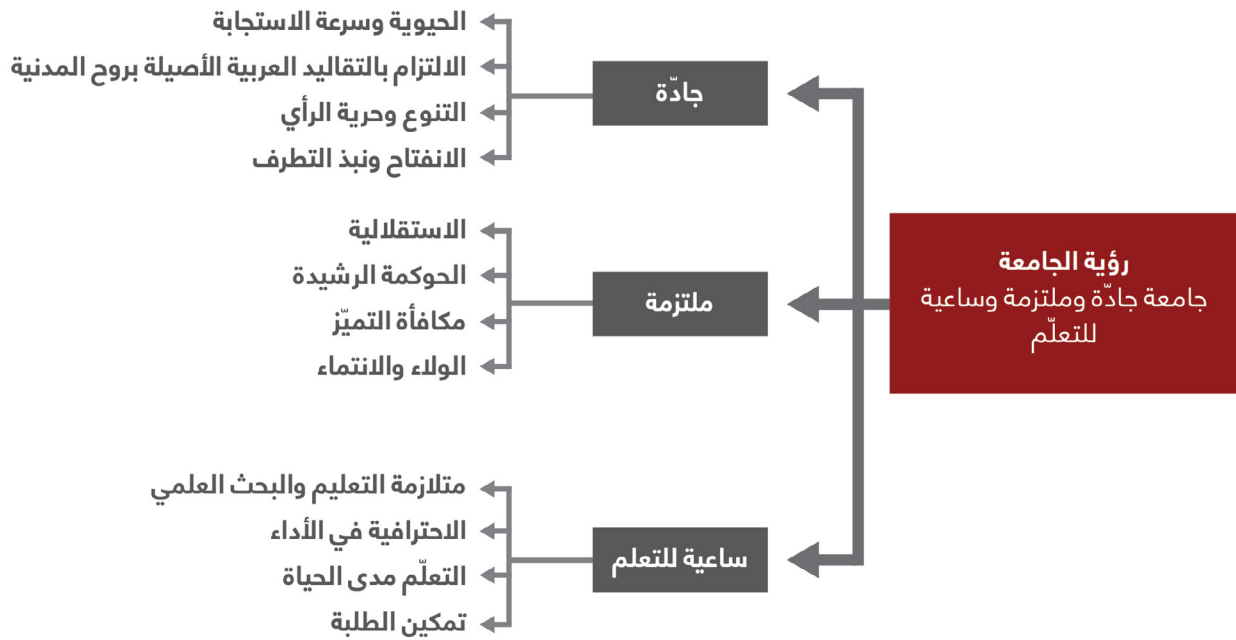
جميع أهداف الجامعة الثمانية الحالية بحاجة إلى مراجعة وإعادة نظر في البناء والصياغة والتوجه.



## الخطوة السادسة: رؤية الجامعة:

## جامعة جادة وملتزمة وساعية للتعلم

ويوضح الشكل رقم (15) المضامين الفكرية لرؤية جامعة الشرق الأوسط.



شكل رقم (15)

رؤية جامعة الشرق الأوسط ومضامينها الفكرية

## الخطوة السابعة: رسالة الجامعة:

إعداد القادة من خلال تهيئة بيئة محفزة  
على التعلّم والبحث العلمي وخدمة المجتمع

## الخطوة الثامنة: القيم الجوهرية:

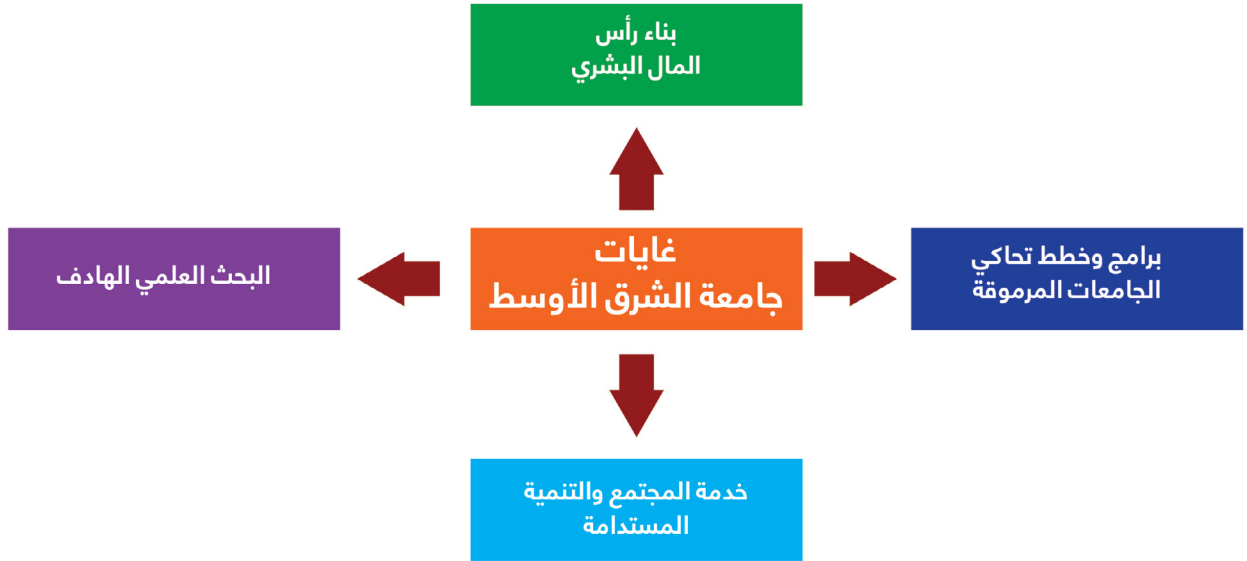
- **الجديّة والالتزام والتعلّم:** تعدّ الجديّة والالتزام والسعي للتعلّم أحد أهم مرجعيّات المنظومة القيمية للجامعة.
- **الانفتاح على الفضاءات الأكاديمية:** تمثل قيمة الانفتاح على الفضاءات الأكاديمية المحليّة، والإقليمية، والعالمية ضرورة لا بدّ منها لتبادل المعلومات وإقامة الشراكات العلميّة والثقافية خدمة للبشرية جمعاء.
- **احترام مقدرات المجتمع:** تعدّ مسألة احترام قيم المجتمع وتراثه التاريخي والوطني أحد أهم مرتكزات المنظومة القيمية للجامعة.
- **الحوار وتغذية العقول:** توفير الأجواء المناسبة للحوار وتبادل الأفكار وتغذية العقول لجميع الفئات الموجودة في الجامعة من أعضاء هيئة تدريسية وإدارية وطلبة قيمة مهمة لنبذ العنف والتعصب وتجسيد ممارسات الثقافة التنظيمية وفن الذوق الرفيع وقواعد الأسبقية (الإتيكيت والبروتوكول).
- **الاحترام والاعتراف بالإنجازات:** التعامل باحترام مع أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، وتقدير الدرجات العلمية الأكاديمية وصون هيبتها، والطلبة وعائلاتهم وأصحاب المصالح كافة والاعتراف بالإنجازات المتميزة يمثل قيمة عليا لأنها تحقق مفهوم الجامعة المحترمة.
- **مكارم الأخلاق:** تمثل قيمة يُعدّ بها في معاملات الجامعة وتعاملاتها مع جميع الأطراف والمؤسسات والأفراد.
- **المصداقية والتفأول:** تعدّ قيمة مؤثرة في بناء مجتمع جامعي راقٍ وحميم سماته الأمل بالمستقبل والتسامح في الحياة والمرونة في التفكير.
- **الأمان الوظيفي وصون حرية التعبير:** تمثل قيمة أساسية في تنظيم علاقة الحقوق بالواجبات المتبادلة بين الجامعة ومنتسبيها.

