

# هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي

## الخطة الاستراتيجية

2025 – 2016

## مقدمة

تنفيذاً للتوجهات السامية الكريمة لجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين حفظه الله ورعاه الداعمة للجهود التطويرية الهادفة لتحقيق الريادة والتميز في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، شرعت هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في إجراء عملية تطوير شاملة، وذلك بتحديد خطة مستقبلية طموحة، انسجاماً مع خطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك بإتباع التخطيط الاستراتيجي المستند إلى نتائج علمية وموضوعية.

واتساقاً مع هذا التوجه، الذي يواكب التطورات التقنية التعليمية، والمعاصرة والارتقاء بمستوى الكفاءة الداخلية لمؤسساتها التعليمية، وتعزيز مستوى مواءمة مخرجاتها لمتطلبات عملية التنمية، واحتياجات سوق العمل، تم إعداد الخطة الاستراتيجية لهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي للسنوات الخمس القادمة، لتؤدي الهيئة رسالتها التعليمية وفق ما قررته وتقره أنظمة التعليم العالي في المملكة. وقد تمثل الهدف الأساسي من الخطة في مساهمة التطور الأكاديمي والتكنولوجي العالمي، ومواءمة البرامج الأكاديمية مع معطيات سوق العمل المتغيرة، للوصول إلى نظام تعليمي عالٍ ذي جودة عالية، قادر على إعداد كوادر بشرية تتمتع بشخصية مؤهلة وتتميز بالإحساس بالمسئولية والانتماء الأصيل لأمتها، قادرة على مواكبة تطورات المعرفة، بما يلبي احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، وبما يتواءم مع تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية ووطنية، قادرة على المنافسة على المستويين الإقليمي والعالمي.

وبآتي وضع خطة استراتيجية لهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في سياق توجهها نحو إرساء قواعد الأسلوب العلمي للتخطيط المستقبلي، الذي يتلاءم وتطلعات الهيئة، وإحداث تغيير شامل يرتقي بالتعليم العالي إلى مستويات عالمية قادرة على مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية. وتنفيذاً لهذه التوجهات، فقد تم تشكيل لجنة من داخل وخارج الهيئة تعنى بوضع خطة استراتيجية للفترة من عام 2016 وحتى 2025.

## الشركاء المعنيون بتنفيذ الخطة:

يتطلب تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تتضمنها الخطة تضافر جهود عدد من المؤسسات والشرائح وتعاونها مع هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، ويمكن تحديد الأطراف أصحاب المصلحة على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

وزارة التعليم العالي

ديوان الخدمة المدنية

وزارة التربية والتعليم

وزارة التجارة والصناعة

الجامعات الحكومية

الجامعات الاهلية

الكليات الجامعية

## منهجية إعداد الخطة:

- اعتمدت الخطة الاستراتيجية لهيئة الاعتماد في إعدادها على استخدام منهجية "التحليل الرباعي" والتي تركز على العناصر التالية:
- تحليل البيئة الداخلية للهيئة واستغلال نقاط القوة وتقدير نقاط الضعف للوصول إلى إحداث توازن حقيقي في الأداء يمكن من استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة ويخفض القصور الناجم عن أداء الموارد البشرية والمادية.
  - تحليل البيئة الخارجية للهيئة بمشاركة جميع الأطراف المعنية بغية الوصول إلى الفرص المتاحة وتقدير التحديات المحتملة.

وقد تم اعتماد الخطوات والأدوات التالية:

1. تم تشكيل فريق عمل من داخل وخارج الهيئة.
2. تم تنظيم ورش عمل لجميع الأطراف المستفيدة في الهيئة لإعداد الخطة الاستراتيجية وتم عرض مسودة الخطة على
3. منسوبي الهيئة لأخذ الآراء والمقترحات والاستفادة من التغذية الراجعة.
4. تم تشخيص الوضع الحالي للهيئة من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
5. تم إعادة النظر بصياغة الرؤية والرسالة والأهداف والقيم.
6. تم تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة.
7. تم إعداد الأهداف الفرعية والمبادرات والبرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ.
8. تم إعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع رئيس الهيئة ومجلس الهيئة والتصديق عليها.

ويظهر من ذلك أن إعداد الخطة الاستراتيجية للهيئة تم على مراحل متعددة وعلى النحو التالي:

### المرحلة الأولى

وهي مرحلة إعداد المسودة الأولية للخطة من قبل اللجنة المكلفة وتضمنت ما يلي: عمل مقارنات مرجعية، وأهم القضايا الأساسية (تحليل البيئتين الداخلية والخارجية)، واقتراح الرؤية، والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية بجانب تنظيم وعقد ورش عمل لتحليل بيئة الهيئة الداخلية والخارجية SWOT Analysis.

