



# الاستراتيجية الثالثة لجامعة تبوك 2023-2027

JOURNEY TO EXCELLENCE  
REFLECT · ENHANCE · ENGAGE



جامعة تبوك  
University of Tabuk



# المحتويات

|    |                                                                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | ..... كلمة الرئيس                                                                                                     |
| 8  | ..... الملخص التنفيذي                                                                                                 |
| 9  | ..... المقدمة                                                                                                         |
| 10 | ..... 1. هدف وثيقة الاستراتيجية                                                                                       |
| 10 | ..... 2. المبادئ التوجيهية لعملية بناء استراتيجية الجامعة                                                             |
| 11 | ..... 3. العمليات والخطة الزمنية                                                                                      |
| 11 | ..... 4. السياق الإستراتيجي                                                                                           |
| 12 | ..... أولاً: طبيعة المتعلمين                                                                                          |
| 14 | ..... ثانياً: الثورات الرقمية                                                                                         |
| 14 | ..... ثالثاً: زوال الحدود بين التعليم والصناعة                                                                        |
| 15 | ..... رابعاً: زيادة المنافسة الدولية بين الجامعات                                                                     |
| 16 | ..... 5. التحليل الإستراتيجي وبنية الاستراتيجية                                                                       |
| 16 | ..... أولاً: إمكانات الجامعة:                                                                                         |
| 16 | ..... ثانياً: تحليل بيئة الجامعة:                                                                                     |
| 16 | ..... 1. تقييم أداء الجامعة في خطتها الإستراتيجية الثانية:                                                            |
| 18 | ..... 2. تحليل بيئة الجامعة من وجهة نظر أصحاب العلاقة                                                                 |
| 19 | ..... 3. ربط قضايا البيئة الخارجية (التوجهات الوطنية وبرامج الرؤية والميز التنافسية للمنطقة) بمخرجات الجامعة المؤسسية |
| 20 | ..... 4. تحليل السبب الجذري للمشكلة لبناء القضايا الإستراتيجية                                                        |
| 21 | ..... ثالثاً: تحديد القضايا الاستراتيجية                                                                              |
| 21 | ..... المحرك الأول: التغيرات المتسارعة محلياً وعالمياً                                                                |
| 21 | ..... المحرك الثاني: التحول الرقمي المتسارع                                                                           |
| 21 | ..... المحرك الثالث: التحويل                                                                                          |
| 21 | ..... المحرك الرابع: الابتكار                                                                                         |
| 22 | ..... المحرك الخامس: الشراكات الفاعلة                                                                                 |
| 22 | ..... المحرك السادس: توسيع نطاق الوصول إلى التعليم العالي                                                             |
| 22 | ..... المحرك السابع: تغير المناخ والتوجه نحو الاستدامة                                                                |
| 22 | ..... 6. المسارات الإستراتيجية                                                                                        |
| 22 | ..... 7. الطموح                                                                                                       |
| 23 | ..... 8. نطاق الإستراتيجية                                                                                            |

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 9. المهمة والرؤية والقيم.....                                     | 23 |
| مراجعة الرؤية والمهمة.....                                        | 24 |
| رؤيتنا .....                                                      | 24 |
| مهمتنا .....                                                      | 24 |
| بيان المهمة: .....                                                | 24 |
| قيمنا .....                                                       | 25 |
| تعريف قيم الجامعة.....                                            | 25 |
| 10. المقارنات المرجعية.....                                       | 27 |
| 11. إستراتيجيتنا .....                                            | 30 |
| أولاً: شعار الإستراتيجية الثالثة.....                             | 30 |
| ثانياً: التزاماتنا المؤسسية.....                                  | 30 |
| ثالثاً: مؤشرات النجاح.....                                        | 31 |
| رابعاً: خارطة الالتزامات المؤسسية: .....                          | 32 |
| الالتزام المؤسسي الأول: إثراء رحلة الطالب الجامعي.....            | 32 |
| الالتزام المؤسسي الثاني: التحول نحو البحث والابتكار المجتمعي..... | 34 |
| الالتزام المؤسسي الثالث: بناء الشراكات الاستراتيجية.....          | 36 |
| الالتزام المؤسسي الرابع: التميز في إدارة الموارد.....             | 37 |
| الالتزام المؤسسي الخامس: مستقبل مستدام.....                       | 39 |
| 12. الحوكمة والتنفيذ .....                                        | 41 |
| أولاً: طريقنا نحو التحول (من التغيير إلى التميز).....             | 41 |
| 1. الاستثمار في رأس المال البشري: .....                           | 41 |
| 3. القرارات المدعومة بالبيانات: .....                             | 41 |
| 4. رواية قصتنا: .....                                             | 41 |
| ثانياً: الخطة التنفيذية .....                                     | 41 |
| ثالثاً: آلية حوكمة تنفيذ ومتابعة الإستراتيجية.....                | 42 |
| إدارة الإستراتيجية:.....                                          | 43 |
| ملحق رقم واحد.....                                                | 45 |
| ملحق رقم إثنان.....                                               | 56 |





## كلمة الرئيس

تطلعت جامعة تبوك منذ نشأتها إلى المساهمة المتميزة في مستقبل التعليم والبحث في منطقة تبوك، وقد نجحت هذه الرؤية؛ حيث تم الاعتراف بالجامعة كونها من أفضل (500) جامعة على مستوى العالم في تصنيف التايمز، بالإضافة إلى التميز التخصصي الذي حققته الجامعة أكاديمياً وبحثياً في مجالات: علوم الفيزياء، والهندسة، والكيمياء، والعلوم الصيدلانية، وفق تصنيف شنغهاي للتخصصات 2022م.

بعد هذه الرحلة من النجاحات والبنية المؤسسية المتينة للجامعة، فإن وجود الجامعة في منطقة زاهرة بالمشروعات التنموية (نيوم، البحر الأحمر وأمالا، والمحميات الملكية) أوجب علينا أن ن فكر ببناء حلول غير مسبقة وضرورة لضمان استمرار التميز ومواكبة التغيرات الملحة في المنطقة، سواء: باستحداث برامج أكاديمية مشتركة مع المشاريع التنموية في المنطقة، أو إجراء بحوث ودراسات مرتبطة باحتياجات المنطقة أو دعم المنطقة بتنفيذ مبادرات مجتمعية مشتركة مع المشاريع التنموية لتعزيز الأثر المجتمعي على المنطقة وأبنائها.

لهذا السبب أعدنا النظر في منهجية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة وأنشأنا لجنة عليا للتخطيط الاستراتيجي وأشرطنا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وجمعنا الأفكار والرؤى حول تحديات وفرص جامعة تبوك وقارنا الجامعة بمجموعة من الجامعات المحلية والدولية من خلال محاور مقارنة مختلفة. وبناءً على الدراسات والتحليل للبيانات بنينا مهمتنا وقيمنا والتزاماتنا الاستراتيجية واتخذنا القرارات الداعمة مستنيرين بالبيانات، وبنينا إطار للتميز المستدام ليمهد طريقنا نحو الابتكار والفاعلية. وفي الختام نشكر كل من ساهم معنا في بناء هذه الاستراتيجية الطموحة ونتطلع لمواصلة الرحلة بدعمكم وجهودكم.

**معالي رئيس الجامعة**  
**أ. د. عبد الله بن مفرج الذيابي**

## المخلص التنفيذي

تتبنى استراتيجية جامعة تبوك إطار للتميز المستدام خلال السنوات القادمة. لقد اجتمعنا معًا كحرم جامعي لإعادة التفكير على نطاق واسع فيما نحن، وإلى أين نريد أن نذهب؟ وأين سيكون تركيز مواردنا، فالتنفيذ الناجح سيتطلب مشاركة فاعلة ومستدامة من طلابنا، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والخريجين، وشركاء المجتمع. من الآن فصاعدًا، ستقوم كل عمادة، وكلية بمواءمة جهود التخطيط الاستراتيجي الفردية مع الاستراتيجية الشاملة للجامعة. وفق خطط متسقة عامة.

لضمان استمرار النجاح سوف نستخدم المقاييس الموضوعية لكل التزام استراتيجي لتقييم التقدم السنوي، ومن خلال عملية المراجعة والقياس سنقوم بإعادة النظر في الميزانيات المخصصة، والموارد المتاحة، وإجراء التعديلات المطلوبة على الاستراتيجية.

إن استراتيجية الجامعة هي وثيقة توجه الجامعة، في نفس الوقت الذي تعمل فيه الجامعة على مشاركة الأفكار، والحفاظ على المرونة، والتواصل مع المجتمع. وعند ذكر التزاماتنا الخمسة تجنبنا الدخول في التفاصيل الدقيقة للكلية والعمادات تاركين مساحة واسعة ومرنة لاتخاذ قرارات على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد. تعكس هذه الوثيقة التزاماتنا الاستراتيجية ومستقبلنا التعليمي. نشأ عن بناء الاستراتيجية إعادة تعريف مهمة (جامعة تبوك) وقيمتها والتزاماتها وبلورة المخرجات المتوقعة المرتبطة بتحقيق هذه الاستراتيجية.

عند مراجعة مهمتنا حددنا ما يميزنا عن مؤسسات التعليم العالي الأخرى، وكيف ستتميز مساهمتنا في مجالات التعليم والبحث وخدمة المجتمع كجامعة حكومية، تقع على عاتقنا مسؤولية خدمة المجتمع من خلال المساهمة في بناء مواطن عالمي، واكتشاف المعرفة، والمساهمة في الاقتصاد المحلي، مع الالتزام بالتميز والابتكار، والفاعلية، والاستدامة من خلال الالتزامات التالية:

إثراء رحلة الطالب الجامعي

التحول نحو البحث والابتكار المجتمعي

بناء الشراكات الاستراتيجية

التميز في إدارة الموارد

مستقبل مستدام



## المقدمة

الاستراتيجية: هي الوثيقة التي تقود الجامعة لبناء رؤية مستقبلية، ذات قيم، وأولويات، وأهداف، مستنيرة بالبيانات مستندة على الخبرة والتطلعات المشتركة والوعي بالسياقات الداخلية والخارجية.

### خطتنا الاستراتيجية من أهم الأدوات لقيادة الجامعة نحو المستقبل من خلال:

بناء التزاماتنا الاستراتيجية.

تحديد مؤشرات قياس التقدم في الاستراتيجية.

نشر تقارير الأداء السنوية.

تحديد كيفية توجيه الموارد.

ستوضح الاستراتيجية المكان الذي نطمح أن نكون فيه في المستقبل (باستخدام أفق مدته أربع سنوات) وستوجه عملية صنع القرار في الجامعة. ستساعدنا الاستراتيجية الجديدة على الاستفادة من فرص النمو والازدهار، تلك الفرص التي قررنا كمجتمع جامعي أنها مهمة بالنسبة لنا.

### تجاوزت إستراتيجيتنا الحالية (5 سنوات) وقد حدث الكثير من المتغيرات منذ ذلك الوقت، منها:

حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي الكامل من هيئة تقويم التعليم.

تحول ونمو كبير في الحرم الجامعي.

زيادة أعداد الطلاب.

النمو البحثي المتميز لأعضاء هيئة التدريس.

زيادة أهمية التعلم التجريبي المتوائم مع متطلبات سوق العمل.

التوجهات العالمية نحو الاستدامة.

التوجه نحو كفاءة الانفاق وزيادة الموارد الذاتية.

استحداث برامج جديدة في رؤية المملكة 2030

كوفيد 19

لذلك نرى أن هذا هو الوقت المناسب لبناء استراتيجية جديدة ترسم مستقبل الجامعة، كما أنها فرصة لإعادة بناء توجهات الجامعة، وتحديد من نحن؟ وماذا نريد أن نكون؟ كمجتمع آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للجامعة.

## 1. هدف وثيقة الاستراتيجية

يجب بناء استراتيجية الجامعة وفقاً لمواردها، وكفاءاتها (قدراتها)، مع اعتبار قيم المؤسسة، والأفراد، وتوقعات أصحاب المصلحة، وبشكل عام تمر جميع نماذج البناء الاستراتيجي بثلاث مراحل: تحليل السياق، مسح البيئات الداخلية والخارجية واتخاذ قرار بشأن مسار العمل. ويمكن تقسيم المنهجيات الاستراتيجية إلى خطية ولا خطية، حيث تتطلب المنهجية الخطية الانتهاء من المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية، بينما في النماذج اللاخطية يتاح الاستكشاف بشكل مفصل ومتطور، لذلك ارتأينا في الجامعة أن نتخذ المنهج اللاخطي في بناء إستراتيجيتنا حيث يعتمد هذا النموذج على الطبيعة المترابطة للقضايا الاستراتيجية من خلال ثلاث عناصر، وهي: فهم الموقف الاستراتيجي، واتخاذ الخيارات الاستراتيجية، وأخيراً تحويل الاستراتيجية إلى عمل. إن أهم ما يميز هذا النموذج هو طبيعته المرنة؛ حيث لا يوجد التزام للبدء بأي من هذه العناصر. في الوقت نفسه، ويمكنك العودة إلى أي عنصر بعد الانتهاء منه للمراجعة، وحتى إجراء التعديلات المطلوبة.

## 2. المبادئ التوجيهية لعملية بناء استراتيجية الجامعة

انطلق إعداد الاستراتيجية من خلال الاجتماعات مع الإدارة العليا بالجامعة وعمداء الكليات، والعمادات المساندة، وأعضاء المجلس الاستشاري في الجامعة لبدء عملية التخطيط، وبعد ذلك تم توزيع دراسة ذاتية واستبانة لجمع آراء أصحاب العلاقة، وضمان اتخاذ القرارات المبنية على بيانات.

بدأنا البحث والاستشارات الأولية مع الإدارة العليا والجهات ذات العلاقة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي، والتزمنا في عملية التخطيط بمجموعة من المبادئ التوجيهية؛ لضمان بناء الاستراتيجية على منهجية علمية سليمة، وكانت المبادئ كالتالي:

- الشمولية في التخطيط، وإشراك الحرم الجامعي والمجتمع.
- الحرص على أن تعزز الاستراتيجية قيم الجامعة المعتمدة.
- أن يكون التخطيط الاستراتيجي مبنياً على البحوث والتحليلات، والاعتماد على مصادر وأشكال متعددة من البيانات.
- أن تركز الاستراتيجية على بناء مشاركة مجتمعية.
- التركيز على النمو والتميز والتأثير.

## 3. العمليات والخطة الزمنية

مرت عملية التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية:

### 1. التهيئة والبدء في المشروع، وتتضمن:

المناقشة مع الإدارة العليا حول إجراءات التخطيط، والجدول الزمني، وهيكل الإدارة وفريق الدعم. التخطيط لاستراتيجيات الاتصال، والاستشارة، والمسح البيئي.

### 2. المشاركة والاستشارة وجمع البيانات:

بدء جمع البيانات والمسح البيئي حول الوضع الحالي للجامعة. المدخلات من أعضاء الحرم الجامعي والمجتمع الأوسع. مناقشات مستنيرة من خلال مجموعات التركيز.

### 3. تحليل البيانات

تشكيل فريق تحليل البيانات.

التفسير للبيانات مع التركيز على نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية.

### 4. التطوير الاستراتيجي:

مراجعة التوجيه الاستراتيجي المقترح وتطويره من خلال مزيد من المشاورات داخل الحرم الجامعي.

### 5. تطوير الوثيقة ومراجعتها وتنقيحها:

صياغة الوثيقة النهائية وإتاحتها للتغذية الراجعة قبل استكمالها.

### 6. اعتماد الاستراتيجية:

رفع الوثيقة النهائية لمجلس الجامعة للموافقة عليها، وبعد موافقة مجلس الجامعة:

سيبدأ تفعيل الاستراتيجية بوضع الإجراءات التنفيذية للبرامج والمشاريع.

سيبدأ تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية المبينة في الاستراتيجية.

ستوفر التقارير السنوية تتبعًا مستمرًا لهذه المؤشرات.

## 4. السياق الاستراتيجي

يساعد السياق في شرح سبب وجود الجامعة، وتحليل وضعها الراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على طبيعة عملها، وما يمكن إنجازه، وكذلك الصلاحيات والوظائف التي قد تمارسها الجامعة مستقبلاً؛ للمساعدة في تحقيق أهدافها، مما يساهم في تحديد التوجهات الاستراتيجية، هذا السياق الاستراتيجي الواقعي، يتيح الانتقال السلس بين الاستراتيجية والتنفيذ.

ولتكون عملية بناء الاستراتيجية عملية ناجحة ومثمرة، تبيننا مبدأ النقاش والمشاركة وطرح الأسئلة، وكانت هذه هي عينة من الأسئلة الرئيسة التي تم طرحها:

• كيف نبني مجتمعاً له قيم وثقافة مشتركة؟

• كيف نحافظ ونعزز التميز في البحث والتعليم والخدمة المجتمعية؟ وكيف نقيمها؟

• ما هي أهم التوجيهات التي نحتاج تبنيها لضمان أن تصبح جامعة تبوك جامعة متميزة؟

• ما هو دورنا في المجتمع؟ وكيف ينبغي أن يتطور على مدى السنوات الأربع المقبلة؟

• كيف سنستمر في بناء وتعزيز الشراكات لدعم التعليم والبحث وتنمية المجتمع؟

• ما هي الممارسات عالية التأثير التي يجب اتخاذها لإثراء رحلة الطالب الجامعي؟

• كيف يمكننا تعزيز سمعة الجامعة؟ ما هو تأثيرنا كمؤسسة؟ وكيف سنظهره؟

• ما مدى استدامة مواردنا المالية؟

وانطلاقاً من هذه الأسئلة بدأنا في دراسة وفهم السياق الاستراتيجي من خلال تحليل المتغيرات المحلية والعالمية، كالتالي:

### أولاً: طبيعة المتعلمين

أصبحت مصطلحات مثل: جيل الألفية (Millennials) والجيل (Z) متداولة بكثرة في عالمنا اليوم، وهي تشير إلى أجيال ولدت وعاشت وتأثرت بأحداث مختلفة، مما شكّل بعض الصفات المتشابهة بين أفرادها. ويعتبر جيل الألفية وجيل Z كلاهما من الأجيال الشابة التي نشأت مع تغير التكنولوجيا، لكن لديهما بعض الاختلافات في طريقة التفكير في العمل والتعامل مع المهام الأساسية.

ويمكن تعريف جيل الألفية بأنهم: الأشخاص الذين ولدوا بين عام 1980، و1994م ويُعرف جيل الألفية في المقام الأول: بكونه الجيل الأول الذي نشأ حول الإنترنت والأجهزة المحمولة والتحديات الاقتصادية، كما بدأ جيل الألفية بتبني مفاهيم التنوع الاجتماعي، والاهتمام بالبيئة بشكل أكبر مقارنة بالأجيال السابقة. يضم الجيل (Z) الأشخاص الذين ولدوا بين عامي 1995 و2010م ونشأوا مع إمكانية الوصول إلى كل من الهواتف المحمولة والإنترنت، ويمكن اعتباره الجيل الأكثر تنوعاً وذكاءً من الناحية التقنية حتى الآن.

ولد أبناء جيل (Z) في التسعينيات تحديداً: في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، وممرت به ثورات تقنية مثل الويب والإنترنت والهواتف الذكية والشبكات والوسائط الرقمية، وقد نشأ هذا الجيل في العالم الرقمي، وما يميزهم عن غيرهم هو أن وجودهم مرتبط أكثر بالإلكترونيات والعالم الرقمي.

وُلد الجيل (Z) وترعرع على شبكة الويب، حيث يُعرفون على أنهم ذوو هوية تقنية أصيلة. هذا الجيل بدأ في الدخول لسوق العمل، ولكن بدون الفهم الصحيح لهذا الجيل سنجد صعوبات في تعليمهم، وتوظيفهم، والاحتفاظ بهم لاستدامة قطاع الأعمال، فلا بد أن نفهم خصائصهم واحتياجاتهم لتأهيلهم للمستقبل. وما زالت المعرفة بالجيل (Z) وخصائصه، واحتياجاته، وصفاته، وخصائص بيئة التعليم المناسبة له محدودة، لذلك يجب على الجامعات التنبؤ باحتياجات التعليم للجيل (Z). من خلال فهم خصائص ومميزات هذا الجيل، لتتمكن الجامعات من جذبهم وإعدادهم؛ ليكونوا قادة المستقبل، وشركاء التنمية. وبدون فهم صحيح لاحتياجاتهم ستواجه الجامعات صعوبات في جذب الطلاب، واستبقائهم.

## خصائص الجيل (Z):

هذا الجيل هو الجيل الأكثر تطوراً تقنياً، ولديه شخصية غير رسمية وفردية منفتحة على العالم، وتعتبر الشبكات الاجتماعية هي جزء حيوي من حياتهم، كما أنهم جيل (افعلها بنفسك) فهم أكثر ريادة للأعمال، وتسامحاً، وأقل إنفاقاً للمال من سابقيهم. كما أنهم يمتازون بأنهم أكثر واقعية بشأن توقعات عملهم، ومتفائلون بالمستقبل.

لا يتحلى الجيل (Z) بالصبر، كما أن لديهم اضطراب نقص الانتباه بسبب اعتمادهم الكبير على التقنية. يهتم هذا الجيل بالقضايا البيئية. كما أنهم خبراء في التقنية، اللتي تعد جزءاً من هويتهم.

## تفضيلات الجيل (Z) في بيئات التعلم:

الغرض من الدراسة الجامعية للجيل Z: هو الحصول على مؤهل لبدء حياتهم المهنية، هذا الجيل نشأ بالكامل في عصر الهاتف الذكي ووسائل التواصل الاجتماعي، مما يعني: أنهم يرون التقنية على أنها امتداد لأنفسهم فيما يتعلق بالتواصل، وإدارة الصداقات، والحصول على المعلومات والتعلم.

إنهم يتوقعون تجربة تعليمية وحرر جامعي عالي التقنية، ولكنهم لا يريدون العيش بالكامل في العالم الافتراضي. كما أنهم يحتاجون إلى مزيد من الدعم في التنمية الشخصية أكثر من الأجيال السابقة، ويمكن تلخيص احتياجاتهم في بيئات التعلم كالتالي:

- يحتاج الجيل Z إلى مرشد في بيئة التعلم، يشرك الطلاب في تعلمهم، ويفهمهم، والأهم من ذلك كله، يعطي تغذية راجعة سريعة حول تقدمهم.
- يعتمد طلاب اليوم على التقنية وخاصة الهواتف المحمولة. حيث أظهرت بعض استطلاعات الرأي أنهم يقضون وقتاً أطول على هواتفهم أكثر مما يقضيه جيل الألفية، بينما قال آخرون: إنهم سيشعرون بالضيق إذا تركوها في المنزل، وهذا يفسر تفضيلهم المزج بين التعلم التقليدي والتعلم الرقمي عبر الإنترنت.
- ولتعليم الجيل Z، فإن المرونة هي المفتاح. وذلك من خلال السماح بالعمل الفردي والجماعي، وأشكال أخرى من التعلم النشط. لذلك يجب على الجامعات التفكير في تحديث مساحة الفصل الدراسي وفقاً لذلك.
- ويفضل الجيل Z التعلم العملي والخبرة الميدانية نظراً لتركيزهم على الوظائف، فليس من المستغرب أن ينجذب طلاب اليوم لتطبيق مفاهيم جديدة. إنهم يسعون إلى التعلم القائم على المشاريع، وفرص البحث الجامعي وتزويدهم بمهارات سوق العمل.
- يطمح طلاب الجيل Z إلى أن يصبحوا رواد أعمال، ويتجهون نحو بناء الوظائف بأنفسهم. لذلك هم يرغبون في تطوير المهارات اللازمة لتحقيق ذلك.

## تفضيلات الجيل Z في مكان العمل:

نظراً لأن تفضيلات العمل والدراسة تختلف باختلاف الأجيال، فمن الأهمية بمكان فهم تفضيلات الجيل Z في بيئات العمل؛ لتتمكن الجامعات وكذلك جهات العمل من إنشاء قنوات اتصال مناسبة، وبيئات جيدة لفهم ما يحفزهم على الإنتاجية، حيث يمكن تلخيص محفزاتهم في بيئة العمل كالتالي:

- الشفافية، والاعتماد على الذات، والمرونة، والحرية الشخصية: هي جوانب غير قابلة للتفاوض مع الجيل Z، وتجاهلها يمكن أن يؤدي إلى الإحباط، وانخفاض الإنتاجية، وانخفاض المشاركة، فهم يتوقعون أن يتم أخذ آرائهم، والسماح لهم بالرد وأخذ آراءهم بعين الاعتبار.

- الاستقلالية واثبات الذات، فهذا الجيل لم يعيش أبداً في عالم بدون هواتف ذكي أو جهاز iPad، لذلك فهم يتوقعون ألا يفقدوا كل هذه الأدوات عند الذهاب إلى أي مكان.
- يفضلون التواصل الشخصي، ويريدون التعامل معهم بجدية، والاستماع لأفكارهم وتقدير آرائهم.
- يفضلون البيئات التي تزرع التوجيه، والتعلم، وفرص التطوير المهني، وتمنحهم المهارات المطلوبة للتعامل مع مشاكل الحياة الحقيقية، بالإضافة إلى كونها تتسم بالود، والمرونة، ويفضلون الانتماء إلى جهة تطلع بمسؤوليتها الاجتماعية. مما سبق يتضح: أننا نتعامل مع جيل مختلف، له احتياجات تختلف عن سابقه، لذلك؛ فإننا في جامعة تبوك نرى أن طبيعة الجيل أمر مهم يجب أخذه بعين الاعتبار عند بناء استراتيجيتنا.

## ثانياً: الثورات الرقمية:

يشهد العالم اليوم ثورات رقمية غيرت التوجهات العالمية في مجال التعليم والعمل، والمملكة ليست بمنأى عن العالم؛ حيث أظهرت إحصائية للهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، أن نسبة مستخدمي الإنترنت في المملكة 2022 م وصلت إلى 30 مليون، كما أن نسبة مشاركة الأفراد فوق 15 سنة في التواصل الاجتماعي 53%، وبلغت نسبة مستخدمي الهواتف الذكية 97.9% ونسبة المعاملات الإلكترونية 83%.

