



الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University  
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
1 من 16	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

## جدول المحتويات

1	الاستراتيجية والسياسة المستقبلية للجامعة.....
1	الفصل الأول: سياسة تخطيط وتطوير الاستراتيجية.....
5	الفصل الثاني: سياسة إدارة الأداء المؤسسي.....
7	الفصل الثالث: سياسة إدارة المشاريع الاستراتيجية.....
12	الفصل الرابع: سياسة إدارة الخطة التشغيلية.....

## الاستراتيجية والسياسة المستقبلية للجامعة

### الفصل الأول: سياسة تخطيط وتطوير الاستراتيجية

#### النظرة عامة

تُحدّد هذه السياسة المبادئ والمتطلبات المتعلقة بتصميم خطة استراتيجية عامة وشاملة لجامعة الإمارات العربية المتحدة وتطويرها ومن ثم تطبيقها. من متطلبات نجاح تطوير الاستراتيجية ، الدراسة والتحليل الدقيقين للقدرات الخارجية ، توجهات الحكومة، قوى الصناعة، والقدرات الداخلية، إضافة إلى إشراك القيادة التنفيذية والإدارة العليا بجامعة الإمارات العربية المتحدة.

#### مجال التطبيق

تُطبق هذه السياسة على جميع الوحدات التنظيمية في الجامعة.

#### السياسة

1. الإستراتيجية عنصر أساسي في التخطيط والقيادة لجامعة وطنية. فهي تضمن أن تكون جامعة الإمارات العربية المتحدة متماشية مع الأولويات والسياسات واللوائح الوطنية، وتأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات الدولية في قطاع التعليم في جميع أنشطتها. كما أنها أداة حيوية لمجلس أمناء الجامعة لتحديد، وإعادة تحديد الاتجاه المطلوب عند الضرورة من قبل القيادة التنفيذية لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة طويلة المدى. وتشمل العناصر الرئيسية للخطة الاستراتيجية لجامعة الإمارات العربية المتحدة ما يلي:

أ. الرؤية: بيان طموحي للمستقبل المنشود.

ب. الرسالة: ما تقوم به المؤسسة يومياً لتحقيق رؤيتها – بشكل مفصل وتوجيهي.

ج. القيم: الفلسفات التشغيلية أو المبادئ التي توجه السلوك الداخلي للمؤسسة وكذلك علاقتها مع أصحاب المصلحة والشركاء.



د. الأولويات الاستراتيجية: ركائز الإستراتيجية التي تحدد ترتيب أهمية الأهداف التي يجب تحقيقها.

هـ. الأهداف الاستراتيجية: أهداف عالية المستوى لتحقيقها على المدى المتوسط والطويل، تتماشى مع الرؤية والرسالة.

و. مؤشرات الأداء الرئيسية الاستراتيجية (SKPIs): قياس أداء المؤسسة مقارنة بالعناصر الرئيسية للأهداف الاستراتيجية.

ز. المشاريع الاستراتيجية: مجالات عمل أو استثمارات محددة تقدم القدرات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ح. خارطة الطريق الاستراتيجية: وثيقة تفصل المشاريع الاستراتيجية والأنشطة والمهام والجدول الزمني والمعالم الرئيسية والمخرجات والمخاطر وطرق التخفيف منها.

الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University  
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
16 من 2	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

ط. الخطة الاستراتيجية: وثيقة تحدد الأهداف الاستراتيجية، مع مؤشرات الأداء الرئيسية، والأهداف والمشاريع الاستراتيجية الداعمة.

ي. خطة التشغيلية للوحدات: تحديد تفصيلي لمدة عام واحد للمشاريع والأنشطة على مستوى الكليات والمراكز والإدارات. ويجب أن تكون متوائمة مع الأهداف الاستراتيجية لكل مستوى ذي صلة.

ك. استشراف المستقبل: عملية لفهم المستقبل دون الاعتماد على استقراء الأحداث السابقة. تعتمد هذه العملية على التخطيط بالسيناريوهات، والعوامل البيئية الرئيسية واتجاهاتها، والعوامل البيئية الرئيسية واتجاهاتها، مع التركيز بشكل خاص على تلك التي لها أكبر تأثير وأقل قابلية للتنبؤ على مستقبل المؤسسة.