### المرحلة الثانية

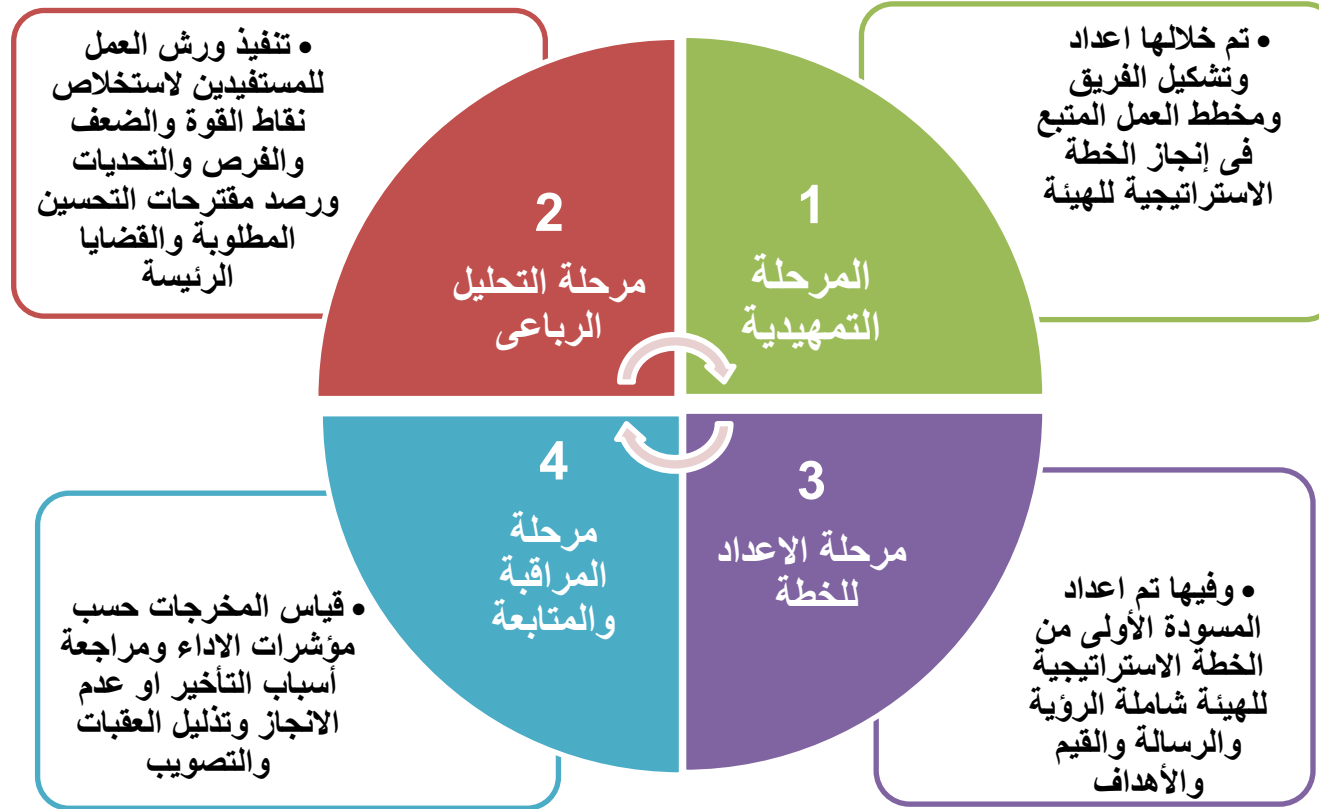
وتركزت على رصد المقترحات والتوصيات والملاحظات الهادفة إلى إثراء وتنقيح المسودة الأولية من الخطة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأنشطة والفعاليات، التي تضمنت إشراك المجتمع الداخلي من منسوبي الهيئة.

### المرحلة الثالثة

تضمنت استقصاء آراء الشركاء المجتمعيين في مراجعة الخطة، حيث تم دعوة العديد من الشركاء للمناقشة المستفيضة للخطة، وإبداء الملاحظات حولها، حيث عقدت ورش عمل تم فيها تداول الأفكار والمقترحات بشكل موضوعي ودقيق، آخذين بعين الاعتبار الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، وحاجات ومتطلبات سوق العمل، ومرئيات الشركاء المجتمعيين الداعمين في تنفيذ الخطة.

### المرحلة الرابعة

وتتعلق بوضع الخطة التنفيذية والزمنية، وتتضمن: تحديد المسؤوليات، والمهام ومستويات وجهات التنفيذ ومؤشرات الأداء والفترة الزمنية اللازمة للتطبيق.



## نبذة عن الهيئة:

### ( أ ) : نشأة الهيئة:

لقد واكب التوسع الهائل والسريع لمؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية خطوات تنظيمية وأكاديمية وإدارية للإشراف على التعليم العالي وضمان جودته والارتقاء بمستواه حيث الإشراف على الاعتماد وضمان الجودة بمبادرة من مجلس التعليم العالي للفترة من (1990-1999)، ثم من مجلس الاعتماد التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي للفترة من (1999-2007).

إن تطوير التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية والطموح لتحسين نوعية التعليم وضمان جودته تطلب تحويل المجلس إلى (هيئة اعتماد مستقلة) عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وإكسابها الصفة المؤسسية والاستقلالية في اتخاذ القرارات والمرونة الإدارية ولتحقيق ذلك صدر قانون هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي رقم (20) لسنة 2007 بتاريخ 2007/3/25 وتعديلاته بموجب قانونها رقم (13) لسنة 2009، بعد ذلك عملت الهيئة على صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وتحقيقها بشكل مؤسسي ومنهجي ، كما أخذت على عاتقها كشخصية اعتبارية مستقلة القيام بمسؤوليتها المنصوص عليها في القانون تجاه التعليم العالي في الأردن وتطويره لترتقي به إلى مستويات عالمية ، فكانت الحلقة الأخيرة التي رعتها الدولة الأردنية بتوجيهات سامية لتأكيد دعمها للتعليم العالي وضمان مستواه وجودته على المستويين المحلي والدولي.

### ( ب ) : الهوية :

عُرِّفت هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وفق قانون إنشائها رقم (20) لسنة 2007 وتعديلاته بأنها: " هيئة تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري ولها بهذه الصفة تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة والقيام بجميع التصرفات القانونية اللازمة لتحقيق أهدافها بما في ذلك إبرام العقود وقبول المساعدات والتبرعات والمنح والهبات والوصايا ولها حق التقاضي وأن تنيب عنها في الإجراءات القضائية المحامي العام المدني " ، وترتبط الهيئة برئيس الوزراء.

### (ج): مهام وصلاحيات مجلس الهيئة :

وفقاً لأحكام قانون هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي رقم (20) لسنة 2007 وتعديلاته تحددت مهام مجلس الهيئة بالآتي:

- 1- وضع تعليمات وأسس ومعايير الاعتماد وضمان الجودة ومراجعتها دورياً.
- 2- مراقبة مدى التزام مؤسسات التعليم العالي بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بمعايير الاعتماد وضمان الجودة.
- 3- اعتماد مؤسسات التعليم العالي وكذلك اعتماد برامجها الأكاديمية.
- 4- تقييم مؤسسات التعليم العالي وجودة برامجها ومخرجاتها الأكاديمية والمهنية ونشر ما يراه مناسباً.
- 5- جمع المعلومات وإجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتعليم العالي.
- 6- إقرار التقارير التي يعدها الرئيس أو اللجان وإصدار الدراسات والبحوث والنشرات المتعلقة بأنشطة الهيئة.
- 7- التأكد من قيام مؤسسات التعليم العالي بإجراء التقييم الذاتي لبرامجها ومخرجاتها.
- 8- تحديد البديل الذي تدفعه مؤسسة التعليم العالي مقابل قيام المجلس بالاعتماد العام والخاص والمتابعة السنوية ومقابل تقديم أي خدمات للمؤسسة بناء على طلبها ضمن مهام المجلس وصلاحياته.
- 9- إقرار مشروع الموازنة السنوية للهيئة ورفعها إلى مجلس الوزراء للمصادقة عليها.
- 10- إنشاء مركز وطني للاختبارات تحدد مهامه وواجباته بمقتضى نظام يصدر لهذه الغاية.
- 11- إصدار التعليمات والمعايير والأسس المتعلقة بجميع أعمال الهيئة.
- 12- تشكيل اللجان اللازمة لمساعدته على القيام بمهامه وتحديد صلاحياتها.
- 13- اقتراح مشاريع التشريعات اللازمة لعمل الهيئة.



