



الاستراتيجية الثالثة  
لجامعة تبوك 2023-2025  
الاصدار الثاني

## المحتويات

4	1- كلمة الرئيس .....
5	2- الملخص التنفيذي .....
6	3- المقدمة .....
7	4- مكونات الخطة .....
7	5- عن الجامعة .....
8	6- الأطار المنهجي .....
8	6-1 - الهدف من وثيقة الاستراتيجية .....
8	6-2 - المبادئ التوجيهية لعملية بناء استراتيجية الجامعة .....
9	6-3 العمليات والخطة الزمنية .....
10	7-1 السياق الاستراتيجي .....
10	7-2 - التحليل الاستراتيجي وبنية الاستراتيجية : .....
10	7-3 تشخيص الوضع الراهن .....
10	7-2-1 - إمكانات الجامعة : .....
11	7-2-2 - تحليل بيئة الجامعة : .....
16	7-2-3 تحديد القضايا الاستراتيجية .....
18	7-3 نطاق الاستراتيجية .....
18	7-3-1 النطاق المكاني .....
18	7-3-2 النطاق المجالي .....
18	7-3-3 النطاق البشري .....
18	7-3-4 النطاق الزمني .....
18	7-4 شعار الاستراتيجية الثالثة .....
18	7-5 - الطموح .....
19	8- المقارنات المرجعية .....
23	9-1 المهمة والرؤية والقيم .....
23	9- الأطار الاستراتيجي .....

## المحتويات

25	2-9 المسارات الاستراتيجية
25	3-9 التزاماتنا المؤسسية
26	4-9 مؤشرات النجاح
28	5-9 خارطة الالتزامات المؤسسية:
28	1-5-9 الالتزام المؤسسي الأول: إثراء رحلة الطالب الجامعي
31	2-5-9 الالتزام المؤسسي الثاني: التحول نحو البحث والابتكار المجتمعي
32	3-5-9 الالتزام المؤسسي الثالث: بناء الشراكات الاستراتيجية :
33	4-5-9 الالتزام المؤسسي الرابع: التميز في إدارة الموارد
34	5-5-9 الالتزام المؤسسي الخامس: مستقبل مستدام
36	10- الحوكمة والتنفيذ
36	1-10 طريقنا نحو التحول (من التغيير إلى التميز)
36	1-1-10 الاستثمار في رأس المال البشري
36	2-1-10 مشاركة الخدمات
36	3-1-10 القرارات المدعومة بالبيانات
36	4-1-10 رواية قصتنا
37	2-10 الخطة التنفيذية
38	3-10 آلية حوكمة تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية
38	4-10 إدارة الاستراتيجية
39	ملحق (1)
49	ملحق (2)



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 زاخرة بالمشروعات التنموية (نيوم، البحر الأحمر وأمالا، والمحميات الملكية) أوجب علينا أن نفكر ببناء حلول غير مسبوقة وضرورية 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 لتعظيم الأثر المجتمعي على المنطقة وأبنائها.

لهذا السبب أعدنا النظر في منهجية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة وأنشأنا لجنة عليا للتخطيط الاستراتيجي وأشركنا 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 محمد مفرح الزيالي

تبنى استراتيجية جامعة تبوك إطار للتميز المستدام خلال السنوات القادمة. لقد اجتمعنا معا كحرم جامعي لإعادة التفكير على نطاق واسع فيما نحن، وإلى أين نريد أن نذهب؟ وأين سيكون تركيز مواردنا، والتنفيذ الناجح سيتطلب مشاركة فاعلة ومستدامة من طلابنا، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والخريجين، وشركاء المجتمع من الآن فصاعدا، 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 للكليات 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 ستميز 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:



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

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



ستوضح الاستراتيجية المكان الذي نطمح أن نكون فيه في المستقبل باستخدام أفق مدته ثلاث 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.

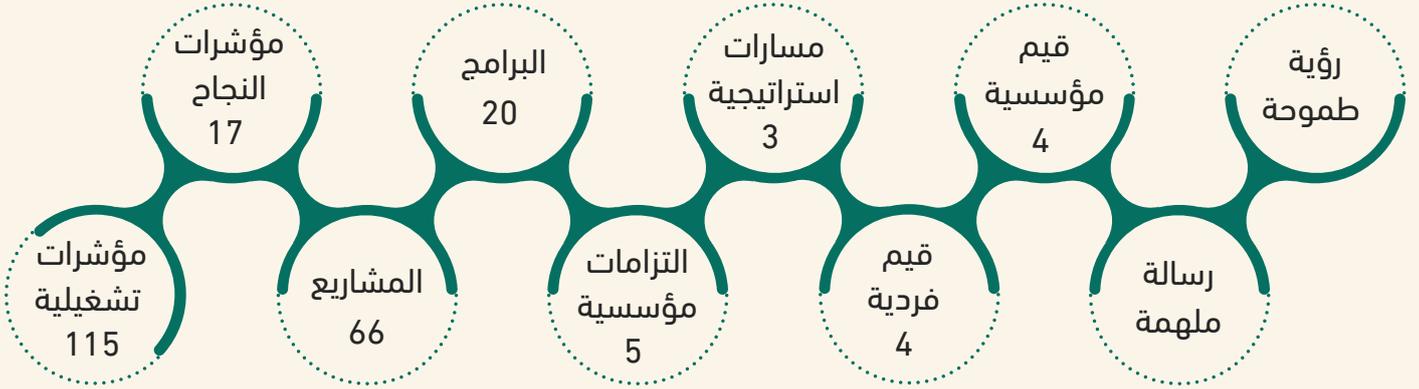
تجاوزت إستراتيجيتنا السابقة (5) سنوات وقد حدث الكثير من المتغيرات منذ ذلك الوقت، منها:

- ❖ حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي الكامل
- ❖ زيادة أهمية التعلم التجريبي المتوائم مع متطلبات سوق العمل.
- ❖ تحول ونمو كبير في الحرم الجامعي.
- ❖ التوجه نحو كفاءة الانفاق وزيادة الموارد الذاتية.
- ❖ نمو البحثي المتميز لأعضاء هيئة التدريس.
- ❖ 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 آخذًا في الاعتبار الرؤية المستقبلية للجامعة.



#### 4- مكونات الخطة



#### 5- عن الجامعة

تقع جامعة تبوك في منطقة تبوك والتي تقع في الشمال الغربي من المملكة العربية السعودية، وتأسست عام 1427 هـ (2006) بأمر من خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود. الأمر الذي يعكس الرؤية الثاقبة لخادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز في نشر التعليم العالي في جميع مناطق المملكة. تضم الجامعة عدد من الكليات في ميادين مختلفة، فشملت التخصصات العلمية و الصحية والهندسية والتقنية والإنسانية.



## 1-6 - الهدف من 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.

## 2-6 - 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 واستبانات لجمع آراء أصحاب العلاقة، وضمان اتخاذ القرارات المبنية على بيانات. بدأنا البحث والاستشارات الأولية مع الإدارة العليا والجهات ذات العلاقة حول عمليات التخطيط الاستراتيجي، والتمزنا 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

## 3-6 العمليات والخطة الزمنية

مرت عملية التخطيط الاستراتيجي بالمرحلة التالية:

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

- المناقشة مع الإدارة العليا حول إجراءات التخطيط والجدول الزمني، وهيكل الإدارة وفريق الدعم.
- التخطيط الاستراتيجيات 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:

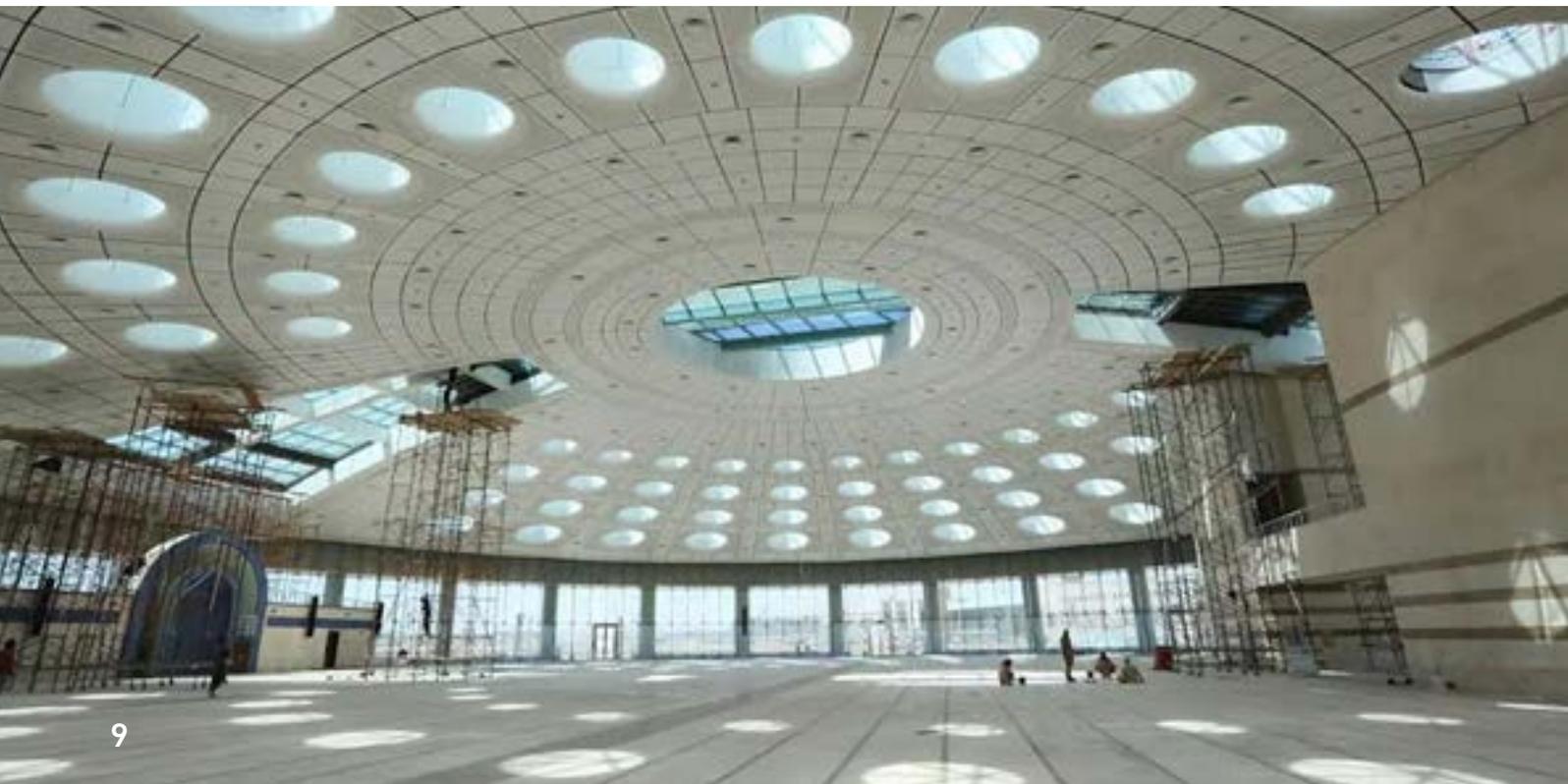
- مراجعة التوجيه الاستراتيجي المقترح وتطويره من خلال مزيد من المشاورات داخل الحرم الجامعي.

### 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:
- تفعيل الاستراتيجية بوضع الإجراءات التنفيذية للبرامج والمشاريع.
- سيبدأ تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية المبينة في الاستراتيجية.
- ستوفر التقارير السنوية تتبعا مستمرا لهذه المؤشرات.



## 7- تشخيص الوضع الراهن

### 1-7 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 يسهم 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 مواردها المالية؟

وانطلاقاً من هذه الأسئلة بدأنا في دراسة وفهم السياق الاستراتيجي من خلال تحليل المتغيرات المحلية والعالمية.