2. كجامعة اتحادية، يُطلب من جامعة الإمارات العربية المتحدة الامتثال لمتطلبات الحكومة الاتحادية المعلنه من قبل وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل (MOCAF) وغيرها من الهيئات الحكومية الاتحادية المعنية مثل وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في مراجعة وتطوير استراتيجيتها. ولذلك، يتطلب التنفيذ الفعال لسياسة تطوير وتخطيط الاستراتيجية وأن يتم تنفيذ عملية تطوير الاستراتيجية بما يتماشى مع دورة التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء. وهذا يؤدي إلى مراجعة الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمارات العربية المتحدة سنوياً. بالإضافة إلى ذلك، قد يُطلب من الجامعة الحصول على موافقة الجهة الحكومية الاتحادية المعنية على أي استراتيجية تقوم بتطويرها أو تحديثها.



3. ممارسة استشراف المستقبل أمر ضروري لفهم الاتجاهات والاتجاهات الكبرى المهمة التي يجب توضيحها في الخطة الاستراتيجية. يجب ترجمة القضايا الاستراتيجية التي تم تحديدها من خلال هذه العملية إلى مجموعة محدثة من الأهداف المؤسسية الواضحة وغير الغامضة، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، والمستهدفات السنوية، والمشاريع الاستراتيجية.

4. يجب تحديد الميزانية الاستراتيجية والموافقة عليها لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية المعتمدة.

#### الأدوار والمسؤوليات

مسؤولية تنفيذ هذه السياسة تقع على عاتق الأطراف المعنية التالية:

1. مدير إدارة الاستراتيجية والمستقبل هو مالك هذه السياسة.
2. جميع طلبات التعديلات يجب أن يتم توجيهها إلى مدير إدارة الاستراتيجية والمستقبل.
3. مجلس الأمناء (BoT) هو المسؤول عن اعتماد خطة جامعة الإمارات العربية المتحدة الاستراتيجية. بعد موافقة المجلس، يتطلب القانون الاتحادي الموافقة النهائية على الاستراتيجية من قبل مجلس الوزراء.
4. اللجنة التنفيذية (ELC) مسؤولة عن المراجعة والمساهمة في خطة جامعة الإمارات العربية المتحدة الاستراتيجية في كل مرحلة من مراحل تطويرها.
5. مدير الجامعة (VC) هو مالك الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمارات العربية المتحدة ويرأس اللجنة التنفيذية في جميع المناقشات المتعلقة بتطوير الخطة الاستراتيجية وتحسينها وتنفيذها.
6. نواب مدير الجامعة، بالإضافة إلى دورهم كأعضاء في اللجنة التنفيذية، مسؤولون عن إسقاط خطة جامعة الإمارات العربية المتحدة الاستراتيجية على قطاعاتهم من خلال تطوير وتحسين الأهداف الاستراتيجية، مؤشرات الأداء الرئيسية، والمستهدفات الخاصة بكل قطاع.
7. عمداء الكليات، مدراء مراكز البحث، ومديرو الإدارات/المكاتب يساهمون في تطوير الخطط الاستراتيجية لوحداتهم لتحقيق مستهدفات مؤشرات الأداء الرئيسية و/أو مخرجات المشاريع الاستراتيجية.
8. إدارة الاستراتيجية والمستقبل تضمن تنفيذ تفاصيل هذه السياسة بشكل مناسب، بالتنسيق مع مدير الجامعة، نواب مدير الجامعة، عمداء الكليات، مديري المراكز، ومديري الإدارات/المكاتب. ويجب عليها إعلام واستشارة اللجنة التنفيذية في جميع مراحل عملية تطوير وتخطيط الاستراتيجية



الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University  
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
16 من 3	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