## المرحلة الثالثة: كيف نصل إلى ما نريد؟

تكونت هذه المرحلة من ثلاث خطوات وكما يأتي:

### الخطوة التاسعة: غايات الجامعة:

يعرض الشكل رقم (16) غايات جامعة الشرق الأوسط.



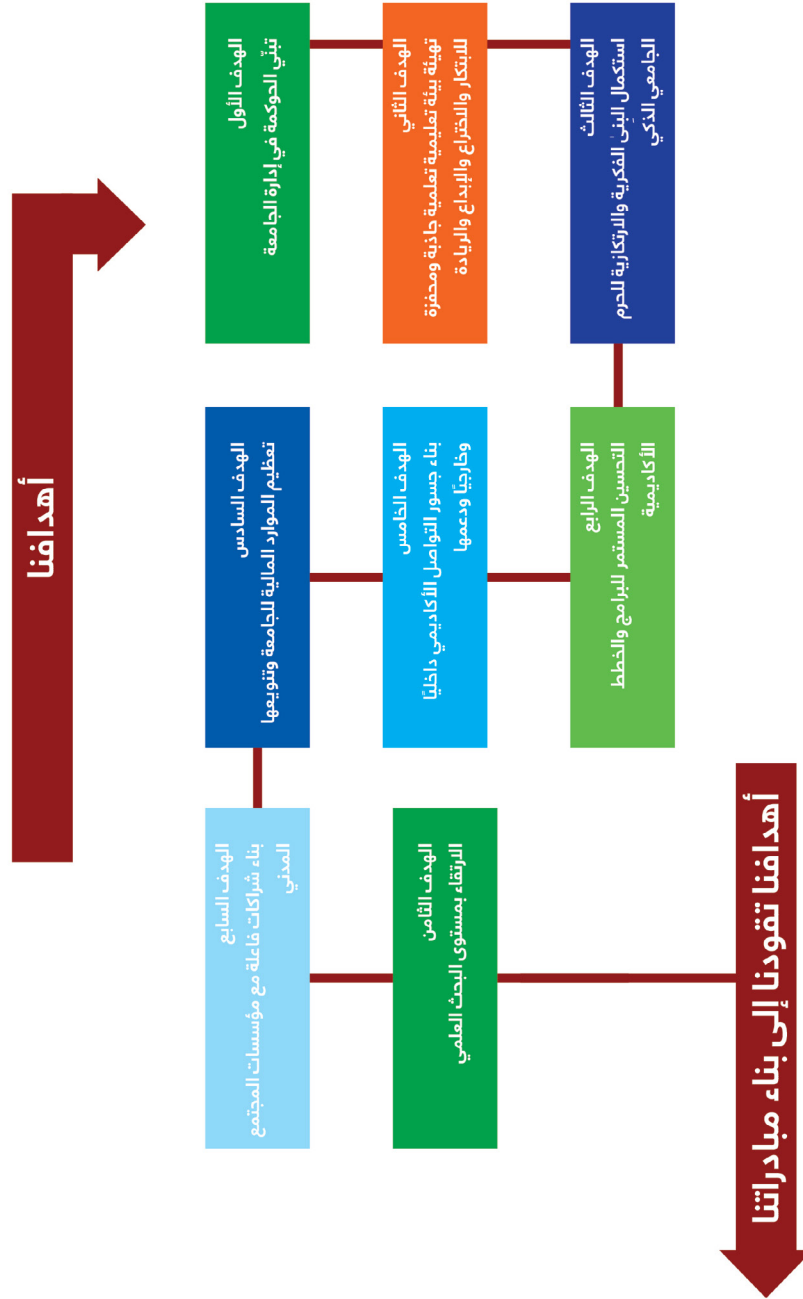
### الشكل رقم (16)

### غايات جامعة الشرق الأوسط

وقد رُوعي في صياغة الغايات توافقها مع مؤشرات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الواردة في كتابها رقم (م ع/8025) تاريخ (2019/07/11) كما يوضحه الملحق رقم (3).

## الخطوة العاشرة: أهداف الجامعة والمبادرات الإستراتيجية: أولاً: أهداف الجامعة:

يبين الشكل رقم (17) أهداف جامعة الشرق الأوسط ودورها في بناء المبادرات.



### الشكل رقم (17)

### أهداف جامعة الشرق الأوسط

وقد رُوعي في صياغة الأهداف توافيقها مع مؤشرات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الواردة في كتابها رقم (م ع/8025) تاريخ (2019/07/11) كما يوضحه الملحق رقم (4).

## ثانياً: المبادرات الإستراتيجية:

في إطار غايات الجامعة وأهدافها اشتقت (36) مبادرة موزّعة على أساس غايات الجامعة الأربع والأهداف الثمانية، ويعرض الجدول رقم (22) هذه المبادرات.