### 2-7 - التحليل الاستراتيجي وبنية الاستراتيجية :

#### 1-2-7 - 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 تمكنا 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.

## 7-2-2 - 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:

**أ) 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 العمادات، 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 البرامج 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

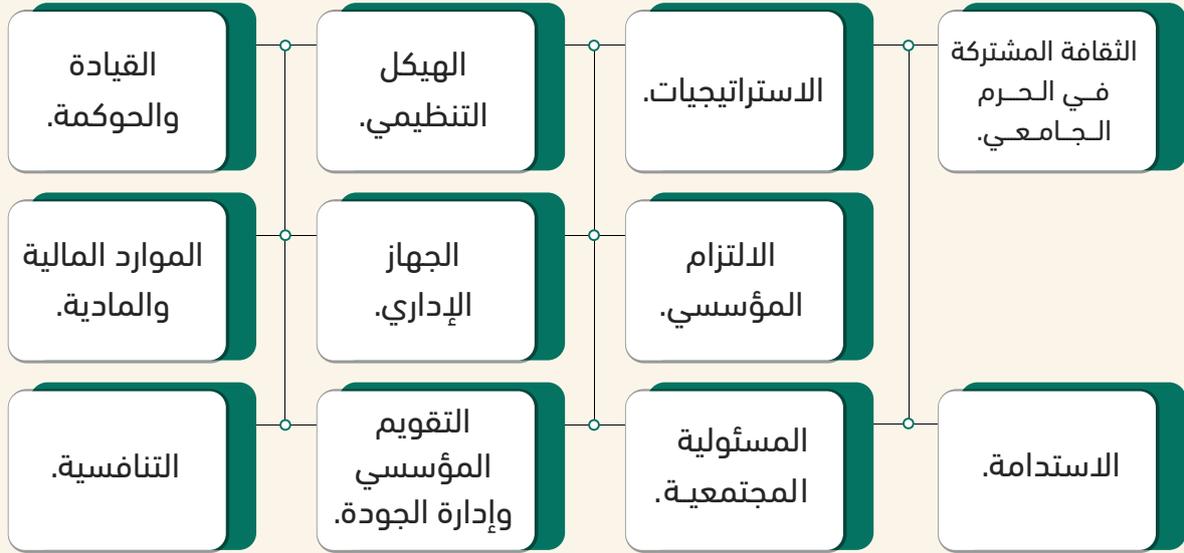
- ❖ التغيرات السريعة في متطلبات سوق العمل.
- ❖ ضعف مدخلات بعض الكليات.
- ❖ قلة عدد جهات التدريب الطلابي في المنطقة.
- ❖ قلة فرص العمل في مؤسسات وشركات سوق العمل المحلي.
- ❖ زيادة القبول لأعداد الطلبة تتجاوز إمكانيات وقدرات البرامج.
- ❖ التحول لنظام الثلاثة فصول.
- ❖ نقص أعداد الهيئة التدريسية في بعض 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.

## ب) 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 والسياسة 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



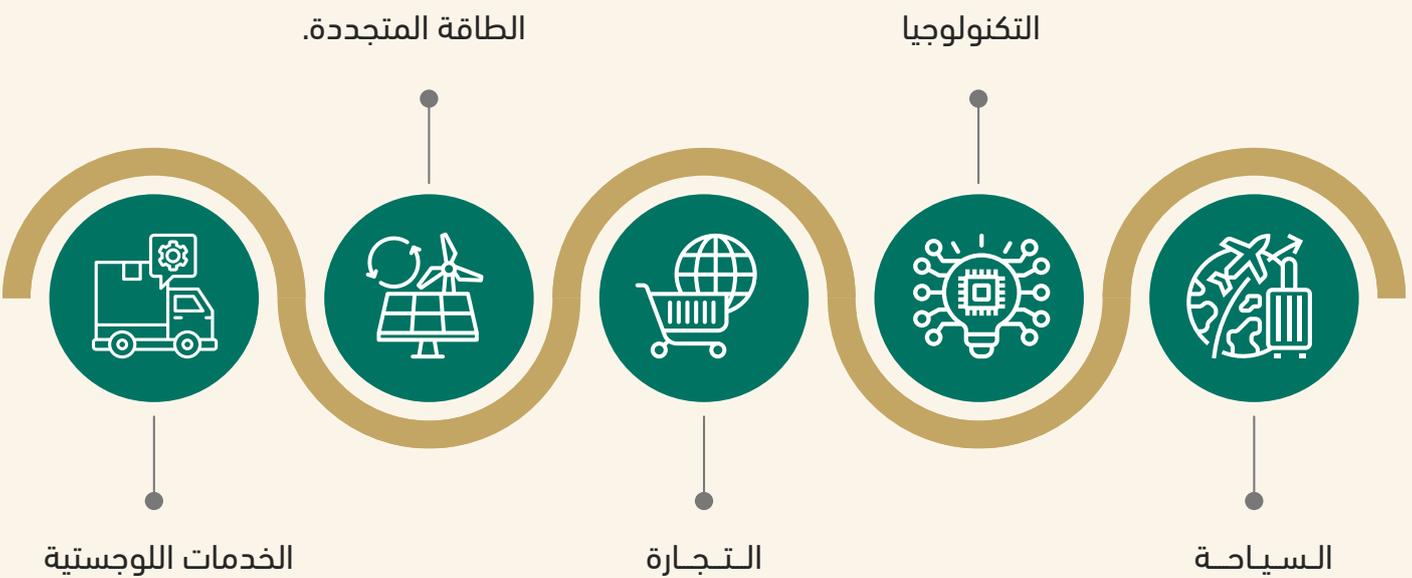
ومن ثم تم تحديد نقاط القوة والضعف في الجامعة، وتحديد الفرص والتحديات التي يمكن أن تواجهها الجامعة لتحديد الاتجاهات الاستراتيجية المهمة للجامعة في السنوات الأربع المقبلة، وبناء على ما سبق تم تحديد (70) نقطة قوة و (32) نقطة ضعف، أما بالنسبة لتحليل البيئة الخارجية فقد تم تحديد (30) فرصة و (44) تحدياً.

## ج) 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.

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 بتصوير مبدئي عن التوجهات الاستراتيجية ذات الأولوية في المجالات التالية:



## د ) 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. غالبًا 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 أيضًا 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(أ) و 1(ب) - ملحق (1) لاستخدامها لاحقاً في تحديد القضايا الاستراتيجية.



### 7-2-3 تحديد القضايا الاستراتيجية :

بعد دراسة وتحديد السياق الاستراتيجي والتحليل لبيئة الجامعة وأدائها في استراتيجيتها الثانية، 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 لتناسب 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 تقدم 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 مماثلًا 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 مسؤوليتها تجاه القضايا البيئية، حيث لا بد أن تعمل الجامعة بشكل متزايد على إشراك فرق متعددة التخصصات للمساهمة في إيجاد حلول للقضايا البيئية.



### 3-7 نطاق الاستراتيجية

3-7-1 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.

3-7-2 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:



تسعى جامعة تبوك للتميز في كل ما تقوم به، حيث ترتبط رؤية الجامعة ارتباطاً وثيقاً بالتزامها بالاحتياجات المحلية ومتطلبات المشاريع التنموية في المنطقة، لتظل مركزاً لإنتاج المعرفة، معترفاً بها في التصنيفات العالمية، حيث تسعى الجامعة لتكون من ضمن أفضل 200 جامعة عالمية بنهاية عام 2025م.

### 3-3-7 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.

### 4-3-7 النطاق الزمني :

ستنفذ هذه الاستراتيجية على مراحل متعددة خلال ثلاث سنوات.

- 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).- توسيع نطاق ما ينجح (التميز).

### 4-7 شعار الاستراتيجية الثالثة

شعار الاستراتيجية هو تأمل. عزز. 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.

### 5-7-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- 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:

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

ترتيبها في تصنيف التايمز.

مجالات تركيز الاستراتيجية

الرؤية والرسالة

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

Impact Ranking معدل التأثير في القضايا المجتمعية	Employability Rate معدل التوظيف	Index H معامل H للبحث العلمي بالجامعة	التصنيف الأكاديمي THE Ranking	تصنيف مجالات الجامعة (تعليمية شاملة)	مجالات تركيز الاستراتيجية	الرؤية والرسالة	الجامعة
---	---	214	251-300	شاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الابداع والابتكار في البحث العلمي.</li> <li>- الإجابة في البرامج الأكاديمية ومخرجاتها.</li> <li>- المساهمة في خدمة المجتمع والارتقاء بجودة الحياة.</li> <li>- حوكمة داعمة وممكنة للجامعة.</li> <li>- رفع كفاءة الموارد البشرية بالجامعة.</li> <li>- تنمية الإيرادات الذاتية.</li> <li>- تنوع الاستثمار ونمو الأصول.</li> <li>- رفع كفاءة الاتفاق لمستقبل مادي مستدام</li> </ul>	<p>الرؤية: الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة.</p> <p>الرسالة: تقديم تعليم متميز وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعليم والإبداع الفكري والتوظيف الأمثل للتنمية والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة</p>	جامعة الملك سعود
97.5%	707	282	101	شاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز التعليم والتعلم والخدمات التعليمية لرفع كفاءة المخرجات التعليمية وتطوير بيئة محفزة وداعمة للإبداع والابتكار</li> <li>- زيادة برامج الدراسات العليا وتعزيز واستثمار جودة البحث العلمي</li> <li>- تحسين المشاركة المجتمعية لمنسوبي الجامعة، وتقديم إسهامات مميزة لخدمة المجتمع.</li> <li>- تعزيز تنمية المهارات والقدرات القيادية للقيادات الأكاديمية والادارية وفق أطر علمية ومنهجية معاصرة وتفكير ابتكاري لحل المشكلات وتطوير وسائل الإعلام والتواصل لتعزيز الصورة الذهنية.</li> <li>- زيادة كفاءة الموارد وتطبيق مبادئ الترشيد والحد من الهدر.</li> <li>- تحسين البنية التحتية والخدمات واستدامتها وفق معايير الجامعات الخضراء، وتطوير خدمات تقنية المعلومات وتطبيقاتها.</li> <li>- زيادة استثمار إنجازات الجامعة لتنويع برامج التمويل والشراكات.</li> </ul>	<p>الرؤية: جامعة متميزة عالمياً باستدامة وشراكة مجتمعية.</p> <p>الرسالة: الرقي بالمجتمع عبر تميز تعليمي وبحثي رائدين.</p>	جامعة الملك عبد العزيز

Impact Ranking معدل التأثير في القضايا المجتمعية	Employability Rate معدل التوظيف	Index H معامل للبحث العلمي بالجامعة	التصنيف الأكاديمي THE Ranking	تصنيف مجالات الجامعة (تعليمية شاملة)	مجالات تركيز الاستراتيجية	الرؤية والرسالة	الجامعة
---	0%9	488	19	شاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيادة خدمات مبتكرة للأبحاث المؤثرة والتعليم الجيد والمشاريع ذات الرؤية.</li> <li>- إنشاء نمو في المعرفة والقدرات للأجيال القادمة.</li> <li>- تمكين بيئة تعاونية وشاملة للتعليم والابتكار Physical التجريبي.</li> <li>- دفع التميز المؤسسي للتحسين المستمر.</li> </ul>	الرؤية : جامعة عالمية رائدة ترسم ملامح المستقبل الرسالة: التعلم، وتلهم، وتحول	جامعة سنغافورة الوطنية
92.9%	70.4%	452	44	شاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء تعليم وبحوث بأعلى جودة دولية تتصدى للتحديات العالمية وتطور الفهم وال حلول لتحسين مجتمعاتنا.</li> <li>- بناء قوة ونطاق برامجنا البحثية والتعليمية الدولية لضمان استجابتنا للتحديات والفرص في أمتنا ومنطقتنا والعالم.</li> <li>- 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.</li> <li>- تطوير تحالفات وشراكات دائمة مع الصناعة والحكومة والمنظمات الأخرى، بما في ذلك الشركاء الخريجين، والتي من شأنها إثراء قدرتنا على الابتكار، وبت طلابنا وموظفينا بقدرات مغرية، وتوفير فرص لتطبيق أبحاثنا لإحداث تأثير كبير من خلال تطوير الحلول من أجل تحسين مجتمعاتنا.</li> </ul>	الرسالة: يركز البحث والتعليم في جامعة موناش على مواجهة تحديات العصر من أجل تحسين مجتمعاتنا، محليا وعالميا. الرؤية: تقديم تعليم بجودة استثنائية على نطاق غير مسبق	جامعة موناش

