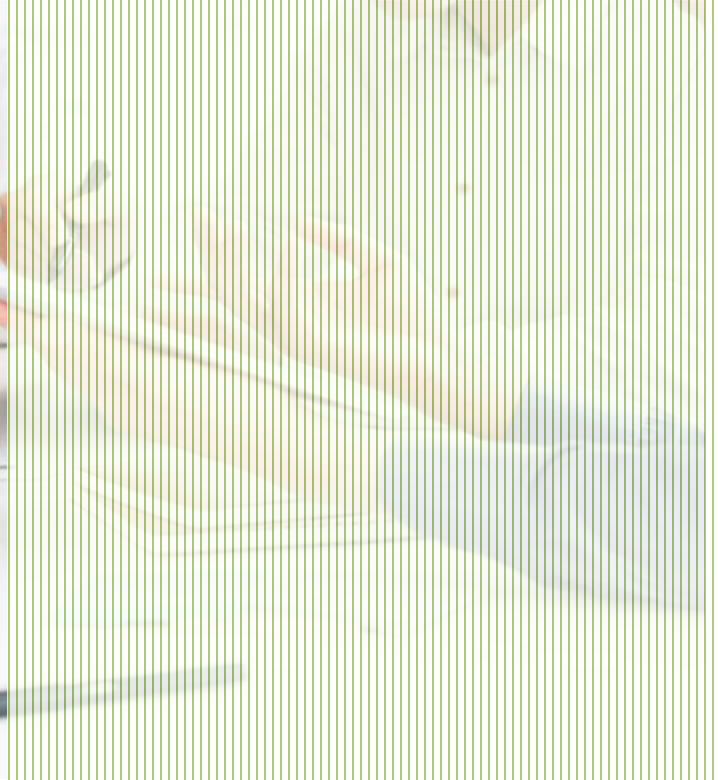




الجامعة الأردنية

2023

الخطة الاستراتيجية 2023 - 2025



الخطة الاستراتيجية لوحدة الرقابة والتدقيق الداخلي

الجامعة الأردنية

1/1/2023



فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	فهرس المحتويات	1
1	مقدمة	2
2	العناصر الرئيسية لـ الخطة الاستراتيجية	
أولاً:	المقدمة	3
ثانياً:	الرؤيا	3
ثالثاً:	الرسالة	3
رابعاً:	القيم الجوهرية	3
خامساً:	مستويات الرقابة	4
سادساً:	مراحل التدقيق	4
سابعاً:	التحليل الرباعي	5
ثامناً:	الغايات الاستراتيجية للوحدة	6
-	مستويات الغايات الاستراتيجية	6
تاسعاً:	نظام خاص بالمتابعة والتقييم	7
عاشراً:	خطة تنفيذ نظام المتابعة والتقييم	7



الخطة الاستراتيجية لوحدة الرقابة والتدقيق الداخلي

2025 - 2023

في ضوء توجه الجامعة الأردنية للوصول إلى مصاف الجامعات العالمية، تسعى وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها ودعم قيمها لتساند إدارة الجامعة للوصول لأعلى مستوى من الكفاءة والأداء العام من خلال إجراء دراسات وتحليلات خاصة بالأمر المالي والإدارية والفنية للتحقق من مدى التزام الجهات التنظيمية في الجامعة بتطبيق كافة الأنظمة واللوائح المالية والإدارية المعمول بها، وفيما إذا كان نهج إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية وعمليات الحوكمة تعمل بطريقة كفؤة وفعالة أم لا، وتقوم الوحدة بتزويد مجلس الأمناء بتقارير نتائج أعمالها والمعلومات والبيانات والتوصيات ذات الصلة لأغراض التقييم والتصحيح والمساءلة في سبيل تحسين عملياتها وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

وبعد دراسة وتحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف للوحدة، جاء إعداد الخطة الاستراتيجية (2025/2023) كأداة للوصول إلى تنفيذ المهام والاختصاصات الموكلة للوحدة بموجب الأنظمة والتعليمات النافذة، والعمل على تطوير نهج الرقابة والتدقيق ورفع المستوى المهني لها وتطويره من خلال الموارد والإمكانات المتاحة ليكون جهاز رقابي مهني يتمتع بالحياد والاستقلالية التامة في ممارسة مهامه، يُيسرهم في المحافظة على المال العام ورفع كفاءة الأداء العام في الجهات المشمولة برقابتها، ومشاركتها الفعالة في جهود مكافحة الترهل الإداري وتطبيق الحوكمة والمعايير الدولية ما أمكن في مجالات الرقابة.