## مصفوفة RACI - الفصل الأول: سياسة تخطيط وتطوير الاستراتيجية



#	النشاط	قسم التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل	مدير ادارة الاستراتيجية والمستقبل	(ELC) اللجنة التنفيذية	عمداء الكليات، مدراء مراكز البحوث، ومدراء الإدارات/المكاتب	مجلس الأمناء	مجلس التعليم والموارد البشرية	وزارة شؤون مجلس الوزراء	جميع وحدات جامعة الإمارات	الشركاء المعنويون
1	تطوير واستكمال استراتيجية جامعة الإمارات العربية المتحدة	R1	R2, A1	R3, A2	R4	A3	A4	A5	I	I
2	تنفيذ استراتيجية جامعة الإمارات العربية المتحدة	R1	R2	R3	R4				R5	

مصفوفة RACI هي أداة تستخدم لتوضيح الأدوار والمسؤوليات والسلطات والاطلاع لجميع الأنشطة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة .  
يرمز كل حرف من الأحرف الأربعة للدور التالي:

- R (Responsible/المسؤول) هو الشخص الذي يقوم فعليًا بتنفيذ النشاط أو المهمة أو العملية.
- A (Approve/اعتماد) هو الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن النشاط أو العملية ولديه السلطة للموافقة على النشاط أو رفضه.
- C (Consult/استشارة) هو الشخص الذي يتم استشارته للحصول على رأي الخبراء أو الملاحظات أو المعلومات الإضافية لأي مهمة أو نشاط أو عملية .
- I (Inform/أطلع ) هو الشخص الذي يحتاج إلى إطلاعه على أي مهمة أو نشاط أو عملية أو قرار أو إجراء.
- R1، R2، R3،.. إلخ، هذا يعني مسؤوليات متعددة مدرجة بترتيب تنازلي

الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University  
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
4 من 16	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

- A1، A2، A3،.. إلخ، هذا يعني اعتمادات متعددة مدرجة بترتيب تنازلي

الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University  
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
16 من 5	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

## الفصل الثاني: سياسة إدارة الأداء المؤسسي

### نظرة عامة

تهدف هذه السياسة إلى إنشاء إطار عمل لمراجعة الأداء ، تحليله ، التحقق منه وارسال التقارير بشكل فعال ومنتظم بهدف تحسين الأداء على مستوى المؤسسة، القطاعات، والكليات/المراكز/الإدارات. كما توفر إرشادات حول كيفية إدارة الأداء على مستوى النظام بما يتماشى مع تحقيق الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمارات العربية المتحدة، لضمان ثقافة أداء مستدامة.

### مجال التطبيق

تُطبق هذه السياسة على جميع الوحدات التنظيمية في الجامعة.