وبالنظر للتوجهات الرقمية في التعليم، نلاحظ تعرضها لثورات عظيمة في العقد الماضي، حيث ظهر مفهوم الذكاء الاصطناعي عام 2011م، ثم تلى ذلك ظهور البيانات الضخمة عام 2012م، ومنصة كورسيرا عام 2013م، أما في عام 2014م أعلن وفاة الكتب الورقية، واستمرت الثورات الرقمية؛ ففي عام 2017م منحت أول درجة ماجستير عن بعد في علوم الحاسب.

وفي عام 2018م أعلنت الشركات التقنية الكبرى: مثل أبل وجوجل أنها لا توظف على أساس الشهادات الجامعية، وفي عام 2019م ظهر وباء وغيّر مسار التعليم. كما أظهرت بعض التقارير العالمية، أن 70% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي عام 2022 م سيكون من التقنية الرقمية. إن أكبر درس تعلمه العالم من فيروس Covid-19 هو: أن الاهتمام بالتقنية الرقمية أمر بالغ الأهمية، حيث دعم استمرار العمل عن بعد. وبحلول عام 2025م، سيصل تخزين البيانات السحابية حول العالم إلى أكثر من 200 زيتابايت.

نتيجة لما سبق: أصبحت المعرفة في كل مكان كما أن الوصول لها متاح وميسر؛ مما دعانا في جامعة تبوك إلى إعادة النظر في تعريف مهمتنا؛ حيث لم يعد دورنا نقل المعرفة؛ بل أصبح دورنا تعليم الطلاب: كيف يتعاملون مع المعرفة وتحليلها والتحقق منها؟ مما نشأ عنه دور جديد لنا: وهو توفير بيئة من الميسرين لتزويد الطلاب بالخبرة في مجالات متعددة لتهيئتهم للخروج إلى بيئات العمل. لذلك؛ وجب علينا أن نواكب التغيرات في بيئات التعليم، ونأخذها بعين الاعتبار عند بناء استراتيجيتنا.

## ثالثاً: زوال الحدود بين التعليم والصناعة

يشهد العالم حالياً زوال الحدود بين التعليم والصناعة، ويظهر ذلك جلياً في تغير طبيعة بيئات العمل، وكذلك الإقبال المتزايد على برامج التعلم مدى الحياة، وفقاً لعدد من الدراسات العالمية: فإن مستوى التعليم الذي يتمتع به الأشخاص الأكثر ثراءً حول العالم لا يعكس بشكل مباشر مؤهلات تعليمية عالية، ويظهر ذلك جلياً في دراسة أجرتها Forbes 400، لتحليل مستوى التعليم ودرجة التطوير الذاتي للـ 400 من الأكثر ثراءً حول العالم. كما أن كبرى الشركات العالمية الرقمية تسعى إلى جذب موظفين ذوي مهارات محددة بغض النظر عن المؤهلات الأكاديمية؛ مما أثر على جاذبية بيئات التعلم للطلاب.

## وقد ظهر في الوقت الحالي مجموعة من المتغيرات العالمية، التي أثرت على التعليم وهي:

شيخوخة العالم، ومحاولة إيجاد وسائل تعليم جديد، وفرص عمل مختلفة.  
 تحولات سوق العمل، وزيادة الأتمتة أثرت على القوى العاملة ومعدل الاحتياج لها.  
 عدم تطابق المهارات التي يطالب به أرباب العمل مقابل المهارات التي يوفرها التعليم.  
 التحضر السريع والتحول نحو المدن بحثاً عن الوظائف والتقدم الوظيفي.  
 التحولات الاقتصادية، حيث أصبح العالم أكثر اعتماداً على الأسواق الناشئة.  
 عدم التوازن في القدرة، وزيادة الطلب على الأيدي العاملة في الاقتصادات الناشئة مقابل العرض في الاقتصادات المتقدمة.  
 ضغوط الميزانية في التعليم العالي على مستوى العالم: حيث يواجه انخفاضاً في التمويل العام.

هذه المتغيرات أثرت على التعليم بشكل مباشر من حيث النمو الكمي في الالتحاق بالتعليم العالي؛ حيث سيصل عدد الطلاب إلى 332 مليون بحلول عام 2030م؛ بزيادة قدرها 56% أو 120 مليون طالب عن عام 2015م، كما أن التحول النوعي في طبيعة الطلب يستوجب على مؤسسات التعليم العالي:

النهوض بالتعلم مدى الحياة.  
 اعتماد التعلم عبر الإنترنت / التعلم المدمج.  
 التوجه للاختبارات المهنية.  
 تعزيز ملاءمة البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي لمواكبة النمو الكمي والتحول النوعي في الطلب.

وبالنظر إلى التغيرات في المملكة على وجه العموم ومنطقة تبوك على وجه الخصوص، نجد أن احتضان المنطقة لمجموعة من المشاريع الكبرى غيّر مفهوم بيئات العمل في المنطقة، وأصبح إلزاماً علينا في جامعة تبوك أن نعمل على تطوير مخرجاتنا لنصل إلى مستوى التنافسية العالمية للعمل في المشاريع التنموية في المنطقة.

### رابعاً: زيادة المنافسة الدولية بين الجامعات

جامعات اليوم ليست هي جامعات الأمس، فقد تغيرت وظيفتها الأساسية من التعلم لأجل المعرفة إلى جامعات تعلم من أجل العمل، وفي الوقت المناسب للتعلم. إلا أن السؤال الشائك اليوم هو: هل يمكن لجامعات اليوم أن تقود المستقبل؟ لتوضيح ذلك يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:

كيف تخلق الجامعات قيمة مضافة؟  
 ما هي الوظائف التي يجب القيام بها للمستفيدين؟ ما المنتجات / الخدمات التي تقدمها؟  
 كيف يحصل المستفيدون على الخدمات؟ ما هو الدعم الذي يجب أن يتلقاه المستفيد؟  
 كيف تقدم الجامعات قيمة مضافة؟ كيف تنتجها؟  
 كيف يمكنها كسب المال؟ ما هي التكاليف المتغيرة والثابتة؟ كيف توزعها؟  
 كيف تحصل الجامعات على القيمة؟  
 ما هي الاستثمارات الرئيسة للجامعة؟



وبناء على الإجابة عن هذه الأسئلة ستحدد الجامعة ماهيتها: هل ستكون جامعة تقليدية أم تطبيقية؟ أم ثورية أم افتراضية؟ وبتفكير بيئة جامعة تبوك من خلال الإجابة عن الأسئلة السابقة، فإن ماهية الجامعة الحالية تتراوح بين الجامعة التقليدية والتطبيقية. أما نموذج الجامعة الذي نطمح له فلا يمثل نموذجاً واحداً من هذه النماذج؛ بل هي نموذج متعدد، يتراوح بين الأربع نماذج، وربما نستطيع الثبات على نموذج محدد في الاستراتيجية الرابعة بإذن الله.

## 5. التحليل الاستراتيجي وبنية الاستراتيجية

### أولاً: إمكانات الجامعة:

**الطلاب:** طلابنا محور العملية التعليمية وشركاء التميز في التعليم والتعلم والابتكار، وهم أحد أذرع الجامعة لخدمة المجتمع.

**أعضاء هيئة التدريس والموظفون:** هم رأس المال البشري المؤهل للتعليم والتعلم، والابتكار والتطوير والتميز.

**الخريجون:** الخريجون هم نجاحنا الحالي والمستقبلي.

**المعرفة، الأبحاث والخبرة:** رأس مالنا البشري المدرب هو أساس نجاحنا في الابتكار وريادة الأعمال والعمل مع الآخرين.

**شركاؤنا الاستراتيجيون:** علاقاتنا المتميزة مع الشركاء الأكاديميين والمجتمعيين والقطاع الحكومي والخاص والمشاريع التنموية في المنطقة تمكننا من تحقيق أفضل الدعم لشركائنا.

**حرم جامعي مستدام:** المدينة الجامعية ترحب بالجميع، كما سنعمل فيها على تطبيق معايير الاستدامة والكفاءة والفاعلية. من خلال موارد حكومية وذاتية (الاستثمار والأوقاف) لضمان الاستدامة المالية.

### ثانياً: تحليل بيئة الجامعة:

المسح البيئي هو: ممارسة جمع البيانات حول بيئة الجامعة، بحيث يمكن استخدامه في التخطيط والتطوير وضمان الجودة. وبمجرد أن يتم جمع البيانات من المسح البيئي يمكن معالجتها وتحليلها لاستخدامها في عملية صنع القرار. كما يُعد المسح البيئي عملية فحص دقيق للبيئات الداخلية والخارجية للجامعة لاكتشاف التحديات والفرص التي قد تؤثر على اتجاهها المستقبلي، وعليه تم تحليل بيئة الجامعة من خلال:

### 1. تقييم أداء الجامعة في الاستراتيجية الثانية:

تم تقييم أداء الجامعة في استراتيجيتها الثانية عن طريق توزيع استبانات للجهات المعنية؛ وذلك لمعرفة أهم نتائج الاستراتيجية الثانية للجامعة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتحديات التي يمكن أخذها في الاعتبار عند بناء الاستراتيجية الثالثة من وجهة نظر أصحاب العلاقة على مستويات مختلفة وهي الكليات، العمدات، والوكالات. وكان من أهم النقاط التي تمت الإشارة إليها كالتالي:

### نقاط القوة:

وضوح الاستراتيجية، وسهولة استخدام النظام الإلكتروني لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.

كفاية عدد المنشورات في وسائل التواصل الاجتماعي، ووسائل الإعلام المحلية؛ للتعريف بالاستراتيجية ومستهدفاتها لأصحاب العلاقة.

نتج عن الاستراتيجية الثانية تطوير بيئة الجامعة، وتحسين مخرجاتها مثل:

- دخول الجامعة في التصنيفات العالمية مؤسسيا وبرامجيا.
- زيادة عدد الأنشطة اللاصفية، واستحداث أندية طلابية.
- تحديث ومراجعة مجموعة كبيرة من اللوائح والقواعد التنفيذية في الجامعة.
- الاعتماد البرامجي المحلي والدولي، لبرنامج واحد على الأقل في كل كلية من كليات الجامعة.
- ريادة الجامعة في التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد وحصولها على جوائز عالمية.
- تحديث الخطط الدراسية والمقررات للبرامج الأكاديمية بالتزامن مع التحول للفصول الثلاثة.
- عقد شراكات تطويرية بين الجامعة والمؤسسات المحلية والدولية واتفاقات تعاون في مجال البحوث والاستشارات.
- زيادة دعم وتمويل الأبحاث مع تنوع في مراكز البحوث العلمية المتوائمة مع الهوية البحثية للجامعة.
- جودة النشر العلمي والبحوث التطبيقية في بعض التخصصات.
- نقطة انطلاق للخطة الثالثة بمعرفة الأهداف والمشاريع التي يمكن أن يتم العمل عليها.

### نقاط الضعف:

- لم تركز الاستراتيجية كثيراً على البرامج الإثرائية للطلاب وبرامج تنمية المهارات ذات التأثير العالي.
- عدم تقييم جودة الشراكات واستمراريتها.
- قلة التركيز على تدريب أعضاء هيئة التدريس على استراتيجيات التعليم الحديثة.
- انخفاض المخصصات المالية لتنفيذ المشاريع.
- عدم تقسيم المشاريع على مدة تنفيذ الاستراتيجية، واستمرارية تنفيذ المشاريع طول مدة الاستراتيجية، مما أثقل كاهل الجهات المعنية.
- طول مدة الاستراتيجية لا يتناسب مع المتغيرات السريعة في المملكة والمنطقة.

### الفرص:

- توفر فرص عمل للخريجين في المشاريع الكبرى.
- تحديث وتطوير تشريعات العمل في الجامعات متمثلة بنظام الجامعات الجديد، واللوائح المحدثة للدراسة والاختبارات.
- وجود الجامعة في منطقة تزخر بالمشاريع التنموية.

### التحديات:

- التغيرات السريعة في متطلبات سوق العمل.
- ضعف مدخلات بعض الكليات.
- قلة عدد جهات التدريب الطلابي في المنطقة.

|                                                            |
|------------------------------------------------------------|
| قلة فرص العمل في مؤسسات وشركات سوق العمل المحلي.           |
| زيادة القبول لأعداد الطلبة تتجاوز إمكانيات وقدرات البرامج. |
| التحول لنظام الثلاثة فصول.                                 |
| نقص أعداد الهيئة التدريسية في بعض التخصصات النادرة.        |
| قلة الوعي بثقافة الشراكة المجتمعية.                        |
| الدعم المالي لاستكمال البنية التحتية.                      |

وبالنظر لنتائج تقييم أداء الجامعة في خطتها الاستراتيجية الثانية نلاحظ أنه كان لها الأثر الكبير في تحسين سمعة الجامعة محلياً ودولياً ودخولها في تصنيفات عالمية مثل تصنيف التايمز وتصنيف شنغهاي للتخصصات، وكذلك حصول عدد من برامج الجامعة على الاعتمادات الدولية والمحلية. وللتكيف مع التغيرات المتسارعة في المملكة، لذلك ارتأت الجامعة أن تكون خطتها القادمة مدتها أربع سنوات وتركز فيها الجامعة على الجانب الأكاديمي لمواءمة مخرجاتها مع متطلبات المشاريع التنموية في المنطقة ودعم مجال البحث والابتكار والمسئولية المجتمعية.

## 2. تحليل بيئة الجامعة من وجهة نظر أصحاب العلاقة (SWOT)

تم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في بيئة الجامعة SWOT Analysis من خلال توزيع استمارات التحليل البيئي للجامعة على الجهات المعنية، ومن ثم عقد اجتماعات للجنة التخطيط والصياغة في الجامعة مع مجموعات عمل متنوعة (6 مجموعات عمل) تشكل جميع فئات المستفيدين في الجامعة وخارجها، من خلال جلسات العصف الذهني ومراجعة أداء الجامعة مع الأخذ في الاعتبار أداء الجامعة في خطتها الاستراتيجية الثانية وتحليل وضعها الراهن في مجالين رئيسيين متضمنين عدة مجالات فرعية، وهما:

| المجال الأول: الممكنات المؤسسية    | المجال الثاني: الكفاءة التعليمية           |
|------------------------------------|--------------------------------------------|
| الاستراتيجيات.                     | الطلاب والخريجون.                          |
| الهيكل التنظيمي.                   | المعايير الأكاديمية.                       |
| القيادة والحوكمة.                  | البرامج الأكاديمية / المقررات الدراسية.    |
| الالتزام المؤسسي.                  | التعليم والتعلم والتسهيلات المادية للتعلم. |
| الجهاز الإداري.                    | أعضاء هيئة التدريس.                        |
| الموارد المالية والمادية.          | البحث العلمي والأنشطة العلمية / الابتكار.  |
| المسئولية المجتمعية.               | الدراسات العليا.                           |
| التقويم المؤسسي وإدارة الجودة.     | التقويم المستمر للفاعلية التعليمية.        |
| التنافسية.                         |                                            |
| الثقافة المشتركة في الحرم الجامعي. |                                            |
| الاستدامة.                         |                                            |

ومن ثم تم تحديد نقاط القوة والضعف في الجامعة، وتحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها الجامعة لتحديد الاتجاهات الاستراتيجية المهمة للجامعة في السنوات الأربع المقبلة، وبناء على ما سبق تم تحديد (70) نقطة قوة و (32) نقطة ضعف، أما بالنسبة لتحليل البيئة الخارجية فقد تم تحديد (30) فرصة و(44) تحدياً.

### 3. ربط قضايا البيئة الخارجية: التوجهات الوطنية وبرامج رؤية المملكة 2030 والميز التنافسية للمنطقة بمخرجات الجامعة المؤسسية:

إن ربط قضايا البيئة الخارجية (التوجهات الوطنية وبرامج الرؤية) بمخرجات الجامعة المؤسسية يعد أمراً هاماً لضمان مواءمة مبادرات الجامعة مع التوجهات الوطنية، ونظراً للمتغيرات التي تشهدها منطقة تبوك فإن دراسة العوامل الخارجية التي قد تؤثر على مستقبل الجامعة يجب أن يتم وفق منهجية تحليلية مفصلة مثل تحليل PESTLE، ولكنه في صورته التقليدية لا يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية، وبالتالي لا يمكن من مطابقة نقاط القوة مع الاحتياجات الحالية، وعليه تم دمج أسلوب التحليل بمنهجية لربط قضايا البيئة الخارجية (متمثلة في برامج وأهداف رؤية 2030) بالمخرجات المؤسسية ذات الأولوية (سمات خريج جامعة تبوك)، ثم مفاضلتها وفق معايير ذات علاقة بترجيح القضايا الاستراتيجية للجامعة.

#### منهجية الربط:

تم بناء مصفوفتين: المصفوفة (أ): تمثل تقاطع أهداف رؤية المملكة 2030 مع سمات خريج جامعة تبوك والتي تم تحديدها في الاستراتيجية الثانية لجامعة تبوك في ستة سمات، وهي: مهني محترف، مواطن مسؤول، مثقف واعٍ، بارع التواصل، متمكن تقنياً، خريج كفؤ.

أما المصفوفة (ب): تمثل تقاطع سمات الخريج مع برامج الرؤية والتي تملك مبادرات مرتبطة بالتعليم وعلى رأسها برنامج تنمية القدرات البشرية. ثم تم ضرب المصفوفتين لإيجاد تقاطع أهداف وبرامج الرؤية ذات العلاقة بمخرجات الجامعة متمثلة في سمات الخريج.

#### منهجية المفاضلة:

استندت الآلية على مفاضلة نتائج مصفوفات الربط، وفق (5) معايير بمجمل نقاط ترجيح (10) نقاط موزعة وفق أوزان محددة، حيث تم تقييم البرامج ذات العلاقة بناء على ارتباطها بأنشطة الجامعة وبرامجها التي تحقق مخرجاتها المؤسسية وفق المعايير التالية:

| المعيار ذو الوزن (1)<br>المواءمة مع توجهات الجامعة<br>في كفاءة الانفاق، امتداد للخطة<br>السابقة. |   | المعيار ذو الوزن (2)<br>الارتباط باستراتيجية المنطقة. |   | المعيار ذو الوزن (3)<br>الارتباط بمشاريع المنطقة،<br>الارتباط ببرنامج تنمية القدرات. |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------|---|
| لا يوجد ارتباط                                                                                   | 0 | لا يوجد ارتباط                                        | 0 | لا يوجد ارتباط                                                                       | 0 |
| مرتبط                                                                                            | 1 | ارتباط غير مباشر                                      | 1 | مرتبط بطريقة غير مباشرة                                                              | 1 |
|                                                                                                  |   | ارتباط مباشر                                          | 2 | مرتبط بطريقة مباشرة                                                                  | 2 |
|                                                                                                  |   |                                                       |   | مرتبط بطريقة مباشرة وذا أولوية                                                       | 3 |

وبناء على التحليل السابق تم ترجيح أهداف الرؤية من المستوى الثالث، ومبادرات برامج الرؤية المرتبطة بمخرجات الجامعة المؤسسية، وذلك للاستناد عليها لاحقاً في بناء مبادرات الاستراتيجية الثالثة للجامعة.

بناء على ما سبق تم تحديد مبادرات برامج الرؤية ذات الأولوية والتي تتسق مع السمات **المؤسسية لخريج جامعة تبوك**، لأخذها في الاعتبار عند بناء الاستراتيجية الثالثة للجامعة. في سعينا لبناء التميز من خلال إثراء رحلة أصحاب العلاقة بالجامعة وخلق قيمة مضافة لهم، فكرنا بعمق في القيمة التي ستقدمها الجامعة لأصحاب العلاقة والقيمة التي سوف تحصل عليها الجامعة في المقابل، بالإضافة إلى استكشاف مدى كفاءة وفعالية الجامعة في تقديم هذه القيمة. أي إجراء استراتيجي يجب أن يشمل ثلاث مكونات أساسية، وهي: **القيمة، والفاعلية، والكفاءة**. تصف القيمة بشكل عام، من يستفيد؟ وكيف؟ وما هو الغرض من مشاريع الاستراتيجية؟ ومن هم المستفيدون منها؟ أما الفاعلية: هي ما تفعله الجامعة في خطتها لتقديم قيمة للمستفيدين. تُقاس الفاعلية عادةً من حيث النواتج أو الفوائد الناشئة عن تلك المخرجات، بالنسبة للكفاءة فهي: كيفية الاستفادة الجيدة من الموارد. يُدعم هذا التوجه من خلال ربط التوجهات الاستراتيجية بالميز التنافسية للمنطقة وفق دراسة وزارة الاقتصاد والتخطيط، لتحديد الميز التنافسية لمناطق المملكة (كما هو موضح في الجدول رقم (1) والملحق (1): للخروج بتصور مبدئي عن التوجهات الاستراتيجية ذات الأولوية في المجالات التالية:

السياحة.

التكنولوجيا.

التجارة.

الطاقة المتجددة.

الخدمات اللوجستية.

#### 4. تحليل السبب الجذري للمشكلة لبناء القضايا الاستراتيجية

تحليل السبب الجذري: هو طريقة لحل المشكلة حيث نحاول تحديد الأسباب الجذرية وتصحيحها، بدلاً من مجرد معالجة أعراضها. يتكون التحليل من: تعريف واضح للقضية أو المشكلة، يتبعها بناء خطة عمل محددة لتنفيذ الحلول. غالباً ما يستخدم مخطط هيكل السمكة لإظهار العلاقة بين الأسباب المختلفة (العظام) والمشكلة (الرأس). تطبيق تحليل السبب الجذري على تقييم وضع الجامعة ليس فقط لتحديد أسباب المشاكل، ولكن أيضاً لتطوير حلول قابلة للتنفيذ لمعالجة هذه الأسباب الكامنة. يمكن تطبيق تحليل السبب الجذري كتحليل مستقل، أو يمكن أن يتبع تحليل SWOT، حيث حدد SWOT نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص المتعلقة ببيئة الجامعة إلا أن تحليل السبب الجذري يساعد في تضيق التركيز على مجموعة من القضايا يمكن التحكم فيها، حيث يأخذنا تحليل السبب الجذري خطوة إلى الأمام، ويحدد الأسباب الكامنة وراء تلك المشكلات، والتي يمكن أن تكون مفيدة في وضع التوصيات.

للبدء، وضعنا الطموح الذي نرغب بتحقيقه، وهو تحسين سمعة الجامعة الأكاديمية لتكون من ضمن أفضل 200 جامعة عالمياً، وضع الجامعة حالياً وفق تصنيف التايمز تراوح خلال العامين الماضيين بين 400 – 600، وبتحديد الأسباب الرئيسة التي سببت هذه الفجوة كان هناك سببين رئيسيين هما:

انخفاض معدل التوظيف.

قلة الموارد الذاتية للجامعة.

قام الفريق باستكشاف العوامل المختلفة التي ساهمت في اتساع الفجوة. والوصول إلى قائمة من الأسباب ذات الأولوية للعمل عليها (كما هو موضح في الشكلين رقم 1(i) و 1(b) - ملحق (1) لاستخدامها لاحقاً في تحديد القضايا الاستراتيجية.

### ثالثاً: تحديد القضايا الاستراتيجية

بعد دراسة وتحديد السياق الاستراتيجي والتحليل لبيئة الجامعة وأدائها في استراتيجيتها الثانية، وتحديد الفجوة وجذور المشكلة، والانطلاق من توجهات المملكة في رؤيتها 2030، وبرامجها وخاصة برنامج تنمية القدرات البشرية والمتضمن في رؤيتها «إعداد مواطن منافس عالمياً»، بالإضافة إلى الميز التنافسية للمنطقة، كان لابد من أخذ المتغيرات العالمية - ذات الأثر على السياق المحلي - في الاعتبار عند تحديد القضايا الاستراتيجية للجامعة؛ وعليه تم تحديد عشرة قضايا استراتيجية ضمن سبعة محركات تؤثر على الجامعة كالتالي:

### المحرك الأول: التغيرات المتسارعة محلياً وعالمياً

القضية الاستراتيجية الأولى: التغيرات المتسارعة محلياً، مثل: المشاريع التنموية في المملكة والمنطقة وكذلك المتغيرات العالمية التي نتج عنها حدوث اضطرابات مفاجئة بشكل متزايد مثل جائحة كورونا، مما استلزم أن تعمل الجامعة على تطوير طرق عملها وآلية استجابتها للتغيرات المتسارعة.

### المحرك الثاني: التحول الرقمي المتسارع

القضية الاستراتيجية الثانية: تحتاج الجامعة إلى الاستثمار بشكل كبير في خدماتها الرقمية لتتناسب مع متطلبات تجربة تعليمية حديثة. يتطلب بناء «حرم المستقبل» إعادة استخدام البنية التحتية الحالية وتكييفها والتركيز على الأدوات والتقنيات الرقمية اللازمة لتحسين رحلة الطالب.

القضية الاستراتيجية الثالثة: نظراً لأن تجربة التعلم المدمج مستمرة حتى بعد زوال جائحة كورونا، تحتاج الجامعة إلى القيام بالاستثمارات التقنية اللازمة لضمان تنفيذ البرامج التي تدعم التعليم المدمج على المدى الطويل (حلول التعليم المرن).

القضية الاستراتيجية الرابعة: خدمات الدعم والإرشاد بمختلف أنواعه أولوية قصوى للجامعة، خاصة بعد جائحة كورونا والتركيز على التعليم الرقمي والمدمج، الذي نتج عنه أن الطلاب يقضون وقتاً أقل في الحرم الجامعي.

### المحرك الثالث: التدويل

القضية الاستراتيجية الخامسة: توفير الفرص التدريبية المتميزة للطلاب تشكل تحدياً كبيراً؛ لأن هناك طلب متزايد من أرباب العمل على أن يكون الخريجون لديهم المزيد من الخبرة العملية التي تتناسب مع التغيرات العالمية في بيئات العمل. لذلك وجب على الجامعة أن تقديم المزيد من فرص التعلم المتكاملة التي تشمل التدريب، لزيادة قابلية توظيف الخريجين.