Impact Ranking معدل التأثير في القضايا المجتمعية	Employability Rate معدل التوظيف	Index H معامل H للبحث العلمي بالجامعة	التصنيف الأكاديمي THE Ranking	تصنيف مجالات الجامعة (تعليمية شاملة)	مجالات تركيز الاستراتيجية	الرؤية والرسالة	الجامعة
93.4%	85.6%	790	23	شاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز قدرة جامعة ولاية ميشيغان على جذب وتلبية احتياجات وأهداف وتطلعات الطلاب الجامعيين الديناميين من جميع الخلفيات.</li> <li>- زيادة فرص الحصول على التعليم العالي والمهني وإتمامه بنجاح من قبل مجموعة متنوعة بشكل متزايد من الطلاب.</li> <li>- زيادة عدد المتعلمين الذين تخدمهم وتنوعهم من خلال استراتيجية التعلم عبر الإنترنت التي توفر وصولاً أوسع من خلال البرامج المستهدفة.</li> <li>- تعزيز الخبرة التعليمية لكل طالب للقضاء على فجوات الفرص ودعم النجاح من خلال التخرج وما بعده.</li> <li>- توفير مناخ إيجابي ودعم شامل طوال تجربة الطالب، مع إدراك أن توفير خبرات ورعاية عالية الجودة خارج الفصل الدراسي أمران ضروريان لنجاح الطلاب.</li> </ul>	<p>الرسالة: لخدمة شعب ميشيغان والعالم من خلال التفوق في خلق المعرفة والفن والقيم الأكاديمية والتواصل معها والحفاظ عليها وتطبيقها، وفي تطوير القادة والمواطنين الذين سيتحدون الحاضر ويثري المستقبل.</p> <p>الرؤية: جامعة ميشيغان جامعة شاملة من المتعلمين والعلماء المتنوعين الملتزمين بالنهوض بمجتمعاتنا المحلية والعالمية. في تقال</p> <p>يد جامعة ميشيغان، نقدر التميز في التدريس والتعلم والمنح الدراسية وتركز على الطالب والمشاركة و المواطنة، من خلال أعضاء هيئة التدريس والموظفين المتفانين، يصبح طلابنا قادة في مجالاتهم ومهنيين ومجتمعاتهم</p>	جامعة ميتشغان

## 9- الاطار الاستراتيجي

### 9-1 المهمة والرؤية والقيم

❖ **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.

❖ **وظيفتنا الأساسية:** تقديم تعليم جامعي متميز يتمحور حول الطالب.

❖ **لمن 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 :**

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/ I SEE UT CORE"



**أولاً : قيم على مستوى المؤسسة تحدد القيم الأساسية على مستوى المؤسسة من نحن كجامعة؟ إنها تتخلل 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.

**2. الاستدامة (Sustainability):** نبني مجتمعنا من خلال الاستدامة، حيث إن الاستدامة تعني أننا نتصرف بمسؤولية، ونأخذ في الاعتبار الآثار الأوسع لأفعالنا، ونسعى جاهدين الرؤية 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.

**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 معا كفريق واحد بفاعلية وكفاءة لتحقيق مهمتنا والتزاماتنا المشتركة، ونتعهد بأن نكون مشرفين فعالين على الموارد الموكلة لنا لضمان أقصى فائدة للجامعة والمجتمع.

**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.

### ثانياً: قيم على مستوى الأفراد:

تحدد القيم الأساسية على مستوى الأفراد داخل الجامعة مجموعة القيم التي تسعى الجامعة أن تكون قيما 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 وفهما للمشاركة المجتمعية كمسؤولية مدى الحياة.

## 2-9 المسارات الاستراتيجية

تشمل الاستراتيجية ثلاثة مسارات لتمييز في كل ما نقدمه، أكاديمياً وبحثياً ومجتمعياً وهي تتأمل 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.

### 3-9 التزاماتنا المؤسسية :

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





#### 4-9 مؤشرات النجاح :

سيتم قياس التقدم في تحقيق إستراتيجيتنا سنويًا من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المعترف بها على الصعيدين الوطني والدولي حيث نطمح لتحقيقها بحلول عام 2026 وهي:

##### 1. تجربة الطالب

- نسبة التخرج في المدة النظامية (مستوى البيانات: جامعة - كلية - برنامج).
- الهدف 01 : رفع نسبة تخرج الطلاب في مدة البرنامج، 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 وضمن أن تصل نسبة النمو في المنشورات الموطنة التي تدرج 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 تجييرها إلى عدد 3 منتجات.
- الهدف 06 : أن يصل عدد براءات الاختراع المودعة والممنوحة إلى عدد 15 براءة مودعة وممنوحة
- قياس ممارسات البحث العلمي (مستوى البيانات: جامعة - برنامج).
- الهدف 07 : معدل البحوث لكل عضو هيئة تدريس 2 / عضو.
- الهدف 08 : عدد الجوائز العالمية لمنسوبي الجامعة 10 .

### 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 10% 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 عدد الطلاب الجامعيين الذين يكتسبون تعليمًا دوليًا من خلال التبادل الدولي لتصل إلى 10 طلاب سنويا.

الهدف 15 : رفع نسبة الطلاب الدوليين إلى إجمالي طلاب الجامعة، لتصل إلى 3%

#### 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 300 تخصص وفق التصنيفات العالمية



## 5-9 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:

### 5-9-1 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.

#### **البرامج :**

- 1-1 إتاحة تجربة تعليمية عالمية.
- 2-1 تطوير بيئة محفزة للتعليم والتعلم
- 3-1 تعزيز التعلم النشط.
- 4-1 تحسين خدمات الإرشاد والاستشارة.
- 5-1 توفير الفرص الثقافية والاجتماعية.
- 6-1 دعم التعلم مدى الحياة.
- 7-1 تحسين البيئة التعليمية
- 8-1 اعتماد الجامعة مؤسسيا وبرامجيا و مهنيا من الجهات المحلية والدولية



## المشاريع

- 1-1-1 تفعيل قبول الطلبة الدوليين في جامعه تبوك
- 2-1-1 تفعيل برنامج التبادل الدولي الطلابي
- 3-1-1 تطوير الخدمات المقدمة لطلاب المنح والدوليين
- 1-2-1 تطوير الخطط الدراسية لجميع التخصصات بما بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل
- 2-2-1 آستحداث البرامج النوعية بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل
- 3-2-1 تطوير برامج انتقالية لطلاب السنة الأولى ( U2U ) تساعد على التكيف مع الحياة الجامعية
- 4-2-1 تطوير الخدمات المقدمة للطلاب ذوي الإعاقة
- 5-2-1 تعزيز القيم الإيجابية لدى الطلاب (برنامج قيم )
- 6-2-1 التسريع الاكاديمي
- 7-2-1 التطوير الاكاديمي للطلاب والطالبات في التعليم الإلكتروني (التعلم المرن)
- 8-2-1 تعزيز الممارسات عالية التأثير
- 9-2-1 زيادة نسبة الطلبة الذين يكملون دراستهم في الوقت المحدد بالبرامج الدراسية
- 10-2-1 تقويم مخرجات البرامج الاكاديمية
- 11-2-1 تحقيق المعدل القياسي من نسبة طالب إلى أستاذ في جميع التخصصات
- 1-3-1 تطوير التعليم القائم على المشاريع
- 1-4-1 استحداث مجتمعات التعلم (learning community LC) لخدمة مجموعات متنوعة من الطلاب لتطوير مهارات إرشاد الأقران في الجوانب التعليمية والبحثية والاجتماعية والمهنية.
- 2-4-1 رفع مستوى كفاية وجودة الإرشاد المهني
- 3-4-1 رفع مستوى كفاية وجودة الارشاد الأكاديمي
- 1-5-1 تطوير مرافق الخدمات الطلابية (مركز خدمات الطالب)
- 2-5-1 تطوير الأندية الطلابية
- 3-5-1 تفعيل اللجان الاستشارية مع الطلاب الحاليين مثل ( برنامج سفراء الرئيس)
- 4-5-1 دعم برامج الشهادات الاحترافية
- 1-6-1 تطوير خدمات و برامج وحدة الخريجين
- 2-6-1 زيادة نسبة القياس المعرفي والمهاري
- 1-7-1 تجهيز قاعات نموذجية
- 2-7-1 تجهيز وتشغيل المعامل بكفاءة عالية
- 3-7-1 تطوير الخدمات المكتبية
- 1-8-1 حصول الجامعة على الاعتماد البرامجي- المهني من الهيئات المحلية والدولية



## المخرجات المتوقعة بحلول عام 2026 .

- ❏ أن تصل نسبة الطلاب المقبولين في البرامج النوعية بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل إلى 60%
- ❏ أن تصل نسبة الطلاب الدوليين الذين يتم استقطابهم من جنسيات مختلفة إلى 3%
- ❏ أن تصل نسبة الطلاب المستفيدين من برامج طلاب السنة الأولى إلى 100% من طلاب السنة الأولى.
- ❏ أن تصل نسبة الطلاب المشاركين في الأنشطة اللامنهجية 40%
- ❏ تطبيق ممارسات التعليم القائم على المشاريع بنسبة 100% من أجمالي 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 20% من اجمالي طلاب البكالوريوس.
- ❏ انشاء مركز للخدمات الطلابية، ويصل عدد المستفيدين من الخدمات 80% من طلاب الجامعة.
- ❏ أن يصل عدد الطلاب الذين اجتازوا تدريب الشهادات الاعترافية إلى عدد 1000 طالب.
- ❏ 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% .



## 9-5-2 الالتزام المؤسسي الثاني: التحول نحو البحث والابتكار المجتمعي

**المجال:** البحث والابتكار - التعليم والتعلم - خدمة المجتمع.  
يهتم هذا الالتزام 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.

### البرامج :

- 1-2 زيادة الإنفاق على البحث والابتكار.
- 2-2 تعزيز السمعة البحثية.
- 3-2 دعم البحث والابتكار المجتمعي.

### المشاريع :

- 1-1-2 بناء خطة بحثية معتمده لتحقيق المستهدفات البحثية للجامعة
- 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.
- 3-2-2 تعزيز النشر باسم جامعة تبوك في قواعد البيانات العالمية، بما يسهم في رفع تصنيف الجامعة
- 4-2-2 مركز الابتكار وريادة الأعمال
- 5-2-2 تفعيل منظومة الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة
- 1-3-2 تعزيز التعاون متعدد التخصصات بين مجتمعات البحث في الجامعة لمعالجة التحديات المجتمعية.
- 2-3-2 رفع نسبة البحوث المنشورة في المجلات ذات التأثير العالي.
- 3-3-2 تشجيع الطلاب على المشاركة في البحث العلمي بما يتواءم مع الاحتياجات التنموية والهوية البحثية.

### المخرجات المتوقعة بحلول عام 2026.

- استقطاب عدد 4 قادة بحثيين لدعم التوجهات البحثية للجامعة.
- أن يزيد معدل النشر في المجلات العلمية ذات التأثير العالي Q1 إلى 45% في قواعد بيانات WOS ، وأن تصل نسبتها إلى 40% في مجالات Q2
- أن يزيد معدل النشر في المجلات العلمية ذات التأثير العالي Q1 إلى 60% في قواعد بيانات Scopus ، وأن تصل نسبتها إلى 40% في مجالات Q2
- أن يصل عدد الجوائز الدولية لأعضاء هيئة التدريس إلى 10 جوائز.
- أن يصل عدد المجالات ( من أصل 35) المصنفة ضمن أفضل 250 تخصص في تصنيف THE QS Shang- hai ، إلى 5 مجالات.
- أن تصل نسبة الابحاث عالية الجودة في اعلى (10%) إلى 5%.
- أن تصل نسبة النشر لكل عضو هيئة تدريس إلى 2:1
- زيادة عدد براءات الاختراع المودعة والممنوحة والمعرفة والتراخيص لتصل إلى 10 براءات مودعة و 5 براءات ممنوحة.