ويتم اعتماد الخطة الاستراتيجية للوحدة والمصادقة عليها ومتابعة أدائها من قبل مجلس الأمناء.



المقدمة

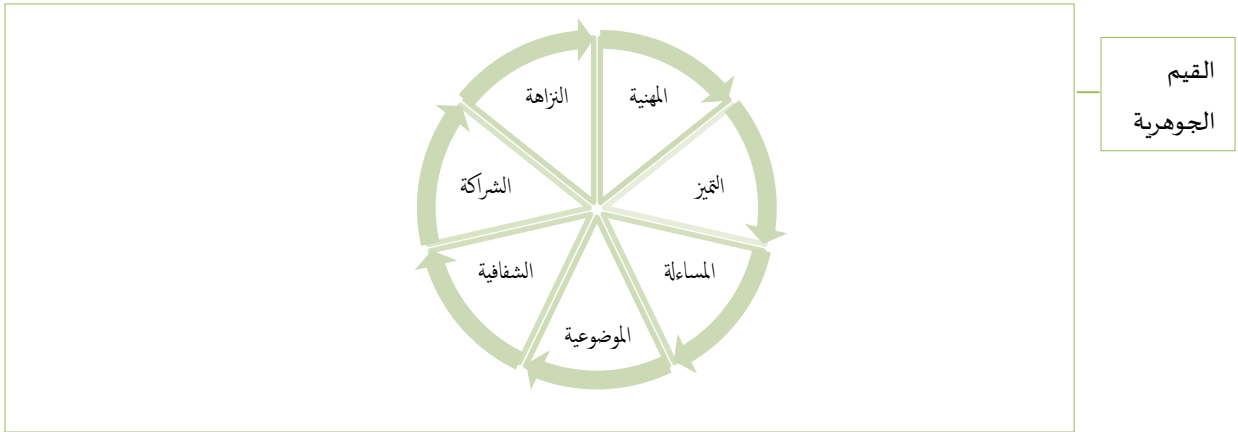
أعدت وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي الإطار العام لخطةها الاستراتيجية متوسطة المدى للأعوام (2023-2025) انسجاماً مع رؤية الجامعة ورسالتها لتسهم في تحقيق الغايات الاستراتيجية للجامعة الأردنية وأهدافها. فقد تم صياغة ثلاث غايات استراتيجية متضمنة ثمانية أهداف استراتيجية و(82) مؤشر أداء لتقييم مستوى تحقيق أهداف الخطة وفق منهجية المراجعة الدورية لخطة التدقيق السنوية التنفيذية المعدة لها والتي تتضمن (32) هدف فرعي تشغيلي، وإيماناً من الوحدة بضرورة التطوير المنظم للبرامج والنشاطات والخدمات لتكون مخرجاتها ركيزة أساسية ومدخلاً لأعداد خطة التدقيق السنوية التنفيذية في السنوات اللاحقة لتسهم في تقديم الخدمة الأفضل بما يتواءم مع التطور التكنولوجي والمعرفي، واستثمار الفرص وعوامل القوة المتاحة، وتذليل العقبات والحد من التحديات وعوامل الضعف من خلال تبسيط الإجراءات وتعزيز النجاح الإداري والسعي نحو التميز والإبداع والجودة في الإعداد والتنظيم والتقييم لخدماتها المختلفة.

وتهدف الوحدة من خلال تنفيذ الخطة التنفيذية إلى تعزيز دور التدقيق الداخلي في تقييم كفاءة وفعالية أنشطة الجامعة المختلفة وتحسين عملياتها من خلال تقديم نظرة شمولية عن مدى اتباع الجهات التنظيمية في الجامعة لاسلوب مهني منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

الرؤيا والرسالة والقيم الجوهرية

الرؤية
بيئة عمل تتميز بتطبيق أعلى مبادئ ومعايير الرقابة والتدقيق الداخلي بنزاهة وشفافية، للتأكد من قيام كافة الجهات التنظيمية في الجامعة بتأدية مسؤولياتها على أكمل وجه بكفاءة وفعالية.

الرسالة
تحقيق رقابة فعالة على موارد الجامعة والإجراءات الإدارية، المالية والفنية وفق الممارسات الفضلى والمعايير المهنية، لضمان تحقيق العدالة والشفافية والدقة المالية للحفاظ على المال العام وحماية موارد الجامعة وأصولها واستغلالها بالشكل الأمثل، ورفع التقارير والتوصيات إلى الأطراف ذات العلاقة لأغراض التقويم والتصحيح والمساءلة.