القضية الاستراتيجية السادسة: توفير تعليم متميز مدى الحياة، وفرص خبرات دولية لإعداد مواطن منافس عالمياً، جعل الجامعة تواجه تحدياً كبيراً لإعداد الطلاب بمهارات منافسة محلياً وعالمياً، ليكون «العمل في جميع أنحاء العالم» بالنسبة لهم ممثلاً لـ «العمل في المملكة».

### المحرك الرابع: الابتكار

القضية الاستراتيجية السابعة: إنشاء ثقافة ابتكارية على مستوى الجامعة تمتد إلى خارج الحرم الجامعي، وكسب ثقة أصحاب المصلحة تمثل تحدياً كبيراً ينتظر الجامعة لدعم التعليم والتعلم.

### المحرك الخامس: الشراكات الفاعلة

القضية الاستراتيجية الثامنة: يصعب تحقيق تميز الجامعة دون «شراكات» على مستوى محلي أو عالمي لتحقيق رؤية الجامعة.

### المحرك السادس: توسيع نطاق الوصول إلى التعليم العالي

القضية الاستراتيجية التاسعة: أدت زيادة أعداد فئة الشباب في المملكة إلى زيادة الإقبال على التعليم الجامعي مما نشأ عنه تحديات كبيرة في الميزانية والمرافق مما يتطلب توفير مصادر دخل إضافية.

### المحرك السابع: تغير المناخ والتوجه نحو الاستدامة

القضية الاستراتيجية العاشرة: وجود الجامعة في منطقة زاخرة بالمشاريع التنموية والمحميات الطبيعية، يحمل الجامعة مسئوليتها تجاه القضايا البيئية، حيث لابد أن تعمل الجامعة بشكل متزايد على إشراك فرق متعددة التخصصات للمساهمة في إيجاد حلول للقضايا البيئية.

## 6. المسارات الاستراتيجية

تشمل الاستراتيجية ثلاثة مسارات لتمييز في كل ما نقدمه، أكاديمياً وبحثياً ومجتمعياً وهي (نتأمل ونعكس تجاربنا وما تعلمناه على مستقبلنا ونعزز ما نملك، ونشارك لتقوية علاقاتنا بشركائنا الأساسيين)، ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:

1. **نتأمل ونعكس (Reflect):** سنتأمل ونعكس تجاربنا وما تعلمناه سابقاً على عملياتنا وإجراءاتنا المستقبلية لنلبي حاجات المتعلمين ونثري تجربة الطالب.
2. **نعزز (Enhance):** نعزز ما نملك ونطوره لتلبية احتياجات المتعلم والمعلم والشريك، وتطوير القدرات الداخلية لرفع السمعة المؤسسية.
3. **نشارك (Engage):** سنصل إلى شركاء جدد، ونجذبهم من خلال إظهار ما يميزنا، كما سنقوي علاقاتنا بشركائنا الأساسيين.

## 7. الطموح:

نطمح أن تسهم هذه الاستراتيجية في رفع المركز التنافسي لجامعة تبوك بأن تصبح ضمن أفضل 200 جامعة على مستوى العالم، وأن ينعكس ذلك على هوية منسوبيها وما سيكونون عليه في المستقبل.

## 8. نطاق الاستراتيجية:

**النطاق المكاني:** النطاق المكاني للخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة تبوك: هو الحرم الجامعي في المقر الرئيس والفروع، حيث إن التوجهات الاستراتيجية للجامعة تدعم استخدام موارد الجامعة في جميع أنحاء الحرم الجامعي.

**النطاق المجالي:** تتضمن هذه الاستراتيجية بيان تأثير فلسفة الجامعة في بناء تجربة تحويلية للطلاب قائمة على البحث والابتكار تدعمها الشراكات الفاعلة في بيئة مستدامة، ولتحقيق هذه الفلسفة قادت اللجنة التنفيذية لبناء الاستراتيجية في ثلاثة مجالات هي:

التعليم والتعلم.

البحث والابتكار.

خدمة المجتمع.

تسعى جامعة تبوك للتميز في كل ما تقوم به، حيث ترتبط رؤية الجامعة ارتباطًا وثيقًا بالتزامها بالاحتياجات المحلية ومتطلبات المشاريع التنموية في المنطقة، لتظل مركزًا لإنتاج المعرفة، معترفًا بها في التصنيفات العالمية، حيث تسعى الجامعة لتكون من ضمن أفضل 200 جامعة عالمية بنهاية عام 2027م.

### النطاق البشري:

**النطاق البشري لجامعة تبوك:** يتضمن جميع منسوبي الجامعة من طلاب وموظفين وأعضاء هيئة تدريس ومن في حكمهم، حيث نسعى إلى أن يمتلك منسوبي جامعة تبوك قدرات تمكنهم من المنافسة في سوق العمل، من خلال تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف. حيث تركز الاستراتيجية الثالثة للجامعة على تحضير الطلاب لسوق العمل المستقبلي، وتعزيز ثقافة العمل لديهم، وتوفير فرص التعلم المستدام للجامعة والمجتمع، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، مرتكزة على نظام محوكم.

### النطاق الزمني:

ستنفذ هذه الاستراتيجية على مراحل متعددة، خلال أربع سنوات.

## 9. المهمة والرؤية والقيم

تعرف المهمة بأنها: الغرض الأساسي للجامعة الذي يجعلها تركز على المستهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، وكذلك لتمكين الجامعة من جذب الشركاء لتحقيق رؤيتها المستقبلية. ولتحقيق ذلك اتبعنا الخطوات التالية:

تحديد النطاق الزمني والمكاني والبشري للاستراتيجية.

تحديد إمكانات الجامعة وما لها من تأثير على ما نأمل تحقيقه.

تحديد القيم التي ستشكل هوية الجامعة وستكون ثقافة مشتركة لمنسوبيها.

نجدد شغفنا من خلال تحديد غايات طموحة من خلال الرؤية والتي تنعكس على المهمة، وتنقيح الرؤية والمهمة إن لزم الأمر.



تهدف هذه الاستراتيجية أن يكون للجامعة بصمة تتماشى بشكل وثيق مع أهدافها لتحويل رؤيتها إلى واقع، حيث أن تغير طبيعة العمل في الجامعات السعودية، وتغير أصحاب المصلحة يتطلب مراجعة رؤية ورسالة الجامعة، وذلك لعدة عوامل، أحدها ينبع من مبادرة تصنيف مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني، والتي هي إحدى مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية أحد برامج رؤية المملكة 2030م، حيث تم تصنيف الجامعات وفق مصفوفات إلى فئات تعليمية وبحثية وشاملة. علاوة على ذلك فإن منطقة تبوك أصبحت مختلفة عما كانت عليه عندما أنشأت جامعة تبوك، وعليه، فإن سعي الجامعة إلى المساهمة في بناء ونماء المنطقة يتطلب منها التركيز على إعداد كفاءات عالية.

## مراجعة الرؤية والمهمة

بينما نواصل في جامعة تبوك التزامنا بتحقيق رؤيتنا ومهمتنا وأهدافنا، فإننا - مثل معظم الجامعات الحكومية - نعاني من ضغوط كبيرة للتغيير، والتركيز على الاستثمار الأمثل للقوى العاملة، وزيادة نسبة الإيرادات الذاتية، والتوجه نحو التخصيص. الجهات المبادرة بالتعامل مع هذه الضغوط سوف تستفيد أكثر من غيرها. منذ انطلاق رؤية المملكة 2030 انطلقت مشاريع جديدة مختلفة تمامًا في منطقة تبوك، وتعد هذه الفرصة أمر غير مسبوق للتنمية الاقتصادية في المنطقة إلا أنه أيضاً تشكل تحدياً للجامعة لإعداد عدد كافٍ من الخريجين «القوى العاملة المؤهلة» لتلبية احتياجات المشاريع التنموية في المنطقة.

نموذج التعليم العالي التقليدي الذي تقدم فيه التخصصات الأكاديمية مجموعة ثابتة من المعارف معزولة عن بقية المعارف ومهارات سوق العمل، أصبح نموذجاً قديماً. كما يجب أن ندرك أننا نعمل في عالم أصبح الوصول إلى المعرفة فيه أسهل مما نتخيل، وأصبحت الخبرة تُعرف على أنها: «ما يمكننا فعله بما نعرفه». وهذا يتطلب أشخاضاً يمكنهم العمل من خلال تخصصات متعددة والاستفادة منها للابتكار وحل المشكلات وإيصال هذه الحلول بفعالية. كما يجب علينا أيضاً تزويد الخريجين بالمهارات والكفاءات التي يحتاجونها للنجاح في العمل والحياة. مهمتنا في هذا النموذج الجديد «التحويلي» للتعليم هي أن نكون بناءة جسور ونكثف جهودنا لتقديم المزيد من خدمات الدعم التي تعالج النطاق الأوسع للفجوات التي يعاني منها طلابنا، وبناء على ما سبق: لم يتم تغير رؤية الجامعة، وتم مراجعة المهمة، وإجراء تعديل يتماشى مع توجه الجامعة.

### رؤيتنا: «جامعة متميزة تعليمياً وبحثياً مساهمة في خدمة المجتمع»

**مهمتنا:** نحن في جامعة تبوك ملتزمون بتقديم «تعليم جامعي متميز، يتمحور حول الطالب؛ ليسهم في بناء المشاريع التنموية، ويكون فاعلاً في تنمية المجتمع المحلي، في بيئة ابتكارية محفزة».

## بيان المهمة:

**من نحن:** جامعة تبوك.

**وظائفنا الأساسية:** تقديم تعليم جامعي متميز يتمحور حول الطالب.

**لماذا نقدم خدماتنا:** إلى الطالب - المجتمع والمشاريع التنموية.

**لماذا نقدم خدماتنا:** ليسهم في بناء المشاريع التنموية، ويكون فاعلاً في تنمية المجتمع المحلي.

**أين:** في بيئة ابتكارية محفزة.

### قيمنا:

القيم هي مبادئ توفر إرشادات عامة حول السلوكيات والممارسات اليومية التي تشكل ثقافة مجتمع التعلم في الجامعة لخلق رؤية دائمة تدعم تحقيق الالتزامات المؤسسية للجامعة، فالقيم هي معتقدات في إطار من المعايير التي تلتزم بها الجامعة، قيمنا تقود سلوكياتنا وقراراتنا. لذلك؛ نحن حريصون على **تشكيل ثقافة خاصة بمجتمع الجامعة** من خلال تطوير عادات جماعية في إطار من الإجراءات نلتزم بها جميعاً لتحقيق مهمة الجامعة. تم مراجعة القيم المقترحة والتي تتماشى مع رؤية ومهمة الجامعة، مع أصحاب العلاقة من خلال استفتاء حول ترتيب القيم المقترحة حسب الأولوية، واقتراح قيم إن وجدت. وبناء على نتائج الاستطلاع؛ تم تقسيم قيم الجامعة بعد المراجعة على مستويين: قيم على مستوى المؤسسة، وقيم على مستوى الأفراد جدول رقم (2) – ملحق (1)، ربط القيم مع الالتزامات المؤسسية. يمكن اختصار قيم الجامعة بجملة مختصرة تمثل بأوائل أحرف قيم الجامعة على مستوى المؤسسة والأفراد، وتعكس توجهنا الاستراتيجي: بأن الطالب هو محور العملية التعليمية، كالتالي: **«أعرف جوهر جامعة تبوك/ SEE UT CORE ا»**

### تعريف قيم الجامعة:

**تم تقسيم قيم الجامعة بعد المراجعة على مستويين:** قيم على مستوى المؤسسة، وقيم على مستوى الأفراد، كالتالي:

أولاً: قيم على مستوى المؤسسة تحدد القيم الأساسية على مستوى المؤسسة من نحن كجامعة؟ إنها تتدخل كل ما نقوم به ونقوله ونلتزم بتحقيقه أثناء عملنا مع طلابنا ومجتمعاتنا. وتشمل هذه القيم ما يلي:

**1. الابتكار (Innovation):** نبني مجتمعنا من خلال الابتكار، لأننا نؤمن في جامعة تبوك بأن الابتكار: هو تشجيع تطوير الأفكار، والنظر فيها ودعمها من خلال تعزيز الإبداع، وتوفير بيئة بها فرص للنمو والتغيير.

### نحن نعيش هذه القيمة عندما:

ندرك قيمة العمل الجماعي متعدد التخصصات وحل المشكلات الإبداعية.

ندعم المشاركة العالمية، وخبرات التعلم في الداخل والخارج.

نقدر قيمة التعلم من أخطائنا والمرونة والتحفيز لخلق الخبرات التي تساعد منسوبينا على التفكير النقدي.

**2. الاستدامة (Sustainability):** نبني مجتمعنا من خلال الاستدامة، حيث إن الاستدامة تعني أننا نتصرف بمسؤولية، ونأخذ في الاعتبار الأثر الأوسع لأفعالنا، ونسعى جاهدين لرؤية تأثيرنا الإيجابي على المجتمع، كما نسعى لتزويد منسوبينا بالمهارات اللازمة لإحداث فرق في مجتمعاتهم. الاستدامة بالنسبة لنا: ثقافة وأسلوب حياة، ندمجها في كل ما نقوم به، ونسعى للمشاركة في إيجاد حلول للتحديات المجتمعية.

### نحن نعيش هذه القيمة عندما:

نشرك أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين في الحوار المستمر، واكتشاف ممارسات أكثر استدامة من خلال المناهج والبرامج والبحث العلمي.

نمكّن الطلاب عبر المناهج الدراسية من الوعي بقضايا الاستدامة، والقدرة على المساهمة في بناء مجتمعات مستدامة.

ندمج الممارسات المستدامة في جميع جوانب التخطيط والعمليات الجامعية.

يكون الحرم الجامعي أخضر ومستدام.

نحدث أنظمة الطاقة التي تساهم في تطبيق أفضل الممارسات المستدامة.

نشارك في المشاريع البحثية، والأنشطة التوعوية التي تثقف مجتمعاتنا، وتثري تجاربنا الثقافية.

**3. الفاعلية (Efficiency):** نبني مجتمعنا من خلال الإشراف الجيد على مواردنا البشرية والمادية. نحن ندرك ونقدّر أن تنوع الأشخاص والأفكار يقودنا نحو رؤى جديدة. نعمل معًا كفريق واحد بفاعلية وكفاءة لتحقيق مهمتنا والتزاماتنا المشتركة، ونتعهد بأن نكون مشرفين فعالين على الموارد الموكلة لنا لضمان أقصى فائدة للجامعة والمجتمع.

### نحن نعيش هذه القيمة عندما:

نحافظ على مواردنا ونجيد استخدامها.

نشارك في الجهود المبذولة لتلبية احتياجات مجتمعنا، وإثرائه، وتحسينه.

ندرك مصالح بعضنا البعض، ونحاول الوصول إلى أرضية مشتركة.

نستجيب لاحتياجات منسوبينا وشركائنا بشكل مناسب وفعال

نساعد منسوبينا وشركائنا على تحديد أهدافهم والوصول إليها.

نتحمل المسؤولية عن إتمام أعمالنا بجودة.

نخطط مسبقا لتحقيق أفضل النتائج.

**4. التميز (Excellence):** نبني مجتمعنا من خلال التميز، وذلك بوضع وتحقيق أهداف طموحة، والعمل على التحسين، التميز يعني أننا نستثمر الوقت في فهم احتياجات ومتطلبات منسوبينا وشركائنا. نحن نعتز ونحتفل بإنجازاتنا، كما نسعى للتميز من خلال تحقيق المزيد.

### نحن نعيش هذه القيمة عندما:

نضع معايير ذات جودة لأدائنا وأهدافنا المستقبلية.

نعرب عن تقديرنا للإنجازات، ونحتفل بنجاح طلابنا وموظفينا.

نعمل باستمرار على التحسين المستمر لخدماتنا.

نستمع إلى أصوات منسوبينا وشركائنا، ونستخدمها لتحسين عملياتنا وبرامجنا وإجراءاتنا.

نحرب أشياء جديدة، ونتعلم من أفضل الممارسات.

## ثانياً: قيم على مستوى الأفراد:

تحدد القيم الأساسية على مستوى الأفراد داخل الجامعة مجموعة القيم التي تسعى الجامعة أن تكون قيماً مميزة للأفراد داخل الجامعة. وتشمل هذه القيم أن يكون منسوبو جامعة تبوك:

1. **الأثر المجتمعي (Community Impact):** منسوبو جامعة تبوك ذو تأثير مجتمعي يعملون على تحسين محيطهم، سواء كان ذلك من خلال تغيير السلوكيات بشكل مباشر أو تعليم الآخرين، أو المساهمة في المؤسسات الربحية وغير الربحية.

2. **ذاتي التعلم (Autodidact):** يعرف التعلم الذاتي على أنه "عملية يأخذ الفرد من خلالها زمام المبادرة، بمساعدة الآخرين أو بدونها، في تشخيص احتياجاته التعليمية، وصياغة أهداف التعلم، وتحديد الموارد اللازمة للتعلم،" لذلك سنحفز منسوبينا ليكون لديهم الدافع الذاتي لاكتشاف طرق جديدة للقيام بالأشياء واكتساب مهارات جديدة ومواجهة التحديات والاستثمار في تعليم أنفسهم وبناء تجربتهم الخاصة، ومساعدتهم ليكونوا متعلمين مدى الحياة.

3. **ذوي مرونة (Resilience):** المرونة تعني أن يرى الفرد الأمور بطريقة مختلفة، ويفكر فيما تعلمه، ويستوعب تجاربه، ويتعلم منها، سنسعى لأن يتعلم منسوبونا التكيف بشكل جيد مع التغيرات الداخلية والخارجية، وإعادة التفكير فيما تعلموه، وعكسه على مجتمعهم وعلاقاتهم، وكيف يمكن ربطه بخبراتهم المستقبلية.

4. **مشاركين (Engaged):** تعد جامعة تبوك منسوبيها ليكونوا مواطنين عالميين مطلعين، ومشاركين؛ لتعزيز الإيجابية وتحسين المجتمع. تعزز الجامعة خبرات المشاركة، التي يكتسب من خلالها منسوبو الجامعة وعياً وفهماً للمشاركة المجتمعية كمسؤولية مدى الحياة.

## 10. المقارنات المرجعية

السعي نحو الأفضل هو الأساس في بناء الاستراتيجيات، والمقارنات المرجعية هي المقارنة مع الأفضل، والرائد في مجال ما للاستفادة منه، وتعد إحدى أدوات جمع البيانات في الاستراتيجية، وعليه: اعتمدنا على مقارنة أداء الجامعة مع مجموعة من الجامعات المحلية والدولية، وتم الاختيار وفق المعايير المحددة في الجدول التالي:

| وظائف الجامعة (تعليمية، بحثية، خدمة مجتمع). | ضمن تصنيف تايمز (الأعلى 200 جامعة). | لا يقل عدد طلابها عن 30.00 طالب وطالبة. | شاملة للخصائص والدرجات العلمية. | يكون بها نسبة من التمويل الحكومي ونسبة من التمويل الذاتي. |
|---------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| جامعة الملك سعود                            | 300–251                             | نعم                                     | نعم                             | نعم                                                       |
| جامعة الملك عبد العزيز                      | 101                                 | نعم                                     | نعم                             | نعم                                                       |
| جامعة سنغافورة الوطنية                      | 19                                  | نعم                                     | نعم                             | نعم                                                       |
| جامعة موناخ                                 | 44                                  | نعم                                     | نعم                             | نعم                                                       |
| جامعة ميتشغان                               | 106                                 | نعم                                     | نعم                             | نعم                                                       |

**ومن ثم تم تحديد مجالات المقارنة كما هو موضح في الجدول التالي:**

الرؤية والرسالة.

مجالات تركيز الاستراتيجية.

ترتيبها في تصنيف التايمز.

| Impact Ranking<br>معدل التأثير في<br>القطاعات المجتمعية | Employability Rate<br>معدل التوظيف | H-Index<br>معدل H-Index<br>للبحث العلمي بالجامعة | التصنيف<br>الأكاديمي<br>THE Ranking | تصنيف<br>مجالات الجامعة<br>(تعليمية/شاملة) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | الجامعة                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | الرؤية والرسالة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| —                                                       | —                                  | 214                                              | 251–300                             | شاملة                                      | الابداع والابتكار في البحث العلمي.                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>الرؤية:</b> الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة.<br><b>الرسالة:</b> تقديم تعليم متميز وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتساهم في بناء اقتصاد المعرفة من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعليم والإبداع الفكري والتوظيف الأمثل للتنمية والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | الإجادة في البرامج الأكاديمية ومخرجاتها.                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | المساهمة في خدمة المجتمع والارتقاء بجودة الحياة.                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | حوكمة داعمة وممكنة للجامعة.                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | رفع كفاءة الموارد البشرية بالجامعة.                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | تنمية الإيرادات الذاتية.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | تنوع الاستثمار ونمو الأصول.                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | رفع كفاءة الانفاق لمستقبل مادي مستدام.                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 97.5%                                                   | 70.7                               | 282                                              | 101                                 | شاملة                                      | تعزيز التعليم والتعلم والخدمات التعليمية لرفع كفاءة المخرجات التعليمية وتطوير بيئة محفزة وداعمة للإبداع والابتكار.                                                                                                                                                                                       | <b>الرؤية:</b> جامعة متميزة عالمياً باستدامة وشراكة مجتمعية.<br><b>الرسالة:</b> الرقي بالمجتمع عبر تميز تعليمي وبحثي رائدين.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | زيادة برامج الدراسات العليا وتعزيز واستثمار جودة البحث العلمي.                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | تحسين المشاركة المجتمعية لمنسوبي الجامعة، وتقديم إسهامات مميزة لخدمة المجتمع.                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | تعزيز تنمية المهارات والقدرات القيادية للقيادات الأكاديمية والإدارية وفق أطر علمية ومنهجية معاصرة وتفكير ابتكاري لحل المشكلات وتطوير وسائل الإعلام والتواصل لتعزيز الصورة الذهنية.                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | زيادة كفاءة الموارد وتطبيق مبادئ الترشيد والحد من الهدر.                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | تحسين البنية التحتية والخدمات، واستدامتها وفق معايير الجامعات الخضراء، وتطوير خدمات تقنية المعلومات وتطبيقاتها.                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | زيادة استثمار إنجازات الجامعة لتنويع برامج التمويل والشراكات.                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| —                                                       | 90%                                | 488                                              | 19                                  | شاملة                                      | قيادة خدمات مبتكرة للأبحاث المؤثرة والتعليم الجيد والمشاريع ذات الرؤية.                                                                                                                                                                                                                                  | <b>الرؤية:</b> جامعة عالمية رائدة ترسم ملامح المستقبل.<br><b>الرسالة:</b> لنعلم، ولنهم، ونحوّل.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | إنشاء نمو في المعرفة والقدرات للأجيال القادمة.                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | تمكين بيئة تعاونية وشاملة للتعلم والابتكار Physical التجريبي.                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | دفع التميز المؤسسي للتحسين المستمر.                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 92.9%                                                   | 70.4%                              | 452                                              | 44                                  | شاملة                                      | إجراء تعليم وبحوث بأعلى جودة دولية تتصدى للتحديات العالمية وتطور الفهم والحلول لتحسين مجتمعاتنا.                                                                                                                                                                                                         | <b>الرسالة:</b> يركز البحث والتعليم في جامعة موناش على مواجهة تحديات العصر من أجل تحسين مجتمعاتنا، محلياً وعالمياً.<br><b>الرؤية:</b> تقديم تعليم بجودة استثنائية على نطاق غير مسبوق.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | بناء قوة ونطاق برامجنا البحثية والتعليمية الدولية لضمان استجابتها للتحديات والفرص في أمتنا ومنطقتنا والعالم.                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | البحث عن الطلاب والموظفين الموهوبين، بغض النظر عن الجنس أو الجنس أو العرق أو العرق أو الإعاقة أو الظروف الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية وأي خصائص شخصية محمية أخرى، وبناء مجتمع متنوع ومتصل من الطلاب والموظفين والخريجين الذين يشاركون بعمق مع على نطاق أوسع ودعم نشر المعرفة الجامعية والممارسات. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | تطوير تحالفات وشراكات دائمة مع الصناعة والحكومة والمنظمات الأخرى، بما في ذلك الشركاء الخريجين، والتي من شأنها إثراء قدرتنا على الابتكار، وبحث طلابنا وموظفينا بقدرات مغرية، وتوفير فرص لتطبيق أبحاثنا لإحداث تأثير كبير من خلال تطوير الحلول من أجل تحسين مجتمعاتنا.                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 93.4%                                                   | 85.6%                              | 790                                              | 23                                  | شاملة                                      | تعزيز قدرة جامعة ولاية ميشيغان على جذب وتلبية احتياجات وأهداف وتطلعات الطلاب الجامعيين الديناميين من جميع الخلفيات.                                                                                                                                                                                      | <b>الرسالة:</b> لخدمة شعب ميشيغان والعالم من خلال التفوق في خلق المعرفة والفن والقيم الأكاديمية والتواصل معها والحفاظ عليها وتطبيقها، وفي تطوير القيادة والمواظنين الذين سيثيرون الحاضر ويثري المستقبل.<br><b>الرؤية:</b> جامعة ميشيغان جامعة شاملة من المتعلمين والعلماء المتنوعين الملتزمين بالنهوض بمجتمعاتنا المحلية والعالمية. في تقاليد جامعة ميشيغان، نقدر التميز في التدريس والتعلم والمنح الدراسية؛ وتركز على الطالب والمشاركة و المواطنة، من خلال أعضاء هيئة التدريس والموظفين المتقنين، يصبح طلابنا قادة في مجالاتهم ومهنتهم ومجتمعاتهم. |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | زيادة فرص الحصول على التعليم العالي والمهني وإتمامه بنجاح من قبل مجموعة متنوعة بشكل متزايد من الطلاب.                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | زيادة عدد المتعلمين الذين نخدمهم وتنوعهم من خلال استراتيجية التعلم عبر الإنترنت التي توفر وصولاً أوسع من خلال البرامج المستهدفة.                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | تعزيز الخبرة التعليمية لكل طالب للقضاء على فجوات الفرص ودعم النجاح من خلال التخرج وما بعده.                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                         |                                    |                                                  |                                     |                                            | توفير مناخ إيجابي ودعم شامل طوال تجربة الطالب، مع إدراك أن توفير خبرات ورعاية عالية الجودة خارج الفصل الدراسي أمران ضروريان لنجاح الطلاب.                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## 11. إستراتيجيتنا

بناء على الأساس القوي الذي تم بناؤه خلال السنوات السابقة والنجاحات التي تحققت في العقد الماضي، فإن جامعة تبوك على وشك الانطلاق إلى فصل جديد ومستقبل طموح. نعمل في هذه الاستراتيجية على إعادة بناء ممارساتنا، والعمل على استمرار الجامعة في رحلة التميز.