### 9-5-3 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 نعرف كجامعة ذات مخرجات متميزة، من خلال استعدادنا للشراكة سندعم طلابنا وباحثينا وخريجينا وشركاءنا لتطوير أفكارهم، وسنوفر لشركائنا إمكانية الوصول إلى أبحاثنا وبنيتنا التحتية ومواهبنا. سنبنى 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.

#### البرامج:

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

#### المشاريع

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 تسويق الخدمات الاستشارية بالجامعة

3-1-5 بناء تحالفات مع جامعات مناظرة لمشاركة الموارد البشرية والمادية البحثية.

3-1-6 تعزيز المسؤولية المجتمعية

3-1-7 تعزيز المشاركة في العمل التطوعي

**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.

#### المخرجات المتوقعة بحلول عام 2026 .

📌 بناء إطار لدعم الشراكات في جامعة تبوك

📌 توقيع عدد 11 شراكه واتفاقيه مع الجامعات والجهات المحلية .

📌 توقيع عدد 6 شراكات واتفاقيات مع الجامعات والجهات الدولية.

📌 استحداث 5 برامج أكاديمية وإثرائية بالشراكة مع المشاريع التنموية في المنطقة.

📌 أن يصل عدد التحالفات لمشاركة الموارد إلى عشر تحالفات

📌 متوسط ساعات التطوع لمنسوبي الجامعة 3 ساعات سنوياً.

📌 عدد الفرص للمسؤولية المجتمعية المسجلة باسم الجامعة 120 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

## 9-5-4 الالتزام المؤسسي الرابع: التميز في إدارة الموارد

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

نسعى في هذا الإلتزام إلى تعزيز جودة المرافق والبنية التحتية لتناسب 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.

### البرامج:

4-1 استكمال البنية التحتية والتنظيمية.

4-2 تعزيز التحول الرقمي

4-3 توفير مصادر تمويل إضافية.

4-4 التسويق والاتصال.

5-5 تعزيز كفاءة الإنفاق

### المشاريع

4-1-1 استكمال البنية التحتية بما يحقق كفاءة الإنفاق.

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

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

4-2-1 تحسين البنية التحتية التقنية.

4-2-2 التحول الرقمي.

4-2-3 حوكمة البيانات والإدارة الفعالة للتقارير بالجامعة

4-3-1 تفعيل أوقاف الجامعة

4-3-3 بناء خطة استثمارية شاملة للجامعة

4-4-1 التسويق للخطة الاستراتيجية والهوية الجديدة للجامعة.

4-4-2 التقييم الدوري للارتباط الوظيفي.

4-4-3 قياس تجربة المستفيد.

4-5-1 تطوير آليات تحسين كفاءة الإنفاق

4-5-2 تنفيذ فرص لرفع كفاءة الانفاق بجامعة تبوك

## المخرجات المتوقعة بحلول عام 2026.

- ❖ إعادة تصميم المدينة الجامعية بنسبة 25%
- ❖ استكمال 100% من المشاريع المتعطلة، لخدمة رؤية الجامعة الاستراتيجية.
- ❖ تحقيق مستوى الإبداع والريادة في قياس التحول الرقمي
- ❖ تحقيق نسبة 10% 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

### 9-5-5 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.

#### البرامج :

5-1 منسوبينا أولاً (قدرات).

5-2 تحسين جودة الحياة في الحرم الجامعي.

5-3 تراثنا الثقافي جزء من استدامة مستقبلنا.

#### المشاريع

5-1-1 بناء إطار التعاقب الوظيفي.

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

5-1-3 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.

5-1-4. جائزة التميز المؤسسي في المجالات (الأكاديمية - البحثي - الإداري - كفاءة الانفاق -المسؤولية المجتمعية).

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

5-2-1 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.

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

5-3-1 الاعتراز بترائنا نافذتنا على العالم.

## المخرجات المتوقعة بحلول عام 2026 .

❖ اعتماد إطار عام لخطط التعاقب الوظيفي.

❖ استكمال أعضاء هيئة التدريس لبرنامج الإطار المهني للمهارات الأكاديمية بنسبة 10% سنويا

❖ استكمال الموظفين لبرنامج الإطار العام للكفاءات (الوظيفية) بنسبة 100%.

❖ استكمال برنامج تطوير المهارات القيادية للتحويل الرقمي بنسبة 100% للقيادات العليا والوسطى

❖ تقييم سنوي لمدى تحقيق الجامعة لمعايير الاستدامة في البيئات الجامعية وفق أهداف التنمية المستدامة

❖ زراعة 100 ألف شجرة في الحرم الجامعي وفروعه

❖ المشاركة في البرامج والأبحاث والمشاركات الثقافية يصل عدد الزوار الى 10,000 زائرا

جامعة تبوك  
وزارة التعليم  
الكلية الجامعية بتيما

## 10- 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:

### 10-1 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:

### 10-1-1 الاستثمار في رأس المال البشري

نحن ندرك أن أكثر الفرص قيمة تكمن في استثمار رأس المال البشري منسوبينا 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 لمنسوبينا، ونضمن لهم فرص التعلم المستمر، كما يجب أن تكون معاييرنا للترقية والترشيح للتميز محددة وواضحة حتى نشجع الأفضل في مجاله.

### 10-1-2 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 والمسئولية المجتمعية.

### 10-1-3 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.

### 10-1-4 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.

## 10-2 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 التغييرات 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.

علووة على ذلك التغييرات المتسارعة في التعليم واستراتيجياته نتيجة لجائحة كورونا والثورات الرقمية كشفت لنا الحاجة إلى الانتقال من عقلية الاستجابة للمتغيرات إلى تبني التغيير 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 الرئيسية 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.

### 10-3 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 مناظرة 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.

### 10-4 إدارة الاستراتيجية :

يعنى إدارة الاستراتيجية رئيس الجامعة ووكلاؤها، ومجموعة عمل التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والموظفين والطلاب المنتسبين إلى مختلف الكليات والعمادات والإدارات تستند هيكلية ادارة 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.

الجدول رقم ١: ربط التوجهات الاستراتيجية بالمَيز 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
الطاقة المتجددة	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

البنية التحتية	أوقاف الجامعة	أصول الجامعة	قلة الموارد الذاتية للجامعة
عدم استكمال مشروع المستشفى الجامعي	تأخر تسجيل الأوقاف	التسويق لمواقع الجامعة الاستثمارية	
تأخر تطبيق خطة استدامة الحرم الجامعي	خطة الأوقاف الجامعة	عدم وجود خطة استثمارية	
العمل مازال جاري على استكمال البنية التحتية للحرم الجامعي	عقد اتفاقيات		
العبء الأكاديمي	عدم وجود معمل مركزي	عدم وضوح الية تحديد رسوم البرامج والخدمات	
قلة عدد الأعضاء في بعض التخصصات	ضعف التمويل البحثي	عدم وجود خطة تسويقية للبرامج والدورات	
طرق التدريس التقليدية	ندرة الشراكات البحثية العالمية		
التدريب على مهارات التعليم التفاعلي	عدم وجود باحثين متفرغين	الاعتماد البرامجي شرط لاستحداث برامج	
المعرفة بالمتطلبات المهنية للتخصص	ثقافة الابتكار		
	قلة براءات الاختراع والتراخيص		
المنح والكراسي البحثية	البحث والابتكار	البرامج الأكاديمية والتدريبية	

قيم على مستوى الافراد				قيم على مستوى المؤسسة				المشروع	البرنامج	
المشاركة	المرونة	التعلم الذاتي	الأثر المجتمعي	الاستدامة	الفاعلية	الابتكار	التميز			
√			√				√	تفعيل الطلاب الدوليين في جامعة تبوك	إتاحة تجربة تعليمية عالمية	الالتزام المؤسسي الأول : إثراء رحلة الطالب الجامعي
√							√	تفعيل برنامج التبادل الدولي للطلاب		
			√				√	تطوير الخدمات المقدمة لطلاب المنح والدوليين		
	√						√	تطوير الخطط الدراسية لجميع التخصصات بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل	تطوير بيئة محفزة للتعليم والتعلم	
								استحداث البرامج النوعية بما يتواءم مع متطلبات سوق العمل		
			√				√	تطوير برامج انتقالية لطلاب السنة الأولى في اللغة الإنجليزية		
			√				√	تطوير الخدمات المقدمة للطلاب ذوي الإعاقة		
								تعزيز الإيجابية و لدى الطلاب ( برنامج قيم )		
			√				√	التسريع الاكاديمي		
		√					√	التطوير الاكاديمي للطلاب والبات في التعليم الإلكتروني ( التعليم المرن )		
		√					√	تعزيز الممارسات عالية التأثير		
			√				√	زيادة نسبة الطلبة الذين يكملون دراستهم في الوقت المحدد بالبرامج الدراسية		
			√				√	تقويم مخرجات البرامج الاكاديمية		
							√	تحقيق المعدل القياسي من نسبة طالب إلى أستاذ في جميع التخصصات		
√		√					√	تطوير التعليم القائم على المشاريع		
			√				√	استحداث مجتمعات التعلم	تحسين خدمات الإرشاد والاستشارة	
√							√	رفع مستوى كفاية وجودة الإرشاد المهني		
			√				√	رفع مستوى كفاية وجودة الإرشاد الأكاديمي		

قيم على مستوى الافراد				قيم على مستوى المؤسسة				المشروع	البرنامج	
المشاركة	المرونة	التعلم الذاتي	الأثر المجتمعي	الاستدامة	الفاعلية	الابتكار	التميز			
	√			√				تطوير مرافق الخدمات الطلابية (مركز خدمات الطالب)	توفير الفرص الثقافية والاجتماعية	الالتزام المؤسسي الأول : إثراء رحلة الطالب الجامعي
		√					√	تطوير الأندية الطلابية		
√							√	تفعيل اللجان الاستشارية مع الطلاب الحاليين مثل (برنامج سفراء الرئيس).		
			√				√	دعم ببرامج الشهادات الاحترافية.		
			√				√	تطوير خدمات وبرامج وكالة الخريجين	دعم التعلم مدى الحياة	
			√				√	زيادة نسبة القياس المعرفي والمهاري		
				√			√	تجهيز قاعات نموذجية	تحسين البيئة التعليمية	
				√			√	تجهيز وتشغيل المعامل بكفاءة عالية		
								تطوير الخدمات المكتبية		
			√				√	حصول الجامعة على الاعتماد البرامجي- المهني من الهيئات المحلية والدولية	اعتماد الجامعة مؤسسيا وبرامجيا و مهنيا من الجهات المحلية والدولية	

قيم على مستوى الافراد				قيم على مستوى المؤسسة				المشروع	البرنامج	الالتزام الاستراتيجي
المشاركة	المرونة	التعلم الذاتي	الأثر المجتمعي	الاستدامة	الفاعلية	الابتكار	التميز			
		√				√		بناء خطة بحثية معتمدة لتحقيق المستهدفات البحثية للجامعة	زيادة الإنفاق على البحث والابتكار	الالتزام المؤسسي الثاني: الأثر البحثي
	√			√				زيادة وتنويع موارد للمشاريع البحثية.		
√				√				الباحث الزائر	تعزيز السمعة البحثية	
			√				√	تخصيص وظائف لاستقطاب قيادات بحثية متخصصة في أولويات الجامعة البحثية.		
			√		√		√	تعزيز النشر باسم جامعة تبوك في قواعد البيانات العالمية، بما يسهم في رفع تصنيف الجامعة		
√						√		إنشاء مركز ريادة الأعمال ونقل التقنية		
								تفعيل منظومة الابتكار وريادة الأعمال بالجامعة		
			√		√			تعزيز التعاون متعدد التخصصات بين مجتمعات البحث في الجامعة لمعالجة التحديات المجتمعية	دعم البحث والابتكار المجتمعي:	
			√		√			رفع نسبة البحوث المنشورة في المجلات ذات التأثير العالي.		
√			√		√		√	تشجيع الطلاب على المشاركة في البحث العلمي بما يتواءم مع الاحتياجات التنموية والهوية البحثية		