مستويات الرقابة:

تصنف الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات موضحة أدناه والتي تم اعتمادها بالخطة الاستراتيجية:

- الرقابة على المستوى الاستراتيجي

من خلال أحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للجامعة، نحو المستقبل وعلاقته بالخارج وقياس مدى فعالية الخطط الموضوعة والأهداف المتحققة.

- الرقابة على المستوى التنفيذي

من خلال أحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.

- الرقابة على المستوى التشغيلي

من خلال أحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

مراحل التدقيق الاستراتيجي :

المرحلة الأولى: التشخيص وتتضمن:

- الاطلاع على الوثائق الرئيسية ومراجعتها مثل (الخطط الاستراتيجية، الخطط التشغيلية، خطط الأعمال والعمليات، السياسات العامة التي تتحكم بالأنشطة الإدارية).
- الاطلاع على الأداء التشغيلي والمالي ومراجعته ومقارنته بمؤشرات الأداء الفعلي لتحديد الانحرافات.
- تحديد الأدوار الرئيسية والمسؤوليات وعمليات اتخاذ القرارات والعلاقات الداخلية بين الكادر الوظيفي والموارد المتاحة.

المرحلة الثانية: التحليل المركزي

- ويتم من خلالها اختيار الفرضيات الخاصة بالمشاكل والفرص للتطوير والتحسين، وصياغة الاستنتاجات وتحديد نقاط الضعف لمعرفة الخلل في التنفيذ.

المرحلة الثالثة: التوصيات

- تشمل وضع الحلول البديلة للمشاكل واختبارها والإجراءات الأخرى للتطبيق، وتطوير التوصيات لوضع خطة عمل متكاملة وقابلة للقياس لتحسين النتائج.



التحليل الرباعي لوحدة الرقابة والتدقيق الداخلي

نقاط القوة:

- هيكل تنظيمي واضح مع تفويض صلاحيات واسعة ممنوحة للوحدة من مجلس أمناء الجامعة.
- مواكبة الممارسات الفضلى والمعايير المهنية للتدقيق الداخلي.
- موظفين ذوي خبرة واختصاص ودراية بمجال الرقابة والتدقيق.
- تطبيق الجامعة لأنظمة ومعايير الجودة لتحسين الأداء.
- امتلاك معرفة في التكنولوجيا الحديثة والكفاءة في التنظيم وتراكم الخبرات .
- دعم مجلس الأمناء لأعمال وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي، والمتابعة المستمرة من قبل رئيس الجامعة.

نقاط الضعف:

- صعوبة استقطاب الكوادر المتخصصة.
- صعوبة المحافظة على استقرار كوادر الوحدة وتعزيزها بموظفين ذو كفاءات ومؤهلات تناسب طبيعة عملها.
- نقص في المكاتب والوسائل اللازمة لتوفير بيئة عمل متميزة.
- التشريعات القائمة وعجزها عن مواكبة التغيرات وتطلعات الجامعة وأنشطتها المختلفة .
- مواجهة ضعف النظام الإلكتروني والاتصالات وبطء تداول المعلومات على مستوى الجامعة.
- الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في الجامعة لإدارة المخاطر والأزمات .
- عدم التزام بعض الجهات التنظيمية لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتنفيذ توصيات تقارير الوحدة .
- عدم التعاون من بعض الجهات التنظيمية مع الوحدة من أجل تعزيز الدور المناط بها.
- مواجهة بعض الصعوبات مع الجهات التدريبية المختصة داخل وخارج الجامعة لتنظيم البرامج التدريبية.

الفرص:

- توجه الدولة نحو منح المزيد من الاستقلالية للجامعات .
- توجه إدارة الجامعة نحو تعزيز ممارسات تطبيق وترسيخ مبادئ الحوكمة في التعاملات الإدارية والمالية .
- إعداد استراتيجية قابلة للتطبيق .
- حصول بعض كليات ودوائر الجامعة على الاعتماد المحلي والدولي يعطي فرصة للتغيرات الإيجابية في الأداء الإداري والقضاء على البيروقراطية.
- التشبيك مع مختلف المؤسسات الوطنية - المدنية منها والعسكرية والمنظمات والمؤسسات الخاصة والجامعات- في مجال تطوير عمل وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي، مما يتيح الفرصة للعاملين في الوحدة لتبادل الخبرات المعرفية التي تساهم في تحقيق الأهداف .