### قامت الجامعة بسلسلة من الإجراءات خلال العام الذي سبق إطلاق هذه الاستراتيجية لإعداد الجامعة للمرحلة القادمة وكانت كالتالي:

تسريع وتيرة العمل على استكمال البنية التحتية والتقنية في الجامعة.

تعزيز وإعادة صياغة أنشطتنا في التعليم المدمج، وحوكمة اللوائح والنظم.

إجراء مراجعة شاملة للبرامج والخطط لمواءمة برامجنا الأكاديمية بشكل أفضل مع احتياجات سوق العمل المستقبلية.

استراتيجيتنا واقعية وطموحة في تحديد مهامنا المستقبلية. كما حرصنا على أن تكون محددة وقابلة للتنفيذ والقياس، استراتيجيتنا سترتب عليها الكثير من القرارات على مدى أربع سنوات. نطمح أن تضعنا هذه الاستراتيجية في موضع يمكننا من العمل، والتقييم، والتطوير حسب الضرورة كالتالي:

السنة الأولى 2023-2024م، بناء قدراتنا والانطلاق في تحقيق تطلعاتنا (طريقنا نحو التغيير).

السنة الثانية 2024 - 2025م، الاستمرار في بناء القدرات وتطبيق استراتيجيات التغيير (طريقنا نحو النجاح).

السنة الثالثة 2025-2026م تقييم التغيير (طريقنا نحو التميز).

السنة الرابعة 2026-2027 م توسيع نطاق ما ينجح (التميز).

في ختام السنوات الأربع سيكون لدينا أسس تحدد وجهتنا القادمة، سنقيم إنجازاتنا ونتعلم من أخطائنا، وسنعمل على توسيع نطاق تنفيذ بعض النجاحات المبكرة، وسنحدد المجالات التي يمكننا تعظيم أثرها، مع الاستمرار في تطوير مهامنا الأساسية في جميع الكليات والعمادات والإدارات والوحدات في الجامعة.

### أولاً: شعار الاستراتيجية الثالثة:

شعار الاستراتيجية هو (تأمل. عَزَّز. شارك) (Reflect. Enhance. Engage)، هو العلامة المميزة والطريقة الفعالة لنقل قيم الجامعة والتزاماتها للطلاب، ونشرها بينهم للعمل بها. نعلن فيه ما ستعمل الجامعة على تقديمه للجهات ذات العلاقة في الاستراتيجية، انطلاقاً من أولويات الجامعة الاستراتيجية، ويُعزز من خلال الرسائل التي توجهها الجامعة لأصحاب المصلحة بجميع فئاتهم.

### ثانياً: التزاماتنا المؤسسية:

تتكون هذه الاستراتيجية من خمسة التزامات مؤسسية، سنعمل على تحقيقها على مدى السنوات الأربع المقبلة. ستقود هذه الالتزامات المؤسسية سعينا إلى أن تكون جامعة تبوك جامعة متميزة في التعليم والتعلم والبحث والابتكار في إطار من الالتزام بالاستدامة والمسؤولية المجتمعية:

إثراء رحلة الطالب الجامعي

التحول نحو البحث والابتكار المجتمعي

بناء الشراكات الاستراتيجية

التميز في إدارة الموارد

مستقبل مستدام

### ثالثاً: مؤشرات النجاح:

سيتم قياس التقدم في تحقيق إستراتيجيتنا سنوياً من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المعترف بها على الصعيدين الوطني والدولي حيث نطمح لتحقيقها بحلول عام 2027 وهي:

#### 1. تجربة الطالب

- نسبة التخرج في المدة النظامية؛ (مستوى البيانات: جامعة – كلية – برنامج).  
**الهدف 01:** رفع نسبة تخرج الطلاب في المدة النظامية، إلى 70%
- نسبة الخريجين الذين تم توظيفهم خلال 6-12 شهر؛ (مستوى البيانات: جامعة – كلية – برنامج).  
**الهدف 02:** رفع نسبة توظيف الخريجين إلى 60%
- قياس معدل رضا الطلاب عن تجربتهم الدراسية؛ (مستوى البيانات: برنامج).  
**الهدف 03:** رفع معدل رضا الطلاب عن تجربتهم الدراسية إلى 4 (مقياس خماسي).

#### 2. البحث والابتكار

- قياس جودة البحث العلمي؛ (مستوى البيانات: جامعة).  
**الهدف 04:** تحسين جودة مخرجات البحث وضمان أن تصل نسبة النمو في المنشورات الموطنة التي تندرج في أعلى 10% من الأوراق البحثية التي تم الاستشهاد بها في مجالها إلى 5% من خط الأساس في عام 2022م.
- قياس الاقتصاد المعرفي؛ (مستوى البيانات: جامعة).  
**الهدف 05:** أن يصل عدد المنتجات التي تم تسجيلها إلى عدد 3 منتجات.
- **الهدف 06:** نمو براءات الاختراع (المودعة والممنوحة) 15.
- قياس ممارسات البحث العلمي؛ (مستوى البيانات: جامعة – برنامج).  
**الهدف 07:** معدل البحوث لكل عضو تدريس 2/عضو.
- **الهدف 08:** عدد الجوائز العالمية لمنسوبي الجامعة 6.

#### 3. الكفاءة والفاعلية التنظيمية

- قياس مدى رضا منسوبي الجامعة عن البيئة والخدمات الجامعية؛ (مستوى البيانات: جامعة).  
**الهدف 09:** رفع نتيجة استطلاع الارتباط الوظيفي إلى 85%.
- التميز في الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي؛ (مستوى البيانات: جامعة).  
**الهدف 10:** تحقيق مستوى الابداع والريادة في قياس التحول الرقمي 90%-100%.



**4. مستقبل مستدام:**

- تقييم جودة الحياة الجامعية؛ (مستوى البيانات: جامعة).
- الهدف 11:** تحقيق معدل استبقاء للطلاب داخل المدينة الجامعية بمتوسط 8 ساعات يومياً.
- موارد الجامعة الذاتية؛ (مستوى البيانات: جامعة).
- الهدف 12:** زيادة الموارد الذاتية كنسبة مئوية من ميزانية الجامعة إلى 7% لدعم الاستثمار والأولويات الاستراتيجية.
- عدد الساعات التطوعية باسم الجامعة؛ (مستوى البيانات: جامعة).
- الهدف 13:** زيادة متوسط ساعات التطوع لمنسوبي الجامعة 3 ساعات لكل فرد.

**5. التدويل:**

- التنوع الثقافي في بيئة الجامعة؛ (مستوى البيانات: جامعة – كلية – برنامج).
- الهدف 14:** رفع النسبة المئوية للطلاب الجامعيين الذين يكتسبون تعليمًا دوليًا من خلال التبادل الدولي لتصل إلى 3% (1000 طالب).
- الهدف 15:** رفع نسبة الطلاب الدوليين إلى إجمالي طلاب الجامعة، لتصل إلى 5%.

**6. السمعة الدولية:**

- قياس السمعة الدولية للجامعة؛ (مستوى البيانات: جامعة – برنامج).
- الهدف 16:** أن يتم الاعتراف بها كواحدة من 200 جامعة رائدة في العالم.
- الهدف 17:** دخول خمسة تخصصات علمية في أفضل 250 تخصص وفق التصنيفات العالمية.

**رابعاً: خارطة الالتزامات المؤسسية:**

تلتزم جامعة تبوك بأن تساهم في قيادة التحول في المنطقة، وهذه الاستراتيجية هي خارطة طريق لإثراء رحلة الطلاب، وتعزيز نجاحاتهم من خلال الالتزام بتوفير التعليم التحويلي لتحقيق الاستدامة المجتمعية، من خلال الاستفادة من إمكانات الجامعة ونقاط قوتها، والعمل على منح الطلاب خبرة عملية في المجتمع الحقيقي. ترسم هذه الاستراتيجية الأهداف التي نسعى لتحقيقها لرفع معدل توظيف الطلاب، وتعزيز تعلم الطلاب داخل الفصل وخارجه، وتفعيل دورهم في المشاركة وتقديم المشورة، ودعم تطوير أعضاء هيئة التدريس والموظفين. هدفنا الأساسي من عملية التحول هو تحسين تقدم الطلاب ومعدلات الاحتفاظ بهم وإتمامهم؛ مما يؤدي إلى تحسين معدلات التخرج، حيث تدعم الجامعة خمسة التزامات مؤسسية كما هو موضح أدناه:

**الالتزام المؤسسي الأول: إثراء رحلة الطالب الجامعي**

**المجال:** التعليم – البحث والابتكار – خدمة المجتمع.

يهتم هذا الالتزام ببناء ثقافة مشتركة تعزز التميز، وتثري رحلة الطالب لتحقيق النجاح في الحياة المهنية والاجتماعية، وتدعم مهارات التعلم مدى الحياة.

**الفرضية:** تتطلب الاحتياجات المتغيرة والمتنوعة لطلابنا إعدادًا خاصًا لمواءمة مخرجات الجامعة مع وتيرة التغير السريع في المنطقة، حيث يتأثر نجاح الطلاب بتكامل مكونات البيئة الأكاديمية (التدريس والبحث، والإرشاد والتوجيه الأكاديمي / المهني / النفسي) مع المجتمع والشركاء.

**البرامج:** إن نجاح طلابنا هو المحرك لجميع أنشطة الجامعة؛ لذلك فإننا نعمل على تركيز جهودنا لإثراء تجربة الطالب ودعم نجاحه خلال رحلته التعليمية، وسنعمل لتكون جهودنا في تطوير بيئة التعليم والتعلم مبنية على البيانات والدراسات. ستجعل جامعة تبوك من التعلم القائم على المشاريع سمة مميزة للتعليم، وسنسعى جاهدين لتحقيق التميز في هذا المجال لإعداد الخريجين لسوق العمل، سيكون طلابنا شركاء فاعلين في القرارات التي تؤثر على خبراتهم التعليمية والحياتية في الجامعة. سنستحدث مجموعة من برامج الدبلوم التطبيقي، وسنعمل على مراجعة برامجنا دورياً واستحداث شهادات مصغرة تقدمها بطرق مرنة ومبتكرة لتبلي الاحتياجات المتغيرة باستمرار لسوق العمل المستقبلي. سنركز على البرامج والأنشطة الإثرائية ذات الأثر العالي جنباً إلى جنب مع المقررات الدراسية؛ لتزويد الطلاب خلال رحلتهم الجامعية بمهارات المستقبل، بالإضافة إلى المرونة والحماس للمشاركة في خدمة المجتمع، واكتساب مهارات النجاح مدى الحياة.

ستكون جامعة تبوك شريك مهني حقيقي مدى الحياة لجميع الطلاب، حيث سنساعد خريجينا على النمو والتعلم المستمر من خلال تطوير قدراتهم ودعمهم ببرامج التعليم مدى الحياة. سنثري تجربة طلابنا **من خلال تركيز جهودنا نحو تعزيز بيئة تدعم نجاح الطلاب خلال رحلتهم التعليمية بدءاً من قبل التسجيل في الجامعة إلى ما بعد التخرج.** سنعمل على إثراء تجربة الطالب من خلال التركيز على: نمو الطالب الأكاديمي والنفسي والمهني والاجتماعي في بيئة متنوعة ثقافياً؛ لبناء مهارات النجاح بعد التخرج. والسعي نحو تحسين بيئة الحرم الجامعي؛ وتعزيز البرامج والسياسات التي تسهل نجاح الطلاب.

## وبناء على ما سبق نهدف خلال الأربع سنوات القادمة إلى:

1-1 إتاحة تجربة تعليمية عالمية.

2-1 تطوير بيئة محفزة.

3-1 تعزيز التعلم النشط.

4-1 تحسين خدمات الإرشاد والاستشارة.

5-1 توفير الفرص الثقافية والاجتماعية.

6-1 دعم التعلم مدى الحياة.

## المشاريع:

### خطط للقيام بالتالي:

1-1-1 زيادة فرص الطلاب الدوليين (التأشيرة التعليمية طويلة المدى).

2-1-1 زيادة فرص التبادل الدولي للطلاب (التأشيرة التعليمية قصيرة المدى) من خلال توفير فرص البحث والتدريب المشترك والرحلات الدراسية

1-2-1 استقطاب الطلاب المتميزين

2-2-1 بناء إطار تنظيمي للمعادلات

3-2-1 رعاية الطلاب المستقطبين

4-2-1 بناء خطة للتوسع في القبول للبرامج النوعية

1-2-5 تطوير برامج انتقالية لطلاب السنة الأولى (U2U) تساعد على التكيف مع الحياة الجامعية، وتوفير محتوى توجيه أكاديمي يزيد من وعي الطلاب ومشاركتهم في خدمات وموارد الحرم الجامعي

1-2-6 تعزيز الممارسات عالية التأثير مثل (الإطار القيمي للطلاب).

1-3-1 تطوير التعليم القائم على المشاريع

1-4-1 مجتمعات التعلم (learning community LC) لخدمة مجموعات متنوعة من الطلاب لتطوير مهارات إرشاد الأقران في الجوانب التعليمية، والبحثية والاجتماعية والمهنية.

1-4-2 التعلم المرن

1-5-1 تطوير مرافق الخدمات الطلابية (مركز خدمات الطالب)

1-5-2 تفعيل اللجان الاستشارية مع الطلاب الحاليين مثل ( برنامج سفراء الرئيس)

1-5-3 دعم برامج الشهادات الاحترافية

1-6-1 تطوير منصة " الخريجون " لمشاركة الخريجين وتدريبهم وتطويرهم ودمجهم مع مجتمع الجامعة وأرباب العمل لتبادل الخبرات والإنجازات.

1-6-2 الإرشاد المهني

## المخرجات المتوقعة بحلول عام 2027:

أن تصل نسبة الطلاب المقبولين في البرامج النوعية بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل إلى 60%.

أن تصل نسبة الطلاب المقبولين في البرامج التطبيقية إلى 40%.

أن تصل نسبة الطلاب الدوليين المتميزين الذين يتم استقطابهم من جنسيات مختلفة إلى 5%.

أن تصل نسبة الطلاب المستفيدين من برامج طلاب السنة الأولى إلى 100% من طلاب السنة الأولى.

أن تصل نسبة الطلاب المشاركين في الأنشطة اللامنهجية 80%.

تطبيق ممارسات التعليم القائم على المشاريع بنسبة 10% من إجمالي المقررات على مستوى الجامعة.

استحداث مجتمع تعليمي واحد على الأقل لكل برنامج على مستوى الجامعة.

أن تصل نسبة الطلاب الذين أكملوا مسارات التعليم المرن التخصصية وغير التخصصية بنسبة 10% من إجمالي طلاب البكالوريوس.

انشاء مركز للخدمات الطلابية، ويصل عدد المستفيدين من الخدمات 80% من طلاب الجامعة.

أن يصل عدد الطلاب الذين اجتازوا تدريب الشهادات الاحترافية إلى عدد 10000 طالب.

نسبة الطلاب المشاركين في برنامج سفراء الرئيس طالب من كل كلية.

إطلاق مركز استشارات أكاديمية ومهنية متخصص في وكالة الخريجين بعمادة شئون الطلاب، يستفيد منه 16000 طالب.

رفع نسبة توظيف الخريجين خلال 12 شهر من تاريخ التخرج إلى 60%.

## الالتزام المؤسسي الثاني: التحول نحو البحث والابتكار المجتمعي

**المجال:** البحث والابتكار – التعليم والتعلم – خدمة المجتمع.

يهتم هذا الهدف بأنشطة البحث والابتكار، وأنشطة أعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين والطلاب المشاركين في توليد معرفة جديدة تتناسب مع توقعات الجامعة وإيجاد حلول للتحديات المجتمعية مما يرفع من سمعة الجامعة محلياً وعالمياً.

**الفرضية:** بناءً على النجاح الذي حققته الجامعة في التصنيفات العالمية المعتمدة على نتائج البحث والابتكار خلال السنوات الخمس الماضية، سنعمل على تعزيز مجالات تميزنا البحثية الحالية، كما أننا حريصون على المواءمة بين البحث والتعليم وخدمة المجتمع، حيث نطمح إلى أن نحسن ترتيبنا في التصنيفات المحلية والعالمية للجامعات، وسنعمل على توفير الدعم المالي لتشجيع الابتكار وريادة الأعمال.

**البرامج:** نحن ملتزمون بتحقيق التميز البحثي من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والمادية (منسوبي الجامعة – البنية التحتية – الخدمات – البرامج – البحث العلمي)، من خلال تحديد أولوياتنا البحثية (التقنيات البيئية والطبية)، سنسعى لترك أثر في مجالات تميزنا البحثية. سيكون الابتكار والتميز في صميم مهمتنا البحثية، وذلك من خلال بناء فرق بحثية متعددة التخصصات، سنستفيد من مجالات التميز البحثي التي حققت فيها الجامعة إنجازات على مستوى التصنيفات العالمية للانطلاق في توفير حلول وابتكارات. سيتم ربط إستراتيجيتنا البحثية بأولوياتنا البحثية وتوجهاتنا الوطنية في البحث والابتكار، والتي تتواءم مع توجهات المشاريع التنموية في المنطقة، من خلال الاستفادة من نقاط القوة البحثية لدينا. كما سنسعى لبناء شراكات فاعلة مع المشاريع التنموية في المنطقة والقطاعات الحكومية والصناعية. سنربط التعليم والبحث باحتياجات ومتطلبات المجتمعات من خلال تعزيز الابتكار المجتمعي وريادة الأعمال في كل جانب من جوانب الحياة الجامعية. سنسعى ليكون الحرم الجامعي بيئة جاذبة للمبتكرين.

## وبناء على ما سبق نهدف خلال الأربع سنوات القادمة إلى:

1-2 زيادة الإنفاق على البحث والابتكار.

2-2 تعزيز السمعة البحثية.

2-3 دعم البحث والابتكار المجتمعي.

## المشاريع:

### نخطط للقيام بالتالي:

1-1-2 بناء خطة بحثية.

2-1-2 زيادة وتنويع موارد المشاريع البحثية.

1-2-2 الباحث الزائر.

2-2-2 تخصيص وظائف لاستقطاب قيادات بحثية متخصصة في أولويات الجامعة البحثية.

2-2-3 تأسيس مركز الابتكار وريادة الأعمال.

2-3-1 تعزيز التعاون متعدد التخصصات بين مجتمعات البحث في الجامعة لمعالجة التحديات المجتمعية.

2-3-2 رفع نسبة البحوث المنشورة في المجلات ذات التأثير العالي.

### المخرجات المتوقعة بحلول عام 2027:

استقطاب عدد 6 قادة بحثيين لدعم التوجهات البحثية للجامعة.

أن يزيد معدل النشر في المجلات العلمية ذات التأثير العالي Q1 و Q2 بمعدل 50%.

أن يصل عدد الجوائز الدولية لأعضاء هيئة التدريس إلى 6 جوائز.

أن يصل عدد المجالات (من أصل 35) المصنفة ضمن أفضل 300 تخصص في تصنيف، QS، THE، Shanghai، إلى 5 مجالات.

أن تصل نسبة الأبحاث الموطنة عالية الجودة في (أعلى 10%) إلى 4%.

أن تصل نسبة النشر لكل عضو هيئة تدريس إلى 2:1.

زيادة عدد براءات الاختراع (المودعة والممنوحة) والمعرفة والتراخيص لتصل إلى 26 براءة اختراع.

### الالتزام المؤسسي الثالث: بناء الشراكات الاستراتيجية:

**المجال:** التعليم والتعلم – البحث والابتكار – خدمة المجتمع

ستكون شراكاتنا – بما في ذلك الشراكة مع المشاريع التنموية والقطاع العام والخاص أكثر أهمية بالنسبة لنا من أي وقت مضى. هدفنا هو أن نُعرف كجامعة ذات مخرجات متميزة، من خلال استعدادنا للشراكة. سندعم طلابنا وباحثينا وخريجينا وشركاءنا لتطوير أفكارهم، وسنوفر لشركائنا إمكانية الوصول إلى أبحاثنا وبنيتنا التحتية ومواهبنا. سنبنّي نظاماً بيئياً للابتكار يمتد عبر الجامعة – سواء كان دورات قصيرة أو برامج ابتكار للطلاب أو التعاون من خلال المراكز البحثية. نسعى في هذا الهدف إلى تعزيز مكانة الجامعة كشريك أكاديمي وبحثي ومجتمعي لجميع المشاريع التنموية في المنطقة من خلال دمج التعليم والبحث والمسؤولية المجتمعية في جميع أنشطة الجامعة.

**الفرضية:** إن تكامل عمل الجامعة مع الشركاء الإستراتيجيين في المنطقة (المشاريع التنموية) هو أساس قيم وهوية الجامعة كجامعة تسعى لخدمة المنطقة وتوفير كوادرات مؤهلة متوائمة مع الاحتياجات والتوجهات الوطنية في إطار من التعاون وتقدير الجهود.

**البرامج:** تركز ثقافة الاتصال والتواصل في جامعة تبوك على تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية، بالإضافة إلى المنح الدراسية، ونقل المعرفة والخبرة الأكاديمية للشركاء بما يدعم جودة الحياة لنا ولشركائنا. نحن ملتزمون تجاه منسوبي الجامعة وسكان المنطقة بتوفير فرص وبرامج تعود بالنفع على الجميع. كوننا جامعة حكومية فإننا نسخر كل إمكانياتنا ومهاراتنا ومواردنا بالتعاون مع الشركاء الفاعلين في المنطقة والمجتمع المحلي لتبادل المنفعة من أجل تعزيز جودة الحياة واستدامة مواردها في الجامعة والمنطقة.

**وبناء على ما سبق؛ فإننا نهدف خلال الأربع سنوات القادمة إلى:**

3-1 أن نكون الشريك الأمثل للمشاريع التنموية وقطاعات المجتمع المحلي الأخرى للمساهمة في تنمية المنطقة.

### المشاريع:

#### نخطط للقيام بالتالي:

- 3-1-1 إدارة الشراكات (تحديد أهداف الشراكات للجامعة – أنواعها – ومعايير بناء الشراكات).
- 3-1-2 إقامة شراكات تعليمية تدريبية مع الشركات والمشاريع التنموية في المنطقة.
- 3-1-3 بناء برامج أكاديمية مستدامة ومتميزة بالشراكة مع المشاريع التنموية في بناء على احتياجات المنطقة.
- 3-1-4 الشريك الاستراتيجي: تعزيز الشراكات وتبادل الخدمات بين البرامج والمراكز البحثية في الجامعة من جهة ومع الجهات الخارجية ذات الأهمية والتأثير من جهة أخرى (المشاريع التنموية في المنطقة، الجهات الحكومية، مؤسسات القطاع الثالث)، بحيث يكون لكل مركز أو برنامج شريك استراتيجي يعمل معه.
- 3-1-5 إنشاء تحالفات مع جامعات مناظرة لمشاركة الموارد البشرية والمادية البحثية.
- 3-1-6 أنسنة المدينة الجامعية من خلال زيادة عدد البرامج والأنشطة المتميزة التي تجذب الزوار للتواصل مع الجامعة.

### المخرجات المتوقعة بحلول عام 2027:

بناء إطار لدعم الشراكات في جامعة تبوك

- توقيع عدد 5 شراكات استراتيجية فاعلة أكاديميا وبحثياً ومجتمعياً
- استحداث 5 برامج أكاديمية وإثرائية بالشراكة مع المشاريع التنموية في المنطقة.
- أن يكون هناك شريك استراتيجي واحد على الأقل لكل مركز بحثي.
- أن يصل عدد التحالفات لمشاركة الموارد إلى خمس تحالفات
- متوسط ساعات التطوع لمنسوبي الجامعة 3 ساعات سنوياً.
- عدد الفرص للمسؤولية المجتمعية المسجلة باسم الجامعة 15 فرص سنوياً.
- أن يصل عدد الخدمات الاستشارية التي تم تسويقها إلى 25 خدمة
- أن يصل عدد بيوت الخبرة التي تم انشائها إلى 5 بيوت خبرة

### الالتزام المؤسسي الرابع: التميز في إدارة الموارد

المجال: التعليم والتعلم – البحث والابتكار – خدمة المجتمع

نسعى في هذا الهدف إلى تعزيز جودة المرافق والبنية التحتية لتتناسب مع احتياجات منسوبينا وشركائنا، لتوفير بيئة داعمة للتميز والابتكار. كما نهدف إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية والمالية، وتوفير مصادر دخل إضافية، والتسويق للجامعة كمصدر للمعرفة والابتكار.

**الفرضية:** الكفاءة التنظيمية والرقمية والمالية، بالإضافة إلى استكمال البيئة التحتية هي الركن الأساسي لتحقيق بقية أهداف الجامعة الاستراتيجية؛ فقدرة الجامعة على إطلاق

برامج أكاديمية عالية الجودة مستدامة، ودعم نجاح الطلاب، وجذب الشركاء يعتمد اعتماداً كلياً على الاستقرار الإداري، واستكمال البنية التحتية والرقمية والاستدامة المالية للجامعة، مما يعزز هوية الجامعة كمصدر للموارد المؤهلة. كما تعد جامعة تبوك بيئة جاذبة للاستثمار؛ نظراً لموقعها الجغرافي وتأثيرها في المنطقة من خلال التدريس والبحث والمنح الدراسية والنشاط الإبداعي وريادة الأعمال والشراكات، القائمة على قيم الجامعة والإشراف المسؤول على مواردها.