قيم على مستوى الافراد				قيم على مستوى المؤسسة				المشروع	البرنامج	الالتزام الاستراتيجي
المشاركة	المرونة	التعلم الذاتي	الأثر المجتمعي	الاستدامة	الفاعلية	الابتكار	التميز			
√					√			إدارة الشراكات	أن نكون الشريك الأمثل للمشاريع التنموية في المنطقة وقطاعات المجتمع المحلي الأخرى للمساهمة في تنمية المنطقة	الالتزام المؤسسي الثالث: أن نكون الشريك الإستراتيجي للمشاريع التنموية في المنطقة
√					√			إقامة شراكات تعليمية تدريبية مع الشركات والمشاريع التنموية في المنطقة.		
√					√			بناء برامج أكاديمية مستدامة بالشراكة مع المشاريع التنموية في بناء على احتياجات المنطقة		
√			√	√				تسويق الخدمات الاستشارية بالجامعة		
√					√			بناء تحالفات مع جامعات مناظرة لمشاركة الموارد البشرية والمادية البحثية		
			√	√				تعزيز المسؤولية المجتمعية		
			√		√			تعزيز المشاركة في العمل التطوعي		

قيم على مستوى الافراد				قيم على مستوى المؤسسة				المشروع	البرنامج	الالتزام الاستراتيجي
المشاركة	المرونة	التعلم الذاتي	الأثر المجتمعي	الاستدامة	الفاعلية	الابتكار	التميز			
√				√				استكمال البنية التحتية بما يحقق كفاءة الإنفاق	استكمال البنية التحتية	الالتزام المؤسسي الرابع: الفاعلية التنظيمية (ALFA)
				√			√	تطوير البيئة التنظيمية: وتفعيل مشروع الاستحقاق المحاسبي		
			√	√				تطوير البيئة التنظيمية: وتفعيل مشروع قياس أداء الإدارات		
	√		√	√	√		√	تحسين البنية التحتية التقنية	تعزيز التحول الرقمي	
	√		√	√	√		√	مشروع التحول الرقمي		
								حوكمة البيانات والإدارة الفعالة للتقارير بالجامعة		
			√	√	√			تفعيل أوقاف الجامعة	توفير مصادر تمويل اضافية	
√				√				بناء خارطة استثمارية شاملة للجامعة.		
√				√				التسويق للخطة الاستراتيجية والهوية الجديدة للجامعة	التسويق والاتصال	
√							√	التقييم الدوري للارتباط الوظيفي		
√							√	مشروع قياس تجربة المستفيد		
	√			√				تطوير آليات تحسين كفاءة الإنفاق	تعزيز كفاءة الإنفاق	
	√			√				تنفيذ فرص لرفع كفاءة الانفاق بجامعة تبوك		

قيم على مستوى الافراد				قيم على مستوى المؤسسة				المشروع	البرنامج	الالتزام الاستراتيجي
المشاركة	المرونة	التعلم الذاتي	الأثر المجتمعي	الاستدامة	الفاعلية	الابتكار	التميز			
				√	√			بناء إطار التعاقب الوظيفي	منسوبونا أولا (قدرات)	الالتزام المؤسسي الخامس: مستقبل مستدام
√					√			مشروع الإطار العام للكفاءات (التدريسية)		
			√		√			مشروع الإطار العام للكفاءات (الوظيفية)		
			√		√			جائزة التميز المؤسسي في المجال (الأكاديمي - البحثي - الإداري- كفاءة الإنفاق).		
		√			√			تطوير قيادات التحول الرقمي وتعزيز القدرات الداعمة		
			√	√				بناء إطار جامعة تبوك للاستدامة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المجالات المحددة	تحسين جودة الحياة في الحرم الجامعي	
			√	√				تشجير المدينة الجامعية وكليات المحافظات التابعة لها		
√							√	الاعتزاز بتراثنا نافذتنا على العالم	تراثنا الثقافي جزء من استدامة مستقبلنا	

## مصفوفات الربط بين التزامات الجامعة المؤسسية من جهة وأهداف التنمية المستدامة ومبادرات برامج الرؤية ذات العلاقة من جهة أخرى

رابط الالتزامات المؤسسية بأهداف التنمية المستدامة

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
<b>SCALE</b> Student-Centered Active Learning Environments	●		●	●	●							●							●
<b>IPR</b> Innovation Productivity Research							●	●			●								●
<b>SEO</b> Support Engaged Organization	●	●	●	●		●	●	●	●		●	●		●	●		●	●	●
<b>ALFA</b> Attract/Assess Financial Assets				●					●	●	●			●					●
<b>C3</b> Care & Create & Change	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●



## دليل حوكمة الاستراتيجية الثالثة بجامعة تبوك 2023-2025

50	1. مقدمة
50	1.1 مصطلحات وتعريف
51	2 - الهدف من دليل الحوكمة
51	3- إدارة الخطة الاستراتيجية
52	1-3 مستويات إدارة الخطة الاستراتيجية
52	2-3 حوكمة عمليات الاستراتيجية
53	4 - المهام والأدوار
56	5 - إدارة العمليات السنوية للخطة الاستراتيجية
56	مصفوفة المسؤوليات والأدوار
56	الرموز المستخدمة في مصفوفة المسؤوليات والأدوار
56	الرموز المستخدمة في خريطة تدفق العمليات:
57	1-5 مرحلة الإطلاق
57	1-1-5. وصف مرحلة إطلاق مسار الخطة الاستراتيجية
57	2-1-5. خريطة تدفق العمليات لمرحلة الإطلاق
58	2-5 مرحلة بناء الخطط التنفيذية
58	1-2-5 وصف مرحلة بناء الخطط التنفيذية لمسار الخطة الاستراتيجية
58	2-2-5 خريطة تدفق العمليات المرحلة بناء الخطط التنفيذية
59	3-2-5 مصفوفة المسؤوليات لمرحلة بناء الخطط التنفيذية
59	3-5 مرحلة التنفيذ
59	1-3-5 وصف مرحلة تنفيذ مسار الخطة الاستراتيجية
59	2-3-5 خريطة تدفق العمليات المرحلة التنفيذ
60	3-3-5 مصفوفة المسؤوليات المرحلة التنفيذ
60	4-5 مرحلة التقييم
60	1-4-5 وصف مرحلة تقييم مسارات الخطة الاستراتيجية
61	2-4-5 خريطة تدفق العمليات لمرحلة التقييم
62	3-4-5 مصفوفة المسؤوليات لمرحلة بناء الخطط التنفيذية
62	5-5 مرحلة الإنهاء
62	1-5-5 وصف مرحلة إنهاء مشروع الخطة الاستراتيجية
63	2-5-5 خريطة تدفق العمليات المرحلة الإنهاء
64	3-5-5 مصفوفة المسؤوليات لمرحلة بناء الخطط التنفيذية
64	6 - إجراءات داعمة للتنفيذ
64	1-6 خطة التواصل
68	2-6 حوكمة التغيير
68	3-6 آلية التصعيد
68	4-7 تقييم الأداء :

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 المساعدة لجميع الأطراف المعنية بالخطة على تنفيذ أنشطة التخطيط بنجاح وتقييم أدائها من خلال نظام حوكمة متكامل وفعال يوفر أساساً راسخاً وخارطة طريق للعمل المستقبلي في ثلاث سنوات .

## 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 + المستفيدين 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:** اربع سنوات مقسمة إلى ثلاث أعوام دراسية.

مؤشرات الأداء التشغيلية (المخرجات المتوقعة): مقاييس لها أثر محدود وترتبط بمدى تحقيق مخرجات البرامج والمشاريع بجودة 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 وتحقق 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 للمستويات 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:

### 1-3 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

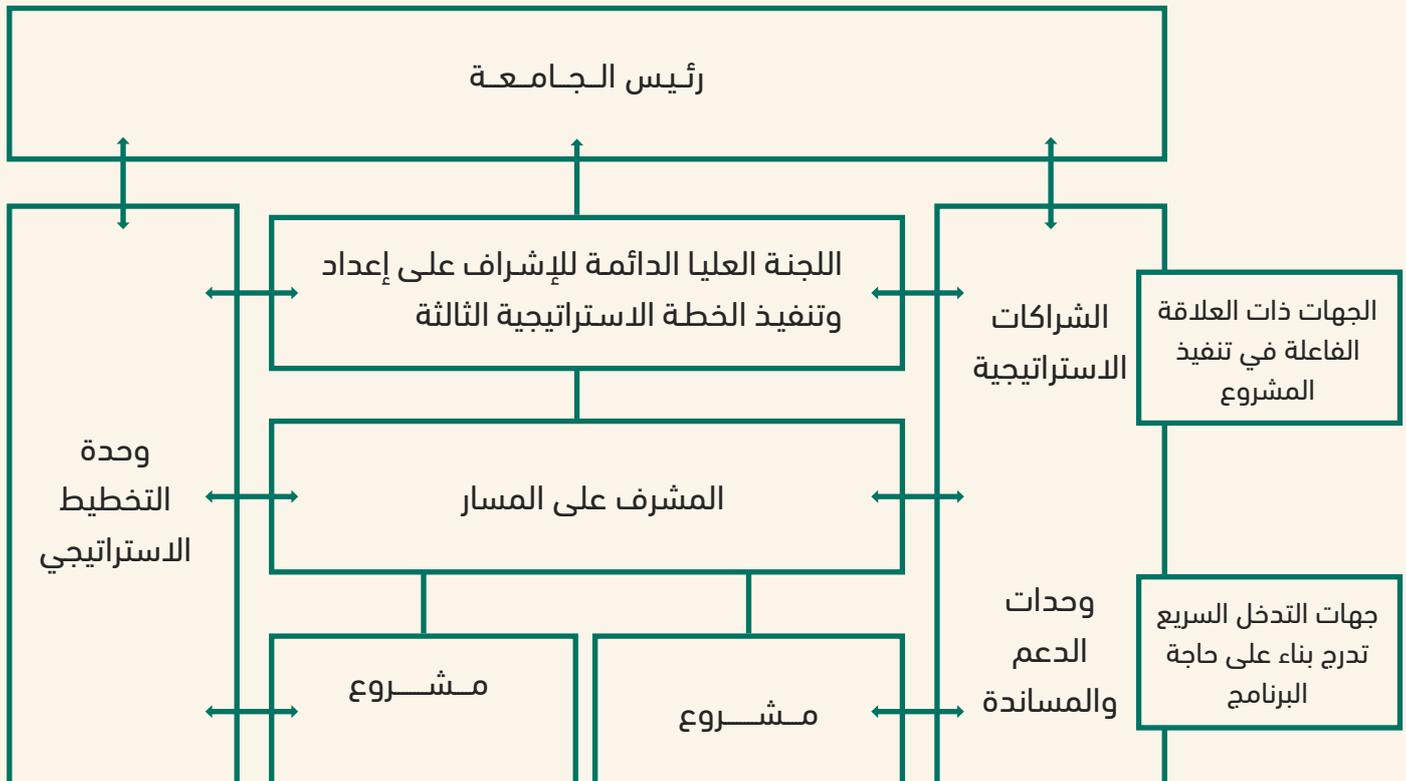
يعنى بها وحدة التخطيط الاستراتيجي والتي تعمل كوحدة مشرفة للخطة بالتزامن مع تطوير الاستراتيجيات ومتابعة التنفيذ عبر لجان مختصة لدى الوحدة.