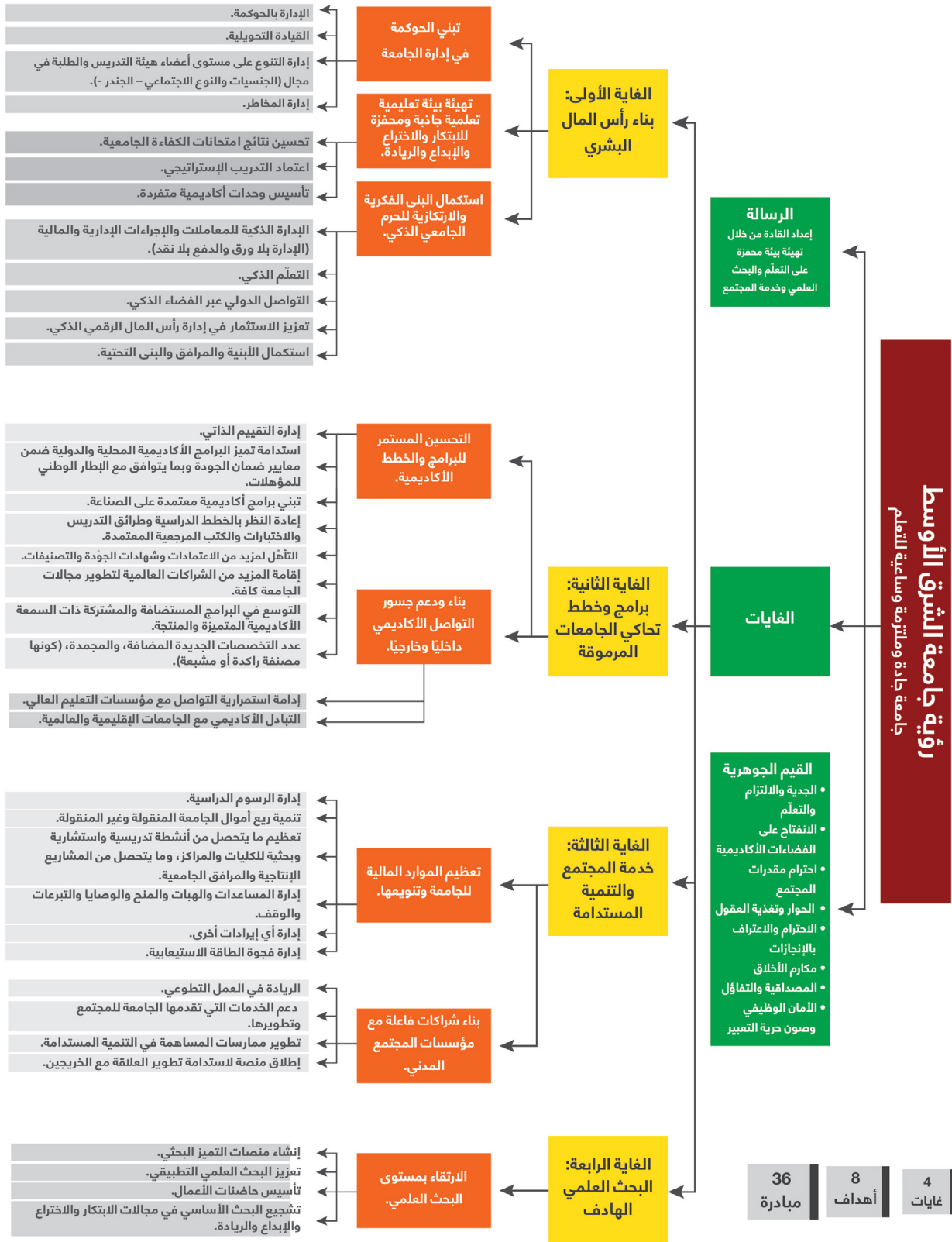
## الجدول رقم (22)

## مبادرات جامعة الشرق الأوسط في إطار أهدافها الإستراتيجية

المبادرات	الأهداف	الغايات
1. الإدارة بالحوكمة. 2. القيادة التحويلية. 3. إدارة التنوع على مستوى أعضاء هيئة التدريس والطلبة في مجال (الجنسيات والنوع الاجتماعي - الجندر -). 4. إدارة المخاطر.	1. تبني الحوكمة في إدارة الجامعة.	الغاية الأولى: بناء رأس المال البشري
5. تحسين نتائج امتحانات الكفاءة الجامعية. 6. اعتماد التدريب الإستراتيجي. 7. تأسيس وحدات أكاديمية متفردة.	2. تهيئة بيئة تعليمية تعلمية جاذبة ومحفزة للابتكار والاختراع والإبداع والريادة.	
8. الإدارة الذكّية للمعاملات والإجراءات الإدارية والمالية (الإدارة بلا ورق والدفع بلا نقد). 9. التعلّم الذكي. 10. التواصل الدولي عبر الفضاء الذكي. 11. تعزيز الاستثمار في إدارة رأس المال الرقمي الذكي. 12. استكمال الأبنية والمرافق والبُنَى التحتية.	3. استكمال البُنَى الفكرية والارتكازية للحرم الجامعي الذكي.	