**البرامج:** كجامعة حكومية؛ فإن جامعة تبوك تسعى للموازنة بين الدعم الحكومي والعمل على إيجاد مصادر دخل إضافي في إطار عملها لتكون جامعة مستقلة، كما تسعى لأن توازن نفقاتها بكفاءة ما بين الاحتياجات المالية للبرامج الأكاديمية، والبنية التحتية المادية والرقمية، ورأس المال البشري، والخدمات الطلابية. وحرصاً من الجامعة على استدامة مواردها؛ فإنها تسعى لتطوير نموذج مالي مستدام مسؤول وعادل وشفاف، يعمل على: تعزيز الإيرادات، وتقليل التكاليف، وضمان التخطيط المالي المسبق من خلال المحافظ الخمسية.

**الغرض الأساسي من هذا الالتزام:** هو دعم المشاريع الأخرى للخطة الاستراتيجية، وتوفير معلومات موثوقة حول الآثار المالية للقرارات لتكون الجامعة قادرة على اتخاذ قرارات مستنيرة بالبيانات. فمُنذ صدور النظام الجديد للجامعات، والجامعة تسعى سعيًا حثيثاً لتحسين مواردها الذاتية لتقلل من الاعتماد على الاعتمادات الحكومية، لذلك سنسعى لتطوير مصادر دخل إضافية، وتعظيم الاستفادة من أصول الجامعة.

### وبناء على ما سبق نهدف خلال الأربع سنوات القادمة إلى:

1-4 استكمال البنية التحتية والتنظيمية.

2-4 تعزيز التحول الرقمي

3-4 توفير مصادر تمويل إضافية.

4-4 التسويق والاتصال.

### المشاريع:

#### نخطط للقيام بالتالي:

1-1-4 إعادة تصميم المدينة الجامعية بما يحقق كفاءة الإنفاق.

2-1-4 تطوير البيئة التنظيمية: تفعيل الاستحقاق المحاسبي.

3-1-4 تطوير البيئة التنظيمية: قياس أداء الإدارات.

1-2-4 تحسين البنية التحتية التقنية.

2-2-4 التحول الرقمي.

1-3-4 إطلاق خطة أوقاف الجامعة.

2-3-4 بناء خارطة استثمارية شاملة للجامعة.

1-4-4 تطوير "هوية" جامعية للتعليم مدى الحياة، وتعزيز سمعة جامعة تبوك كمصدر لرأس المال البشري والمعرفي، وبناء خطة تسويقية وإستراتيجية تواصل التسويق لقدراتنا وأدواتنا وأنظمتنا (منتجات الجامعة المادية والبشرية) وجذب المانحين.

2-4-4 التقييم الدوري للارتباط الوظيفي.

3-4-4 قياس تجربة المستفيد.

## المخرجات المتوقعة بحلول عام 2027:

إعادة تصميم المدينة الجامعية بنسبة.

استكمال 100% من المشاريع المتعطلة، لخدمة رؤية الجامعة الاستراتيجية.

تحقيق مستوى الإبداع والريادة في قياس التحول الرقمي

تحقيق نسبة 7% من الإيرادات الذاتية إلى إجمالي التمويل الحكومي.

تعزيز السمعة الدولية للجامعة لتكون من ضمن أفضل 200 جامعة عالمياً.

الحفاظ على رضا 85% على الأقل من منسوبي الجامعة من خلال الاستجابة لاستطلاع الارتباط الوظيفي.

أن تصل نسيه رضا الطلاب إلى 4 من 5 على مقياس خماسي

## الالتزام المؤسسي الخامس: مستقبل مستدام

**المجال:** التعليم والتعلم – البحث والابتكار – خدمة المجتمع

بينما تسعى الجامعة إلى النهوض بأولوياتها من خلال الاستخدام الفعال للموارد، فإنها تدرك الحاجة إلى ضمان استدامة مواردها المادية والبشرية.

**الفرضية:** أعضاء هيئة التدريس والطلاب هم حجر الزاوية في مهمة الجامعة، تسعى الجامعة إلى بناء أسس قوية لتكون بيئة جاذبة من خلال توفير فرص التطوير المهني، بالتوازي مع تلبية احتياجات الطلاب. منسوبينا هم مواردنا الأساسية، من يتحملون المسؤولية عن تنفيذ مهام الجامعة الأساسية خلال التدريس والتعلم والبحث والابتكار والمشاركة المجتمعية. سنسعى لبناء مجموعة من المتميزين في مجالات مختلفة. سنضع معايير جديدة لتمكين منسوبينا من خلال رعاية المواهب، وتبني المساءلة على جميع المستويات، ومكافأة الإنجازات الفردية والجماعية.

إن تقديم تعليم جامعي يتواءم مع التطورات الحديثة في التعليم لضمان تميز المخرجات يتطلب بيئة أكاديمية جاذبة وحيوية، لذلك فإن الجامعة تعمل على إعادة هيكلة المدينة الجامعية وتطوير الحرم الجامعي وتشجيره ليكون بيئة محفزة ويدعم تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية. إن فرصة إعادة هيكلة المدينة الجامعية ستسمح لنا بتغيير نمط الحياة في الجامعة وتوفير تجربة متميزة لطلاب الجامعة ومنسوبيها وزوارها.

**البرامج:** جامعة تبوك ملتزمة بتحقيق التميز من خلال الاستثمار في أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتطوير تجربة المستفيدين (منسوبي الجامعة) لبناء متعلمين مدى الحياة ومواطنين عالميين. تم بناء هذا الالتزام لضمان أن تكون بيئة الجامعة داعمة وجاذبة لمنسوبينا. جميع ما حققته الجامعة كان من خلال التزام منسوبيها، فهم الموارد الأساسية التي من خلالها تفي الجامعة بالتزاماتها. ثقافتنا المميزة وقيمنا ودعمنا وتركيزنا على تطوير منسوبينا سيستمر في هذه الاستراتيجية، ستكون جامعة تبوك متميزة في مجالات خدمات منسوبيها. سنحدد نجاحنا في تحقيق هذا الهدف من خلال استطلاعات الرأي حول مدى رضا منسوبينا والمستفيدين عن أدائنا، ومدى توفر بيئة جاذبة لمنسوبينا وجودة تأهيلهم. تتضمن هذه الاستراتيجية خطة تشغيلية لبناء – جامعة مستدامة – وهي خطة تُعنى بتحقيق معايير الاستدامة في الحرم الجامعي لجعلها بيئة جاذبة. سنقوم بالاستفادة من مرافق الحرم الجامعي لتعزيز الابتكار وريادة الأعمال، وسيتم توجيه البحوث للمجالات ذات الأولوية الاستراتيجية للجامعة، ودمجها مع التوجهات الوطنية والاحتياجات المجتمعية



لضمان استدامتها. سنعمل على أنسنة الحرم الجامعي من خلال الاستثمار الأمثل للمرافق القائمة بما يحقق المنفعة للطلاب والمجتمع.

الهوية الثقافية هي الطريقة التي نعيش بها، إنها المجتمعات والأماكن والمساحات التي ننشئها، والأشخاص الذين نقضي أوقاتنا معهم، الثقافة هي طريقتنا للاستجابة للحياة وتحدياتها. **في جامعة تبوك نستخدم النشاط الثقافي للاحتفال والتأكيد على هويتنا.** فالثقافة تشمل الفنون، وكذلك الثقافة الرياضة وفنون الطهي والتصميم والأدب والعمارة والتاريخ والتراث والعلوم والتكنولوجيا. انطلاقاً من حرصنا على استدامة مستقبلنا فإن جامعة تبوك كانت ومازالت منفتحة على ثقافات جديدة.

## وبناء على ما سبق نهدف خلال الأربع سنوات القادمة إلى التركيز على:

1-5 منسوبنا أولاً (قدرات).

2-5 تحسين جودة الحياة في الحرم الجامعي.

3-5 تراثنا الثقافي جزء من استدامة مستقبلنا.

## المشاريع:

### نخطط للقيام بالتالي:

1-1-5 بناء إطار التعاقب الوظيفي.

2-1-5 تعزيز فرص التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، مع التركيز على تطوير المهارات التدريسية، من خلال إطلاق مشروع الإطار العام للكفاءات (التدريسية).

3-1-5 تحسين تجربة الإعداد للموظفين الجدد، والموظفين الحاليين، أو المكلفين بتكاليف جديدة من خلال إنشاء إطار للتطوير المهني لجميع فئات الموظفين يتماشى مع توجهات الجامعة الاستراتيجية ضمن مشروع الإطار العام للكفاءات (الوظيفية).

4-1-5 تطوير قيادات التحول الرقمي وتعزيز القدرات الداعمة.

5-1-5 جائزة التميز المؤسسي في المجالات (الأكاديمية - البحثي - الإداري - كفاءة الانفاق - المسؤولية المجتمعية).

1-2-5 تطبيق إطار الجامعة المستدامة العالمي في مجالات: الحوكمة والإدارة - والتدريس والبحث العلمي وحماية البيئة، والحرص على الالتزام بمعايير استدامة البيئة والطاقة، وبناء خطة مستقبلية متوائمة مع خطة الوزارة للمسؤولية المجتمعية.

2-2-5 تشجير المدينة الجامعية وكليات المحافظات التابعة لها.

1-3-5 الاعتراف بتراثنا نافذتنا على العالم.

## المخرجات المتوقعة بحلول عام 2027:

تطبيق إطار عام لخطة التعاقب الوظيفي.

استكمال أعضاء هيئة التدريس لبرنامج الإطار المهني للمهارات الأكاديمية بنسبة 20%.

استكمال الموظفين لبرنامج الإطار العام للكفاءات (الوظيفية) بنسبة 20%.

## 12. الحوكمة والتنفيذ

في هذه المرحلة عملنا على تحديد أدوات وآليات الحوكمة لتحويل الاستراتيجية إلى عمل وتغيير مستدام في الجامعة من خلال: بناء خطة تحويل وإعداد آلية لحوكمة التنفيذ ومتابعة الاستراتيجية (ملحق 2)، مع الأخذ بالاعتبار الأمور التالية:

### أولاً: طريقنا نحو التحول (من التغيير إلى التميز)

رؤيتنا لجامعة تبوك كجامعة تحويلية مبنية على قيمنا المؤسسية المتمثلة في الابتكار والكفاءة والتميز. نحن نعلم أن هناك تحديات، ولكن هناك محفزات وفرص للتغيير والتحول، وأن نجاحنا يعتمد بشكل حاسم على كفاءة رأس المال البشري، والتقنية، والهيكل التنظيمي للجامعة. كما تعتمد استراتيجيات التنفيذ التي ستمهد الطريق للنجاح على العوامل التالية:

#### 1. الاستثمار في رأس المال البشري:

نحن ندرك أن أكثر الفرص قيمة تكمن في استثمار رأس المال البشري. منسوبنا هم من يحدد إمكانياتنا، خلال السنوات الأربع القادمة، يجب أن نقوم بالتوظيف بشكل استراتيجي وفق خطة محددة. سيمكننا أعضاء هيئة التدريس والموظفون من تحقيق التزاماتنا الاستراتيجية. لذلك يجب أن نستثمر في التطوير المهني لمنسوبنا، ونضمن لهم فرص التعلم المستمر، كما يجب أن تكون معاييرنا للترقية والترشيح للتميز محددة وواضحة حتى نشجع الأفضل في مجاله.

#### 2. مشاركة الخدمات:

يجب علينا إنشاء نماذج تقود الكفاءة التشغيلية والقدرات المشتركة وتكامل الأنظمة لتجنب الازدواجية. كما يجب أن نفكر في طرق لمشاركة الخدمات في جميع جهات الجامعة بطريقة تقلل التكاليف وتزيد من التكامل. إن تطوير البنية التحتية الداعمة التي تحفز مشاركة الموارد سيقودنا إلى وفورات يمكننا إعادة استثمارها في المهمة الأساسية للتعليم الجامعي والبحث والمسؤولية المجتمعية.

#### 3. القرارات المدعومة بالبيانات:

تمكننا إدارة البيانات من بناء أنظمة تعزز اتخاذ القرارات المستنيرة بالبيانات. كما يجب أن نستثمر في أنظمة دعم البيانات التي تعزز استخدام البيانات لاتخاذ القرار، وتعزيز سرعة التعلم والسماح لنا بدمج آليات حوكمة أكثر دقة في اتخاذ القرارات.

#### 4. رواية قصتنا:

لنروي قصة تميز جامعة تبوك، علينا التأكد من أن أصحاب المصلحة يفهمون الالتزامات المؤسسية للجامعة، ويمكنهم رؤية كيف يساهم دورهم في الجامعة في تحقيق رؤية الجامعة. يجب علينا إنشاء إدارة للسمعة والهوية المؤسسية قادرة على توفير منشورات وحملات تسويقية توجه رسائل جامعة تبوك إلى الجهات ذات العلاقة وأصحاب المصلحة للمساعدة في تحسين سمعة الجامعة، ومشاركة إنجازاتها وتقديمها نحو تحقيق استراتيجيتها.

### ثانياً: الخطة التنفيذية

يتطلب تنفيذ معظم الاستراتيجيات شكلاً من أشكال التغيير التنظيمي – يمكن أن يأتي الزخم لهذا التغيير من قوى خارجية وداخلية، إيجابية وسلبية على حد سواء كمؤسسة تعليمية أجبرتنا جائحة كورونا وكذلك التغيرات والمشاريع التنموية في المنطقة، على إعادة تشكيل وإعادة صياغة الطريقة التي ستعمل بها الجامعة لتفعيل الاستراتيجية، ونتيجة لهذه التغييرات كان من الضروري أن نقوم بتسريع بعض الأولويات وإعادة النظر في بؤر تركيز العمل لدينا.

علاوة على ذلك، التغيرات المتسارعة في التعليم واستراتيجياته نتيجة لجائحة كورونا والثورات الرقمية كشفت لنا الحاجة إلى الانتقال من عقلية الاستجابة للمتغيرات إلى تبني التغير في استراتيجيات التعليم كجزء من فلسفتنا الأكاديمية. لذلك كان من الضروري أن تقوم الجامعة بتسريع عملها والاستفادة من خبرة أعضاء هيئة التدريس والموظفين لدينا لتبني استراتيجيات التعليم النشط، وكذلك تسريع حصول الطلاب على مهارات سوق العمل من خلال التدريب والشراكات الفاعلة، حيث تستلزم التحولات في بيئة العمل نوعاً جديداً من القوى العاملة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال ضمان فاعلية العملية التعليمية.

تعد الاستراتيجية وثيقة مؤسسية وليست غاية في حد ذاتها، لذلك عملت الجامعة على تطوير خطة تنفيذية مرنة لضمان المواءمة والتكامل بين الاستراتيجية ومهام الجهات ذات العلاقة في الجامعة، كانت المهام الرئيسة لفريق بناء الخطة التنفيذية هي:

التأكد من أن التوجهات الرئيسة للعمادات المساندة والكليات تتماشى مع الاستراتيجية للجامعة.

تحديد وتوضيح الاتجاهات والمستهدفات والتحديات والفرص المستقبلية لمشاريع الاستراتيجية.

التأكد من أن جميع المشاريع الاستراتيجية والخطط الداعمة تستجيب للاحتياجات التعليمية الحالية والمستقبلية للمجتمع وتحقق أهداف الجامعة.

تحديد المسؤوليات والأدوات لتتبع إنجاز الاستراتيجية.

إبقاء وحدة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة على اطلاع من خلال المناقشات والمتابعة المستمرة للتنفيذ، ومتابعة التقدم المؤسسي نحو تحقيق الالتزامات المؤسسية.

التأكد من أن كل مسار استراتيجي له قيادة ذات معرفة بالمؤشرات ذات الصلة والتي تدعم بشكل مباشر قياس درجة التقدم.

تعظيم المنفعة من الممارسات المؤسسية التي تساهم في نجاح الطالب داخل العمادات والكليات.

دمج مشاريع الاستراتيجية في أنظمة وعمليات جهات التنفيذ لضمان استدامة النتائج.

### ثالثاً: آلية حوكمة تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية

من منطلق حرص جامعة تبوك على تعزيز جودة إدارة الاستراتيجية الثالثة للجامعة وضبط تنفيذها وتشغيلها وعملياتها، تم تصميم دليل شامل لحوكمة الاستراتيجية الثالثة (ملحق 2)، وتوضيح الإطار الإداري حول العمليات والمصطلحات الرئيسة لمساعدة جميع الأطراف المعنية في الاستراتيجية على تنفيذ أنشطة التخطيط بنجاح وتقييم أدائها. من خلال نظام حوكمة متكامل وفعال يوفر أساساً راسخاً و خارطة طريق للعمل المستقبلي في الأربع سنوات القادمة.

يهدف دليل الحوكمة إلى توضيح التفاصيل فيما يتعلق بالأطراف المعنية بتنفيذ الاستراتيجية والجهات ذات العلاقة، توزيع المهام وتوضيح ترابط الهيكلية في العمل وفقاً لمستويات إدارة عمليات الاستراتيجية، كما يوضح الدليل أيضاً تدفق العمليات والجداول الزمنية والمتغيرات الرئيسة المتعلقة بالتنفيذ. تترتب المهام بطريقة منازرة لتسلسل الاستراتيجية بحيث تتشكل فرق العمل وفقاً لأهداف الاستراتيجية الرئيسة، وعليه تم بناء سلسلة من البرامج والمشاريع المنبثقة: تتطلب العمل والتقييم والتحليل وفقاً لمؤشرات أداء تشغيلية. كما نرفق بهذا الدليل مجموعة من النماذج لتقييم عمليات التنفيذ. مع تقدم تنفيذ الاستراتيجية خلال كل دورة تنفيذ، سيكون هذا الدليل قيد المراجعة. وفي بعض الحالات، قد تستعدي المصلحة تعديل نهج الحوكمة وآلياتها. وعليه فإن وجود مقاييس واضحة للتقدم والتقييم سيسهم في جعل هذه الوثيقة خارطة طريق للاستراتيجية وللمخرجات المؤسسية ولجميع المشاركين بشكل مباشر أو غير مباشر في جهود التنفيذ من سنة إلى أخرى.

## إدارة الاستراتيجية:

يعنى بإدارة الاستراتيجية رئيس الجامعة ووكلاؤها، ومجموعة عمل التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين والطلاب المنتسبين إلى مختلف الكليات والعمادات والإدارات. تستند هيكلية إدارة التنفيذ للخطة الاستراتيجية على نظام "وحدات الأعمال الاستراتيجية"، وهي تمثل مجموعات عمل تركز على المنتجات أو الخدمات التي تحقق أهداف محددة، وتتبع كيان إداري شامل في شكل عدة مستويات، تساهم هذه المستويات في توجيه التقدم خلال المراحل المختلفة لتنفيذ الاستراتيجية ويتم تكليفهم خلال مدة الاستراتيجية (أربع سنوات) لتعزيز التقدم القابل للقياس، وذلك على النحو التالي:

رسم التوجهات والاعتماد: وهي من شأن اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الاستراتيجية الثالثة.

تطوير الاستراتيجيات: يعنى بها وحدة التخطيط الاستراتيجي والتي تعمل كإدارة تنفيذية للخطة بالتزامن مع تطوير الاستراتيجيات

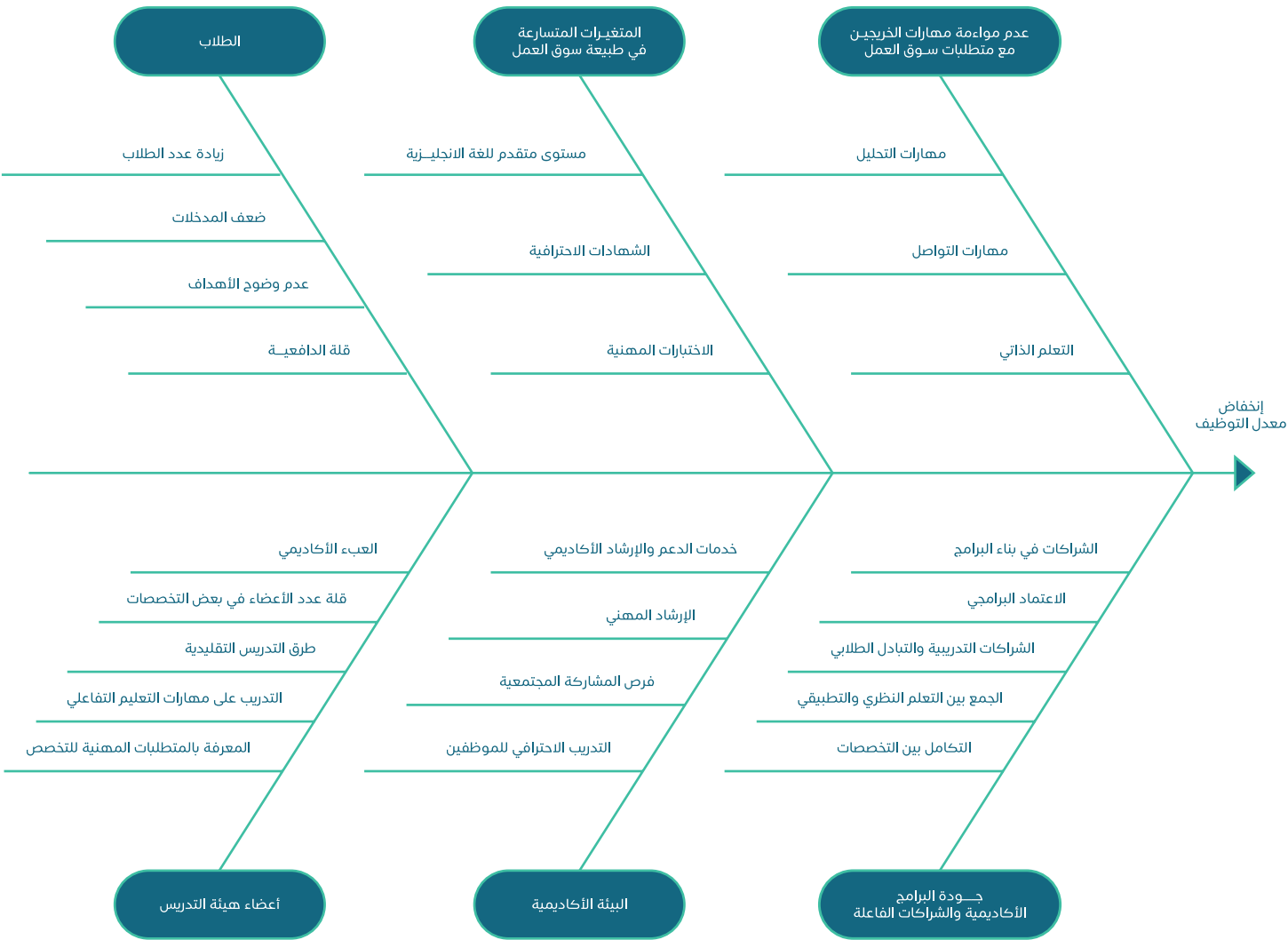
الإنجاز: إدارة تنفيذ مشاريع الاستراتيجية: يتولى مسئوليتها مدراء المشاريع بشكل مباشر، ويرتبط بمشرف مسار يشرف على أداء كل مشروع، ويقدم لهم الدعم والمساندة والربط بأصحاب المصلحة والجهات الداعمة.