## ( د ) : البنية التنظيمية:

بالإضافة إلى قانون الهيئة فإنه يحكم عملها عدد من الأنظمة والتعليمات تتعلق بالشؤون المالية والإدارية وهي على التوالي:

- نظام الخدمة المدنية رقم (30) لسنة 2007 وتعديلاته.
- النظام المالي رقم (3) لسنة 1994 وتعديلاته.
- نظام اللوازم رقم (32) لسنة 1993 وتعديلاته.
- كافة القوانين والأنظمة والتشريعات النافذة.

يتشكل الهيكل التنظيمي للهيئة من عدد من الوحدات الإدارية (مديرية ، قسم ، شعبة ، ... ) تبعاً لطبيعة ومهام ومسؤوليات تلك الوحدات وحجم وطبيعة الأعمال المناطة بها والتي يتم مراجعتها دورياً ، وعليه تشتمل البنية التنظيمية على (4) مديريات و (18) قسم ، وموظفين مساعدين لرؤساء الأقسام المختلفة ، وعدد آخر من الشعب التي تتعلق بالخدمات الإدارية والمساندة ، وترتبط هذه الوحدات الإدارية ضمن سلسلة من الارتباطات الوظيفية تم فيها مراعاة بساطة الإجراءات واختصار الزمن اللازم لإنجاز العمليات وتحديد مرجعيات عمل تلك الوحدات من خلال تفويض الصلاحيات.

## ( هـ ) : الخدمات الرئيسية للهيئة:

تقوم الهيئة بتقديم الخدمات المباشرة لمؤسسات التعليم العالي الرسمية والخاصة وملتقى الخدمة، ويتطلب ذلك مراعاة معايير النزاهة والشفافية، وعليه فقد قامت الهيئة بتطوير معايير للاعتماد العام والخاص، ومعايير ضمان الجودة على مستوى المؤسسات والبرامج التي تقدمها ووضع معايير لتصنيف الجامعات بالإضافة إلى تفعيل عمل المركز الوطني للاختبارات لإجراء امتحان الكفاءة الجامعية. كما قامت الهيئة بحوسبة الإجراءات الداخلية في الهيئة بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة لمؤسسات التعليم العالي.

### تحليل بيئة العمل:

#### تحليل بيئة العمل لهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي:

يهدف التحليل الرباعي إلى تحديد مكامن القوة والضعف، والتعرف على الظروف البيئية والعناصر المحيطة، بما فيها من فرص وتحديات، وأثرها على قدرة الهيئة على تنفيذ خطتها الاستراتيجية، والوصول إلى الأهداف المأمولة. إن تحديد عوامل القوة والعمل على تنميتها وتعزيزها، والفرص المتاحة ودراسة إمكانية استغلالها، ومعالجة عوامل الضعف والتحديات والعمل على التقليل من آثارها السلبية، سوف يؤدي إلى زيادة فرص نجاح الخطة الاستراتيجية.

## تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

### 1- تحليل البيئة الداخلية:

أوضحت نتائج ورش العمل التي قام بها فريق الخطة الاستراتيجية للهيئة أن هناك مجموعة من نقاط القوة التي تتميز بها الهيئة، والتي يمكن استثمارها وتفعيلها على النحو الذي يحقق رسالتها. كما أظهرت نتائج ورش العمل بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الهيئة في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. وتوضح الجداول (1-4) ملخصاً لهذه التحليلات:

جدول رقم (1)

م	مواطن القوة لدى هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي
1	مساندة القيادات لعملية التطوير المستمر بما يتواءم مع التطورات العالمية.
2	الإدراك القوي لدى هيئة الاعتماد بضرورة الارتقاء بمستوى التعليم.
3	الالتزام نحو تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي على المستوى المؤسسي والبرامجي
4	وجود برامج توأمة وقنوات اتصال واتفاقيات شراكة وتعاون بين الهيئة ومؤسسات أكاديمية دولية
5	استقلالية الهيئة بوجود قانون خاص بها.
6	هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة النسبية والقابلية للتعديل بما يتوافق مع متطلبات العمل في الهيئة، بالإضافة إلى وصف وظيفي ومهام محددة لكافة المديرات والوحدات الإدارية
7	عضوية الهيئة في الهيئات العربية والعالمية لضمان جودة التعليم العالي
8	مشاركة المؤسسات المحلية والوطنية غير الأكاديمية في وضع معايير خاصة للاعتماد وضمان الجودة.

## جدول رقم(2)

م	مواطن الضعف لدى هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي
1	النقص في عدد الكادر الوظيفي.
2	صعوبة جذب العدد المطلوب من ذوي الكفاءة للعمل بالهيئة بسبب ضعف المحفزات المادية والمعنوية وارتباط التعليمات بديوان الخدمة المدنية.
3	عدم حوسبة بعض مديريات الهيئة.
4	ضعف العمل بروح الفريق بين الموظفين وتدني الرضا عن مستوى توزيع المكافآت.
5	الدورات التدريبية ليست بمستوى طموحات الهيئة.
6	عدم تناسب الكفايات مع المهام والمسؤوليات والمهارات الفنية لبعض الوظائف.
7	عدم وجود آلية واضحة لتدوير الموظفين بين المديريات.
8	عدم تحديد المؤشرات الأدائية لأداء العاملين في الهيئة ووضع نماذج متطورة لقياسها بحيث تتسجم مع واقع الأدوار المهنية المعطاة لهم.
9	إعادة النظر في الأدوار المهنية للعاملين في هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي لتواكب الأدوار المناطة بعمل الهيئة.