### السياسة

1. في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية – باستخدام الخطط التشغيلية للوحدات – لكل عام من دورة التخطيط الاستراتيجي. يتم أيضاً إجراء التعديلات اللازمة سنوياً على الخطة الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف. سيتم إدارة ومراقبة الاستراتيجية باستخدام العناصر الرئيسية التالية:
  - أ. التحسين المستمر: تقديم تغذية راجعة ممنهجة حول أداء المشاريع والخطط التشغيلية لجميع الشركاء لإغلاق الحلقة وضمان متابعة الإجراءات التصحيحية.
  - ب. اتخاذ القرارات بناءً على البيانات: هو منهجية علمية تقدر القرارات المدعومة بالبيانات التي تم التحقق منها وتحليلها. يعتمد نجاح هذه المنهجية على جودة البيانات التي تم جمعها وفعاليتها تحليلها وتفسيرها.
  - ت. ثقافة الأداء: تقوم ثقافة الأداء على الانضباط والمساءلة. تعزز هذه الثقافة الحسم ، معايير التميز ، وتضمن المساءلة المباشرة نحو تحقيق الخطة الاستراتيجية لدولة الإمارات من خلال غرس بيئة قائمة على الأداء داخل المؤسسة. كما تبقي صناع القرار على اطلاع من خلال ضمان وجود عملية اتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات لدعم أنشطة التحسين المستمر.
  - ث. عقد الأداء: هو وثيقة تحدد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والمستهدفات السنوية لخمس سنوات للكليات والمراكز والإدارات/المكاتب.
2. يتطلب تحقيق إدارة فعالة للأداء المؤسسي في جامعة الإمارات العربية المتحدة تطوير عقود أداء على المستوى المؤسسي ، مستوى القطاعات، و مستوى الكليات/المراكز/الإدارات، وذلك لضمان المساءلة المناسبة عن تحقيق الأداء المؤسسي.
3. إدارة الأداء الاستراتيجي من خلال تفعيل نظام الكتروني لإدارة أداء استراتيجي شامل ومتكامل يعزز قدرة الجامعة على متابعة مستوى تحقيق الاستراتيجية وتوفير لوحات معلومات على مستويات مختلفة.
4. إدارة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية ضمن الخطة بالتنسيق مع الشركاء المعنيين. يشمل ذلك تقديم تقارير أداء نصف سنوية إلى اللجنة التنفيذية من قبل إدارة الاستراتيجية والمستقبل.
5. إدارة تنفيذ المشاريع التحويلية على مستوى الجامعة من خلال الفرق المخصصة داخل الجامعة. يتم مراقبة وتتبع أداء المشاريع التحويلية بشكل نصف سنوي من قبل إدارة الاستراتيجية والمستقبل، مع تقديم التقارير إلى اللجنة التنفيذية ومجلس أمناء الجامعة.
6. بالإضافة إلى ذلك، تقوم إدارة الاستراتيجية والمستقبل بمراجعة وتدقيق و رفع التقارير عن جميع مؤشرات الممكنات الحكومية إلى الجهات الحكومية الاتحادية ذات الصلة.
7. إدارة المخاطر على مستوى الخطة الاستراتيجية يجب أن تتم بالتنسيق مع مكتب إدارة المخاطر. يتم تقييم الأداء الاستراتيجي واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ أي تعديلات ضرورية استجابة لذلك.
8. جامعة الإمارات العربية المتحدة مسؤولة عن إنشاء ، تنفيذ ، ومراقبة إطار التخطيط الاستراتيجي للجامعة، بالإضافة إلى ضمان الامتثال للمعايير الحكومية الاتحادية في التخطيط الاستراتيجي.



### الأدوار والمسؤوليات

مسؤولية تنفيذ هذه السياسة تقع على عاتق الأطراف المعنية التالية:

1. مدير إدارة الاستراتيجية والمستقبل هو مالك هذه السياسة.
2. جميع طلبات التعديلات يجب أن توجه إلى مدير إدارة الاستراتيجية والمستقبل.



الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University  
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
16 من 6	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

3. مدير الجامعة مسؤول عن تحقيق الأهداف المحددة في عقد الأداء على المستوى المؤسسي.
4. نواب مدير الجامعة مسؤولون عن تحقيق الأهداف المحددة في عقد الأداء على مستوى القطاع.
5. مداء الكليات، مديرو المراكز، ومديرو الإدارات/المكاتب مسؤولون عن تحقيق الأهداف المحددة في عقد الأداء على مستوى الكلية/المركز/الإدارة، وعن ارسال التقارير عن أداء المؤشرات الرئيسية الخاصة بها خلال فترة القياس المحددة، بالإضافة إلى أي إجراءات تحسين مطلوبة.
6. إدارة الاستراتيجية والمستقبل مسؤولة عن ضمان تطوير عقود الأداء على المستوى المؤسسي، والقطاعات، والكليات/الإدارات. وتكون الإدارة مسؤولة عن ما يلي:
  - أ. إجراء مراجعات وتحقق من تقارير الأداء مرتين سنويًا بناءً على الأدلة على جميع المستويات.
  - ب. إعداد تقرير أداء مؤسسي لجامعة الإمارات العربية المتحدة ليتم تقديمه ومناقشته خلال اجتماع مراجعة الأداء المؤسسي للجامعة.
  - ت. إعداد تقرير حول إجراءات التحسين على مستوى القطاعات/الكليات/المراكز/الإدارات.
  - ث. مراقبة ومتابعة مع جميع مالكي عقود الأداء لضمان تنفيذ خطط التحسين في الوقت المحدد على جميع المستويات استعدادًا للاجتماع التالي لمراجعة الأداء المؤسسي.

الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University  
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
16 من 7	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

## مصفوفة RACI - الفصل الثاني : سياسة إدارة الأداء المؤسسي



#	النشاط	قسم التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل	مدير إدارة الاستراتيجية والمستقبل	عمداء الكليات، مدراء مراكز البحوث، ومدراء الإدارات/المكاتب	نواب مدير الجامعة	جميع وحدات جامعة الإمارات	مدير الجامعة	(ELC) اللجنة التنفيذية	مجلس الأمناء
1	تطوير عقود الأداء على المستوى المؤسسي والمستوى القطاعي والكليات/المراكز/الإدارات	R1	R2, A1	C	A2	I	A3	A4	I
2	تحقيق الأهداف المحددة في عقد الأداء على مستوى القطاع/الكلية/المركز/الإدارة	-	-	R1	R2	I	I	I	-
3	إعداد تقرير مؤشرات الأداء الرئيسية للفترة المحددة للقياس وأي إجراءات تحسينية مطلوبة	C1, A1	C2, A2	R1	A3	-	I	I	I
4	إعداد تقرير الأداء المؤسسي لجامعة الإمارات العربية المتحدة	R1	R2, A1	-	-	-	A2	A3	I
5	إعداد تقرير إجراءات التحسين على المستوى القطاعي/الكلية/المركز / الإدارة	-	C2	R	C1, A1	-	A2	I	-
6	متابعة مع جميع مالكي عقود الأداء لضمان التنفيذ في الوقت المحدد لخطة إجراءات التحسين على جميع المستويات	R1	R2, A	I	I	-	I	I	I
7	مراجعة وتدقيق جميع نتائج الممكنات الحكومية	R1	R2, A1	A2	A3	-	A4	A5	I

الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University  
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
16 من 8	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	



#	النشاط	قسم التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل	مدير إدارة الاستراتيجية والمستقبل	عمداء الكليات، مدراء مراكز البحوث، ومدراء الإدارات/المكاتب	نواب مدير الجامعة	جميع وحدات جامعة الامارات	مدير الجامعة	(ELC) اللجنة التنفيذية	مجلس الأمناء
8	إعداد خطة عمل بناءً على التقرير الذي تم استلامه من جهات الممكّنات الحكومية	-	-	R	A	-	-	I	-
9	تطوير واعتماد المشروع التحولي	C1	C2	R1	R2, A1	-	A2	I	I
10	إدارة تنفيذ المشاريع التحولية على المستوى الجامعي	-	-	R1	R2, A1	-	A2	I	I
11	مراقبة وتتبع أداء المشاريع التحولية	R1	R2, A1	A2	A3	-	A4	I	I
12	وضع وتنفيذ ومراقبة إطار التخطيط الاستراتيجي للجامعة	R1	R2, A1	A2	A3	-	A4	A5	I

مصفوفة RACI هي أداة تستخدم لتوضيح الأدوار والمسؤوليات والسلطات والاطلاع لجميع الأنشطة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة .  
يرمز كل حرف من الأحرف الأربعة للدور التالي:

- R (Responsible/المسؤول) هو الشخص الذي يقوم فعليًا بتنفيذ النشاط أو المهمة أو العملية.
- A (Approve/اعتماد) هو الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن النشاط أو العملية ولديه السلطة للموافقة على النشاط أو رفضه.
- C (Consult/استشارة) هو الشخص الذي يتم استشارته للحصول على رأي الخبراء أو الملاحظات أو المعلومات الإضافية لأي مهمة أو نشاط أو عملية .
- I (Inform/أطلع ) هو الشخص الذي يحتاج إلى إطلاعه على أي مهمة أو نشاط أو عملية أو قرار أو إجراء.

الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University 
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
9 من 16	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

- R1 ، R2 ، R3 .. إلخ، هذا يعني مسؤوليات متعددة مدرجة بترتيب تنازلي
- A1 ، A2 ، A3 .. إلخ، هذا يعني اعتمادات متعددة مدرجة بترتيب تنازلي
- C1 ، C2 ، C3 .. إلخ، هذا يعني استشارات متعددة مدرجة بترتيب تنازلي

الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University  
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
10 من 16	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

## الفصل الثالث: سياسة إدارة المشاريع الاستراتيجية

### النظرة عامة

تحدد هذه السياسة المبادئ والمتطلبات الخاصة بتصميم ، تطوير ، وتنفيذ خطة المشاريع الاستراتيجية لجامعة الإمارات العربية المتحدة. ترتبط المشاريع الاستراتيجية للجامعة ارتباطاً مباشراً بالأهداف الاستراتيجية. وفي الوقت نفسه، تمثل المشاريع الاستراتيجية برامج محددة، مع مخرجات واستثمارات محددة، والتي تُعد الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تهدف السياسة إلى توفير الإرشادات اللازمة لتطوير خطط المشاريع الاستراتيجية لجامعة الإمارات العربية المتحدة بالإضافة إلى الاعتبارات اللازمة لتنفيذها بشكل فعال.

### مجال التطبيق

تُطبق هذه السياسة على جميع الوحدات التنظيمية في الجامعة.

### السياسة

1. تعريف المشاريع الاستراتيجية وعلاقتها بهيكلية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي تم تغطيته في الفصل الأول: تطوير وتخطيط الاستراتيجية.

2. يتم تفصيل المشاريع الاستراتيجية بشكل أكبر – خارطة الطريق – إلى الأجزاء المكونة كما يلي:

- الأنشطة
- المهام
- الجدول الزمني
- المعالم الرئيسية
- المخرجات المتوقعة
- المخاطر وطرق التخفيف منها
- الميزانية
- مؤشرات الأداء
- اعتماد الراعي والمالك
- الشركاء

3. يعد مالكو المشاريع هم المسؤولون عن ضمان التنفيذ الفعال للمشروع الاستراتيجي. يقدم مالكو المشاريع تقارير تقدم تشمل القضايا والمخاطر والمخرجات المنجزة.

4. تستلم اللجنة التنفيذية تقارير دورية حول مراقبة الأداء والتقدم من إدارة الاستراتيجية والمستقبل.



5. نظراً لأن المشاريع الاستراتيجية من المحتمل أن تكون معرضة للتعديلات أو ذات تأثير كبير، يُتوقع أن يتم تقديم تقارير منتظمة عن حالة المشروع، بالإضافة إلى المخاطر والقضايا الرئيسية التي قد تواجهه.

6. يجب على إدارة الاستراتيجية والمستقبل تحديد التداخلات المتبادلة بين المشاريع. كما يجب على إدارة الاستراتيجية والمستقبل تقديم تقرير إلى اللجنة التنفيذية (ELC) يتضمن التوصيات المتعلقة بتحديد الأولويات، باعتبارها المعنية بحل هذه القضايا.

### الأدوار والمسؤوليات

مسؤولية تنفيذ هذه السياسة تقع على عاتق الأطراف المعنية التالية:

1. مدير إدارة الاستراتيجية والمستقبل هو المسؤول عن هذه السياسة.
2. يجب توجيه جميع طلبات التعديلات إلى مدير إدارة الاستراتيجية والمستقبل.
3. المسؤوليات الرئيسية لإدارة الاستراتيجية والمستقبل تشمل:
  - أ. مراقبة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية الرئيسية عبر جامعة الإمارات العربية المتحدة.
  - ب. مراجعة خارطة طريق المشاريع بمجرد تطويرها من قبل مالك المشروع.
  - ج. الاشراف على معالجة القضايا والتحديات وتقديم تقارير التقدم إلى اللجنة التنفيذية (ELC).

الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University  
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
11 من 16	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

4. المسؤوليات الرئيسية لمالكي المشاريع تشمل:



أ. تطوير خارطة طريق المشروع والحصول على موافقة الراعي.

ب. تنفيذ المشروع وفقاً لخارطة الطريق المعتمدة.

ج. متابعة أداء الموارد ذات الصلة من خلال متابعة تقدم الأنشطة الموكلة والجدول الزمنية.

د. تصعيد القضايا و/أو المخاطر إلى راعي المشروع.