المبادرات	الأهداف	الغايات
<p>13. إدارة التقييم الذاتي.</p> <p>14. استدامة تميّز البرامج الأكاديمية المحليّة والدوليّة ضمن معايير ضمان الجودة وبما يتوافق مع الإطار الوطني للمؤهلات.</p> <p>15. تبني برامج أكاديمية معتمدة على الصناعة.</p> <p>16. إعادة النظر بالخطط الدراسية وطرائق التدريس والاختبارات والكتب المرجعيّة المعتمدة.</p> <p>17. التأهل لمزيد من الاعتمادات وشهادات الجودة والتصنيفات.</p> <p>18. إقامة المزيد من الشراكات العالميّة لتطوير مجالات الجامعة كافة.</p> <p>19. التوسع في البرامج المستضافة والمشاركة ذات السمعة الأكاديميّة المتميّزة والمنتجة.</p> <p>20. عدد التخصصات الجديدة المضافة، والمجمدة، (كونها مصنّفه راکدة أو مشبعة).</p>	<p>4. التحسين المستمر للبرامج والخطط الأكاديميّة.</p>	<p>الغاية الثانية: تعزيز برامج جودة معتمدة</p>
<p>21. إدامة استمرارية التواصل مع مؤسسات التعليم العالي.</p> <p>22. التبادل الأكاديمي مع الجامعات الإقليميّة والعالميّة.</p>	<p>5. بناء ودعم جسور التواصل الأكاديمي داخليًا وخارجيًا.</p>	
<p>23. إدارة الرسوم الدراسيّة.</p> <p>24. تنمية ريع أموال الجامعة المنقولة وغير المنقولة.</p> <p>25. تعظيم ما يتحصل من أنشطة تدريسية واستشارية وبحثية للكليات والمراكز، وما يتحصل من المشاريع الإنتاجية والمرافق الجامعية.</p> <p>26. إدارة المساعدات والهبات والمنح والوصايا والتبرعات والوقف.</p> <p>27. إدارة أيّ إيرادات أخرى.</p> <p>28. إدارة فجوة الطاقة الاستيعابية.</p>	<p>6. تعظيم الموارد الماليّة للجامعة وتنويعها.</p>	<p>الغاية الثالثة: خدمة المجتمع والتنمية المستدامة</p>
<p>29. الريادة في العمل التطوعي.</p> <p>30. دعم الخدمات التي تقدّمها الجامعة للمجتمع وتطويرها.</p> <p>31. تطوير ممارسات المساهمة في التنمية المستدامة.</p> <p>32. إطلاق منصة لاستدامة تطوير العلاقة مع الخريجين.</p>	<p>7. بناء شراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المدني.</p>	
<p>33. إنشاء منصات التميّز البحثي.</p> <p>34. تعزيز البحث العلمي التطبيقي.</p> <p>35. تأسيس حاضنات الأعمال.</p> <p>36. تشجيع البحث الأساسي في مجالات الابتكار والاختراع والإبداع والريادة.</p>	<p>8. الارتقاء بمستوى البحث العلمي.</p>	<p>الغاية الرابعة: البحث العلمي الأهداف</p>

ويعرض الشكل رقم (18) أدناه خلاصة التوجه الإستراتيجي لجامعة الشرق الأوسط.



الشكل رقم (18)  
خلاصة التوجه الإستراتيجي لجامعة الشرق الأوسط

**الخطوة الحادية عشرة: مؤشرات الأداء الرئيسية:**

أعدت الجامعة دليلًا متكاملًا لمؤشرات الأداء الرئيسية بعنوان (دليل مؤشرات الأداء الرئيسية لجامعة الشرق الأوسط) مسجلًا لدى دائرة المكتبة الوطنية برقم إيداع (2018/9/4557)، تضمن (197) مؤشرًا لجميع أنشطة الجامعة وعملياتها. ويعد هذا الدليل مرجعًا في قياس الأداء وتقييمه. ويوضح الجدول رقم (23) طبيعة مؤشرات الأداء الرئيسية ونوعها وأعدادها.

**جدول رقم (23)****تفاصيل مؤشرات الأداء الرئيسية لجامعة الشرق الأوسط**

ت	طبيعة المؤشرات	عدد المؤشرات الكمية	عدد المؤشرات النوعية	مجموع المؤشرات
1.	مؤشرات المدخلات	58	13	71
2.	مؤشرات العمليات	56	2	58
3.	مؤشرات المخرجات	51	17	68
	مجموع المؤشرات	165	32	197

**المرحلة الرابعة: هل حققنا ما نريد؟**

تتكون هذه المرحلة من ثلاث خطوات تكمل تسلسل الخطوات الإحدى عشر السابقة، وهي:

**الخطوة الثانية عشرة: تنفيذ الإستراتيجية:**

**تنفيذ الإستراتيجية تعني:** مجموعة الأنشطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية المصوغة موضع التطبيق الفعلي من خلال جهود إدارية مرسومة تُساهم في تحسين كفاءتها لتحقيق النتائج المستهدفة. وتتطلب عملية تنفيذ الإستراتيجية ثلاث خطوات، هي:

**1. تحديد مهام التنفيذ:**

المتطلب الأول من متطلبات نجاح تنفيذ الإستراتيجية هو تحديد مهمّات التنفيذ، وتشمل:

- بناء خمس خطط تنفيذية لترجمة الخطة الإستراتيجية.
- تهيئة الكفايات والإمكانات اللازمة.
- تطوير موازنات مالية فاعلة لتوجيه الموارد والإمكانات.
- ربط المكافآت والحوافز بإنجاز الأهداف.
- رصف ثقافة الجامعة التنظيمية مع الإستراتيجية.
- صناعة قيادات طموحة وقادرة على مواجهة تحديات تنفيذ الإستراتيجية.



**2. تحديد ضوابط التنفيذ:**

المتطلب الثاني من متطلب نجاح تنفيذ الإستراتيجية هو تحديد ضوابط التنفيذ، وتشمل:

- تحديد الجهات والأفراد الذين سيقومون بتنفيذ الإستراتيجية.
- تحديد سبل رصف عمليات الجامعة ومحاذاتها مع التوجه الإستراتيجي الجديد.
- تحديد كيفية العمل معًا لتحقيق ما هو مطلوب.

**3. تحديد أنشطة التنفيذ:**

المتطلب الثالث من متطلبات نجاح تنفيذ الإستراتيجية هو تحديد أنشطة التنفيذ، وتشمل:

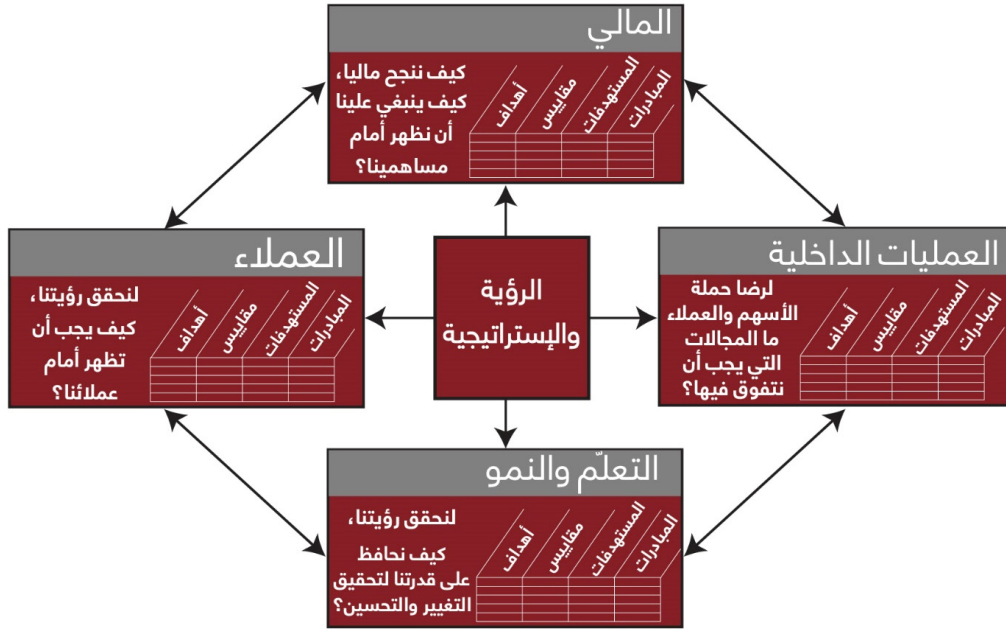
- تنظيم جهود المنفذين وتوزيع الأدوار.
- متابعة جهود المنفذين.
- تحفيز جهود المنفذين.