## 2- تحليل البيئة الخارجية

في ظل المتغيرات الراهنة أوضحت نتائج التحليل البيئي أن الهيئة أمامها العديد من الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما أن هناك مجموعة من التحديات المحتملة والتي ينبغي على الهيئة أن تحدد كيفية التعامل معها في سبيل تحقيقها لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

## جدول رقم(3)



م	الفرص لدى هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي
1	مساعدة القيادات لعملية التطوير والتحسين المستمر
2	زيادة الاهتمام المحلي بأهمية الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة والتحسين المستمر في منظومة العملية التعليمية.
3	تشجيع الهيئة لبرامج التوأمة مع المؤسسات الأكاديمية الدولية
4	توفر ميزانية عالية للهيئة يمكن الاستفادة منها في دعم وتمويل برامج التطوير والتحسين المستمر.
5	تزايد الطلب على الخدمات المقدمة من الهيئة.
6	تزايد إمكانية تعزيز التعاون مع مؤسسات الجودة العالمية
7	مشاركة الهيئة مع المنظمات الإقليمية والعالمية المختلفة لقضايا الاعتماد وضمان الجودة.

#### جدول رقم (4)

م	التحديات لدى هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي
1	ضعف التزام مؤسسات التعليم العالي في تطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة الأردنية.
2	تدني مستوى مواءمة مخرجات التعليم مقارنة مع السوق الإقليمية والعالمية.
3	تحدي الابداع والابتكار لدى مؤسسات التعليم العالي لتطوير جودة مخرجاتها لتواكب المتطلبات العالمية.

نتائج تحليل سوات (SWOT) لمعالجة الفجوات الموجودة بين الواقع والمأمول في هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي

### التحليل الداخلي:

ويتضمن عناصر القوة والضعف المدرجة في الجدولين أعلاه رقم ( 1، 2 ) عدة مجالات من بينها مساندة القيادات لعملية التطوير المستمر بما يتواءم مع التطورات العالمية ، الإدراك القوي لدى هيئة الاعتماد بضرورة الارتقاء بمستوى التعليم، الالتزام نحو تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي على المستوى المؤسسي والبرامجي ، وجود برامج توأمة وقنوات اتصال واتفاقيات شراكة وتعاون بين الهيئة ومؤسسات أكاديمية دولية. وهي عناصر لا بد من استغلالها الاستغلال الأمثل والاعتناء بها لأنها تمثل القوة البارزة للهيئة. بينما عناصر الضعف تتضمن أساسا ضعف التزام مؤسسات التعليم العالي في تطبيق معايير الاعتماد و ضمان الجودة الأردنية، تدني مستوى موازنة مخرجات التعليم مقارنة مع السوق الإقليمية والعالمية، تحدي الابداع والابتكار لدى مؤسسات التعليم العالي لتطوير جودة مخرجاتها لتواكب المتطلبات العالمية. وهو ما من شأنه أن يضعف من قدرة الهيئة على التطوير والتحديث المستمر وهذه النقاط وغيرها لا بد من تقليصها واحتوائها للحد من تأثيراتها السلبية على عمل وأداء الهيئة.

### التحليل الخارجي:

ويتضمن الجدولان أعلاه رقم ( 3 ، 4 ) جملة من العناصر التي تمثل فرصا حقيقية للهيئة من بينها مساندة القيادات لعملية التطوير والتحسين المستمر، زيادة الاهتمام المحلي بأهمية الاعتماد الأكاديمي و ضمان الجودة والتحسين المستمر في منظومة العملية التعليمية، مشاركة الهيئة مع المنظمات الإقليمية والعالمية المختلفة لقضايا الاعتماد و ضمان الجودة، تزايد الطلب على الخدمات المقدمة من الهيئة، توفر ميزانية عالية للهيئة يمكن الاستفادة منها في دعم وتمويل برامج التطوير والتحسين المستمر. وهي عناصر يمكنها أن توفر للهيئة مجالات وآفاقا للتعاون مع جهات أجنبية لتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعملية التعليمية والأكاديمية. كما يتضمن الجدول رقم (4) أعلاه جملة من المعوقات الفعلية للهيئة ومن بينها: ضعف التزام مؤسسات التعليم العالي في تطبيق معايير الاعتماد و ضمان الجودة الأردنية، تدني مستوى موازنة مخرجات التعليم مقارنة مع السوق الإقليمية والعالمية، تحدي الابداع والابتكار لدى مؤسسات التعليم العالي لتطوير جودة مخرجاتها لتواكب

المتطلبات العالمية. اعتمادا على تحليل مصفوفة (SWOT) المقدمة أعلاه يجب على الهيئة اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة التي من شأنها مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة التي تهدف للرفع من أدائها، وهي مطالبة في هذا السياق بالتعريف بمجالات العمل الاستراتيجية التي يجب مواصلتها ودعمها وبالمجالات التي يجب تطويرها وكذلك بالمجالات التي يجب فصلها والتخلي عنها.

الرؤية:

الوصول بمؤسسات التعليم العالي إلى مستوى عالٍ من التنافسية العالمية.

الرسالة:

القيام بالخطوات اللازمة للارتقاء بمستوى أداء مؤسسات التعليم الرسمية والخاصة وتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي وضمان تطبيقها لأنظمة ومعايير الاعتماد وضمان الجودة الأردنية والتي تتفق مع مثيلاتها في الدول المتقدمة.





1. تعميق مفهوم الانتماء.
2. احترام القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة في الهيئة.
3. الصدق والأمانة والتعامل بشفافية مع جميع متلقي الخدمة.
4. نشر مفاهيم ضمان الجودة.
5. الالتزام بسرية العمل.
6. العمل بروح الفريق الواحد.
7. الموضوعية في اصدار الاحكام المهنية.
8. التميز في تأدية المهام واتقانها.
9. الانفتاح وتقبل النقد البناء.
10. تنمية روح المبادرة والابداع والابتكار ومواكبة التطورات.
11. تبني المساءلة بهدف التحسين المستمر.

## غايات الهيئة

الرقم	الغاية
1	تطوير وتطبيق معايير الاعتمادين العام والخاص وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
2	تحديد وقياس مخرجات البرامج الأكاديمية وتقييم مؤشرات تحققها.
3	تشجيع مؤسسات التعليم العالي لبناء شراكات محلية وإقليمية ودولية.
4	تعزيز التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي.
5	تطوير منظومة التعليم للوصول بمؤسسات التعليم العالي الى التميز والتنافسية.
6	التطوير المؤسسي لأداء دوائر الهيئة لتحقيق معايير التميز والشفافية.