هـ. تقديم تقرير التقدم إلى إدارة الاستراتيجية والمستقبل مرفقاً بالمستندات الداعمة.



الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University  
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
12 من 16	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

### مصفوفة RACI - الفصل الثالث : سياسة إدارة المشاريع الاستراتيجية



#	النشاط	قسم إدارة الأداء المؤسسي والمشاريع الاستراتيجية	مدير إدارة الاستراتيجية والمستقبل	مالك المشروع	راعي المشروع	(ELC) اللجنة التنفيذية	مجلس الأمناء
1	تطوير وتحديث خارطة الطريق للمشروع والحصول على موافقة الراعي	C, A1	A3	R1	R2, A2	A4	-
2	تنفيذ المشروع وفقاً لخارطة الطريق للمشروع	-	-	R1	R2	-	-
3	مراقبة وتتبع تنفيذ المشاريع الاستراتيجية الرئيسية في جامعة الإمارات العربية المتحدة	R3	C	R1	R2	I	-
4	تصعيد القضايا و/أو المخاطر إلى راعي المشروع	C	-	R	A	I	-
5	تقديم تقارير منتظمة حول تقدم المشروع، بالإضافة إلى المخاطر والقضايا الرئيسية	R3, A2	A3, R4	R1	R2, A1	I	I
6	تطوير وتنفيذ خطط العمل	C1, A1	C2, A2	R1	A3	-	-
7	مراقبة تنفيذ خطط العمل	R2	C	-	R1	-	-

مصفوفة RACI هي أداة تستخدم لتوضيح الأدوار والمسؤوليات والسلطات والاطلاع لجميع الأنشطة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة .  
يرمز كل حرف من الأحرف الأربعة للدور التالي:

- R (Responsible/المسؤول) هو الشخص الذي يقوم فعلياً بتنفيذ النشاط أو المهمة أو العملية.
- A (Approve/اعتماد) هو الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن النشاط أو العملية ولديه السلطة للموافقة على النشاط أو رفضه.

الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University  
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
16 من 13	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

- C: (Consult/ استشار) هو الشخص الذي يتم استشارته للحصول على رأي الخبراء أو الملاحظات أو المعلومات الإضافية لأي مهمة أو نشاط أو عملية .
- I: (Inform/ أطلع ) هو الشخص الذي يحتاج إلى إطلاعه على أي مهمة أو نشاط أو عملية أو قرار أو إجراء.
- R1، R2، R3،.. إلخ، هذا يعني مسؤوليات متعددة مدرجة بترتيب تنازلي
- A1، A2، A3،.. إلخ، هذا يعني اعتمادات متعددة مدرجة بترتيب تنازلي
- C1، C2، C3،.. إلخ، هذا يعني استشارات متعددة مدرجة بترتيب تنازلي

الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University  
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
16 من 14	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

## الفصل الرابع: سياسة إدارة الخطة التشغيلية

### النظرة عامة

تحدد هذه السياسة المبادئ والمتطلبات الخاصة بتصميم وتطوير وتنفيذ الخطة التشغيلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة. تمثل الخطط التشغيلية الأنشطة المحددة للوحدات، والتي تُظهر الأنشطة الرئيسية التي ستقوم بها كل وحدة من وحدات الجامعة على أساس سنوي.

### مجال التطبيق

تُطبق هذه السياسة على جميع الوحدات التنظيمية في الجامعة.

### السياسة

1. تمثل الخطط التشغيلية لمحة عامة عن الأنشطة والإجراءات المحددة التي ستقوم بها الكليات والمراكز والإدارات في جامعة الإمارات العربية المتحدة خلال السنة المالية المحددة.
2. تشمل الخطط التشغيلية الأنشطة التي تكون الوحدة مُكلفة بها وملزمة بأدائها (وفقاً للتفويضات التنظيمية الخاصة بها)، بالإضافة إلى أي أنشطة ذات صلة تُعد جزءاً من المشاريع الاستراتيجية.
3. تلتزم الخطة التشغيلية عمداء الكليات ومديري المراكز ومديري الإدارات بالتخطيط لاحتياجات الموارد المستقبلية، والتي تشمل على وجه الخصوص:

- الموارد البشرية: عدد الموظفين المطلوب (FTE) وقدراتهم.