التحديات:

- الفهم الخاطئ لدور ومهمة المدقق الداخلي على أنه شرطي يبحث عن أخطاء وعثرات الموظفين وأنه جاسوس عليهم، إن هذا إنحراف خطير عن الفهم الحقيقي لدور ومهمة التدقيق الحقيقية من أنه صمام الأمان والحماية من كثير من المخاطر المحتملة التي من الممكن أن تواجهها الجامعة.
- عدم وجود ثقافة معرفية كافية بالأنظمة والتعليمات والتشريعات الناظمة لدى بعض الجهات التنظيمية في الجامعة والعاملين فيها.
- ضعف التنسيق والتواصل وازدواجية بعض الأعمال وتعدد الجهات التنظيمية المتشابهة بأداء الأعمال في الجامعة.
- عدم القدرة على تعيين إداريين وفنيين جدد.
- المنافسة الشديدة في استقطاب ذوي الخبرة والمتخصصين سواء الأكاديميين أو الإداريين .
- التسارع في التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مما يؤثر على وضع السياسات العامة ضمن الأولويات .
- صعوبة مواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة، مما يحد من إمكانية توظيف كل جديد.

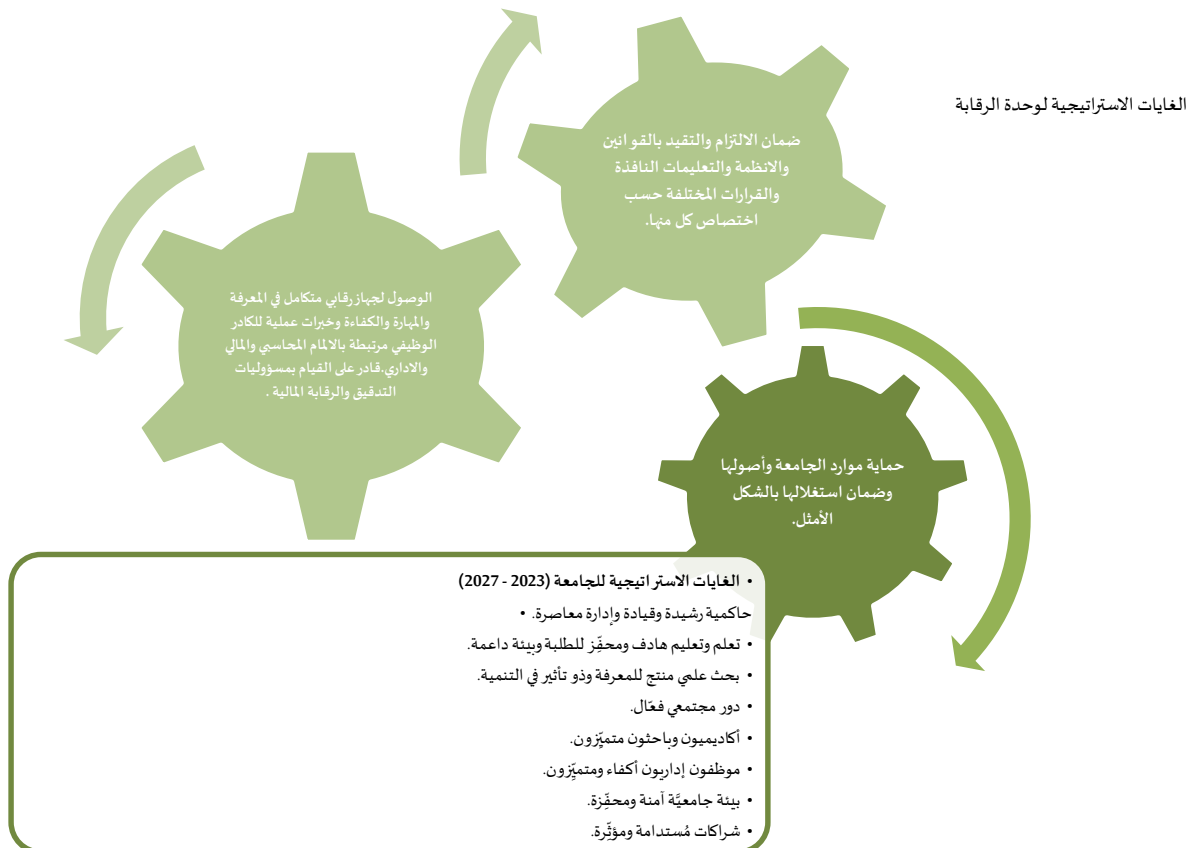


الغايات الاستراتيجية للوحدة:

تم تحديد الغايات الاستراتيجية للوحدة لتحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال مجموعة من الأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس بحيث تنسجم مع غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية لضمان المحافظة على المال العام وموارد الجامعة وتحسينها كما هو موضح في الجدول أدناه،