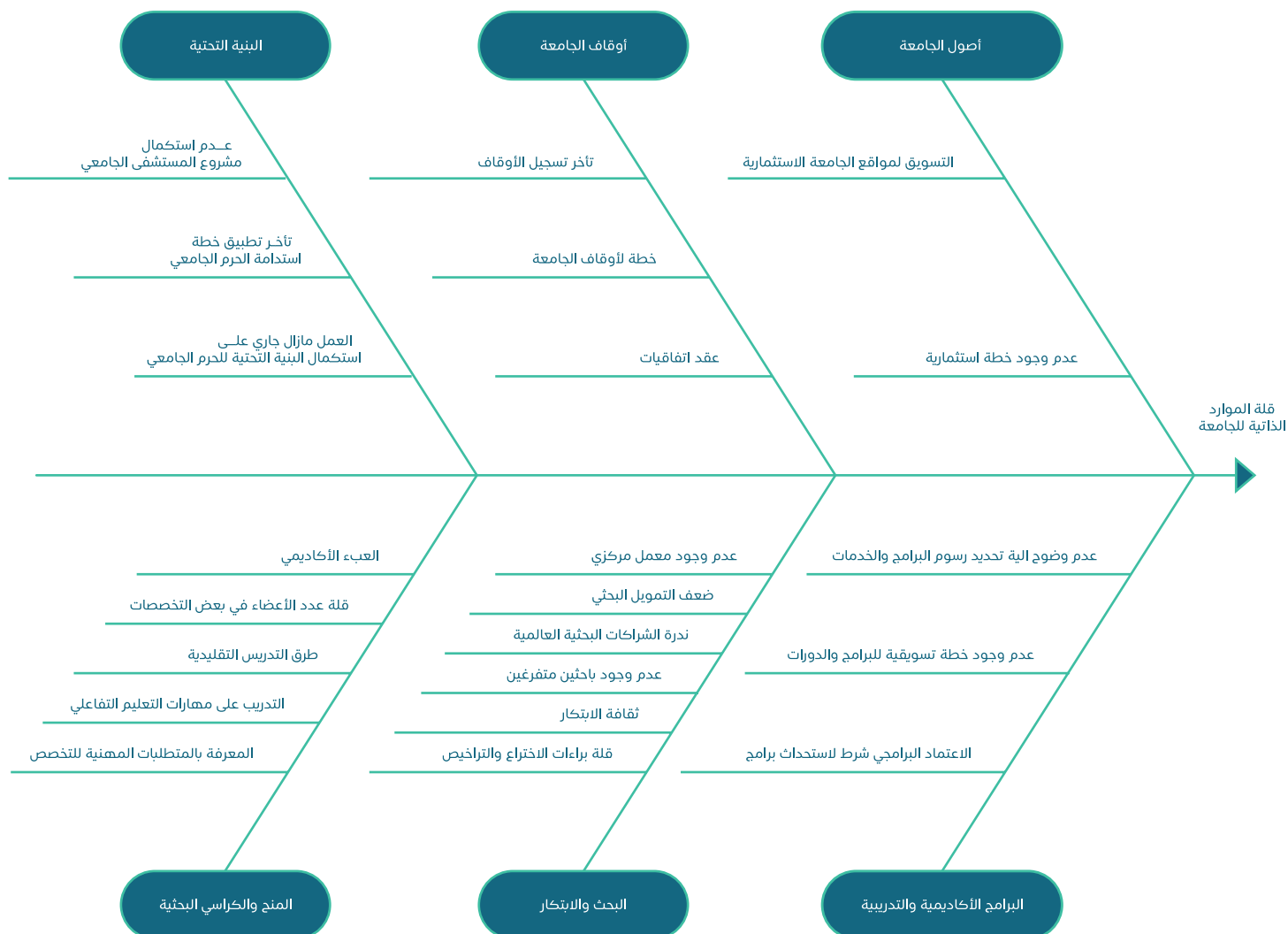
ملحق (1):

| الجدول رقم 1: ربط التوجهات الاستراتيجية بالميز التنافسية للمنطقة وفق دراسة وزارة الاقتصاد والتخطيط |                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| الميز التنافسية للمنطقة                                                                            | مبادرات برامج الرؤية ذات العلاقة                                               |
| السياحة                                                                                            | تطوير المشاريع الكبرى (نيوم، البحر الأحمر)                                     |
|                                                                                                    | تنويع وإثراء تجربة السياحة والترفيه والرياضة                                   |
|                                                                                                    | زيادة الوعي بالهوايات وبأندية الهواة                                           |
| التكنولوجيا                                                                                        | شراكات البحث والابتكار                                                         |
|                                                                                                    | استقطاب المواهب العالمية المناسبة بفعالية                                      |
| التجارة                                                                                            | تنمية قدرات ريادة الأعمال في برامج التعليم العالي                              |
|                                                                                                    | دعم الابتكار في القطاع المالي                                                  |
| الطاقة المتجددة                                                                                    | تطوير المشاريع الكبرى (نيوم، البحر الأحمر)                                     |
|                                                                                                    | شراكات البحث والابتكار                                                         |
| الخدمات اللوجستية                                                                                  | تطوير المشاريع الكبرى (نيوم، البحر الأحمر)                                     |
|                                                                                                    | شراكات البحث والابتكار                                                         |
| مبادرات داعمة للميز التنافسية                                                                      | التأشيرة التعليمية                                                             |
|                                                                                                    | برامج تبادل الطلاب الدوليين                                                    |
|                                                                                                    | تقييم معدلات التوظيف لبرامج التعليم العالي ومراجعة التخصصات الدراسية           |
|                                                                                                    | التوجيه والإرشاد المهني للطلاب للالتحاق بسوق العمل                             |
|                                                                                                    | برامج تعليمية قصيرة بالشراكة مع قطاع الخاص                                     |
|                                                                                                    | إشراك جهات التوظيف في تصميم وتنفيذ الوحدات التعليمية والتدريبية                |
|                                                                                                    | تدريب إلزامي لمدة 6 أشهر قبل التخرج من التعليم العالي                          |
|                                                                                                    | تحويل كليات المجتمع إلى كليات تطبيقية وتطوير برامجها وفقاً لاحتياجات سوق العمل |
|                                                                                                    | تحديث برامج الدبلوم في التعليم العالي                                          |
|                                                                                                    | الدرجات العلمية المخصصة ذاتياً                                                 |
|                                                                                                    | برامج جامعية قصيرة (Micro & Nano Degrees)                                      |
|                                                                                                    | رفع كفاءة الإنفاق الحكومي (الرأسمالي والتشغيلي)                                |

الشكل رقم 1 (أ): تحليل جذور القضايا الاستراتيجية



### الشكل رقم 1 (ب): تحليل جذور القضايا الاستراتيجية





| قيم على مستوى الأفراد |          |               |                |           |          |          | قيم على مستوى المؤسسة |                                                                                                                                                                                                   |                             |                                                      | ربط الالتزامات المؤسسية بالقيم |  |  | الالتزام الاستراتيجي |
|-----------------------|----------|---------------|----------------|-----------|----------|----------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------|--|--|----------------------|
| المبرونة              | المشاركة | التعلم الذاتي | الأثر المجتمعي | الاستدامة | الفاعلية | الابتكار | التميز                | المشروع                                                                                                                                                                                           | البرنامج                    |                                                      |                                |  |  |                      |
|                       |          |               | ٧              |           |          |          | ٧                     | استقطاب الطلاب المتميزين داخلياً (سعوديين ومقيمين).                                                                                                                                               | إثابة تجربة تعليمية عالمية. | الالتزام المؤسسي الأول:<br>أثراء رحلة الطالب الجامعي |                                |  |  |                      |
| ٧                     |          |               |                |           |          |          | ٧                     | زيادة فرص الطلاب الدوليين (تفعيل التأثيرة التعليمية).                                                                                                                                             |                             |                                                      |                                |  |  |                      |
|                       | ٧        |               |                |           |          |          | ٧                     | بناء خطة للتوسع في القبول للبرامج النوعية.                                                                                                                                                        |                             |                                                      |                                |  |  |                      |
| ٧                     |          |               |                |           |          |          | ٧                     | زيادة فرص التبادل الدولي للطلاب من خلال توفير فرص البحث والتدريب المشترك والرحلات الدراسية.                                                                                                       |                             |                                                      |                                |  |  |                      |
|                       |          |               | ٧              |           |          |          | ٧                     | تطوير برامج انتقالية لطلاب السنة الأولى تساعدهم على التكيف مع الكلية، وتوفير محتوى توجيهي أكاديمي يزيد من وعي الطلاب ومشاورتهم في خدمات وموارد الحرم الجامعي (مثل برنامج طلاب السنة الأولى (U2)). |                             |                                                      |                                |  |  |                      |
|                       |          |               |                |           |          |          | ٧                     | تعزيز الممارسات عالية التأثير مثل (برامج تعزيز القيم وتطوير مهارات اللغة والأبتكار والقيادة وزيادة الأعمال) لتنمية مهارات الطلاب التي تساعدهم على الانتقال في عالم سريع التغيير.                  |                             |                                                      |                                |  |  |                      |
|                       |          |               |                |           |          |          | ٧                     | تطوير التعليم القائم على المشاريع                                                                                                                                                                 |                             |                                                      |                                |  |  |                      |
|                       |          |               | ٧              |           |          |          | ٧                     | مجموعات التعلم (Learning Community, LC) لخدمة مجموعات متنوعة من الطلاب لتطوير مهارات إرشاد الأقران في الجوانب التعليمية والبحثية والاجتماعية والمهنية.                                            |                             |                                                      |                                |  |  |                      |
|                       |          |               |                |           |          |          | ٧                     | إشراك الطلاب في فرص التعلم المرن لتعزيز الممارسات عالية التأثير (المسار التخصصي والمسار التقني).                                                                                                  |                             |                                                      |                                |  |  |                      |
|                       |          |               | ٧              |           |          |          | ٧                     | الإرشاد الوظيفي.                                                                                                                                                                                  |                             |                                                      |                                |  |  |                      |
|                       | ٧        |               |                | ٧         |          |          | ٧                     | زيادة مشاركة الخريجين من خلال تقديم برامج عالية الطلب (دورات التأهيل للشهادات الاحترافية، برامج اللغة، توفير فرص الخدمة المجتمعية، وما إلى ذلك)                                                   |                             |                                                      |                                |  |  |                      |
|                       |          |               |                |           |          |          |                       | تطوير مرافق الخدمات الطلابية (مركز خدمات الطالب) لدعم الأكاديمي والنفس.                                                                                                                           |                             |                                                      |                                |  |  |                      |
| ٧                     |          |               |                |           |          |          | ٧                     | تفعيل اللجان الاستشارية مع الطلاب الحاليين مثل (برنامج سفراء الرئيس).                                                                                                                             |                             |                                                      |                                |  |  |                      |
|                       |          |               | ٧              |           |          |          | ٧                     | دعم برامج الشهادات الاحترافية.                                                                                                                                                                    |                             |                                                      |                                |  |  |                      |

| قيم على مستوى الأفراد |          |               |                 |           |          |          |        | قيم على مستوى المؤسسة                                                                                                                                                                                                               |                                   |                                                                 | ربط الالتزامات المؤسسية بالقيم |  |  |
|-----------------------|----------|---------------|-----------------|-----------|----------|----------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|--|--|
| المرونة               | المشاركة | التعلم الذاتي | التأثر المجتمعي | الاستدامة | الفاعلية | الابتكار | التميز | المشروع                                                                                                                                                                                                                             | البرنامج                          | الالتزام الاستراتيجي                                            |                                |  |  |
|                       |          | ✓             |                 |           |          | ✓        |        | بناء خطة بحثية على مستوى الجامعة مبنية على نقاط التميز البحثي للجامعة ومربطة بأولويات البحث للجامعة (التقنية البيئية والطبية) والتي تتواءم مع توجهات المشاريع التنموية بالمنطقة ، ودمج أفضل ممارسات الاستفادة في الممارسات البحثية. | زيادة الزئفاق على البحث والابتكار | الالتزام المؤسسي التالي:<br>التحول نحو البحث والابتكار المجتمعي |                                |  |  |
|                       | ✓        |               |                 | ✓         |          |          |        | زيادة وتنويع موارد للمشاريع البحثية.                                                                                                                                                                                                |                                   |                                                                 |                                |  |  |
|                       |          |               | ✓               |           | ✓        |          |        | رفع نسبة البحوث المنشورة في المجالات ذات التأثير العالمي.                                                                                                                                                                           |                                   |                                                                 |                                |  |  |
|                       |          |               | ✓               |           |          |          | ✓      | تخصيص وظائف استقطاب قيادات بحثية متخصصة في أولويات الجامعة البحثية.                                                                                                                                                                 | تعزيز السمعة البحثية.             |                                                                 |                                |  |  |
| ✓                     |          |               |                 | ✓         |          |          |        | الباحث الزائر                                                                                                                                                                                                                       |                                   |                                                                 |                                |  |  |
| ✓                     |          |               |                 |           |          | ✓        |        | تأسيس مركز الابتكار وزيادة الأعمال.                                                                                                                                                                                                 |                                   |                                                                 |                                |  |  |
|                       |          |               | ✓               |           | ✓        |          |        | تعزيز التعاون متعدد التخصصات بين مجتمعات البحث في الجامعة لمعالجة التحديات المجتمعية.                                                                                                                                               | دعم البحث والابتكار المجتمعي.     |                                                                 |                                |  |  |

| قيم على مستوى المؤسسة |          |               |                |                       |          |          | ربط الالتزامات المؤسسية بالقيم                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                             |                                                        |
|-----------------------|----------|---------------|----------------|-----------------------|----------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| قيم على مستوى الأفراد |          |               |                | قيم على مستوى المؤسسة |          |          | البرامج                                                                                                                                                                                                                                                               | الالتزام الاستراتيجي                                                                                        |                                                        |
| المرونة               | المشاركة | التعلم الذاتي | الآثر المجتمعي | الاستدامة             | الفاعلية | الابتكار |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                             |                                                        |
|                       | ٧        |               |                |                       | ٧        |          | بناء إطار مميز لدعم الشركات في جامعة تبوك، وضع إطار عمل يدعم كيفية بناء وإدارة الشركات (تحديد أهداف الشركات للجامعة - أنوعها - ومعايير بناء الشركات).                                                                                                                 |                                                                                                             |                                                        |
|                       | ٧        |               |                |                       | ٧        |          | إقامة شراكات تعليمية تدريبية مع الشركات والمشاريع التنموية في المنطقة.                                                                                                                                                                                                |                                                                                                             |                                                        |
|                       | ٧        |               |                |                       | ٧        |          | الشريك الاستراتيجي: تعزيز الشراكات وتبادل الخدمات بين البرامج والمراكز البحثية في الجامعة مع الجهات الخارجية (المشاريع التنموية في المنطقة، الجهات الحكومية، مؤسسات القطاع الثالث) ذات الأهمية والتأثير خارجيا، بحيث يكون لكل مركز أو برنامج شريك استراتيجي يعمل معه. | أن تكون الشريك الأمثل للمشاريع التنموية في المنطقة وقطاعات المجتمع المحلي الأخرى المساهمة في تنمية المنطقة. | الالتزام المؤسسي الثالث:<br>بناء الشراكات الاستراتيجية |
|                       | ٧        |               |                |                       | ٧        |          | إنشاء تحالفات مع جامعات مناظرة لمشاركة الموارد البشرية والمادية البحثية.                                                                                                                                                                                              |                                                                                                             |                                                        |
|                       |          |               | ٧              | ٧                     |          |          | بناء برامج أكاديمية مستدامة ومتميزة بالشراكة مع المشاريع التنموية في بناء على احتياجات المنطقة.                                                                                                                                                                       |                                                                                                             |                                                        |
|                       |          |               | ٧              |                       | ٧        |          | إنسنة المدينة الجامعية من خلال زيادة عدد البرامج والأنشطة المتميزة التي تجذب الزوار للتواصل مع الجامعة.                                                                                                                                                               |                                                                                                             |                                                        |

| ربط الالتزامات المؤسسية بالقيم                      |                                   |                                                                                                                                                                                                                        |        |          |          |           | قيم على مستوى المؤسسة |               | قيم على مستوى الأفراد |         |  |  |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|----------|-----------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------|--|--|
| الالتزام الاستراتيجي                                | البرنامج                          | المشروع                                                                                                                                                                                                                | التميز | الابتكار | الفاعلية | الاستدامة | الأثر المجتمعي        | التعلم الذاتي | المشاركة              | المرونة |  |  |
| الالتزام المؤسسي الرابع:<br>التميز في إدارة الموارد | استكمال البنية التحتية والتخطيطية | إعادة تصميم المدينة الجامعية بما يحقق كفاءة الانفاق، تفعيل المحفظة الخمسية للمشاريع لتلبية احتياجات التوابعات الاستراتيجية.                                                                                            |        |          |          | ✓         |                       |               | ✓                     |         |  |  |
|                                                     |                                   |                                                                                                                                                                                                                        |        |          |          | ✓         | ✓                     |               |                       |         |  |  |
|                                                     |                                   |                                                                                                                                                                                                                        |        |          |          | ✓         | ✓                     |               |                       |         |  |  |
|                                                     | تعزيز التحول الرقمي               | تحسين البنية التحتية التقنية وتفعيل الحوكمة الرقمية.                                                                                                                                                                   | ✓      |          | ✓        | ✓         | ✓                     |               |                       | ✓       |  |  |
|                                                     |                                   |                                                                                                                                                                                                                        | ✓      |          | ✓        | ✓         | ✓                     |               |                       |         |  |  |
|                                                     | توفير مصادر تمويل إضافية.         | بناء خارطة استثمارية شاملة للجامعة.                                                                                                                                                                                    |        |          |          | ✓         |                       |               | ✓                     |         |  |  |
|                                                     |                                   |                                                                                                                                                                                                                        |        |          |          | ✓         |                       |               |                       |         |  |  |
|                                                     |                                   |                                                                                                                                                                                                                        |        |          |          | ✓         | ✓                     |               |                       |         |  |  |
|                                                     | تسويق والاتصال                    | إطلاق خطة أوقاف الجامعة.                                                                                                                                                                                               |        |          | ✓        | ✓         | ✓                     |               |                       |         |  |  |
|                                                     |                                   |                                                                                                                                                                                                                        |        |          |          | ✓         |                       |               | ✓                     |         |  |  |
|                                                     |                                   | تطوير "هوية" جامعة للتعلم مدى الحياة وتعزيز سمعة جامعة تبوك كمصدر لرأس المال البشري والمعرفي، وبناء خطة نسوقية واستراتيجية تواصل للتسويق لقدراتنا وادواتنا وأنظمتنا (منتجات الجامعة) المادية والبشرية) وجذب المتخرجين. |        |          |          |           |                       |               |                       |         |  |  |
|                                                     |                                   | جائزة للتميز المؤسسي في المجال (الأكاديمي، البحثي، الإداري، كفاءة الإنفاق).                                                                                                                                            |        |          | ✓        |           | ✓                     |               |                       |         |  |  |

| قيم على مستوى الأفراد |          |               |                | قيم على مستوى المؤسسة |          |          |        | ربط الالتزامات المؤسسية بالقيم                                                                                                                                                                                       |                                     |                                            |
|-----------------------|----------|---------------|----------------|-----------------------|----------|----------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|
| المرونة               | المشاركة | التعلم الذاتي | الأثر المجتمعي | الاستدامة             | الفاعلية | الابتكار | التميز | المشروع                                                                                                                                                                                                              | البرنامج                            | الالتزام الاستراتيجي                       |
|                       |          |               |                | ✓                     | ✓        |          |        | تطبيق إطار التعاقب الوظيفي                                                                                                                                                                                           | منسوبة أولاً (قدرات).               | الالتزام المؤسسي الخامس:<br>مستقبل مستدام. |
|                       | ✓        |               |                |                       | ✓        |          |        | تعزيز فرص التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس مع التركيز على تطوير المهارات التدريسية وإثراء الطلاب بتطبيق استراتيجيات التعلم عالية التأثير من خلال إطلاق مشروع إطار العام للحفلات (التدريسية).                       |                                     |                                            |
|                       |          | ✓             | ✓              |                       | ✓        |          |        | تحسين تجربة الإعداد للموظفين الجدد والموظفين الحاليين أو المكلفين بتكاليف جديدة من خلال إنشاء إطار للتطوير المهني لجميع فئات الموظفين يتماشى مع توجهات الجامعة الاستراتيجية ضمن مشروع إطار العام للحفلات (الوظيفية). |                                     |                                            |
|                       |          |               |                |                       | ✓        |          |        | تطوير قيادات التحول الرقمي وتعزيز القدرات الداعمة.                                                                                                                                                                   |                                     |                                            |
|                       |          |               | ✓              | ✓                     |          |          |        | تطبيق إطار الجامعة المستخدمة العالمي في مجالات: الحكومة والإدارة – والتدريس والبحث العلمي وحماية البيئة، والحرص على الالتزام.                                                                                        | تحسين جودة الحياة في الحرم الجامعي. |                                            |
|                       |          | ✓             | ✓              | ✓                     |          |          |        | تشجير المدينة الجامعية وكيانات المحافظات التابعة لها.                                                                                                                                                                |                                     |                                            |
|                       | ✓        | ✓             | ✓              | ✓                     | ✓        |          |        | تراثنا الثقافي جزء من استدامة مستقبلنا.                                                                                                                                                                              |                                     |                                            |

| ربط الالتزامات المؤسسية بأهداف التنمية المستدامة                                                          |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>SDG INTEGRATION</b> | 1<br>No Poverty                                                                   | 2<br>Zero Hunger                                                                  | 3<br>Good Health and Well-being                                                   | 5<br>Gender Equality                                                              | 4<br>Quality Education                                                              | 8<br>Decent Work and Economic Growth                                                | 7<br>Affordable and Clean Energy                                                    | 9<br>Industry, Innovation and Infrastructure                                        | 10<br>Reduced Inequalities                                                          | 11<br>Sustainable Cities and Communities                                            | 12<br>Responsible Consumption and Production                                        | 13<br>Climate Action                                                                | 14<br>Life Below Water                                                              | 15<br>Life on Land                                                                  | 16<br>Peace, Justice and Strong Institutions                                        | 17<br>Partnerships for the Goals                                                    |
| <b>SCALE</b><br>Student-Centered, Adopted<br>Learn Environments.                                          |  |                                                                                   |  |  |   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |  |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |  |
| <b>IPR</b><br>Innovation Productivity<br>Revenue.                                                         |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |  |  |  |  |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |  |
| <b>SEO</b><br>Support-Engaged<br>Obligation.                                                              |  |  |  |  |    |  |  |  |                                                                                     |  |  |                                                                                     |  |  |  |  |
| <b>ALFA</b><br>Accumulating<br>Financial Assets.                                                          |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   |  |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |  |  |                                                                                     |                                                                                     |  |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |  |
| <b>C3</b><br>Care & Create<br>& Change.                                                                   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |







# ملحق رقم (2): دليل حوكمة الاستراتيجية الثالثة بجامعة تبوك 2027 – 2023

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| 58 | مقدمة                                          |
| 58 | مصطلحات وتعريف                                 |
| 59 | الهدف من دليل الحوكمة                          |
| 59 | إدارة الخطة الاستراتيجية                       |
| 60 | مستويات إدارة الخطة الاستراتيجية               |
| 60 | حوكمة عمليات الخطة الاستراتيجية                |
| 61 | المهام والأدوار                                |
| 64 | إدارة العمليات السنوية للخطة الاستراتيجية      |
| 64 | مصفوفة المسؤوليات والأدوار                     |
| 64 | الرموز المستخدمة في مصفوفة المسؤوليات والأدوار |
| 10 | الرموز المستخدمة في خريطة تدفق العمليات        |
| 65 | مرحلة الإطلاق                                  |
| 65 | خريطة تدفق العمليات لمرحلة الإطلاق             |
| 65 | مرحلة بناء الخطط التنفيذية                     |
| 66 | خريطة تدفق العمليات لمرحلة التنفيذ             |
| 66 | مصفوفة المسؤوليات لمرحلة بناء الخطط التنفيذية  |
| 66 | مرحلة التقييم                                  |
| 67 | خريطة تدفق العمليات لمرحلة التقييم             |
| 67 | مصفوفة المسؤوليات لمرحلة التنفيذ               |
| 67 | مرحلة التقييم                                  |
| 67 | وصف مرحلة تقييم مسارات الخطة الاستراتيجية      |
| 68 | خريطة تدفق العمليات لمرحلة التقييم             |
| 68 | مصفوفة المسؤوليات لمرحلة بناء الخطط التنفيذية  |
| 69 | مرحلة الإنهاء                                  |
| 69 | وصف مرحلة إنهاء مشروع الخطة الاستراتيجية       |

69.....خريطة تدفق العمليات لمرحلة الإنهاء

69.....مصفوفة المسؤوليات لمرحلة بناء الخطط التنفيذية

70.....إجراءات داعمة للتنفيذ

70.....خطة التواصل

72.....حوكمة التغيير

72.....آلية التصعيد

72.....تقييم الأداء

## 1. مقدمة:

من منطلق حرص جامعة تبوك على تعزيز جودة إدارة الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة وضبط تنفيذها وتشغيلها وعملياتها، تم تصميم هذا الدليل كمنهج شامل لحوكمة الخطة الاستراتيجية الثالثة، لتوضيح الإطار الإداري حول العمليات والمصطلحات الرئيسية لمساعدة جميع الأطراف المعنية بالخطة على تنفيذ أنشطة التخطيط بنجاح وتقييم أدائها من خلال نظام حوكمة متكامل وفعال يوفر أساساً راسخاً وخارطة طريق للعمل المستقبلي في الأربع سنوات القادمة.

### 1.1 مصطلحات وتعريف:

**الخطة الاستراتيجية:** الخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة تبوك

**الجامعة:** جامعة تبوك

**الرئيس:** معالي رئيس جامعة تبوك

**الالتزام المؤسسي:** وهو ما تريد الجامعة تحقيقه في الخطة الاستراتيجية، وكيف سيتم تحقيقه، ومن المستفيد من تحقيقه وأين سيتم تحقيقه، ويتمثل في استخدام الصياغة التالية لمزيد من التوضيح: تحقيق الغايات + من خلال نشاط أو مجموعة أنشطة + لمستفيدين محددين أو في مناطق محددة.

**مؤشرات الأداء الاستراتيجية (مؤشرات النجاح):** مقاييس لها أثر كبير وترتبط بالأثر الناتج بعد تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**دورة تنفيذ الخطة الاستراتيجية:** أربع سنوات مقسمة إلى أربع أعوام دراسية.

**مؤشرات الأداء التشغيلية (المخرجات المتوقعة):** مقاييس لها أثر محدود وترتبط بمدى تحقيق مخرجات البرامج والمشاريع بجوده عالية بأقل قدر من العمليات والمدخلات.

**برامج الخطة الاستراتيجية:** خطة شاملة لتحقيق الالتزامات المؤسسية وتحتوي على محفظة مشاريع الخطة الاستراتيجية، تنفذ بشكل تكاملي لتحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية (مؤشرات النجاح).

**مشاريع الخطة الاستراتيجية:** إدارة مجموعة من المتغيرات التنظيمية والموارد المتاحة، يتم تنفيذه من أجل توفير منتج أو خدمة وتحقيق مؤشرات الأداء التشغيلية ضمن إطار زمني محدود (المخرجات المتوقعة).

**المسار:** مسار الخطة الاستراتيجية.

**المشروع:** مشروع الخطة الاستراتيجية.

**خريطة تدفق العمليات:** رسم تخطيطي يوضح مسار الإجراءات والعمليات والمخرجات من كل مسار.

**مصفوفة المسؤوليات:** توضح توزيع مسؤوليات المشاركين بشكل مباشر وغير مباشر في التنفيذ.

**وحدة التخطيط الاستراتيجي:** الوحدة المشرفة اشرافا مباشرا على برامج الخطة الاستراتيجية وإدارة محفظة المشاريع.

**مشرف الخطة الاستراتيجية:** عضو هيئة التدريس المكلف من قبل المعالي رئيس الجامعة ويكون مشرفا ومتابع للعمليات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية

**اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة:** لجنة يرأسها معالي رئيس الجامعة ومكون من عضوية من يكلفهم الرئيس، من مهامها تقديم التوصيات وقبول التقارير المتعلقة بإدارة الخطة الاستراتيجية

**مشرف المسار:** هو المسؤول مسؤولية مباشرة عن أحد مسارات الخطة الاستراتيجية وإدارة برامجها ومشاريعها وتحقيق مخرجاتها وقياس أثره ويمثلها لدى وحدة التخطيط الاستراتيجي ويمثلها في اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة.