**الخطوة الثالثة عشرة: رقابة الإستراتيجية:**

الرقابة الإستراتيجية هي تقييم مستوى تنفيذ الإستراتيجية، وعمل الإجراءات التصحيحية عند وجود الانحرافات من خلال ضبط أداء الجامعة والأفراد العاملين فيها، وتحديد مدى استغلال الجامعة لمواردها الحالية، والتركيز على المشكلات المهمة التي تواجه الجامعة في المستقبل. ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأدوات التي ستعتمدها الجامعة لاحقًا، وتشمل:

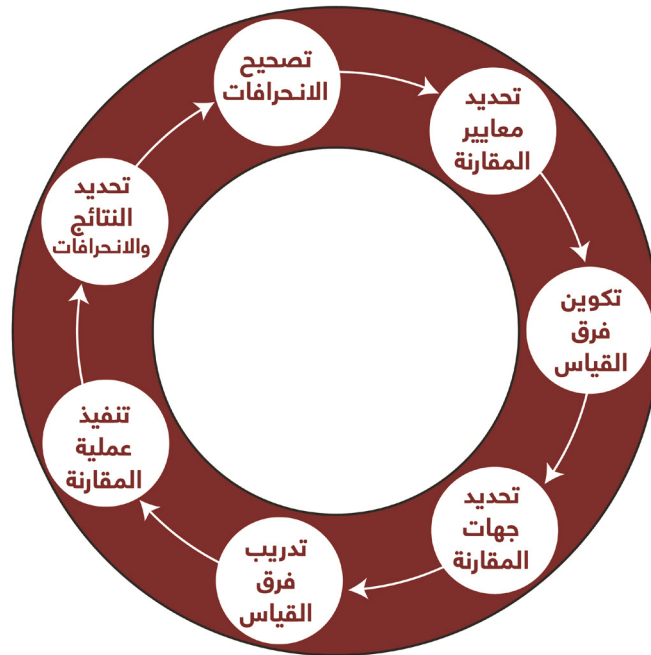
**1. بطاقة الأداء المتوازن: نظام لقياس الأداء بشكل منظم، إذ يتم بوساطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف**

واضحة، ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقييم الأداء، مع توفير معايير الأداء، ويتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، كما هو موضح في الشكل رقم (19) أدناه.



الشكل رقم (19)  
نموذج بطاقة الأداء المتوازن

2. **المقارنة المرجعية:** تمثل المقارنة المرجعية المستوى الذي تقارن به نتائج الأداء للحكم على جودته، وقد يكون المستوى منافسين خارجيين، أو قادة سوق، أو يكون نتائج سابقة، أو معايير متفقا عليها، كما هو موضح في الشكل رقم (02) أدناه.

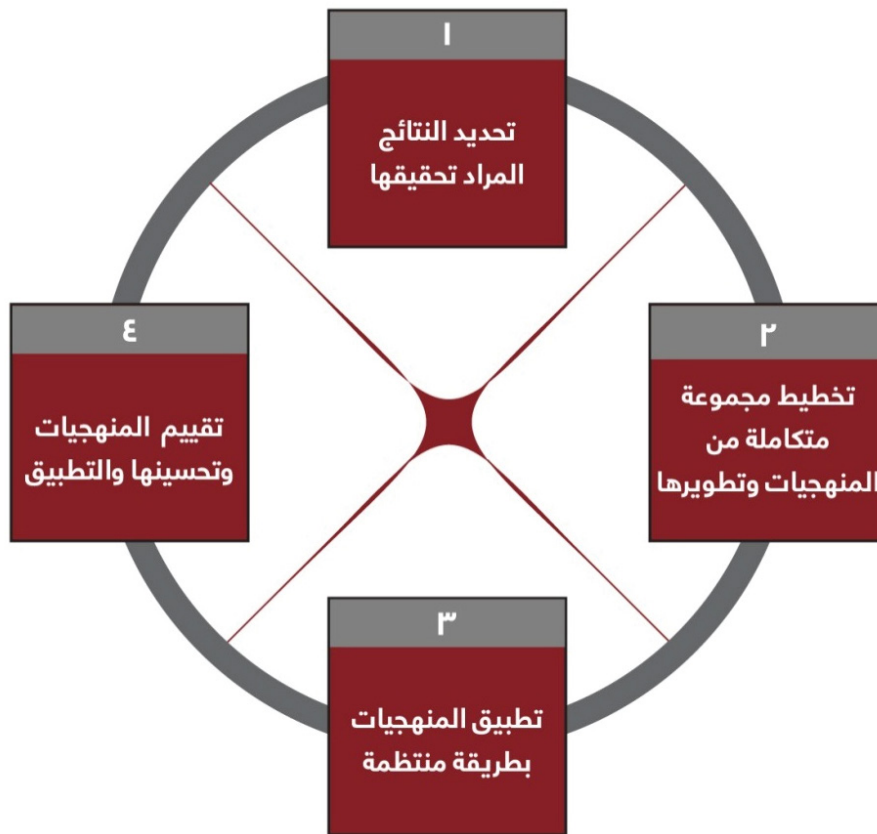


الشكل رقم (20)  
دورة المقارنة المرجعية

3. تقنية الرادار: أداة رصد الأداء وقياسه عبر أربعة عناصر، هي:

- النتائج Results.
- المنهجية Approach.
- التطبيق Deployment.
- التقييم والتحسين Assessment & Refinement.