**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 المرنة وتتضمن مشروعاً أو عدة مشاريع، وينتج عن تنفيذها بشكل تكاملي تحقيق الالتزامات المؤسسية للجامعة كما هو موضح أدناه.



<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحدد محتوى نطاق الخطة.</li> <li>• يحدد أصحاب المصلحة في الخطة والمكتسبات.</li> <li>• يأذن بالإنفاق على أساس حدود التمويل المعتمدة.</li> <li>• سلطة الإنهاء / التعديل / التغيير / التكاليف.</li> <li>• يطلع ويوافق على المخرجات ويضمن ذلك التقيد المستمر بالجدول الزمني والتزامات الميزانية.</li> <li>• تقديم التغذية الراجعة المنتظمة لفريق الأداء مقابل التوقعات.</li> </ul>	<p>معالي رئيس الجامعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات التي من شأنها تحقيق الخطة الاستراتيجية وأهدافها وتعظيم حقوق الداعمين والمستفيدين وخدمة المجتمع المحلي.</li> <li>• اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الالتزام بالحوكمة المؤسسية للجامعة.</li> <li>• وضع سياسة إدارة المخاطر التي قد تواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.</li> <li>• تنظيم الأمور المالية والمحاسبية والإدارية للخطة بموجب أنظمة داخلية خاصة.</li> <li>• اعتماد التقارير السنوية ونتائج البرامج.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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</li> <li>• اعتماد وتعديل إجراءات العمل وقواعد الحوكمة للخطة الاستراتيجية ومراجعتها وتقييم مدى تطبيقها بشكل سنوي.</li> <li>• دراسة ما يحال للجنة من معالي رئيس الجامعة</li> </ul>	<p>اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتولى مسئولية إدارة وتنفيذ على جميع مستويات الخطة الاستراتيجية.</li> <li>• الرفع المباشر لمعالي رئيس الجامعة.</li> <li>• اتخاذ القرارات الاجرائية حول عمليات الاستراتيجية.</li> <li>• تطوير وتنفيذ السياسات التشغيلية والخطة الاستراتيجية.</li> <li>• العمل كمتحدث رسمي باسم الخطة.</li> <li>• التحقق من تطبيق رؤية ورسالة الجامعة من خلال أنشطة الخطة الاستراتيجية</li> <li>• المساعدة في اختيار الكوادر البشرية للبرامج والمشاريع.</li> <li>• خلق بيئة تعزز الأداء المتميز والروح المعنوية الإيجابية.</li> <li>• التأكد من تقديم جميع المستندات القانونية والتنظيمية ومراقبة الامتثال للقوانين واللوائح</li> <li>• تحديد ومعالجة المشاكل والفرص لتنفيذ الخطة.</li> <li>• الإشراف على العمليات اليومية للبرامج والمشاريع.</li> <li>• ما يكلفه به الرئيس المباشر من مهام.</li> </ul>	<p>مشرف وحدة التخطيط الاستراتيجي</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشكيل لجان ذات مهام مختصة وفق احتياج العمل.</li> <li>• توفر التوجيه والمشورة لفريق المشروع</li> <li>• تحدد التوقعات والأهداف</li> <li>• تدير رسميا نطاق المشروع والتمويل</li> <li>• تستعرض ويوافق على الإنجازات المهمة</li> <li>• تخصيص الموارد.</li> <li>• صلاحية إنهاء المشاريع (الاتجاه / التكلفة).</li> <li>• يشارك في و / أو يوافق على مراجعة ما بعد التنفيذ</li> <li>• دراسة ما يقدم من برامج ومشاريع من مختلف قطاعات الجامعة والتحقق من مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية والرفع بها لمعالي رئيس الجامعة.</li> <li>• وضع منهجية لبناء وتنفيذ وتقويم البرامج ووضع أولوية تنفيذها والاشراف عليها.</li> <li>• الالتزام بتطبيق حوكمة الخطة الاستراتيجية.</li> <li>• تزويد فرق البرامج بالنماذج والوثائق المطلوبة.</li> <li>• تقديم الدعم والمساندة المستمرة وتذليل الصعوبات التي تواجه تنفيذ البرامج في الجامعة.</li> <li>• تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ ورش تدريب متخصصة لمدراء وفرق عمل البرامج ولجميع منسوبي الجامعة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.</li> <li>• اعداد تقارير شهرية وربعية وسنوية عن سير عمل المبادرات في الجامعة.</li> <li>• ما يكلفه به المجلس من مهام</li> </ul>	<p>وحدة التخطيط الاستراتيجي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• متابعة تنفيذ مسار الخطة الاستراتيجية المسند له وإدارة مشاريع برامجه</li> <li>• ضمان والالتزام بالمبادئ التوجيهية القانونية والسياسات الداخلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية</li> <li>• التواصل مع وحدة التخطيط الاستراتيجي وتقديم التقارير المفصلة بشكل دوري.</li> </ul>	<p>اللجنة الاشرافية على المسار</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوفر المعرفة التفصيلية لمتطلبات العمل والمعايير والأساليب التقنية والعمليات الحالية</li> <li>• التحقق من صحة تقديرات المهام لأعضاء الفريق</li> <li>• يدعم مدير المشروع من خلال تطوير خطط البرامج المجال خبرتهم / مسؤوليتهم</li> <li>• تحديث الأهداف للبرامج وفقا للالتزامات المؤسسية</li> <li>• التخطيط ومتابعة التنفيذ البرامج من البداية إلى النهاية مع مراعاة المواعيد النهائية.</li> <li>• الإشراف على التطوير</li> <li>• اقتراح استراتيجيات تقييم لمراقبة الأداء وتحديد طرق وأساليب التحسين.</li> </ul>	<p>المشرف على المسار</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإشراف على مديري المشاريع المحددة لتقديم الملاحظات وحل المشكلات المعقدة.</li> <li>• العمل على اكتشاف طرق مختلفة لتعزيز كفاءة وإنتاجية الإجراءات والأشخاص.</li> <li>• تطبيق مبادئ الجودة والمخاطر وإدارة الموارد المتاحة.</li> <li>• متابعة التقارير المعدة من قبل مديري المشاريع لتحديد نسبة تحقيق الأهداف والرفع إلى وحدة التخطيط الاستراتيجي</li> <li>• ضمان عمليات البرنامج والأنشطة والالتزام بالمبادئ التوجيهية القانونية والسياسات الداخلية.</li> <li>• رفع التقارير الدورية إلى وحدة التخطيط الاستراتيجي.</li> </ul>	<p>المشرف على المسار</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمتلك المشروع ويكون مسؤولاً عن النجاح العام للمشروع من خلال تلبية النطاق والجدول الزمني وأهداف الميزانية.</li> <li>• تنفيذ وثيقة بدء المشروع وخطة المشروع عالية المستوى المخرجات والجدول الزمني والميزانية.</li> <li>• يحدد متطلبات الموارد ويؤسس هيكل تنظيم المشروع ويدير فريق المشروع.</li> <li>• يتتبع التقدم المحرز في لخطة المشروع.</li> <li>• يدير أنشطة المشروع اليومية.</li> <li>• ترصد وتتبع التقدم المحرز، ويضمن جودة إنجازات الفريق.</li> <li>• تعيين المهام لأعضاء الفريق وتتبع التقدم.</li> <li>• رفع التقارير الدورية إلى مشرف المسار ونسخة لوحدة التخطيط الاستراتيجي</li> </ul>	<p>مدير المشروع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ المهام المعينة وفق تقديرات الجهد والجدول الزمني للنواتج المعينة.</li> <li>• الإبلاغ عن التأخيرات المحتملة على الفور وتقديم خطط بديلة لتجنبها أو التعافي منها.</li> <li>• إكمال المهام المعينة في الوقت المحدد وفي الميزانية والجودة المحددة.</li> <li>• حضور جميع اجتماعات الفريق ويتفاعل مع التوجيه.</li> <li>• التواصل بانتظام مع مدير المشروع وأعضاء الفريق.</li> <li>• المساهمة بنشاط في نجاح المشروع.</li> </ul>	<p>أعضاء فريق المشروع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإشراف على سير جميع المشاريع التقارير الفنية التي تحال إلى الوحدة للتقييم أو الدراسة.</li> <li>• إصدار التوصيات لتنسيق العمل بين الوحدات والمشاريع.</li> <li>• تنظيم الأنشطة ذات الصلة وتحديد المهام للوحدات.</li> <li>• اقتراح خطط فعالة للخطة الاستراتيجية وتقييم إدارة الأداء.</li> <li>• مراجعة طلبات الشراء وتجهيز المعدات والمواد المطلوبة وتحقق من اكتمال المسوغات والمستندات.</li> <li>• التعاون في إقامة ورش العمل ذات العلاقة بالخطة الاستراتيجية.</li> <li>• إعداد وتجميع الخطط والأساليب اللازمة لتحسين جودة أساليب الأداء للوحدات.</li> <li>• حضور الاجتماعات الدورية والالتزام برفع التقارير اللازمة.</li> <li>• رفع التقارير الدورية إلى وحدة التخطيط الاستراتيجي.</li> </ul>	<p>وحدات إدارة الأداء</p>

## 5 - إدارة العمليات السنوية للخطة الاستراتيجية

تسند مسؤولية تنفيذ المسار إلى مشرفي مسار ويتم من خلالهم تكليف مدراء لتنفيذ المشاريع الواردة في محفظة البرنامج، وينسب 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 فتمثل 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)

❖ معتمد: يتخذ القرار النهائي ويتابع الإنجاز (Accountable)

❖ مستشار: صاحب مصلحة أو خبير يتم استشارته قبل اتخاذ قرار أو إجراء (Consulted)

❖ مَطَّلِع: 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	معتمد	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:

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

## 1-5 مرحلة الإطلاق

### 1-1-5. وصف مرحلة إطلاق مسار الخطة الاستراتيجية

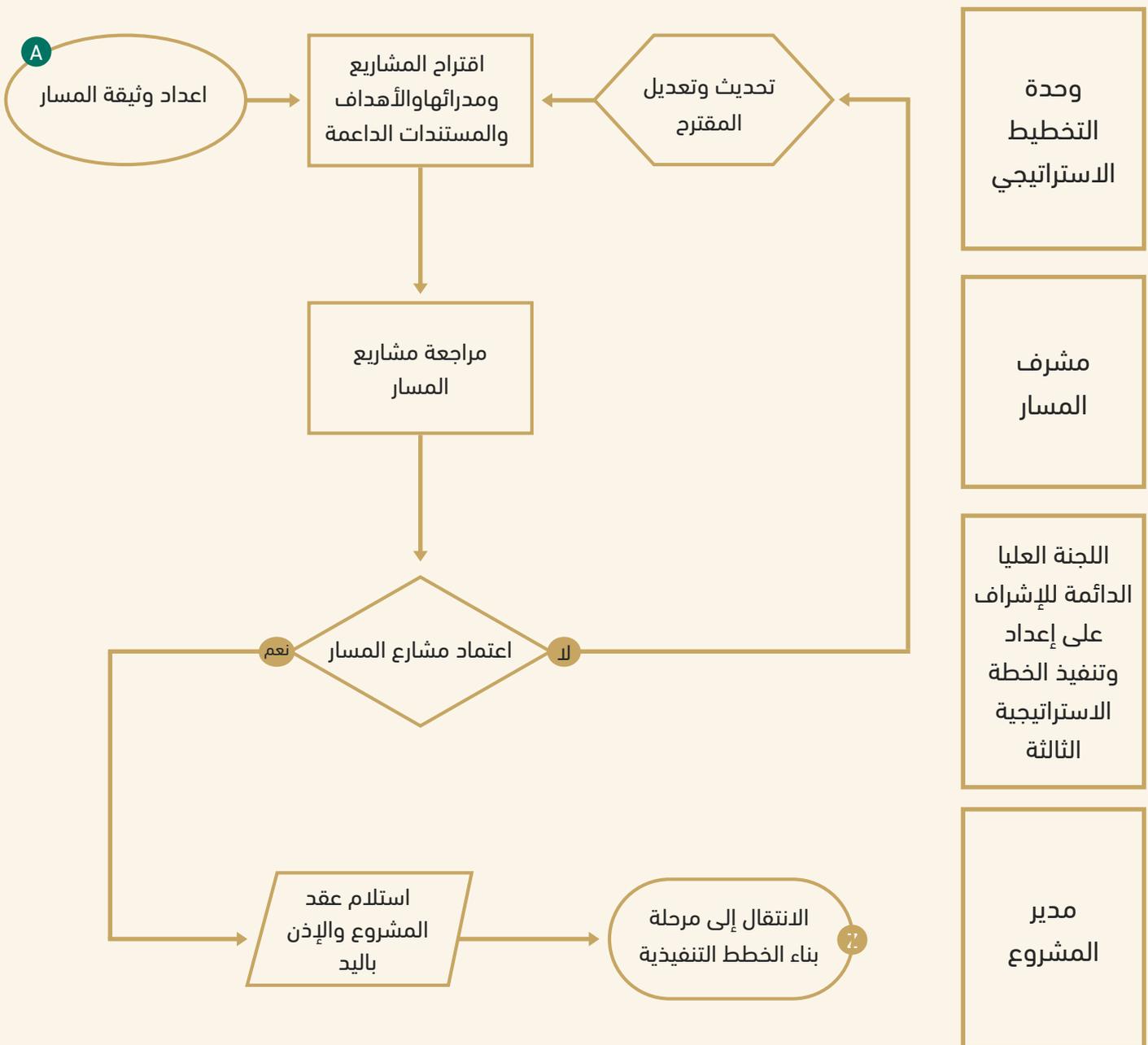
**تعريفها:** عمليات تحديد مسار أو مشروع جديد أو مرحلة جديدة لمشروع قائم من خلال الحصول على إذن لبدء أو استئناف المسار أو المشروع أو المرحلة.