# الأهداف الاستراتيجية

## Strategic Objectives

## الأهداف الاستراتيجية للهيئة

الرمز	الهدف الاستراتيجي
1	تطوير وتطبيق معايير الاعتمادين العام والخاص وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
1	وضع وتطوير معايير الاعتمادين العام والخاص لمؤسسات التعليم العالي وبرامجها الاكاديمية.
2	ضمان التطوير المستمر لمعايير الاعتمادين العام والخاص.
3	تطبيق وتطوير معايير ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي والبرامج الأكاديمية المختلفة.
4	ضمان التطوير المستمر لمعايير ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي والبرامج الاكاديمية وأدوات قياسها.
2	تحديد وقياس مخرجات البرامج الأكاديمية وتقييم مؤشرات تحققها.
1	تفعيل الاختبارات والدراسات في المركز الوطني للاختبارات بالهيئة.
2	التوصل الى قوائم بالكفايات والمهارات الخاصة بمخرجات البرامج الاكاديمية تتواءم مع متطلبات سوق العمل.
3	التوصل الى أدوات قياس معيارية لقياس مخرجات البرامج الاكاديمية مبنية على دراسات علمية موضوعية.
4	تطبيق ادوات القياس على مؤسسات التعليم العالي للوقوف على درجة الجودة المتحققة لبرامجها.



تشجيع مؤسسات التعليم العالي لبناء شراكات محلية وإقليمية ودولية.	3
تعزيز الشراكات والاتفاقيات مع المنظمات وهيئات الاعتماد المحلية والإقليمية والدولية.	1
تشجيع حصول الجامعات على الاعتمادات وضمان الجودة والتصنيفات المحلية والإقليمية والدولية.	2

تعزيز التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي.	4
تطوير معايير التصنيف الأردني للجامعات والبرامج الأكاديمية وكليات المجتمع المتوسطة.	1
تطوير الآليات والإجراءات اللازمة لتطبيق أنظمة التصنيف على مختلف المستويات.	2
تطبيق معايير التصنيف المختلفة ومراجعة نتائجها.	3
تطوير إطار وطني للتنافسية في مؤسسات التعليم العالي.	4

تطوير منظومة التعليم للوصول بمؤسسات التعليم العالي الى التميز والتنافسية.	5
مراجعة وضبط أسس واجراءات القبول في الجامعات الأردنية.	1
متابعة الخفض التدريجي لأعداد المقبولين في البرنامج الموازي.	2
تطوير معايير وآليات الاعتمادين العام والخاص وضمان الجودة للتعليم الالكتروني.	3
تعزيز الحوكمة وتطوير نظام المساءلة في مؤسسات التعليم العالي.	4



المساهمة بعدم استحداث جامعات أو برامج أكاديمية تقليدية.	5
المساهمة في تشجيع انشاء كليات جامعية متخصصة.	6
التطوير المؤسسي لأداء دوائر الهيئة لتحقيق معايير التميز والشفافية.	6
تطوير استراتيجيات الهيئة لتواكب التطورات والمستجدات المحلية والإقليمية والعالمية.	1
أتمته كافة أعمال دوائر الهيئة لضمان اتخاذ القرارات المناسبة.	2
تنمية وتطوير الموارد البشرية في الهيئة بشكل مستمر.	3
استدامة فعالية الإدارة المالية للهيئة للنهوض بأدائها بكفاءة عالية.	4
تبني معايير الحوكمة والابداع والتميز في أعمال الهيئة المختلفة.	5



## الأهداف التنفيذية للهيئة

المسؤولية	الرمز	الغاية / الهدف الاستراتيجي / الهدف التنفيذي
	1	تطوير وتطبيق معايير الاعتمادين العام والخاص وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
	.1-1	وضع وتطوير معايير الاعتمادين العام والخاص لمؤسسات التعليم العالي وبرامجها الأكاديمية.
اعتماد الجامعات والكليات	.1-1-1	تحديث قواعد بيانات خاصة بخبراء الاعتمادين العام والخاص وضمان الجودة.
اعتماد الجامعات والكليات	.1-1-2	وضع معايير الاعتماد الخاص للبرامج والتخصصات المستحدثة في مؤسسات التعليم العالي.
اعتماد الجامعات والكليات	.1-1-3	تطوير وتحديث قواعد بيانات للبرامج والتخصصات في الجامعات وكليات المجتمع المتوسطة.
اعتماد الجامعات والكليات	.1-1-4	تطبيق ومتابعة معايير الاعتمادين العام والخاص على الجامعات وكليات المجتمع المتوسطة والبرامج والتخصصات الجديدة.
اعتماد الجامعات والكليات	.1-1-5	إنشاء عوائل من المعايير الأكاديمية المرجعية للبرامج الأكاديمية.
	.1-2	ضمان التطوير المستمر لمعايير الاعتمادين العام والخاص.
اعتماد الجامعات والكليات	.1-2-1	تحديث نماذج الاعتماد ونشرها على الموقع الإلكتروني.
اعتماد الجامعات والكليات	.1-2-2	اعداد دليل بإجراءات التقدم للاعتماد على موقع الهيئة الإلكتروني.

اعتماد الجامعات والكليات	نشر قرارات مجلس الهيئة المتعلقة بالاعتمادين العام والخاص.	1-2-3
ضمان الجودة	تطبيق وتطوير معايير ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي والبرامج الأكاديمية المختلفة.	1-3
ضمان الجودة	نشر ثقافة ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي والبرامج الأكاديمية.	1-3-1
ضمان الجودة	تطبيق معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبرامج الأكاديمية.	1-3-2
ضمان الجودة	ضمان التطوير المستمر لمعايير ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي والبرامج الأكاديمية وأدوات قياسها.	1-4
ضمان الجودة	إجراء دراسات ميدانية لمعرفة مدى فاعلية إجراءات ومعايير ضمان الجودة المعتمدة بالهيئة.	1-4-1
ضمان الجودة	تقييم ومراجعة وتطوير معايير ضمان الجودة للمؤسسات والبرامج الأكاديمية الصادرة عن الهيئة وفقاً للدراسات العلمية المتخصصة.	1-4-2
ضمان الجودة	نشر قرارات مجلس الهيئة المتعلقة بضمان الجودة والتصنيف الأردني للجامعات.	1-4-3
	<b>تحديد وقياس مخرجات البرامج الأكاديمية وتقييم مؤشرات تحققها.</b>	<b>2</b>
	<b>تفعيل الاختبارات والدراسات في المركز الوطني للاختبارات بالهيئة.</b>	<b>2-1</b>
المركز الوطني للاختبارات	بناء اختبارات الكفاءة الجامعية لقياس مخرجات البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.	2-1-1
المركز الوطني للاختبارات	بناء اختبارات لقياس مهارات اللغة الانجليزية للقبول في برامج الدراسات العليا.	2-1-2
	<b>التوصل الى قوائم بالكفايات والمهارات الخاصة بمخرجات البرامج الأكاديمية تتواءم مع متطلبات سوق العمل.</b>	<b>2-2</b>
المركز الوطني للاختبارات	وضع وتطوير قوائم بالكفايات والمهارات الخاصة بالبرامج الأكاديمية تتواءم مع مخرجات البرامج ومتطلبات سوق العمل.	2-2-1
المركز الوطني للاختبارات	عقد ورش توعوية لمناقشة الكفايات والمهارات الخاصة بالبرامج الأكاديمية ومواءمتها مع متطلبات سوق العمل.	2-2-2