كما هو موضح في الشكل رقم (21) أدناه.



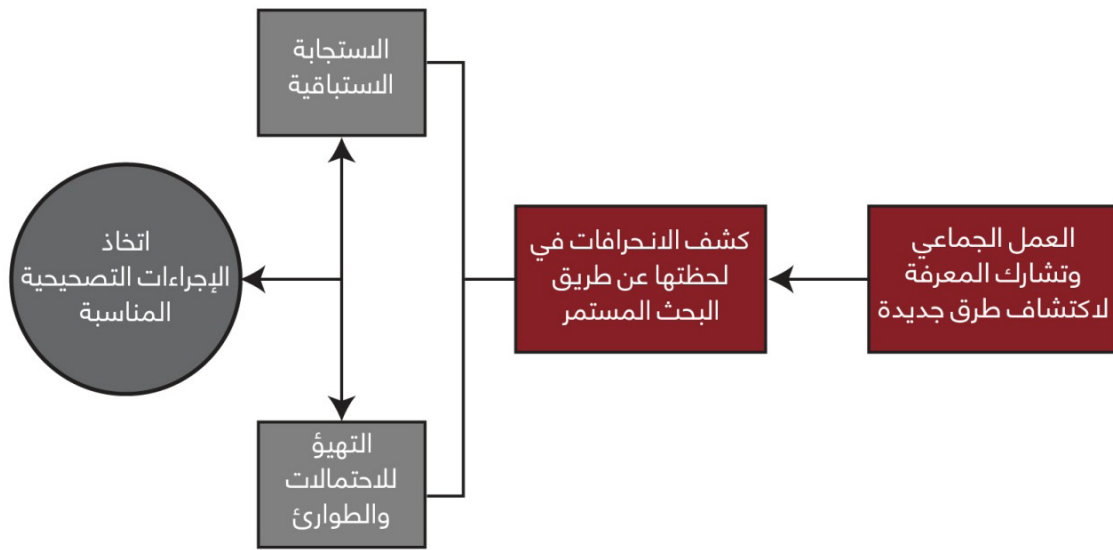
الشكل رقم (21)  
آلية تقييم الرادار

#### 4. التحسين المستمر: البحث الدائم عن طرائق جديدة لتحسين جودة العمل والأداء. والتحسين المستمر طريقة

مهمة للرقابة الإستراتيجية للأسباب الآتية:

- يكشف الانحرافات في لحظتها، ويمنع تراكم الأخطاء.
- يسمح للجامعة بالاستجابة بشكل استباقي وفي الوقت المناسب للتطور السريع في العديد من المجالات التي تؤثر على نجاح العمل.
- يساعد الجامعة على التهيؤ للاحتتمالات والطوارئ.
- يشجع على العمل الجماعي وتشارك المعرفة.

كما هو موضح في الشكل رقم (22) أدناه.



الشكل رقم (22)  
عملية التحسين المستمر

## الخطوة الرابعة عشرة: تقييم الإستراتيجية:

تعكس عملية تقييم الإستراتيجية مرحلة الدروس المستفادة.

إن الدروس المستفادة هي عملية ديناميكية تسهل قدرة الجامعة على الابتكار والتأقلم من خلال تحديد التغييرات اللازمة لتحقيق التأثيرات التنظيمية المرجوة أو تعزيزها. تتطلب هذه التأثيرات المرجوة، في أوقات مختلفة، تعزيز الناجعة منها تمامًا و/أو تغيير تلك التي لا تعمل بكفاءة وبفاعلية أو تلك التي تصحبها من خلال إحداث تغييراً في السلوك الشخصي أو التنظيمي نتيجة للتعلّم من الخبرات السابقة.

وتعتمد عملية الدروس المستفادة على نتائج مؤشرات الأداء الرئيسة.

## مراجع وقراءات إضافية

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

اتحاد الجامعات العربية (2017). دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية، عمّان، المملكة الأردنية الهاشمية.

مركز الملك عبد الله الثاني للتميز (2017). جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، الدورة التاسعة.

ناصر الدين، يعقوب (2018). هكذا أفكر "من وحي معرفتي الأكاديمية وتجربتي العملية" في الممارسات

الإستراتيجية، منشورات جامعة الشرق الأوسط، توزيع دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

ناصر الدين، يعقوب (2019). الإستراتيجية: منهج الممارسات الإستراتيجية المتكاملة - التفكير الإستراتيجي،

والتخطيط الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة الشرق الأوسط، توزيع دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الأردن.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

Altbach, P., Reisberg, L. and Rumbley, L. (2010). **Trends in Global Higher Education**

**Tracking an Academic Revolution**, UNESCO publishing, Sense publishers, Boston.

British Council (2012). **The shape of things to come: higher education global trends**

**and emerging opportunities to 2020**, Going Global [www.britishcouncil.org/higher-](http://www.britishcouncil.org/higher-education)

education.

Jones, G. & Hill, C. (2013). **Strategic Management: An Integrated Approach**, Houghton

Mifflin Company, Boston.

University of Oxford, International Strategy (2017). **International Trends in higher Education**

**2016-2017**, United Kingdom.

Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. & Bamford, C. (2018). **Strategic Management and**

**Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, Pearson, New York.

## الملاحق

### الملحق رقم (1)

#### ملخص مصفوفة العوامل الداخلية و مصفوفة العوامل الخارجية

#### أولاً: نتائج تحليل العوامل الداخلية (القوة والضعف)

التعليقات (5)	الوزن المرجح (4) 3 × 2	الدرجة (3)	الوزن (2)	العوامل الداخلية (1) القوة - الضعف
<b>أولاً: القوة:</b>				
	0.30	3	0.10	- الشراكات الأكاديمية والبحثية العالمية.
	0.40	4	0.10	- الفوز بجائزة ضمان الجودة (المستوى الذهبي).
	0.10	2	0.05	- أعضاء هيئة تدريس مؤهلين في أغلب التخصصات.
	0.24	3	0.08	- تنوع في أعضاء هيئة التدريس من جنسيات مختلفة.
	0.30	3	0.10	- توافر بنى تحتية متكاملة للبيئة التعليمية.
	0.60	5	0.12	- موقع الجامعة الجغرافي.
	0.15	3	0.05	- مساحة الجامعة الخضراء الصديقة للبيئة.
<b>ثانياً: الضعف:</b>				
	0.28	4	0.07	- ندرة بعض التخصصات العلمية لأعضاء هيئة التدريس.
	0.15	3	0.05	- هيمنة الجوانب النظرية على التطبيقية في الخطط الدراسية.
	0.50	5	0.10	- محدودية فاعلية خطط الاستقطاب ومتابعة الخريجين.
	0.12	4	0.03	- غياب إستراتيجية التنسيق بين الجامعة وسوق العمل.
	0.35	5	0.07	- تعدد بعض الإجراءات الإدارية والمالية مع الطلبة.
	0.12	4	0.03	- تدني كفايات بعض الكوادر الإدارية.
	0.06	3	0.02	- ضعف مستويات اللغة الإنجليزية والعربية واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.
	0.06	2	0.03	- تركيز بعض أعضاء هيئة التدريس على محور التدريس فقط وإغفال المحاور الأخرى لمهام عضو هيئة التدريس.
	<b>3.73</b>		<b>1.00</b>	<b>معدل الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية للجامعة.</b>

## ثانياً: نتائج تحليل PESTEL وقوى التنافس (الفرص والتهديدات)

التعليقات (5)	الوزن المرجح (4) 3 × 2	الدرجة (3)	الوزن (2)	العوامل الخارجية (1) الفرص - التهديدات
<b>أولاً: الفرص:</b>				
	0.60	4	0.15	- الاستقرار الأمني والسياسي في الأردن.
	0.15	3	0.05	- دعم السياسات الحكومية وتعاون وزارة التعليم العالي وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها.
	0.15	3	0.05	- استمرار الطلب على الكرسي الجامعي ومرونة مسارات الدراسة.
	0.28	4	0.07	- رغبة الطلبة العرب والأجانب في التسجيل في الجامعات الأردنية.
	0.18	3	0.06	- انتشار التعليم الإلكتروني عن بُعد.
	0.20	4	0.05	- توسع الطلب على الشهادات المهنية التي تلائم متطلبات سوق العمل.
	0.06	1	0.06	- النمو المتزايد في القطاعات الإنشائية والمشاريع الريادية.
	0.06	1	0.06	- نمو سكاني عالٍ (لجوء وهجرة).
<b>ثانياً: التهديدات:</b>				
	0.48	4	0.12	- تحول بعض كليات المجتمع إلى كليات جامعية.
	0.15	3	0.05	- المنافسة على مقاعد الدراسات العليا بين الجامعات الخاصة والعامّة.
	0.24	3	0.08	- عدم التلاؤم بين بعض تخصصات الجامعة والفرص الاستثمارية.
	0.14	2	0.07	- تعارض القوانين والأنظمة والتعليمات مع معايير الجودة العالمية وعدم تطبيقها على الجامعات الوطنية كافة .
	0.20	4	0.05	- تشابه التخصصات والبرامج بين الجامعات الخاصة.
	0.16	4	0.04	- تدني جودة البنية التحتية للخدمات المحيطة بالجامعة من طرق وإنارة وتصريف مياه.
	0.12	2	0.06	- عدم ثبات القوانين والأنظمة والتعليمات الحاكمة للتعليم العالي .
	0.08	2	0.04	- سياسة القبول في الجامعات الحكومية .
	<b>3.25</b>		<b>1.00</b>	<b>معدل الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية للجامعة</b>



## الملحق رقم (2)

## آراء عينة من أصحاب المصالح (الشركاء)

## السادة أصحاب المصالح (الشركاء) المحترمون

## تحية طيبة، وبعد،

من أجل اختيار أنموذج أعمال يجسد رؤية الجامعة ورسالتها وتوجهاتها المستقبلية وتقييم فاعلية قيم الجامعة وغاياتها وأهدافها، ونظراً لدوركم الفاعل في تحديد توجه الجامعة الإستراتيجي وما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية واسعة، ولكونكم المعنيين بالأمر مباشرة.

نتوجه إليكم بالاستبانة المرفقة، راجياً الإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية، وندرج في الأدنى تعريفات للمصطلحات التي استخدمت في الاستبانة.

وتقبلوا وافر الشكر والتقدير ...

- **أنموذج الأعمال:** سلسلة من المعلومات والحقائق والأدلة والوظائف الإدارية التي توضح كيفية عمل الجامعة وقدرتها على النجاح في مواجهة التغييرات في حاجات السوق المستهدف وتكوين طرائق جديدة لإضافة القيمة لأصحاب المصالح الذي يلائم هذا التوجه.
- **الرؤية:** الحلم المطلوب تحقيقه للمستقبل الحقيقي للجامعة.
- **الرسالة:** مجموعة من الغايات التي تشمل كلاً من الغرض من وجود الجامعة، ومجال عملياتها، وأساس ميزتها التنافسية.
- **القيم الجوهرية:** مجموعة المبادئ الإرشادية والأخلاقية التي تحدد سلوك الجامعة والعاملين فيها في تعاملاتها مع الأطراف الأخرى.
- **الغايات:** حالة مستقبلية مرغوبة طويلة الأجل وغالباً ما تكون نوعية أكثر مما هي كمية.
- **الأهداف:** تطلعات مستقبلية قصيرة الأجل تتسم بخصائص (SMART) أي محددة، وقابلة للقياس، ومقبولة، وواقعية، ومحكومة بوقت.

## السؤال الأول:

برأيك، أيّ من نماذج الأعمال الآتية يجسد رؤية الجامعة ورسالتها. الرجاء اختيار واحد منها وذلك بوضع علامة (✓) داخل القوس الذي يمثل اختيارك، ومن ثم كتابة أسباب الاختيار.

1. التحوّل إلى استدامة الجودة والتميّز. ( ) السبب:

2. التحوّل إلى استدامة النجاح الإستراتيجي. ( ) السبب:

3. التحوّل إلى استدامة الريادة الإستراتيجية. ( ) السبب:

## السؤال الثاني:

حدد درجة تجسيد قيم الجامعة الآتية لرؤية الجامعة، ورسالتها، وذلك بوضع علامة (√) تحت الاختيار الذي يعكس رأيك، وكتابة أي ملاحظة تراها ضرورية.