**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.

### 1-1-5.2. خريطة تدفق العمليات لمرحلة الإطلاق



## 2-5-2 مرحلة بناء الخطط التنفيذية

### 2-5-1 وصف مرحلة بناء الخطط التنفيذية لمسار الخطة الاستراتيجية

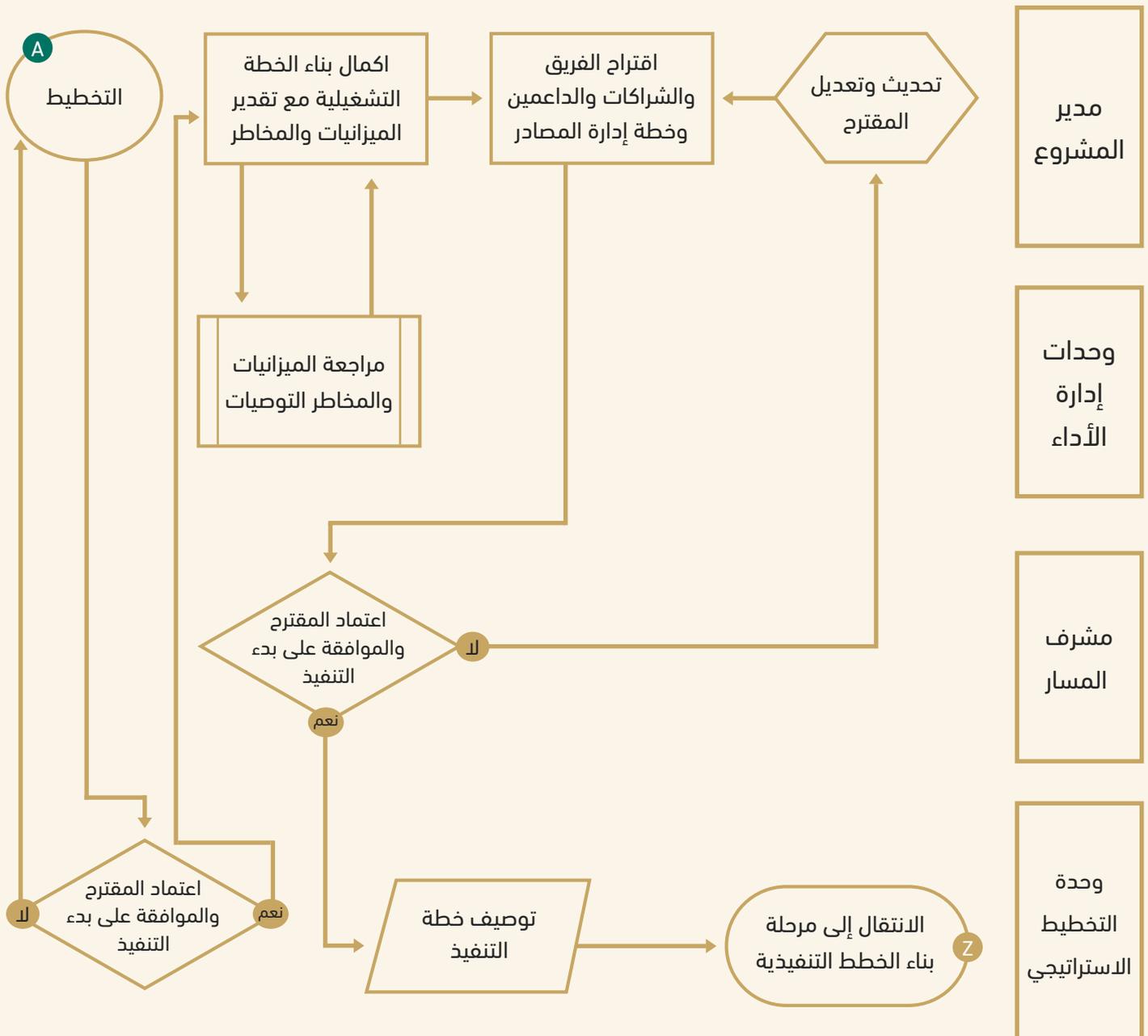
**تعريفها:** العمليات اللازمة لوضع إطار لتنفيذ المشروع، وتحديد مسار العمل من أجل تحقيق الأهداف المنوط بالمشروع تحقيقها.

**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.

### 2-5-2 خريطة تدفق العمليات المرحلة بناء الخطط التنفيذية



## 3-2-5 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 المواثمة 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

## 3-5 مرحلة التنفيذ

## 1-3-5 وصف مرحلة تنفيذ مسار الخطة الاستراتيجية

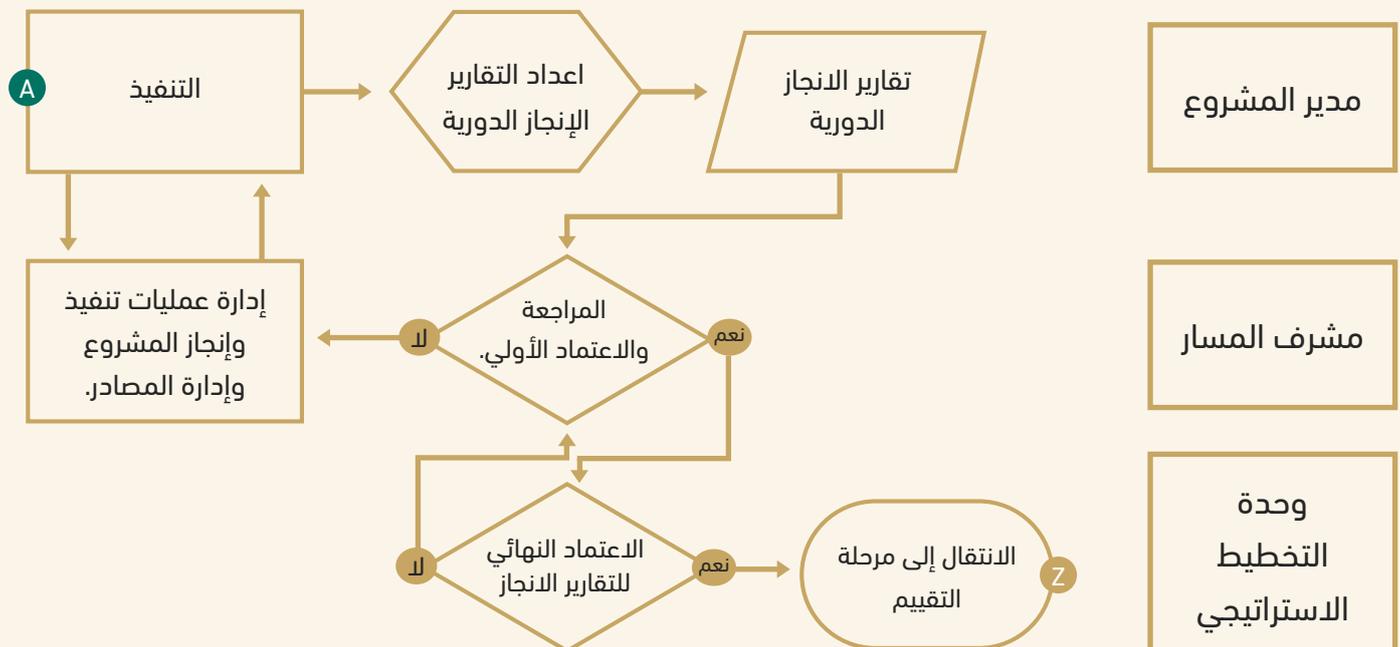
**تعريفها:** العمليات اللازمة من أجل التنسيق بين الأفراد والموارد لتنفيذ وانجاز المشروع.

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

**المخرج:** مشروع منفذ.

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

## 2-3-5 خريطة تدفق العمليات المرحلة التنفيذ



### 3-3-5 مصفوفة المسؤوليات المرحلة التنفيذ

اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة	وحدة التخطيط الاستراتيجي	وحدات إدارة الأداء	مشرف المسار	مدير المشروع	المهام
-	I/C	-	R/A	R	تنفيذ وإنجاز المشروع وإدارة المصادر
-	-	-	A	R	اعداد تقارير الإنجاز الدورية
-	R/A	-	R/A	-	متابعة ومراجعة تقارير الإنجاز الدورية
-	A	-	I	I	الاعتماد النهائي لتقارير الانجاز
I	I	-	R/A	R	الاعتماد النهائي لتقارير الانجاز
I	I	-	C/A	R	ارسال الخطة والمستندات إلى الجهات ذات العلاقة