**مدير المشروع:** هو الشخص المكلف والمسؤول مسؤولية مباشرة عن تنفيذ المشروع وإدارته وتحقيق مخرجاته وقياس أثره ويمثل فريق المشروع لدى وحدة التخطيط الاستراتيجي

**فريق المشروع:** هم مجمل الأعضاء المكلفون بمهام تنفيذ المشروع متضمناً مدير المشروع.

**دليل حوكمة الخطة الاستراتيجية:** هي الوثيقة التي توضح إجراءات وعمليات الإطار الإداري الذي يتم فيه اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات في تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية.

**قرار الإيقاف:** هو إيقاف مرحلي لبرنامج أو مشروع يمكن استئنافه خلال مدة تحددها اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة.

**وحدات إدارة الأداء:** هي وحدات الدعم الفني والمالي وإدارة المخاطر والجودة على مستوى الجامعة.

## 2. الهدف من دليل الحوكمة:

يهدف دليل الحوكمة إلى توضيح التفاصيل فيما يتعلق بالأطراف المعنية بتنفيذ الخطة والجهات ذات العلاقة وأيضاً "توزيع المهام وتوضيح ترابط الهيكلية في العمل وفقاً لمستويات إدارة عمليات الخطة الاستراتيجية، كما يوضح الدليل أيضاً تدفق العمليات والجداول الزمنية والمتغيرات الرئيسية المتعلقة بالتنفيذ.

تترتب المهام بطريقة مناظرة لتسلسل الخطة الاستراتيجية بحيث تتشكل فرق العمل وفقاً لالتزامات الخطة الاستراتيجية الرئيسية، وعليه يتم دفع سلسلة من البرامج والمشاريع المنبثقة والتي تتطلب العمل والتقييم والتحليل وفقاً للمخرجات المتوقعة. كما نرفق بهذا الدليل مجموعة من الوثائق لتقييم عمليات التنفيذ.

مع تقدم تنفيذ الخطة خلال كل دورة تنفيذ، سيكون هذا الدليل قيد المراجعة. وفي بعض الحالات، قد تستدعي المصلحة تعديل نهج الحوكمة وآلياتها. وعليه فإن وجود مقاييس واضحة للتقدم والتقييم سيسهم في جعل هذه الوثيقة خارطة طريق للخطة الاستراتيجية وللمخرجات المؤسسية ولجميع المشاركين بشكل مباشر أو غير مباشر في جهود التنفيذ من سنة إلى أخرى.

## 3. إدارة الخطة الاستراتيجية:

يعنى بإدارة الخطة الاستراتيجية رئيس الجامعة ووكلائها، ووحدة التخطيط الاستراتيجي، وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين والطلاب المنتسبين إلى مختلف الكليات والعمادات والإدارات. وبالإضافة إلى ذلك، تستند هيكلية إدارة التنفيذ للخطة الاستراتيجية على نظام "وحدات الأعمال الاستراتيجية"، والتي تمثل مجموعات عمل تركز على المنتجات أو الخدمات التي تحقق أهداف محددة، وتتبع كيان إداري شامل في شكل عدة مستويات، تساهم هذه المستويات في توجيه التقدم خلال المراحل المختلفة لتنفيذ الخطة ويتم تكليفهم خلال مدة الخطة الاستراتيجية لتعزيز التقدم القابل للقياس، وذلك على النحو التالي:

### 3.1 مستويات إدارة الخطة الاستراتيجية:

#### المستوى الأول: رسم التوجهات والاعتماد

وهي من شأن معالي رئيس جامعة تبوك بشكل مباشر والذي يرأس اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة كلجنة استشارية عليا.

#### المستوى الثاني: تطوير الاستراتيجيات

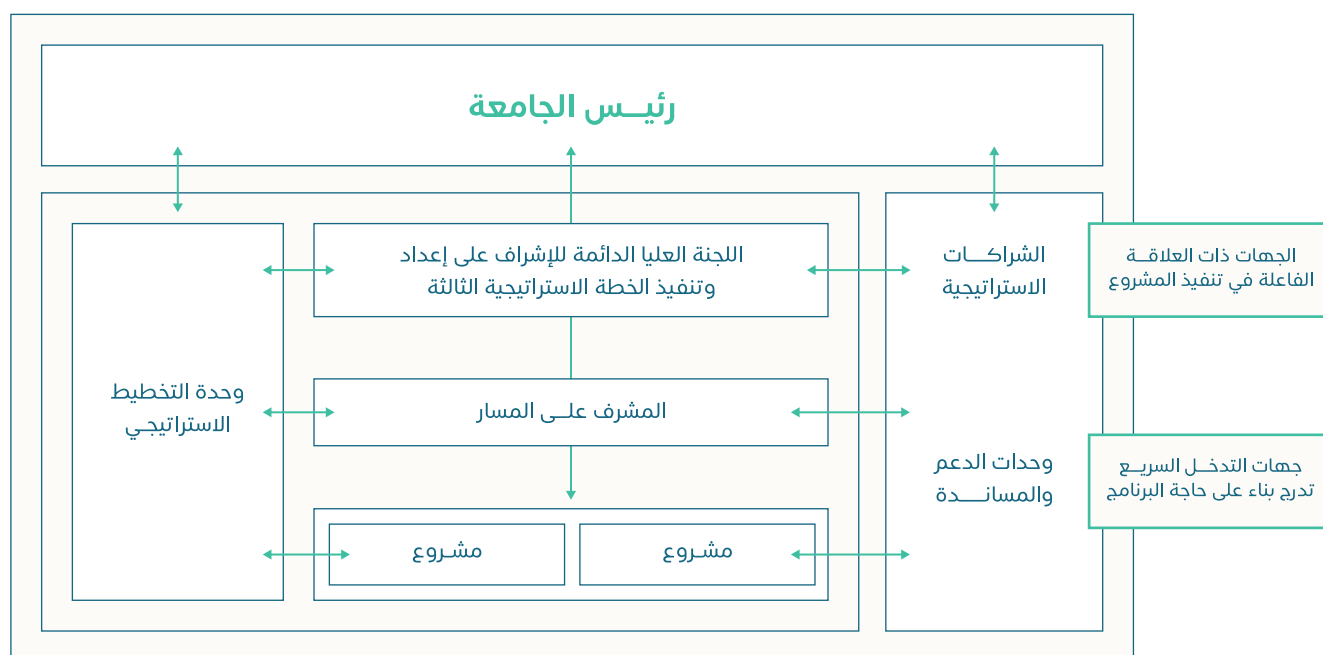
يعنى بها وحدة التخطيط الاستراتيجي والتي تعمل كوحدة مشرفة للخطة بالتزامن مع تطوير الاستراتيجيات ومتابعة التنفيذ عبر لجان مختصة لدى الوحدة.

#### المستوى الثالث: الإنجاز

إدارة تنفيذ برامج الخطة الاستراتيجية: يتولى مسؤوليتها مشرفو المسارات، ومدراء المشاريع بشكل مباشر، ويشرف على أداء كل برنامج مشرف مسار، ويتطلب مستوى التنفيذ الارتباط بأصحاب المصلحة والجهات الداعمة، كما ستكون هناك مراجعة سنوية للخطة ومخرجاتها وتعديلها أن لزم الأمر بموافقة من رئيس الجامعة.

### 2.3 حوكمة عمليات الاستراتيجية

برامج الخطة الاستراتيجية في مجملها تنبثق من التوجهات الاستراتيجية للجامعة، يتم إدارتها على مستويات مختلفة مدفوعة بحوكمة عالية المرونة وتتضمن مشروعاً أو عدة مشاريع، وينتج عن تنفيذها بشكل تكاملي تحقيق الالتزامات المؤسسية للجامعة كما هو موضح أدناه.



## 4. المهام والأدوار:

|                                                                           |                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| معالى رئيس الجامعة                                                        | • يحدد محتوى نطاق الخطة.                                                                                                                                                                      |
|                                                                           | • يحدد أصحاب المصلحة في الخطة والمكتسبات.                                                                                                                                                     |
|                                                                           | • يأذن بالإنفاق على أساس حدود التمويل المعتمدة.                                                                                                                                               |
|                                                                           | • سلطة الإنهاء / التعديل / التغيير / التكاليف.                                                                                                                                                |
|                                                                           | • يطلع ويوافق على المخرجات ويضمن ذلك التقيد المستمر بالجدول الزمني والتزامات الميزانية.                                                                                                       |
|                                                                           | • تقديم التغذية الراجعة المنتظمة لفريق الأداء مقابل التوقعات.                                                                                                                                 |
| اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة | • وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات التي من شأنها تحقيق الخطة الاستراتيجية وأهدافها وتعظيم حقوق الداعمين والمستفيدين وخدمة المجتمع المحلي.                                        |
|                                                                           | • اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الالتزام بالحوكمة المؤسسية للجامعة.                                                                                                                           |
|                                                                           | • وضع سياسة إدارة المخاطر التي قد تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.                                                                                                                           |
|                                                                           | • تنظيم الأمور المالية والمحاسبية والإدارية للخطة بموجب أنظمة داخلية خاصة.                                                                                                                    |
|                                                                           | • اعتماد التقارير السنوية ونتائج البرامج.                                                                                                                                                     |
|                                                                           | • وضع آلية لاستقبال الشكاوى والاقتراحات المقدمة من قبل أصحاب المصلحة بما في ذلك اقتراحاتهم الخاصة ببرامج ومشاريع جديدة، بشكل يضمن دراستها واتخاذ القرار المناسب بشأنها خلال فترة زمنية محددة. |
|                                                                           | • وضع سياسة تنظم العلاقة مع الأطراف ذوي المصالح بما يضمن تنفيذ التزامات الخطة الاستراتيجية تجاههم وحفظ حقوقهم وتوفير المعلومات اللازمة لهم وإقامة علاقات جيدة معهم.                           |
|                                                                           | • اعتماد وتعديل إجراءات العمل وقواعد الحوكمة للخطة الاستراتيجية ومراجعتها وتقييم مدى تطبيقها بشكل سنوي.                                                                                       |
|                                                                           | • دراسة ما يحال للجنة من معالى رئيس الجامعة.                                                                                                                                                  |
|                                                                           | • يتولى مسؤولية إدارة وتنفيذ على جميع مستويات الخطة الاستراتيجية.                                                                                                                             |
| مشرف وحدة التخطيط الاستراتيجي                                             | • الرفع المباشر لمعالى رئيس الجامعة.                                                                                                                                                          |
|                                                                           | • اتخاذ القرارات الاجرائية حول عمليات الاستراتيجية.                                                                                                                                           |
|                                                                           | • تطوير وتنفيذ السياسات التشغيلية والخطة الاستراتيجية.                                                                                                                                        |
|                                                                           | • العمل كمتحدث رسمي باسم الخطة.                                                                                                                                                               |
|                                                                           | • التحقق من تطبيق رؤية ورسالة الجامعة من خلال أنشطة الخطة الاستراتيجية.                                                                                                                       |
|                                                                           | • المساعدة في اختيار الكوادر البشرية للبرامج والمشاريع.                                                                                                                                       |
|                                                                           | • خلق بيئة تعزز الأداء المتميز والروح المعنوية الإيجابية.                                                                                                                                     |
|                                                                           | • التأكد من تقديم جميع المستندات القانونية والتنظيمية ومراقبة الامتثال للقوانين واللوائح.                                                                                                     |
|                                                                           | • تحديد ومعالجة المشاكل والفرص لتنفيذ الخطة.                                                                                                                                                  |
|                                                                           | • الإشراف على العمليات اليومية للبرامج والمشاريع.                                                                                                                                             |
|                                                                           | • ما يكلفه به الرئيس المباشر من مهام.                                                                                                                                                         |

|                            |                                                                                                                                      |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| وحدة التخطيط الاستراتيجي   | • تشكيل لجان ذات مهام مختصة وفق احتياج العمل.                                                                                        |
|                            | • توفر التوجيه والمشورة لفريق المشروع                                                                                                |
|                            | • تحدد التوقعات والأهداف                                                                                                             |
|                            | • تدبر رسميا نطاق المشروع والتمويل                                                                                                   |
|                            | • تستعرض ويوافق على الإنجازات المهمة                                                                                                 |
|                            | • تخصيص الموارد                                                                                                                      |
|                            | • صلاحية إنهاء المشاريع (الاتجاه / التكلفة).                                                                                         |
|                            | • يشارك في و / أو يوافق على مراجعة ما بعد التنفيذ                                                                                    |
|                            | • دراسة ما يقدم من برامج ومشاريع من مختلف قطاعات الجامعة والتحقق من مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية والرفع بها لمعالي رئيس الجامعة. |
|                            | • وضع منهجية لبناء وتنفيذ وتقييم البرامج ووضع أولوية تنفيذها والإشراف عليها.                                                         |
|                            | • الالتزام بتطبيق حوكمة الخطة الاستراتيجية.                                                                                          |
|                            | • تزويد فرق البرامج بالنماذج والوثائق المطلوبة.                                                                                      |
|                            | • تقديم الدعم والمساندة المستمرة وتذليل الصعوبات التي تواجه تنفيذ البرامج في الجامعة.                                                |
|                            | • تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ ورش تدريب متخصصة لمدراء وفرق عمل البرامج ولجميع منسوبي الجامعة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.   |
| اللجنة المشرفية على المسار | • اعداد تقارير شهرية وربعية وسنوية عن سير عمل المبادرات في الجامعة.                                                                  |
|                            | • ما يكلفه به المجلس من مهام.                                                                                                        |
|                            | • متابعة تنفيذ مسار الخطة الاستراتيجية المسند له وإدارة مشاريع برامجه                                                                |
|                            | • ضمان والالتزام بالمبادئ التوجيهية القانونية والسياسات الداخلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية                                           |
| المشرف على المسار          | • التواصل مع وحدة التخطيط الاستراتيجي وتقديم التقارير المفصلة بشكل دوري.                                                             |
|                            | • يوفر المعرفة التفصيلية لمتطلبات العمل والمعايير والأساليب التقنية والعمليات الحالية                                                |
|                            | • التحقق من صحة تقديرات المهام لأعضاء الفريق                                                                                         |
|                            | • يدعم مدير المشروع من خلال تطوير خطط البرامج لمجال خبرتهم / مسؤوليتهم                                                               |
|                            | • تحديث الأهداف للبرامج وفقا للالتزامات المؤسسية                                                                                     |
|                            | • التخطيط ومتابعة التنفيذ البرامج من البداية إلى النهاية مع مراعاة المواعيد النهائية.                                                |
|                            | • الإشراف على التطوير                                                                                                                |
|                            | • اقتراح استراتيجيات تقييم لمراقبة الأداء وتحديد طرق وأساليب التحسين.                                                                |

|                    |                                                                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المشرف على المسار  | • الإشراف على مديري المشاريع المحددة لتقديم الملاحظات وحل المشكلات المعقدة.                                   |
|                    | • العمل على اكتشاف طرق مختلفة لتعزيز كفاءة وإنتاجية الإجراءات والأشخاص.                                       |
|                    | • تطبيق مبادئ الجودة والمخاطر وإدارة الموارد المتاحة.                                                         |
|                    | • متابعة التقارير المعدة من قبل مديري المشاريع لتحديد نسبة تحقيق الأهداف والرفع إلى وحدة التخطيط الاستراتيجي. |
|                    | • ضمان عمليات البرنامج والأنشطة والالتزام بالمبادئ التوجيهية القانونية والسياسات الداخلية.                    |
|                    | • رفع التقارير الدورية إلى وحدة التخطيط الاستراتيجي.                                                          |
| مدير المشروع       | • يمتلك المشروع ويكون مسؤولاً عن النجاح العام للمشروع من خلال تلبية النطاق والجدول الزمني وأهداف الميزانية.   |
|                    | • تنفيذ وثيقة بدء المشروع وخطة المشروع عالية المستوى (المخرجات والجدول الزمني والميزانية).                    |
|                    | • يحدد متطلبات الموارد، ويؤسس هيكل تنظيم المشروع ويدير فريق المشروع.                                          |
|                    | • يتتبع التقدم المحرز في لخطة المشروع.                                                                        |
|                    | • يدير أنشطة المشروع اليومية.                                                                                 |
|                    | • ترصد وتتبع التقدم المحرز، ويضمن جودة إنجازات الفريق.                                                        |
|                    | • تعيين المهام لأعضاء الفريق وتتبع التقدم.                                                                    |
|                    | • رفع التقارير الدورية إلى مشرف المسار ونسخة لوحدة التخطيط الاستراتيجي.                                       |
|                    | • تنفيذ المهام المعينة وفق تقديرات الجهد والجدول الزمني للنواتج المعينة.                                      |
|                    | • الإبلاغ عن التأخيرات المحتملة على الفور وتقديم خطط بديلة لتجنبها أو التعافي منها.                           |
| أعضاء فريق المشروع | • إكمال المهام المعينة في الوقت المحدد وفي الميزانية والجودة المحددة.                                         |
|                    | • حضور جميع اجتماعات الفريق ويتفاعل مع التوجيه.                                                               |
|                    | • التواصل بانتظام مع مدير المشروع وأعضاء الفريق.                                                              |
|                    | • المساهمة بنشاط في نجاح المشروع.                                                                             |
|                    | • الإشراف على سير جميع المشاريع /التقارير الفنية التي تحال إلى الوحدة للتقييم أو الدراسة.                     |
|                    | • إصدار التوصيات لتنسيق العمل بين الوحدات والمشاريع.                                                          |
| وحدات إدارة الأداء | • تنظيم الأنشطة ذات الصلة وتحديد المهام للوحدات.                                                              |
|                    | • اقتراح خطط فعالة للخطة الاستراتيجية وتقييم إدارة الأداء.                                                    |
|                    | • مراجعة طلبات الشراء وتجهيز المعدات والمواد المطلوبة وتحقق من اكتمال المسوغات والمستندات.                    |
|                    | • التعاون في إقامة ورش العمل ذات العلاقة بالخطة الاستراتيجية.                                                 |
|                    | • إعداد وتجميع الخطط والأساليب اللازمة لتحسين جودة أساليب الأداء للوحدات.                                     |
|                    | • حضور الاجتماعات الدورية والالتزام برفع التقارير اللازمة.                                                    |
|                    | • رفع التقارير الدورية إلى وحدة التخطيط الاستراتيجي.                                                          |



## 5. إدارة العمليات السنوية للخطة الاستراتيجية:

تسند مسؤولية تنفيذ المسار إلى مشرفي مسار ويتم من خلالهم تكليف مدراء لتنفيذ المشاريع الواردة في محفظة البرنامج، وينساب تدفق عمليات الخطة الاستراتيجية بعدة مراحل وفقاً لنموذج إدارة عمليات المشاريع، وذلك من خلال المراحل التالية في السنة الواحدة:



### مصفوفة المسؤوليات والأدوار:

مخطط أو مصفوفة توفر رؤية متكاملة لمن يشارك في إنجاز الخطة الاستراتيجية وفي أي دور، من خلال مراحل عمليات الخطة. وبالتالي توضح أعمدة المصفوفة نرى جميع الأدوار المعنية وفق الهيكل المذكورة أعلاه أما الصفوف فتُمثل الأدوار بطريقة عامة إلى حد ما، ويتم من خلال ملء خلايا المصفوفة لإظهار الدور الفعلي المسند في كل عملية إلى الأشخاص ذوي العلاقة والذين يتم تصنيفهم إلى التالي:

|                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| مسؤول: يتم تعيينه لإكمال المهمة أو التسليم (Responsible)                            |
| معتومد: يتخذ القرار النهائي ويتابع الإنجاز (Accountable)                            |
| مستشار: صاحب مصلحة أو خبير يتم استشارته قبل اتخاذ قرار أو إجراء (Consulted)         |
| مُطَّلِع: المفوض الأول للصلاحيات ويجب إبلاغه بعد اتخاذ قرار أو إجراء (Informed)     |
| وحسب طبيعة المشروع يمكن إضافة دور داعم (Supportive) وهو من يقدم الدعم أثناء التنفيذ |

### الرموز المستخدمة في مصفوفة المسؤوليات والأدوار:

| R           | A           | C         | I        | S          |
|-------------|-------------|-----------|----------|------------|
| Responsible | Accountable | Consulted | Informed | Supportive |
| مسؤول       | معتومد      | مستشار    | مطلع     | داعم       |

**خريطة تدفق العمليات:** ويسمى أيضاً بالمخطط الانسيابي وهو نوع من الرسم التخطيطي يمثل سير عمل أو عملية يوضح تدرج خطوات المهام.

### الرموز المستخدمة في خريطة تدفق العمليات:

|                     |  |                             |  |                             |  |
|---------------------|--|-----------------------------|--|-----------------------------|--|
| المدخلات والمخرجات  |  | حلقة تكرار                  |  | نقطة البدء ونقطة النهاية    |  |
| اندماج مرحلة/عمليات |  | قرار يحتمل نعم أو لا        |  | البدائية، والنهاية، والتوقف |  |
| اتجاه تدفق العمليات |  | جهة خارج المنفذين المباشرين |  | العمليات                    |  |

## 5.1 مرحلة الإطلاق:

### 5.1.1 وصف مرحلة إطلاق مسار الخطة الاستراتيجية:

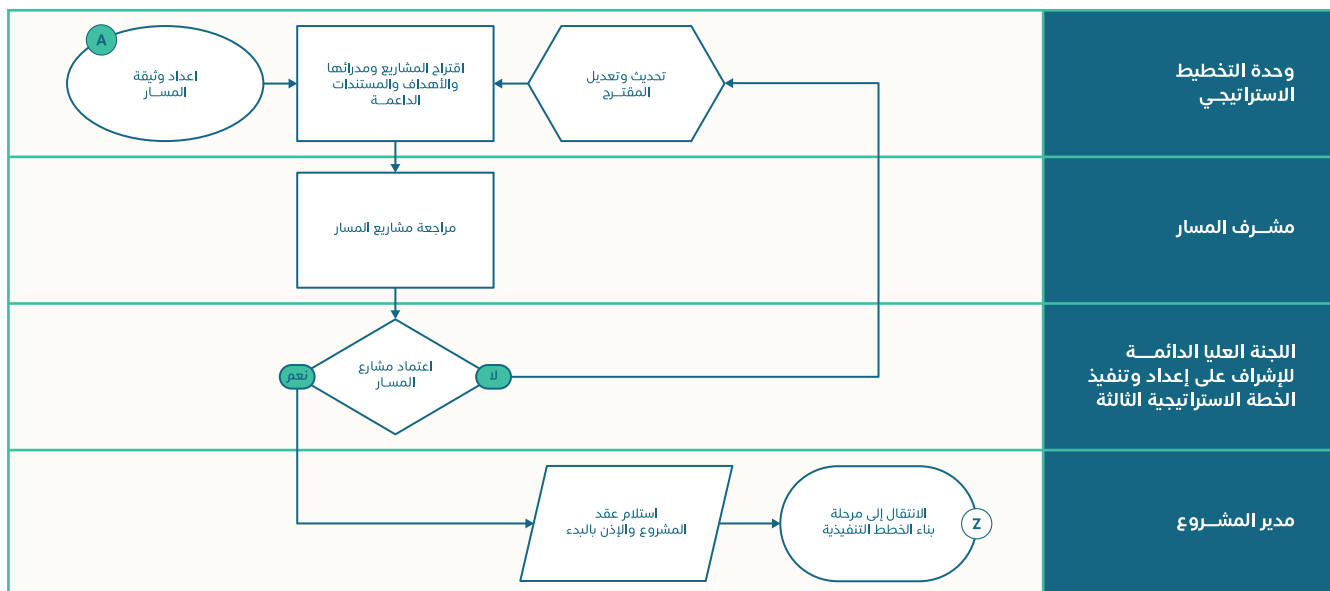
**تعريفها:** عمليات تحديد مسار أو مشروع جديد أو مرحلة جديدة لمشروع قائم من خلال الحصول على إذن لبدء أو استئناف المسار أو المشروع أو المرحلة.

**عملياتها:** تحديد متطلبات أصحاب المصلحة، اختيار مشرف المسار، أهداف المشاريع، مخرجات المشاريع، مدير/مدراء المشاريع، داعمي المشاريع، الميزانية، المدة الزمنية والأخطار المحتملة.

**المخرج:** وثيقة المسار.

**النماذج:** نموذج بطاقة المسار.

### 5.1.2 خريطة تدفق العمليات لمرحلة الإطلاق:



## 5.2 مرحلة بناء الخطط التنفيذية:

### 5.2.1 وصف مرحلة بناء الخطط التنفيذية لمسار الخطة الاستراتيجية:

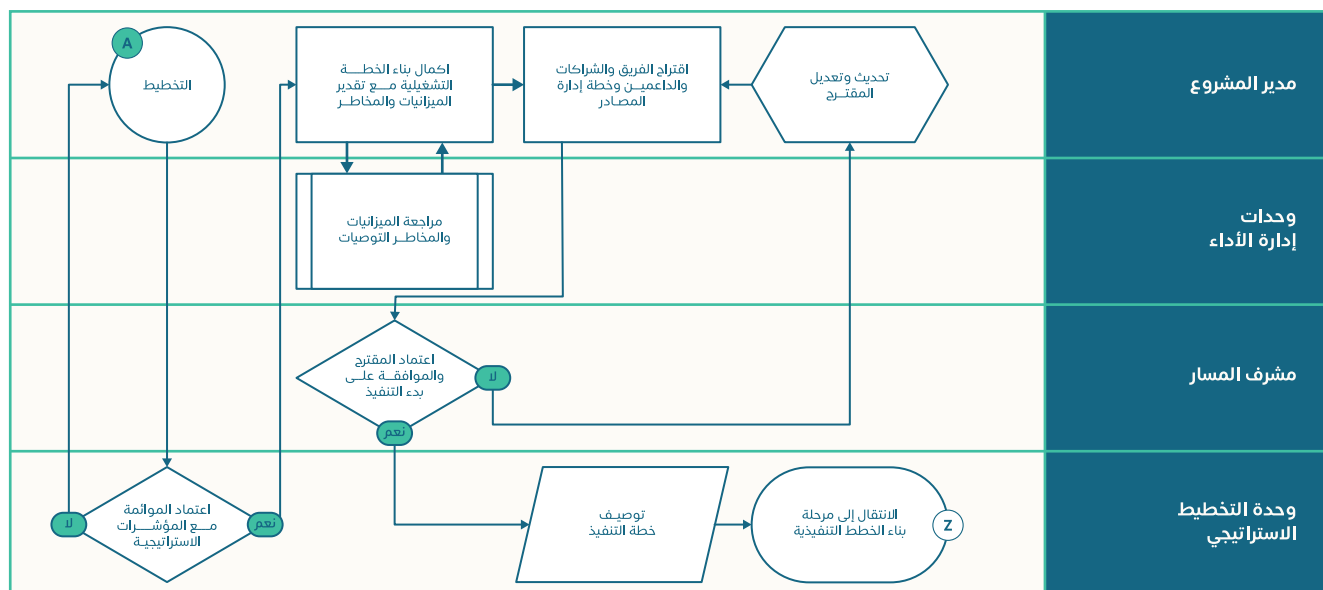
**تعريفها:** العمليات اللازمة لوضع إطار لتنفيذ المشروع، وتحديد مسار العمل من أجل تحقيق الأهداف المنوط بالمشروع تحقيقها.