المركز الوطني للاختبارات	نشر قرارات مجلس الهيئة المتعلقة بالاختبارات.	2-2-3
	<b>التوصل الى أدوات قياس معيارية لقياس مخرجات البرامج الاكاديمية مبنية على دراسات علمية موضوعية.</b>	2-3
المركز الوطني للاختبارات	بناء بنك اسئلة محوسبة لكل برنامج من البرامج الاكاديمية للوصول الى ادوات قياس معيارية.	2-3-1
المركز الوطني للاختبارات	بناء بنك اسئلة محوسب للامتحان الوطني للغة الانجليزية للوصول الى اداة قياس معيارية.	2-3-2
	<b>تطبيق ادوات القياس على مؤسسات التعليم العالي للوقوف على درجة الجودة المتحققة لبرامجها.</b>	2-4
المركز الوطني للاختبارات	تطبيق اختبارات الكفاءة الجامعية لقياس فاعلية نتائجها على مستوى البرامج الاكاديمية.	2-4-1
المركز الوطني للاختبارات	اجراء الدراسات المترتبة على نتائج الامتحانات لتشخيص واقع البرامج الاكاديمية.	2-4-2
	<b>تشجيع مؤسسات التعليم العالي لبناء شراكات محلية وإقليمية ودولية.</b>	3
	<b>تعزيز الشراكات والاتفاقيات مع المنظمات وهيئات الاعتماد المحلية والإقليمية والدولية.</b>	3-1
ضمان الجودة	توقيع اتفاقيات ومذكرات تفاهم مشتركة مع هيئات محلية واقليمية وعالمية.	3-1-1
ضمان الجودة	المشاركة الفاعلة بالمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية الخاصة بمعايير الجودة والتصنيف والقياس.	3-1-2
	<b>تشجيع حصول الجامعات على الاعتمادات وضمان الجودة والتصنيفات المحلية والإقليمية والدولية.</b>	3-2
ضمان الجودة	تطوير التشريعات والتعليمات لتحفيز مؤسسات التعليم العالي للحصول على الاعتمادات وشهادات ضمان الجودة.	3-2-1
ضمان الجودة	تشجيع مؤسسات التعليم العالي للتقدم الى التصنيفات العالمية للجامعات.	3-2-2



		<b>4</b>	<b>تعزيز التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي.</b>
		<b>4-1.</b>	<b>تطوير معايير التصنيف الأردني للجامعات والبرامج الأكاديمية وكليات المجتمع المتوسطة.</b>
ضمان الجودة		4-1-1.	نشر ثقافة التصنيف الأردني للجامعات في مؤسسات التعليم العالي.
ضمان الجودة		4-1-2.	إصدار معايير التصنيف الأردني لمؤسسات التعليم العالي وبرامجها الأكاديمية.
		<b>4-2.</b>	<b>تطوير الآليات والإجراءات اللازمة لتطبيق أنظمة التصنيف على مختلف المستويات.</b>
ضمان الجودة		4-2-1.	تطوير التشريعات والتعليمات الخاصة بتطبيق معايير التصنيف المختلفة.
ضمان الجودة		4-2-2.	بناء أنظمة وأدوات التصنيف المختلفة.
		<b>4-3.</b>	<b>تطبيق معايير التصنيف المختلفة ومراجعة نتائجها.</b>
ضمان الجودة		4-3-1.	تطبيق إجراءات معايير التصنيف المختلفة على مؤسسات التعليم العالي الأردنية.
ضمان الجودة		4-3-2.	إجراء دراسات ميدانية لمعرفة مدى فاعلية إجراءات ومعايير التصنيف المختلفة المعتمدة بالهيئة.
ضمان الجودة		4-3-3.	تقييم ومراجعة معايير التصنيف المختلفة المعتمدة بالهيئة وفقاً للدراسات العلمية المتخصصة.
		<b>4-4.</b>	<b>تطوير إطار وطني للتنافسية في مؤسسات التعليم العالي.</b>
ضمان الجودة		4-4-1.	إجراء دراسات ميدانية لتحديد المعايير المحلية والإقليمية والعالمية للتنافسية في قطاع التعليم العالي.
ضمان الجودة		4-4-2.	بناء الإطار الوطني للتنافسية في مؤسسات التعليم العالي الأردنية.
ضمان الجودة		4-3-3.	تقييم ومراجعة وتطوير الإطار الوطني للتنافسية في مؤسسات التعليم العالي.
		<b>5</b>	<b>تطوير منظومة التعليم للوصول بمؤسسات التعليم العالي الى التميز والتنافسية.</b>



مراجعة وضبط أسس واجراءات القبول في الجامعات الأردنية.		5-1
اعتماد الجامعات والكليات	التوصية بتنظيم اجراءات الاستثناءات في القبول ضمن معايير واضحة وشفافة.	5-1-1
اعتماد الجامعات والكليات	تشجيع الجامعات على تخصيص مقاعد اضافية للمحافظات والاولوية في التخصصات المطلوبة.	5-1-2
اعتماد الجامعات والكليات	دراسة امكانية اضافة معايير أخرى للقبول في الجامعات إلى جانب التوجيهي.	5-1-3
اعتماد الجامعات والكليات	تحديد نسبة معينة للطلبة الملتحقين بالتعليم التقني والمهني.	5-1-4
اعتماد الجامعات والكليات	دراسة امكانية شمول الخطة الدراسية لبعض التخصصات على سنة تحضيرية.	5-1-5
متابعة الخفض التدريجي لأعداد المقبولين في البرنامج الموازي.		5-2
اعتماد الجامعات والكليات	احتساب طلبة الموازي ضمن الطاقة الاستيعابية للجامعة.	5-2-1
اعتماد الجامعات والكليات	مطالبة الجامعات بوضع أسس واضحة لقبول الطلبة في البرنامج الموازي.	5-2-2
تطوير معايير وآليات الاعتمادين العام والخاص وضمان الجودة للتعليم الالكتروني.		5-3
اعتماد الجامعات والكليات	تطوير معايير الاعتمادين العام والخاص المتعلقة بالتعلم الالكتروني والبرامج الدولية.	5-3-1
ضمان الجودة	تطوير معايير الجودة المتعلقة بالتعلم الالكتروني.	5-3-2