### 4-5 مرحلة التقييم

#### 1-4-5 وصف مرحلة تقييم مسارات الخطة الاستراتيجية

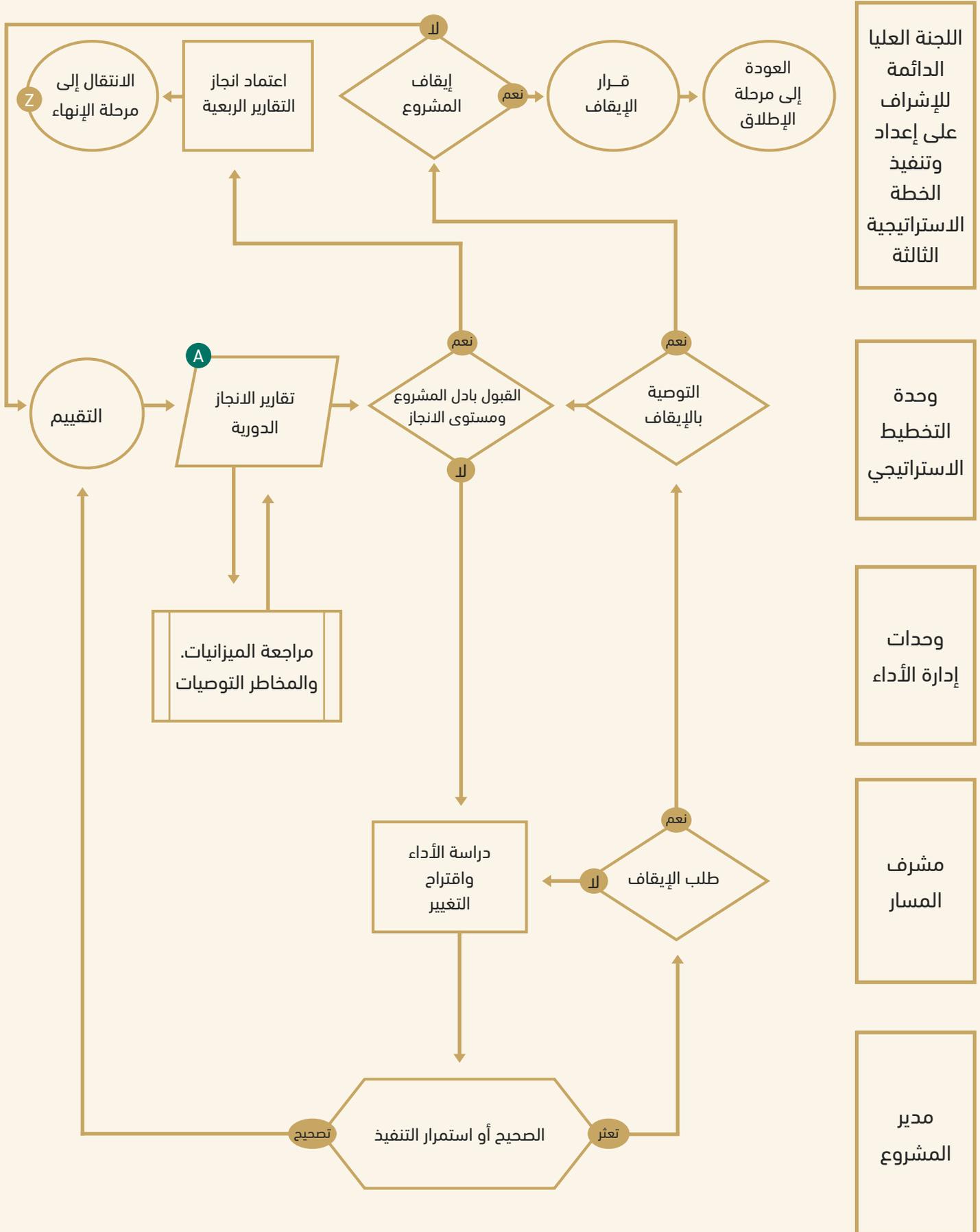
**تعريفها:** العمليات اللازمة من أجل متابعة واستعراض وتنظيم تقدم المشروع وأدائه وتحديد أي جوانب تحتاج إلى تغييرات في الخطة، والقيام بالتغييرات اللازمة.

**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

## 2-4-5 خريطة تدفق العمليات لمرحلة التقييم



### 3-4-5 مصفوفة المسؤوليات لمرحلة بناء الخطط التنفيذية

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

### 5-5 مرحلة الإنهاء

#### 1-5-5 وصف مرحلة إنهاء مشروع الخطة الاستراتيجية

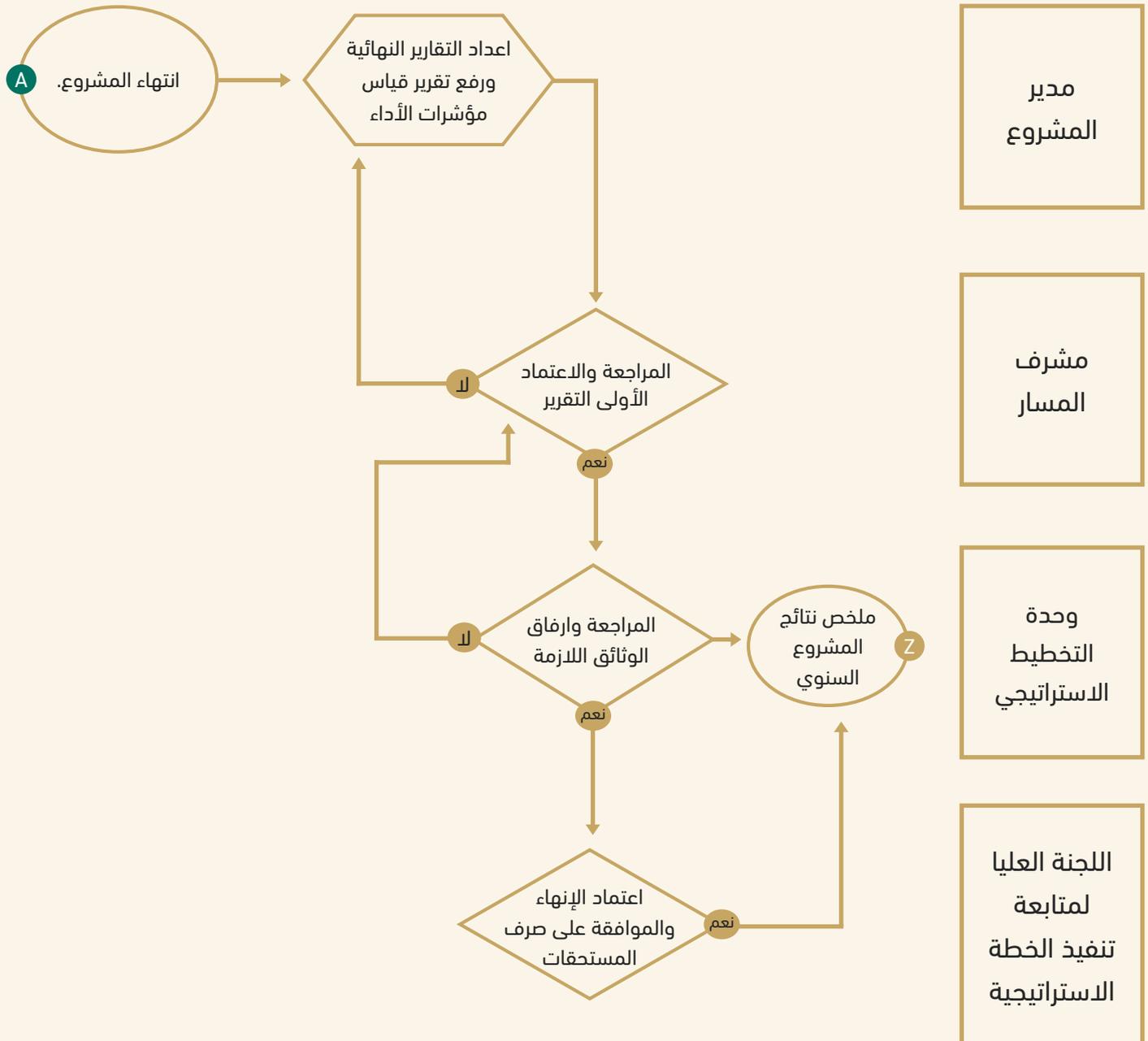
**تعريفها:** تنفذ هذه العمليات من أجل إكمال، أو إتمام المشروع، أو المرحلة، أو العقد بشكل رسمي...

**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 المرحلة الإنهاء



## 3-5-5 مصفوفة المسؤوليات لمرحلة بناء الخطط التنفيذية

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

## 6 - إجراءات داعمة للتنفيذ

## 6-1 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموافقة على بدء / استئناف / إيقاف / إنهاء المسار.</li> <li>اعتماد تقارير الإنجاز الربعية / السنوية.</li> <li>متابعة انجاز المشاريع</li> </ul>	شهرية	رئيس الجامعة اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة
الإدارة التنفيذية للخطة الاستراتيجية	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>اقتراح وثيقة المسارات وفريق العمل.</li> <li>اعتماد موائمة المشاريع للمؤشرات الاستراتيجية.</li> <li>اعتماد خطط تنفيذ المشاريع.</li> <li>مراجعة واعتماد تقارير الإنجاز.</li> <li>القبول بأداء المشاريع والتوصية بالإنهاء / الاستمرار / الإيقاف.</li> <li>مراجعة التقارير النهائية ورفاق الوثائق الداعمة لإنهاء المشاريع.</li> <li>إعداد ملخصات نتائج مشاريع الاستراتيجية.</li> </ul>	شهرية	وحدة التخطيط الاستراتيجي مشرف المسار

المستوى	عدد الاجتماعات	اجندة الاجتماعات	دورية الاجتماعات	الحضور
إدارة عمليات مشاريع / مسار الخطة الاستراتيجية	18	<ul style="list-style-type: none"> <li>متابعة سير وأداء تنفيذ المشاريع.</li> <li>متابعة إعداد التقارير ومراجعتها ورفع التوصيات.</li> <li>تقديم الاستشارة والدعم لمدير المشروع.</li> <li>توصيات التصحيح والتغيير المشروع متعثر.</li> <li>طلب إيقاف مشروع متعثر.</li> <li>دعم التقارير بالوثائق اللازمة.</li> <li>التواصل مع الجهات ذات العلاقة بالتنفيذ</li> </ul>	كل اسبوعين	اللجنة الإشرافية على المسار
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة التقارير الربعية.</li> <li>مراجعة تقييم سير المشروع والمخرجات المنجزة.</li> <li>تقديم الدعم والمشورة لفريق المشروع.</li> </ul>	ربع سنوية	وحدة التخطيط الاستراتيجي مدير المشروع
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة التقارير النصف سنوية.</li> <li>تقييم الأداء ومناقشة التوصيات للمشاريع والمخرجات.</li> <li>مناقشة خطة المخاطر والحلول المقترحة</li> </ul>	نصف سنوية	وحدة التخطيط الاستراتيجي اللجنة الإشرافية على المسار



## 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
2	الخطة التنفيذية للمشروع	مدير المشروع	مشرف المسار	سنوي ثاني أسبوع في الربع الأول من كل عام	وحدة التخطيط الاستراتيجي
3	متابعة المنجزات الدورية للمسار والمشروع	مشرف المسار مدير المشروع	وحدة التخطيط الاستراتيجي مشرف المسار	وفق خطة التنفيذ احتياجه المشروع (شهري أو أسبوعي)	وحدة التخطيط الاستراتيجي
4	تقرير دوري (ربعي / نصف سنوي) عن حالة المسار / المشروع (التقرير الدوري)	مشرف المسار مدير المشروع	وحدة التخطيط الاستراتيجي مشرف المسار	ربع سنوي الأسبوع الثالث في آخر شهر من الربع الأول والثاني والثالث	وحدة التخطيط الاستراتيجي

رقم الوثيقة	اسم الوثيقة	المسؤول	جهة الاستلام	دورية تسليمه	جهة الاعتماد
5	تقرير دوري (ربعي / نصفي / سنوي) عن حالة المسار المشروع (التقرير السنوي للمشروع)	مشرف المسار مدير المشروع	وحدة التخطيط الاستراتيجي مشرف المسار	سنوي 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 مشرف المسار	سنوي 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 وحدة التخطيط الاستراتيجي	سنوي 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 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 وحدة التخطيط الاستراتيجي	-	اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة
10	نموذج إيقاف مشروع	مشرف المسار	وحدة التخطيط الاستراتيجي	-	اللجنة العليا الدائمة للإشراف على إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الثالثة

## 2-6 حوكمة التغيير

توضح صلاحيات التغيير وفق مستويات الخطة الاستراتيجية.

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

## 3-6 آلية التصعيد

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



10  
أيام عمل  
بحد أقصى



10  
أيام عمل  
بحد أقصى



15  
أيام عمل  
بحد أقصى

## 4-7 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. TOPUNIVERSITIES.COM

University Rankingsworld | University Rankings 2023

### 9. EXALYCOM INSTITUTIONS BY H-INDEX

### 10. TOPUNIVERSITIES.COM

University Rankings | Employability Rankings 2022

### 11. TIMESHIGHEREDUCATION.COM

Impact Rankings

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

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



 [WWW.UT.EDU.SA](http://WWW.UT.EDU.SA)

NEW CHAPTER 2023–2025