- الموارد المالية: المتطلبات المالية والميزانية.

- الموارد التكنولوجية: الأدوات أو الحلول المطلوبة.

4. تُستخدم الخطط التشغيلية أيضاً لإعلام الكليات والمراكز والإدارات بمتطلبات الميزانية المالية واحتياجات المشتريات.

5. تكون إدارة الاستراتيجية والمستقبل هي الجهة المسؤولة عن ضمان تطوير الخطط التشغيلية والإبلاغ عنها ومراقبتها. أما السلطة المخولة لاعتماد الخطط التشغيلية في جامعة الإمارات العربية المتحدة فهي نواب مدير الجامعة.



6. يتحمل أصحاب الخطط التشغيلية مسؤولية ضمان تنفيذ خططهم التشغيلية في الوقت المناسب وبما يحقق الأهداف المحددة.

الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 جامعة الإمارات العربية المتحدة United Arab Emirates University 
2025/00/00	تاريخ بدء التطبيق	الموضوع	
2028/09/01	تاريخ المراجعة القادم		
16 من 15	رقم الصفحة	المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	

## مصفوفة RACI - الفصل الرابع: سياسة إدارة الخطة التشغيلية

#	النشاط	قسم التخطيط الاستراتيجي والمستشار	مدير إدارة الاستراتيجية والمستقبل	عمداء الكليات، مدراء مراكز البحوث، ومدراء الإدارات/المكاتب	نواب مدير الجامعة	(ELC) اللجنة التنفيذية
1	تطوير وتنفيذ الخطط التشغيلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة	C1, A1	C2, A2	R	A3	-
2	مراقبة وتقديم تقارير عن تقدم المؤشرات التشغيلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة	R2, A1	A2	R1	A3	-
3	تقديم تقارير عن المخاطر والقضايا الرئيسية التي تحدث بانتظام	C, A1	A2	R1	R2, A3	-
4	إعداد تقرير أداء العمليات التشغيلية المؤسسية لجامعة الإمارات العربية المتحدة	R	C, A1	A2	A3	I
5	تطوير وتنفيذ خطط العمل	C1, A1	C2, A2	R	I	I
6	مراقبة تنفيذ خطط العمل	R3	C	R1	R2	-

مصفوفة RACI هي أداة تستخدم لتوضيح الأدوار والمسؤوليات والسلطات والاطلاع لجميع الأنشطة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة .  
يرمز كل حرف من الأحرف الأربعة للدور التالي:

الاستراتيجية والسياسة المستقبلية لجامعة الإمارات العربية المتحدة			 <b>جامعة الإمارات العربية المتحدة</b> <b>United Arab Emirates University</b> 
الموضوع	تاريخ بدء التطبيق	2025/00/00	
	تاريخ المراجعة القادم	2028/09/01	
المكتب المسؤول : مكتب مدير الجامعة	رقم الصفحة	16 من 16	

- **R (Responsible/المسؤول)** هو الشخص الذي يقوم فعليًا بتنفيذ النشاط أو المهمة أو العملية.
- **A (Approve/اعتماد)** هو الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن النشاط أو العملية ولديه السلطة للموافقة على النشاط أو رفضه.
- **C (Consult/استشار)** هو الشخص الذي يتم استشارته للحصول على رأي الخبراء أو الملاحظات أو المعلومات الإضافية لأي مهمة أو نشاط أو عملية.
- **I (Inform/أطلع)** هو الشخص الذي يحتاج إلى إطلاعه على أي مهمة أو نشاط أو عملية أو قرار أو إجراء.
- **R1، R2، R3..إلخ**، هذا يعني مسؤوليات متعددة مدرجة بترتيب تنازلي
- **A1، A2، A3..إلخ**، هذا يعني اعتمادات متعددة مدرجة بترتيب تنازلي
- **C1، C2، C3..إلخ**، هذا يعني استشارات متعددة مدرجة بترتيب تنازلي