**عملياتها:** جمع المتطلبات ووضع خطة تواصل مفصلة مع الجهات المنفذة، تحديد الأعمال المطلوبة من جميع الأطراف، اقتراح خطة الجودة واعتماد الخطة المالية والخطة الزمنية، كما تستلزم خطة مقترحة لإدارة المخاطر.

**المخرج:** توصيف خطة التنفيذ.

**النماذج:** نموذج الخطة التنفيذية لمشروع أو مسار.

## 5.2.2. خريطة تدفق العمليات لمرحلة بناء الخطط التنفيذية:



## 5.2.3 مصفوفة المسؤوليات لمرحلة بناء الخطط التنفيذية:

| المهام                                        | مدير المشروع | مشرف المسار | وحدات إدارة الأداء | وحدة التخطيط الاستراتيجي | اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة |
|-----------------------------------------------|--------------|-------------|--------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| بناء الخطة تنفيذ المشروع                      | R            | C/A         | —                  | C/A                      | —                                                                         |
| اعتماد الموائمة مع المؤشرات الاستراتيجية      | I            | A           | C                  | R                        | —                                                                         |
| مراجعة الميزانيات والمخاطر التوصيات           | I            | C/A         | R                  | I                        | —                                                                         |
| مراجعة خطة تنفيذ المشروع                      | I            | R           | —                  | R                        | —                                                                         |
| الاعتماد وإعطاء الإذن ببدء التنفيذ            | I            | R           | —                  | C                        | —                                                                         |
| ارسال الخطة والمستندات إلى الجهات ذات العلاقة | R            | C/A         | —                  | I                        | I                                                                         |

## 5.3 مرحلة التنفيذ:

## 5.3.1 وصف مرحلة تنفيذ مسار الخطة الاستراتيجية:

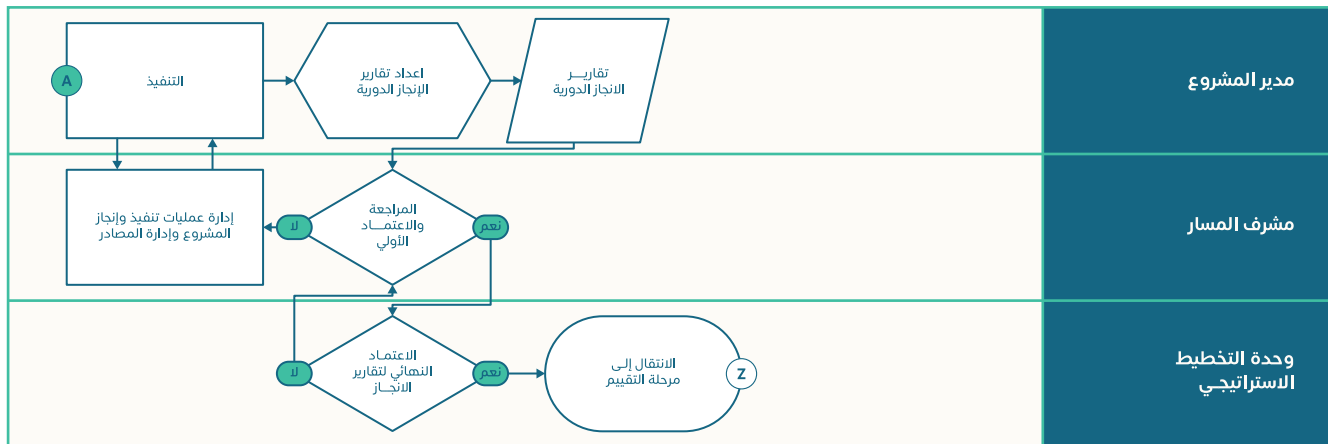
**تعريفها:** العمليات اللازمة من أجل التنسيق بين الأفراد والموارد لتنفيذ وإنجاز المشروع.

**عملياتها:** تنفيذ وإدارة تشغيل المشروع مع مراعاة ضمان الجودة وإدارة الفريق والتواصل وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة.

**المخرجات:** مشروع منفذ.

**النماذج:** نموذج نسبة إنجاز مشروع/مسار.

### 5.3.2. خريطة تدفق العمليات لمرحلة التنفيذ:



### 5.3.3 مصفوفة المسؤوليات لمرحلة التنفيذ:

| المهام                                | مدير المشروع | مشرف المسار | وحدات إدارة الأداء | وحدة التخطيط الاستراتيجي | اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة |
|---------------------------------------|--------------|-------------|--------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| تنفيذ وإنجاز المشروع وإدارة المصادر   | R            | R/A         | —                  | I/C                      | —                                                                         |
| إعداد تقارير الإنجاز الدورية          | R            | A           | —                  | —                        | —                                                                         |
| متابعة ومراجعة تقارير الإنجاز الدورية | —            | R/A         | —                  | R/A                      | —                                                                         |
| الاعتماد النهائي لتقارير الإنجاز      | I            | I           | —                  | A                        | —                                                                         |
| الاعتماد النهائي لتقارير الإنجاز      | R            | R/A         | —                  | I                        | I                                                                         |

## 5.3 مرحلة التقييم:

### 5.3.1. وصف مرحلة تقييم مسارات الخطة الاستراتيجية:

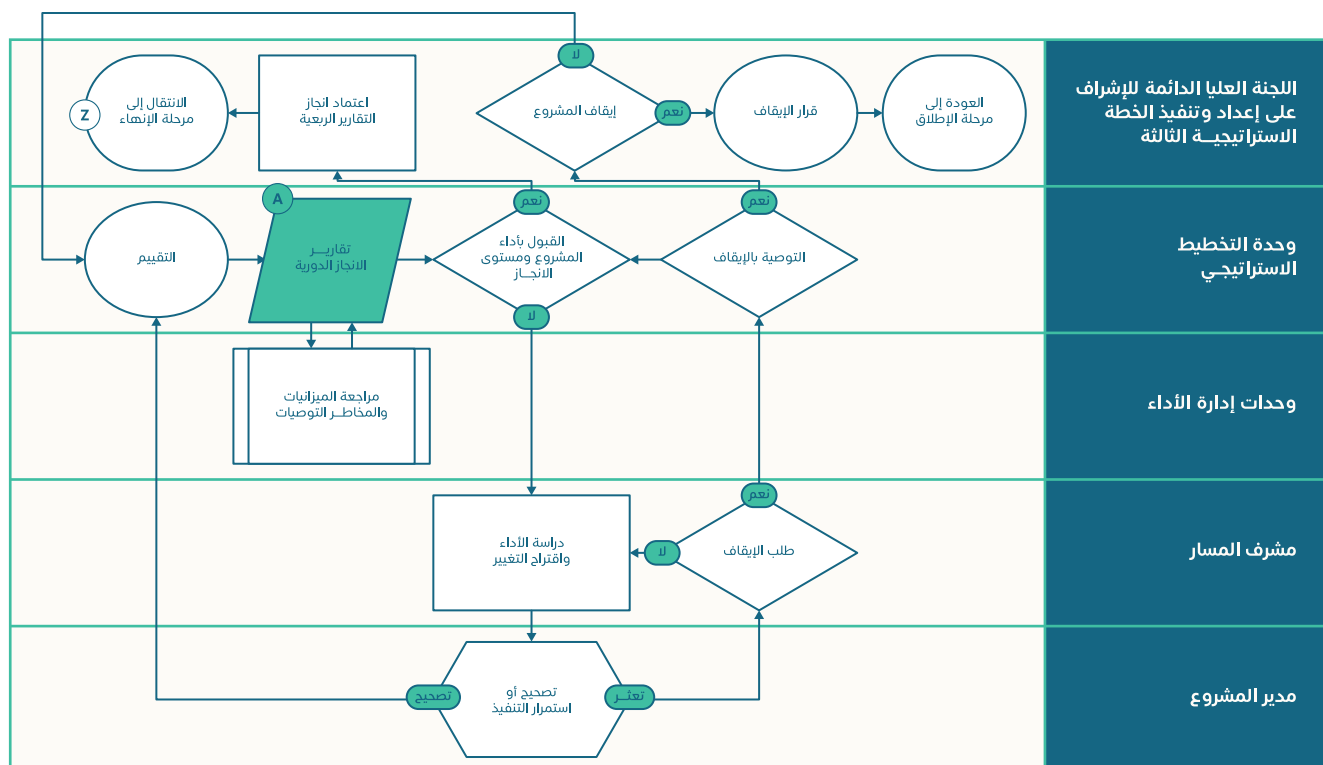
**تعريفها:** العمليات اللازمة من أجل متابعة واستعراض وتنظيم تقدم المشروع وأدائه، وتحديد أي جوانب تحتاج إلى تغييرات في الخطة، والقيام بالتغييرات اللازمة.

**عملياتها:** مراقبة المشروع وتنفيذ الأعمال والمخرجات، علاوة على مراقبة والتحكم بالزمن والكلفة من خلال التقييم والتحكم بالجودة والتعامل مع المخاطر.

**المخرج:** اعتماد تقارير المشروع والرفع بتوصيات التغيير أو الاستمرار والإنهاء.

**النماذج:** نموذج متابعة أداء مشروع/مسار.

### 5.3.2. خريطة تدفق العمليات لمرحلة التقييم:



### 5.2.3 مصفوفة المسؤوليات لمرحلة بناء الخطط التنفيذية:

| المهام                                           | مدير المشروع | مشرف المسار | وحدات إدارة الأداء | وحدة التخطيط الاستراتيجي | اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة |
|--------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| تسليم التقارير الربعية لوحدة التخطيط الاستراتيجي | R            | I           | A                  | I                        | —                                                                         |
| مراجعة التقارير وجودة الأداء                     | I            | I           | R                  | A                        | —                                                                         |
| القبول ببدء المشروع ومستوى الانجاز               | I            | I           | C                  | R/A                      | —                                                                         |
| دراسة الأداء واقتراح التغيير                     | I            | R           | —                  | A                        | —                                                                         |
| تصحيح مسار التنفيذ أو الاستمرار في نفس المسار    | R            | A           | —                  | I                        | —                                                                         |
| طلب إيقاف المشروع                                | I            | R           | C                  | A                        | —                                                                         |
| قرار إيقاف المشروع                               | I            | I           | —                  | I                        | R/A                                                                       |
| إرسال التقارير والمستندات إلى الجهات ذات العلاقة | I            | A           | —                  | R                        | I                                                                         |

## 5.5 مرحلة الإنهاء:

### 5.5.1. وصف مرحلة إنهاء مشروع الخطة الاستراتيجية:

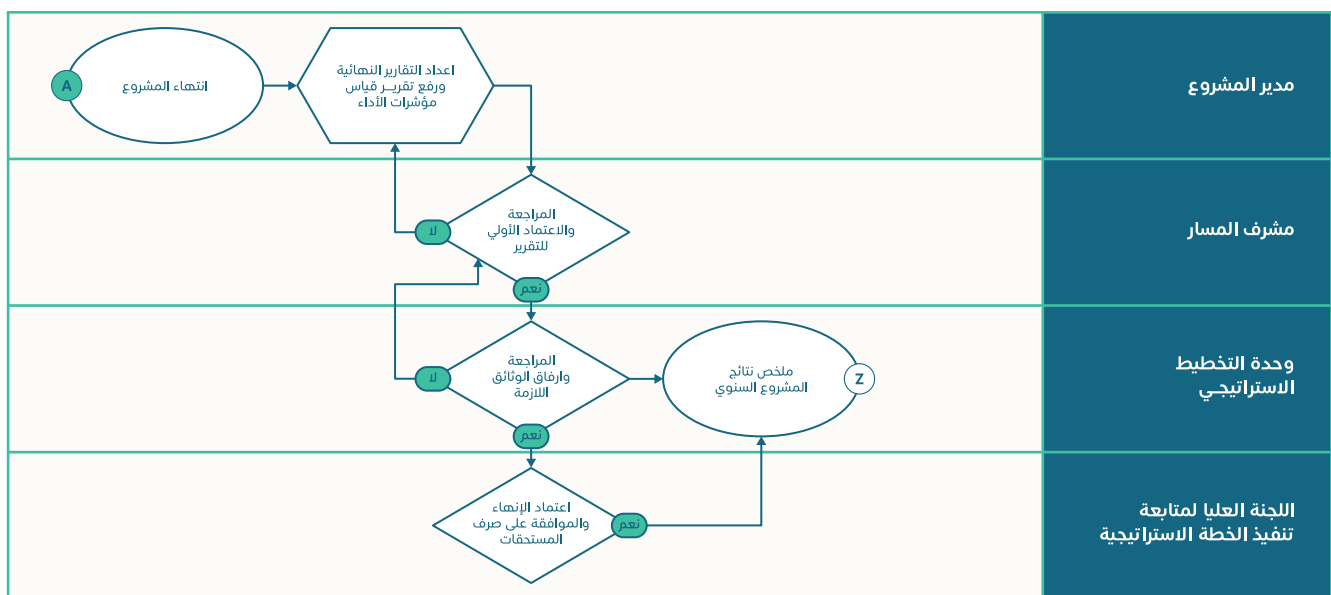
**تعريفها:** تنفذ هذه العمليات من أجل إكمال، أو إتمام المشروع، أو المرحلة، أو العقد بشكل رسمي..

**عملياتها:** قبول إغلاق التوريدات وإنهاء المشروع ونقله إلى مرحلة تقييم الأداء النهائي.

**المخرج:** تقرير المشروع النهائي وتسليم النتائج.

**النماذج:** نموذج التقرير النهائي لمشروع.

### 5.5.2. خريطة تدفق العمليات لمرحلة الإنهاء:



### 5.2.3 مصفوفة المسؤوليات لمرحلة بناء الخطط التنفيذية:

| المهام                                                | مدير المشروع | مشرف المسار | وحدات إدارة الأداء | وحدة التخطيط الاستراتيجي | اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة |
|-------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| إعداد التقارير النهائية ورفع تقرير قياس مؤشرات الأداء | R            | C/A         | —                  | C/A                      | —                                                                         |
| المراجعة والاعتماد المبدئي لتقارير الإنهاء            | —            | R           | —                  | R                        | —                                                                         |
| اعتماد إنهاء المشروع والموافقة على صرف المستحقات      | R            | C           | —                  | C                        | A                                                                         |
| ملخص نتائج المشروع السنوي                             | I            | I           | —                  | R                        | A                                                                         |
| إرسال التقارير والمستندات إلى الجهات ذات العلاقة      | R            | A           | —                  | R/I                      | —                                                                         |

## 7. إجراءات داعمة للتنفيذ:

### 7.1 خطة التواصل:

تصف خطة التواصل دورية الاجتماعات ومسئولية الوثائق المطلوبة، يوضح الجدول التالي خطة التواصل وفقاً لمستويات إدارة الخطة الاستراتيجية:

| المستوى                                              | عدد الاجتماعات | اجندة الاجتماعات                                                | دورية الاجتماعات | الحضور                                                                                    |
|------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة عمليات الخطة الاستراتيجية                      | 4              | الموافقة على بدء/استئناف/إيقاف/إنهاء المسار.                    | شهرية            | رئيس الجامعة<br>اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة |
|                                                      |                | اعتماد تقارير الإنجاز الربعية / السنوية.                        |                  |                                                                                           |
|                                                      |                | متابعة انجاز المشاريع                                           |                  |                                                                                           |
| الإدارة التنفيذية للخطة الاستراتيجية                 | 9              | اقتراح وثيقة المسارات وفريق العمل.                              | شهرية            | وحدة التخطيط الاستراتيجي<br>مشرف المسار                                                   |
|                                                      |                | اعتماد موائمة المشاريع للمؤشرات الاستراتيجية.                   |                  |                                                                                           |
|                                                      |                | اعتماد خطط تنفيذ المشاريع.                                      |                  |                                                                                           |
|                                                      |                | مراجعة واعتماد تقارير الإنجاز.                                  |                  |                                                                                           |
|                                                      |                | القبول بأداء المشاريع والتوصية بالإنهاء/ الاستمرار/الإيقاف.     |                  |                                                                                           |
|                                                      |                | مراجعة التقارير النهائية ورافق الوثائق الداعمة لإنهاء المشاريع. |                  |                                                                                           |
|                                                      |                | إعداد ملخصات نتائج مشاريع الاستراتيجية.                         |                  |                                                                                           |
| إدارة عمليات مشاريع/مسار الخطة الاستراتيجية          | 18             | متابعة سير وأداء تنفيذ المشاريع.                                | كل اسبوعين       | اللجنة الإشرافية على المسار                                                               |
|                                                      |                | متابعة إعداد التقارير ومراجعتها ورفع التوصيات.                  |                  |                                                                                           |
|                                                      |                | تقديم الاستشارة والدعم لمدير المشروع.                           |                  |                                                                                           |
|                                                      |                | توصيات التصحيح والتغيير لمشروع متعثّر.                          |                  |                                                                                           |
|                                                      |                | طلب إيقاف مشروع متعثّر.                                         |                  |                                                                                           |
|                                                      |                | دعم التقارير بالوثائق اللازمة.                                  |                  |                                                                                           |
|                                                      |                | التواصل مع الجهات ذات العلاقة بالتنفيذ.                         |                  |                                                                                           |
| وحدة التخطيط الاستراتيجي مدير المشروع                | 4              | مراجعة التقارير الربعية.                                        | ربع سنوية        |                                                                                           |
|                                                      |                | مراجعة تقييم سير المشروع والمخرجات المنجزة.                     |                  |                                                                                           |
|                                                      |                | تقديم الدعم والمشورة لفريق المشروع.                             |                  |                                                                                           |
| وحدة التخطيط الاستراتيجي اللجنة الإشرافية على المسار | 2              | مراجعة التقارير النصف سنوية.                                    | نصف سنوية        |                                                                                           |
|                                                      |                | تقييم الأداء ومناقشة التوصيات للمشاريع والمخرجات.               |                  |                                                                                           |
|                                                      |                | مناقشة خطة المخاطر والحلول المقترحة،                            |                  |                                                                                           |

يوضح الجدول التالي الوثائق اللازمة لتنفيذ برامج الخطة ومسؤولي التنفيذ والاعتماد:

| رقم الوثيقة | اسم الوثيقة                                                                     | المسؤول                     | جهة الاستلام                                            | دورية تسليمه                                                         | جهة الاعتماد                                                              |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1           | وثيقة المسار                                                                    | وحدة التخطيط الاستراتيجي    | مشرف المسار                                             | مرة واحدة عند إطلاق الاستراتيجية                                     | اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة |
| 3           | الخطة التنفيذية للمشروع                                                         | مدير المشروع                | مشرف المسار                                             | سنوي<br>ثاني أسبوع في الربع الأول من كل عام                          | وحدة التخطيط الاستراتيجي                                                  |
| 4           | متابعة المنجزات الدورية للمسار والمشروع                                         | مشرف المسار<br>مدير المشروع | وحدة التخطيط الاستراتيجي<br>مشرف المسار                 | وفق خطة التنفيذ / احتياج المشروع (شهري أو أسبوعي)                    | وحدة التخطيط الاستراتيجي                                                  |
| 5           | تقرير دوري (ربعي / نصف / سنوي) عن حالة المسار/ المشروع (التقرير الدوري)         | مشرف المسار<br>مدير المشروع | وحدة التخطيط الاستراتيجي<br>مشرف المسار                 | ربع سنوي<br>الأسبوع الثالث في آخر شهر من الربع الأول والثاني والثالث | وحدة التخطيط الاستراتيجي                                                  |
| 5           | تقرير دوري (ربعي / نصف / سنوي) عن حالة المسار/ المشروع (التقرير السنوي للمشروع) | مشرف المسار<br>مدير المشروع | وحدة التخطيط الاستراتيجي<br>مشرف المسار                 | سنوي<br>الأسبوع الثاني في آخر شهر من كل سنة                          | اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة |
| 6           | نموذج تسليم مشروع                                                               | مدير المشروع                | وحدة التخطيط الاستراتيجي<br>مشرف المسار                 | سنوي<br>الأسبوع الثاني في الربع الأول بعد عام تنفيذ المشروع          | اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة |
| 7           | التقرير الختامي للمشروع                                                         | مدير المشروع                | مشرف المسار<br>وحدة التخطيط الاستراتيجي                 | سنوي<br>الأسبوع الثاني في الربع الأول بعد عام تنفيذ المشروع          | اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة |
| 8           | التقرير الشامل المسار                                                           | مشرف المسار                 | وحدة التخطيط الاستراتيجي                                | سنوي<br>الأسبوع الرابع في الربع الأول من كل عام                      | اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة |
| 9           | نموذج طلب التغيير (على مستوى المشاريع)                                          | مدير المشروع                | اللجنة الإشرافية على المسار<br>وحدة التخطيط الاستراتيجي | —                                                                    | اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الاستراتيجية الثالثة       |
| 10          | نموذج إيقاف مشروع                                                               | مشرف المسار                 | وحدة التخطيط الاستراتيجي                                | —                                                                    | اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة |



## 7.2 حوكمة التغيير:

توضح صلاحيات التغيير وفق مستويات الخطة الاستراتيجية.

| محوّر التغيير                      | فئة التغيير                    | صلاحية الاعتماد                                                      |
|------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| تغيير على مستوى الخطة الاستراتيجية | مسارات الخطة الاستراتيجية      | اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الاستراتيجية الثالثة. |
|                                    | الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية |                                                                      |
| تغيير على مستوى المسار             | ميزانية المسار                 |                                                                      |
|                                    | مدير المشروع                   |                                                                      |
| تغيير على مستوى المشروع            | مخرجات المشروع                 |                                                                      |
|                                    | تاريخ انجاز المشروع            |                                                                      |

## 7.3 آلية التصعيد:

وهي آلية تصعيد التحديات والمعوقات التي قد ينتج عنها تعثر البرنامج.

|                                                                                                 |                       |                                                |                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------|----------------------------------|
| 5                                                                                               | 3                     | 2                                              | 1                                |
| مستوى التصعيد الثالث اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة. | وحدة الدعم والمساندة. | مستوى التصعيد الثاني وحدة التخطيط الاستراتيجي. | مستوى التصعيد الأول مشرف المسار. |



أيام عمل  
بعد أقصى



أيام عمل  
بعد أقصى



أيام عمل  
بعد أقصى

## 7.4 تقييم الأداء:

يهدف إلى قياس وتقييم أداء إدارة البرامج بعد نهاية دورة التنفيذ، ولتقييم أداء المشروع على أساس مستمر ودوري، يتم وضع بعض مقاييس الأداء التي تعمل على تحقيق تلك الأهداف الرئيسية من قبل مشرف المسار والتي تتضمن المعايير التالية:

| الأداء                                      | الميزانية                                                                         | الوقت                                 |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| نسبة المهام المنجزة مقابل المهام المخطط لها | مؤشر أداء التكلفة يقارن بين التكلفة المدرجة في الميزانية والتكلفة الفعلية للمشروع | الساعات المخططة مقابل الساعات الفعلية |



## Credits and References:

---

### 1. UPCEA.EDU

Generation Z eBook Version 4

---

### 2. THE NEW GENERATION OF STUDENTS

How colleges can recruit, teach, and Serve Gen Z.

The Chronicle of Higher Education, Jeffrey J. Selingo.

---

### 3. SOUTH-ASIAN JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY STUDIES (SAJMS)

ISSN: 2349-7858: SJIF: 2.246: Volume 3 Issue 31 | UNDERSTANDING THE GENERATION Z: THE FUTURE WORKFORCE, Dr. A.P. Singh, Jianguanglung Dangmei.

---

### 4. ARCSERVE DATA REPORT 2020

---

### 5. FORBES.COM/BILLIONAIRES

---

### 6. STUDYPORTALS.COM

2018 Megatrends Higher Education Webinar.

---

### 7. CAN THE UNIVERSITIES OF TODAY LEAD LEARNING FOR TOMORROW?

The University of The Future: ey.com | The Peak of Higher Education.

---

8. **مبادرة تصنيف مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني**  
إحدى مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية مصفوفات مجالات التصنيف (الفئة التعليمية والشاملة)

---

### 9. TOPUNIVERSITIES.COM

University Rankingsworld | University Rankings 2023

---

### 10. EXALYCOM INSTITUTIONS BY H-INDEX

---

### 11. TOPUNIVERSITIES.COM

University Rankings | Employability Rankings 2022

---

### 12. TIMESHIGHEREDUCATION.COM

Impact Rankings

---

13. **دليل إدارة تنفيذ المبادرات التابعة للجامعات والمؤسسات العامة للتدريب التقني والمهني**  
مكتب تحقيقي الرؤية، وزارة التعليم.

---