اعتماد الجامعات والكليات	تطوير أطر ومعايير لمراقبة وضبط التعلم الالكتروني والبرامج الدولية.	.5-3-3
اعتماد الجامعات والكليات	إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير كفاياتهم في مجال التعلم الالكتروني.	.5-3-4
اعتماد الجامعات والكليات	متابعة توفير شبكة الانترنت بجودة عالية بحيث تكون متاحة للطلبة وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.	.5-3-5
اعتماد الجامعات والكليات	تشجيع الجامعات على توفير نظام فعال لإدارة مصادر التعلم.	.5-3-6
<b>تعزيز الحوكمة وتطوير نظام المساءلة في مؤسسات التعليم العالي.</b>		<b>.5-4</b>
ضمان الجودة	تكليف الجامعات بإجراء الدراسة الذاتية لأدائها وتحليلها واعطاء تغذية راجعة في ضوء ذلك.	.5-4-1
ضمان الجودة	عقد ورش عمل متخصصة في اعداد تقارير التقييم الذاتي وضمان الجودة.	.5-4-2
اعتماد الجامعات والكليات	وضع اليات لتقييم عمل الكوادر الادارية العليا في الجامعات.	.5-4-3
اعتماد الجامعات والكليات	مراقبة اجراءات تعيين الكوادر العليا وأعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات.	.5-4-4
<b>المساهمة بعدم استحداث جامعات أو برامج أكاديمية تقليدية.</b>		<b>.5-5</b>
اعتماد الجامعات والكليات	اعداد دراسات حول البرامج المشبعة والمتشابه للعمل على الحد منها.	.5-5-1
اعتماد الجامعات والكليات	وقف ترخيص انشاء جامعات وبرامج أكاديمية تقليدية.	.5-5-2
اعتماد الجامعات والكليات	تشجيع الجامعات على انشاء برامج دراسات عليا وطنية تشترك فيها أكثر من جامعة.	.5-5-3



المساهمة في تشجيع انشاء كليات جامعية متخصصة.		5-6
اعتماد الجامعات والكليات	اعداد دراسات حول البرامج المهنية والتقنية المنسجمة مع الاحتياجات الوطنية.	5-6-1
اعتماد الجامعات والكليات	تشجيع انشاء كليات جامعية متخصصة في المجالات المهنية والتقنية.	5-6-2
التطوير المؤسسي لأداء دوائر الهيئة لتحقيق معايير التميز والشفافية.		6
تطوير استراتيجيات الهيئة لتواكب التطورات والمستجدات المحلية والإقليمية والعالمية.		6-1
الشؤون المالية والادارية	مراجعة وتطوير الخطة الاستراتيجية للهيئة بما يتلاءم مع الأهداف والأولويات الوطنية وبما يتفق مع الغايات التي أنشئت الهيئة من أجلها.	6-1-1
الشؤون المالية والادارية	تطوير استراتيجية إدارة المخاطر.	6-1-2
الشؤون المالية والادارية	تطوير استراتيجية إدارة المعرفة.	6-1-3
الشؤون المالية والادارية	بناء نظام لمراقبة وتقييم مستوى الإنجاز للخطط الاستراتيجية والتنفيذية.	6-1-4
الشؤون المالية والادارية	تحديث الخطط والمشاريع تبعاً لنتائج نظام المراقبة والتقييم.	6-1-5
أتمته كافة أعمال دوائر الهيئة لضمان اتخاذ القرارات المناسبة.		6-2
الشؤون المالية والادارية	تطوير منهجيات وإجراءات العمل في مديريات الهيئة وأقسامها لتتماشى مع التشريعات النافذة.	6-2-1

الشؤون المالية والادارية	تطبيق الأنظمة الإدارية المؤتمتة لتعزيز التواصل بين مديريات الهيئة المختلفة وأصحاب العلاقة.	.6-2-2
الشؤون المالية والادارية	تطوير قواعد البيانات وشموليتها لجميع البيانات اللازمة.	.6-2-3
الشؤون المالية والادارية	تطوير الموقع الالكتروني للهيئة وتحسين الخدمات الالكترونية المقدمة لأصحاب العلاقة.	.6-2-4
<b>6-3 تنمية وتطوير الموارد البشرية في الهيئة بشكل مستمر.</b>		
الشؤون المالية والادارية	تطوير خطة تدريبية لبناء وتأهيل القدرات البشرية في الهيئة.	.6-3-1
الشؤون المالية والادارية	استقطاب الكفاءات المؤهلة وتحفيزها وتقييمها.	.6-3-2
الشؤون المالية والادارية	الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية العاملة في الهيئة.	.6-3-3
الشؤون المالية والادارية	تعزيز التوجه نحو التعلم التنظيمي والابداع والابتكار الوظيفي.	.6-3-4
الشؤون المالية والادارية	توفير بيئة عمل مؤسسية مناسبة في الهيئة.	.6-3-5
<b>6-4 استدامة فعالية الإدارة المالية للهيئة للنهوض بأدائها بكفاءة عالية.</b>		
الشؤون المالية والادارية	رصد الإيرادات المالية من مؤسسات التعليم العالي إلى خزينة الدولة وضبط النفقات ضمن الموازنة المالية المقررة للهيئة.	.6-4-1

الشؤون المالية والادارية	الشفافية في ضبط اجراءات الشراء والعطاءات وتوفير اللوازم واتساقها مع التعليمات النافذة.	.6-4-2
الشؤون المالية والادارية	تسهيل مهمة نظام الرقابة الداخلية في الهيئة فيما يتصل بإجراءات الشراء وتوفير اللوازم للهيئة.	.6-4-3
<b>6-5. تبني معايير الحوكمة والابداع والتميز في أعمال الهيئة المختلفة.</b>		
الشؤون المالية والادارية	وضع سياسات واضحة ومعلنة لتعزيز مفاهيم النزاهة والعدالة والشفافية والانتماء والالتزام بالقيم المؤسسية في الهيئة.	.6-5-1
الشؤون المالية والادارية	العمل على نشر ثقافة الجودة والتميز في دوائر الهيئة المختلفة.	.6-5-2
الشؤون المالية والادارية	تبني معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ومعايير الجودة العالمية.	.6-5-3
الشؤون المالية والادارية	تفعيل نظام الشكاوي والاقتراحات.	.6-5-4