الغايات الاستراتيجية للوحدة (2023 – 2025)	الغايات الاستراتيجية للجامعة (2023 - 2027)
<ul style="list-style-type: none"> - حماية موارد الجامعة وأصولها وضمان استغلالها بالشكل الأمثل. - ضمان الالتزام والتقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة والقرارات المختلفة حسب اختصاص كل منها. - الوصول لجهاز رقابي متكامل في المعرفة والمهارة والكفاءة وخبرات عملية للكادر الوظيفي مرتبطة بالإلمام المحاسبي والمالي والإداري. قادر على القيام بمسؤوليات التدقيق والرقابة المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - حاكمية رشيدة وقيادة وإدارة معاصرة. - تعلم وتعليم هادف ومحفّز للطلبة وبيئة داعمة. - بحث علمي منتج للمعرفة وذو تأثير في التنمية. - دور مجتمعي فعال. - أكاديميون وباحثون متميزون. - موظفون إداريون أكفاء ومتميزون. - بيئة جامعية آمنة ومحفّزة. - شراكات مُستدامة ومؤثرة.

بحيث تحتوي خطة الوحدة على ثلاث غايات استراتيجية رئيسية بعيدة المدى تغطي الدوائر المالية والإدارية والفنية، ويتم تحقيقها من خلال مدة الخطة الاستراتيجية للوحدة على مدار الثلاث سنوات، على النحو الآتي:





ويوجد ثلاث مستويات من الغايات الاستراتيجية للوحدة كما هو موضح أدناه:

- الغايات الاستراتيجية الرئيسية وعددها ثلاث غايات رئيسية.
- الأهداف الاستراتيجية لكل غاية رئيسية وعددها ثمانية أهداف استراتيجية.
- الأهداف الفرعية التشغيلية لكل هدف استراتيجي متضمنة في الخطة التنفيذية، تم تحديدها بحيث تكون قصيرة المدى عملية وواقعية ومحددة زمنياً وقابلة للقياس ومؤشر الأداء مع الجهات المسؤولة عن التنفيذ، بحيث يكون مجموع الأهداف التشغيلية/ التنفيذية يحقق هدف استراتيجي، ومجموعة الأهداف الاستراتيجية تحقق غاية استراتيجية رئيسية، ومجموعة الغايات الاستراتيجية الرئيسية تحقق رؤية ورسالة الوحدة
- ولتيم تحقيق كل هدف من الأهداف الفرعية التشغيلية تم إنشاء دليل إجراءات لبرامج التدقيق الداخلي يتضمن خطة عمل /برنامج أو نشاط /زيارة ميدانية للتطبيق والتنفيذ ولتحويل الأهداف إلى واقع عملي يحقق مؤشرات الأداء .

نظام خاص بالمتابعة والتقييم :

لمواجهة المخاطر والتحديات والعمل على الضبط والمتابعة وتعظيم الفرص المتاحة، تم وضع نظام خاص بالمتابعة والتقييم والذي نطمح من خلاله إلى:

- متابعة وتقييم الأهداف والاستراتيجيات .
- متابعة وتقييم البرامج والنشاطات المتعلقة بخطة التدقيق السنوية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية .
- متابعة وتعزيز عوامل القوة .
- متابعة وتخفيف عوامل الضعف .
- متابعة وتقييم استثمار الفرص الخارجية لتطوير الخطة الاستراتيجية .
- متابعة وتقييم تخفيف أثر التحديات والتحديات الخارجية للخطة الاستراتيجية .
- إعداد التقارير الدورية لمجلس الأمناء ورئيس الجامعة متضمنة التوصيات اللازمة .

خطة تنفيذ نظام المتابعة والتقييم :

الرقم المتسلسل	آلية التنفيذ	آلية قياس الأداء	الفترة الزمنية المقدره للتنفيذ
1.	عقد اجتماعات برئاسة مدير الوحدة لتوجيه العاملين في الوحدة للتطبيق الأمثل للخطة التشغيلية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.	اجتماع واحد شهرياً	مستمر
2.	قياس مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية على مستوى الجامعة.	استبيانات نهاية كل عام	مستمر
3.	عقد اجتماعات دورية ومدراء دوائر الوحدة للتقييم ورفع التوصيات .	اجتماع واحد أسبوعياً	مستمر
4.	رصد المنجزات والتحديات وإعداد تقارير نصف سنوية بذلك .	اجتماع نصف سنوي لمسؤولي الوحدة	مستمر - وبشكل نصف سنوي