الملاحظات	تجسدها بدرجة قليلة جدًا	تجسدها بدرجة قليلة	تجسدها بدرجة متوسطة	تجسدها بدرجة كبيرة	تجسدها بدرجة كبيرة جدًا	القيم
						التميز
						الإبداع
						التعلم والتعليم المستمرين
						سرعة الاستجابة
						الحوكمة
						خدمة المجتمع
						العالمية

## السؤال الثالث:

حدد درجة تجسيد غايات الجامعة الآتية لرؤية الجامعة، ورسالتها، وذلك بوضع علامة (√) تحت الاختيار الذي يعكس رأيك، وكتابة أي ملاحظة تراها ضرورية.

الملاحظات	تجسدها بدرجة قليلة جدًا	تجسدها بدرجة قليلة	تجسدها بدرجة متوسطة	تجسدها بدرجة كبيرة	تجسدها بدرجة كبيرة جدًا	الغايات
						صناعة المعرفة وإعداد القادة
						البحث العلمي والاقتصاد المعرفي
						خدمة المجتمع والتنمية المستدامة

## السؤال الرابع:

حدد درجة تجسيد أهداف الجامعة الآتية لغايات الجامعة، وذلك بوضع علامة (√) تحت الاختيار الذي يعكس رأيك، وكتابة أي ملاحظة تراها ضرورية.

الملاحظات	تجسدها بدرجة قليلة جدًا	تجسدها بدرجة قليلة	تجسدها بدرجة متوسطة	تجسدها بدرجة كبيرة	تجسدها بدرجة كبيرة جدًا	الأهداف
						تبني الحوكمة في إدارة الجامعة بفاعلية وكفاءة بما يحقق الريادة.
						تقديم برامج أكاديمية رائدة وفق معايير الجودة الشاملة.
						تهيئة بيئة تعليمية علمية جاذبة ومحفزة للإبداع والتميز.
						رفع كفاءة أداء كليات الجامعة وعماداتها ودوائرها ومراكزها ومكاتبها.
						دعم وبناء جسور التواصل الأكاديمي داخليًا وخارجيًا.
						بناء شراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع.
						الارتقاء بمستوى البحث العلمي والدراسات العليا، وتعزيز البحث التطبيقي.
						تنمية الموارد المالية للجامعة

## السؤال الخامس:

حدد درجة توافر خصائص قاعدة (SMART) في أهداف الجامعة الآتية، وذلك بوضع علامة (√) إذا كانت متوفرة، وعلامة (x) إذا لم تكن متوفرة تحت الاختيار الذي يعكس رأيك، وكتابة أي ملاحظة تراها ضرورية.

الملاحظات	محددة S	قابلة للقياس M	مقبولة A	واقعية R	محكومة بوقت T	الأهداف
						تبني الحوكمة في إدارة الجامعة بفاعلية وكفاءة بما يحقق الريادة.
						تقديم برامج أكاديمية رائدة وفق معايير الجودة الشاملة.
						تهيئة بيئة تعليمية تعليمية جاذبة ومحفزة للإبداع والتميز.
						رفع كفاءة أداء كليات الجامعة وعماداتها ودوائرها ومراكزها ومكاتبها.
						دعم وبناء جسور التواصل الأكاديمي داخليًا وخارجيًا.
						بناء شراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع.
						الارتقاء بمستوى البحث العلمي والدراسات العليا، وتعزيز البحث التطبيقي.
						تنمية الموارد المالية للجامعة

## الملحق رقم (3)

## مصنوفة التوافق بين غايات جامعة الشرق الأوسط ومؤشرات التعليم العالي

البحث العلمي الهادف	خدمة المجتمع والتنمية المستدامة	برامج وخطط تحاكي الجامعات المرموقة	بناء رأس المال البشري	غايات الجامعة
				مؤشرات التعليم العالي
●	●	●	●	العالمية
●		●	●	الاعتماد وضمان الجودة
●		●	●	التدريس
●	●	●	●	البحث العلمي
●	●		●	الموارد البشرية
●	●		●	الأموال المالية
	●		●	الإدارة والإجراءات
●	●	●	●	البنية التحتية
●	●	●	●	بيئة الجامعة
●	●	●	●	الحوكمة
●	●			تنمية المجتمع
●	●	●	●	الالتزام بقرارات مجلس التعليم العالي

## الملحق رقم (4)

## مصفوفة التوافق بين أهداف جامعة الشرق الأوسط ومؤشرات التعليم العالي

الأهداف المؤشرات	تبنّي الحوكمة في إدارة الجامعة	تهيئة بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة للابتكار والإبداع والريادة	استكمال البنى الفكرية واللارتنكازية للحرم الجامعي الذكي	التحسين المستمر للبرامج والخطط الأكاديمية	بناء ودعم جسور التواصل الأكاديمي داخليًا وخارجيًا	تعظيم الموارد المالية للجامعة وتنوعيتها	بناء شراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المدني	الارتقاء بمستوى البحث العلمي
العالمية	√	√	√	√	√	√	√	√
الاعتماد وضمان الجودة	√		√	√	√			√
التدريس		√	√	√	√		√	
البحث العلمي	√	√	√	√	√	√	√	√
الموارد البشرية	√	√						√
الأموال المالية	√	√	√		√	√	√	√
الإدارة والإجراءات	√					√		√
البنية التحتية	√	√	√	√	√	√	√	√
البيئة الجامعية	√	√	√	√	√	√	√	√
الحوكمة	√	√	√	√	√	√	√	√
تنمية المجتمع	√				√	√	√	√
الالتزام بقرارات مجلس التعليم العالي	√	√	√	√	√	√	√	√

## نعد القادة PREPARING LEADERS



كلية تكنولوجيا المعلومات  
Faculty of Information Technology



كلية الأعمال  
Faculty of Business



كلية الحقوق  
Faculty of Law



كلية الآداب والعلوم  
Faculty of Arts and Sciences



كلية الصيدلة  
Faculty of Pharmacy



كلية العمارة والتصميم  
Faculty of Architecture & Design



كلية الإعلام  
Faculty of Media



كلية الهندسة  
Faculty of Engineering



كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



عمادة الاعتماد والجودة والمعلومات  
Deanship of Accreditation,  
Quality and Information



عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
Deanship of Graduate Studies  
and Scientific Research



عمادة البرامج الدولية  
Deanship of International  
Programmes



عمادة شؤون الطلبة  
Deanship of Students Affairs