# استراتيجية المخاطر

## استراتيجية المخاطر:

لتحقيق النجاح في تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالهيئة يجب تحديد وتقييم المخاطر والعقبات المرتبطة بعملية تصميم وتطوير وتنفيذ الخطة لاتخاذ الخطوات اللازمة للتعامل مع تلك المخاطر والعقبات وتوفير الدعم ومقومات النجاح للخطة، ويمكن توضيح تلك المخاطر والعقبات فيما يلي:

- ❖ التغير في اولويات واتجاهات الادارة العليا.
- ❖ قلة الموارد اللازمة للتنفيذ.
- ❖ عدم التعاون في تنفيذ وتطبيق آليات الخطة الاستراتيجية.
- ❖ تدني فعالية الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات بين الأطراف المعنية بتنفيذ الخطة.
- ❖ مقاومة التغيير من قبل منسوبي الهيئة.
- ❖ بطء التنفيذ وتجاوز الوقت المطلوب.



## جدول يبين استراتيجية المخاطر

م	الخطر أو التحدي	احتمالية وقوع الخطر	خطة العمل لمواجهة الخطر أو التحدي
1	التغير في أولويات واتجاهات الإدارة العليا	الاحتمالية ضعيفة: تم بناء خطة الهيئة بناء على خطة وزارة التعليم العالي ولذلك يعتبر تنفيذ الخطة أساساً لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل	تشكيل لجنة استشارية تعنى بمتابعة الخطة
2	قلة الموارد اللازمة للتنفيذ	احتمالية متوسطة: تحديد قائمة بأولويات مشاريع الخطة	يشكل فريق من نواب الرئيس ورؤساء المديريات لعمل هذه الأولويات
3	عدم التعاون في تنفيذ وتطبيق آليات الخطة الاستراتيجية.	احتمالية عالية: غالباً ما يتصل البعض من المسؤولين الملقاة على عاتقه مما يؤدي الى الانحراف عن الاهداف المراد تحقيقها اما بتعطيل التنفيذ أو التنفيذ بشكل غير سليم.	تشكيل فريق عمل من الإداريين تناط بهم مهمة التنفيذ والمتابعة. أو تشكيل لجنة متابعة لتنفيذ الخطة
4	تدني فعالية الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات بين الأطراف المعنية بتنفيذ الخطة.	احتمالية عالية: وضع آلية للاتصال والتواصل بين الأطراف المعنية بتنفيذ الخطة وعقد اجتماعات دورية شهرية للوقوف على تحقيق الاهداف	تشكيل لجنة متابعة لتنفيذ الخطة
5	مقاومة التغيير من قبل منسوبي الهيئة.	احتمالية متوسطة: ان إشراك العاملين في الخطة واطلاعهم على جميع الامور المتعلقة بالهيئة والخطة من خلال مشاركتهم في جميع	عقد دورات وبرامج تدريبية وتثقيفية لتجاوز مقاومة التغيير وإشراك



جميع منسوبي الهيئة في قرارات الخطة	اجزاء الخطة يخفف من المقاومة المحتملة لأنهم بذلك يكونوا جزء من اتخاذ القرار.		
تشكيل لجنة استشارية تعنى بمتابعة الخطة	احتمالية عالية: إعادة برمجة المبادرات وبحسب الاهمية والاولوية.	بطء التنفيذ وتجاوز الوقت المطلوب.	6

# خطة ادارة التغيير

# Change Management Plan

## تعريف التغيير

التغيير هو عملية ادخال تحسينات او تطويرات على جوانب متعددة " التعليمية، الاكاديمية، الإدارية، التنظيمية" وتتطلب عملية التغيير السير وفق منهجية واضحة تضمن لها النجاح.

اذن التغيير هو تحديث او تطوير مطلوب لتحقيق هدف استراتيجي معين، وهو استجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للهيئة.

## اسباب التغيير

- تطوير برامج وخطط العمل
- رفع مستوى مدخلات ومخرجات الهيئة بما يحقق التميز
- تنمية قدرات منسوبي الهيئة
- رفع المستوى الإداري لمنسوبي الهيئة
- خدمة المجتمع وتقديم الخدمات اللازمة

## فوائد التغيير

- زيادة التعاون بين المنسوبين لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للهيئة
- خلق الجو المناسب لمنسوبي الهيئة لخدمة المجتمع المحلي
- المنافسة والتميز
- خلق وتعزيز بيئة ادارية محفزة للإبداع والتميز

## وسائل التغيير

- تشجيع التعاون بين جميع منسوبي الهيئة
- المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار
- متابعة عمليات التغيير وقياس مخرجاتها

## اجراءات التغيير

- توضيح الهدف من التغيير
- ضرورة وجود فريق لمتابعة التغيير
- دراسة التغيير ووضع البدائل قبل التنفيذ
- عرض التغيير المطلوب على جميع المنسوبين لتقليل المقاومة والتفاعل مع التغيير المطلوب

- توزيع الاعمال بين الافراد المعنيين
- توثيق عملية التغيير والمتابعة لضمان التفاعل المطلوب

## مراحل التغيير

### - التهيئة

وتتم من خلال عقد مجموعة من الورش والدورات حول اهمية تطبيق الخطة الاستراتيجية وهنا يجب التركيز على ضرورة ربط الاهداف الاستراتيجية بالأهداف الشخصية لمنسوبي الهيئة

### - احداث التغيير المطلوب

ويتم من خلال تشكيل فريق تنفيذي يبدأ بتنفيذ الخطة حسب الاولويات، وهنا لابد من التركيز على ضرورة مشاركة منسوبي الهيئة في التنفيذ لتقليل حدة المقاومة

### - التثبيت

ويتم هنا عرض المبادرات المتحققة والمزايا الناتجة جراء تحقيق هذه المبادرة من خلال مؤشرات الاداء المتحققة ومقارنة ذلك بالسابق

## نموذج متابعة لعمليات التغيير في الهيئة

م	البند
1	التغيرات المطلوب اجراؤها من قبل الهيئة:
2	اسباب هذه التغيرات:
3	الخطوات والطرق الواجب اتباعها لإجراء التغيير:
4	معوقات التغيير:
5	في حال عدم نجاح التغيير ما المطلوب: