



الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك (2026 - 2030)

تقنية واستدامة تصنع التنمية



كلمة رئيس الجامعة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين. يسرني أن أقدم بين أيديكم الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك (2026-2030)، التي تأتي في مرحلة مفصلية من مسيرة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، حيث تتعاضد الأدوار التنموية للجامعات، وترتفع سقوف التوقعات من مخرجاتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 وتوجهات قيادتنا الرشيدة - حفظها الله.

لقد حرصت جامعة تبوك، انطلاقاً من مسؤوليتها الوطنية ودورها التنموي، على أن تبني هذه الخطة على أسس راسخة من الاستدامة البيئية والتقنية، والتخطيط المؤسسي الفاعل، والمواءمة بين التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وجاءت هذه الخطة استجابةً للتحويلات المتسارعة في المعرفة والتقنية وسوق العمل، وتأسيساً لدور الجامعة في بناء الإنسان، وتنمية القدرات، وتعزيز الاقتصاد المعرفي. وقد أعدت الخطة الاستراتيجية الرابعة وفق منهجية علمية تشاركية، استندت إلى تحليل معمق للواقع المؤسسي، وتقييم موضوعي للتجارب السابقة، ودراسة الاتجاهات المستقبلية في التعليم العالي، مع إشراك فاعل لمختلف أصحاب المصلحة من قيادات أكاديمية وإدارية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وشركاء الجامعة. وأسفر ذلك عن صياغة رؤية وأهداف استراتيجية واضحة، ومبادرات عملية قابلة للتنفيذ والقياس، ومتصلة بالقضايا ذات الأولوية والأثر.

وترتكز هذه الخطة على محاور استراتيجية متكاملة تسعى إلى تعزيز جودة التعليم ونواتج التعلم، وتطوير البحث العلمي التطبيقي والابتكار، وتمكين رأس المال البشري، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي والحوكمة، وتعزيز الاستدامة البيئية والتقنية، بما يرسخ مكانة جامعة تبوك كمؤسسة تعليمية وبحثية رائدة ذات أثر تنموي مستدام، محلياً ووطنياً.



وإذ نطلق هذه الخطة، فإننا نؤكد التزام الجامعة الكامل بتفعيلها وتحويلها إلى واقع ملموس من خلال برامج تنفيذية واضحة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وآليات متابعة وتقييم مستمرة، وبروح العمل الجماعي والشراكة الفاعلة مع مختلف الجهات ذات العلاقة، بما يضمن تحقيق مستهدفاتها بكفاءة وفاعلية. ختامًا، يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم في إعداد هذه الخطة الاستراتيجية من لجان وفرق عمل ومنسوبي الجامعة، على ما بذلوه من جهود مخلصة وعمل احترافي أسهم في إخراجها بهذه الصورة المتكاملة. كما أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان لقيادتنا الرشيدة - حفظها الله - وعلى رأسها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، وسمو ولي عهده الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز - حفظهما الله - على ما يوليانه من دعم غير محدود لمسيرة التعليم العالي، وتمكين الجامعات من أداء دورها التنموي والمعرفي. ونسأل الله عزّ وجلّ التوفيق والسداد للجميع، وأن يبارك الجهود، ويحقق الأهداف المنشودة، وأن تكون هذه الخطة منطلقًا لمرحلة جديدة من التميز والاستدامة والعطاء في جامعة تبوك، إنه سميع مجيب.



رئيس جامعة تبوك
أ.د. عبد العزيز الفهمي

المحتويات

11	1. الإطار العام لبناء الخطة الاستراتيجية
12	1.1 نبذة عن جامعة تبوك
13	1.2 الإطار المؤسسي لجامعة تبوك.....
13	1.2.1 الممكنات المؤسسية في جامعة تبوك.....
14	1.2.1.1 الممكنات البشرية
14	1.2.1.2 الممكنات الأكاديمية والتعليمية.....
14	1.2.1.3 الممكنات الطلابية.....
14	1.2.1.4 الممكنات التنظيمية والحوكمة المؤسسية
15	1.2.1.5 ممكنات البنية التحتية الأكاديمية والبحثية والخدمية
15	1.2.1.6 ممكنات البحث العلمي والدراسات العليا.....
16	1.2.1.7 ممكنات الشراكات الاستراتيجية والتكامل المؤسسي
16	1.2.1.8 دور الممكنات المؤسسية في توجيه التوجهات الاستراتيجية.....
17	1.2.2 الهوية المكانية: التسمية والنطاق الجغرافي.....
18	1.2.3 الهوية المؤسسية لجامعة تبوك.....
20	1.2.4 الهيكل التنظيمي.....
22	1.2.5 التحديات العامة وحدود الإطار المؤسسي
23	1.2.6 التطور الاستراتيجي من الخطة الأولى إلى الخطة الرابعة في جامعة تبوك
27	1.3 الإطار المنهجي لإعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة.....
27	1.3.1 النماذج والأدوات المعتمدة في بناء الخطة
29	1.3.2 خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية: المراحل والإطار الزمني
30	1.4 الإطار المرجعي لبناء الخطة.....
30	1.4.1 المرجعيات الوطنية العليا للتنمية
31	1.4.2 المرجعيات التنظيمية لقطاع التعليم العالي
31	1.4.3 مرجعيات الجودة والاعتماد الأكاديمي.....
31	1.4.4 مرجعيات الحوكمة والكفاءة المالية والتشغيلية
32	1.4.5 المبادرات والبرامج الوطنية الداعمة للجامعات
32	1.4.6 المرجعيات المؤسسية الداخلية لجامعة تبوك.....
34	2. التحليل الاستراتيجي
35	2.1 المنهجية
35	2.1.1 التحليل الرباعي (SWOT).....
41	2.1.2 تحليل البيئة الخارجية (PESTEL).....
45	2.1.3 تحليل أصحاب المصلحة

48	2.1.4 تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة تبوك
50	2.1.4.1 نقاط القوة والضعف من تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة تبوك
52	2.1.4.2 الدروس المستفادة من تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة
53	2.1.4.3 الممكنات للخطة الاستراتيجية الثالثة
54	2.1.4.4 القضايا المشتقة من تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة
55	2.1.5 المقارنات المرجعية
58	2.2 القضايا الاستراتيجية الرئيسية لجامعة تبوك
62	3. التوجهات الاستراتيجية
62	3.1 المنهجية المعتمدة لتحديد التوجهات الاستراتيجية
62	3.2 اشتقاق التوجهات الاستراتيجية من القضايا الاستراتيجية
64	3.3 عرض التوجهات الاستراتيجية
65	4. رؤيتنا، رسالتنا، وقيمنا
65	4.1 رؤيتنا
67	4.2 رسالتنا
68	4.3 قيمنا
70	4.4 المقارنات المرجعية للرؤية والرسالة والقيم
72	5. الأهداف الاستراتيجية
72	5.1 صياغة الأهداف الاستراتيجية
74	5.2 موازنة الأهداف الاستراتيجية مع الأطر الحاكمة
75	5.2.1 موازنة أهداف الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs)
76	5.2.2 موازنة أهداف الخطة الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم ومجلس شؤون الجامعات
77	6. الخطة التنفيذية
77	6.1 الهدف الاستراتيجي الأول: تعزيز التميز الأكاديمي
83	6.2 الهدف الاستراتيجي الثاني: دعم البحث والابتكار
87	6.3 الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز الاستدامة البيئية
89	6.4 الهدف الاستراتيجي الرابع: تحقيق الاستدامة المالية
91	6.5 الهدف الاستراتيجي الخامس: رفع كفاءة الموارد البشرية بالجامعة
93	6.6 الهدف الاستراتيجي السادس: تطوير البنية التحتية والحوكمة المؤسسية
95	6.7 الهدف الاستراتيجي السابع: توسيع الأثر المجتمعي
97	7. الخريطة الاستراتيجية
97	7.1 الأساس المنهجي لبناء الخريطة الاستراتيجية
98	7.2 العلاقات السببية في الخريطة الاستراتيجية (Cause–Effect Logic)
100	8. حوكمة الخطة الاستراتيجية الرابعة

100	8.1 مستويات حوكمة الخطة الاستراتيجية.....
102	8.2 استقلالية جهة المتابعة وآليات التقارير
102	8.3 مصفوفة الصلاحيات (RASCI)
102	8.4 أدوات الحوكمة
103	8.5 المخطط الإجرائي لنظام حوكمة الخطة الاستراتيجية.....
104	8.6 آلية المتابعة
104	8.7 آليات التواصل والشفافية.....
104	8.8 الالتزام والمساءلة ونظام تقييم الأداء.....
105	8.8.1 آليات الالتزام
105	8.8.2 منظومة المساءلة
105	8.8.3 نظام تقييم الأداء
106	8.8.4 آلية ربط الأداء بالحوافز والمساءلة
106	8.9 حوكمة التغيير في الخطة
107	9. خطة إدارة المخاطر.....
108	9.1 منهجية إعداد خطة إدارة المخاطر للخطة الاستراتيجية الرابعة
108	9.1.1 تحديد المخاطر المحتملة ووضع وصف لها.....
108	9.1.2 تصنيف المخاطر المحتملة
109	9.1.3 إعداد مصفوفة المخاطر.....
109	9.1.4 تحديد الضوابط الحالية وتقييم مستوى فعاليتها
109	9.1.5 تحديد استراتيجية معالجة المخاطر وإجراءات تنفيذ الخطة
109	9.1.6 فقرة تحديد المسؤوليات.....
109	9.1.7 تحديد شهية المخاطر وحدود القبول.....
110	9.1.7.1 مستويات قبول المخاطر
110	9.1.7.2 حدود التصعيد.....
110	9.1.7.3 آليات المعالجة
110	9.1.7.4 المراجعة والمتابعة.....
110	9.1.8 دورية مراجعة وتحديث سجل المخاطر.....
111	9.2 الاتصال والتوعية بالمخاطر
112	9.3 مصفوفة ربط المخاطر بالأهداف الاستراتيجية (Risk-Objective Matrix).....
113	9.4 آليات المتابعة والتقييم للمخاطر

الجدول

- جدول 1: التطور الكمي للتخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من الخطة الأولى إلى الرابعة..... 23
- جدول 2: النماذج والأدوات المعتمدة في بناء الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك..... 28
- جدول 3: مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك..... 29
- جدول 4: الخطة الزمنية لمراحل إعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة (بالأشهر لعام 2025) 30
- جدول 5: ورش التحليل الرباعي..... 37
- جدول 6 : نقاط القوة ونقاط الضعف (تحليل SWOT) 38
- جدول 7 : الفرص والتهديدات (تحليل SWOT)..... 40
- جدول 8 : استخلاص الفرص من تحليل PESTEL..... 42
- جدول 9 : استخلاص التهديدات من تحليل PESTEL..... 43
- جدول 10: القضايا المشتقة من تحليل SWOT وPESTEL..... 44
- جدول 11 : القضايا المشتقة من تحليل أصحاب المصلحة الخارجيين..... 46
- جدول 12 : القضايا المشتقة من تحليل أصحاب المصلحة الداخليين..... 47
- جدول 13 : نقاط القوة والضعف من تقييم الخطة السابقة..... 50
- جدول 14: الدروس المستفادة من تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة..... 52
- جدول 15: الممكنات للخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة..... 53
- جدول 16: القضايا الرئيسية من تقييم الخطة الاستراتيجية الثالثة..... 54
- جدول 17: الجامعات المحددة للمقارنة المرجعية..... 56
- جدول 18: القضايا الرئيسية من المقارنات المرجعية..... 57
- جدول 19: مصفوفة القضايا الشاملة..... 58
- جدول 20: القضايا الاستراتيجية لجامعة تبوك..... 61
- جدول 21: اشتقاق التوجهات الاستراتيجية من القضايا الاستراتيجية..... 63
- جدول 22: قيم جامعة تبوك..... 68
- جدول 23: المقارنات المرجعية للتوجه الاستراتيجي لجامعة تبوك..... 70
- جدول 24: الأهداف الاستراتيجية والقضايا المرتبطة..... 72
- جدول 25: الأهداف الاستراتيجية لجامعة تبوك..... 73
- جدول 26: موازنة أهداف الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك مع رؤية السعودية 2030..... 74
- جدول 27: موازنة أهداف الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs)..... 75
- جدول 28: موازنة أهداف الخطة الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم ومجلس شؤون الجامعات..... 76
- جدول 29: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي الأول: تعزيز التميز الأكاديمي..... 78

84	جدول 30: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي الثاني: دعم البحث والابتكار
88	جدول 31: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز الاستدامة البيئية
90	جدول 32: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي الرابع: تحقيق الاستدامة المالية.....
92	جدول 33: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي الخامس: رفع كفاءة الموارد البشرية بالجامعة
93	جدول 34: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي السادس: تطوير البنية التحتية والحوكمة المؤسسية ..
95	جدول 35: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي السابع: توسيع الأثر المجتمعي
102	جدول 36: مصفوفة الصلاحيات (RASCI) للخطة الاستراتيجية الرابعة
103	جدول 37: أدوات واليات الحوكمة.....
104	جدول 38: آليات التواصل المؤسسي.....
105	جدول 39: منظومة المساءلة.....
106	جدول 40: مصفوفة حوكمة التغيير في الخطة الاستراتيجية
108	جدول 41: تصنيف المخاطر وفق الفئات الرئيسية والفرعية
109	جدول 42: مصفوفة تحديد مستوى المخاطر
112	جدول 43: يوضح مصفوفة ربط المخاطر بالأهداف.....
113	جدول 44: آليات المتابعة والتقييم للمخاطر ضمن خطة إدارة المخاطر للخطة الاستراتيجية الرابعة.....

الأشكال

- شكل 1: الهيكل التنظيمي لجامعة تبوك..... 21
- شكل 2: الإطار المتكامل للخطة الاستراتيجية الرابعة 25
- شكل 3: إحصائيات الاستبانات لفئات أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الموظفين وأرباب العمل 37
- شكل 4: نتائج رضا أصحاب المصلحة عن الرؤية 66
- شكل 5: رضا أصحاب المصلحة عن رسالة جامعة تبوك 67
- شكل 6: رضا أصحاب المصلحة عن قيم جامعة تبوك 69
- شكل 7: رضا أصحاب المصلحة عن الأهداف الاستراتيجية للجامعة 73
- شكل 8: الإطار الهرمي للخريطة الإستراتيجية (الرؤية والرسالة والقيم والأهداف) 98
- شكل 9: الخريطة الاستراتيجية للأهداف والعلاقات السببية 99
- شكل 10 : التكامل بين المستويات الثلاثة 101
- شكل 11 : مصفوفة الصلاحيات (RASCI) 102
- شكل 12: المراحل الإجرائية لنظام حوكمة الخطة الاستراتيجية 103
- شكل 13: أنواع التقارير 104
- شكل 14: مستويات مؤشرات الأداء (KPIs) 105
- شكل 15: نظام الحوافز والتقدير 106
- شكل 16: آلية التصعيد 107
- شكل 17: آليات تحديد المخاطر 108
- شكل 18: آليات تنفيذ التوعية بالمخاطر 111

تمضي جامعة تبوك بخطى واثقة نحو مستقبلٍ يرتكز على الاستدامة والابتكار، مستلهمةً رؤيتها ورسالتها في الإسهام الفاعل بتنمية الإنسان والمكان، وداعمةً لمسيرة رؤية السعودية 2030 نحو اقتصادٍ معرفي متجدد ومجتمعٍ حيوي مزدهر. تسعى الجامعة من خلال خطتها الاستراتيجية الرابعة (2026-2030) إلى تطوير نموذج تنموي متوازن يُعزّز التميّز المؤسسي، ويُمكن الكفاءات الوطنية، ويُرسّخ مبادئ الاستدامة البيئية والتقنيات الحديثة في منظومتها التعليمية والبحثية والإدارية، تحقيقاً لهويتها المتفرّدة كجامعة خضراء ذكية تسهم في بناء مستقبلٍ مستدامٍ قائمٍ على المعرفة والتقنية. وتُجسّد هذه الخطة التزام الجامعة بتكامل الأدوار الأكاديمية والبحثية والمجتمعية في خدمة التنمية الوطنية، من خلال بيئة محفّزة للإبداع والابتكار، وشراكات فاعلة مع مختلف القطاعات لتوليد طول علمية تطبيقية للتحديات البيئية والتنموية.

وقد تم إعداد الخطة وفق منهجية علمية تشاركية تضمنت تحليل الواقع الراهن، ودراسة الاتجاهات المستقبلية للتعليم العالي، واستقراء الفرص والتحديات، وتنظيم ورش عمل ولقاءات موسّعة شارك فيها قيادات الجامعة ومنسوبيها وطلبتها وشركاؤها من داخل المنطقة وخارجها، بالاستفادة من أفضل الممارسات الوطنية والعالمية. وترتكز الخطة على ثلاثة محاور رئيسة تمثل توجه جامعة تبوك نحو المستقبل، وهي: مستقبل مستدام يعزز التوازن بين النمو الأكاديمي والبحثي والحفاظ على البيئة وكفاءة الموارد، وكفاءات مُمكنة تستثمر في تطوير رأس المال البشري ودعم الابتكار والإنتاجية، وتمييز مؤسسي يرسّخ الجودة والحوكمة ويعزّز الريادة في التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

وإذ تعبّر الجامعة من خلال هذه الخطة عن التزامها الراسخ بتحقيق رؤيتها الطموحة وأهدافها الاستراتيجية، فإنها تتقدّم بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم في إعدادها وتطويرها من القيادات الأكاديمية والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلبة، وشركاء الجامعة من مختلف القطاعات. كما تُثمن جهود اللجان وفرق العمل التي شاركت في مراحل التخطيط والتحليل والمراجعة وصياغة المخرجات، وما بذلوه من عطاء مهني وتعاون بناء أسهم في بلورة هذه الخطة بصورتها المتكاملة. وبهذه المرتكزات والجهود المخلصة، تنطلق جامعة تبوك نحو مرحلة جديدة من التطوير المؤسسي والريادة الأكاديمية، مرتكزةً على هويتها البيئية والتقنية، وساعيةً إلى الإسهام بفاعلية في تحقيق التنمية المستدامة وطنياً، تحت ظل القيادة الرشيدة لخادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين حفظهما الله.

1. الإطار العام لبناء الخطة الاستراتيجية

يمثل هذا الفصل المدخل التأسيسي للخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك، حيث يضع الإطار العام الذي انطلقت منه عملية التخطيط الاستراتيجي. ويبدأ هذا الإطار بعرض نبذة تعريفية عن الجامعة مدعومة بأهم إحصاءاتها المؤسسية، بوصفها خط الأساس الذي يُبنى عليه فهم واقع الجامعة، وحجمها الأكاديمي والتشغيلي، وممكنتها البشرية والبنوية، وما تشكله من فرص وتحديات في مسار التخطيط المستقبلي. وانطلاقاً من هذا العرض التأسيسي، يستعرض الفصل المنطلقات المنهجية التي اعتمدت في إعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة، بما يشمل النماذج والأدوات التخطيطية، ورحلة إعداد الاستراتيجية بمراحلها وإجراءاتها وخطتها الزمنية، بما يضمن اتباع منهجية علمية تشاركية قائمة على التحليل والمواءمة وقياس الأداء. كما يتناول الفصل الإطار المرجعي للخطة، من خلال تحديد المرجعيات الوطنية والمؤسسية الحاكمة التي وجهت صياغة التوجهات والأهداف الاستراتيجية، وضمنت اتساقها مع سياسات التعليم العالي وأهداف رؤية السعودية 2030.

ويختتم الفصل بعرض الإطار المؤسسي لجامعة تبوك، الذي يشمل ممكنتها المؤسسية، وهويتها المكانية والمؤسسية، وهيكلها التنظيمي، ومحطات تطورها المؤسسي، وتحليل مسار تطورها الاستراتيجي من الخطة الأولى حتى الخطة الرابعة. ويُعد هذا العرض المتكامل أساساً تحليلياً يربط بين واقع الجامعة الحالي وطموحاتها المستقبلية، ويمهّد للانتقال المنهجي في الفصول اللاحقة إلى تشخيص القضايا الاستراتيجية، وصياغة التوجهات الاستراتيجية والأهداف والمبادرات على أسس واقعية قابلة للتنفيذ، وتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة والأثر التنموي.

1.1 نبذة عن جامعة تبوك

أُنشئت جامعة تبوك عام (1427هـ / 2006م) بموجب الموافقة السامية الصادرة وفق التوجيه البرقي الكريم رقم (3514/م ب) بتاريخ (3/5/1427هـ) الموافق (30/5/2006م)، لتكون مؤسسة تعليمية حكومية رائدة في منطقة تبوك، تضطلع بدور محوري في إعداد الكفاءات الوطنية المؤهلة، ودعم التنمية التعليمية والمعرفية، والإسهام في خدمة المجتمع المحلي والإقليمي. وقد جاء إنشاء الجامعة في إطار التوسع الاستراتيجي لمنظومة التعليم العالي بالمملكة، وتعزيز دور الجامعات في تنمية المناطق ودعم الاقتصاد المعرفي، ومنذ تأسيسها، شهدت جامعة تبوك نموًا متسارعًا في منظومتها الأكاديمية والبحثية، وتوسعًا تدريجيًا في بنيتها التحتية التعليمية والتقنية، بما يعكس تطورها المؤسسي وقدرتها على الاستجابة لمتطلبات التنمية الوطنية. وقد تزامن هذا النمو مع التحولات الكبرى التي يشهدها قطاع التعليم العالي، وسعي الجامعة إلى مواءمة برامجها وتوجهاتها مع مستهدفات رؤية السعودية 2030، لا سيما في مجالات جودة التعليم، وتنمية القدرات البشرية، وتعزيز الابتكار، وخدمة المجتمع.

يعرض هذا الجزء أبرز الإحصائيات المؤسسية للجامعة، بما يعكس حجمها الأكاديمي والتشغيلي، وقدراتها البشرية والبنوية، ويقدم صورة كمية داعمة لفهم واقع الجامعة وإمكاناتها. وتُعد هذه الإحصائيات خط أساس يُستند إليه في بناء التوجهات والأهداف ومؤشرات الأداء في الخطة الاستراتيجية الرابعة.

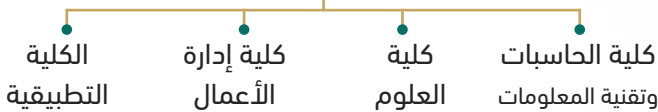
الكليات والبرامج الأكاديمية في جامعة تبوك

تضم جامعة تبوك 18 كلية تتنوع ما بين كليات صحية، علمية، هندسية وإنسانية بالإضافة إلى بعض الكليات الموجودة في الفروع. كما تقدم الجامعة برنامجا أكاديميا موزعا على الدرجات العلمية في مستويات البكالوريوس والدراسات العليا

إجمالي برامج الدراسات العليا

34 برامج الماجستير 2 برامج الدكتوراه

العلمي



إجمالي البرامج الدراسية بمرحلتي البكالوريوس والدبلوم الجامعي

30 برامج البكالوريوس 9 برامج الدبلوم

الصحي



الإنساني



الهندسي



الفروع



عدد طلبة الجامعة ذكور وإناث

عدد الطالبات	عدد الطلاب
22007	13983

توزيع الطلاب حسب الدرجة العلمية

المجموع	الماجستير	الدبلوم المشارك	البكالوريوس	الدرجة العلمية
13983	499	3005	10479	طالب
22007	717	4547	16743	طالبة
35990	1216	7552	27222	المجموع

رأس المال البشري للعام 2025

عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد الكادر الفني	عدد الكادر الإداري
1835	156	906

توزيع هيئة التدريس حسب الرتب العلمية 2025

مدرس	معيد	محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
29	345	277	685	354	145

1.2 الإطار المؤسسي لجامعة تبوك

يمثل الإطار المؤسسي لجامعة تبوك الأساس الذي تُبنى عليه الخطة الاستراتيجية الرابعة، حيث يوضح الخصائص المؤسسية للجامعة، وممكناتها، وهويتها، ومسار تطورها، بما يضمن واقعية التوجهات الاستراتيجية وقابليتها للتنفيذ. ويهدف هذا الإطار إلى تقديم صورة شاملة عن الجامعة البنية الأكاديمية والتنظيمية، وقدراتها البشرية، وبنيتها التحتية، وشبكة شراكاتها، في سياق متكامل يدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.

1.2.1 الممكنات المؤسسية في جامعة تبوك

تمثل الممكنات المؤسسية الأساس التنفيذي للخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك، حيث تعكس القدرات البشرية والأكاديمية والتنظيمية والبنوية والشراكات التي تستند إليها الجامعة في تحقيق توجهاتها الاستراتيجية. وقد تم تحديد هذه الممكنات استنادًا إلى البيانات والإحصاءات المعتمدة في وثائق الجامعة الرسمية، بما يضمن واقعية الخطة وقابليتها للتنفيذ، ويُسهم في بناء أهداف ومبادرات قائمة على خط أساس واضح.

1.2.1.1 الممكّنات البشرية

يُعد رأس المال البشري من أبرز الممكّنات المؤسسية في جامعة تبوك، حيث تضم الجامعة (1,835) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس موزعين على مختلف الرتب العلمية، بما يشمل المعيّدين، والمحاضرين، والأساتذة المساعدين، والأساتذة المشاركين، والأساتذة، وهو ما يوفر تنوعًا في الخبرات الأكاديمية والتخصصية، ويدعم استقرار العملية التعليمية والبحثية. كما يعمل في الجامعة (906) من الكوادر الإدارية و(156) من الكوادر الفنية، بما يشكّل منظومة تشغيلية مساندة تدعم تنفيذ البرامج الأكاديمية، وإدارة الشؤون الطلابية، وتشغيل المرافق والخدمات الجامعية. ويظهر هذا الحجم من الموارد البشرية قدرة الجامعة على إدارة عمليات تعليمية وتشغيلية واسعة النطاق، ويُعد ممكّنًا رئيسيًا لتنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية بكفاءة.

1.2.1.2 الممكّنات الأكاديمية والتعليمية

تتمتع جامعة تبوك بقاعدة أكاديمية متنوعة تشمل (18) كلية موزعة على مسارات صحية، وعلمية، وهندسية، وإنسانية، إضافة إلى كليات جامعية في فروع الجامعة بالمحافظات، بما يعزز دورها الإقليمي في إتاحة التعليم العالي. وتقدم الجامعة (39) برنامجًا أكاديميًا في مرحلتي البكالوريوس والدبلوم، تشمل (30) برنامج بكالوريوس و(9) برنامج دبلوم، إضافة إلى (34) برنامج ماجستير و(2) برنامج دكتوراة في برامج الدراسات العليا، ويُعد هذا التنوع البرامجي ممكّنًا أساسيًا لدعم التوجهات الاستراتيجية المرتبطة بجودة التعليم، وتنمية القدرات البشرية، ومواءمة المخرجات مع احتياجات سوق العمل.

1.2.1.3 الممكّنات الطلابية

تخدم جامعة تبوك قاعدة طلابية واسعة يبلغ إجمالي عددها (35990) طالبًا وطالبة، منهم (13983) طالبًا و(22007) طالبة، موزعين على مختلف الدرجات العلمية. وتشكّل برامج البكالوريوس النسبة الأكبر من أعداد الطلبة، تليها برامج الماجستير، ثم برامج الدبلوم. ويعكس هذا الحجم الطلابي اتساع الأثر التعليمي للجامعة، ويُعد ممكّنًا استراتيجيًا لدعم مبادرات تطوير تجربة الطالب، وتحسين نواتج التعلم، وتعزيز الأنشطة الطلابية، وربط التعليم بالمهارات المطلوبة في سوق العمل.

1.2.1.4 الممكّنات التنظيمية والحوكمة المؤسسية

تستند جامعة تبوك إلى إطار تنظيمي معتمد يعمل في ظل نظام الجامعات ولوائحه التنفيذية، وسياسات وزارة التعليم، ومتطلبات مجلس شؤون الجامعات، بما يدعم استقلالية الجامعة ومرونة اتخاذ القرار. ويُعد هذا الإطار التنظيمي ممكّنًا مؤسسيًا يعزز وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، ويدعم تطبيق مبادئ الحوكمة، والمساءلة، وقياس الأداء. وقد روعي في بناء الخطة الاستراتيجية الرابعة مواءمة الأهداف والمبادرات مع الهيكل التنظيمي القائم، بما يضمن واقعية التنفيذ، وتكامل الأدوار بين الجهات المختلفة داخل الجامعة.

1.2.1.5 إمكانات البنية التحتية الأكاديمية والبحثية والخدمية

تمتلك جامعة تبوك بنية تحتية أكاديمية وبحثية وخدمية داعمة تمثل ممكنًا أساسيًا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الرابعة، وتعكس جاهزية الجامعة لاستيعاب العمليات التعليمية والبحثية والخدمية. وتضم الجامعة (18) كلية مدعومة بمنظومة تعليمية تشمل (825) قاعة دراسية و (240) مختبرًا تعليميًا وبحثيًا، إضافة إلى (6) مكاتب جامعية، بما يوفر بيئة مناسبة لتنفيذ البرامج الأكاديمية وتحقيق متطلبات الجودة. وعلى المستوى البحثي والعلمي، تدعم الجامعة نشاطها البحثي من خلال كرسيين علميين وجمعية علمية واحدة، إلى جانب المختبرات البحثية، بما يساهم في تعزيز البحث التطبيقي وخدمة الأولويات التنموية. أما على مستوى الخدمات الداعمة للحياة الجامعية، فتضم الجامعة (60) مرفقًا طبيًا و(4) مرافق رياضية ووحدة إسعافية واحدة، ما يدعم جودة الحياة الجامعية ويعزز بيئة تعليمية متكاملة. وتشكل هذه البنية التحتية قاعدة داعمة لتنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية المرتبطة بجودة البيئة الجامعية، والتحول الرقمي، والاستدامة التشغيلية، وتحسين تجربة المستخدمين.

1.2.1.6 إمكانات البحث العلمي والدراسات العليا

تستند جامعة تبوك إلى بنية بحثية متنامية يدعمها وجود (34) برنامج ماجستير في تخصصات متعددة، و(2) برامج دكتوراة، إضافة إلى مراكز ومبادرات بحثية، وشراكات بحثية وطنية. وتساهم برامج الدراسات العليا في تعزيز الإنتاج البحثي، وبناء القدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وربط البحث العلمي بالقضايا التنموية ذات الأولوية. ويُعد هذا الواقع البحثي ممكنًا استراتيجيًا لتطوير البحث التطبيقي، وتعزيز الابتكار، ونقل المعرفة، بما ينسجم مع توجهات الخطة الاستراتيجية الرابعة.



1.2.1.7 إمكانات الشراكات الاستراتيجية والتكامل المؤسسي

تمتلك جامعة تبوك شبكة واسعة من الشراكات الاستراتيجية، حيث يتجاوز عدد مذكرات التفاهم والاتفاقيات السارية (70) اتفاقية، وفق وثيقة الشراكات المعتمدة. وتغطي هذه الشراكات جهات حكومية وهيئات وطنية، وجامعات سعودية، ومراكز بحثية، وشركات وطنية، ومؤسسات تنموية، إضافة إلى مشروعات وطنية كبرى في منطقة تبوك، وتشمل مجالات الشراكات التعليم، والبحث العلمي، والصحة، والطاقة، والبيئة، والتقنية، والذكاء الاصطناعي، والتنمية المجتمعية، والجودة والاعتماد، وكفاءة الإنفاق. وتمثل هذه الشراكات ممكنًا مؤسسيًا محوريًا لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، من خلال ربط البرامج الأكاديمية بسوق العمل، وتعزيز البحث التطبيقي، ودعم التدريب والتوظيف، وتوسيع نطاق الأثر المجتمعي والاقتصادي للجامعة.

1.2.1.8 دور الممكنات المؤسسية في توجيه التوجهات الاستراتيجية

تمثل الممكنات المؤسسية لجامعة تبوك، كما تم استعراضها في هذا الجزء، الأساس الذي انطلقت منه عملية صياغة التوجهات والأولويات الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية الرابعة، إذ لم يُقصد بعرضها توصيف الواقع المؤسسي فحسب، وإنما تحليل القدرات الفعلية التي تمتلكها الجامعة، وتحديد نطاق ما يمكن تحقيقه استراتيجيًا خلال فترة الخطة. وقد أتاح هذا التحليل فهمًا معمقًا لمستوى الجاهزية المؤسسية، والفرص المتاحة، والقيود المحتملة، بما أسهم في توجيه عملية الاختيار الاستراتيجي على أسس واقعية قابلة للتنفيذ.

فقد أسهم تحليل الممكنات البشرية في إبراز حجم وتنوع الكفاءات الأكاديمية والإدارية والفنية، وما توفره من قدرات تدعم توجيه الأولويات نحو تحسين جودة التعليم، وتعزيز البحث العلمي والابتكار، وتمكين رأس المال البشري، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما شكّلت الممكنات الأكاديمية والتعليمية، بما تتضمنه من تنوع في الكليات والبرامج الأكاديمية وتوزيعها الجغرافي، مدخلًا رئيسًا لتوجيه التوجهات الاستراتيجية نحو التوسع النوعي، ومواءمة المخرجات التعليمية مع احتياجات سوق العمل والمشروعات الوطنية الكبرى في منطقة تبوك.

وفي السياق ذاته، أسهمت الممكنات التنظيمية والحوكمة المؤسسية في ترجيح أولويات استراتيجية مرتبطة بتطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز وضوح الصلاحيات، وتفعيل منظومات الحوكمة والمساءلة وقياس الأداء، بما يضمن قدرة الجامعة على تنفيذ المبادرات الاستراتيجية بكفاءة واستدامة. كما أسهم تحليل الممكنات البنيوية والتقنية في توجيه التوجهات نحو التحول الرقمي، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتبني ممارسات الاستدامة البيئية والتشغيلية، بما يتسق مع الهوية المؤسسية للجامعة.

أما الممكنات البحثية وشبكة الشراكات الاستراتيجية، فقد شكّلت أساسًا لتوجيه الأولويات نحو دعم البحث التطبيقي، وتعزيز الابتكار، وتوسيع الأثر المجتمعي والاقتصادي لمخرجات الجامعة، من خلال التكامل مع الجهات الحكومية والخاصة والمشروعات التنموية الكبرى في المنطقة.

وبناءً على ما سبق، فإن الممكنات المؤسسية تمثل الإطار التحليلي الذي استندت إليه عملية بناء التوجهات والأهداف الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية الرابعة، وأسهمت في ضمان اتساقها مع واقع الجامعة وقدراتها الفعلية، بما يعزز قابليتها للتنفيذ ويحقق الأثر المؤسسي والتنموي المستهدف.

1.2.2 الهوية المكانية: التسمية والنطاق الجغرافي

تستمد جامعة تبوك هويتها المكانية من منطقة تبوك التي تحمل اسمها، بوصفها الجامعة الحكومية الرئيسة في المنطقة، والجهة الأكاديمية التي تضطلع بدور محوري في دعم التنمية التعليمية والمعرفية والبحثية في شمال غرب المملكة العربية السعودية. وتعكس تسمية الجامعة ارتباطها المباشر بالمكان ودورها التنموي، بما يتسق مع توجهات منظومة التعليم العالي في مواءمة الجامعات مع احتياجات مناطقها. وتقع منطقة تبوك في شمال غرب المملكة، وتضم عددًا من المحافظات والمراكز التابعة لها، من أبرزها: مدينة تبوك (مقر الإمارة)، وضباء، وحقل، وتيماء، وأمّالج، والوجه، إضافة إلى عدد من المراكز السكانية التابعة. ويمنح هذا الامتداد الجغرافي المنطقة تنوعًا ديمغرافيًا واقتصاديًا، ويخلق احتياجات تعليمية وتنموية متفاوتة تتطلب أدوارًا أكاديمية وبحثية متخصصة.

يغطي النطاق الجغرافي لجامعة تبوك مدينة تبوك وعددًا من محافظات المنطقة من خلال فروع وكليات جامعية تشمل: الكلية الجامعية بـضباء، والكلية الجامعية بحقل، والكلية الجامعية بتيماء، والكلية الجامعية بأمّالج، والكلية الجامعية بالوجه، إضافة إلى كلية السياحة والضيافة بالوجه. ويعزز هذا الانتشار الجغرافي دور الجامعة في إتاحة التعليم العالي، وتقليل الفجوة المكانية في الوصول إلى الخدمات التعليمية، ودعم التنمية المحلية في المحافظات.

تتمتع منطقة تبوك بخصوصية تنموية متنامية، حيث تُعد إحدى المناطق الرئيسة المستهدفة بالمشروعات الوطنية الكبرى ضمن رؤية السعودية 2030. وتشمل هذه المشروعات مشروع نيوم (NEOM)، ومشروع البحر الأحمر، ومشروع أمّالا (Amaala)، وهي مشروعات ذات أبعاد اقتصادية وسياسية وتقنية وبيئية، تتطلب كفاءات بشرية عالية التأهيل، وبحوثًا تطبيقية، وبرامج تعليمية متقدمة، وشراكات فاعلة مع مؤسسات التعليم العالي. وتنعكس هذه الخصوصية المكانية والتنموية على دور جامعة تبوك في توجيه أولوياتها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية، من خلال التركيز على التخصصات والبرامج التي تخدم احتياجات المنطقة، ودعم البحث التطبيقي المرتبط بالمشروعات الكبرى، وتعزيز الشراكات مع الجهات الحكومية والخاصة، بما يعزز إسهام الجامعة في تحقيق التنمية الإقليمية المستدامة، ويكرّس مكانتها بوصفها شريكًا تنمويًا فاعلًا في منطقة تبوك.

1.2.3 الهوية المؤسسية لجامعة تبوك

تمثل الهوية المؤسسية لجامعة تبوك إطارًا استراتيجيًا موجّهًا يعبر عن ميزتها النسبية والتنافسية، ويحدّد مجالات تركيزها الرئيسة، بما يسهم في توجيه جهودها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية بصورة تكاملية. كما تُعدّ الهوية المؤسسية مرجعًا حاكمًا لتصميم الخطط والبرامج والمبادرات، وتعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمعرفية، بما يعزز الأثر التنموي للجامعة على المستويات المحليّة والإقليميّة والوطنية. وتبرز أهمية الهوية المؤسسية في تمكين الجامعة من التفاعل الفاعل مع التوجهات الوطنية ورؤية السعودية 2030، ومواكبة التحولات العالمية المتسارعة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعظيم أثر مخرجات التعليم والبحث العلمي والابتكار، بما يسهم في تعزيز المكانة الأكاديمية والبحثية والمجتمعية للجامعة. وانطلاقًا من ذلك، حرصت الجامعة على اختيار هويتها المؤسسية ومجالات تركيزها وفق منهجية علمية ومعايير واضحة تتسق مع الإطار المعتمد من وزارة التعليم، وتدعم توجهاتها الاستراتيجية، وتعزز تميزها المؤسسي، وتشمل هذه المعايير ما يلي:

- التمايز المؤسسي: تحقيق ميزة نسبية وتنافسية مقارنة بالجامعات الأخرى.
 - توفر الكفاءات: وجود كوادر بشرية مؤهلة وخبرات بحثية وتطبيقية داعمة لمجالات التركيز.
 - المواءمة مع رؤية السعودية 2030: الإسهام في تحقيق مستهدفات الرؤية وبرامجها التنفيذية ذات الصلة.
 - قوة الأثر وفرص النمو: التركيز على مجالات ذات أثر تنموي واسع ومستدام.
 - الجدوى الاقتصادية: دعم تنويع مصادر الدخل وتعظيم العائد البحثي والابتكاري.
 - الموارد المتاحة: البناء على نقاط القوة والإمكانات الحالية للجامعة.
 - التميّز المعرفي والتكامل البيئي: توظيف التخصصات العلمية وتعزيز التكامل فيما بينها.
- وبناءً على تحليل المعايير السابقة، وبالنظر إلى الخصوصية الجغرافية لمنطقة تبوك، وارتباط الجامعة بالمشروعات الوطنية الكبرى في المنطقة، اعتمدت جامعة تبوك هوية مؤسسية قائمة على محورين رئيسيين هما: الاستدامة البيئية، والتقنيات الحديثة.

المحور الأول: الاستدامة البيئية

يُعد محور الاستدامة البيئية أحد الركائز الرئيسة للهوية المؤسسية لجامعة تبوك، انطلاقًا من أهمية المحافظة على الموارد الطبيعية، وحماية النظم البيئية، وتعزيز كفاءة استخدام الطاقة والمياه، وتطوير حلول مبتكرة للتحديات البيئية. ويتواءم هذا المحور مع طبيعة المنطقة التي تحتضن مشروعات تنموية وسياحية كبرى ومحميات طبيعية ذات قيمة وطنية وعالمية. ويسهم هذا المحور في دعم التحول نحو الاقتصاد الأخضر، وتعزيز البحث والتطوير في مجالات الطاقة المتجددة، والتقنيات البيئية، وإدارة الموارد الطبيعية، والاستدامة الحضرية، بما يعزز جودة الحياة ويحقق التنمية المستدامة.

المحور الثاني: التقنيات الحديثة

يمثل محور التقنيات الحديثة ركيزة أساسية في الهوية المؤسسية لجامعة تبوك، نظرًا لدوره المحوري في تمكين التحول الرقمي، وتطوير الحلول الذكية، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال القائمة على المعرفة. ويشمل هذا المحور توظيف التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات، والتقنيات الحيوية والطبية، والتقنيات الصحية الرقمية. كما يسهم هذا المحور في رفع كفاءة الخدمات التعليمية والبحثية، وتعزيز جاهزية الجامعة لمتطلبات المستقبل، ودعم التكامل بين التقنية والتنمية المستدامة، بما يعزز الأثر الاقتصادي والاجتماعي للجامعة في المنطقة.

1.2.4 الهيكل التنظيمي

يعكس الهيكل التنظيمي لجامعة تبوك الإطار المؤسسي الحاكم لإدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية والبحثية، ويُعد أحد الممكنات الرئيسة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الرابعة بكفاءة وفاعلية. وقد صُمم الهيكل التنظيمي بما يحقق وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، ويعزز مبادئ الحوكمة، ويدعم التكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بما يتوافق مع نظام الجامعات ولوائحه التنفيذية، وتوجهات وزارة التعليم ومجلس شؤون الجامعات. يتصدر رئيس الجامعة قمة الهرم التنظيمي، بوصفه الجهة العليا المسؤولة عن القيادة الاستراتيجية، والإشراف العام على تنفيذ السياسات والبرامج، وتحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية. ويرتبط به عدد من الوحدات الداعمة ذات الطابع الاستراتيجي والحوكومي، من بينها وحدات التخطيط الاستراتيجي، والمراجعة الداخلية، والمتابعة المؤسسية، وعمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي بما يعزز الرقابة، ويدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.

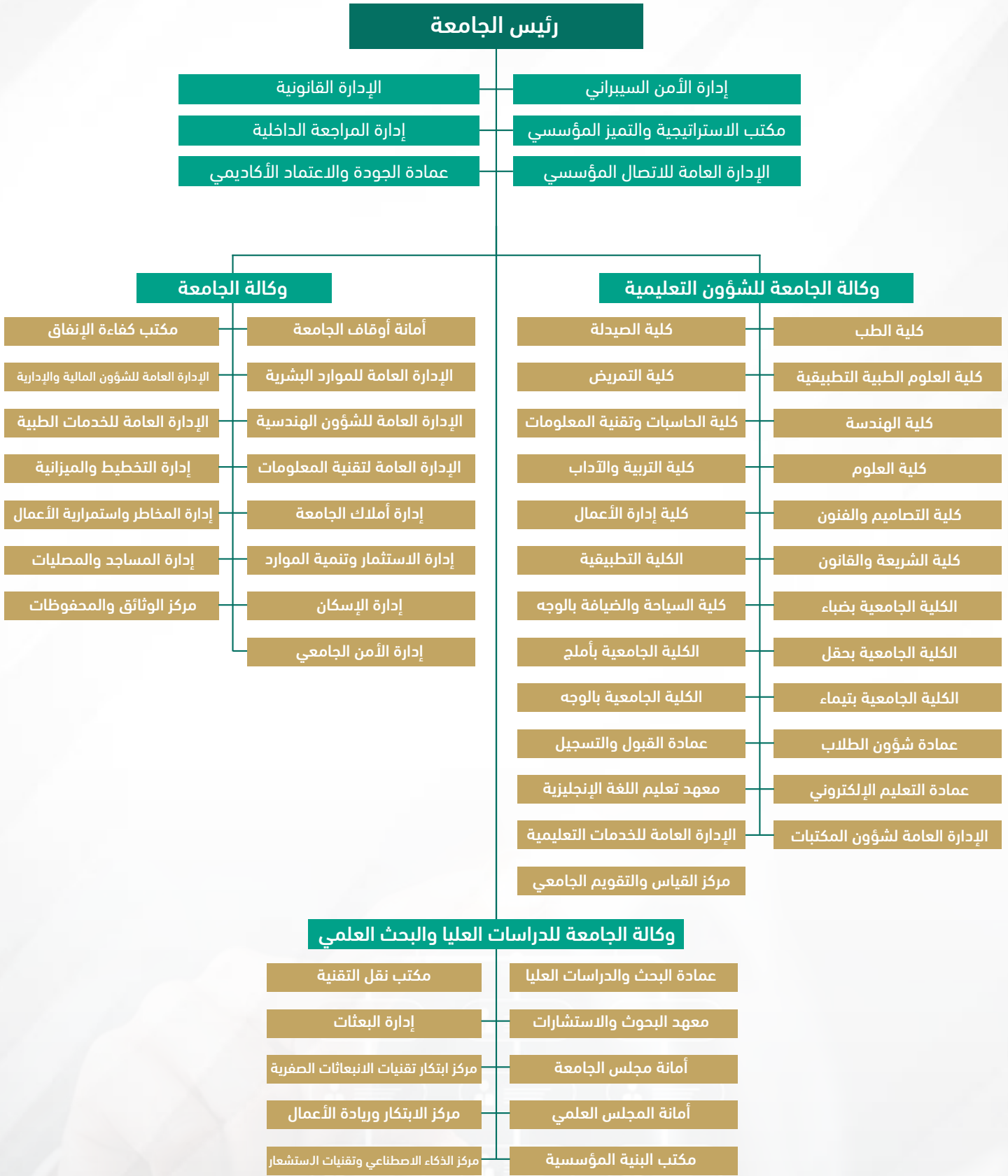
ويضم الهيكل التنظيمي عددًا من الوكالات الرئيسة التي تتولى إدارة المحاور الأساسية لعمل الجامعة، وتشمل وكالة الجامعة للشؤون التعليمية، ووكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، ووكالة الجامعة، ويُظهر هذا التقسيم وضوح التخصص الوظيفي، ويعكس توجه الجامعة نحو الفصل بين الأدوار الأكاديمية، والبحثية، والتنظيمية، والتشغيلية.

وتندرج تحت هذه الوكالات عمادات وكليات ووحدات متخصصة، حيث تشكل الكليات الأكاديمية الذراع التنفيذية الرئيسة للجامعة في تقديم البرامج التعليمية، وتطوير المناهج، والإشراف على العملية الأكاديمية، بينما تتولى العمادات المساندة مهام دعم الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي، والجودة، والتحول الرقمي، والخدمات الجامعية، بما يحقق التكامل المؤسسي.

كما يراعي الهيكل التنظيمي الامتداد الجغرافي للجامعة من خلال وجود تنظيم إداري واضح لإدارة الكليات الجامعية والفروع في محافظات منطقة تبوك، بما يضمن توحيد السياسات والإجراءات، وتحقيق العدالة في تقديم الخدمات التعليمية، ودعم الدور التنموي للجامعة في مختلف محافظات المنطقة. ويدعم هذا الهيكل التنظيمي تنفيذ الخطة الاستراتيجية الرابعة من خلال:

- تعزيز وضوح خطوط الاتصال وصنع القرار.
 - تمكين الوحدات الأكاديمية والإدارية من تنفيذ المبادرات الاستراتيجية بكفاءة.
 - دعم تطبيق مبادئ الحوكمة، والمساءلة، وقياس الأداء.
 - تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ التشغيلي.
- وتؤكد جامعة تبوك من خلال هيكلها التنظيمي التزامها بتبني نموذج مؤسسي مرن وقابل للتطوير، يواكب متطلبات المرحلة القادمة، ويدعم تحقيق التميز المؤسسي، والاستدامة، وتعظيم الأثر الأكاديمي والبحثي والمجتمعي ضمن إطار الخطة الاستراتيجية الرابعة.

شكل 1: الهيكل التنظيمي لجامعة تبوك



1.2.5 التحديات العامة وحدود الإطار المؤسسي

على الرغم مما تتمتع به جامعة تبوك من إمكانات مؤسسية بشرية وأكاديمية وتنظيمية وبنوية داعمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الرابعة، إلا أن عملية التخطيط الاستراتيجي أخذت في الاعتبار وجود عدد من التحديات العامة والقيود المؤسسية المحتملة التي قد تؤثر على وتيرة التنفيذ وكفاءته، والتي تفرضها طبيعة البيئة التنظيمية والتشغيلية التي تعمل ضمنها الجامعة.

وتشمل هذه التحديات، بوجه عام، التحديات التنظيمية المرتبطة بتعدد الجهات ذات العلاقة، وتداخل الصلاحيات في بعض المسارات الإجرائية، ومتطلبات الامتثال للأنظمة واللوائح المنظمة لعمل الجامعات، وما يترتب على ذلك من الحاجة إلى تحقيق مواءمة مستمرة بين الطموحات الاستراتيجية ومتطلبات الحوكمة والضبط المؤسسي. كما تبرز التحديات المالية بوصفها أحد المحددات المؤثرة، في ظل مركزية الصرف، وتفاوت مرونة تخصيص الموارد، وارتباط بعض المبادرات بتوفر تمويل مستدام أو شراكات داعمة.

وفي الجانب التشغيلي، تواجه الجامعة تحديات تتعلق بإدارة التغيير، ومواءمة الهياكل والإجراءات مع التوجهات الجديدة، ورفع جاهزية الموارد البشرية لاستيعاب التحولات المرتبطة بالتحول الرقمي، والاستدامة البيئية، وتطوير نماذج العمل الأكاديمي والإداري. كما يُعد التوسع الجغرافي للجامعة وتعدد فروعها أحد العوامل التي تتطلب تنسيقًا عاليًا لضمان اتساق التنفيذ وتحقيق العدالة في توزيع الموارد والخدمات.

ويُنظر إلى هذه التحديات بوصفها محددات عامة للإطار المؤسسي، وليست معوقات مانعة للتنفيذ، حيث تم استيعابها ضمن منهجية إعداد الخطة، وأُخذت في الحسبان عند صياغة التوجهات والأهداف الاستراتيجية، بما يضمن واقعية الخطة، وتدرج تنفيذها، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات التنظيمية والمالية والتشغيلية، على أن يتم التعامل مع تفاصيلها ضمن الأطر التنفيذية وآليات الحوكمة وإدارة المخاطر الواردة في الفصول اللاحقة

1.2.6 التطور الاستراتيجي من الخطة الأولى إلى الخطة الرابعة في جامعة تبوك

اعتمدت جامعة تبوك منذ تأسيسها نهجًا مؤسسيًا متدرجًا في التخطيط الاستراتيجي، بوصفه أداة رئيسة لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري، وتحسين جودة المخرجات التعليمية والبحثية، وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع والتنمية الإقليمية. وقد جاء هذا النهج استجابةً للتحويلات المتسارعة في قطاع التعليم العالي، ومتطلبات الحوكمة، وقياس الأداء، ورفع كفاءة وفاعلية العمل المؤسسي. ومع إطلاق رؤية السعودية 2030 وما صاحبها من إعادة تشكيل لمنظومة التعليم العالي، واصلت الجامعة تطوير خططها الاستراتيجية بصورة دورية، بما يعكس انتقالها المرهلي من مرحلة التأسيس وبناء القدرات، إلى مرحلة المواءمة والجودة، ثم التمكين المؤسسي، وصولًا إلى مرحلة النضج الاستراتيجي التي تجسدها الخطة الاستراتيجية الرابعة (2026-2030).

جدول 1: التطور الكمي للتخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من الخطة الأولى إلى الرابعة

البعد الاستراتيجي	الخطة الأولى 2013-2017	الخطة الثانية 2018-2022	الخطة الثالثة 2023-2025	الخطة الرابعة 2026-2030
المحاور الاستراتيجية	3	4	4	5
الأهداف الاستراتيجية	6	6	5	7
الأهداف التشغيلية	6	20	19	37
المبادرات	55	72	66	131
المؤشرات	158	153	87	241
رؤية الجامعة	تطمح جامعة تبوك لأن تكون صرحاً تعليمياً شاملاً يقدم خدمة تعليمية متميزة، تثريه شراكات مجتمعية مثمرة وبحوث ودراسات أكاديمية منتقاة تعود بالنفع على مستقبل منطقة تبوك والمملكة.	جامعة متميزة تعليمياً وبحثياً مسهمة في خدمة المجتمع	جامعة متميزة تعليمياً وبحثياً مساهمة في خدمة المجتمع	جامعه رائدة تعليمياً وبحثياً تسهم في خدمة المجتمع وتعزز ممارسات الاستدامة
رسالة الجامعة	تلتزم جامعة تبوك بتقديم خدمات تعليمية نوعية معتمدة أكاديمياً من قبل جهات الاعتماد الوطنية والدولية وتركز من خلالها على طلاب المرحلة الجامعية وتعمل على تنمية شراكات مجتمعية إيجابية ومستمرة وإجراء بحوث في مجالات تهم المجتمع وتفي باحتياجات مواطني منطقة تبوك وتدعم وتثري الخبرات التعليمية لطلاب الجامعة	تقديم تعليم جامعي متميز يلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل من خلال بيئة تعليمية وإدارية وتقنية جاذبة، داعمة للبحث والابتكار	تعليم جامعي متميز، يتمحور حول الطالب ليسهم في بناء المشاريع التنموية، ويكون فاعلاً في تنمية المجتمع المحلي، في بيئة ابتكارية محفزة	تقديم تعليم متميز وأبحاث تطبيقية ذات أثر ملموس، تسهم في تلبية احتياجات سوق العمل، وتستثمر أحدث التقنيات في بيئة أكاديمية محفزة، من أجل تحقق تنمية مستدامة تعزز من مكانتها العلمية والمجتمعية

الخطة الرابعة 2026-2030	الخطة الثالثة 2023-2025	الخطة الثانية 2018-2022	الخطة الأولى 2013-2017	البعد الاستراتيجي
على المستوى المؤسسي: - التميز المؤسسي - الابتكار والتطوير المستمر - الاستدامة -الشراكات الفاعلة - الشفافية والمساءلة على المستوى الفردي: - المسؤولية الفردية - الإلتقان والجودة - العمل الجماعي -الابتكار والمبادرة - العدالة والنزاهة -الوعي بالاستدامة	على مستوى المؤسسة - الابتكار - الاستدامة - الفاعلية - التميز على مستوى الفرد - الأثر المجتمعي - ذاتي التعلم - ذوي مرونة - مشاركين	- الجودة والتميز - العمل بروح الفريق الواحد - الإبداع والابتكار - الشفافية والمساءلة - الولاء والانتماء - الأمانة والاحترام - القيادة وتحمل المسؤولية - المسؤولية الاجتماعية	- الجودة والتميز - الأمانة والاحترام والثقة - الاكتشاف، الابتكار، المعرفة، والإبداع - السهولة، اللاتزام، القيادة، وخدمة المجتمع - الإشراف وتحمل المسؤولية	القيم المؤسسية للجامعة
النهج المتكامل القائم على القضايا والأثر	التكامل المؤسسي والتركيز على الكفاءة	- المواطنة مع رؤية 2030 وتحسين الحكومة	بطاقة الأداء المتوازن والتركيز على النمو الكمي	منهجية إعداد الخطة
الريادة والاستدامة وتعظيم الأثر	التمكين والحكومة	- الجودة والمواطنة	التأسيس وبناء القدرات	التوجه العام

يعرض جدول (1) التطور الكمي للتخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك عبر أربع خطط متتابعة، مبررًا التوسع التدريجي في مكونات الخطة من حيث المحاور والأهداف والمبادرات ومؤشرات الأداء، ويعكس هذا التدرج انتقال الجامعة من تخطيط يركّز على تنظيم الأنشطة وبناء الهياكل الأساسية إلى تخطيط أكثر تكاملًا قائم على تحديد الأولويات وربط الأداء بالنتائج والأثر، بما يؤكد نضج المنهج التخطيطي وواقعية الخطة الاستراتيجية الرابعة وقابليتها للتنفيذ والمتابعة والتقييم. ويبرز الشكل (2) الإطار المتكامل للخطة الاستراتيجية الرابعة، موضحةً كيفية ترجمة الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية إلى توجهات وأهداف ومبادرات ومؤشرات أداء مترابطة. وتعكس الإحصائيات المصاحبة اتساع نطاق التخطيط وارتفاع مستوى النضج المنهجي، بما يدل على الانتقال من التركيز على تنظيم الأنشطة إلى بناء منظومة أداء قائمة على النتائج والأثر. ويؤكد هذا التكامل قدرة الجامعة على تحويل توجهاتها الاستراتيجية إلى مسارات تنفيذية واضحة، تعزز فاعلية المتابعة، وتدعم تحقيق أثر مؤسسي وتنموي مستدام.

شكل 2: الإطار المتكامل للخطوة الاستراتيجية الرابعة

الرؤية

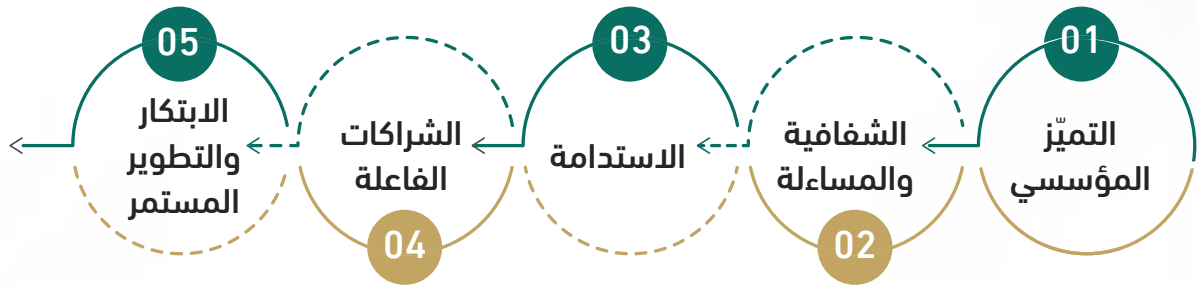
جامعه رائدة تعليميا وبحثيا تسهم في خدمة المجتمع وتعزز ممارسات الاستدامة

الرسالة

تقديم تعليم متميز وأبحاث تطبيقية ذات أثر ملموس، تسهم في تلبية احتياجات سوق العمل، وتستثمر أحدث التقنيات في بيئة أكاديمية محفزة، من أجل تحقيق تنمية مستدامة تعزز من مكانتها العلمية والمجتمعية

القيم

القيم المؤسسية



القيم الفردية



مؤشرات المبادرات	المبادرات	مؤشرات الأهداف التشغيلية	الأهداف التشغيلية	مؤشرات الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	التوجهات الاستراتيجية	
75	40	8	8	KPI 1.1 نسبة توظيف الخريجين خلال 12 شهر بعد التخرج	تعزيز التميز الأكاديمي	التميز الأكاديمي والبحثي	
				KPI 1.2 مستوى رضا الطلبة عن جودة الخدمات التعليمية			
				KPI 1.3 نسبة البرامج الأكاديمية المعتمدة اعتمادا كاملا			
55	22	5	5	KPI 2.1 ترتيب جامعة تبوك في التصنيفات العالمية (QS - -THI -ARWU)	دعم البحث والابتكار		
				KPI 2.2 نسبة الأبحاث المدعومة من جهات محلية أو دولية			
				KPI 2.3 معدل النمو في براءات الاختراع المودعة			
				KPI 2.4 نسبة طلاب الجامعة المشاركين في المشاريع الريادية			
19	15	5	5	KPI 3.1 ترتيب جامعة تبوك في تصنيف (Sustainability Impact Ratings)	تعزيز الاستدامة البيئية		الاستدامة البيئية والتقنيات الحديثة
				KPI 3.2 معدل الانخفاض في البصمة الكربونية للجامعة			
24	17	6	6	KPI 6.2 نسبة الرضا عن جودة الحياة في البيئة الجامعية ومرافقها	تطوير البنية التحتية والحوكمة المؤسسية		حوكمة فعّالة وكفاءة في الأداء المؤسسي والإنفاق
				KPI-6.2 معدل النضج المؤسسي للحكومة			
				KPI-6.3 نسبة الامتثال للتحويل الرقمي في الجامعة			
24	14	3	3	KPI 4.1 نسبة الإيرادات الذاتية من ميزانية الجامعة	تحقيق الاستدامة المالية		
				KPI 4.2 معدل الإنفاق السنوي على الطالب من الميزانية التشغيلية			
				KPI 4.3 معدل النمو السنوي في إيرادات الأوقاف الجامعية			
				KPI 4.4 معدل النمو السنوي في الإيرادات الناتجة عن استثمارات الجامعة			
20	14	6	6	KPI 5.1 نسبة الارتباط الوظيفي لمنسوبي الجامعة	رفع كفاءة الموارد البشرية بالجامعة	بناء القدرات وتنمية رأس المال البشري	
				KPI 5.2 نسبة منسوبي الجامعة المشاركين في برامج التطوير والتأهيل المهني			
24	9	8	4	KPI 7.1 نسبة المبادرات المجتمعية المنفذة ذات الأثر الفاعل والمعتمدة عبر المنصات الوطنية ذات الصلة	توسيع الأثر المجتمعي	دور تنموي ومجتمعي فاعل وشراكات	
				KPI 7.2 نسبة مشاركة منسوبي وطلاب الجامعة في أنشطة العمل التطوعي المسجلة في المنصة الوطنية للعمل التطوعي			
241	131	41	37	17	7	5	

1.3 الإطار المنهجي لإعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة

يحدد هذا الإطار المنهجي الأسس العلمية والعملية التي استندت إليها جامعة تبوك في إعداد خطتها الاستراتيجية الرابعة، بما يضمن اتباع نهج تخطيطي متكامل قائم على التحليل الموضوعي، والمشاركة المؤسسية، والمواءمة مع المرجعيات الوطنية والتنظيمية. ويهدف هذا الإطار إلى توضيح النماذج والأدوات والمنهجيات المستخدمة في بناء الخطة، وآلية الانتقال المنهجي من تشخيص الواقع إلى صياغة التوجهات والأهداف والمبادرات، بما يعزز جودة التخطيط ويضمن قابلية التنفيذ وقياس الأثر خلال فترة الخطة.

1.3.1 النماذج والأدوات المعتمدة في بناء الخطة

اعتمدت جامعة تبوك في إعداد خطتها الاستراتيجية الرابعة (2026-2030) نهجًا تكامليًا متقدمًا في التخطيط الاستراتيجي، يقوم على توظيف مجموعة من النماذج والأدوات المنهجية المعتمدة عالميًا، بدل الاكتفاء بنموذج واحد جامد. ويهدف هذا النهج إلى تحقيق التوازن بين التحليل العميق للواقع المؤسسي، وتحديد القضايا ذات الأولوية، وتحويل التوجهات الاستراتيجية إلى أهداف ومبادرات قابلة للتنفيذ والقياس، مع تعزيز الحوكمة والاستدامة المؤسسية. وتم اختيار هذه النماذج والأدوات بناءً على:

- طبيعة جامعة تبوك كجامعة إقليمية ذات دور تنموي محوري.
 - متطلبات نظام الجامعات الجديد وتوجهات وزارة التعليم.
 - نتائج تقييم الخطة الاستراتيجية السابقة.
 - أفضل الممارسات المستخلصة من المقارنات المرجعية مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية.
- ويُبين الجدول التالي النماذج والأدوات المعتمدة، والغرض من استخدامها، ودورها في مراحل بناء الخطة الاستراتيجية الرابعة.

جدول 2: النماذج والأدوات المعتمدة في بناء الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك

م	النموذج / الأداة	مرحلة التوظيف في الخطة	مبررات الملاءمة لجامعة تبوك
1	نموذج الإطار المنطقي (Logical Framework Approach)	الإعداد، التنظيم، متابعة مراحل بناء الخطة	مناسب لإدارة مشروع التخطيط نفسه، وضمان الانضباط الزمني والمنهجي دون فرضه كنموذج مهيم
2	التحليل الرباعي (SWOT Analysis)	مرحلة التشخيص والتحليل	أداة أساسية لفهم الواقع المؤسسي وبناء القضايا الاستراتيجية على أسس واقعية
3	تحليل البيئة الخارجية (PESTEL)	مرحلة التحليل الاستراتيجي	يربط الخطة بتوجهات رؤية السعودية 2030 والتحول الوطني والعالمية
4	تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis)	التشخيص وصياغة التوجهات	يعزز النهج التشاركي ومواءمة الخطة مع الطلبة وسوق العمل والمجتمع
5	تقييم الخطة الاستراتيجية السابقة (Gap Analysis – KPI Review – Root Cause Analysis)	مرحلة ما قبل الصياغة	يضمن البناء التراكمي وعدم تكرار التحديات السابقة
6	المقارنات المرجعية (Benchmarking)	التحليل وصياغة الأهداف	تدعم الواقعية والطموح المتوازن في تحديد المستهدفات
7	نموذج التخطيط القائم على القضايا والأولويات (Issue-Based & Priority-Based Planning)	صياغة التوجهات والمحاور الاستراتيجية	الأنسب لجامعة تبوك في هذه المرحلة لكونه يعالج تحديات حقيقية ومباشرة
8	بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard – BSC)	بناء الأهداف والمؤشرات	يربط الرؤية بالتنفيذ ويعزز ثقافة الأداء والنتائج
9	نماذج الحوكمة المؤسسية (RASCI) مصفوفات الصلاحيات	مرحلة التنفيذ والمتابعة	تتوافق مع متطلبات الحوكمة ونظام الجامعات الجديد
10	نماذج إدارة المخاطر	المتابعة والاستدامة	تضمن استمرارية تنفيذ الخطة وتقليل الانحرافات

يعكس هذا التكامل بين النماذج والأدوات نضج المنهج التخطيطي لجامعة تبوك، ويؤكد انتقالها من التخطيط التقليدي إلى التخطيط القائم على القضايا، والأثر، والحوكمة، بما يضمن أن تكون الخطة الاستراتيجية الرابعة وثيقة عملية قابلة للتنفيذ والمتابعة، ومتناسكة مع التوجهات الوطنية والخصوصية المؤسسية للجامعة.

1.3.2 خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية: المراحل والإطار الزمني

اعتمدت جامعة تبوك في إعداد خطتها الاستراتيجية الرابعة على مسار مرحلي واضح، تم تحديده مسبقاً ضمن خطة عمل إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية الرابعة، بما يضمن الاتساق بين التخطيط والتنفيذ، ويحقق الانضباط المنهجي، وقابلية التتبع، والشفافية في جميع مراحل الإعداد. ويعرض هذا الجزء المراحل المعتمدة لإعداد الخطة الاستراتيجية، ومخرجات كل مرحلة، ثم الخطة الزمنية المصاحبة لها، دون التوسع في النماذج أو الأدوات التي تم توضيحها في جزئية مستقلة سابقاً.

جدول 3: مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك

م	مسمى المرحلة	الهدف العام للمرحلة	أبرز المخرجات
1	التحضير والإعداد	تهيئة البيئة المؤسسية والمنهجية لإعداد الخطة	الدليل الإجرائي، خطة العمل، تشكيل الفرق، الإطار الزمني
2	تقييم الخطة الاستراتيجية السابقة	قياس مستوى الإنجاز واستخلاص الدروس المستفادة	تقرير تقييم شامل، تحليل الفجوات، توصيات موجهة
3	التحليل الاستراتيجي والمقارنات المرجعية	تشخيص الواقع وربط الجامعة بمحيطها الوطني والدولي	نتائج التحليل البيئي، المقارنات المرجعية، احتياجات أصحاب المصلحة
4	تحديد القضايا الاستراتيجية	تحديد أولويات الجامعة وقضاياها الجوهرية	مصفوفة القضايا الاستراتيجية
5	تحديد التوجهات الاستراتيجية	تحديد المسارات الاستراتيجية الرئيسة التي ستوجه الخطة	التوجهات الاستراتيجية للجامعة
6	الإطار الاستراتيجي	تحديد الاتجاه العام للخطة وتحديث الهوية الاستراتيجية	الرؤية، الرسالة، القيم، التوجهات الاستراتيجية
7	صياغة الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية ومؤشرات الأداء الرئيسية	ترجمة التوجهات إلى أهداف قابلة للقياس	الأهداف، مؤشرات الأداء، مصفوفات المواءمة
8	تصميم المبادرات وبناء مؤشراتها	تحويل الأهداف إلى برامج ومبادرات تنفيذية	مصفوفة وبطاقات المبادرات ومؤشرات المتابعة
9	مواءمة الهيكل التنظيمي	ضمان توافق الهيكل مع متطلبات الخطة	مقترح الهيكل المحدث، مصفوفة الصلاحيات
10	إعداد خطة الحوكمة والمخاطر	تعزيز الحوكمة وضبط التنفيذ والاستدامة	إطار الحوكمة، سجل المخاطر، آليات المتابعة
11	إعداد الوثيقة الأولية	تجميع مكونات الخطة في وثيقة متكاملة	المسودة الأولية للخطة
12	التحكيم والمراجعة من الخبراء	رفع جودة الخطة والتحقق من اتساقها	تقارير التحكيم، مصفوفة الملاحظات
13	اعتماد وثيقة الخطة الاستراتيجية	اعتماد الخطة رسمياً وإطلاقها	النسخة النهائية المعتمدة
14	متابعة صياغة خطط جهات الجامعة المختلفة	ضمان ترجمة الخطة إلى خطط تشغيلية	الخطط التشغيلية، أدلة المتابعة

تم إعداد الخطة الزمنية لإعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية الرابعة استناداً إلى تسلسل المراحل المعتمدة في خطة العمل، مع مراعاة طبيعة العمل الجامعي، وتعدد الجهات المشاركة، والحاجة إلى فترات كافية للتحليل والمشاركة والمراجعة. وقد روعي في توزيع الزمن تحقيق التكامل بين المراحل دون تداخل، بما يضمن جاهزية مخرجات كل مرحلة للمرحلة التي تليها.

جدول 4: الخطة الزمنية لمراحل إعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة (بالأشهر لعام 2025)

12	11	10	9	8	7	6	المراحل
							التحضير والإعداد
							تقييم الخطة الاستراتيجية السابقة
							التحليل الاستراتيجي والمقارنات المرجعية
							تحديد القضايا الاستراتيجية
							صياغة التوجه الاستراتيجي
							صياغة الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية ومؤشرات الأداء
							تصميم المبادرات وبناء مؤشراتها
							إعداد خطة الحوكمة والمخاطر
							إعداد الوثيقة الأولية
							التحكيم والمراجعة من الخبراء
							اعتماد وثيقة الخطة الاستراتيجية

1.4 الإطار المرجعي لبناء الخطة

استندت الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك إلى إطار مرجعي واضح ومتدرج، يضم مجموعة من المرجعيات الوطنية والتنظيمية والمؤسسية التي تُعد أطراً حاكمة لصياغة التوجهات الاستراتيجية، وتحديد الأولويات، وبناء الأهداف والمبادرات، وضمان كفاءة التنفيذ والاستدامة. وقد روعي في اختيار هذه المرجعيات أن تكون معتمدة رسمياً، وذات صلة مباشرة بقطاع التعليم العالي، وقابلة للترجمة إلى ممارسات تنفيذية ومؤشرات أداء، بما يحقق الاتساق مع التوجهات الوطنية، ويعزز الخصوصية المؤسسية لجامعة تبوك.

1.4.1 المرجعيات الوطنية العليا للتنمية

تمثل المرجعيات الوطنية العليا الإطار الأشمل الذي يوجّه الدور التنموي للجامعات، ويحدد مساهمتها في تحقيق المستهدفات الوطنية طويلة المدى. وقد تم اعتماد هذه المرجعيات بوصفها منطلقاً لتحديد التوجهات الاستراتيجية الكبرى للخطة.

انعكاسها في الخطة

- مواءمة التوجهات والأهداف مع تنمية القدرات البشرية، الاقتصاد المعرفي، والاستدامة وربط المبادرات والأهداف بمسارات التنفيذ الوطنية ذات الصلة
- التركيز على جودة التعليم، مهارات المستقبل، وجاهزية الخريجين
- تعزيز التعليم الجيد، الابتكار، والاستدامة المجتمعية والبيئية

المرجعية

- رؤية السعودية 2030
- برنامج تنمية القدرات البشرية
- أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs)

1.4.2 المرجعيات التنظيمية لقطاع التعليم العالي

تشكل هذه المرجعيات الإطار النظامي والتنظيمي الحاكم لعمل الجامعات السعودية، وتحدد متطلبات الحوكمة، والاستقلالية، وآليات قياس الأداء. وقد تم الالتزام بها لضمان توافق الخطة مع المنظومة التشريعية والتعليمية الوطنية.

انعكاسها في الخطة

- دعم الاستقلال المؤسسي، وضوح الصلاحيات، وربط الأداء بالمخرجات ومواءمة الهياكل والأدوار مع متطلبات النظام
- مواءمة الأهداف والمؤشرات مع أولويات الوزارة
- مواءمة مؤشرات الأداء، الجاهزية، وآليات المتابعة

المرجعية

- نظام الجامعات الجديد
- سياسات وزارة التعليم للتعليم الجامعي
- مجلس شؤون الجامعات

1.4.3 مرجعيات الجودة والاعتماد الأكاديمي

تهدف هذه المرجعيات إلى ضمان جودة التعليم ومخرجاته، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، والالتزام بمعايير الاعتماد الوطنية. وقد انعكست هذه المرجعيات في بناء الأهداف والمؤشرات الأكاديمية والتشغيلية للخطة.

انعكاسها في الخطة

- الالتزام بمعايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي وتحسين نواتج التعلم
- ربط البرامج الأكاديمية بمخرجات التعلم وسوق العمل
- بناء مؤشرات قابلة للقياس والمقارنة والمتابعة

المرجعية

- هيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC)
- الإطار الوطني للمؤهلات
- مؤشرات الأداء الوطنية للتعليم العالي

1.4.4 مرجعيات الحوكمة والكفاءة المالية والتشغيلية

تعكس هذه المرجعيات التوجه الوطني نحو رفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز الحوكمة الرشيدة، وتحسين إدارة المشروعات الحكومية. وقد تم اعتمادها لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية.

انعكاسها في الخطة

- مواءمة المبادرات والمشروعات مع معايير الكفاءة، وترشيد الإنفاق
- تعزيز التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمبادرات والمشاريع
- دعم الشفافية، وضبط الأدوار، وقياس الأداء

المرجعية

- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (Expro)
- السياسات الوطنية لإدارة المشاريع الحكومية
- متطلبات الحوكمة المؤسسية في الجهات الحكومية

1.4.5 المبادرات والبرامج الوطنية الداعمة للجامعات

تسهم هذه المبادرات الوطنية في تمكين الجامعات من تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز الابتكار، ورفع التنافسية. وقد تم الاستفادة منها بوصفها أطرًا داعمة لتطوير الأداء وتحقيق الريادة المؤسسية.

انعكاسها في الخطة

- تعزيز التنافسية، الابتكار، ورفع الكفاءة التشغيلية
- دعم البحث التطبيقي، نقل المعرفة، وريادة الأعمال
- دعم البنية الرقمية وحوكمة البيانات

المرجعية

- مبادرات ريادة الجامعات
- المبادرات الوطنية للابتكار وريادة الأعمال
- المبادرات الوطنية للتحويل الرقمي الحكومي

1.4.6 المرجعيات المؤسسية الداخلية لجامعة تبوك

تمثل هذه المرجعيات الإطار الداخلي الذي يعكس واقع الجامعة وقدراتها وتوجهها المؤسسي، وتشكل الأساس لضمان واقعية الخطة وقابليتها للتنفيذ ضمن السياق التنظيمي والموارد المتاحة.

انعكاسها في الخطة

- البناء التراكمي ومعالجة فجوات الأداء
- توجيه التوجهات الاستراتيجية ودور الجامعة
- مواءمة الأهداف والمبادرات مع الصلاحيات
- ضمان واقعية الخطة وقابليتها للتنفيذ
- ربط الخطة باحتياجات المنطقة والمشروعات الوطنية

المرجعية

- الخطة الاستراتيجية السابقة لجامعة تبوك
- هوية جامعة تبوك وتوجهها الاستراتيجي
- الهيكل التنظيمي المعتمد
- القدرات المؤسسية (البشرية، التقنية، المالية)
- الدور التنموي لجامعة تبوك في المنطقة

4 الخطة الاستراتيجية

يشكّل هذا الإطار المرجعي بمستوياته المختلفة الأساس الحاكم لبناء الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك، حيث يضمن الاتساق مع التوجهات الوطنية والتنظيمية، ويعزز الالتزام بمعايير الجودة والحوكمة وكفاءة الإنفاق، وفي الوقت ذاته يحفظ خصوصية الجامعة ودورها التنموي الإقليمي. وانطلاقاً من هذا الإطار، تنتقل الخطة في فصولها اللاحقة إلى عرض الإطار المؤسسي لجامعة تبوك، وتحليل واقعها وقدراتها، تمهيداً لتحديد القضايا الاستراتيجية، وصياغة التوجهات والأهداف والمبادرات على أسس مرجعية واضحة وقابلة للتنفيذ.

في ضوء ما عُرض في هذا الفصل من إطار عام لبناء الخطة الاستراتيجية الرابعة، وما تضمنه من عرض للإطار المؤسسي لجامعة تبوك، وتحليل إمكاناتها، وتحديد التحديات العامة وحدود الإطار المؤسسي، تتوافر الأسس المنهجية اللازمة للانتقال إلى مرحلة التحليل الاستراتيجي. إذ مثّل هذا الإطار قاعدة تشخيصية متكاملة لفهم البيئة الداخلية للجامعة من حيث قدراتها، ومواردها، وبنيتها التنظيمية، إلى جانب استيعاب السياق الخارجي الذي تعمل ضمنه.

وانطلاقاً من هذا التشخيص، ينتقل الفصل التالي إلى التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، من خلال تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، واستقراء الفرص والتهديدات، وتحليل العوامل المؤثرة في أداء الجامعة وتوجهاتها المستقبلية، بما يتيح استخلاص القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية. ويُعد هذا الانتقال امتداداً طبيعياً لما ورد في الإطار العام، حيث تُوظف مخرجاته كأساس تحليلي يُبنى عليه تحديد القضايا الاستراتيجية، وصياغة التوجهات والأهداف والمبادرات في المراحل اللاحقة من الخطة.

2. التحليل الاستراتيجي

يُعدّ التحليل الاستراتيجي ركيزةً أساسيةً لعملية التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، ونقطة انطلاق جوهرية لتحديد التوجهات المستقبلية وصياغة استراتيجيات فعّالة تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل مستدام. فهو يمثل منهجية علمية متقدمة تساعد المؤسسات على الفهم العميق لواقعها المؤسسي ومحيطها الخارجي، وتمكّنها من تشخيص الجوانب الداخلية والخارجية التي تؤثر في أدائها بشكل دقيق وشامل، ما يوفر الأرضية اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة والواقعية، وضمان استدامة النجاح والتطور المؤسسي. وفي هذا السياق، يأتي إعداد هذا الملف كجزء رئيس من مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك (2026-2030)، ليُقدّم تشخيصًا شاملًا ودقيقًا للوضع الراهن للجامعة ومحيطها الخارجي يتيح تحديد القضايا الاستراتيجية بصورة موضوعية وفعّالة وذلك من خلال استعراض وتحليل مكامن القوة التي تميز الجامعة وتمنحها أفضلية تنافسية، وتحديد جوانب الضعف التي تتطلب تدخلات استراتيجية فعّالة لمعالجتها وتحسينها، إضافة إلى التعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي يمكن استثمارها وتوظيفها بما يخدم توجهات الجامعة المستقبلية، وكذلك رصد التحديات والتهديدات المحتملة التي يجب التعامل معها استباقياً لتقليل آثارها السلبية.

وقد حرصت الجامعة من خلال هذا التحليل على توفير فهم عميق ومتعدد الأبعاد للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في أدائها المؤسسي، بالاستناد إلى أساليب تحليلية متقدمة ومعتمدة عالمياً (تحليل SWOT و PESTEL)، إضافة إلى مشاركة واسعة وتفاعلية من مختلف فئات أصحاب المصلحة داخليًا وخارجيًا، مما يضمن وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة وتحديد أولوياتها الاستراتيجية بشكل موضوعي ومتوازن. كذلك فقد راعى هذا التحليل بشكل دقيق التكامل مع توجهات رؤية السعودية 2030 وأهدافها الوطنية الكبرى، إلى جانب أخذ الاعتبار الكامل لتطلعات المجتمع الجامعي والمحيط المحلي، لضمان صياغة خطة استراتيجية فعّالة قابلة للتنفيذ، تستجيب للمتغيرات المحلية والدولية، وتعزز من مكانة الجامعة وريادتها على المستويات التعليمية والبحثية والمجتمعية. كما يُتيح هذا التحليل الاستراتيجي فرصة حقيقية للجامعة للاستفادة من أفضل الممارسات العالمية عبر إجراء المقارنات المرجعية مع جامعات محلية وإقليمية وعالمية متميزة، بما يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وطموحاتها المستقبلية.

2.1 المنهجية

اعتمدت جامعة تبوك في تنفيذ هذا التحليل الاستراتيجي على منهجية علمية متكاملة تستند إلى مجموعة من الأدوات التحليلية المتقدمة والمعتمدة عالميًا، شملت التحليل الرباعي (SWOT) لتشخيص الواقع الداخلي والخارجي، وتحليل (PESTEL) لفهم المتغيرات الكبرى في البيئة المحيطة، إلى جانب تقييم شامل لتطلعات أصحاب المصلحة عبر الاستبانات وورش العمل التفاعلية، وتقييم دقيق لأداء الخطة الاستراتيجية السابقة من خلال تحليل الفجوات ومؤشرات الأداء والأسباب الجذرية، بالإضافة إلى استخدام منهجية المقارنات المرجعية مع جامعات محلية وإقليمية وعالمية مختارة. وقد ضمنت هذه المنهجية تحقيق الشمولية والواقعية والدقة في تحديد القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية، لتشكل أساسًا علميًا وعمليًا فعّالًا لبناء الخطة الاستراتيجية الرابعة.

2.1.1 التحليل الرباعي (SWOT)

يعد التحليل الرباعي (SWOT Analysis) من الأدوات المنهجية الأساسية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، لما يقدمه من إطار علمي شامل يساعد المؤسسات على تشخيص وضعها الراهن بدقة وموضوعية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل في نطاقها. وتتمثل قوة هذه الأداة في قدرتها على تقديم نظرة متوازنة لجوانب الأداء المؤسسي المختلفة، إذ تساعد على تحديد نقاط القوة الداخلية التي تتميز بها المؤسسة ويمكن الاعتماد عليها واستثمارها بشكل فعّال لتحقيق التميز والتنافسية والاستدامة. كما يتيح للمؤسسة تحديد نقاط الضعف التي تعيق أداءها وتشكل تحديًا أمام تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي توجيه الجهود والموارد اللازمة لمعالجة هذه الجوانب بشكل سريع وفعّال.

بالإضافة إلى ذلك، يُسهم التحليل الرباعي بشكل كبير في استكشاف الفرص الخارجية التي تُمكن من تحقيق قفزات نوعية في أدائها المستقبلي، واستغلال هذه الفرص لتوسيع مجالات عملها وتعزيز قدرتها على المنافسة والتطور. كما يُساعد في استشراف التهديدات والتحديات الخارجية المحتملة التي قد تؤثر سلبًا على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يمكّنها من وضع خطط استباقية واضحة لإدارة هذه التهديدات والتعامل معها بشكل فعّال.

وتنعكس أهمية التحليل الرباعي في كونه ليس مجرد وسيلة لتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة فحسب، بل هو أيضًا ركيزة جوهرية لاتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة، مما يعزز من كفاءة التخطيط والتوجيه المستقبلي، ويساهم بشكل مباشر في ضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الطموحة للمؤسسة في المدى الطويل.

وفي هذا الإطار، اعتمدت جامعة تبوك على منهجية علمية متكاملة في بناء تحليلها الرباعي (SWOT)، من خلال جمع وتحليل البيانات عبر مصدرين رئيسيين: سلسلة من ورش العمل التفاعلية التي شملت جميع الجهات والوحدات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، واستبانات موسعة تم توجيهها إلى مختلف فئات أصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الموظفين، وأرباب العمل)، مما ساهم في صياغة رؤية استراتيجية دقيقة وشاملة، تعكس الواقع المؤسسي بوضوح وتحدد المسارات الأنسب لتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية المستقبلية.

تم ترتيب هذه المنهجية بشكلٍ متسلسل، حيث بدأ تنفيذ ورش العمل التفاعلية خلال الفترة من 25 إلى 29 مايو 2025، بمشاركة واسعة من مختلف الجهات، وتلاها تطبيق الاستبانات لجمع بيانات دقيقة حول الوضع الراهن من وجهة نظر الفئات المستهدفة.

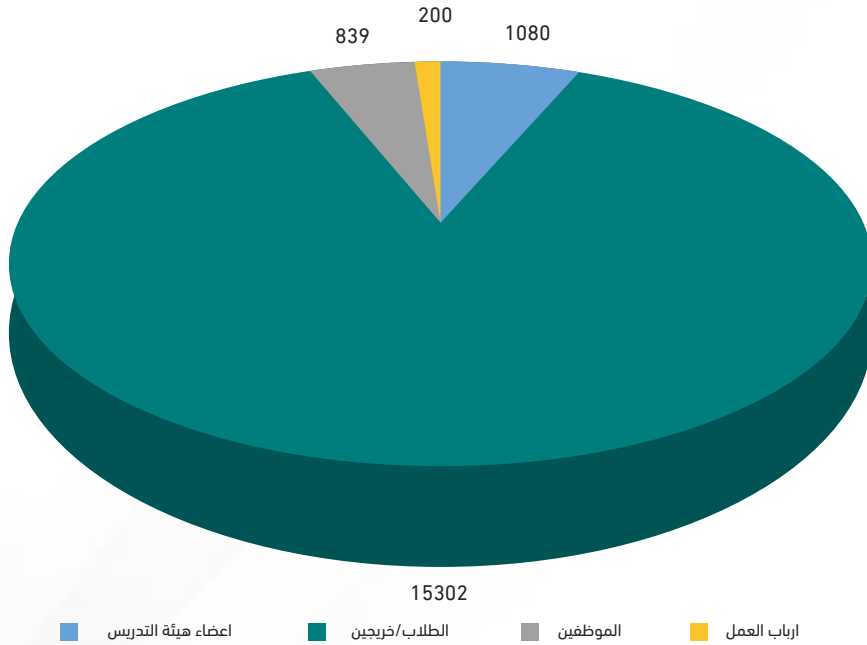
بدأت الجامعة بتنظيم سلسلة من ورش العمل التفاعلية خلال الفترة من 25 إلى 29 مايو 2025، كما هو موضح في الجدول رقم (5). وقد أسهمت هذه الورش بشكل كبير في بناء رؤية مشتركة للواقع المؤسسي، وتحديد جوانب القوة الواجب تعزيزها وتفعيلها استراتيجيًا، إلى جانب الكشف عن جوانب الضعف التي تتطلب تدخلات سريعة وإجراءات تصحيحية واضحة. كما أتاحت هذه اللقاءات التفاعلية فرصة مهمة لرصد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستشراف أبرز التهديدات والتحديات التي من المحتمل أن تواجه الجامعة خلال الفترة المقبلة.

جدول 5: ورش التحليل الرباعي

التاريخ	الجهات المعنية
25/5/2025	وكالات الجامعة والوحدات العامة والمجلس العلمي وإدارة الابتعاث
26/5/2025	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي والكليات الصحية والعلمية
27/5/2025	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية والكليات الإنسانية والتطبيقية والإدارات المساندة
28/5/2025	وكالة الجامعة للفروع (الكليات الجامعية بالمحافظات)
29/5/2025	العمادات المساندة والإدارات المستقلة

بالتوازي مع ورش العمل التفاعلية، اعتمدت جامعة تبوك على منهجية الاستبانة كوسيلة تكميلية لجمع معلومات تفصيلية من فئات متنوعة من أصحاب المصلحة، شملت الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين وأرباب العمل. هدفت هذه الاستبانة إلى تقييم الوضع الراهن للجامعة من وجهات نظر متعددة، مما عزز موضوعية وعمق التحليل، وأتاح رسم صورة أكثر شمولاً عن الواقع المؤسسي. ويوضح الشكل رقم (2) الفئات التي شاركت في هذه الاستبانة. شكل 3: إحصائيات الاستبانة لفئات أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الموظفين وأرباب العمل

شكل 3: إحصائيات الاستبانة لفئات أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الموظفين وأرباب العمل



بعد استعراض المنهجية التي اتبعتها جامعة تبوك في تنفيذ تحليل (SWOT)، والمتمثلة في ورش العمل والاستبانة الموسعة، يعرض هذا الجزء بشكل تفصيلي نتائج التحليل البيئي الداخلي للجامعة. ويشمل ذلك حصراً لأبرز نقاط القوة التي تمكن الجامعة من تعزيز تميزها المؤسسي وتنافسيتها المستدامة، بالإضافة إلى تحديد واضح لنقاط الضعف التي تستوجب تدخلات استراتيجية لمعالجتها وتحسينها، كما هو مبين في الجدول رقم (6).

جدول 6 : نقاط القوة ونقاط الضعف (تحليل SWOT)

نقاط القوة	نقاط الضعف
توفر كفاءات أكاديمية وإدارية عالية التأهيل مع برامج مستمرة للتدريب والتطوير المهني. (في عدد من التخصصات والمجالات الإدارية والأكاديمية الأساسية).	محدودية تنوع مصادر الدخل الذاتي، وزيادة الاعتماد على التمويل الحكومي وضعف الاستثمار الذاتي.
وضوح الهيكل التنظيمي وتوزيع الصلاحيات وتبني نمط القيادة اللامركزية وتحديث المسميات الوظيفية.	ارتفاع متوسط التكلفة التشغيلية لكل طالب، مع ضعف توثيق وتنفيذ فرص كفاءة الإنفاق.
موقع استراتيجي قريب من المشروعات الوطنية الكبرى (نيوم، البحر الأحمر، أمال) وبيئة طبيعية داعمة لتخصصات نوعية (السياحة، علوم البحار).	وجود تحديات تقنية وإدارية في تنفيذ بعض مشاريع التحول الرقمي، وسوء أو انقطاع خدمات الإنترنت بصورة متكررة.
حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي والبرامجي (محلياً ودولياً)، وتقدم ملموس في التصنيفات الدولية مثل تصنيف التايمز.	تعقيدات الإجراءات الإدارية والتنظيمية وضعف التواصل المؤسسي، وبطء في اتخاذ القرارات.
تنوع البرامج الأكاديمية (بكالوريوس، تجسير) وتوفر عدد من التخصصات مطلوبة في سوق العمل مع جودة واضحة في تقديمها.	ضعف التنسيق المؤسسي والحوكمة الداخلية، وضعف آليات تنفيذ ومتابعة المبادرات الاستراتيجية.
ارتفاع مستوى رضا الطلاب عن جودة البرامج الأكاديمية ومستوى التدريس والخدمات التعليمية المقدمة بصورة عامة.	ضعف موازنة لبعض البرامج الأكاديمية مع متطلبات سوق العمل، ومحدودية التخصصات النوعية في قطاعات معينة، وغياب برامج الدراسات العليا (الدكتوراه).
بنية تحتية تقنية متقدمة نسبياً داعمة للتحول الرقمي والتعليم الإلكتروني وخدمات التعليم عن بُعد.	محدودية الموارد المالية المخصصة للبحث العلمي ومبادرات الابتكار وريادة الأعمال، مع ضعف تسجيل براءات الاختراع وتسويق المنتجات البحثية.
توفر مرافق تعليمية حديثة ومتنوعة قابلة للاستثمار وتدعم بيئة التعلم المرن وجودة الحياة الجامعية.	نقص في الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة في بعض المجالات النوعية، وارتفاع نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس.
أتمتة شاملة للإجراءات الأكاديمية والإدارية وجودة تقديم الخدمات الإلكترونية.	ضعف الثقافة البحثية لدى عدد من منسوبي الجامعة، وانخفاض معدلات الاستشهاد بالأبحاث المنشورة، ومحدودية التعاون البحثي والتدريبي مع القطاع الخاص، نقص واضح في التمويل المخصص للبحوث النوعية ومبادرات الابتكار وريادة الأعمال، وضعف تسجيل براءات الاختراع.

نقاط القوة	نقاط الضعف
توفر مصادر وقواعد بيانات علمية رقمية عالمية حديثة ومتنوعة.	تأخر تنفيذ بعض مشاريع البنية التحتية وضعف جودة عدد من المرافق الطلابية والتجهيزات التقنية والخدمات المقدمة، خاصة للطلاب والموظفات.
وجود مراكز وكراسي بحثية متميزة مرتبطة بأولويات رؤية 2030 مع توسع واضح في بيوت الخبرة والخدمات الاستشارية.	عدم كفاية برامج الدعم الطلابي (الإسكان، المواصلات، الرعاية الصحية)، وقصور واضح في برامج الإرشاد الأكاديمي، والمهني، والدعم النفسي، والاجتماعي.
نمو في الشراكات المحلية والدولية.	غياب خطط واضحة للتعاقد الوظيفي، وضعف برامج إعداد وتطوير القيادات والكفاءات الإدارية.
توفر دعم مالي وبشري مستمر للبحث العلمي بشكل عام، وارتفاع ملحوظ في معدلات النشر العلمي ومشاركة الطلاب في الأبحاث وزيادة ملموسة في تحقيق الجوائز البحثية.	ضعف ثقافة العمل الجماعي والتكامل بين الإدارات والوحدات الإدارية.
تميز واضح في تحقيق أهداف ومبادرات الاستدامة وتطبيقها في الأنشطة التعليمية والمجتمعية.	ضعف نظام الحوافز والتشجيع وانخفاض فاعلية برامج التسويق والتوعية الإعلامية بمبادرات الجامعة داخلياً وخارجياً.
تنامي برامج المسؤولية الاجتماعية والأنشطة التطوعية وتوفير أنشطة ثقافية واجتماعية ورياضية متنوعة.	محدودية التعاون مع القطاع الخاص في مجالات التدريب والتوظيف والشراكات، وعدم وجود آليات فعّالة لإدارة وتفعيل هذه الشراكات.
مساحات واسعة قابلة للاستثمار والتوسع في المشاريع المستقبلية.	ضعف استقطاب الطلاب الدوليين وأعضاء هيئة التدريس في التخصصات النوعية بسبب تعقيدات الإجراءات وضعف آليات الجذب والاستقطاب.
ارتفاع نسبة إنجاز المشاريع الإنشائية.	نقص واضح في فرص التدريب العملي والتطبيقي للطلاب مقارنة باحتياجات سوق العمل.
وجود مركز متخصص للابتكار وريادة الأعمال يدعم ثقافة الابتكار والإبداع.	ضعف تفعيل برامج التبادل الدولي بشكل فعّال ومحدودية برامج الإرشاد المهني.

بعد استعراض البيئة الداخلية للجامعة وتحديد عناصر القوة والضعف فيها، ينتقل هذا الجزء إلى تحليل البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الجامعة ومستقبلها الاستراتيجي. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستراتيجية المتاحة التي يمكن للجامعة الاستفادة منها واستغلالها بشكل أمثل، بالإضافة إلى رصد أبرز التهديدات والتحديات المحتملة التي قد تواجه الجامعة وتتطلب اتخاذ إجراءات وقائية واستباقية فعّالة للتعامل معها والحد من آثارها السلبية، كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول 7 : الفرص والتهديدات (تحليل SWOT)

التهديدات	الفرص
تأثير التغيّر المناخي على سلامة واستدامة البنية التحتية الساحلية للجامعة.	قرب مشروعات نيوم/البحر الأحمر/أوكساجون من موقع الجامعة مما يعزز فرص استثمار الأراضي والمرافق غير المستغلة التابعة للجامعة.
ضعف سوق العمل المحلي بالمنطقة، مما يقلل من فرص توظيف الخريجين.	الاحتياجات المتزايدة لسوق العمل محليًا وإقليميًا لتخصصات نوعية جديدة مثل (علوم البحار، السياحة البيئية، سلاسل الإمداد البحرية)
زيادة أعداد الطلبة بما يفوق سعة المرافق الجامعية المتوفرة.	تزايد الاهتمام الوطني بالتحول الرقمي واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في المجالات التعليمية
تهديدات الأمن السيبراني للأنظمة الأكاديمية والإدارية	تزايد توجه الدولة نحو تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين الجامعات والقطاعين العام والخاص
ضعف تعاون المؤسسات في توفير فرص التدريب والتوظيف لخريجي الجامعة.	فتح برامج جديدة مواكبة لاحتياجات سوق العمل ورؤية السعودية.
صعوبات الامتثال التنظيمي في برامج الشراكة الدولية	تزايد الطلب على التعليم الإلكتروني والتعليم المفتوح،
التغير السريع في متطلبات سوق العمل، مما قد يصعب على الجامعة مواكبة احتياجاته المتجددة.	تزايد الاهتمام الوطني بالأوقاف الجامعية والمبادرات الوقفية
تغيّر السياسات الحكومية المتعلقة بتمويل التعليم العالي بما قد يؤثر في تمويل الجامعة.	تزايد الاهتمام الوطني بتمويل الأبحاث والمنتجات التقنية في ضوء رؤية السعودية 2030، مما يوفر فرصًا لجامعة في تسويق أبحاثها ومنتجاتها التقنية.
	التوجه الوطني المتزايد نحو خصصة قطاع التعليم، مما يفتح فرصًا إضافية للاستثمار والشراكة.

يكشف الجدول عن فرص استراتيجية تتمثل في موقع الجامعة الجغرافي المميز قرب المشاريع الوطنية الكبرى، وإمكانات التحول الرقمي المتسارع، وفتح برامج جديدة متوافقة مع توجهات رؤية السعودية 2030. وعلى الجانب الآخر، تتضمن التهديدات التأثيرات المحتملة للتغير المناخي، وضعف سوق العمل المحلي، وتهديدات الأمن السيبراني، وهي تهديدات تتطلب إجراءات استباقية ووقائية.

أظهرت نتائج تحليل SWOT مجموعة من عناصر القوة والضعف التي شكّلت الأساس لاستخلاص القضايا الاستراتيجية للخطوة. فقد أسهمت عناصر القوة، مثل تنوع البرامج الأكاديمية، والموقع الجغرافي الداعم للمشروعات الوطنية، وتنامي القدرات البحثية، في توجيه القضايا الاستراتيجية نحو تعزيز الدور التنموي للجامعة، والتوسع النوعي، ودعم البحث التطبيقي والشراكات. وفي المقابل، أبرزت عناصر الضعف المرتبطة بتحديات الموارد، وتفاوت الجاهزية التنظيمية، والحاجة إلى تطوير بعض العمليات المؤسسية، قضايا استراتيجية ركزت على رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الحوكمة، وبناء القدرات المؤسسية. وبذلك، لم تُستخدم نتائج تحليل SWOT بوصفها عرضاً تشخيصياً فقط، بل شكّلت مدخلاً تحليلياً مباشراً لصياغة القضايا الاستراتيجية التي بُنيت عليها التوجهات والأهداف في الفصول اللاحقة من الخطوة.

توفر نتائج التحليل الرباعي (SWOT) التي تم الوصول إليها من خلال المنهجية العلمية المتكاملة التي اعتمدها جامعة تبوك، قاعدةً معلوماتيةً متينةً وواقعيةً، سيتم الاستناد إليها في تحديد القضايا الاستراتيجية الجوهرية للجامعة. وستُشكّل هذه القضايا الركيزة الأساسية لتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تتوافق مع طموحات الجامعة وتطلعاتها المستقبلية، وتعزز من فرص نجاح خطتها الاستراتيجية الرابعة (2030-2026)، وترسخ مكانتها التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً. (مرفق 1 تحليل SWOT وتحليل PESTLE)

2.1.2 تحليل البيئة الخارجية (PESTEL)

يمثل تحليل (PESTEL) أحد الأدوات المنهجية الهامة في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يوفر إطاراً متكاملًا يساعد المؤسسات في تقييم العوامل الخارجية الرئيسية المؤثرة في أدائها وتوجهاتها الاستراتيجية المستقبلية. وفي هذا الإطار، اعتمدت جامعة تبوك تحليل (PESTEL) ضمن منهجيتها المتكاملة لإعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة (2030-2026)، بهدف تحديد الفرص والتهديدات الناتجة عن التغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية في البيئة المحيطة بالجامعة.

وقد تم تنفيذ هذا التحليل عبر منهجية علمية شاملة، ارتكزت على جمع البيانات من مصادر متنوعة وموثوقة، أبرزها الوثائق الوطنية الرسمية (مثل رؤية السعودية 2030، والاستراتيجية الوطنية لتنمية القدرات البشرية، ونظام الجامعات الجديد)، إضافةً إلى التشريعات والأنظمة الوزارية ذات العلاقة بالتعليم الجامعي، وكذلك الدراسات والتقارير السابقة لجامعة تبوك، إلى جانب بيانات وتحليلات من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ذات الصلة.

أتاح هذا التقييم فهماً أعمق للمتغيرات الكبرى في البيئة الخارجية، ما مكّن الجامعة من استخلاص الفرص الاستراتيجية التي يمكن استثمارها لتحقيق أهدافها، وكذلك رصد التهديدات التي تستوجب اتخاذ إجراءات استباقية ووقائية لمواجهتها. باختصار، شكّل هذا التحليل أساساً منهجياً متيناً ساعد في بلورة رؤية استراتيجية واقعية وشاملة، تسهم في تعزيز تنافسية الجامعة واستدامة أدائها المؤسسي مستقبلاً.

يعرض الجدول (8) أبرز الفرص الاستراتيجية التي تم استخلاصها من خلال تحليل (PESTEL)، مع تحديد نوع العامل المؤثر لكل فرصة.

جدول 8 : استخلاص الفرص من تحليل PESTEL

نوع العامل	الفرص
سياسي	التوجهات الوطنية مثل رؤية السعودية 2030، الاستراتيجية الوطنية لتنمية القدرات البشرية، تنمية القدرات، تحسين الجودة، ورفع التنافسية
سياسي / قانوني	نظام الجامعات الجديد يمنح استقلالية للجامعات ويُعد فرصة لتطوير الحوكمة والتمويل
سياسي / تكنولوجي	خطط التحول الرقمي (مثل خطة التحول المؤسسي) تدفع نحو رقمته التعليم والإدارة والخدمات الجامعية
سياسي	السياسات من وزارة التعليم توفر أطرًا للجودة والاعتماد ما يدعم تطوير البرامج
سياسي	الاستقرار السياسي والعلاقات الدولية يعززان من فرص التعاون الأكاديمي والبحثي
سياسي	سياسة الابتعاث واستقطاب الطلاب الدوليين تفتح المجال لبرامج دولية وتبادل علمي
سياسي / اجتماعي	تمكين المرأة من خلال السياسات الوطنية يعزز المشاركة النسائية في التعليم والإدارة
تكنولوجي	التطورات التكنولوجية (الذكاء الاصطناعي، التعلم عن بعد، النشر العلمي، تكامل الأنظمة) تحسن كفاءة التعليم والبحث والقرار
تكنولوجي / قانوني	سياسة البيانات المفتوحة يمكن استثمارها لتفعيل الشفافية وتطوير قواعد البيانات
اقتصادي	الوضع الاقتصادي الإيجابي (النمو، الاستثمار، الاقتصاد المعرفي، تنوع مصادر التمويل) يوفر فرصًا للشراكة والتمويل والتوسع
اقتصادي	مشروعات التنمية الوطنية (نيوم، البحر الأحمر) تخلق طلبًا جديدًا على تخصصات وبرامج نوعية
قانوني	الأنظمة الداعمة مثل تشريعات الملكية الفكرية، التعاقدات، الجودة والاعتماد تعزز من جودة الحوكمة والبرامج الأكاديمية
بيئي	الاستدامة البيئية والوعي المجتمعي البيئي فرصة لبناء جامعة صديقة للبيئة
اجتماعي	العوامل الاجتماعية مثل التركيبة السكانية الشابة، الاهتمام المجتمعي بالتعليم، وتغير أنماط الحياة ترفع الإقبال والتوقعات وتدعم تطوير برامج مرنة ومجتمعية

يتبين من التحليل وجود فرص سياسية واقتصادية قوية من خلال التوجهات الوطنية لرؤية السعودية 2030 وبرامج التنمية المحلية، وكذلك فرص تكنولوجية رقمية وتوظيف الذكاء الاصطناعي، وفرص بيئية من خلال تعزيز الاستدامة. تؤكد هذه الفرص على أهمية استثمار الجامعة في مجالات نوعية تعزز تنافسيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما يستعرض الجدول رقم (9) أبرز التهديدات الخارجية التي تمثل تحديات جدية أمام جامعة

تبوك والتي تم استخلاصها عبر تحليل PESTEL

جدول 9 : استخلاص التهديدات من تحليل PESTEL

نوع العامل	التهديدات
سياسي	توجه المخصصة قد يعيد هيكلة التمويل ويتطلب جاهزية للشراكات مع القطاع الخاص
سياسي / قانوني	الأنظمة الرقابية والمساءلة تفرض ضغوطًا على الأداء المالي والإداري وتتطلب شفافية عالية
سياسي	السياسات الأمنية قد تفرض متطلبات إضافية لحماية الأفراد والمنشآت الجامعية
تكنولوجي / قانوني	التحديات التكنولوجية مثل الأمن السيبراني والامتثال لسياسة البيانات المفتوحة تشكّل عبئًا على البنية التحتية الرقمية
اقتصادي	التغيرات الاقتصادية السلبية مثل البطالة، التضخم، تدني دخل الأسر، والاعتماد على الرسوم الدراسية تشكل تهديدًا للاستقرار المالي للجامعة
اقتصادي	تقلب الدعم الحكومي يفرض ضرورة تبني نماذج مالية مرنة
قانوني	نظام حماية البيانات يفرض التزامات قانونية صارمة ويحتاج لتقنيات حماية متقدمة
قانوني	الأنظمة المعقدة المرتبطة بالبحث العلمي قد تعيق مرونة التمويل والتنفيذ
بيئي	التحديات البيئية (تغير المناخ، محدودية الموارد، المخلفات، المخاطر البيئية) تهدد استدامة الحرم الجامعي
اجتماعي	الهجرة الداخلية وتغيرات التوزيع السكاني تؤثر على الخدمات والبنية التحتية الجامعية

يبرز من خلال التحليل وجود تهديدات سياسية واقتصادية تتمثل في احتمالات تغير السياسات الحكومية وتقلب الدعم المالي، وتهديدات تكنولوجية مثل الأمن السيبراني، إضافة إلى تحديات بيئية كالتغير المناخي. تتطلب هذه التهديدات وضع استراتيجيات مرنة وتعزيز قدرات الجامعة في مجالات الحوكمة وإدارة المخاطر.

(مرفق 1 تحليل SWOT وتحليل PESTLE)

تشكل نتائج تحليل (PESTEL)، من خلال الفرص والتحديات التي تم تحديدها، مدخلًا أساسيًا لاستخلاص القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية التي ستبنى عليها الخيارات والتوجهات الاستراتيجية للجامعة. وتُمثل هذه القضايا قاعدة منهجية واضحة تساعد جامعة تبوك في اتخاذ قرارات استراتيجية استباقية، وتعزز قدرتها على الاستجابة بفاعلية لمتغيرات البيئة الخارجية، وتضمن تحقيق أهدافها الطموحة في خطتها الاستراتيجية المقبلة.

يستعرض الجدول التالي (10) القضايا الاستراتيجية التي تم استخلاصها من التحليل الرباعي (SWOT) وتحليل (PESTEL)، إذ تم تحديد هذه القضايا بشكل منهجي من خلال الربط المباشر بين عناصر القوة والضعف الداخلية مع الفرص والتحديات الخارجية التي تواجه جامعة تبوك. وقد تم دمج القضايا الاستراتيجية المشتقة من تحليلي (SWOT) و(PESTEL) بهدف تقديم رؤية شاملة ومتكاملة تبرز الارتباط الوثيق بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للجامعة. ويأتي هذا الدمج تأكيدًا على أهمية التكامل المنهجي بين نتائج التحليلين، مما يُسهّل على متخذي القرار فهم القضايا بشكل أوضح وأعمق، ويُمكن الجامعة من تحديد الأولويات الاستراتيجية بصورة دقيقة وواقعية، وبناء خيارات استراتيجية منسجمة مع التحديات والفرص الراهنة والمستقبلية.

جدول 10: القضايا المشتقة من تحليل SWOT وPESTEL

القضايا المشتقة من تحليل SWOT وPESTEL
تطوير الكفاءات البشرية واستقطابها، وتفعيل برامج التدريب وإعداد القيادات.
تحسين الحوكمة التنظيمية وتبسيط الإجراءات وتعزيز التنسيق الداخلي.
استثمار الموقع الجغرافي الاستراتيجي والبيئة الطبيعية في تطوير تخصصات نوعية تتوافق مع رؤية 2030.
تفعيل مبادرات المسؤولية الاجتماعية وتعزيز مكانة الجامعة في مجال الاستدامة.
تطوير البرامج الأكاديمية لمواءمة احتياجات سوق العمل وتعزيز فرص توظيف الخريجين.
تطوير وتحسين جودة الخدمات الطلابية وبرامج الدعم الطلابي الشاملة.
تعزيز منظومة البحث العلمي وتشجيع الابتكار بما يتوافق مع رؤية السعودية والمعايير الدولية.
تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات الأكاديمية والصناعية محليًا ودوليًا.
تفعيل التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة لتحسين كفاءة الخدمات التعليمية والإدارية.
تطوير وتحسين البنية التحتية والمرافق الجامعية لمواكبة النمو في أعداد الطلبة وجودة الحياة الجامعية.
تنويع مصادر الدخل وتفعيل الاستثمار الذاتي والأوقاف الجامعية.
تعزيز مكانة الجامعة في التصنيفات الأكاديمية الوطنية والعالمية وتحقيق معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي الدولي
تطوير الكفاءات البشرية واستقطابها، وتفعيل برامج التدريب وإعداد القيادات.
تحسين الحوكمة التنظيمية وتبسيط الإجراءات وتعزيز التنسيق الداخلي.

تمثل مخرجات هذا التحليل الأساس الذي سَتبنى عليه عملية تحديد القضايا الاستراتيجية؛ حيث سيتم دمج هذه المخرجات في مصفوفة شاملة وموحّدة مع نتائج التحليلات الأخرى من تحليل أصحاب المصلحة وتقييم أداء الخطة الاستراتيجية السابقة، والمقارنات المرجعية، وصولاً إلى صياغة وتحديد القضايا الاستراتيجية الرئيسية التي ستشكل مرتكزات الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك، وتضمن تحقيق تطلعات أصحاب المصلحة وتوجهات الجامعة المستقبلية بما يتوافق مع رؤية السعودية 2030.

2.1.3 تحليل أصحاب المصلحة

يُعد تحليل أصحاب المصلحة أحد المرتكزات الأساسية التي استندت إليها جامعة تبوك في صياغة خطتها الاستراتيجية الرابعة (2026-2030)، بهدف ضمان توافق توجهاتها الاستراتيجية مع تطلعات واحتياجات كافة الأطراف ذات العلاقة. وقد تم تنفيذ هذا التحليل باستخدام منهجية علمية تشاركية تضمنت حصراً دقيقاً لأصحاب المصلحة الداخليين (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين) عبر تطبيق استبانة موسعة، حيث بلغ عدد المشاركين من أعضاء هيئة التدريس (1080)، ومن الطلاب والخريجين (15302)، ومن الموظفين (839). وفيما يخص أصحاب المصلحة الخارجيين، تم جمع البيانات المتعلقة بهم من مصادر متنوعة وموثوقة، أبرزها الوثائق الوطنية الرسمية، والتشريعات والأنظمة الوزارية ذات العلاقة بالتعليم الجامعي، بينما تم استطلاع آراء أرباب العمل من خلال استبانة بلغ عدد المشاركين فيها (200) مشارك. **(مرفق 2: تحليل أصحاب المصلحة).** وتضمن التحليل تقييم مستوى اهتمام هذه الفئات بالجامعة ومدى تأثيرها، إلى جانب تحديد موقفها المؤسسي (داعم، محايد، معارض)، وبناء مصفوفة متكاملة للربط بين مستوى الاهتمام وقوة التأثير، ما ساعد في تحديد الفئات ذات الأولوية كشركاء استراتيجيين. وأخيراً، جُمعت توقعات واحتياجات هذه الفئات، مع تحديد القيمة المضافة التي ستوفرها الجامعة لضمان شراكة مستدامة تحقق التميز المشترك. ويعرض الجدول (11) القضايا المشتقة من تحليل أصحاب المصلحة الخارجيين.

جدول 11 : القضايا المشتقة من تحليل أصحاب المصلحة الخارجيين

القضايا المشتقة من تحليل أصحاب المصلحة الخارجيين
الحاجة إلى تعزيز المواءمة بين البرامج الأكاديمية والتدريبية والمتطلبات المتغيرة لسوق العمل الوطني والعالمي.
ضرورة تسريع وتيرة التحول الرقمي وتوظيف التقنيات المتقدمة والذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات الأكاديمية والإدارية بالجامعة.
محدودية الشراكات الاستراتيجية المحلية والدولية في مجالات التعليم والتدريب والبحث التطبيقي والخدمات الاستشارية.
الفجوة بين مهارات خريجي الجامعة ومتطلبات القطاعات الاقتصادية من المهارات الرقمية والتخصصية والابتكارية واللغوية المتقدمة.
الحاجة إلى رفع مستوى الجاهزية المهنية للخريجين من خلال تعزيز برامج التدريب الميداني والتطبيق العملي الموجهة للمشروعات التنموية الكبرى.
ضرورة استكمال حصول البرامج الأكاديمية والتخصصات بالجامعة على الاعتماد الوطني والدولي وفق معايير الجودة.
الحاجة إلى تطوير منظومة الحوكمة وآليات المتابعة والتقييم الدوري بشفافية وفاعلية.
أهمية تطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية والتكنولوجية لدعم الأنشطة التعليمية والبحثية والإدارية بالجامعة.
الحاجة إلى تعزيز الاستدامة المالية وتنويع مصادر التمويل الذاتي للجامعة.
ضرورة رفع معدلات النشر العلمي النوعي وتحسين التصنيف العالمي للجامعة.
الحاجة إلى تعزيز دور الجامعة في تحقيق أهداف الاستدامة والمسؤولية المجتمعية.
الحاجة إلى تعزيز الربط بين البحث العلمي واحتياجات المؤسسات الاقتصادية والمشروعات التنموية الوطنية.

كما يعرض الجدول (12) القضايا المشتقة من تحليل أصحاب المصلحة الداخليين.

جدول 12 : القضايا المشتقة من تحليل أصحاب المصلحة الداخليين

القضايا المشتقة من تحليل أصحاب المصلحة الداخليين
الحاجة لتطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية والتقنية والخدمات الإلكترونية الداعمة للعملية التعليمية والإدارية والبحثية.
ضرورة توفير مصادر وقواعد بيانات رقمية حديثة ومتنوعة لدعم جودة البحث العلمي والتعليم والتعلم.
أهمية تطوير المناهج الدراسية والبرامج الأكاديمية بما يواكب المستجدات العلمية والتقنية ومتطلبات سوق العمل.
أهمية تحسين بيئة العمل الداخلي وتطوير إجراءات إدارية مرنة وواضحة مع توفير خدمات دعم فني وتقني متقدمة.
الحاجة إلى رفع مستوى النشر العلمي النوعي، مع تعزيز الدعم المالي والفني للبحث العلمي وتشجيع الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس.
ضرورة تطوير بيئة وخدمات الحياة الطلابية (الصحية، النفسية، الاجتماعية، الترفيهية) وتعزيز المرافق الطلابية.
الحاجة إلى تعزيز فرص التدريب والتطوير المهني المستمر للموظفين وأعضاء هيئة التدريس بما يحقق النمو المهني وجودة الأداء.
أهمية تعزيز وتطبيق الحوكمة المؤسسية بشفافية وعدالة في عمليات تقييم الأداء والترقيات وتوزيع المسؤوليات.
الحاجة إلى تعزيز التواصل المؤسسي الداخلي بين مختلف الوحدات الأكاديمية والإدارية والكليات، لضمان التكامل والعمل الجماعي الفعال.
ضرورة تفعيل خدمات الإرشاد الأكاديمي والمهني والدعم النفسي والاجتماعي للطلاب، وتطوير برامج تفاعلية تعزز تجربتهم التعليمية.
أهمية تعزيز ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية وتوسيع نطاق المشاركة في المبادرات البيئية داخل الجامعة.
ضرورة توسيع وتفعيل مشاركة الطلاب في الأنشطة الثقافية والاجتماعية والتطوعية والرياضية لزيادة مهاراتهم وخبراتهم.

تمثل مخرجات هذا التحليل الأساس الذي سبني عليه عملية تحديد القضايا الاستراتيجية؛ حيث سيتم دمج هذه المخرجات في مصفوفة شاملة وموحدّة مع نتائج التحليلات الأخرى (SWOT وPESTEL)، وتقييم أداء الخطة الاستراتيجية السابقة، والمقارنات المرجعية، وصولاً إلى صياغة وتحديد القضايا الاستراتيجية الرئيسية التي ستشكل مرتكزات الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك، وتضمن تحقيق تطلعات أصحاب المصلحة وتوجهات الجامعة المستقبلية بما يتوافق مع رؤية السعودية 2030.

2.1.4 تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة تبوك

تأتي عملية تقييم الخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة تبوك (2023-2025) كخطوة جوهرية في إطار التحضير والإعداد للخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة (2026-2030)، حيث تهدف إلى قياس مستوى الإنجاز المتحقق، وتحديد مجالات القوة وفرص التحسين، واستشراف متطلبات المرحلة القادمة بما يدعم استمرارية التطوير المؤسسي وتحقيق التميز والاستدامة.

وقد أظهرت نتائج قياس الأداء الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية الثالثة تطورًا متصاعدًا في مستوى الإنجاز خلال سنوات الخطة، حيث ارتفعت نسبة الإنجاز من 84.4% في عام 2023 إلى 93.8% في عام 2024، ثم واصلت الارتفاع لتصل إلى 96.9% في عام 2025. ويعكس هذا التقدم المستمر نجاح الجامعة في الانتقال من مرحلة بناء القدرات والأنظمة المؤسسية إلى مرحلة أكثر نضجًا تركز على تحقيق الأثر المؤسسي والاستدامة وتعزيز القيمة المضافة.

كما تمكنت الجامعة من تحقيق مستهدفات 62 مؤشرًا استراتيجيًا من أصل 64 مؤشرًا، الأمر الذي يعكس فاعلية منظومة التخطيط الاستراتيجي والمتابعة والتقييم المؤسسي، ويؤكد قدرة الجامعة على ترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة تدعم مسيرتها نحو التميز المؤسسي وتعزيز جاهزيتها لتحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية الرابعة.

تعكس نتائج الأداء المؤسسي خلال الفترة (2023-2025) انتقال جامعة تبوك إلى مرحلة أكثر نضجًا، حيث حقق هدف إثراء رحلة الطالب الجامعي تقدمًا ملحوظًا في جودة التجربة التعليمية، حيث ارتفع رضا الطلبة عن تجربتهم الجامعية من 87% إلى 90%، وارتفعت نسبة تحقيق نواتج التعلم من 85% إلى 91%، كما تحسنت نسبة توظيف الخريجين من 71% إلى 80%. وشهد البعد الدولي نموًا واضحًا بارتفاع مشاركة الطلبة في التجارب الدولية من 2% إلى 9%، مما يعكس نجاح الجامعة في تعزيز جودة التعلم ورفع جاهزية الخريجين لسوق العمل.

وفي التحول نحو البحث والابتكار المجتمعي، شهدت المنظومة البحثية نموًا نوعيًا، حيث ارتفعت نسبة الأبحاث المنشورة في مجلات الربعين الأول والثاني من 27% إلى 31%، وارتفع متوسط الاستشهادات العلمية من 40 إلى 47 استشهادًا. كما تضاعف عدد الأبحاث المرتبطة بالأولويات الوطنية من 90 إلى 185 مشروعًا، وارتفعت نسبة المشروعات البحثية الممولة من 22% إلى 59%، مما يعكس تعزيز جودة البحث العلمي وتأثيره التنموي.

بالإضافة إلى أنه حققت الجامعة توسعًا ملحوظًا في شراكاتها الاستراتيجية، حيث ارتفع عدد برامج التبادل الأكاديمي من 8 إلى 25 برنامجًا، والاتفاقيات الأكاديمية الدولية من 18 إلى 30 اتفاقية، كما ارتفع عدد

المبادرات المجتمعية المشتركة من 15 إلى 40 مبادرة، وازداد عدد المستفيدين منها من 2,268 إلى 14,663 مستفيدًا، بما يؤكد تنامي الأثر المجتمعي للشراكات.

وفيما يتعلق بهدف التميز في إدارة الموارد ، ارتفعت نسبة الخدمات المؤتمتة من 73% إلى 99%، وتحسنت الجاهزية التقنية من 62% إلى 97%، وارتفع رضا المستفيدين عن الخدمات الرقمية من 80% إلى 95%. كما شهدت الجامعة نموًا في برامج التطوير المهني والقيادي، مما أسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز التحول الرقمي. كما حققت الجامعة تقدمًا ملموسًا في مجال الاستدامة، حيث ارتفع عدد المبادرات المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة من 234 إلى 483 مبادرة، وتحسنت مؤشرات الاستدامة البيئية من خلال زيادة خفض استهلاك الطاقة من 2% إلى 18% ورفع نسبة إعادة تدوير النفايات من 12% إلى 47%. كما ارتفعت الإيرادات الذاتية من 2% إلى 5%، مما يعزز الاستدامة المالية والمؤسسية للجامعة **(مرفق 3: تقييم الخطة الاستراتيجية الثالثة).**

يُخلص تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة تبوك (2023-2025) إلى تحديد واضح لنقاط القوة والضعف التي ظهرت خلال مرحلة التنفيذ، مع إبراز الإنجازات المهمة التي تحققت، والتحديات التي واجهت الجامعة خلال مسار تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يستعرض التقييم أبرز الدروس المستفادة التي تم استخلاصها من تحليل فجوات الأداء الاستراتيجي، وتحليل مؤشرات المبادرات، إضافةً إلى تحديد مجموعة من الممكّنات المؤسسية والفنية التي تمثّل عوامل داعمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز فرص نجاح تنفيذ الخطط المستقبلية، مما يضمن تحسين الأداء، وتطوير المنهجيات، وترسيخ التميز المؤسسي والاستدامة في المرحلة القادمة.

2.1.4.1 نقاط القوة والضعف من تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة تبوك

تُشكّل عملية تحديد نقاط القوة والضعف عنصرًا جوهريًا ضمن تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة، حيث تساعد على استكشاف الجوانب الإيجابية التي أسهمت في تحقيق النجاح وتعزيز الأداء المؤسسي، إلى جانب إبراز الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. ومن خلال التعرف الدقيق على هذه النقاط، يمكن للجامعة البناء على المكتسبات والنجاحات الحالية، ومعالجة التحديات والثغرات، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز فرص النجاح والتطوير في المستقبل.

جدول 13 : نقاط القوة والضعف من تقييم الخطة السابقة

نقاط القوة	نقاط الضعف
توفر بنية تحتية تقنية جيدة تدعم التوجه نحو التحول الرقمي	محدودية الموارد المالية المخصصة لدعم البحث العلمي ومبادرات الابتكار وريادة الأعمال.
جود مرافق تعليمية حديثة تسهم في تعزيز بيئة التعلم المرن.	تحديات إدارية وتقنية لتفعيل المنصات الرقمية. (تعديل صياغة)
تميز واضح في تحقيق أهداف الاستدامة.	ضعف استقطاب الطلاب الدوليين وأعضاء هيئة التدريس في التخصصات النوعية بسبب تعقيدات الإجراءات.
ارتفاع مستوى رضا الطلاب عن جودة البرامج الأكاديمية المقدمة.	تعقيدات إجرائية وإدارية تؤثر سلبًا على بناء وتفعيل الشراكات الدولية والمحلية والتدريبية.
تحسن ملحوظ في رضا الطلاب عن الخدمات الطلابية المتاحة.	وضعف في تحقيق التصنيف العالمي المستهدف
نمو واضح في برامج المسؤولية المجتمعية.	ضعف برامج التبادل الدولي وعدم تفعيلها بشكل فعال.
تحسّن ملحوظ في بناء الشراكات المحلية مع مختلف القطاعات الحكومية والخاصة.	محدودية برامج الإرشاد المهني، وضعف في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في برامج التدريب المهني.
جودة البرامج الأكاديمية والمتوافقة مع احتياجات سوق العمل.	ارتفاع معدل الطالب إلى الأستاذ مقارنة بالمستهدف.
كفاءة جيدة في تقديم الخدمات الإلكترونية.	ضعف تفعيل تسويق المنتجات الابتكارية وتحويلها إلى فرص تجارية، ومحدودية عدد براءات الاختراع المسجلة والممنوحة للجامعة.
إنشاء مركز متخصص للابتكار وريادة الأعمال.	انخفاض معدلات الاستشهاد بالأبحاث المنشورة، وضعف التعاون البحثي مع القطاع الخاص.

نقاط القوة	نقاط الضعف
تحسّن ملحوظ في عدد المنشورات العلمية الدولية.	فجوة في تنفيذ بعض مشاريع التحول الرقمي، مع تحديات تقنية وإدارية.
ارتفاع معدل مشاركة الطلاب في الأبحاث العلمية.	ارتفاع متوسط التكلفة التشغيلية لكل طالب، ومحدودية توثيق وتنفيذ فرص كفاءة الإنفاق.
زيادة نسب الجوائز المحلية والدولية للبحث العلمي.	ضعف الاستجابة الداخلية والتفاعل مع البرامج التدريبية المقدمة.
توسع في بيوت الخبرة والخدمات الاستشارية.	غياب استراتيجيات مؤسسية واضحة ومعتمدة لتنفيذ وتقييم المبادرات وقصور في التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الجامعة.
تحقيق نسب جيدة في مشروع الاستحقاق المحاسبي.	ضعف التنسيق والحوكمة المؤسسية بين الإدارات والجهات المختلفة داخل الجامعة.
ارتفاع رضا منسوبي الجامعة عن الخدمات التقنية المقدمة.	نقص في الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة في المجالات النوعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
نجاح في تحقيق نسبة جيدة من المشاريع الإنشائية الرأسمالية.	بطء اتخاذ القرارات نتيجة تعقيد الإجراءات الإدارية والتنظيمية وضعف التواصل المؤسسي.
تعزيز ثقافة التميز المؤسسي عبر جائزة التميز المؤسسي.	ضعف الثقافة المؤسسية المتعلقة بأهمية تطوير الكفاءات والتطوير المهني المستمر.
تحقيق نتائج متميزة في ترتيب الجامعة ضمن تصنيف التايمز للتنمية المستدامة.	قصور في استكمال البنية التحتية الأزمة لدعم التوسع الأكاديمي والتطوير المؤسسي المستدام.
نجاح كبير في مبادرات الاستدامة البيئية (مثل التشجير).	عدم كفاية برامج الترويج والتوعية الداخلية والخارجية لمبادرات الجامعة
ارتفاع مستوى الاعتراف بالتراث والتقاليد في الجامعة.	ضعف نظام الحوافز والتشجيع على المشاركة الفعالة في البرامج الاستراتيجية.
تحديث المسميات الوظيفية وتوصيف المهام بشكل فعّال.	عدم كفاية برامج الدعم الطلابي (مثل الإسكان، المواصلات، الرعاية الصحية)، وقصور واضح في برامج الإرشاد الأكاديمي والمهني، والدعم النفسي والاجتماعي.

2.1.4.2 الدروس المستفادة من تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة

يمثل استعراض الدروس المستفادة خطوة مهمة في عملية تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة، إذ يُتيح تحليلًا معمقًا للتجارب السابقة، وتحديد أبرز الممارسات الناجحة التي يمكن تعزيزها، وكذلك استكشاف الجوانب التي واجهت تحديات تتطلب تفاديها أو معالجتها مستقبلاً. كما تُسهم هذه الدروس في تعزيز عملية صنع القرار، وتحسين آليات التخطيط والتنفيذ في الخطط الاستراتيجية المستقبلية، من أجل ضمان تحقيق أداء أفضل وتعزيز كفاءة الإنفاق والموارد.

جدول 14: الدروس المستفادة من تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة

الدروس المستفادة
ضرورة تطوير واعتماد استراتيجيات وخطط مؤسسية واضحة ومحددة تُتَّبع وتُقيَّم بشكل دوري ومستمر.
أهمية تعزيز التنسيق الإداري والحوكمة المؤسسية بين الإدارات والوحدات المختلفة داخل الجامعة وخارجها.
ضرورة اعتماد سياسات مالية أكثر مرونة وتنوع مصادر التمويل لضمان توفير الموارد المالية الكافية لدعم البحث العلمي والابتكار وريادة الأعمال.
الحاجة الملحة إلى تطوير آليات تنفيذ ومتابعة وتقييم فعّالة ودورية للمشاريع والمبادرات الاستراتيجية لضمان سرعة الإنجاز وفعاليتها.
أهمية تطوير وتبسيط الإجراءات الإدارية والتنظيمية، واعتماد آليات مرنة تضمن سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها.
تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للتطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والقيادات الإدارية.
ضرورة زيادة الاستثمار في تطوير البنية التحتية التقنية، وتوفير الدعم الفني والتقني الكافي لدعم برامج التعلم الإلكتروني والتحول الرقمي.
الحاجة إلى اعتماد خطط تسويق وترويج فعّالة ومستمرة داخليًا وخارجيًا لإبراز إنجازات الجامعة وتعزيز مكانتها محليًا وعالميًا.
ضرورة تطوير وتفعيل أنظمة حوافز واضحة وفعّالة تشجع على المشاركة الفاعلة في المبادرات والبرامج الاستراتيجية.
ضرورة تيسير وتسريع الإجراءات المتعلقة ببرامج التبادل الدولي والطلاب الدوليين لزيادة جاذبية الجامعة وتحسين تجربتهم الأكاديمية.
أهمية التركيز على استقطاب أعضاء هيئة تدريس متخصصين في المجالات النوعية وتطوير برامج استقطاب واضحة وفعّالة.
ضرورة تطوير آليات فعّالة لدعم الإرشاد المهني والأكاديمي بشكل متكامل يُلبّي احتياجات الطلاب.
تعزيز التعاون البحثي مع القطاع الخاص والجامعات الدولية لتسهيل تبادل الخبرات ورفع جودة المخرجات البحثية.
ضرورة إنشاء وتطوير برامج تحفيزية لتشجيع الباحثين على تسجيل براءات الاختراع وتجسير المنتجات الابتكارية.
ضرورة تبني برامج تدريبية متخصصة ومستمرة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجال النشر العلمي في المجلات الدولية المصنفة.
أهمية تعزيز المشاركة المجتمعية والتطوعية من خلال برامج توعية مستمرة وحوافز واضحة.
ضرورة تعزيز وتفعيل نظام حوكمة واضح ومتكامل لإدارة وتنفيذ مشاريع الأوقاف والاستثمار وتوفير الكفاءات المتخصصة في هذا المجال.
ضرورة توفير دراسات جدوى دقيقة وواضحة للمشاريع تُبرز الأهمية الاستراتيجية لها لتحسين فرص التمويل وتطوير البنية التحتية.
أهمية تعزيز البرامج التدريبية والتطويرية الخاصة بقيادةات التحول الرقمي والكفاءات الأكاديمية وربطها بنظام تقييم الأداء والترقيات.

2.1.4.3 الممكّنات للخطة الاستراتيجية الثالثة

تعد الممكّنات الركنة الأساسية التي تدعم نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتتمثل في مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تعزز قدرات الجامعة وإمكاناتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن خلال تحديد هذه الممكّنات بوضوح، يُمكن الاستفادة منها وتوظيفها بالشكل الأمثل لتعزيز فرص النجاح وتحسين الأداء المؤسسي، وتجاوز التحديات التي تواجه تنفيذ الخطة المستقبلية، وتحقيق الاستفادة والتطوير في مختلف الأنشطة الأكاديمية والإدارية.

جدول 15: الممكّنات للخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة

الممكّنات المتاحة
توفر كوادر بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية وقابلة للتطوير عبر برامج تدريبية مكثفة.
وجود بنية تحتية تقنية حديثة ومتقدمة وقابلة للتوسع تدعم التحول الرقمي والتعلم الإلكتروني.
وجود مرافق تعليمية متطورة تساهم في توفير بيئة تعليمية مرنة وجاذبة للطلاب.
دعم حكومي واضح لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة والتطوير المؤسسي.
توافق واضح بين أهداف الجامعة وتوجهات رؤية السعودية 2030.
فرص كبيرة ومتاحة لبناء شراكات محلية فعّالة مع القطاعين الحكومي والخاص.
إمكانية التوسع في بناء شراكات دولية وجذب مصادر تمويل خارجية لدعم البحث العلمي والمشاريع الابتكارية.
بيئة جامعية مشجعة وداعمة للابتكار وريادة الأعمال.
توفر فرص كبيرة لتعزيز برامج التبادل الدولي واستقطاب الطلاب الدوليين.
إمكانية تعزيز وتطوير برامج الإرشاد المهني والأكاديمي بشكل فعّال يلبي احتياجات الطلاب.
وجود فرص كبيرة لتطوير التعاون البحثي متعدد التخصصات داخل الجامعة وخارجها.
إمكانية تعزيز التعاون مع القطاع الخاص والصناعي لزيادة فرص التدريب والتوظيف للطلاب.
اهتمام وطني متزايد بتطوير الشراكات الاستراتيجية وبرامج المسؤولية المجتمعية والتطوع.
إمكانية الحصول على تمويل خارجي إضافي لدعم المشاريع البحثية والمبادرات الابتكارية.
توجه وطني واضح نحو دعم البحث العلمي والابتكار وريادة الأعمال.
وجود بنية تنظيمية قابلة للتطوير لتعزيز حوكمة المشاريع والاستثمارات.
فرص متاحة لتحسين تصنيف الجامعة عالميًا من خلال تعزيز برامج البحث العلمي والنشر الدولي والتسويق الأكاديمي الفعّال.
إمكانية تطوير برامج التدريب والتأهيل المستمر لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية.
وجود قواعد بيانات ومعلومات جيدة تدعم تطوير برامج التدريب والبحث العلمي.

2.1.4.4 القضايا المشتقة من تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة

تستعرض هذه الجزئية القضايا الاستراتيجية التي تم استخلاصها بشكل منهجي من خلال تقييم أداء الخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة تبوك (2023-2025). وقد تم تحديد هذه القضايا استناداً إلى تحليل معمق لنقاط القوة والضعف، والدروس المستفادة، والممكنات المؤسسية التي برزت خلال فترة تنفيذ الخطة السابقة، مع التركيز على الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز أو معالجة. وتعد هذه القضايا ركيزة أساسية في صياغة توجهات استراتيجية دقيقة للمرحلة المقبلة، تضمن استثمار المكتسبات السابقة ومعالجة التحديات القائمة، بما يساهم في تحقيق الأهداف المستقبلية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

جدول 16: القضايا الرئيسية من تقييم الخطة الاستراتيجية الثالثة

القضايا الرئيسية
محدودية الموارد المالية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي ودعم الأنشطة الاستراتيجية.
تحديات إدارية وتقنية في تطبيق التحول الرقمي وتفعيل الخدمات الإلكترونية.
ضعف الجاذبية المؤسسية لاستقطاب الكفاءات البشرية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
صعوبة الإجراءات الإدارية المتعلقة ببناء وتفعيل الشراكات المحلية والدولية.
ضعف فعالية منظومة إدارة وتنفيذ ومتابعة المبادرات والمشاريع الاستراتيجية.
محدودية برامج التعاون والتبادل الدولي وضعف تفعيلها بشكل مؤثر.
ارتفاع نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس عن المستويات المستهدفة.
محدودية تفعيل وتسويق منتجات البحث العلمي والابتكارات.
ضعف الأثر البحثي وانخفاض مستوى التعاون البحثي مع القطاعات الخارجية.
ارتفاع تكلفة الخدمات التعليمية وعدم الاستغلال الأمثل لفرص تحسين كفاءة الإنفاق.
عدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
ضعف منظومة الحوكمة والتنسيق الإداري بين وحدات الجامعة المختلفة.
ضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للتطوير المهني المستمر وتعزيز الكفاءات.
بطء اتخاذ القرارات نتيجة تعقيد الإجراءات الإدارية والتنظيمية.
محدودية جاهزية البنية التحتية التقنية الداعمة لبرامج التعلم الإلكتروني والتحول الرقمي.
ضعف فاعلية برامج التسويق والتوعية الداخلية والخارجية لإنجازات الجامعة ومبادراتها.
ضعف فاعلية أنظمة التحفيز والتشجيع لتعزيز المشاركة في البرامج والمبادرات الاستراتيجية.

تمثل مخرجات هذا التحليل الأساس الذي سببني عليه عملية تحديد القضايا الاستراتيجية؛ حيث سيتم دمج هذه المخرجات في مصفوفة شاملة وموَّدة مع نتائج التحليلات الأخرى (SWOT وPESTEL)، وتحليل أصحاب المصلحة والمقارنات المرجعية، وصولاً إلى صياغة وتحديد القضايا الاستراتيجية الرئيسية التي ستشكل مرتكزات الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك، وتضمن تحقيق تطلعات أصحاب المصلحة وتوجهات الجامعة المستقبلية بما يتوافق مع رؤية السعودية 2030.

2.1.5 المقارنات المرجعية

يأتي إعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة في مرحلة مفصلية وهامة، حيث تتطلع الجامعة إلى تعزيز مكانتها الأكاديمية والبحثية والمؤسسية، وتعميق دورها في التنمية المجتمعية، انسجامًا مع مستهدفات الرؤية 2030. وتسعى هذه الخطة إلى استكمال مسيرة التطوير المؤسسي المستدام، من خلال الارتقاء بجودة التعليم والبحث العلمي، وتطوير البيئة الإدارية والتشغيلية، بما يحقق الريادة محليًا والتنافسية المتميزة إقليميًا وعالميًا. وانطلاقًا من حرص الجامعة على تبني أفضل الممارسات المحلية والدولية، تم اعتماد منهجية المقارنات المرجعية، كأداة استراتيجية تتيح للجامعة التعرف بوضوح على موقعها الحالي عبر تقييم الأداء الحالي مقارنةً بالمؤسسات المرجعية المختارة وتحديد تحديد الفجوات الموجودة وأسبابها بدقة، ومن ثم استخلاص الخيارات الاستراتيجية بما يلائم الجامعة. ويأتي ذلك كله بهدف تعزيز الأداء المؤسسي، والوصول إلى التميز المستدام والريادة الاستراتيجية في السنوات القادمة.

تهدف جامعة تبوك من تطبيق منهجية المقارنات المرجعية إلى تحديد وضعها الحالي بدقة وموضوعية مقارنة بالجامعات المرجعية المختارة، والتعرف على أفضل الممارسات المؤسسية الناجحة والقابلة للتطبيق من أجل الاستفادة منها في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي. كما تهدف هذه المنهجية إلى الكشف بوضوح عن الفجوات الاستراتيجية القائمة في الأداء المؤسسي والأكاديمي وتحديد أسبابها الجذرية بدقة، مما يساعد في صياغة خيارات استراتيجية فعّالة وقابلة للتنفيذ، تستهدف تحقيق التميز التنافسي على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وتعزيز مكانة الجامعة في مجالات التعليم والبحث والابتكار.

تعتمد جامعة تبوك في تنفيذ منهجية المقارنات المرجعية على إطار علمي منهجي منظم، يقوم على مفهوم التعلم المؤسسي، والذي يؤكد أهمية الاستفادة من تجارب وخبرات المؤسسات التعليمية الرائدة محليًا وإقليميًا وعالميًا. تم الاعتماد على تصنيف QS العالمي (2025) للجامعات كمرجعية لمقارنة أفضل الممارسات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية. واستنادًا على تصنيف الجامعات في QS الذي تراوح بين مرتفع ومتوسط تم تحديد واختيار الجامعات المرجعية كما يظهر في الجدول والتي تم تقسيمها إلى ثلاث فئات هي:

- **الجامعات المحلية:** ذات السياق الثقافي والتنظيمي المشابه، مما يسهل نقل وتكييف الممارسات.
- **الجامعات الإقليمية:** للاستفادة من ممارسات مبتكرة في بيئات مؤسسية مشابهة نسبيًا.
- **الجامعات الدولية:** بهدف تحقيق الطموح الاستراتيجي العالي والتعلم من أفضل الممارسات العالمية.

جدول 17: الجامعات المحددة للمقارنة المرجعية

أسماء الجامعات			الرقم
الدولية	الإقليمية	المحلية / الوطنية	
جامعة نوتنغهام	جامعة قطر	جامعة الملك سعود	.1
جامعة موناخ	سلطان قابوس	جامعة الملك عبد العزيز	.2
		جامعة الملك خالد	.1
		جامعة الملك فيصل	.2
		جامعة القصيم	.3
		جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل	.4

اعتمدت هذه المقارنات على مصادر مرجعية موثوقة تتناسب مع طبيعة كل محور استراتيجي. ففي محور التصنيف العالمي والاستدامة تم الاعتماد على تصنيف QS العالمي لعام 2025، نظرًا لما يتمتع به هذا التصنيف من معايير دقيقة ومتوازنة وملائمة لخصوصية الجامعات العربية، حيث يراعي في تقييمه عناصر السمعة الأكاديمية، والاستشهادات البحثية، والتدويل، وغيرها من المعايير التي تلائم السياق العربي والدولي. أما في محور التعليم الرقمي والتعلم الإلكتروني فقد تم الاعتماد على التقرير التنفيذي لقياس التحول الرقمي 2024، وتقرير المؤشر الوطني للتعليم الرقمي لعام 2023، لتمييزهما في توفير معايير دقيقة تعكس الواقع الوطني وتوجهات المملكة في المجال الرقمي. وفيما يتعلق بمحوري جودة التعليم والمخرجات وبراءات الاختراع، فقد تم الاعتماد على إحصائيات محلية موثوقة لتعزيز دقة المقارنات، وضمان ملاءمتها للبيئة المؤسسية والتعليمية في المملكة. **(مرفق 4: تحليل المقارنة المرجعية)**

استنادًا إلى تحليل أداء الجامعة في عدة محاور رئيسية شملت التصنيف العالمي، والاستدامة، والتحول الرقمي، وجودة التعليم ومخرجاته، وبراءات الاختراع، تم استخلاص مجموعة من القضايا الرئيسية التي تهدف إلى تمكين جامعة تبوك من تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز محليًا وإقليميًا وعالميًا، كما هو موضح في الجدول رقم (18).

جدول 18: القضايا الرئيسية من المقارنات المرجعية

القضايا الرئيسية
الحاجة لتعزيز جودة الإنتاج البحثي وزيادة النشر العلمي الدولي المشترك وتوسيع الشراكات البحثية الدولية مع الجامعات والمراكز العالمية.
أهمية تعزيز السمعة الأكاديمية للجامعة وتطوير استراتيجيات التسويق والاتصال المؤسسي لإبراز مكانتها وإنجازاتها محليًا ودوليًا.
ضرورة تحسين نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب واستقطاب المزيد من الكفاءات الأكاديمية، وتطوير بيئة وظروف العمل الأكاديمي.
أهمية تعزيز الموازنة بين البرامج الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل، وزيادة مشاركة القطاع الخاص في برامج التدريب والتوظيف.
الحاجة إلى زيادة استقطاب الطلاب الدوليين وتنويع جنسياتهم من خلال استراتيجية واضحة ومنظمة في هذا المجال.
تعزيز وتوسيع السياسات والمبادرات المتعلقة بالاستدامة، ودمجها بشكل أكبر في المناهج والأنشطة الجامعية.
ضرورة تطوير البنية التقنية الرقمية والمنصات التعليمية الإلكترونية، وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتحسين الخدمات التعليمية والإدارية والبحثية.
الحاجة لزيادة الاستثمار في الابتكار وزيادة الأعمال، وتوفير المزيد من الدعم المؤسسي لتسويق المنتجات البحثية وبراءات الاختراع.
تعزيز وتطوير نظام الحوكمة المؤسسية وتعميق ثقافة الشفافية ومشاركة الطلبة والمنسويين في صناعة القرارات المؤسسية.
أهمية تصميم وتنفيذ برامج صحية واجتماعية مستدامة، لتعزيز جودة الحياة والصحة العامة لمنسوبي الجامعة والمجتمع المحيط.
تطوير آليات نقل وتبادل المعرفة مع المجتمع المحلي والدولي، وتوسيع نطاق الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات المجتمعية.
الحاجة لتعزيز جودة الإنتاج البحثي وزيادة النشر العلمي الدولي المشترك وتوسيع الشراكات البحثية الدولية مع الجامعات والمراكز العالمية.

2.2 القضايا الاستراتيجية الرئيسية لجامعة تبوك

تمثل القضايا الاستراتيجية العنصر الجوهري الذي تركز عليه الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك، حيث تم تحديدها وصياغتها من خلال منهجية علمية متكاملة، استندت إلى نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات تحليلية متخصصة (SWOT وPESTEL)، والتقييم الدقيق لأداء الخطة الاستراتيجية السابقة، إضافةً إلى تحليل عميق لتطلعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والاستفادة من أفضل الممارسات المستخلصة من المقارنات المرجعية مع الجامعات المحلية والدولية المتميزة. وقد تم جمع هذه النتائج ودمجها في مصفوفة شاملة موحدة كما يظهر في جدول 19، شكّلت الإطار المنهجي لاستخلاص القضايا الاستراتيجية بشكل واضح ومتناسق. وتغطي هذه القضايا مجالات استراتيجية متنوعة، أبرزها تحسين جودة التعليم والتعلم، وتعزيز مكانة الجامعة في البحث العلمي التطبيقي، والاستدامة، والحوكمة والكفاءة التشغيلية، وتعظيم الأثر المجتمعي، وتطوير الموارد البشرية.

جدول 19: مصفوفة القضايا الشاملة

م	تحليل PESTEL و SWOT	تطلعات أصحاب المصلحة الداخليين	تطلعات أصحاب المصلحة الخارجيين	تقييم أداء الخطة السابقة	المقارنات المرجعية
1.	استثمار وتطوير الموارد البشرية وأعضاء هيئة التدريس لتحقيق جودة التعليم والتطوير الأكاديمي.	الحاجة لتطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية والتقنية والخدمات الإلكترونية الداعمة للعملية التعليمية والإدارية والبحثية.	الحاجة إلى تعزيز المواءمة بين البرامج الأكاديمية والتدريبية والمتطلبات المتغيرة لسوق العمل الوطني والعالمية.	محدودية الموارد المالية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي ودعم الأنشطة الاستراتيجية.	الحاجة لتعزيز جودة الإنتاج البحثي وزيادة النشر العلمي الدولي المشترك وتوسيع الشراكات البحثية الدولية مع الجامعات والمراكز العالمية.
2.	تطوير الهيكل التنظيمي والقيادات الإدارية والأكاديمية لتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي.	ضرورة توفير مصادر وقواعد بيانات رقمية حديثة ومتنوعة لدعم جودة البحث العلمي والتعليم والتعلم.	ضرورة تسريع وتيرة التحول الرقمي وتوظيف التقنيات المتقدمة والذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات الأكاديمية والإدارية بالجامعة.	تحديات إدارية وتقنية في تطبيق التحول الرقمي ومحدودية جاهزية البنية التحتية التقنية الداعمة لبرامج التعلم الإلكتروني والتحول الرقمي.	أهمية تعزيز السمعة الأكاديمية للجامعة وتطوير استراتيجيات التسويق والاتصال المؤسسي لإبراز مكانتها وإنجازاتها محلياً ودولياً.
3.	استثمار الموقع الجغرافي الاستراتيجي والبيئة الطبيعية في تطوير تخصصات نوعية تتوافق مع رؤية 2030.	أهمية تطوير المناهج الدراسية والبرامج الأكاديمية بما يواكب المستجدات العلمية والتقنية ومتطلبات سوق العمل.	محدودية الشراكات الاستراتيجية المحلية والدولية في مجالات التعليم والتدريب والبحث التطبيقي والخدمات الاستشارية.	ضعف الجاذبية المؤسسية لاستقطاب الكفاءات البشرية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	ضرورة تحسين نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب واستقطاب المزيد من الكفاءات الأكاديمية، وتطوير بيئة وظروف العمل الأكاديمي.
4.	تعزيز الاستدامة البيئية وحماية الموارد الطبيعية من التغيرات المناخية.	أهمية تحسين بيئة العمل الداخلي وتطوير إجراءات إدارية مرنة وواضحة مع توفير خدمات دعم فني وتقني متقدمة.	الفجوة بين مهارات خريجي الجامعة ومتطلبات القطاعات الاقتصادية والتقنية والابتكارية واللغوية المتقدمة.	صعوبة الإجراءات الإدارية المتعلقة ببناء وتفعيل الشراكات المحلية والدولية.	أهمية تعزيز المواءمة بين البرامج الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل، وزيادة مشاركة القطاع الخاص في برامج التدريب والتوظيف.

م	تحليل PESTEL و SWOT	تطلعات أصحاب المصلحة الداخليين	تطلعات أصحاب المصلحة الخارجيين	تقييم اداء الخطة السابقة	المقارنات المرجعية
5.	تطوير الكفاءات البشرية واستقطابها، وتفعيل برامج التدريب وإعداد القيادات.	الحاجة إلى رفع مستوى النشر العلمي النوعي، مع تعزيز الدعم المالي والفني للبحث العلمي وتشجيع الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس.	الحاجة إلى تعزيز الموازنة بين البرامج الأكاديمية والتدريبية والمتطلبات المتغيرة لسوق العمل الوطني والعالمية.	ضعف فعالية منظومة إدارة وتنفيذ ومتابعة المبادرات والمشاريع الاستراتيجية.	الحاجة إلى زيادة استقطاب الطلاب الدوليين وتنويع جنسياتهم من خلال استراتيجية واضحة ومنظمة في هذا المجال.
6.	تحسين الحوكمة التنظيمية وتبسيط الإجراءات وتعزيز التنسيق الداخلي.	ضرورة تطوير بيئة وخدمات الحياة الطلابية (الصحية، النفسية، الاجتماعية، الترفيهية) وتعزيز المرافق الطلابية.	ضرورة تسريع وتيرة التحول الرقمي وتوظيف التقنيات المتقدمة والذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات الأكاديمية والإدارية بالجامعة.	محدودية برامج التعاون والتبادل الدولي وضعف تفعيلها بشكل مؤثر.	تعزيز وتوسيع السياسات والمبادرات المتعلقة بالاستدامة، ودمجها بشكل أكبر في المناهج والأنشطة الجامعية.
7.	تفعيل مبادرات المسؤولية الاجتماعية الجامعة في مجال الاستدامة.	الحاجة إلى تعزيز فرص التدريب والتطوير المهني المستمر للموظفين وأعضاء هيئة التدريس بما يحقق النمو المهني وجودة الأداء.	محدودية الشراكات الاستراتيجية المحلية والدولية في مجالات التعليم والتدريب والبحث التطبيقي والخدمات الاستشارية.	ضعف فاعلية أنظمة التحفيز والتشجيع لتعزيز المشاركة في البرامج والمبادرات الاستراتيجية.	ضرورة تطوير البنية التقنية الرقمية والمنصات التعليمية الإلكترونية، وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتحسين الخدمات التعليمية والإدارية والبحثية.
8.	تطوير البرامج الأكاديمية لمواءمة احتياجات سوق العمل وتعزيز فرص توظيف الخريجين.	أهمية تعزيز وتطبيق الحوكمة المؤسسية بشفافية وعدالة في عمليات تقييم الأداء والترقيات وتوزيع المسؤوليات.	الفجوة بين مهارات خريجي الجامعة ومتطلبات القطاعات الاقتصادية من المهارات الرقمية والتخصصية والابتكارية واللغوية المتقدمة.	محدودية تفعيل وتسويق منتجات البحث العلمي والابتكارات. وضعف فاعلية برامج التسويق والتنوعية الداخلية والخارجية لإنجازات الجامعة ومبادراتها.	الحاجة لزيادة الاستثمار في الابتكار وريادة الأعمال، وتوفير المزيد من الدعم المؤسسي لتسويق المنتجات البحثية وبراءات الاختراع.
9.	تطوير وتحسين جودة الخدمات الطلابية وبرامج الدعم الطلابي الشاملة.	الحاجة إلى تعزيز التواصل المؤسسي الداخلي بين مختلف الوحدات الأكاديمية والإدارية والكليات، لضمان التكامل والعمل الجماعي الفعال.	الحاجة إلى رفع مستوى الجاهزية المهنية للخريجين من خلال تعزيز برامج التدريب الميداني والتطبيق العملي الموجهة للمشروعات التنموية الكبرى.	ضعف الأثر البحثي وانخفاض مستوى التعاون البحثي مع القطاعات الخارجية.	تعزيز وتطوير نظام الحوكمة المؤسسية وتعميق ثقافة الشفافية ومشاركة الطلبة والمنسوبين في صناعة القرارات المؤسسية.
10.	تعزيز منظومة البحث العلمي وتشجيع الابتكار بما يتوافق مع رؤية السعودية والمعايير الدولية.	ضرورة تفعيل خدمات الإرشاد الأكاديمي والمهني والدعم النفسي والاجتماعي للطلاب، وتطوير برامج تفاعلية تعزز تجربتهم التعليمية.	ضرورة استكمال حصول البرامج الأكاديمية والتخصصات بالجامعة على الاعتماد الوطني والدولي وفق معايير الجودة.	ارتفاع تكلفة الخدمات التعليمية وعدم الاستغلال الأمثل لفرص تحسين كفاءة الإنفاق.	أهمية تصميم وتنفيذ برامج صحية واجتماعية مستدامة، لتعزيز جودة الحياة والصحة العامة لمنسوبي الجامعة والمجتمع المحيط.

م	تحليل PESTEL و SWOT	تطلعات أصحاب المصلحة الداخليين	تطلعات أصحاب المصلحة الخارجيين	تقييم أداء الخطة السابقة	المقارنات المرجعية
11.	تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات الأكاديمية والصناعية محليًا ودوليًا.	أهمية تعزيز ممارسات الاستدامة وتوسيع نطاق المشاركة في المبادرات البيئية داخل الجامعة.	الحاجة إلى تطوير منظومة الحوكمة وآليات المتابعة والتقييم الدوري بشغافية وفاعلية.	عدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	تطوير آليات نقل وتبادل المعرفة مع المجتمع المحلي والدولي، وتوسيع نطاق الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات المجتمعية.
12.	ضرورة توسيع وتفعيل مشاركة الطلاب في الأنشطة الثقافية والاجتماعية والتطوعية والرياضية لزيادة مهاراتهم وخبراتهم.	أهمية تطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية والتكنولوجية لدعم الأنشطة التعليمية والبحثية والإدارية بالجامعة.	ضعف منظومة الحوكمة والتنسيق الإداري بين وحدات الجامعة المختلفة.	الحاجة لتعزيز جودة الإنتاج البحثي وزيادة النشر العلمي الدولي المشترك وتوسيع الشراكات البحثية الدولية مع الجامعات والمراكز العالمية.	
13.	أهمية تعزيز التعاون البحثي والأكاديمي داخليًا وخارجيًا، وتقديم خدمات استشارية تسهم في خدمة المجتمع.		ضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للتطوير المهني المستمر وتعزيز الكفاءات.		
14.	الحاجة إلى تعزيز ريادة الأعمال والابتكار، ودعم المشاريع الطلابية وتوفير برامج تدريبية ومهنية لربط الخريجين بسوق العمل.		بطء اتخاذ القرارات نتيجة تعقيد الإجراءات الإدارية والتنظيمية.		

تمثل القضايا الاستراتيجية الموضحة في الجدول رقم (20) نتائجًا رئيسيًا للمصفوفة الشاملة التي تم إعدادها بشكل متكامل استنادًا إلى نتائج مختلف التحليلات المنهجية (تحليل SWOT، وتحليل PESTEL، وتقييم أداء الخطة الاستراتيجية السابقة، وتحليل تطلعات أصحاب المصلحة، والمقارنات المرجعية). وتُبرز هذه القضايا أهم الأولويات الاستراتيجية التي ينبغي على الجامعة التركيز عليها في المرحلة المقبلة لتحقيق التميز المستدام. وقد غطت القضايا مجالات متنوعة تشمل جودة التعليم والتعلم، والاستدامة، والبحث العلمي التطبيقي، وخدمة المجتمع، والتحول الرقمي، وتنمية الموارد البشرية، وتنويع مصادر الدخل، وتعزيز الحوكمة، ودعم ريادة الأعمال، وتحسين الكفاءة التشغيلية. وتتماشى هذه القضايا مع تطلعات أصحاب المصلحة وتوجهات رؤية السعودية 2030، وتوفر إطارًا منهجيًا واضحًا لصياغة الأهداف الاستراتيجية والمبادرات التنفيذية للخطة الاستراتيجية الرابعة

جدول 20: القضايا الاستراتيجية لجامعة تبوك

القضايا الاستراتيجية
تطوير جودة التعليم والتعلم من خلال دمج التقنيات الحديثة في العملية التعليمية، وتعزيز مهارات الطلاب بما يلبي متطلبات سوق العمل المستقبلية.
تعزيز الاستدامة البيئية عبر دمج مبادئها في المناهج التعليمية والبحث العلمي، والأنشطة الجامعية، وممارسات إدارة المرافق والموارد.
توجيه البحوث العلمية نحو تحقيق التأثير الاقتصادي والاجتماعي، مع التركيز على الأبحاث التطبيقية التي تدعم أولويات الجامعة البحثية، بما يعزز مكانتها في التصنيفات العالمية.
تعزيز خدمة المجتمع من خلال شراكات استراتيجية مع القطاعات العامة والخاصة والمجتمع المحلي في مجالات التعليم والتدريب والبحث التطبيقي والخدمات الاستشارية.
تسريع التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية التقنية بما يدعم توجهات الجامعة، ويعزز كفاءة الأنشطة التعليمية والإدارية والبحثية.
تعزيز قدرات الموارد البشرية في الجامعة عبر استقطاب وتطوير الكفاءات الأكاديمية والإدارية، ودعم التطوير المهني المستمر لضمان استدامة الأداء المؤسسي.
تنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستقلال المالي من خلال تفعيل الاستثمار الذاتي، وتطوير الأوقاف، وإطلاق البرامج والمشاريع ذات العوائد المستدامة.
ترسيخ منظومة حوكمة فعالة تقوم على النزاهة والشفافية، وتدعم كفاءة اتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية، وفق معايير، واضحة، ومحددة.
تعزيز بيئة جامعية مبتكرة ومحفزة لريادة الأعمال، تدعم نقل وتبادل المعرفة، وتطور الطول الإبداعية، وترفع مستوى جودة الحياة الجامعية.
تحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة من خلال تحسين الإجراءات المؤسسية وتعزيز كفاءة الإنفاق المرتبطة بالأداء الأكاديمي والإداري.

انطلاقاً من جدول (20): القضايا الاستراتيجية لجامعة تبوك، الذي لخص مخرجات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وحدد عشر قضايا استراتيجية تمثل أبرز التحديات والفرص المؤثرة في مسار الجامعة خلال الفترة المقبلة، جرى الانتقال بصورة منهجية إلى صياغة التوجهات الاستراتيجية. وقد عكست هذه القضايا مجالات محورية شملت جودة التعليم والتعلم، والاستدامة البيئية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتحول الرقمي، وتنمية الموارد البشرية، وكفاءة الإنفاق، والحوكمة، والابتكار، والكفاءة التشغيلية.

وبناءً على هذه القضايا، تم اعتماد منطق سببي واضح للانتقال من مرحلة التحليل إلى مرحلة التوجيه الاستراتيجي، حيث جرى تحليل القضايا الاستراتيجية وترتيبها وفق معايير حجم الأثر، ودرجة الإلحاح، وقابلية التنفيذ، ثم تجميع القضايا المتقاربة في طبيعتها واتجاهها ضمن مسارات استراتيجية عامة تمثل التوجهات الاستراتيجية المعتمدة للجامعة. ويهدف هذا النهج إلى ضمان اتساق الخطة من مرحلة التشخيص إلى مرحلة التوجيه، وتوفير أساس منطقي ومنهجي يُبنى عليه لاحقاً الإطار الاستراتيجي وصياغة الأهداف الاستراتيجية والمبادرات التنفيذية، بما يعزز ترابط مكونات الخطة ويضمن فاعلية التنفيذ وتحقيق الأثر المستهدف.

3. التوجهات الاستراتيجية

استنادًا إلى نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لجامعة تبوك، وما أفضى إليه من تحديد القضايا الاستراتيجية العشر، تم تحديد التوجهات الاستراتيجية بوصفها المسارات العامة طويلة المدى التي ستقود تنفيذ الخطة الاستراتيجية خلال دورتها الزمنية. وتمثل هذه التوجهات مستوى حاكمًا يربط بين التشخيص الاستراتيجي من جهة، وبناء الإطار الاستراتيجي وصياغة الأهداف الاستراتيجية والمبادرات التنفيذية من جهة أخرى. ولا تُعد هذه التوجهات برامج تنفيذية أو أهدافًا كمية، بل تعبر عن اتجاهات استراتيجية عامة توّضح كيف ستتعامل الجامعة مع قضاياها الاستراتيجية، وأين ينبغي أن تُوجّه الجهود المؤسسية والموارد لتحقيق أعلى أثر ممكن، مع تحقيق التوازن بين الطموح الاستراتيجي والواقعية التنفيذية، وبما يعكس هوية جامعة تبوك، ودورها الأكاديمي، والتنموي، والبيئي.

3.1 المنهجية المعتمدة لتحديد التوجهات الاستراتيجية

اعتمدت جامعة تبوك في تحديد توجهاتها الاستراتيجية على منهجية تحليلية واضحة ومباشرة، انطلقت من القضايا الاستراتيجية بوصفها المدخل الرئيس، دون إدخال مستويات تصنيفية وسيطة، وذلك للحفاظ على بساطة البناء المنهجي ووضوح التسلسل من التحليل إلى التنفيذ. وقد ارتكزت هذه المنهجية على المبادئ الآتية:

- الاشتقاق المباشر من القضايا الاستراتيجية: بحيث يعالج كل توجه مجموعة مترابطة من القضايا التي تشترك في طبيعتها واتجاهها وأثرها المؤسسي.
- تجميع القضايا المتقاربة في مضمونها: لتفادي التجزئة والتكرار، وبما يعكس نظرة شمولية لمعالجة التحديات والفرص.
- التركيز على الأثر المؤسسي الشامل: من خلال إعطاء الأولوية للقضايا العابرة للقطاعات والمؤثرة في أكثر من مجال من مجالات عمل الجامعة.
- إبراز هوية الجامعة: ولا سيما الاستدامة البيئية والتقنيات الحديثة بوصفهما مكوّنين أساسيين في هوية جامعة تبوك ومسارها المستقبلي.
- اعتبار كفاءة الإنفاق والاستدامة المالية عناصر تمكينية: لضمان استدامة تنفيذ الخطة، دون فصلها كتوجه مستقل عن جوهر الأداء المؤسسي.

وبناءً على هذه المنهجية، تم تحديد خمس توجهات استراتيجية تشكّل الإطار الحاكم لمسار الخطة.

3.2 اشتقاق التوجهات الاستراتيجية من القضايا الاستراتيجية

يوضح الجدول (21) العلاقة المنهجية بين القضايا الاستراتيجية العشر التي تم تحديدها في ضوء التحليل الاستراتيجي، والتوجهات الاستراتيجية الخمس التي تم اعتمادها لقيادة مسار الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك. وقد جرى اشتقاق هذه التوجهات من خلال تجميع القضايا المتقاربة في طبيعتها واتجاهها وأثرها المؤسسي ضمن توجهات استراتيجية شاملة، تعبر عن المسارات العامة طويلة المدى التي ستوجّه عمل الجامعة خلال دورة الخطة.

ويُبرز الجدول منطق الاشتقاق المباشر للتوجهات الاستراتيجية من القضايا الاستراتيجية، ويؤكد أن تحديد هذه التوجهات لم يكن اجتهاديًا أو منفصلًا عن نتائج التحليل، بل جاء نتيجة معالجة منهجية هدفت إلى تعزيز وضوح المسار الاستراتيجي، وضمان الاتساق بين مرحلة التشخيص الاستراتيجي وبناء الإطار الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية والمبادرات التنفيذية في الفصول اللاحقة من الخطة.

جدول 21: اشتقاق التوجهات الاستراتيجية من القضايا الاستراتيجية

م	القضية الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي
1	تطوير جودة التعليم والتعلم عبر دمج التقنيات الحديثة وتعزيز مهارات الطلبة بما يلبي متطلبات سوق العمل المستقبلية.	التميز الأكاديمي والبحثي
2	تعزيز الاستدامة البيئية من خلال دمج مبادئها في التعليم والبحث، والأنشطة الجامعية، وإدارة	الاستدامة البيئية والتقنيات الحديثة
3	توجيه البحث العلمي نحو تحقيق التأثير الاقتصادي والاجتماعي مع التركيز على البحث التطبيقي وتعزيز المكانة البحثية.	التميز الأكاديمي والبحثي
4	تعزيز خدمة المجتمع عبر شراكات استراتيجية مع القطاعات المختلفة في مجالات التعليم والتدريب والبحث التطبيقي.	دور تنموي ومجتمعي فاعل وشراكات استراتيجية
5	تسريع التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية التقنية لدعم الأنشطة التعليمية والإدارية والبحثية.	حوكمة فعّالة وكفاءة في الأداء المؤسسي والإنفاق
6	تنمية قدرات الموارد البشرية وتطوير الكفاءات الأكاديمية والإدارية واستقطاب المواهب.	بناء القدرات وتنمية رأس المال البشري
7	تنويع مصادر الدخل وتعزيز كفاءة استخدام الموارد المالية بما يدعم استدامة تنفيذ الخطة.	حوكمة فعّالة وكفاءة في الأداء المؤسسي والإنفاق
8	ترسيخ منظومة حوكمة تقوم على النزاهة والشفافية وتحسين فاعلية اتخاذ القرار.	حوكمة فعّالة وكفاءة في الأداء المؤسسي والإنفاق
9	تعزيز بيئة جامعية مبتكرة ومحفزة لريادة الأعمال وتبادل المعرفة وجودة الحياة الجامعية.	بناء القدرات وتنمية رأس المال البشري
10	تحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة من خلال تحسين الإجراءات المؤسسية وتعزيز كفاءة الإنفاق.	حوكمة فعّالة وكفاءة في الأداء المؤسسي والإنفاق

3.3 عرض التوجهات الاستراتيجية

يستعرض هذا الجزء التوجهات الاستراتيجية المعتمدة لجامعة تبوك، مع تقديم توصيف موجز يوضح دور كل توجه في توجيه مسار تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها

التوجه الأول: التميز الأكاديمي والبحثي

يوجّه هذا التوجه الجامعة نحو الارتقاء المستمر بجودة التعليم والتعلّم وتعزيز البحث العلمي والابتكار التطبيقي بما يحقق أثرًا علميًا وتنمويًا ملموسًا ويعزز المكانة الأكاديمية والبحثية للجامعة.

التوجه الثاني: حوكمة فعّالة وكفاءة في الأداء المؤسسي والإنفاق

يركّز هذا التوجه على تعزيز الحوكمة ورفع كفاءة الأداء التنظيمي والتشغيلي وتحسين فاعلية العمليات، بما يشمل كفاءة الإنفاق والاستدامة المالية بوصفهما عاملين لتمكين استدامة تنفيذ الخطة.

التوجه الثالث: بناء القدرات وتنمية رأس المال البشري

يستهدف هذا التوجه تطوير القدرات المؤسسية من خلال تنمية رأس المال البشري وبناء بيئة عمل جامعية داعمة للإبداع والتميز والتعلم المستمر.

التوجه الرابع: الاستدامة البيئية والتقنيات الحديثة

يجسّد هذا التوجه هوية جامعة تبوك من خلال ترسيخ الاستدامة البيئية وتوظيف التقنيات الحديثة لدعم التحول البيئي المستدام في التعليم والبحث والتشغيل وإدارة الموارد.

التوجه الخامس: دور تنموي ومجتمعي فاعل وشراكات استراتيجية

يوجّه هذا التوجه الجامعة نحو تعظيم دورها التنموي والمجتمعي وبناء شراكات استراتيجية تسهم في دعم التنمية الإقليمية وتحقيق أثر مجتمعي مستدام.

تمثل التوجهات الاستراتيجية الخمس الإطار الحاكم لمسار الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك، وقد جرى اشتقاقها مباشرة من القضايا الاستراتيجية وفق منهجية واضحة تضمن الاتساق والتركيز وتعكس هوية الجامعة ودورها المستقبلي.

وعلى أساس هذه التوجهات، سيتم في الفصل التالي بناء الإطار الاستراتيجي لجامعة تبوك، فيما سيُخصّص الفصل الذي يليه لاشتقاق الأهداف الاستراتيجية التي تترجم هذه التوجهات إلى غايات قابلة للقياس والتنفيذ، تمهيدًا لإعداد المبادرات التنفيذية ومؤشرات الأداء.

4. رؤيتنا، رسالتنا، وقيمنا

تمثل الرؤية والرسالة والقيم المرجعية العليا التي تقوم عليها الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك، وتشكل الأساس الذي يوجّه مسار الجامعة ويوحد توجهاتها خلال الفترة (2026-2030). وقد جرى تحديدها استنادًا إلى مخرجات التحليل الاستراتيجي الشامل للبيئتين الداخلية والخارجية، وما نتج عنه من قضايا وتوجهات استراتيجية، بما يضمن اتساق هوية الجامعة المؤسسية مع طموحاتها المستقبلية وأولوياتها التنموية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المرتكزات المفاهيمية التي تحكم عمل الجامعة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية طموحة تعبّر عن الوجهة التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، ورسالة واضحة تحدد دورها الرئيس في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلى جانب منظومة قيم مؤسسية تمثل مرجعية سلوكية وأخلاقية تنظّم الأداء المؤسسي، وتعزز ثقافة التميّز والمسؤولية والاستدامة. وتُعدّ الرؤية والرسالة والقيم منطلقًا رئيسًا لبناء بقية مكونات الخطة الاستراتيجية، حيث تُوجّه صياغة الأهداف الاستراتيجية والمبادرات التنفيذية ومؤشرات الأداء، وتضمن اتساقها وتكاملها. كما تسهم في تعزيز قدرة الجامعة على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات المستقبلية، وتحقيق التميّز الأكاديمي والبحثي، وتعظيم دورها التنموي والبيئي، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامجها الوطنية ذات الصلة.

4.1 رؤيتنا

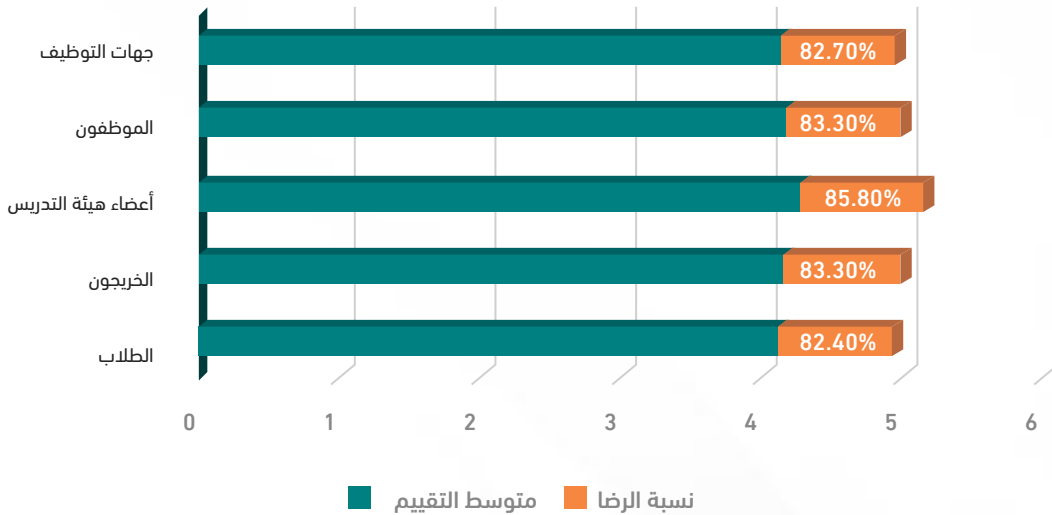
تُعدّ الرؤية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها توجهات جامعة تبوك الاستراتيجية، حيث تُجسّد تطلّعات الجامعة وطموحاتها المستقبلية، وتعكس الصورة المنشودة لها في المرحلة القادمة بما يتوافق مع الظروف والمتغيرات الوطنية والعالمية. ومن هذا المنطلق، فقد حرصت الجامعة على تحديث رؤيتها وتطويرها وفق منهجية علمية متكاملة ارتكزت على تحليل شامل لمخرجات الخطة الاستراتيجية السابقة، وتقييم دقيق لتطلّعات واحتياجات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، إلى جانب الأخذ في الاعتبار توجهات رؤية السعودية 2030 وأولوياتها الوطنية، بما يضمن مواءمة رؤية الجامعة مع طموحات القيادة الرشيدة وتطلّعات المجتمع، ويرسخ مكانة الجامعة محليًا وإقليميًا وعالميًا. استنادًا على ما جاء أعلاه تمت صياغة الرؤية الاستراتيجية لجامعة تبوك على النحو الآتي:

جامعة رائدة تعليميا وبحثيا تسهم في خدمة المجتمع وتعزز ممارسات الاستدامة

وتعكس هذه الرؤية بوضوح حرص الجامعة على تحقيق الريادة في مجالات التعليم والبحث العلمي، وإحداث تأثير إيجابي ومستدام في المجتمع، كما تؤكد على دورها المحوري في تعزيز الاستدامة، مما يمكّنها من تحقيق مكانة ريادية على المستويين الوطني والدولي.

ولتعزيز موثوقية الرؤية الاستراتيجية والتأكد من وضوحها ومواءمتها مع تطلعات المستفيدين، قامت الجامعة بتنفيذ استبانة لقياس الرضا عن رؤية الخطة الاستراتيجية الرابعة شملت مختلف فئات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (مرفق 5: استبانة رضا المستفيدين عن التوجه الاستراتيجي). وقد أظهرت نتائج القياس مستوى مرتفعاً من الرضا بمتوسطات تقييم عالية لدى جميع الفئات، بما يعكس وضوح الرؤية واتساقها مع تطلعات التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع. كما تشير النتائج إلى وجود توافق عام وإيجابي بين أصحاب المصلحة حول مضامين الرؤية واتجاهاتها المستقبلية، مما يؤكد نجاح الجامعة في صياغة رؤية استراتيجية واضحة وشاملة تحظى بتأييد واسع، كما يوضح الشكل أدناه مستويات الرضا ومتوسطات التقييم حسب كل فئة من أصحاب المصلحة.

شكل 4: نتائج رضا أصحاب المصلحة عن الرؤية



تمثل رسالة الجامعة تعبيرًا واضحًا وموجزًا عن الغرض الأساسي من وجود جامعة تبوك ودورها المحوري تجاه المجتمع المحلي والوطني، وتُبرز مسؤوليتها تجاه مختلف أصحاب المصلحة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين ومجتمع محلي. ومن هذا المنطلق، حرصت الجامعة على تحديث رسالتها بشكل دقيق ومتسق مع رؤيتها الاستراتيجية، وذلك وفق منهجية علمية مبنية على تحليل شامل للاحتياجات والتطلعات الداخلية والخارجية، ومع الأخذ في الاعتبار المتغيرات والتحديات الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى التوجهات الوطنية وأهداف رؤية السعودية 2030، بما يضمن تحقيق رسالة الجامعة أثرًا واضحًا ومستدامًا، ويعزز مساهمتها الفاعلة في التنمية الشاملة. وتُبين الرسالة أدناه الصياغة التي تم اعتمادها رسميًا لتوجيه مسار الجامعة في المرحلة القادمة..

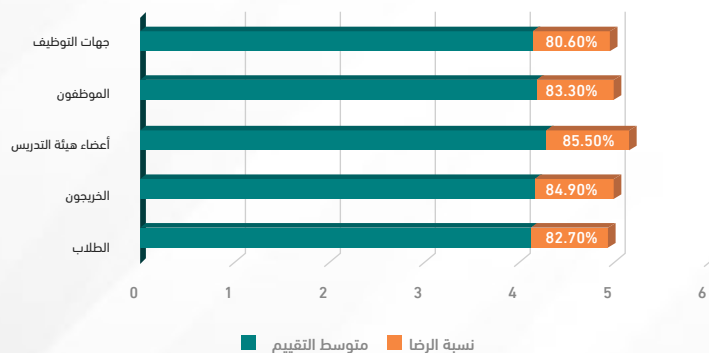
تقديم تعليم متميز وأبحاث تطبيقية ذات أثر ملموس، تسهم في تلبية احتياجات سوق العمل، وتستثمر أحدث التقنيات في بيئة أكاديمية محفزة، من أجل تحقيق تنمية مستدامة تعزز من مكانتها العلمية والمجتمعية.

تبيّن رسالة الجامعة المجالات الرئيسية التي تعمل فيها الجامعة بشكل واضح ومحدّد، حيث تركز على توفير تعليم متميز وعالي الجودة، وإجراء وتنفيذ البحوث العلمية التطبيقية التي تخدم المجتمع وتسهم في حل قضايا الملحة، إضافةً إلى تقديم خدمات مجتمعية فعّالة تعزز دور الجامعة ومسؤوليتها الاجتماعية. كما تؤكد على أهمية إيجاد بيئة أكاديمية محفزة للابتكار والإبداع، واستخدام التقنيات الحديثة في جميع الأنشطة التعليمية والبحثية، مع الالتزام بتعزيز الاستدامة، وتسعى الجامعة من خلال هذه الرسالة أيضًا إلى المساهمة في دعم وإنجاح المشاريع التنموية الوطنية، بما يتوافق مع أهداف رؤية السعودية 2030.

للتحقق من وضوح رسالة جامعة تبوك ومدى اتساقها مع توجهات الخطة الاستراتيجية الرابعة وتطلعات أصحاب المصلحة، قامت الجامعة بتنفيذ استبانة لقياس مستوى الرضا عن الرسالة شملت مختلف الفئات ذات العلاقة (مرفق 5: استبانة رضا المستفيدين عن التوجه الاستراتيجي).

وقد أظهرت نتائج القياس مستوى مرتفعًا من الرضا بمتوسّطات تقييم عالية تعكس وضوح الرسالة وقدرتها على توجيه الأداء الأكاديمي والإداري وتعزيز دور الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. كما تؤكد هذه النتائج نجاح الجامعة في صياغة رسالة متوازنة وشاملة تحظى بقبول واسع من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وتدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة.

شكل 5: رضا أصحاب المصلحة عن رسالة جامعة تبوك



4.3 قيمنا

تُشكّل القيم المؤسسية الركيزة الأساسية التي تُوجه سلوك الجامعة ومنسوبيها وتفاعلاتها الداخلية والخارجية، وتُمثّل الإطار المرجعي الذي يستند إليه العمل المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي. وفي هذا السياق، حرصت جامعة تبوك على صياغة وتحديد منظومة متكاملة من القيم التي تُجسّد هويتها المؤسسية، وتتماشى مع رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية، وتم تقسيم هذه القيم بشكل منهجي على مستويين متكاملين: المستوى المؤسسي، الذي يحدد المبادئ العامة الناظمة للعمل المؤسسي وأداء الجامعة كمنظومة متكاملة، والمستوى الفردي، الذي يوجّه سلوكيات وتفاعلات منسوبي الجامعة على المستوى الشخصي والمهني. ويسهم هذا التقسيم في تعزيز وضوح الأدوار والمسؤوليات، ودعم الاتساق بين التطلعات المؤسسية والممارسات اليومية للأفراد، مما ينعكس إيجابياً على فاعلية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويساعد في تحقيق أهداف الجامعة وتعزيز مكانتها محلياً وإقليمياً وعالمياً.

جدول 22: قيم جامعة تبوك

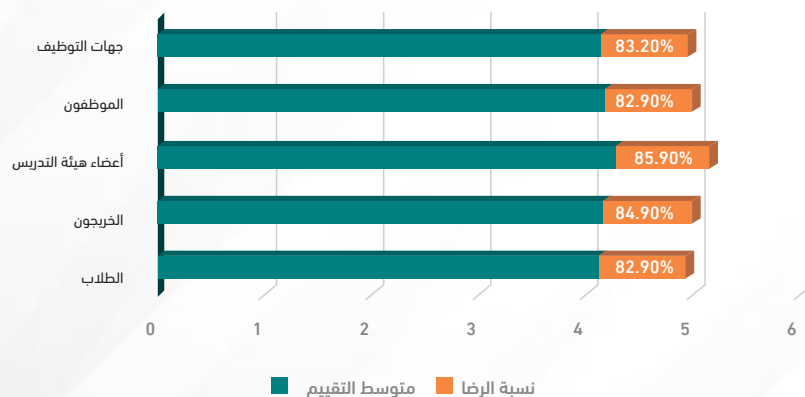
آليات القياس والمتابعة	القيم على المستوى المؤسسي	
نتائج الاعتماد – تقارير الجودة – رضا المستفيدين – تقارير التحسين المستمر	يُقاس التميّز المؤسسي بمدى التزام الجامعة بتطبيق معايير جودة معتمدة في التعليم والبحث والخدمة المجتمعية، وتحقيق تحسّن دوري في نتائج التقييم المؤسسي والاعتماد الأكاديمي، وارتفاع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات، واستمرارية تطوير العمليات المؤسسية.	التميّز المؤسسي
مبادرات تطويرية – مشاريع ابتكار – تحديث أنظمة – تبني تقنيات	يُقاس الالتزام بهذه القيمة من خلال عدد ونوعية المبادرات التطويرية، وتبني حلول تقنية أو إدارية جديدة، وتحديث الأنظمة والإجراءات بشكل دوري، ودعم المشاريع الابتكارية في التعليم والبحث والإدارة.	الابتكار والتطوير المستمر
مبادرات بيئية – برامج أكاديمية مستدامة – كفاءة استخدام الموارد	تُقاس الاستدامة بمدى تطبيق ممارسات رشيدة لإدارة الموارد، ودمج مفاهيم الاستدامة في البرامج الأكاديمية والبحثية، وتنفيذ مبادرات بيئية ومجتمعية، وتحقيق كفاءة طويلة المدى في استخدام الموارد.	الاستدامة
اتفاقيات مفعّلة – مشاريع مشتركة – أثر مجتمعي وبحثي	تُقاس هذه القيمة بعدد الشراكات الاستراتيجية النشطة، ومستوى تكاملها مع أهداف الجامعة، وحجم أثرها في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، واستمرارية التعاون مع الشركاء المحليين والدوليين.	الشراكات الفاعلة
تقارير الحوكمة – تقارير الأداء – نتائج المراجعة الداخلية – مستوى الالتزام بالسياسات والإجراءات – مؤشرات النزاهة والامتثال	تُقاس قيمة الشفافية والمساءلة بمدى الالتزام بمبادئ الحوكمة، ووضوح السياسات والصلاحيات، والإفصاح الدوري عن الأداء، وفاعلية آليات الرقابة والمتابعة، بما يعزز الثقة المؤسسية وكفاءة الأداء.	الشفافية والمساءلة

آليات القياس والمتابعة	القيم على مستوى الفردي	
تقارير الأداء - الالتزام الوظيفي - إنجاز المهام	تُقاس المسؤولية الفردية بمدى التزام منسوبي الجامعة بالأنظمة والتعليمات، والوفاء بالمهام الوظيفية في الوقت المحدد، وتحمل نتائج الأداء، والمشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف الوحدة.	المسؤولية الفردية
تقييم الأداء - جودة المخرجات - برامج تدريب	تُقاس هذه القيمة بجودة مخرجات العمل الأكاديمي والإداري، ومستوى الدقة والاحترافية، والالتزام بالمعايير، والمشاركة في برامج التطوير المهني والتحسين المستمر.	الإتقان والجودة
فرق عمل - مشاريع مشتركة - تقييم التعاون المؤسسي	يُقاس العمل الجماعي بمستوى التعاون بين الأفراد والوحدات، والمشاركة في فرق العمل واللجان، وتبادل المعرفة، وتحقيق نتائج مشتركة تدعم أهداف الجامعة.	العمل الجماعي
مقترحات تطوير - مبادرات فردية - تحسين إجراءات	تُقاس هذه القيمة بعدد المقترحات التطويرية المقدمة، والمشاركة في المبادرات الابتكارية، وتبني الأفكار الجديدة، والمساهمة في تحسين الإجراءات والخدمات.	الابتكار والمبادرة
نتائج الشكاوى - التزام الأنظمة - تقارير النزاهة	تُقاس هذه القيمة بالالتزام بتطبيق الأنظمة دون تمييز، والإنصاف في التقييم واتخاذ القرار، واحترام الحقوق، وانخفاض الشكاوى المتعلقة بسوء المعاملة أو التحيز.	العدالة والنزاهة
مشاركة في مبادرات - ترشيد موارد - سلوكيات مستدامة	يُقاس الوعي بالاستدامة بمستوى الالتزام بالسلوكيات المسؤولة، والمشاركة في المبادرات البيئية، وترشيد استخدام الموارد، ودعم الأنشطة التي تعزز الاستدامة في البيئة الجامعية.	الوعي بالاستدامة

وبذلك تم تحويل القيم المؤسسية إلى تعريفات إجرائية قابلة للقياس والمتابعة، بما يسهّل دمجها في السياسات والإجراءات ونظم تقييم الأداء، ويدعم مساءلة الوحدات التنظيمية ومنسوبي الجامعة عن مستوى الالتزام بها أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

وللتحقق من وضوح قيم الجامعة ومدى ترسخها لدى أصحاب المصلحة واتساقها مع توجهات الخطة، قامت الجامعة بتنفيذ استبانة لقياس مستوى الرضا عن القيم المؤسسية شملت مختلف الفئات ذات العلاقة **(مرفق 5: استبانة رضا المستفيدين عن التوجه الاستراتيجي)**. وقد أظهرت نتائج القياس مستوى مرتفعاً من الرضا بمتوسطات تقييم عالية لدى جميع أصحاب المصلحة، مما يعكس وضوح القيم وقدرتها على توجيه السلوك المؤسسي وتعزيز مبادئ النزاهة، والتميز، والمسؤولية المجتمعية، والاستدامة. كما تؤكد هذه النتائج نجاح الجامعة في ترسيخ منظومة قيم مؤسسية تحظى بقبول واسع وتسهم بفاعلية في دعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويوضّح الشكل أدناه مستويات الرضا ومتوسطات التقييم حسب كل فئة من أصحاب المصلحة.

شكل 6: رضا أصحاب المصلحة عن قيم جامعة تبوك



4.4 المقارنات المرجعية للرؤية والرسالة والقيم

تُعدّ عملية صياغة الإطار الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، القيم) إحدى الركائز الأساسية في إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك (2026-2030). وقد تم اعتماد منهجية المقارنات المرجعية كأداة استراتيجية رئيسية في هذه العملية، بهدف تحليل ومقارنة التوجه الاستراتيجي للجامعة مع مؤسسات تعليمية متميزة محلياً في مجالات صياغة الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية. تتيح هذه المنهجية للجامعة الاستفادة من التجارب الناجحة في صياغة توجهات استراتيجية واضحة وطموحة، تعكس هوية الجامعة وتلبي تطلعات أصحاب المصلحة، وتنسجم مع التوجهات الحديثة في التعليم العالي، والرؤية 2030.

تم اختيار الجامعات المرجعية التي تم استخدامها في عملية المقارنات المرجعية لصياغة التوجه الاستراتيجي لجامعة تبوك وفق معايير محددة ومنهجية واضحة لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من هذه المقارنات، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- التشابه في الخدمات والبرامج: اختيار جامعات تقدم تخصصات وبرامج أكاديمية مشابهة لجامعة تبوك، لضمان قابلية المقارنة والاستفادة من التجارب بشكل عملي.
- البيئة المناظرة: مراعاة ظروف البيئة الأكاديمية والتشريعية للجامعات المختارة، لتعزيز إمكانية تطبيق الممارسات الناجحة بشكل واقعي.
- السمعة الأكاديمية والتصنيفات العالمية: اختيار جامعات تتمتع بسمعة أكاديمية عالية، أو متميزة في التصنيفات العالمية مثل تصنيف QS، بهدف الاستفادة من خبراتها وممارساتها في تعزيز المكانة الأكاديمية للجامعة.

جدول 23: المقارنات المرجعية للتوجه الاستراتيجي لجامعة تبوك

الجامعات/ المجالات	الرؤية	الرسالة	القيم
جامعة الملك سعود	الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة	تقديم تعليم مميز وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة	الجودة والتميز، القيادة والعمل بروح الفريق، الحرية الأكاديمية، العدالة والنزاهة، الشفافية والمساءلة
جامعة الملك عبد العزيز	جامعة عالمية رائدة تسهم في تحقيق رؤية السعودية	الرقى بالمجتمع عبر تميز تعليمي وبحثي رائد	المهنية، الشراكة، الاعتدال، المواطنة، الاستدامة، التفاني، الطموح
جامعة الملك خالد	جامعة رائدة عالمياً في بناء الإنسان وتنمية المكان وتعزيز الاقتصاد	بيئة أكاديمية محفزة لإنتاج المعرفة وتطبيقها والبحث والابتكار وتعزيز المسؤولية المجتمعية	التكامل بين التخصصات، الابتكار، احترام التنوع، الشفافية، العدالة المعززة بالانتماء، التمكين
جامعة الملك فيصل	مؤسسة حيوية محفزة لإثراء معرفة المستقبل وتنمية القدرات البشرية المنافسة	العمل كمحرك تموي وشريك معرفة رئيسي في دعم القطاعات الحيوية من خلال التعليم والبحث والشراكة	المواطنة المسؤولة، الأمانة، المؤسسية، العدالة، الابتكار، الإلتقان، الانتماء
جامعة القصيم	ريادة وطنية في التعليم والبحث والاستدامة وشراكة فاعلة وطنياً وعالمياً	تقديم خدمات تعليمية ومهنية وبحثية واستشارية معززة للتنمية الوطنية المستدامة في بيئة تعليمية محوكة	الأمانة، الشفافية، المؤسسية، العدالة، الابتكار، الإلتقان، الانتماء الوطني
جامعة تبوك	جامعه رائدة تعليمياً وبحثياً يسهم في خدمة المجتمع وتعزيز ممارسات الاستدامة	تقديم تعليم متميز وأبحاث تطبيقية ذات أثر ملموس تسهم في تلبية احتياجات سوق العمل وتستثمر أحدث التقنيات في بيئة أكاديمية محفزة من أجل تحقيق تنمية مستدامة تعزز من مكانتها العلمية والمجتمعية	القيم المؤسسية: التميز المؤسسي، الابتكار والتطوير المستمر، الاستدامة، الشراكات الفاعلة، الشفافية والمساءلة القيم الفردية: المسؤولية الفردية، الإلتقان والجودة، العمل الجماعي، الابتكار والمبادرة، العدالة والنزاهة، الوعي بالاستدامة

من خلال التحليل المقارن بين جامعة تبوك والجامعات المرجعية (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك خالد، جامعة الملك فيصل، جامعة القصيم)، يتضح أن جامعة تبوك تشترك مع هذه الجامعات في عدد من الأبعاد الأساسية، كالسعي للريادة والتميز في التعليم والبحث العلمي، وتعزيز المسؤولية المجتمعية، مع التركيز على الجودة والابتكار والشفافية كقيم أساسية مشتركة. غير أن ما يميّز جامعة تبوك مقارنة بهذه الجامعات يمكن تفصيله في عدة محاور رئيسية، على النحو التالي:

4 الخطة الاستراتيجية

- **التركيز على الاستدامة:** تتبنى الجامعة الاستدامة كجزء رئيسي من رؤيتها ورسالتها، من خلال دمج ممارسات الاستدامة في المناهج التعليمية والبحوث العلمية والعمليات التشغيلية. في المقابل، رغم اهتمام الجامعات المرجعية الأخرى بالاستدامة عمومًا، إلا أنها لا تضعها بنفس المستوى من الوضوح والتركيز كما في جامعة تبوك.
- **تقسيم القيم (مؤسسية وفردية):** تنفرد الجامعة بتقسيم واضح للقيم على مستويين المستوى المؤسسي والمستوى الفردي. وهذا النهج يُسهم في تحديد واضح لمسؤوليات الأفراد وتوجيه السلوكيات الفردية بشكل متناغم مع التطلعات المؤسسية، وهو ما لا يظهر بنفس الوضوح والتقسيم في الجامعات الأخرى.
- **وضوح توظيف التقنيات الحديثة والتحول الرقمي:** تتضح في رسالة الجامعة تبوك رؤية واضحة نحو دمج التقنيات الحديثة وتوظيف الذكاء الاصطناعي، مما يعكس التزامها بتحقيق نقلة نوعية في التحول الرقمي ومواكبة التطور التكنولوجي. ورغم أن الجامعات الأخرى تؤكد على الابتكار والحداثة، فإن تركيز جامعة تبوك في رسالتها يبرز بصورة أوضح وأكثر تفصيلاً.
- **الشراكات الاستراتيجية المجتمعية والمحلية والدولية:** تؤكد جامعة تبوك على أهمية الشراكات الفاعلة محليًا وعالميًا بشكل بارز في رسالتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية، وهو ما يظهر التزامها المباشر بتعزيز التعاون مع القطاعات العامة والخاصة والمجتمع. بينما تركز الجامعات الأخرى بشكل متفاوت على الشراكات، فإن جامعة تبوك تضعها ضمن قيمها وأهدافها بشكل استراتيجي واضح.
- **التوافق الواضح مع رؤية السعودية 2030:** تعكس رؤية ورسالة وقيم جامعة تبوك توافقًا قويًا وصریحًا مع التوجهات الوطنية ورؤية السعودية 2030، خاصة في جوانب التنمية المستدامة، والتحول الرقمي، وتنمية الموارد البشرية، والاستقلال المالي، وتعظيم الأثر المجتمعي.
- **يمكن هذا التحليل المقارن جامعة تبوك من تعزيز هويتها المؤسسية، وإبراز نقاط قوتها في مجالات الاستدامة، والحوكمة، وتقسيم القيم المؤسسية والفردية، وتوظيف التكنولوجيا المتقدمة، والشراكات الاستراتيجية، وتحديد هذه المميزات للجامعة الآتي:**
- **التميز الاستراتيجي:** تعزيز قدرتها على بناء سمعة أكاديمية وبحثية متميزة تساهم في رفع تنافسيتها بين الجامعات الوطنية والدولية.
- **جذب الكفاءات والطلاب:** استقطاب الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس الذين يشاركونها الاهتمام بالاستدامة، والتحول الرقمي، والابتكار، والشراكات.
- **تعزيز مبادرات وبرامج الاستدامة:** تطوير مبادرات متخصصة وبرامج تعليمية وبحثية في مجالات الاستدامة، مما يبرز التزامها بقضايا التنمية المستدامة على المستوى الوطني والعالمي.
- **رفع كفاءة الموارد البشرية:** استخدام منظومة القيم المفصلة لتوجيه برامج التدريب والتطوير، بما يضمن تعزيز سلوكيات منسوبة الجامعة وتحقيق تناغم مع الاستراتيجية العامة.
- **تعميق الشراكات الفاعلة:** توسيع مجالات التعاون مع الجهات المحلية والدولية، وتعزيز أثر الجامعة التنموي والمجتمعي عبر تفعيل الشراكات الاستراتيجية.
- **التحول الرقمي والابتكار:** استثمار التوجه الاستراتيجي نحو الرقمنة وتوظيف التقنيات الحديثة لإطلاق مشاريع ومبادرات مبتكرة تعزز من ريادة الجامعة في المجال التقني.
- **تسويق مؤسسي فعال:** الاستفادة من هذا التحليل في تعزيز جهود التسويق المؤسسي، وبناء هوية الجامعة كمنارة أكاديمية تسهم بشكل فاعل في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030.
- **في ضوء الإطار الاستراتيجي المعتمد لجامعة تبوك، بما يتضمنه من رؤية ورسالة وقيم مؤسسية، وما تم تحديده من توجهات استراتيجية حاکمة لمسار الخطة، جرى الانتقال إلى صياغة الأهداف الاستراتيجية بوصفها الترجمة العملية القابلة للقياس لتلك المكونات. وقد تم اشتقاق الأهداف الاستراتيجية بطريقة منهجية تضمن الاتساق مع الرؤية المستقبلية للجامعة، وتعكس رسالتها وأولوياتها، وتستند إلى القيم المؤسسية بوصفها مرجعية موجهة لاتخاذ القرار وتحديد مجالات التركيز. ويهدف هذا الانتقال إلى تحويل التوجهات العامة إلى غايات استراتيجية محددة، قابلة للمتابعة والتقييم، تمهيدًا لبناء المبادرات التنفيذية ومؤشرات الأداء، بما يضمن ترابط مكونات الخطة وتسلسلها المنطقي من الإطار المفاهيمي إلى التنفيذ العملي وتحقيق الأثر المستهدف.**

5. الأهداف الاستراتيجية

تُعد عملية تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية مرحلة محورية في بناء الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك، إذ تمثل حلقة الوصل المنهجية بين تشخيص الواقع المؤسسي وتحديد القضايا والتوجهات الاستراتيجية من جهة، وترجمتها إلى مسارات استراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ من جهة أخرى. وتأتي هذه المرحلة استكمالاً منطقياً لمرحلة صياغة التوجهات الاستراتيجية، التي حدّدت الاتجاه العام للخطة وأطّرت أولويات الجامعة في ضوء هويتها المؤسسية ومرجعياتها الوطنية. وقد روعي في صياغة الأهداف الاستراتيجية أن تكون منسجمة بصورة مباشرة مع رسالة جامعة تبوك ورؤيتها، ومتوافقة مع هويتها البيئية والتقنية، وقابلة للقياس والمتابعة، بما يضمن وضوحها وإمكانية تحويلها لاحقاً إلى مبادرات تنفيذية وأهداف تشغيلية. كما أُخذ في الاعتبار عند بناء هذه الأهداف تحقيق التوازن بين الطموح والواقعية، والمواءمة مع الأطر الحاكمة والمرجعيات الوطنية، وبخاصة رؤية السعودية 2030 وبرامج تحقيقها، بما يعزز قابلية التنفيذ ويضمن الإسهام الفاعل للخطة الاستراتيجية في دعم مستهدفات الرؤية وتحقيق الأثر المؤسسي والتنموي المنشود.

5.1 صياغة الأهداف الاستراتيجية

تتم صياغة الأهداف الاستراتيجية في هذه المرحلة بالاستناد المباشر إلى رؤية جامعة تبوك ورسالتها، وبما يعكس توجهاتها الاستراتيجية طويلة المدى، ودورها الأكاديمي، والبحثي والمجتمعي. وقد روعي في بناء الأهداف الاتساق مع أولويات وتطلعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ومع التوجهات الوطنية ورؤية السعودية 2030، إلى جانب مراعاة قدرات الجامعة وإمكاناتها المؤسسية، بما يضمن واقعية الأهداف وإمكانية تحقيقها خلال الفترة الزمنية المستهدفة. وقد اعتمدت الجامعة في صياغتها للأهداف على مجموعة من المعايير والمبادئ الواضحة، أبرزها الدقة والوضوح في التعبير عن الهدف الاستراتيجي، وأن تكون صياغته محددة وقابلة للقياس والمتابعة والتقييم المستمر، مع تحديد إطار زمني مناسب للتنفيذ، وتسهم هذه المعايير في تحقيق فهم موحد للأهداف لدى جميع الأطراف المعنية، وتعزز قدرة الجامعة على تنفيذ خطتها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، بما يدعم تحقيق النتائج المستهدفة والأثر المنشود.

ويُبيّن الجدول (24) الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها وصياغتها وفق هذه المنهجية، حيث يمثل كل هدف استراتيجي إطاراً عامّاً يقابله إطار تنفيذي يتضمن مبادرات محددة ومؤشرات أداء، سيتم تفصيلها لاحقاً ضمن الخطة التنفيذية وبطاقات المبادرات، بما يضمن ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج قابلة للتنفيذ والمتابعة.

جدول 24: الأهداف الاستراتيجية والقضايا المرتبطة

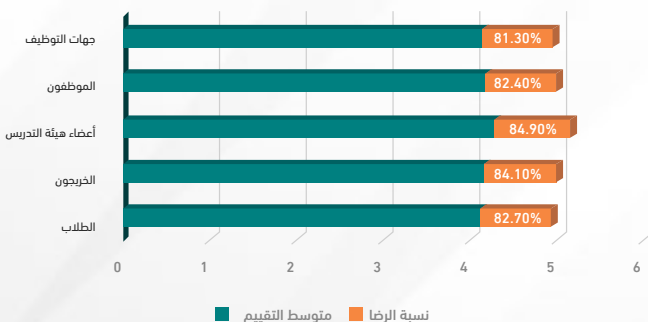
م	القضية الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي المرتبط بالقضية
1	تطوير جودة التعليم والتعلم من خلال دمج التقنيات الحديثة في العملية التعليمية، وتعزيز مهارات الطلاب بما يلي متطلبات سوق العمل المستقبلية.	تعزيز التميز الأكاديمي
2	توجيه البحوث العلمية نحو تحقيق التأثير الاقتصادي والاجتماعي، مع التركيز على الأبحاث التطبيقية التي تدعم أولويات الجامعة البحثية، بما يعزز مكانتها في التصنيفات العالمية.	دعم البحث العلمي والابتكار
3	تعزيز الاستدامة البيئية عبر دمج مبادئها في المناهج التعليمية والبحث العلمي، والأنشطة الجامعية، وممارسات إدارة المرافق والموارد.	تعزيز الاستدامة البيئية
4	تنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستقلال المالي من خلال تفعيل الاستثمار الذاتي، وتطوير الأوقاف، وإطلاق البرامج والمشاريع ذات العوائد المستدامة.	تحقيق الاستدامة المالية
5	تعزيز قدرات الموارد البشرية في الجامعة عبر استقطاب وتطوير الكفاءات الأكاديمية والإدارية، ودعم التطوير المهني المستمر لضمان استدامة الأداء المؤسسي.	رفع كفاءة الموارد البشرية بالجامعة
6	تسريع التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية التقنية بما يدعم توجهات الجامعة، ويعزز كفاءة الأنشطة التعليمية والإدارية والبحثية.	تطوير البنية التحتية والحوكمة المؤسسية
7	تعزيز خدمة المجتمع من خلال شراكات استراتيجية مع القطاعات العامة والخاصة والمجتمع المحلي في مجالات التعليم والتدريب والبحث التطبيقي والخدمات الاستشارية.	توسيع الأثر المجتمعي
8	ترسيخ منظومة حوكمة فعالة تقوم على النزاهة والشفافية، وتدعم كفاءة اتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية، وفق معايير، واضحة، ومحددة.	تطوير البنية التحتية والحوكمة المؤسسية
9	تعزيز بيئة جامعية مبتكرة ومحفزة لريادة الأعمال، تدعم نقل وتبادل المعرفة، وتطور الحلول الإبداعية، وترفع مستوى جودة الحياة الجامعية.	توسيع الأثر المجتمعي
10	تحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة من خلال تحسين الإجراءات المؤسسية وتعزيز كفاءة الإنفاق المرتبطة بالأداء الأكاديمي والإداري.	تحقيق الاستدامة المالية

يستعرض الجدول (25) الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها وصياغتها بشكل منهجي ومتكامل ضمن الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك، والتي جاءت استجابةً مباشرة للقضايا الاستراتيجية ذات الأولوية، واعتمادًا على نتائج التحليلات المتعمقة وتقييم الأداء المؤسسي السابق. وقد صيغت هذه الأهداف بصورة تضمن تحقيق التكامل والترابط مع التوجهات الوطنية ورؤية السعودية 2030، وتلبي تطلعات مختلف أصحاب المصلحة. وتتميز الأهداف بالوضوح وقابلية القياس والمتابعة، مع التركيز على مجالات متنوعة تشمل تميز التعليم والتعلم، والبحث العلمي والابتكار، والاستدامة البيئية، والاستدامة المالية، وتطوير الموارد البشرية، تطوير البنية التحتية والحوكمة المؤسسية، وتعظيم الأثر المجتمعي، بما يسهم في تعزيز تميز الجامعة وريادتها المؤسسية في المرحلة القادمة.

جدول 25: الأهداف الاستراتيجية لجامعة تبوك

يركز على تعزيز جودة التعليم والبرامج الأكاديمية من خلال تطويرها المستمر وفق المعايير الوطنية والدولية، وترسيخ ثقافة الجودة لضمان استدامة الاعتماد الأكاديمي. كما يهدف إلى توفير بيئة تعليمية محفزة تتمحور حول الطالب، وتوظف التقنيات الرقمية، بما يحقق مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية، ويعزز تنافسية الخريجين محليًا ودوليًا	←	تعزيز التميز الأكاديمي	←	الهدف الاستراتيجي الأول
تعزيز المكانة البحثية والابتكارية للجامعة من خلال دعم النشر العلمي المتميز، وتمكين الباحثين، وتطوير منظومة الابتكار وريادة الأعمال، وبناء شراكات بحثية محلية ودولية، واستحداث برامج دراسات عليا نوعية، بما يسهم في تعزيز الحضور العلمي العالمي للجامعة	←	دعم البحث العلمي والابتكار	←	الهدف الاستراتيجي الثاني
تعزيز ممارسات الاستدامة البيئية في الجامعة من خلال استحداث برامج أكاديمية متخصصة في مجالات البيئة والطاقة المتجددة، وتحسين كفاءة إدارة الموارد والطاقة في المرافق الجامعية، ونشر الوعي البيئي بين منسوبي الجامعة والمجتمع، إلى جانب تطوير البنية التحتية الخضراء الداعمة لخفض الانبعاثات وتحقيق بيئة جامعية مستدامة	←	تعزيز الاستدامة البيئية	←	الهدف الاستراتيجي الثالث
تحقيق الاستدامة المالية للجامعة من خلال تنويع مصادر الدخل وتنمية الاستثمارات الجامعية، ورفع كفاءة الإنفاق في إدارة الموارد لضمان الاستخدام الأمثل للمخصصات المالية. كما يعزز المحتوى المحلي في المشتريات والمشتريات الجامعية بما يسهم في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق الكفاءة والاستدامة في إدارة الموارد المالية للجامعة.	←	تحقيق الاستدامة المالية	←	الهدف الاستراتيجي الرابع
تطوير وتنمية الموارد البشرية في الجامعة من خلال تنفيذ برامج تدريبية وتأهيلية تسهم في رفع كفاءة منسوبيها، وتطوير القيادات الأكاديمية والإدارية لتمكينها من قيادة الأداء المؤسسي بفعالية، إضافة إلى استقطاب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها بما يضمن استدامة التميز والتطور في بيئة العمل الجامعية	←	رفع كفاءة الموارد البشرية بالجامعة	←	الهدف الاستراتيجي الخامس
تطوير بنية تحتية حديثة ومستدامة، وتعزيز الحوكمة المؤسسية بما يدعم كفاءة الأداء ويرفع جودة العمليات في الجامعة. ويشمل ذلك تحسين المرافق الجامعية وضمان جاهزيتها التشغيلية، وتطوير الأنظمة التنظيمية والإدارية، وتفعيل إطار حوكمة متكامل يقوم على السياسات والإجراءات الواضحة والشفافية والمساءلة، إضافة إلى تطوير البنية الرقمية والأنظمة التقنية لتمكين التحول الذكي في الخدمات التعليمية والإدارية، بما يعزز موثوقية العمليات ويرفع جاهزية الجامعة لمتطلبات المستقبل.	←	تطوير البنية التحتية والحوكمة المؤسسية	←	الهدف الاستراتيجي السادس
يركز هذا الهدف الاستراتيجي على تعزيز الدور المجتمعي لجامعة تبوك من خلال توسيع نطاق تأثيرها الإيجابي في محيطها المحلي والإقليمي، وبناء شراكات فاعلة تسهم في التنمية المستدامة وخدمة المجتمع. ويتضمن ذلك دعم المبادرات المجتمعية وتعزيز تفاعل الجامعة مع مختلف القطاعات، وتنمية ثقافة العمل التطوعي بين منسوبيها وطلبتها، إلى جانب إبراز الهوية الثقافية والتراثية ضمن أنشطتها بما يعكس أصالة المنطقة ويسهم في تحقيق مسؤوليتها المجتمعية.	←	توسيع الأثر المجتمعي	←	الهدف الاستراتيجي السابع

شكل 7: رضا أصحاب المصلحة عن الأهداف الاستراتيجية للجامعة



وللتحقق من وضوح الأهداف الاستراتيجية وملاءمتها لتوجهات الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك وتطلعات أصحاب المصلحة، قامت الجامعة بتنفيذ استبانة لقياس مستوى الرضا عن الأهداف الاستراتيجية شملت مختلف الفئات ذات العلاقة

(مرفق 5: استبانة رضا المستفيدين عن التوجه

الاستراتيجي). وقد أظهرت نتائج القياس مستوى مرتفعًا من الرضا بمتوسطات تقييم عالية لدى جميع فئات أصحاب المصلحة، مما يعكس وضوح الأهداف واتساقها مع احتياجات المستفيدين وقدرتها على توجيه الأداء الأكاديمي والإداري وتحقيق الأثر التعليمي والبحثي والمجتمعي المنشود. كما تؤكد هذه النتائج نجاح الجامعة في صياغة أهداف استراتيجية متوازنة وشاملة تحظى بقبول واسع، وتدعم تحقيق مستهدفات الخطة بكفاءة واستدامة.

5.2 مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع الأطر الحاكمة

تُعد رؤية السعودية 2030 المرجعية الوطنية الأساسية التي توجه مسارات التنمية في المملكة وتحدد أولوياتها المستقبلية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وانطلاقاً من أهمية تحقيق التكامل والتناغم بين الأهداف الاستراتيجية لجامعة تبوك وتوجهات رؤية السعودية 2030 وبرامج تحقيقها، تم إجراء مواءمة منهجية تربط أهداف الخطة الاستراتيجية الرابعة (2026-2030) بمحاور وبرامج الرؤية. وتعكس هذه المواءمة التزام الجامعة بدورها كشريك وطني فاعل في دعم تحقيق مستهدفات الرؤية، وتعزيز إسهاماتها في التنمية المستدامة، والارتقاء بجودة التعليم والبحث العلمي، وتطوير قدراتها المؤسسية، بما يسهم في تعزيز مكانتها التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً.

جدول 26: مواءمة أهداف الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك مع رؤية السعودية 2030

الهدف الاستراتيجي	محور رؤية 2030	برامج تحقيق الرؤية ذات الصلة	مؤشرات قياس الخطة الاستراتيجية في ضوء برامج رؤية المملكة 2030	درجة المواءمة
تعزيز التميز الأكاديمي	اقتصاد مزدهر	برنامج تنمية القدرات البشرية	- نسبة توظيف الخريجين خلال 12 شهراً من التخرج - نسبة البرامج الأكاديمية المعتمدة وطنياً - نسبة البرامج الأكاديمية المعتمدة دولياً - نسبة تخرج الطلبة في المدة النظامية	مرتفعة جداً
رفع كفاءة الموارد البشرية بالجامعة	وطن طموح	برنامج تنمية القدرات البشرية	- نسبة الارتباط الوظيفي لمنسوبي الجامعة - نسبة القيادات الأكاديمية والإدارية المشاركة في البرامج القيادية - نسبة القيادات النسائية من إجمالي المناصب القيادية - متوسط ساعات التدريب والتطوير المهني السنوية	مرتفعة جداً
دعم البحث العلمي والابتكار	اقتصاد مزدهر / وطن طموح	برنامج التحول الوطني، برنامج جودة الحياة	- معدل النشر العلمي لكل عضو هيئة تدريس - عدد الأبحاث المنشورة في قواعد البيانات العالمية (Scopus/WoS) - عدد براءات الاختراع والابتكارات المسجلة - نسبة التمويل البحثي الخارجي	مرتفعة جداً
تعزيز الاستدامة البيئية	مجتمع حيوي	برنامج جودة الحياة	- نسبة الخفض في استهلاك الطاقة والمياه - ترتيب الجامعة في تصنيفات الاستدامة - نسبة النفايات المعاد تدويرها - نسبة المساحات الخضراء داخل الحرم الجامعي	مرتفعة جداً
تطوير البنية التحتية والحوكمة المؤسسية	وطن طموح	برنامج الاستدامة المالية، برنامج التحول الوطني	- نسبة الامتثال لمتطلبات التحول الرقمي - مستوى نضج الحوكمة المؤسسية - مستوى رضا المستفيدين عن البنية التحتية والخدمات الرقمية	مرتفعة جداً
تحقيق الاستدامة المالية	اقتصاد مزدهر / وطن طموح	برنامج الاستدامة المالية، برنامج التحول الوطني	- نسبة الإيرادات الذاتية إلى إجمالي الميزانية - نسبة نمو الإيرادات الذاتية السنوية - نسبة خفض الإنفاق التشغيلي - حجم العوائد من الاستثمار والأوقاف	مرتفعة جداً
توسيع الأثر المجتمعي	اقتصاد مزدهر / مجتمع حيوي	برنامج تنمية القدرات البشرية، برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية، برنامج الشراكات الاستراتيجية	- عدد المبادرات المجتمعية ذات الأثر الفاعل - عدد المستفيدين من برامج خدمة المجتمع - نسبة الشراكات المجتمعية المفعلة - مستوى رضا المجتمع عن خدمات الجامعة	مرتفعة جداً

تُبرز مؤشرات قياس الأهداف الاستراتيجية لجامعة تبوك دور الخطة الاستراتيجية في دعم برامج رؤية المملكة 2030 والمساهمة الفاعلة في تحقيق مستهدفاتها، من خلال توجيه الجهود الأكاديمية والبحثية والمؤسسية نحو أولويات وطنية واضحة. ويعكس هذا الارتباط قدرة الجامعة على ترجمة توجهات الرؤية إلى نتائج قابلة للقياس والأثر، بما يعزز إسهامها في التنمية الوطنية، ويرسخ دورها كشريك استراتيجي في تحقيق برامج الرؤية على المستويين المؤسسي والمجتمعي.

5.2.1 مواءمة أهداف الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs)

يوضح الجدول (27) المواءمة الدقيقة بين الأهداف الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك (-2026) وأهداف التنمية المستدامة الـ 17 التي اعتمدها الأمم المتحدة كإطار عالمي لتحقيق التنمية المتوازنة والشاملة، وتعكس المواءمة بين أهداف جامعة تبوك الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة (SDGs) ذات الصلة العديد من الفوائد الواقعية والتطبيقية التي تسهم في دعم صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة. وتساعد هذه المواءمة على تعزيز واقعية الأهداف الاستراتيجية وقابليتها للتنفيذ من خلال ربطها بالتحديات التنموية ذات الصلة بطبيعة دور الجامعة الأكاديمي والبحثي والمجتمعي.

كما توفر هذه المواءمة إطاراً مرجعياً واضحاً لقياس الأداء ومتابعة التقدم في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، استناداً إلى مؤشرات الأداء المعتمدة في الخطة، بما يعزز موضوعية التقييم ودقة المتابعة. وتسهم كذلك في تعزيز فرص بناء شراكات استراتيجية فاعلة مع الجهات الحكومية والخاصة والمؤسسات ذات العلاقة، وتوجيه تطوير البرامج الأكاديمية والبحثية والمجتمعية نحو تحقيق أثر ملموس وقابل للقياس، بما يدعم تعزيز السمعة الأكاديمية والمكانة المؤسسية لجامعة تبوك محلياً ودولياً.

جدول 27: مواءمة أهداف الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs)

درجة المواءمة	مؤشرات القياس	أهداف التنمية المستدامة (SDGs) المرتبطة	الهدف الاستراتيجي لجامعة تبوك
مرتفعة جدًا	- نسبة توظيف الخريجين خلال 12 شهر بعد التخرج - نسبة البرامج الأكاديمية المطورة والمحدثة - نسبة البرامج الأكاديمية المعتمدة وطنياً - نسبة البرامج الأكاديمية المعتمدة دولياً	- الهدف (4) التعليم الجيد - الهدف (8) العمل اللائق والنمو الاقتصادي	تعزيز التميز الأكاديمي
مرتفعة جدًا	- ترتيب جامعة تبوك في التصنيفات العالمية - معدل البحوث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس - عدد براءات الاختراع والابتكار الحاصل عليها منسوبي الجامعة سنوياً - نسبة التمويل البحثي الخارجي إلى ميزانية البحث العلمي	- الهدف (9) الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية - الهدف (17) عقد الشراكات لتحقيق الأهداف - الهدف (8) العمل اللائق والنمو الاقتصادي	دعم البحث والابتكار
مرتفعة جدًا	- ترتيب الجامعة في تصنيف Sustainability Impact Ratings - نسبة الخفض السنوي في استهلاك الطاقة والمياه داخل مرافق الجامعة - حجم الترشيد في استهلاك المياه سنوياً - نسبة النفايات المفززة والمعاد تدويرها - نسبة المساحات الخضراء والتشجير داخل الجامعة - معدل الانخفاض السنوي في البصمة الكربونية للجامعة	- الهدف (13) العمل المناخي - الهدف (11) مدن ومجتمعات محلية مستدامة - الهدف (7) طاقة نظيفة وبأسعار معقولة - الهدف (12) الاستهلاك والإنتاج المسؤولين - الهدف (15) الحياة في البر	تعزيز الاستدامة البيئية
مرتفعة جدًا	- نسبة الرضا عن جودة الحياة في البيئة الجامعية ومرافقها - معدل النضج المؤسسي للحكومة - نسبة الامتثال للتحويل الرقمي في جامعة تبوك	- الهدف (9) الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية - الهدف (16) السلام والعدل والمؤسسات القوية	تطوير البنية التحتية والحكومة المؤسسية
مرتفعة جدًا	- نسبة تغطية المصروفات التشغيلية من الإيرادات الذاتية - نسبة نمو الإيرادات الذاتية السنوية - نسبة خفض الإنفاق في الخدمات العامة - تسويق الخدمات الاستشارية التي تستهدف الجهات الحكومية والخاصة	- الهدف (8) العمل اللائق والنمو الاقتصادي - الهدف (17) عقد الشراكات لتحقيق الأهداف - الهدف (12) الاستهلاك والإنتاج المسؤولين	تحقيق الاستدامة المالية
مرتفعة جدًا	- نسبة المبادرات المجتمعية المنفذة ذات الأثر الفاعل - عدد المستفيدين من البرامج المجتمعية - نسبة الشراكات المجتمعية والتنموية التي تم تفعيلها فعلياً	- الهدف (4) التعليم الجيد - الهدف (17) عقد الشراكات لتحقيق الأهداف - الهدف (11) مدن ومجتمعات محلية مستدامة	توسيع الأثر المجتمعي
مرتفعة جدًا	- نسبة الارتباط الوظيفي لمنسوبي الجامعة - نسبة القيادات الأكاديمية والإدارية المشاركة في البرامج القيادية - نسبة القيادات النسائية في المناصب الإدارية والأكاديمية من إجمالي المناصب القيادية - عدد برامج التأهيل والتمكين للقيادات النسائية المنفذة سنوياً	- الهدف (4) التعليم الجيد - الهدف (8) العمل اللائق والنمو الاقتصادي - الهدف (5) المساواة بين الجنسين	رفع كفاءة الموارد البشرية بالجامعة

يوضح هذا الجدول مواءمة أهداف الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك مع أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة، من خلال ربط كل هدف استراتيجي بمؤشرات أداء معتمدة في الخطة، بما يعكس مساهمة الجامعة في مجالات التعليم، والبحث والابتكار، والاستدامة البيئية، والتنمية الاقتصادية، والحوكمة، وخدمة المجتمع، ويعزز تكامل الخطة واتساقها مع التوجهات الوطنية والدولية للتنمية المستدامة.

5.2.2 مواءمة أهداف الخطة الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم ومجلس شؤون الجامعات

انطلاقاً من التزام جامعة تبوك بالأطر التنظيمية الحاكمة لمنظومة التعليم العالي في المملكة، وحرصها على تحقيق الاتساق المؤسسي والتكامل مع السياسات الوطنية، تم إجراء مواءمة منهجية بين الأهداف الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية الرابعة (2026-2030) وأهداف كل من وزارة التعليم ومجلس شؤون الجامعات. وتهدف هذه المواءمة إلى ضمان توافق مسارات الجامعة الاستراتيجية مع أولويات التعليم العالي، وتعزيز الامتثال للأنظمة والسياسات المعتمدة، ودعم استقلالية الجامعة المنضبطة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأثر الوطني المستهدف.

جدول 28: مواءمة أهداف الخطة الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية لوزارة التعليم ومجلس شؤون

الجامعات

درجة المواءمة	مؤشرات القياس	أهداف التنمية المستدامة (SDGs) المرتبطة	الهدف الاستراتيجي لجامعة تبوك
مرتفعة جدًا	- دعم الجامعات نحو تحقيق الاعتماد المؤسسي والبرامجي المحلي والدولي. - دعم الجامعات في تحقيق معايير التصنيفات العالمية للجامعات بما ينعكس على تطوير أداؤها.	- ضمان وصول التعليم للجميع - تحسين تجربة المستفيدين - تحسين الأداء، وتعزيز شراكتها مع المجتمع	تعزيز التميز الأكاديمي
مرتفعة جدًا	- دعم الجامعات في تحقيق معايير التصنيفات العالمية للجامعات بما ينعكس على تطوير أداؤها. - دعم الجامعات في إيجاد بنية تحتية معلوماتية تدعم توجه الجامعات نحو مجتمع المعرفة.	- تعزيز القيم والهوية الوطنية - الارتقاء بمستوى التجربة الرقمية	دعم البحث العلمي والابتكار
متوسطة	- دعم الجامعات في إيجاد بنية تحتية معلوماتية تدعم توجه الجامعات نحو مجتمع المعرفة.	- تعزيز القيم والهوية الوطنية	تعزيز الاستدامة البيئية
مرتفعة جدًا	- تعزيز دور الجامعات في تنوع وتعظيم مواردها الذاتية وإدارتها في ضوء الضوابط المنظمة.	- رفع كفاءة الإنفاق وتعزيز الاستدامة المالية	تحقيق الاستدامة المالية
مرتفعة جدًا	- تعزيز حوكمة وتقويم أداء الجامعات أكاديمياً وإدارياً ومالياً.	- تطوير كفاءات الموارد البشرية وتعزيز الثقافة المؤسسية	رفع كفاءة الموارد البشرية بالجامعة
مرتفعة جدًا	- توفير المنظومة التشريعية الداعمة لاستقلالية الجامعات. - تعزيز حوكمة وتقويم أداء الجامعات أكاديمياً وإدارياً ومالياً. - دعم الجامعات في إيجاد بنية تحتية معلوماتية تدعم توجه الجامعات نحو مجتمع المعرفة.	- تعزيز الحوكمة والالتزام وإدارة المخاطر - الارتقاء بمستوى التجربة الرقمية	تطوير البنية التحتية والحوكمة المؤسسية
مرتفعة جدًا	- دعم الجامعات في تعزيز علاقاتها بمجتمع الأعمال والصناعة والخدمات.	- تحسين الأداء، وتعزيز شراكتها مع المجتمع - تحسين تجربة المستفيدين	توسيع الأثر المجتمعي

يوضح هذا الجدول مستوى الاتساق والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية لجامعة تبوك والأهداف المعتمدة لدى وزارة التعليم ومجلس شؤون الجامعات، مع الالتزام الحرفي بنصوص تلك الأهداف دون تعديل. وتعكس هذه المواءمة التزام الجامعة بتطبيق الأطر الحاكمة للتعليم العالي، وتأكيد دورها كمؤسسة وطنية فاعلة تسهم في تحقيق مستهدفات السياسات التعليمية، وتعزيز جودة التعليم والبحث، ودعم الاستدامة المؤسسية، بما يضمن فاعلية التنفيذ وتكامل مكونات الخطة الاستراتيجية.

6. الخطة التنفيذية

يقدم هذا الملف عرضاً تفصيلياً للخطة التنفيذية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك، حيث يتناول الأهداف التشغيلية الهادفة إلى تعزيز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية السبعة في مجالات: التميز الأكاديمي، البحث والابتكار، الاستدامة البيئية، الاستدامة المالية، تنمية الموارد البشرية، تطوير البنية التحتية والحوكمة المؤسسية، وتوسيع الأثر المجتمعي.

كما يتضمن الملف المبادرات التنفيذية موزعة على محاور الخطة الاستراتيجية، والتي تُعد الركيزة العملية لترجمة الأهداف التشغيلية إلى واقع تنفيذي. ويعرض كذلك مؤشرات الأهداف التشغيلية، إضافة إلى مؤشرات قياس المبادرات، وهي مؤشرات كمية ونوعية تسهم في متابعة مستوى التقدم وقياس أثر الأنشطة التنفيذية بدقة. ويبين هذا العرض أسلوب القياس المعتمد لكل مؤشر، والجهات المسؤولة عن التنفيذ والمتابعة داخل الجامعة، بما يضمن التكامل في تنفيذ المبادرات، والالتزام بمتطلبات الحوكمة، والمواءمة مع مستهدفات رؤية السعودية 2030. وباعتماد هذا الإطار التنفيذي، تستهدف الجامعة تعزيز جودة أدائها المؤسسي، وتحقيق أثر مستدام في مجالاتها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية.

تم تحديد أولويات المبادرات (المشاريع) بناءً على معيارين رئيسيين، هما أولاً: سهولة التنفيذ والتي تشمل مدى توفر الموارد، والجاهزية المؤسسية، والزمن المطلوب للتنفيذ، ومستوى التعقيد الإداري والتقني. وثانياً: تأثير المبادرة ويشمل حجم الأثر المتوقع، ومدى مواءمة المبادرة مع الأهداف الاستراتيجية، ومدى إسهامها في تحقيق متطلبات مبادرة ريادة الجامعات، إضافة إلى دعم مستهدفات الجامعة ورؤية المملكة 2030. وبناءً على تقاطع هذين المعيارين، جرى تصنيف المبادرات وترتيبها حسب الأولوية، بما يضمن تعظيم الأثر وتسريع تحقيق النتائج الاستراتيجية.

مرفق (6) تصنيف المبادرات وفق الأولويات

6.1 الهدف الاستراتيجي الأول : تعزيز التميز الأكاديمي

وصف الهدف الاستراتيجي الأول

يركّز هذا الهدف الاستراتيجي على تعزيز جودة التعليم والبرامج الأكاديمية بجامعة تبوك من خلال تطويرها المستمر وفق المعايير الوطنية والدولية، وترسيخ ثقافة الجودة لضمان استدامة الاعتماد الأكاديمي. كما يهدف إلى توفير بيئة تعليمية محفزة تتمحور حول الطالب، وتوظف التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي، بما يحقق مواءمة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية، ويعزز تنافسية الخريجين محلياً ودولياً

مؤشرات الهدف الاستراتيجي الأول

1.1 KPI نسبة توظيف الخريجين خلال 12 شهر بعد التخرج

1.2 KPI مستوى رضا الطلبة عن جودة الخدمات التعليمية

1.3 KPI نسبة البرامج الأكاديمية المعتمدة اعتماداً كاملاً

جدول 29: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي الأول: تعزيز التميز الأكاديمي

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	مؤشرات المبادرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
مرتفعة	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة برامج الدبلوم المطورة	1.1.1 تطوير البرامج الأكاديمية النوعية	نسبة البرامج المطورة والمحدثة	1.1 تطوير واستحداث البرامج الأكاديمية بما يواكب المعايير الوطنية والدولية.
	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة برامج البكالوريوس المطورة			
	الكليات	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة برامج الماجستير المطورة			
مرتفعة	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة برامج الدبلوم المستحدثة	1.1.2 استحداث برامج أكاديمية نوعية مرتبطة بالأولويات الوطنية ومهارات المستقبل.		
	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة برامج البكالوريوس المستحدثة			
	الكليات	وكالة الجامعة للدراسات العليا	نسبة برامج الماجستير المستحدثة			
متوسطة	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة البرامج المستحدثة بينياً والمشاركة دولياً (دبلوم)	1.1.3 استحداث برامج بينية ومشاركة محلياً ودولياً.		
	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة البرامج المستحدثة بينياً والمشاركة دولياً (بكالوريوس)			
	الكليات	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة البرامج المستحدثة بينياً والمشاركة دولياً (ماجستير)			
	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة البرامج المستحدثة بينياً والمشاركة محلياً (دبلوم)			
	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة البرامج المستحدثة بينياً والمشاركة محلياً (بكالوريوس)			
	الكليات	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة البرامج المستحدثة بينياً والمشاركة محلياً (ماجستير)			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا	عدد برامج الدكتوراه المستحدثة	1.1.4 استحداث برامج دكتوراه في الجامعة		
متوسطة	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد البرامج التي تحتوي على مسارات فرعية	1.1.5 تطوير مسارات أكاديمية مرنة		

الهدف الاستراتيجي الأول : تعزيز التميز الأكاديمي

الخطوة 4 الاستراتيجية

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	مؤشرات المبادرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
متوسطة	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي الكامل	1.2.1 تجديد متطلبات الاعتماد المؤسسي.	نسبة استيفاء متطلبات الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي محليًا ودوليًا.	1.2 استيفاء متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان استمراريته
متوسطة	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	نسبة البرامج الأكاديمية التي تم تجديد اعتمادها وطنيا (بكالوريوس)	1.2.2 دعم البرامج للحصول على الاعتماد الكامل.		
	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	نسبة البرامج الأكاديمية المعتمدة وطنيا (ماجستير)			
	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	نسبة البرامج الأكاديمية المعتمدة دوليا (بكالوريوس)			
متوسطة	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	نسبة البرامج الأكاديمية المعتمدة دوليا (ماجستير)			
متوسطة	عمادة القبول والتسجيل	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة التسرب الطلابي في برامج البكالوريوس على مستوى الجامعة	1.3.1 تخفيض التسرب الأكاديمي.	نسبة مواءمة تدفق الطلبة مع القدرة الاستيعابية.	1.3 تحسين إدارة القدرة الاستيعابية وتدفق الطلبة بكفاءة
متوسطة	عمادة البحث العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة التسرب الطلابي في برامج الماجستير على مستوى الجامعة			
متوسطة	عمادة البحث العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة التسرب الطلابي في برامج الدكتوراه على مستوى الجامعة			
متوسطة	عمادة القبول والتسجيل	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة الطلبة المحولين لمسارات بديلة (مثل الدبلوم) من إجمالي المتعثرين المستهدفين.	1.3.2 توفير مسارات بديلة للطلبة المتعثرين		
مرتفعة	عمادة القبول والتسجيل	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة تخرج طلاب البكالوريوس في المدة المحددة	1.3.3 تعزيز المتابعة الأكاديمية لرفع الإكمال في الوقت المحدد		
مرتفعة	عمادة البحث العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة تخرج طلاب الماجستير في المدة المحددة			
متوسطة	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	نسبة أعضاء هيئة التدريس حاملي درجة الدكتوراه	1.3.4 تحقيق المعدل القياسي من القوة التدريسية في جميع التخصصات		
متوسطة	عمادة القبول والتسجيل	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	معدل عضو طالب / هيئة تدريس			
متوسطة	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	معدل موظف (إداري-فني) / طالب	1.3.5 تحقيق المعدل القياسي من الكادر الفني والإداري.		
متوسطة	عمادة القبول والتسجيل	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة الطلاب المقيدين بالتقنية والهندسة الى إجمالي عدد الطلاب المقيدين	1.3.6 توجيه القبول نحو التخصصات ذات الأولوية والطاقة المناسبة		
	عمادة القبول والتسجيل	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة الطلاب المقيدين بالفنون الى إجمالي عدد الطلاب المقيدين			
	عمادة القبول والتسجيل	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة الطلاب المقيدين بالقانون والإدارة الى إجمالي عدد الطلاب المقيدين			

الهدف الاستراتيجي الاول : تعزيز التميز الأكاديمي

الألوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	مؤشرات المبادرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
مرتفعة	عمادة القبول والتسجيل	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة الطلاب الدوليين المقبولين من خلال برامج المنح الداخلية إلى إجمالي عدد الطلاب المقبولين	1.4.1 تعزيز قبول الطلاب الدوليين من خلال المنح الداخلية والخارجية	نسبة الطلبة المستفيدين من برامج التبادل الطلابي والمنح محليًا ودوليًا	1.4 تعزيز برامج التبادل الطلابي والمنح محليًا ودوليًا.
	عمادة القبول والتسجيل	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة الطلاب الدوليين المقبولين من خلال برامج المنح الخارجية إلى إجمالي عدد الطلاب المقبولين في الجامعة			
مرتفعة	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد الطلبة الوافدين وفق برامج التبادل الدولي سنويًا.	1.4.2 تفعيل برنامج التبادل الدولي الطلابي.		
	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد الطلاب المستفيدين بجامعة تبوك من برامج التبادل الطلابي			
متوسطة	كلية التربية والآداب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد الطلبة الدوليين المسجلين في برامج تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.	1.4.3 استقطاب طلبة دوليين عبر برامج تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها		
مرتفعة	مركز القياس والتقويم الجامعي	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة رضا الطلبة الدوليين عن جودة الخدمات المقدمة لهم	1.4.4 تحسين الخدمات المقدمة للطلبة الدوليين.		
متوسطة	عمادة القبول والتسجيل	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة الطلبة المستفيدين من برنامج التسريع الأكاديمي	1.5.1 تمكين الطلبة المتميزين من التسريع الأكاديمي	نسبة رضا الطلبة عن تجربتهم الجامعية	1.5 إثراء تجربة الطالب الجامعية
مرتفعة	الكليات مركز القياس والتقويم الجامعي	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة رضا الطلبة عن خدمات الإرشاد الأكاديمي	1.5.2 تطوير خدمات التوجيه والإرشاد الجامعي		
	الكليات مركز القياس والتقويم الجامعي	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة رضا الطلبة عن خدمات الإرشاد المهني			
	الكليات مركز القياس والتقويم الجامعي	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة رضا الطلبة عن خدمات الإرشاد النفسي			
	وحدة التوعية الفكرية	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد البرامج التوعوية للطلاب لصلق مواهبهم التي تعزز القيم الإيجابية			
متوسطة	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة رضا جهات التدريب	1.5.3 تطوير التدريب الميداني في البرامج الأكاديمية		
	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	متوسط رضا الطلبة عن جودة التدريب الميداني			
متوسطة	مركز القياس والتقويم الجامعي	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة رضا طلاب ذوي الإعاقة عن الخدمات المقدمة لهم	1.5.4 تطوير الخدمات المقدمة للطلاب ذوي الإعاقة		
متوسطة	معهد تعليم اللغة الإنجليزية	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة الطلبة الحاصلين على شهادات لغوية معترف بها محليًا ودوليًا.	1.5.5 تطوير الكفاءة اللغوية العالمية للطلبة		
متوسطة	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد الطلبة المشاركين في أنشطة الأندية الطلابية.	1.5.6 تعزيز دور الأندية الطلابية في تحسين التجربة الجامعية.		
متوسطة	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد المجتمعات التعليمية النشطة	1.5.7 تعزيز دور المجتمعات التعليمية وتوسيع نطاقها		

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	مؤشرات المبادرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية				
متوسطة	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد البرامج التدريبية المنتهية بالتوظيف المنفذة سنويًا	1.6.1 استحداث برامج تدريبية منتهية بالتوظيف	نسبة الطلبة المتوقع تخرجهم الذين حصلوا على تدريب أو فرصة عمل من خلال برامج وشراكات الجامعة	1.6 تهيئة الطلبة المتوقع تخرجهم لسوق العمل				
	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة توظيف الخريجين في وظائف متوافقة مع تخصصاتهم	1.6.2 تعزيز الشراكات المهنية مع الجهات الحكومية والخاصة لدعم التدريب والتوظيف						
متوسطة	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد اتفاقيات الشراكة المهنية الموقعة سنويًا	1.6.3 رفع جاهزية الطلبة المتوقع تخرجهم للاختبارات المعيارية الوطنية			نسبة الطلبة المتوقع تخرجهم الذين حصلوا على تدريب أو فرصة عمل من خلال برامج وشراكات الجامعة	1.6 تهيئة الطلبة المتوقع تخرجهم لسوق العمل		
	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة المتدربين الذين تم توظيفهم							
متوسطة	مركز القياس والتقويم الجامعي	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة البرامج الأكاديمية التي حقق طلابها معدل 75% أو أكثر في نتائج الاختبارات المعيارية الوطنية	1.6.4 تنفيذ برامج تدريبية ودورات للتهيئة لسوق العمل					نسبة الطلبة المتوقع تخرجهم الذين حصلوا على تدريب أو فرصة عمل من خلال برامج وشراكات الجامعة	1.6 تهيئة الطلبة المتوقع تخرجهم لسوق العمل
	مركز القياس والتقويم الجامعي	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة الطلبة المشاركين في الاختبارات المعيارية الوطنية							
متوسطة	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد برامج ودورات التهيئة لسوق العمل المنفذة	1.7.1 تطوير المكتبة المركزية وإثراء منظومة إدارة المعرفة.	نسبة رضا المستفيدين عن خدمات المكتبات ومصادر التعلم	1.7 تطوير خدمات المكتبات ومصادر التعلم				
متوسطة	الإدارة العامة لشؤون المكتبات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة رضا المستفيدين عن خدمات المكتبة المقدمة	1.7.2 تعزيز الوصول للمعرفة عبر المستودع الرقمي وقواعد البيانات الرقمية.						
متوسطة	الإدارة العامة لشؤون المكتبات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة رضا المستفيدين عن الخدمات الرقمية.	1.7.3 تأهيل الكوادر في إدارة المعرفة والمكتبات.						

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	مؤشرات المبادرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
متوسطة	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	عدد المستفيدين (أعضاء هيئة تدريس) من البرامج التدريبية	1.8.1 تأهيل منسوبي الجامعة على استخدام أدوات وأساليب التعليم الإلكتروني والمدمج.	نسبة-المقررات المقدمة إلكترونياً أو مدمجة بجودة معتمدة من إجمالي المقررات الدراسية.	1.8 تعزيز التعلم الإلكتروني الداعم للتميز الأكاديمي
	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	عدد المستفيدين (طلاب) من البرامج التدريبية			
متوسطة	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	عدد المقررات المطورة تفاعلياً عبر مشروع كلم	1.8.2 إنتاج محتوى تعليمي تفاعلي يعزز منظومة التعليم الرقمي من خلال مشروع (كلم)		
متوسطة	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	عدد المقررات أو الدورات المطابقة لمعايير الجودة المعتمدة	1.8.3 تطبيق معايير الجودة المعتمدة في التعليم الإلكتروني		
مرتفعة	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	عدد المنصات المطورة أو المستحدثة (نسبة تفعيل المنصات مقارنة بالمستهدف)	1.8.4 تطوير وتشغيل المنصات التعليمية الإلكترونية		
	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	مستوى رضا المستخدمين عن المنصات التعليمية الإلكترونية			
متوسطة	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	عدد المتدربين في برامج نقل المعرفة والتدريب على تقنيات الذكاء الاصطناعي	1.8.5 توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم		
	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	عدد السياسات والأدلة المعتمدة لحكومة الذكاء الاصطناعي في التعليم			
	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	عدد الأدوات أو الحلول الذكية المطورة أو المدمجة في العملية التعليمية			
مرتفعة	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	عدد الدورات والشهادات المقدمة عبر Future X	1.8.6 إتاحة شهادات ودورات احترافية عالمية ضمن مسارات Future X		
	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	عدد الساعات التعليمية المكتسبة من مسارات Future X.			
مرتفعة	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	عدد البرامج المطروحة سنوياً	1.8.7 إطلاق برامج تعليم إلكتروني مدفوعة تتوافق مع احتياجات سوق العمل		
	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	عدد المستفيدين من برامج التعليم الإلكتروني المدفوعة			
	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	قيمة الإيرادات الناتجة عن البرامج المنفذة			
مرتفعة	عمادة التعليم الإلكتروني	وكالة الشؤون التعليمية	عدد الاختبارات الإلكترونية المنفذة	1.8.8 إعداد مركز اختبارات إلكترونية يخدم عمليات القياس والتقويم في الجامعة ومقراتها		
	معهد تعليم اللغة الإنجليزية	وكالة الشؤون التعليمية	عدد الاختبارات اللغوية المنفذة سنوياً			
مرتفعة	عمادة التعليم الإلكتروني - الإدارة العامة لتقنية المعلومات	وكالة الجامعة	نسبة القاعات المجهزة رقمياً	1.8.9 رفع جاهزية القاعات الرقمية لدعم التعليم التفاعلي والتقنيات الحديثة		

6.2 الهدف الاستراتيجي الثاني: دعم البحث والابتكار

وصف الهدف الاستراتيجي الثاني

” الارتقاء بالمنظومة البحثية والابتكارية للجامعة عبر دعم النشر العلمي في الأوعية العالمية المرموقة، وتوجيه النتاج البحثي نحو الأولويات الوطنية والميز التنافسية للمنطقة. كما يسعى إلى تمكين الباحثين وتطوير بيئة محفزة للابتكار وريادة الأعمال تضمن تحويل الأفكار إلى منتجات اقتصادية بأسلوب مستدام. ويتضمن ذلك بناء شراكات بحثية استراتيجية، واستحداث برامج دراسات عليا تلبي احتياجات التنمية، بما يعزز الحضور التنافسي للجامعة دولياً ويسهم في التحول نحو الاقتصاد المعرفي“

مؤشرات الهدف الاستراتيجي الثاني

KPI 2.1 ترتيب جامعة تبوك في التصنيفات العالمية (QS - THI - ARWU)

KPI 2.2 نسبة الأبحاث المدعومة من جهات (محلية أو دولية)

KPI 2.3 معدل النمو في براءات الاختراع المودعة

KPI 2.4 نسبة طلاب جامعة تبوك المشاركين في المشاريع الريادية

جدول 30: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي الثاني: دعم البحث والابتكار

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	مؤشرات المبادرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	معدل البحوث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس	2.1.1 تعزيز النشر العلمي ضمن المجلات المصنفة	معدل الإنتاج المتميز	2.1 تحفيز النشر العلمي المتميز
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد البحوث المنشورة في قواعد البيانات WOS			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد البحوث المنشورة في قواعد البيانات SCOPUS			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة البحوث المنشورة في قواعد البيانات WOS الربع الأول Q1			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة البحوث المنشورة في قواعد البيانات WOS الربع الثاني Q2			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة البحوث المنشورة في قواعد البيانات SCOPUS الربع الأول Q1			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة البحوث المنشورة في قواعد البيانات SCOPUS الربع الثاني Q2			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الأبحاث المنشورة في مجلة Nature			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الأبحاث المنشورة في مجلة Science			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الأبحاث المنشورة في مجلة The Lancet			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد للأبحاث المنشورة في قاعدة بيانات أرسيف Arcief			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الأبحاث التي تم سحبها من SCOPUS			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الأبحاث التي تم سحبها من WOS			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة أبحاث طلاب الدراسات العليا المنشورة في المجلات المصنفة المعتمدة			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الكتب العلمية المؤلفة والمعتمدة للنشر على منصة SCOPUS			

الهدف الاستراتيجي الثاني : دعم البحث العلمي و 6 ابتكار

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	مؤشرات المبادرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الكتب العلمية المؤلفة والمعتمدة للنشر على منصة Clarivate	2.1.2 تعزيز إصدار الكتب العلمية المتخصصة		
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	معدل الاستشهادات في المجلات المحكمة من البحوث العلمية في WOS	2.1.3 رفع معدلات الاستشهادات البحثية لتعزيز التأثير الأكاديمي وفق WOS (SCOPUS)		
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	معدل الاستشهادات في المجلات المحكمة من البحوث العلمية في SCOPUS			
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	متوسط مؤشر هيرش ((h-index)			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الباحثين الزائرين المستقبطين سنويا	2.2.1 استقطاب الكفاءات البحثية المتميزة في التخصصات ذات الأولوية.		
	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد باحثين ما بعد الدكتوراه المستقبطين سنويا			
	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	معدل الإنتاج البحثي للباحثين المستقبطين			
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات الدولية	2.2.2 تعزيز التبادل المعرفي الدولي	عدد المشاركات	2.2 تطوير القدرات البحثية وتمكين الباحثين من تحقيق مخرجات متميزة
	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	مستوى رضا المشاركين عن الدعم المؤسسي (إجراءات الانتداب) للمشاركات الدولية			
	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة مشاركة الطلاب في المؤتمرات الدولية			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة حضور هيئة التدريس للمؤتمرات والفعاليات العلمية المحلية	2.2.3 تشجيع حضور منسوبي الجامعة للمؤتمرات والفعاليات العلمية المحلية	في الأنشطة المتقدمة) مؤتمرات جوائز : زيارات عملية (برامج بحثي)	
	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة حضور الطلاب للمؤتمرات والفعاليات العلمية المحلية			
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الورش والدورات المقدمة من قبل عمادة البحث العلمي والدراسات العليا	2.2.4 تمكين الباحثين ببرامج تدريبية متخصصة		
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الجوائز البحثية المحلية التي حصل عليها منسوبي الجامعة	2.2.5 تعزيز التميز البحثي وتشجيع إنتاج أبحاث عالية الجودة.		
	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الجوائز البحثية الدولية التي حصل عليها منسوبي الجامعة			
	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين تم تخفيض عبء التدريس لديهم لأغراض البحث			
	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد أعضاء هيئة التدريس حملة الدكتوراه ضمن أعلى 2% استشهادا			

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	مؤشرات المبادرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
مرتفعة	مركز الابتكار وريادة الأعمال	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة رضا المستفيدين من إجراءات الابتكار وريادة الأعمال	2.3.1 تطوير سياسات وإجراءات منظومة الابتكار وريادة الأعمال	عدد براءات الاختراع والابتكار الحاصل عليها منسوبي الجامعة سنوياً على المستوى الوطني / الإقليمي / الدولي	2.3 تعزيز منظومة الابتكار وريادة الأعمال
متوسطة	مركز الابتكار وريادة الأعمال	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد المشاريع المطابقة عبر المنصة	2.3.2 تمكين الابتكار وريادة الأعمال عبر مبادرات وبرامج متخصصة (جسر الابتكار)		
	مركز الابتكار وريادة الأعمال	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد المشاريع التي تحولت لتعاون مع جهات خارجية			
مرتفعة	مركز الابتكار وريادة الأعمال - كلية ادارة الاعمال - عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد المشاريع في حاضنة الأعمال	2.3.3 احتضان وتمكين رواد الأعمال عبر مبادرة "صناع التغيير"		
			عدد الشركات التي تم إنشاؤها			
متوسطة	مركز الابتكار وريادة الأعمال	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد المستفيدين الذين أكملوا جميع متطلبات البرنامج بنجاح خلال العام.	2.3.4 تسريع نمو الابتكارات من خلال مبادرة "الابتكار المطلق ومسرعة الأعمال"		
	مركز الابتكار وريادة الأعمال	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد المشاريع الابتكارية التي حققت مستوى الجاهزية التقنية السادس (TRL6)			
متوسطة	مركز الابتكار وريادة الأعمال	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الكفاءات الطلابية من ممثلي الجامعة	2.3.5 تمكين الكفاءات الطلابية من تمثيل الجامعة عبر مبادرة "سفراء الابتكار"		
متوسطة	مركز الابتكار وريادة الأعمال	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الورش التدريبية في مجال الابتكار وريادة الأعمال،	2.3.6 تعزيز مهارات الابتكار الأكاديمي		
	مركز الابتكار وريادة الأعمال	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد المشاريع التعليمية الابتكارية			
	مركز الابتكار وريادة الأعمال	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد مشاركات طلاب وطالبات التعليم في المحافل الدولية			
متوسطة	مكتب نقل التقنية	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد براءات الاختراع المودعة وطنياً	2.3.7 تعزيز الملكية الفكرية وبراءات الاختراع بالجامعة		
	مكتب نقل التقنية	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد براءات الاختراع المودعة دولياً			
	مكتب نقل التقنية	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد براءات الاختراع المسجلة (الممنوحة) وطنياً			
	مكتب نقل التقنية	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد براءات الاختراع المسجلة (الممنوحة) دولياً			
متوسطة	مكتب نقل التقنية	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الابتكارات الجامعية التي تم تجييرها	2.3.8 تتجير الابتكارات الجامعية وتحويلها إلى منتجات قابلة للتطبيق		

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	مؤشرات المبادرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية	الهدف الاستراتيجي الثاني : دعم البحث العلمي والابتكار
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة الأبحاث المشتركة مع قطاع الأعمال على منصة (Scopus)	2.4.1 بناء شراكات بحثية مع قطاع الأعمال (المحلي - الدولي)	نسبة النمو السنوي في الشراكات البحثية المحلية والدولية	2.4 توسيع الشراكات البحثية مع المجتمع المحلي والدولي	
	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الشراكات البحثية الفعّالة				
مرتفعة	وحدة الشراكات والتعاون الدولي	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد اتفاقيات التعاون ومذكرات التفاهم المحلية الفعّالة	2.4.2 زيادة التحالفات البحثية مع الجهات المعنية محليا ودوليا.			
	وحدة الشراكات والتعاون الدولي	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد اتفاقيات التعاون ومذكرات التفاهم الدولية الفعّالة				
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة التمويل البحثي الخارجي إلى ميزانية البحث العلمي	2.5.1 استقطاب مصادر تمويل خارجية للأنشطة البحثية	نسبة الميزانية المخصصة للبحوث من ميزانية الجامعة	2.5 تعزيز تنمية الموارد البحثية لدعم عمليات البحث العلمي والابتكار	
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة الإيرادات الذاتية المتحققة من تشغيل الأصول البحثية	2.5.2 الاستخدام الأمثل للأصول البحثية			
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة الميزانية المخصصة للبحوث ذات الأولوية من ميزانية الجامعة	2.5.3 تحسين توجيه ميزانية البحث العلمي لدعم الأنشطة البحثية ذات الأولوية			

6.3 الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز الاستدامة البيئية

وصف الهدف الاستراتيجي الثالث

يركز هذا الهدف الاستراتيجي على تعزيز ممارسات الاستدامة البيئية في الجامعة من خلال استحداث برامج أكاديمية متخصصة في مجالات البيئة والطاقة المتجددة، وتحسين كفاءة إدارة الموارد والطاقة في المرافق الجامعية، ونشر الوعي البيئي بين منسوبي الجامعة والمجتمع، إلى جانب تطوير البنية التحتية الخضراء الداعمة لخفض الانبعاثات وتحقيق بيئة جامعية مستدامة

مؤشرات الهدف الاستراتيجي الثالث

KPI 3.1 ترتيب جامعة تبوك في تصنيف (Sustainability Impact Ratings)

KPI 3.2 معدل الانخفاض في البصمة الكربونية للجامعة

جدول 31: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز الاستدامة البيئية

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	المؤشرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
متوسطة	الكلية، وحدة الخطط والبرامج	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة البرامج المستحدثة في مجال الاستدامة البيئية (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)	3.1.1 استحداث برامج أكاديمية تدعم الاستدامة البيئية	نسبة البرامج الأكاديمية المستحدثة والمطورة في مجال الاستدامة البيئية	3.1 تطوير واستحداث برامج أكاديمية متخصصة في الاستدامة البيئية
متوسطة	الكلية، وحدة الخطط والبرامج	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة البرامج الأكاديمية المطورة لدمج موضوعات الاستدامة البيئية ضمن خططها الدراسية.	3.1.2 تطوير البرامج الأكاديمية التي تدعم الاستدامة البيئية		
متوسطة	الكلية - القبول والتسجيل	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة البرامج المشتركة محليا ودوليا في مجال الاستدامة البيئية (دبلوم بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)	3.1.3 تنفيذ برامج مشتركة دوليا أو محليا في مجال الاستدامة البيئية		
متوسطة	وحدة الاتفاقيات والتعاون الدولي	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الشراكات البحثية المفعلة سنويًا في مجال الاستدامة البيئية.	3.2.1 بناء شراكات بحثية في مجالات الاستدامة البيئية.	نسبة الأبحاث المنشورة في مجال الاستدامة البيئية من إجمالي الإنتاج بالجامعة	3.2 تعزيز البحث العلمي في مجال الاستدامة البيئية.
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الباحثين العالميين والأساتذة الزائرين المستقطبين سنويًا في مجال الاستدامة البيئية	3.2.2 استقطاب باحثين وأساتذة زائرين في مجالات الاستدامة البيئية		
مرتفعة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الأبحاث والدراسات المنشورة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة	3.2.3 تنفيذ برنامج بحثي لتعزيز النشر العلمي وإنتاج الدراسات في مجالات الاستدامة البيئية		
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد البحوث التطبيقية في مجال البيئة البحرية	3.3.1 دعم البحث التطبيقي في مجال البيئة البحرية	عدد الشراكات البحثية لحماية البيئة البحرية	3.3 تعزيز الشراكات البحثية لحماية البيئة البحرية
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد البرامج والمشروعات في مجال الشعب المرجانية	3.3.2 تنفيذ برامج ومشروعات متخصصة في الشعب المرجانية		
متوسطة	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	مساحة المرافق الجامعية التي تم تغطيتها بأنظمة الطاقة الكهروضوئية الشمسية الى المساحة الكلية للمرافق (Solar system)	3.4.1 توسيع تطبيق حلول الطاقة المتجددة في تشغيل أنظمة الكهرباء والمياه داخل مرافق الجامعة	نسبة الخفض السنوي في استهلاك الطاقة والمياه داخل مرافق الجامعة.	3.4 رفع كفاءة إدارة الطاقة والموارد الجامعية
متوسطة	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	حجم الترشيد في استهلاك الطاقة			
متوسطة	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	حجم الترشيد في استهلاك الكهرباء			
متوسطة	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	حجم الترشيد في استهلاك المياه			
متوسطة	الإدارة العامة لتقنية المعلومات	وكالة الجامعة	نسبة خفض استهلاك الطاقة السنوي في مراكز البيانات	3.4.2 تحسين كفاءة الطاقة في مراكز البيانات عبر تبني أنظمة تبريد ذكية وتطبيق تقنيات إدارة الأحمال		
متوسطة	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	نسبة النفايات المُفرزة والمعاد تدويرها	3.4.3 تطبيق نظام لإدارة النفايات يشمل الفرز وإعادة التدوير وتقليل النفايات الصلبة.		
مرتفعة	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	نسبة منسوبي الجامعة الذين يستخدمون وسائل النقل المستدام	3.4.4 تعزيز النقل المستدام داخل الجامعة		
متوسطة	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	نسبة المباني الجامعية المصممة وفق معايير الاستدامة البيئية	3.5.1 تصميم المباني الجامعية وفق معايير الاستدامة البيئية	نسبة المباني والمساحات الجامعية المطورة وفق معايير الاستدامة البيئية.	3.5 تطوير البنية التحتية الخضراء
متوسطة	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	نسبة المساحات الخضراء والتشجير داخل الجامعة	3.5.2 التوسع في المساحات الخضراء وزيادة التشجير داخل الحرم الجامعي.		

الهدف الاستراتيجي الثالث: تعزيز الاستدامة البيئية

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	مؤشرات المبادرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
مرتفعة	الكليات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة منسوبي الجامعة الذين شاركوا في الأنشطة التوعوية المتعلقة بالاستدامة البيئية	3.6.1 نشر الوعي بمفاهيم الاستدامة البيئية	نسبة المشاركة في الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالاستدامة البيئية من إجمالي منسوبي الجامعة.	3.6 تعزيز الممارسات البيئية المستدامة في المجتمع الجامعي
مرتفعة	الكليات - عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد الأنشطة والبرامج التوعوية المنفذة حول الاستدامة البيئية	3.6.2 تعزيز المشاركة الطلابية في برامج وأنشطة الاستدامة البيئية		
متوسطة	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة الطلاب المشاركين في برامج وأنشطة الاستدامة البيئية	3.6.3 تفعيل الفعاليات العالمية ذات العلاقة بالممارسات البيئية		
متوسطة	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد الفعاليات العالمية التي تم الاحتفاء بها وذات علاقة بالممارسات البيئية			

6.4 الهدف الاستراتيجي الرابع: تحقيق الاستدامة المالية

وصف الهدف الاستراتيجي الرابع

يركز هذا الهدف الاستراتيجي على بناء نموذج مستدام يعزز الاستقلال المالي من تنويع مصادر الدخل، وتنمية الأوقاف والاستثمارات النوعية، واستثمار المخرجات المعرفية والبحثية. كما يركز على ترسيخ ثقافة كفاءة الإنفاق، وتحسين إدارة الأصول والموارد وفق أفضل الممارسات، مع الالتزام بتعظيم المحتوى المحلي في كافة التعاقدات والمشروعات. يهدف ذلك إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية بما يخدم أهدافها التنموية بعيدة المدى.

مؤشرات الهدف الاستراتيجي الرابع

KPI 4.1 نسبة الإيرادات الذاتية من ميزانية الجامعة

KPI 4.2 معدل الإنفاق السنوي على الطالب من الميزانية التشغيلية

KPI 4.3 معدل النمو السنوي في إيرادات الأوقاف الجامعية

KPI 4.4 معدل النمو السنوي في الإيرادات الناتجة عن استثمارات الجامعة

جدول 32: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي الرابع: تحقيق الاستدامة المالية

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	المؤشرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
متوسطة	إدارة الاستثمار وتنمية الموارد	وكالة الجامعة	نسبة إيرادات الأصول والمرافق إلى إجمالي الميزانية	4.1.1 تعظيم العائد الاستثماري من الأصول والمرافق الجامعية	نسبة نمو الإيرادات السنوية	4.1 تنوع مصادر الإيرادات
متوسطة	معهد البحوث والاستشارات	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة إيرادات الخدمات الاستشارية إلى إجمالي الميزانية	4.1.2 تسويق الخدمات الاستشارية التي تستهدف الجهات الحكومية والخاصة		
مرتفعة	معهد البحوث والاستشارات	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة الإيرادات الذاتية المتحصلة من البرامج الأكاديمية المهنية المدفوعة	4.1.3 طرح برامج أكاديمية ومهنية مدفوعة		
متوسطة	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة الإيرادات الذاتية المتحصلة من البحث والابتكار	4.1.4 تطوير منتجات البحث والابتكار		
متوسطة	أمانة أوقاف الجامعة	وكالة الجامعة	نسبة إيرادات الرعايات والهبات إلى إجمالي الميزانية	4.1.5 تعظيم العائد الاستثماري من الأوقاف الجامعية		
مرتفعة	معهد تعليم اللغة الإنجليزية	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	إجمالي الإيرادات المتحصلة من مركز الترجمة والاختبارات اللغوية	4.1.6 استحداث مركز للترجمة والاختبارات اللغوية		
متوسطة	معهد البحوث والاستشارات	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد بيوت الخبرة المعتمدة والمفعلة.	4.1.7 تفعيل بيوت الخبرة في المجالات النوعية		
متوسطة	عمادة القبول والتسجيل	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة البرامج منخفضة الأداء التي تمت معالجتها وإعادة هيكلتها	4.2.1 إعادة هيكلة البرامج الأكاديمية لمعالجة البرامج منخفضة الأداء.	نسبة الوفر المالي المتحقق	4.2 رفع كفاءة الإنفاق في إدارة الموارد
مرتفعة	الإدارة العامة لتقنية المعلومات	وكالة الجامعة	نسبة الإجراءات التي أصبحت مؤتمتة بالكامل عبر المنصة الموحدة	4.2.2 توحيد الأنظمة الأكاديمية والإدارية والمالية ضمن منصة رقمية واحدة		
مرتفعة	الإدارة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	نسبة خفض الإنفاق على الوقود	4.2.3 تعزيز كفاءة الإنفاق في الخدمات العامة		
	الإدارة للخدمات التعليمية المساندة	وكالة الجامعة	نسبة خفض الإنفاق في المستلزمات التعليمية والمكتبية			
	الإدارة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	نسبة خفض الإنفاق في إدارة المركبات			
متوسطة	الإدارة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	معدل خفض تكلفة تشغيل المرافق والمباني المستهدفة بعد إعادة الهيكلة	4.2.4 إعادة هيكلة المرافق والمباني بناءً على تحليل التكلفة والعائد		

الهدف الاستراتيجي الرابع : تحقيق الاستدامة المالية

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	المؤشرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
متوسطة	وحدة المحتوى المحلي	وكالة الجامعة	عدد الموردين المحليين المسجلين في قاعدة البيانات	4.3.1 إنشاء قاعدة بيانات للموردين المحليين لدعم عمليات الشراء والتوريد		
	وحدة المحتوى المحلي	وكالة الجامعة	نسبة اكتمال بيانات الموردين وجودتها			
	وحدة المحتوى المحلي	وكالة الجامعة	عدد عمليات الشراء التي تمت عبر قاعدة البيانات			
	وحدة المحتوى المحلي	وكالة الجامعة	معدل تحديث بيانات الموردين بشكل دوري			
متوسطة	وحدة المحتوى المحلي	وكالة الجامعة	عدد الأدلة الإجرائية التي تم إعدادها أو تحديثها	4.3.2 إعداد أدلة إجرائية مبسطة لتوضيح آليات تطبيق المحتوى المحلي	نسبة قيمة العقود والمشتريات المنفذة عبر الموردين المحليين	4.3 دعم المحتوى المحلي في المشتريات والمشروعات الجامعية.
	وحدة المحتوى المحلي	وكالة الجامعة	نسبة الإدارات التي حصلت على الأدلة الإجرائية مقارنة بالإجمالي			
	وحدة المحتوى المحلي	وكالة الجامعة	نسبة اكتمال الأدلة من حيث المحتوى، النماذج، الإجراءات، والضوابط			
متوسطة	وحدة المحتوى المحلي	وكالة الجامعة	عدد الملتقيات المنظمة سنويًا مقارنة بالخطة المعتمدة	4.3.3 تنظيم ملتقيات سنوية للموردين المحليين لتعزيز فرص التعاقد الوطني		
	وحدة المحتوى المحلي	وكالة الجامعة	عدد الموردين المحليين المشاركين في كل ملتقى			
	وحدة المحتوى المحلي	وكالة الجامعة	نسبة مشاركة الموردين الجدد مقابل الموردين الحاليين (%)			
	وحدة المحتوى المحلي	وكالة الجامعة	عدد الجهات أو الإدارات الداخلية المشاركة في الملتقى			

6.5 الهدف الاستراتيجي الخامس: رفع كفاءة الموارد البشرية بالجامعة

وصف الهدف الاستراتيجي الخامس

يركز هذا الهدف الاستراتيجي على تمكين وتنمية رأس المال البشري بالجامعة عبر تنفيذ برامج تدريبية نوعية تعتمد على الجدارات، وتطوير القيادات الأكاديمية والإدارية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي بفعالية. كما يسعى إلى بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة تدعم الابتكار والارتباط الوظيفي، وتبني استراتيجيات استقطاب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها، مع تطوير المنظومة الرقمية للموارد البشرية بما يحقق الكفاءة والشفافية وفق أفضل الممارسات الوطنية والدولية

مؤشرات الهدف الاستراتيجي الخامس

KPI 5.1 نسبة الارتباط الوظيفي لمنسوبي الجامعة

KPI 5.2 نسبة منسوبي الجامعة المشاركين في برامج التطوير والتأهيل المهني

جدول 33: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي الخامس: رفع كفاءة الموارد البشرية بالجامعة

الألوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	المؤشرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
مرتفعة	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	عدد أعضاء هيئة التدريس المشاركين في البرامج التطويرية	5.1.1 تنفيذ برنامج متكامل لتنمية القدرات الأكاديمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس	نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين في برامج التطوير الأكاديمي والبحثي	5.1 تنمية الكفاءات الأكاديمية بالجامعة.
متوسطة	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	نسبة أعضاء هيئة التدريس الجدد المستفيدين من برنامج التهيئة المهنية والأكاديمية	5.1.2 تنفيذ برنامج التهيئة المهنية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس الجدد		
متوسطة	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي عمادة التعليم الإلكتروني الإدارة العامة لتقنية المعلومات	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي وكالة الشؤون التعليمية وكالة الجامعة	عدد الدورات المنفذة في مهارات التدريس والتقويم والتقنيات التعليمية الحديثة	5.1.3 تطوير منظومة التدريب في مهارات التدريس والتقويم والتقنيات التعليمية الحديثة		
مرتفعة	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	نسبة الموظفين الحاصلين على شهادات احترافية	5.2.1 تصميم برامج تدريبية تخصصية ومهنية للكوادر الإدارية بالجامعة.	نسبة الكوادر الإدارية التي أتمت برامج التأهيل المهني الأساسية والمتقدمة	5.2 تأهيل الكوادر الإدارية بالجامعة.
	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	عدد البرامج التدريبية التخصصية المنفذة سنويًا			
	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	نسبة الموظفين المشاركين في البرامج التدريبية			
مرتفعة	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	عدد الموظفين المشاركين في البرنامج التأهيلي للكوادر الإدارية الجدد	5.2.2 تنفيذ برنامج التأهيل الوظيفي الأساسي للكوادر الإدارية الجدد		
متوسطة	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي	عدد البرامج النوعية لتأهيل القيادات الأكاديمية بالجامعة.	5.3.1 تنفيذ برامج نوعية لتأهيل القيادات الأكاديمية بالجامعة.	نسبة القيادات الأكاديمية والإدارية المشاركة في البرامج القيادية	5.3 تطوير القيادات بالجامعة
متوسطة	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	عدد البرامج النوعية لتأهيل القيادات الإدارية بالجامعة.	5.3.2 تنفيذ برامج نوعية لتأهيل القيادات الإدارية بالجامعة.		
متوسطة	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	نسبة أعضاء هيئة التدريس المتعاقد معهم من خريجي أفضل 100 جامعة عالمياً	5.4.1 استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين	نسبة التعاقدات الجديدة التي تتم عبر نظام استقطاب الكفاءات	5.4 تعزيز استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين
	الدراسات العليا والبحث العلمي	وكالة الجامعة	نسبة منسوبي الجامعة الذين تم التعاقد معهم عبر برامج الإعارة والباحث الزائر والتعيين المشترك			
متوسطة	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	نسبة الموظفين الذي تم التعاقد معهم على نظام استقطاب الكفاءات	5.4.2 استقطاب الكفاءات الإدارية المتخصصة عبر نظام استقطاب الكفاءات		
متوسطة	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	معدل انخفاض الشكاوى المتعلقة بظروف العمل.	5.1.1 رفع جودة الحياة المهنية والرفاه الوظيفي	نسبة رضا منسوبي الجامعة عن جودة بيئة العمل	5.5 تعزيز جودة بيئة العمل
	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	عدد برامج التحفيز والتقدير المنفذة	5.1.2 تعزيز برامج التحفيز والتقدير		
	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	عدد فعاليات وأنشطة التواصل الداخلي المنفذة.	5.3.3 تعزيز العمل الإيجابي والتواصل الداخلي		

الهدف استراتيجي الخامس: رفع كفاءة الموارد البشرية

6.6 الهدف الاستراتيجي السادس: تطوير البنية التحتية والحوكمة المؤسسية

وصف الهدف الاستراتيجي السادس

يركز هذا الهدف على بناء وتطوير بنية تحتية حديثة ومستدامة، تتبنى معايير كفاءة الإنفاق وترشيد الموارد، مع ترسيخ نموذج حوكمة مؤسسي متكامل يستند إلى سياسات واضحة تعزز الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر كما يتناول الهدف تسريع التحول الرقمي الشامل للوصول إلى بيئة جامعية ذكية وآمنة معلوماتياً، مما يضمن موثوقية العمليات وجودة الخدمات المقدمة لكافة المستفيدين، ورفع كفاءة الجاهزية التشغيلية للجامعة لمواكبة التغيرات المستقبلية.

مؤشر الهدف الاستراتيجي السادس

6.1 KPI نسبة الرضا عن جودة الحياة في البيئة الجامعية ومرافقها

6.2 KPI معدل النضج المؤسسي للحوكمة

6.3 KPI نسبة الامتثال للتحول الرقمي في جامعة تبوك

جدول 34: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي السادس: تطوير البنية التحتية والحوكمة المؤسسية

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	المؤشرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية	الهدف الاستراتيجي السادس : تطوير البنية التحتية والحوكمة
متوسطة	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	نسبة المساحات المهيأة لتعزيز التفاعل والرفاهية من إجمالي المساحات الخارجية داخل الحرم الجامعي.	6.1.1 مبادرة تهيئة المساحات الجامعية لتعزيز التفاعل والرفاهية داخل الحرم الجامعي.	نسبة رضا المستفيدين عن البيئة الجامعية والمساحات المهيأة للتفاعل والرفاهية	6.1 أنسنة المدينة الجامعية	
	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	نسبة رضا المستفيدين عن التفاعل والرفاهية				
متوسطة	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد الفعاليات والأنشطة المنفذة في الساحات المفتوحة سنويًا.	6.1.2 مبادرة تفعيل الفعاليات والأنشطة في الساحات والمناطق المفتوحة.	نسبة رضا المستفيدين عن جودة الفعاليات المقدمة	6.2 تعزيز كفاءة البنية التحتية الجامعية	
	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة رضا المستفيدين عن صيانتها وقائيًا من إجمالي المرافق.				
متوسطة	الإدارة العامة للخدمات التعليمية	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة المرافق التي تمت صيانتها وقائيًا من إجمالي المرافق.	6.2.1 تطبيق برنامج شامل للصيانة الوقائية لمرافق الجامعة	نسبة جاهزية المرافق الجامعية للاستخدام الفعلي	6.2 تعزيز كفاءة البنية التحتية الجامعية	
متوسطة	الإدارة العامة للخدمات التعليمية	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة القاعات المحدثة من إجمالي القاعات المستهدفة	6.2.2 استحداث وتطوير معامل وقاعات دراسية وبحثية وابتكارية متقدمة			
	متوسطة	الإدارة العامة للخدمات التعليمية	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة المعامل الطورة مقارنة بالخطط المعتمدة			

الألوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	المؤشرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
مرتفعة	الإدارة العامة لتقنية المعلومات	وكالة الجامعة	نسبة الأتمتة من إجمالي العمليات.	6.3.1 أتمتة السياسات والإجراءات لتسريع وتبسيط العمليات الإدارية	نسبة التحول الرقمي المنجزة في العمليات والخدمات الجامعية	6.3 تطوير البنية الرقمية والتحول التقني في العمليات والخدمات
			توسط زمن اكتشاف مشكلات تقنيات القاعات الدراسية (MTTD)			
			متوسط زمن معالجة/حل مشكلات تقنيات القاعات الدراسية (MTTR)			
مرتفعة	الإدارة العامة لتقنية المعلومات	وكالة الجامعة	نسبة الوحدات المنفذة لحوكمة البيانات.	6.3.2 رفع النضج المؤسسي في إدارة البيانات والحوكمة الرقمية	نسبة الالتزام بتطبيق متطلبات الحوكمة المؤسسية في وحدات الجامعة	6.4 تعزيز فعالية الحوكمة المؤسسية
متوسطة	إدارة الأمن السيبراني	وكالة الجامعة	نسبة التزام الجامعة بتطبيق ضوابط الأمن السيبراني	6.3.3 ضمان أمن البيانات وتعزيز أنظمة الأمن السيبراني		
متوسطة	وكالة الجامعة	الإدارة العامة لتقنية المعلومات	عدد البرامج التدريبية في التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي	6.3.4 تنفيذ برامج تدريبية في التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي		
مرتفعة	مكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي الإدارة القانونية	وحدة التميز المؤسسي	نسبة الوحدات المحدثة هيكلها التنظيمية	6.4.1 تحديث الهياكل التنظيمية والأدلة الإجرائية	نسبة الالتزام بتطبيق متطلبات الحوكمة المؤسسية في وحدات الجامعة	6.4 تعزيز فعالية الحوكمة المؤسسية
		وكالة الجامعة	نسبة الأدلة الإجرائية المحدثة			
متوسطة	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة تفعيل المجالس الاستشارية في وحدات الجامعة	6.4.2 تفعيل المجالس الاستشارية لتعزيز المشاركة المؤسسية وصنع القرار.	نسبة الالتزام بتطبيق متطلبات الحوكمة المؤسسية في وحدات الجامعة	6.5 تحسين كفاءة إدارة الأصول والموارد التشغيلية
متوسطة	الإدارة العامة لتقنية المعلومات	وكالة الجامعة	نسبة اكتمال قواعد البيانات المركزية.	6.4.3 تطوير منظومة حوكمة البيانات وإدارة التقارير المؤسسية		
مرتفعة	عمادة التطوير والاعتماد الأكاديمي	عمادة التطوير والاعتماد الأكاديمي	عدد الجهات الحاصلة على ISO.	6.4.4 تطبيق أنظمة إدارة الجودة وفق المواصفات الدولية (ISO)		
متوسطة	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	نسبة المباني والمرافق المدرجة في النظام الجغرافي من إجمالي المباني والمرافق (%).	6.5.1 تطوير قواعد بيانات وأنظمة جغرافية لممتلكات الجامعة (GIS)	نسبة كفاءة إدارة الأصول والتشغيل في الجامعة.	6.5 تحسين كفاءة إدارة الأصول والموارد التشغيلية
متوسطة	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	نسبة العقود التشغيلية التي تم تحسينها وتطويرها وفق معايير الجودة المعتمدة	6.5.2 تحسين كفاءة إدارة العقود والمشتريات التشغيلية المتعلقة بالبنية التحتية		
متوسطة	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	نسبة المرافق المغطاة بخطط طوارئ محدّثة.	6.6.1 تحديث خطة إدارة الطوارئ والسلامة والمعتمد.	نسبة الالتزام بمتطلبات الأمن والسلامة وإدارة المخاطر في مرافق الجامعة.	6.6 تطوير بنية الأمن والسلامة وإدارة المخاطر المؤسسية
	الإدارة العامة للشؤون الهندسية	وكالة الجامعة	نسبة إنجاز خطة إدارة الطوارئ والسلامة وفق الجدول الزمني المعتمد.			
متوسطة	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	نسبة الموظفين الحاصلين على تدريب معتمد في السلامة المهنية	6.6.2 تنفيذ برامج تدريبية في السلامة المهنية	نسبة الالتزام بمتطلبات الأمن والسلامة وإدارة المخاطر في مرافق الجامعة.	6.6 تطوير بنية الأمن والسلامة وإدارة المخاطر المؤسسية
متوسطة	إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال	وكالة الجامعة	نسبة تحديث سجل المخاطر على مستوى الجامعة.	6.6.3 تطوير نظام متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية		

6.7 الهدف الاستراتيجي السابع: توسيع الأثر المجتمعي

وصف الهدف الاستراتيجي السابع

يركز هذا الهدف الاستراتيجي على تعظيم الدور المجتمعي لجامعة تبوك عبر بناء منظومة شراكات استراتيجية فاعلة، وتحفيز الابتكار الاجتماعي لمعالجة التحديات التنموية في المنطقة. يسعى الهدف إلى ترسيخ ثقافة العمل التطوعي، وتعزيز التمكين المعرفي والمهني لكافة فئات المجتمع، مع الالتزام بصون وإبراز الموروث الثقافي والحضاري لمنطقة تبوك. ويستهدف الإطار تعميق الأثر المستدام لمبادرات الجامعة بما يضمن ريادتها كشريك أساسي في التنمية الوطنية والاجتماعية.

مؤشرات الهدف الاستراتيجي السابع:

7.1 KPI نسبة المبادرات المجتمعية المنفذة ذات الأثر الفاعل والمعتمدة عبر المنصات الوطنية ذات الصلة

7.2 KPI نسبة مشاركة منسوبي وطلاب الجامعة في أنشطة العمل التطوعي المسجلة في المنصة الوطنية للعمل التطوعي

جدول 35: الخطة التنفيذية للهدف الاستراتيجي السابع توسيع الأثر المجتمعي

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	المؤشرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية	الهدف الاستراتيجي السابع : توسيع أثر اجتماعي
متوسطة	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد الفعاليات والبرامج المجتمعية المرفوعة على المنصة	7.1.1 تنظيم فعاليات وبرامج مجتمعية متنوعة	النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب المشاركين في الأنشطة المجتمعية	7.1 تعزيز البرامج المجتمعية ودور الجامعة في التفاعل مع محيطها	
	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد المستفيدين من البرامج المجتمعية				
مرتفعة	الكلية	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في خدمة المجتمع	7.1.2 تعزيز مشاركة منسوبي الجامعة في خدمة المجتمع			
	الإدارة العامة للموارد البشرية	وكالة الجامعة	نسبة مشاركة موظفي الجامعة في خدمة المجتمع				
	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة مشاركة طلاب الجامعة في خدمة المجتمع				

الأولوية	جهات التنفيذ	مالك المبادرة	المؤشرات	المبادرات	المؤشرات	الأهداف التشغيلية
متوسطة	وحدة الشراكات والتعاون الدولي	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الشراكات المجتمعية الجديدة مع القطاع الحكومي	7.2.1 إبرام اتفاقيات تعاون مع القطاعات الحكومية والخاصة وغير الربحية	نسبة الشراكات المجتمعية والتنمية التي تم تفعيلها فعلياً من إجمالي الشراكات الموقعة	7.2 تعزيز الشراكات المجتمعية والتنمية
	وحدة الشراكات والتعاون الدولي -	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الشراكات المجتمعية الجديدة مع القطاع الخاص			
	وحدة الشراكات والتعاون الدولي	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الشراكات المجتمعية مع مؤسسات القطاع غير الربحي			
	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة رضا الشركاء عن التعاون المجتمعي مع الجامعة			
مرتفعة	وحدة الشراكات والتعاون الدولي	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد المشاريع التنموية المشتركة المنفذة	7.2.2 تنفيذ برامج تنموية مشتركة تخدم أولويات المنطقة		
متوسطة	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد الفعاليات التوعوية المنفذة حول ثقافة العمل التطوعي	7.3.1 نشر ثقافة العمل التطوعي		
مرتفعة	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد الفرص التطوعية المعتمدة والمنفذة	7.3.2 تنفيذ برامج توعوية ميدانية لمنسوبي الجامعة	متوسط عدد ساعات العمل التطوعي المسجلة في المنصة الوطنية للعمل التطوعي لمنسوبي الجامعة	7.3 تعزيز العمل التطوعي لدى منسوبي الجامعة
	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد المتطوعين المشاركين في المنصة الوطنية للعمل التطوعي			
	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	معدل الساعات التطوعية للفرد الواحد (طالب/منسوب)			
	الإدارة العامة لتقنية المعلومات	وكالة الجامعة	نسبة إنجاز بناء منصة خريجي جامعة تبوك			
	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة الخريجين المستفيدين من الفرص المنشورة في المنصة.			
	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	مستوى رضا الخريجين عن خدمات المنصة			
مرتفعة	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد جهات التوظيف المشاركة في يوم التوظيف.	7.3.3 تنظيم يوم التوظيف السنوي لخريجي الجامعة		
	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة رضا الخريجين عن يوم التوظيف.			
متوسطة	عمادة شؤون الطلاب	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	عدد الفعاليات والبرامج المنفذة في مجال المواطنة والتاريخ السعودي سنوياً.	7.4.1 تعزيز قيم المواطنة والوعي بالتاريخ السعودي	عدد الفعاليات والبرامج السنوية التي تعزز الهوية الوطنية والثقافية	7.4 الهوية الوطنية والثقافية والتراثية في أنشطة الجامعة المجتمعية
	عمادة البحث والدراسات العليا	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد الكتب أو المؤلفات المنشورة أو المعتمدة في مجال التاريخ السعودي والمواطنة سنوياً.			
متوسطة	وحدة الدراسات الأثرية	وكالة الجامعة	عدد الفعاليات الثقافية والتراثية المنفذة سنوياً	7.4.2 إحياء التراث والثقافة السعودية في البيئة الجامعية	الهوية الوطنية والثقافية التي تعزز الهوية الوطنية والثقافية	
	وحدة الدراسات الأثرية	وكالة الجامعة	نسبة مشاركة منسوبي الجامعة في الأنشطة الثقافية والتراثية			
	وحدة الدراسات الأثرية	وكالة الجامعة	مستوى رضا المشاركين والمستفيدين عن الفعاليات الثقافية والتراثية			

الهدف الاستراتيجي السابع: توسيع الأثر المجتمعي

7. الخريطة الاستراتيجية

تمثل الخريطة الاستراتيجية أحد أهم المكونات التفسيرية والتنفيذية في الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك (2026-2030)، إذ لا تقتصر وظيفتها على عرض الأهداف في شكل بصري، بل تتجاوز ذلك إلى تقديم منطق الخطة: لماذا تم اختيار هذه الأهداف تحديداً؟ وكيف ترتبط ببعضها؟ وكيف تتحول من مخرجات تحليلية إلى مسارات تنفيذ قابلة للقياس والمتابعة؟

ومن هذا المنطلق، صُممت الخريطة الاستراتيجية لتكون حلقة الربط بين ثلاثة مستويات متتابعة:

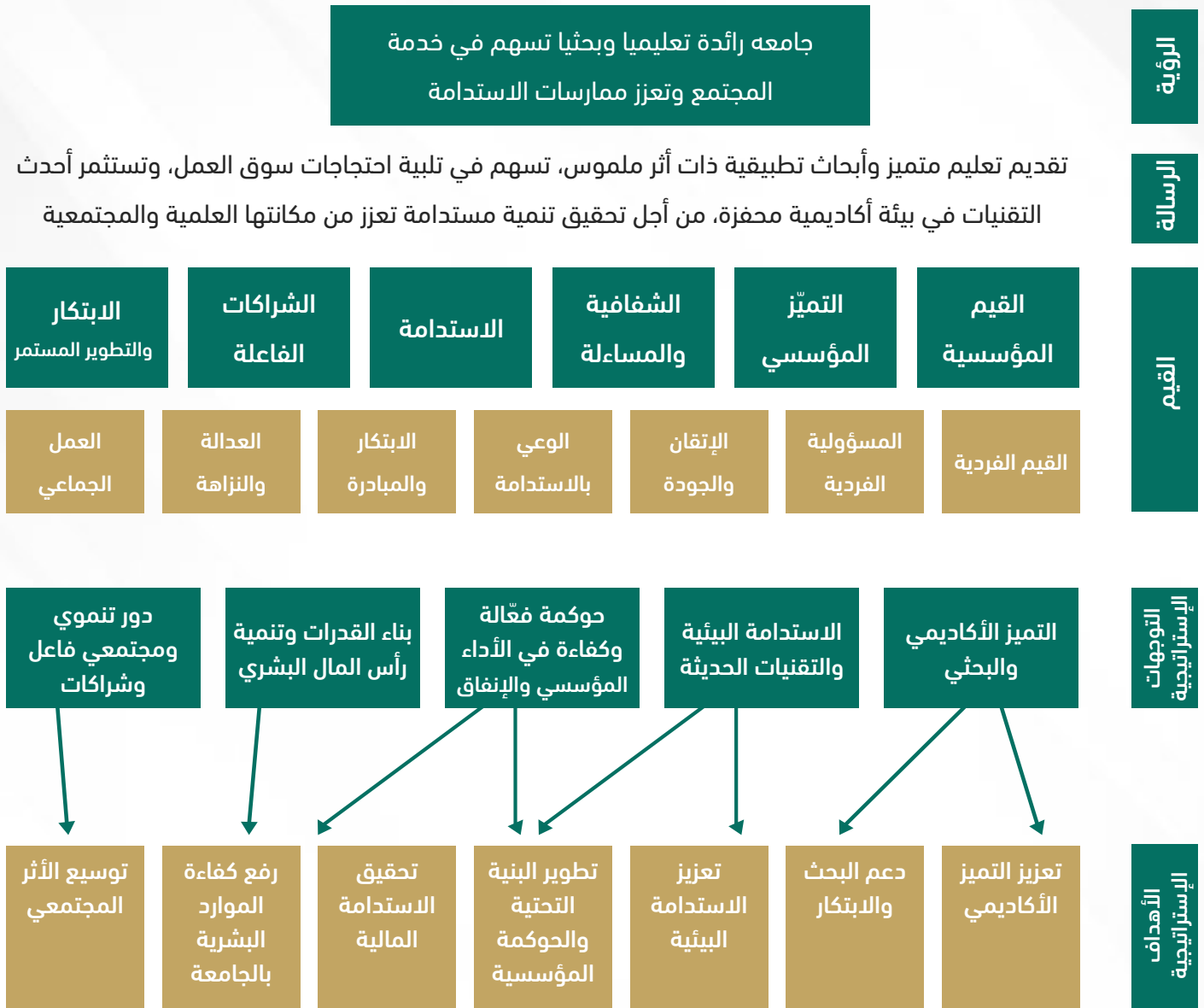
- التحليل الاستراتيجي: مخرجات (SWOT وPESTLE) وتحليل أصحاب المصلحة وتقييم الخطة السابقة.
 - التوجه الاستراتيجي والأهداف: ما الذي يجب أن نجزه خلال فترة الخطة.
 - التنفيذ والمتابعة: كيف سننجز؟ وكيف نقيس؟ وكيف نصحّ المسار.
- وبالتالي، فإن الخريطة الاستراتيجية تؤدي دوراً محورياً في معالجة أحد أكثر التحديات شيوعاً في الخطط الجامعية، وهو حدوث فجوة بين التحليل النظري وبين التنفيذ العملي. لقد جاءت الخريطة لتجعل الانتقال بين هذه المكونات انتقالاً سببياً وليس انتقالاً سردياً فقط.

7.1 الأساس المنهجي لبناء الخريطة الاستراتيجية

اعتمدت الجامعة في بناء الخريطة الاستراتيجية على منهجية تكاملية تبدأ من التشخيص وتنتهي بـ إطار قابل للقياس. وقد تم تثبيت الأهداف وتوزيعها داخل الخريطة بالاستناد إلى:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT / PESTEL): لتحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية التي تؤثر على أداء الجامعة، بما يضمن أن الأهداف ليست عامة، بل نابعة من واقع الجامعة وسياقها التنظيمي والتنموي.
 - تحليل أصحاب المصلحة: لتحديد توقعات المستفيدين (طلبة، أعضاء هيئة تدريس، جهات توظيف، مجتمع محلي، شركاء حكوميون وقطاع خاص)، وضمان إدماج احتياجاتهم ضمن مسارات التميز الأكاديمي والخدمة المجتمعية والتحول الرقمي.
 - تقييم أداء الخطة السابقة: لتحديد الفجوات المتكررة ومواطن التعثر أو ضعف الاستدامة، وإعادة بناء أهداف أكثر قابلية للتنفيذ، وربطها بقياس الأداء ومتابعته.
 - القدرات المؤسسية والممكنات: لضمان قابلية التنفيذ، وعدم وضع أهداف لا تنسجم مع الموارد والحوكمة والتشغيل.
- يُظهر هذا الإطار الهرمي للخريطة الاستراتيجية الشكل (8) أن الأهداف الاستراتيجية لا تُصاغ بمعزل عن الإطار القيمي والمعياري، بل تُشتق من الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، ثم تُترجم إلى توجهات استراتيجية تُعد بمثابة "مجالات تركيز"، ومنها تُستنبط الأهداف والبرامج والمبادرات لاحقاً.

شكل 8: الإطار الهرمي للخريطة الإستراتيجية (الرؤية والرسالة والقيم والأهداف)



يُظهر هذا الشكل أن الأهداف الاستراتيجية لا تُصاغ بمعزل عن الإطار القيمي والمعياري، بل تُشتق من الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، ثم تُترجم إلى توجهات استراتيجية تُعد بمثابة "مجالات تركيز"، ومنها تُستنبط الأهداف والبرامج والمبادرات لاحقًا.

7.2 العلاقات السببية في الخريطة الاستراتيجية (Cause–Effect Logic)

لتعزيز اتساق الخطة الاستراتيجية، تم توظيف نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كما يظهر في الشكل (9) كمرجعية تنظيمية لبناء الخريطة الاستراتيجية، ليس بوصفه إطارًا لتصنيف الأهداف فحسب، بل كأداة منهجية لإبراز المنطق السببي الذي يحكم تنفيذ الاستراتيجية. ويقوم هذا المنطق على تسلسل يبدأ من تحقيق الاستدامة المالية بوصفها الممكن الأساسي لتوفير الموارد والدعم المؤسسي، والتي تتيح الاستثمار في بناء القدرات البشرية والتقنية وتعزيز الحوكمة المؤسسية ضمن محور التعلم والنمو. وينعكس هذا الاستثمار على تحسين كفاءة العمليات الداخلية الأكاديمية والبحثية والإدارية، بما يسهم في رفع جودة المخرجات وتحسين الأداء المؤسسي. ومع تحسّن العمليات الداخلية، تتحقق القيمة للمجتمع والمستفيدين من خلال تعزيز التميز الأكاديمي وتوسيع الأثر المجتمعي ورفع مستوى الرضا، بما يعزز سمعة الجامعة ودورها التنموي. ويمثّل هذا المسار السببي المتكامل الإطار الذي يربط بين الموارد والقدرات والعمليات والنتائج، ويقود في مجمله إلى تعظيم القيمة المؤسسية وضمان الاستدامة طويلة المدى.

شكل 9: الخريطة الاستراتيجية للأهداف والعلاقات السببية

المحاور	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات الرئيسية KPIs	المبادرات الاستراتيجية	علاقة السبب-الأثر
محور المستفيدين		1.1 KPI نسبة توظيف الخريجين خلال 12 شهر بعد التخرج 1.2 KPI مستوى رضا الطلبة عن جودة الخدمات التعليمية 1.3 KPI نسبة البرامج الأكاديمية المعتمدة 7.1 KPI نسبة المبادرات المجتمعية المنفذة ذات الأثر الفاعل والمعتمدة عبر المنصات الوطنية للعمل التطوعي 7.2 KPI رضا المستفيدين عن الخدمات المجتمعية	1.1.1 تطوير البرامج الأكاديمية 1.1.2 استحداث برامج أكاديمية نوعية مرتبطة بالأولويات الوطنية ومهارات المستقبل 1.1.4 استحداث برامج دكتوراه في الجامعة 1.3.3 تعزيز المتابعة الأكاديمية لرفع الإكمال في الوقت المحدد 1.5.2 تطوير خدمات التوجيه والإرشاد الجامعي 1.8.4 تطوير وتشغيل المنصات التعليمية الإلكترونية 7.1.1 تنظيم فعاليات وبرامج مجتمعية متنوعة. 7.1.2 تعزيز مشاركة منسوبي الجامعة في خدمة المجتمع 7.2.2 تنفيذ برامج تنموية مشتركة تخدم أولويات المنطقة 7.3.2 تنفيذ برامج تطوعية ميدانية لمنسوبي الجامعة. 7.3.2 تنظيم يوم التوظيف السنوي لخريجي الجامعة	يساهم تحقيق التميز الأكاديمي من خلال جودة البرامج والمخرجات التعليمية، إلى جانب توسيع الأثر المجتمعي عبر الشراكات والمبادرات التنموية، في رفع رضا الطلبة والخريجين والشركاء، وتعزيز سمعة الجامعة وقيمتها لدى المجتمع. بما يدعم تحقيق الغاية النهائية المتمثلة في تحقيق التميز المؤسسي.
محور العمليات الداخلية		2.1 KPI ترتيب جامعة تبوك في التصنيفات العالمية 2.2 KPI نسبة الأبحاث المشتركة أو المدعومة من مؤسسات بحثية محليا او خارجيا 2.3 KPI معدل النمو في براءات الاختراع المودعة 3.1 KPI ترتيب جامعة تبوك في تصنيف Sustainability Impact (Ratings) 3.2 KPI معدل الانخفاض في البصمة الكربونية للجامعة	2.1.1 تعزيز النشر العلمي ضمن المجلات المصنفة 2.2.1 استقطاب الكفاءات البحثية المتميزة في التخصصات ذات الأولوية. 2.2.3 تشجيع حضور منسوبي الجامعة للمؤتمرات والفعاليات العلمية المحلية 2.3.1 تطوير سياسات وإجراءات منظومة الابتكار وريادة الأعمال. 2.3.3 احتضان وتمكين رواد الأعمال عبر مبادرة "صناع التغيير" 3.2.3 برنامج بحثي لتعزيز النشر العلمي وإنتاج الدراسات في مجالات الاستدامة البيئية 3.3.4 تعزيز النقل المستدام داخل الجامعة 3.5.1 نشر الوعي بمفاهيم الاستدامة البيئية	يساهم رفع كفاءة العمليات الأكاديمية والبحثية وتبني ممارسات الاستدامة في تحسين جودة البرامج والمخرجات التعليمية والبحثية، بما يدعم التميز الأكاديمي ويساهم في توسيع الأثر المجتمعي للجامعة.
محور التعلم والنمو		5.1 KPI نسبة الارتباط الوظيفي لمنسوبي الجامعة 5.2 KPI معدل الاستبقاء الوظيفي للكفاءات البشرية 6.1 KPI نسبة الرضا عن جودة الحياة في البيئة الجامعية ومرافقها 6.2 KPI معدل النضج المؤسسي للحوكمة 6.3 KPI نسبة الامتثال للتحويل الرقمي في جامعة تبوك	5.1.1 تنفيذ برنامج متكامل لتنمية القدرات الأكاديمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس 5.2.1 تصميم برامج تدريبية تخصصية ومهنية للكوادر الإدارية بالجامعة. 5.5.2 تنفيذ برنامج التأهيل الوظيفي الأساسي للكوادر الإدارية الجدد 6.3.1 أتمتة السياسات والإجراءات لتسريع وتبسيط العمليات الإدارية 6.3.2 رفع النضج المؤسسي في إدارة البيانات والحوكمة الرقمية 6.4.1 تحديث الهياكل التنظيمية والأدلة الإجرائية 6.4.4 تطبيق أنظمة إدارة الجودة وفق المواصفات الدولية (ISO)	يساهم تطوير البنية التقنية والحوكمة وتنمية الكفاءات في تمكين تحسين العمليات الأكاديمية والبحثية، بما يدعم البحث العلمي والابتكار ويعزز ممارسات الاستدامة البيئية، ويرفع كفاءة التشغيل وجودة المخرجات، وينعكس إيجابًا على القيمة المؤسسية للجامعة.
محور المالي		4.1 KPI معدل النمو السنوي في الإيرادات الذاتية 4.2 KPI معدل الإنفاق السنوي على الطالب من الميزانية التشغيلية	4.1.3 برامج أكاديمية ومهنية مدفوعة 4.1.6 استحداث مركز للترجمة والاختبارات اللغوية 4.2.2 توحيد الأنظمة الأكاديمية والإدارية والمالية ضمن منصة رقمية واحدة 4.2.3 تعزيز كفاءة الإنفاق في الخدمات العامة	يتيح تحقيق الاستدامة المالية للجامعة توفير الموارد اللازمة للاستثمار في تطوير بنيتها المؤسسية، وتمويل المبادرات الاستراتيجية المرتبطة بتطوير الموارد البشرية والبنية التقنية، بما يعزز القدرة المؤسسية على التنفيذ الفعال.

كما تُبرز الخريطة الاستراتيجية في الشكل (9) الترابط المنهجي بين الأهداف الاستراتيجية والمبادرات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)، بما يضمن تحويل التخطيط الاستراتيجي إلى تنفيذ فعلي قابل للمتابعة والتقييم. إذ يرتبط كل هدف استراتيجي بمبادرات تنفيذية واضحة، ويُقاس من خلال مؤشرات أداء محددة، كما يسهم سببياً في تحقيق أهداف أخرى ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن. وقد تم إظهار هذا الربط بصورة تكاملية داخل الخريطة، بما يعزز وضوح مسار التنفيذ والمتابعة، ويدعم اتخاذ القرار المبني على الأداء والنتائج.

8. حوكمة الخطة الاستراتيجية الرابعة

تستند حوكمة الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك إلى منظومة متكاملة من الأطر المرجعية الوطنية والدولية التي تشكّل الإطار الحاكم لعمليات التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقويم. فعلى المستوى الوطني، تركز الحوكمة على مرجعيات معتمدة تشمل رؤية السعودية 2030، ونظام الجامعات، والدليل الإرشادي لحوكمة الجهات العامة، والإطار الوطني للحوكمة الصادر عن هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة)، إضافة إلى برنامج التحول الوطني، واستراتيجية كفاءة الإنفاق، والاستراتيجية الوطنية للبحث والابتكار والتحول الرقمي، بما يضمن اتساق الخطة مع التوجهات الوطنية، والالتزام بمتطلبات الحوكمة الرشيدة، وتعزيز الشفافية والمساءلة وكفاءة استخدام الموارد. وعلى المستوى الدولي، تستند الحوكمة إلى أفضل الممارسات والمعايير العالمية، بما في ذلك معيار ISO 37000 لحوكمة المنظمات، ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) للحوكمة، وإطار COSO لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، ونموذج التميز المؤسسي EFQM، ومعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) في التعليم العالي، إلى جانب مبادئ اليونسكو والاتجاهات الدولية الحديثة. ويجسّد هذا التكامل بين الأطر الوطنية والدولية التزام جامعة تبوك بتبني نموذج حوكمة مؤسسي متوازن يعزز الامتثال والشفافية، ويرفع كفاءة الأداء، ويدعم الاستدامة المؤسسية وتحقيق الأثر الاستراتيجي للخطة. (مرفق 7: حوكمة الخطة الاستراتيجية الرابعة)

8.1 مستويات حوكمة الخطة الاستراتيجية

تم تصميم هيكل إدارة الخطة الاستراتيجية لجامعة تبوك (2026-2030) وفق نظام حوكمة متكامل يضمن وضوح الأدوار، وتكامل الصلاحيات، وتسلسل المسؤوليات بين المستويات الثلاثة الرئيسة:

03 المستوى الرقابي

02 المستوى التنفيذي

01 المستوى الاستراتيجي

المستوي الأول: المستوى الاستراتيجي

يمثل المستوى الاستراتيجي الإطار الأعلى للحكومة والمسؤول عن التخطيط والتوجيه واعتماد التوجهات الكبرى للخطة، وضمان توافقها مع رؤية الجامعة والبرامج الوطنية. وتشمل جهاته مجلس الجامعة، اللجنة العليا للخطة، مكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي، والوكالات الجامعية. وتتمثل مهامه في الآتي:

- اعتماد الخطة الاستراتيجية، وتحديثاتها، ومحاورها الرئيسية، ومؤشراتها.
- متابعة التزام الوحدات بتنفيذ الخطة ونتائج الأداء المؤسسي.
- الإشراف على تطوير الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والمبادرات.
- توفير الموارد اللازمة وتوجيه الوحدات نحو تحقيق المستهدفات.
- اتخاذ القرارات التصحيحية لمعالجة الانحرافات والمخاطر الاستراتيجية.

المستوي الثاني: المستوى التنفيذي

يمثل المستوى التنفيذي الجهة المسؤولة عن ترجمة الأهداف إلى مبادرات وتنفيذ البرامج والخطط التشغيلية، ويشمل:

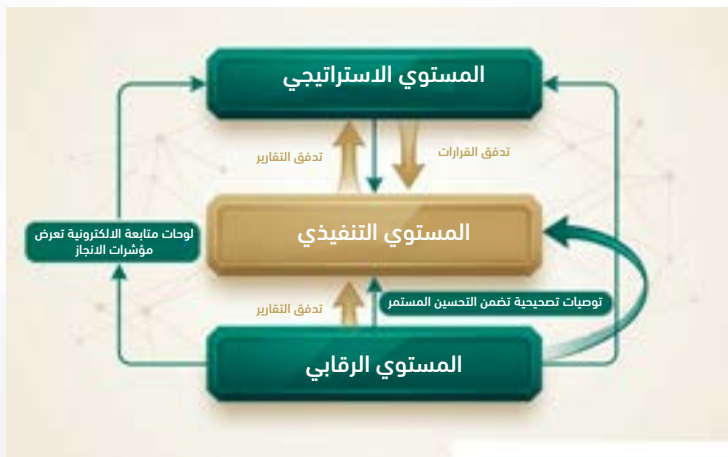
- عمادات، الكليات، الإدارات العامة، المراكز المتخصصة، والوحدات التنفيذية. وتتركز مسؤولياته في:
- تنفيذ المبادرات والبرامج وفق الجداول الزمنية.
- متابعة مؤشرات الأداء ورفع التقارير الدورية.
- تطوير البرامج الأكاديمية والخطط التشغيلية بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- توفير البيانات اللازمة وتعزيز الشراكات الداعمة للتنفيذ.
- الالتزام بضوابط الحوكمة والجودة وإدارة الموارد بكفاءة.

المستوي الثالث: المستوى الرقابي

يُعد هذا المستوى بمتابعة الالتزام وتقييم جودة التنفيذ وضبط الأداء من خلال رقابة مستقلة، ويشمل: إدارة المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر المؤسسية، وعمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي. وتتمثل مهامه في:

- التحقق من الالتزام باللوائح والإجراءات ومتابعة الانحرافات.
- تقييم المخاطر المرتبطة بالمبادرات ومتابعة فعالية الضوابط.

شكل 10 : التكامل بين المستويات الثلاثة



- دعم استمرارية الأعمال وتعزيز جاهزية المخاطر.
- مراقبة التزام البرامج الأكاديمية والإدارية بالجودة والاعتماد.

- رفع تقارير دورية تتضمن التوصيات والتحسينات اللازمة لدعم الحوكمة.

يشكّل تكامل المستويات الاستراتيجية والتنفيذي والرقابي إطاراً مؤسسياً يضمن انسجام الجهود داخل الجامعة وتحقيق الأهداف بكفاءة. ويتم هذا التكامل عبر مسار منظم لتدفق القرارات والمعلومات ودعم المتابعة والتحسين المستمر، من خلال الآليات الآتية:

8.2 استقلالية جهة المتابعة وآليات التقارير

تُنَفَّذ مهام المتابعة والتقويم في الجامعة من خلال جهة مستقلة تنظيميًا عن وحدات التنفيذ، بما يضمن الموضوعية والحياد في قياس الأداء ورصد التقدم في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية. وتتمثل استقلالية جهة المتابعة في الفصل الواضح بين أدوار التنفيذ وأدوار المتابعة، بحيث تقتصر مهام الوحدات التنفيذية على التنفيذ، بينما تتولى جهة المتابعة جمع البيانات وتحليلها وإعداد تقارير الأداء. ما ترفع تقارير المتابعة الدورية مباشرة إلى الإدارة العليا، بما يعزز شفافية التقارير، ويحد من تعارض الأدوار، ويدعم اتخاذ القرار المبني على الأداء.

8.3 مصفوفة الصلاحيات (RASCI)

تعرف مصفوفة الصلاحيات (RASCI) بأنها أداة حوكمة تنظيمية تُستخدم لتحديد أدوار الجهات المشاركة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، من خلال توضيح من يقوم بالتنفيذ، ومن يعتمد القرارات، ومن تتم استشارته أو إبلاغه، ومن يقدم الدعم المساند. وتهدف هذه المصفوفة إلى منع تداخل الصلاحيات، وضمان المساءلة، وتحسين التنسيق بين المستويات الاستراتيجية والتنفيذية والرقابية بما يعزز فعالية اتخاذ القرار وجودة التنفيذ. وتهدف إلى توضيح الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لكل جهة مشاركة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لضمان الآتي:

- وضوح المهام وعدم تداخل الصلاحيات.
- تسهيل المتابعة والمساءلة المؤسسية.
- تحقيق التكامل بين المستويات المختلفة.

شكل 11 : مصفوفة الصلاحيات (RASCI)



يوضح الجدول (35) مصفوفة الصلاحيات في مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة

جدول 36: مصفوفة الصلاحيات (RASCI) للخطة الاستراتيجية الرابعة

المهمة الرئيسة	المستوى الاستراتيجي	المستوى التنفيذي	المستوى الرقابي
1. تحديد التوجهات العامة والخطة الاستراتيجية	A	C	I
2. اعتماد المبادرات والأولويات الاستراتيجية	A	C	I
3. اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)	A	C	C
4. تحويل الأهداف إلى برامج ومبادرات وخطط تنفيذية	I	R	C
5. تنفيذ المبادرات والأنشطة التشغيلية	I	R	I
6. رفع التقارير الدورية عن التقدم في الأداء	C	R	A
7. متابعة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية العامة	A	C	C
8. معالجة التحديات التشغيلية واتخاذ الإجراءات التصحيحية	I	R	C
9. ضمان الالتزام بمعايير الجودة والحوكمة والمخاطر	I	C	A
10. توفير الموارد والدعم اللازم للتنفيذ	A	S	I

8.4 أدوات الحوكمة

أدوات الحوكمة هي مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية التي تعتمدها الجامعة لدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وضمان الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة. وتعمل هذه الأدوات على ضبط الأدوار والصلاحيات، وتعزيز المتابعة والتقييم، وتمكين اتخاذ القرار المبني على البيانات، بما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة واستدامة.

جدول 37: أدوات واليات الحوكمة

الأداة	لوحة مؤشرات الأداء Dashboard	نظام إدارة المبادرات الإلكترونية	اجتماعات حوكمة دورية	آلية إلزام التنفيذ	نظام تقييم الأداء الدوري
آلية الاستخدام	تُحدَّث ربع سنويًا. تعرض مؤشرات الأداء الرئيسة، ومعدلات الإنجاز والانحرافات.	يتيح تتبع التنفيذ والميزانيات والتقارير لحظيًا. يستخدم من جميع الجهات التنفيذية.	- شهرية على مستوى الوحدات. - ربع سنوية على مستوى اللجنة العليا - سنوية على مستوى مجلس الجامعة لاعتماد الأداء العام.	- تصدر وحدة التخطيط تنبيهات رسمية لأي تأخير أو انحراف. - تُمنح الجهات التنفيذية مهلة للتصحيح. - عند استمرار التعثر تُرفع التوصية لرئيس الجامعة لاتخاذ إجراء إداري أو تصحيحي.	- يعتمد على معايير الكفاءة، الجودة، الالتزام الزمني، والاستدامة. - يشمل تقييم المبادرات والجهات المنفذة والمشرفين.
الغرض	- متابعة دقيقة للأداء ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.	ضمان الشفافية وسهولة الوصول للمعلومات وتنفيذ الخطة بشكل متكامل.	- متابعة تقدم التنفيذ، معالجة الانحرافات، واعتماد التقارير الدورية.	- تعزيز الالتزام المؤسسي والمساءلة، وضبط جودة التنفيذ.	- قياس الأداء وتحديد مجالات التحسين وربط نتائج التنفيذ بالتطوير المؤسسي.

8.5 المخطط الإجرائي لنظام حوكمة الخطة الاستراتيجية

يوضح هذا المخطط التسلسل المنطقي والإجرائي الذي يتم من خلاله يتم إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية، تحديد مسار القرار والتقارير بين الجهات المختلفة، وتوضيح مسار التغذية الراجعة لضمان التحسين المستمر.

شكل 12: المراحل الإجرائية لنظام حوكمة الخطة الاستراتيجية



تعتمد حوكمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية على تطبيق مصفوفة الصلاحيات RASCI لضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات عبر المراحل المختلفة. يساهم هذا النموذج في ضبط العمل بين المستويات الاستراتيجية والتنفيذية والرقابية، ويضمن اتساق القرارات، وسرعة الاستجابة، وفعالية المتابعة في كل مرحلة من مراحل الإعداد، والتنفيذ، والمراجعة، والتقييم، والتحسين المستمر.

8.6 آلية المتابعة

تمثل منظومة المتابعة الركيزة الأساسية لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة وشفافية تعتمد الجامعة على نظام دوري ومنهجي للتقارير يربط بين المستويات الثلاثة (الاستراتيجي، التنفيذي، الرقابي)، وفق الآتي:

شكل 13: أنواع التقارير

الجهة المستفيدة	المحتوى الرئيس	التواتر	الجهة المسؤولة	تقرير شهري
الوكالات	نسب الإنجاز، التحديات، المقترحات التصحيحية	شهري	العمادات والكليات والإدارات التنفيذية	تقرير ربعي
وحدة التخطيط الاستراتيجي	تحليل الأداء، مؤشرات الإنجاز، التوصيات	كل 3 أشهر	الوكالات	تقرير نصف سنوي
مكتب التخطيط الاستراتيجي	مراجعة مؤشرات الأداء، تحليل مؤسسي، تحليل الفجوات، فرص التحسين	نصف سنوي	وحدة التخطيط الاستراتيجي	تقرير سنوي شامل
مجلس الجامعة	مقارنة بين الأعوام، إنجازات وتحديات، مقترحات التطوير	سنوي	وحدة التخطيط ومكتب الاستراتيجية والتميز	لوحة مؤشرات الأداء
الإدارة العليا واللجنة العليا	عرض تفاعلي للأداء الاستراتيجي، مقارنة بين الأهداف والمبادرات	محدث شهرياً	مكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي	

8.7 آليات التواصل والشفافية

تهدف منظومة التواصل في الخطة الاستراتيجية إلى ضمان تدفق المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب بين جميع المستويات الإدارية بما يدعم اتخاذ القرار ويرفع كفاءة التنفيذ، كما تسعى إلى تعزيز الشفافية والمساءلة عبر متابعة مراحل تنفيذ الخطة ونشر المستجدات بوضوح. إضافةً إلى ذلك، تركز المنظومة على إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لضمان التكامل بين وحدات الجامعة وتحقيق الاستدامة في تنفيذ المبادرات والبرامج الاستراتيجية. وتتضمن إطاراً زمنياً واضحاً يحدد الجهات، وتكرار الاجتماعات، ومسؤوليات المتابعة كما يلي:

جدول 38: آليات التواصل المؤسسي

المستوى	الأهداف الأساسية للاجتماع	دورية الاجتماعات	الأطراف المشاركة
مجلس الجامعة	اعتماد الخطة السنوية واستعراض النتائج العامة للأداء.	سنوي / عند الحاجة	الرئيس - وكلاء الجامعة
اللجنة العليا للخطة الاستراتيجية	متابعة التقدم - اعتماد تقارير الأداء - اتخاذ القرارات التصحيحية.	ربع سنوي	أعضاء اللجنة - مكتب الاستراتيجية
مكتب الاستراتيجية ووحدة التخطيط	مناقشة مؤشرات الإنجاز والتحديات والمبادرات الجديدة.	شهري	ممثلو العمادات والوكالات
العمادات والكليات	متابعة التنفيذ التفصيلي ورفع تقارير الأداء المرئية.	شهري / نصف شهري	عمداء الكليات ومدبرو البرامج
الفرق التنفيذية للمبادرات	متابعة المهام اليومية وتحديد أي عقبات أو احتياجات دعم.	أسبوعي	مدبرو المبادرات وأعضاء الفرق

8.8 الالتزام والمساءلة ونظام تقييم الأداء

يهدف هذا الإطار إلى ضمان التنفيذ الفعّال والمستدام للخطة الاستراتيجية، عبر تعزيز ثقافة الالتزام والمساءلة وربط الأداء المؤسسي والفردى بنتائج الخطة ومؤشراتها الاستراتيجية، بما يحقق الشفافية والتحسين المستمر في الأداء.

8.8.1 آليات الالتزام

تُعدُّ الوكالات والعمادات والكلديات جهات تنفيذية مباشرة للخطة الاستراتيجية، وتلتزم بتنفيذ البرامج والمبادرات الواقعة ضمن نطاقها الزمني والمالي، وفق مؤشرات الأداء المعتمدة وبما يضمن تحقيق المستهدفات المؤسسية. فيتم الاتي:

- الالتزام بالتقارير الدورية: تلتزم جميع الجهات برفع تقارير الأداء الربع سنوية، والنصف سنوية، والسنوية في المواعيد المحددة. ويُعدُّ التأخير في رفع التقارير أو عدم اكتمالها مخالفة تنظيمية تؤثر مباشرة في التقييم السنوي للجهة.
- الالتزام بضوابط الحوكمة: تُعدُّ أي مخالفة للحوكمة - مثل تجاوز الصلاحيات، أو عدم الالتزام بمصفوفة المسؤوليات، أو إغفال مؤشرات المتابعة سببًا لرفع الحالة مباشرة إلى رئيس الجامعة لاتخاذ الإجراء المناسب.
- آلية الإنذار التصحيحي: تقوم وحدة التخطيط الاستراتيجي بتفعيل "بطاقة تنبيه تنفيذي موجهة للجهة المتعثرة. تتم المتابعة بشكل أسبوعي إلى حين إغلاق جميع الإجراءات التصحيحية واعتماد المعالجة رسميًا.

8.8.2 منظومة المساءلة

تشكّل منظومة المساءلة الإطار الذي يضمن التزام جميع مستويات الجامعة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. وتعمل هذه المنظومة عبر مستويات متكاملة تشمل القيادات العليا، والعمادات والكلديات، ومديري المبادرات، والأفراد التنفيذيين، بحيث تُبنى المساءلة على مؤشرات أداء واضحة، وآليات متابعة دورية، وإجراءات تصحيحية تضمن تحقيق المستهدفات ورفع كفاءة التنفيذ. وتهدف المنظومة إلى تعزيز الشفافية، وضبط جودة الأداء، وربط النتائج بالقرارات التطويرية والحوافز المؤسسية.

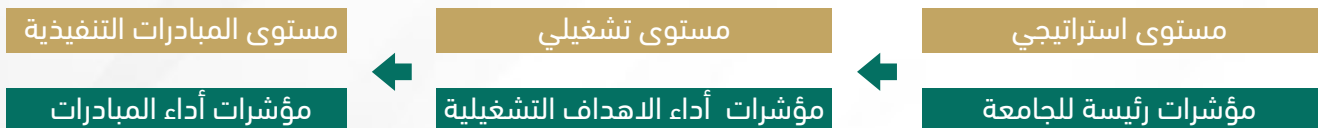
جدول 39: منظومة المساءلة

المستوى المؤسسي			
الأفراد التنفيذيون	مديرو المبادرات	العمادات والكلديات	القيادات العليا (ووكلاء الجامعة)
جهة المتابعة			
إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع التخطيط	وحدة التخطيط الاستراتيجي	مكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي	اللجنة العليا ومجلس الجامعة
آلية المساءلة			
تقييم سنوي مرتبط بالمساهمة في الأهداف المؤسسية	متابعة ربع سنوية للإنجاز ومعدلات الانحراف	تقييم نصف سنوي للأداء الأكاديمي والإداري	مراجعة سنوية شاملة للأداء مقابل مؤشرات الخطة
↓ الإجراء المتبع ↓			
ربط النتائج بنظام التقدير والحوافز السنوي	ربط الأداء بالترقيات، التمديد، أو إعادة توزيع المهام	تقارير مقارنة بين الوحدات، مع توصيات للتحسين	عرض تقارير أداء سنوية، وتقييم الالتزام التنفيذي

8.8.3 نظام تقييم الأداء

يستند نظام تقييم الأداء في الجامعة إلى هيكل متدرج لمؤشرات الأداء يضمن متابعة دقيقة للتقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مختلف المستويات. ويُقسّم هذا النظام إلى ثلاثة مستويات رئيسية، يهدف كل منها إلى قياس جانب محدد من جوانب الأداء المؤسسي.

شكل 14: مستويات مؤشرات الأداء (KPIs)



8.8.4 آلية ربط الأداء بالحوافز والمساءلة

يرتبط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي ارتباطًا مباشرًا، حيث يُعد مستوى تقدم القيادات الأكاديمية والإدارية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأداء الوحدات التابعة لهم، عنصرًا أساسيًا في عملية التقييم. كما تُحلّل أسباب أي تأخير غير مبرر في تنفيذ المبادرات وترفع للجنة العليا لاتخاذ الإجراءات اللازمة، بما في ذلك إعادة توزيع الصلاحيات أو تكليف بدائل تضمن استمرارية التنفيذ. ويشكّل هذا الترابط أساسًا لتفعيل نظام الحوافز والتقدير، الذي يكافئ الوحدات والقيادات ذات الإنجاز المتميز، ويعزز ثقافة الأداء العالي والالتزام بالمستهدفات الاستراتيجية.

شكل 15: نظام الحوافز والتقدير

توثيق المبادرات الناجحة في التقرير السنوي وتُنشر عبر المنصات الرسمية لتشجيع نقل المعرفة.	للقيادات والأفراد الذين يتجاوزون المستهدفات بنسبة تفوق 100 %.	تمنح سنويًا للوحدات التي تحقق أعلى نسب إنجاز أو تقدم مبادرات نوعية ذات أثر ملموس
نشر قصص النجاح	حوافز مالية ومعنوية	جوائز التميز الاستراتيجي

8.9 حوكمة التغيير في الخطة

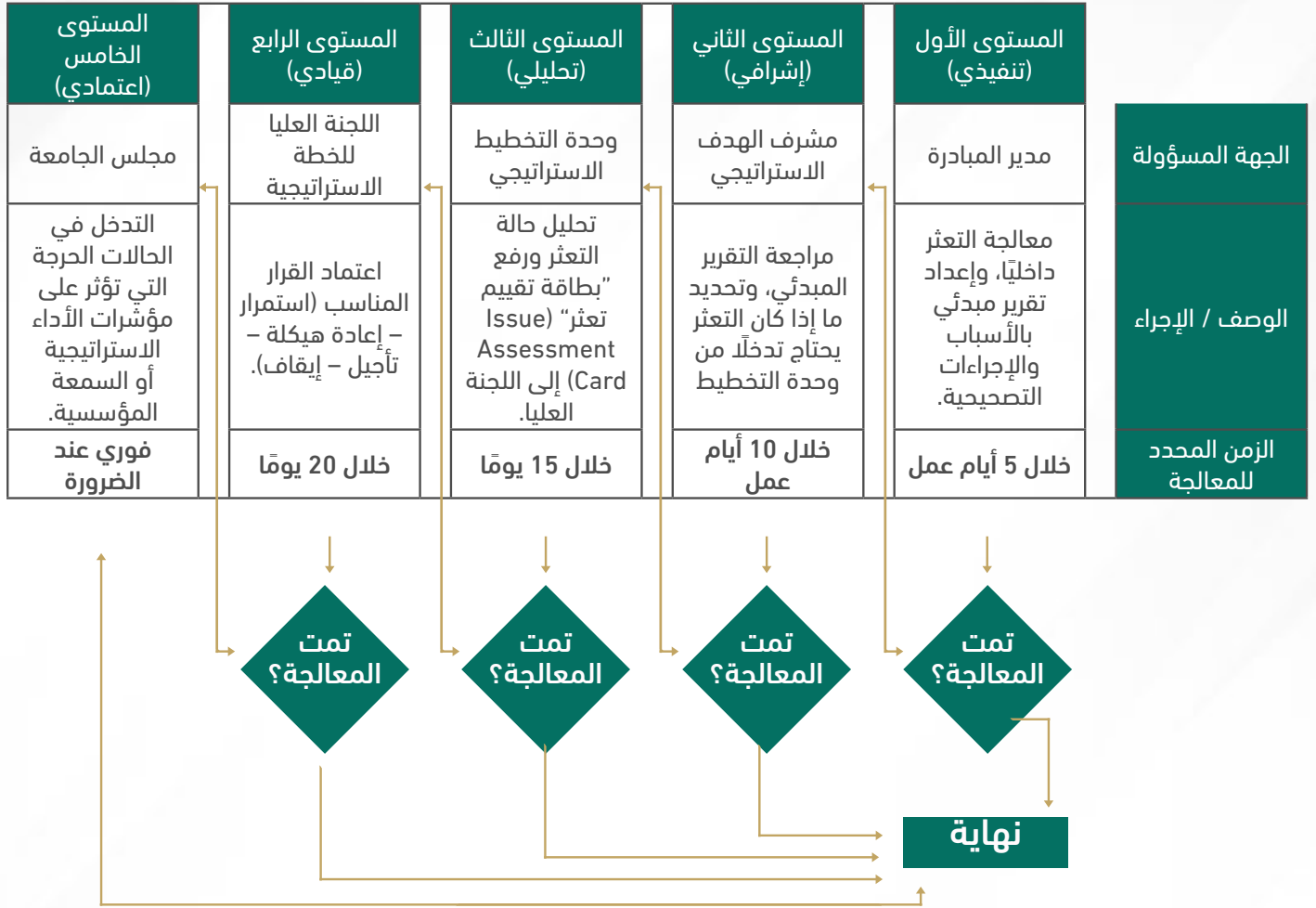
تُدار التغييرات ضمن مستويات واضحة تضمن ضبط الجودة والمواءمة مع الرؤية المؤسسية، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الضوابط والإجراءات التي تنظّم عملية التغيير وتحافظ على اتساق تنفيذ الخطة كما يظهر في الجدول (39). وتشمل ضوابط التغيير ما يلي:

- لا يُقبل أي تعديل إلا بعد توثيقه باستخدام نموذج "طلب تغيير معتمد" يتم توقيعه رسميًا من الجهة المسؤولة عن التنفيذ.
- يجب توضيح المبررات اللازمة للتغيير، وبيان آثاره المتوقعة على الجدول الزمني، والمؤشرات، والميزانية، لضمان اتخاذ قرار مبني على فهم كامل لمستوى التأثير.

جدول 40: مصفوفة حوكمة التغيير في الخطة الاستراتيجية

وصف الإجراء	الجهة المعتمدة	محور التغيير
لا يتم إلا بقرار موثق بعد مراجعة شاملة للأداء.	اللجنة العليا / مجلس الجامعة	تغيير هدف استراتيجي أو مؤشر رئيس
يتطلب موافقة خطية مسبقة وإعادة احتساب الأثر المالي والزمني.	وحدة التخطيط بالتنسيق مع اللجنة العليا	تعديل برنامج أو مبادرة
يتم عبر نموذج موحد لاعتماد التغييرات	مدير البرنامج / وحدة التخطيط	تغيير الموارد أو الجداول التشغيلية
لضمان الكفاءة وتوزيع الأعباء بشكل عادل بين الوحدات.	مكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي	تعديل مسؤوليات أو فرق العمل

شكل 16: آلية التصعيد



9. خطة إدارة المخاطر

تأتي خطة إدارة المخاطر للخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك كإطار مؤسسي متكامل يُعنى بتحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تنفيذ الأهداف والمبادرات الاستراتيجية خلال فترة تنفيذ الخطة (2026-2030م). حيث تهدف إلى تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفاعلية، بما يضمن استمرارية تنفيذ الخطط وتحقيق مستهدفات الجامعة بكفاءة واستدامة.

وانطلاقاً من توجه جامعة تبوك نحو تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي والإداري، وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 في بناء اقتصاد معرفي ومجتمع مستدام، فإن هذه الخطة تسعى إلى إيجاد منهجية استباقية لإدارة المخاطر على مستوى الأهداف الاستراتيجية، بحيث يتم ربط كل هدف وأهدافه التشغيلية بالمخاطر المحتملة التي قد تعيق تحقيقه، مع وضع الإجراءات الوقائية وخطط الاستجابة المناسبة.

وتسهم خطة إدارة المخاطر في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال بناء سجل مؤسسي شامل للمخاطر يُحدّث دورياً، ويرتبط بمؤشرات الأداء الرئيسة المعتمدة في الخطة الاستراتيجية، مما يُمكن متخذي القرار من متابعة التقدم في التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. كما تهدف الخطة إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر لدى الوحدات الأكاديمية والإدارية، تقوم على المشاركة الفاعلة، والإدارة القائمة على الأدلة، والالتزام بمعايير الحوكمة والجودة.

وبذلك تمثل خطة إدارة المخاطر أداة تنفيذية داعمة للخطة الاستراتيجية الرابعة، تساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية والتميز التنافسي لجامعة تبوك، وضمان قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة ومرونة، في ظل بيئة تعليمية

وبحثة متغيرة وسريعة التطور. (مرفق 8: خطة إدارة المخاطر للخطة الاستراتيجية الرابعة)

9.1 منهجية إعداد خطة إدارة المخاطر للخطة الاستراتيجية الرابعة

تم تصميم خطة إدارة المخاطر باستخدام منهجية مستندة على الممارسات العالمية للمعيار الدولي ISO 31000:2018 ومجموعة من الأدوات التشاركية التي تضمن شمولية العملية ودقتها وفق الخطوات التالية:

9.1.1 تحديد المخاطر المحتملة ووضع وصف لها

يرتبط تحديد المخاطر المحتملة في الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك بشكل مباشر بالأهداف التشغيلية المنبثقة عن كل هدف استراتيجي، بحيث يتم تحديد المخاطر المحتملة لكل هدف ويُعد هذا الربط بين الأهداف الاستراتيجية - الأهداف التشغيلية - المخاطر خطوة أساسية إذ يُمكن من تتبّع مصادر الخطر بدقة وتحديد الجهة المسؤولة عن معالجته ومتابعته. وقد تم تحديد الخطر ووصف الخطر باستخدام آليات تحديد المخاطر الآتية:

شكل 17: آليات تحديد المخاطر



جدول 41: تصنيف المخاطر وفق الفئات الرئيسية والفرعية

فئة الخطر الفرعية	فئة الخطر الرئيسية
مخاطر المناهج والبرامج الدراسية	المخاطر الأكاديمية
مخاطر البحث العلمي	
المخاطر الأكاديمية للطلاب	
المخاطر الأكاديمية للأعضاء هيئة التدريس	
مخاطر الموارد البشرية	المخاطر التشغيلية
مخاطر العمليات الداخلية	
مخاطر تقنية المعلومات والأمن السيبراني	
مخاطر استمرارية الأعمال	
مخاطر الموردين	المخاطر المالية
مخاطر التمويل	
مخاطر الميزانية	
مخاطر الاستثمار وإدارة الثروة	
مخاطر التصنيف الجامعي	المخاطر الاستراتيجية
مخاطر السمعة	
مخاطر الابتكار الاستراتيجي	
مخاطر التابع القيادي	
مخاطر الامتثال	المخاطر القانونية والامتثال
المخاطر القانونية	
المخاطر البيئية	المخاطر البيئية والمجتمعية
المخاطر المجتمعية	

9.1.2 تصنيف المخاطر المحتملة

تم تصنيف المخاطر المحتملة بعد تحديدها وقد نفذ هذا التصنيف باستخدام أداة سجل المخاطر المؤسسية المجمع، التي تُسجّل فيها كل مخاطرة مرتبطة بهدف تشغيلي محدّد ضمن الفئة الرئيسية والفرعية المناسبة كما يظهر في الجدول أدناه.

9.1.3 إعداد مصفوفة المخاطر

تُعد مصفوفة المخاطر أداة لتقدير مستوى الخطورة لكل خطر، وتعتمد على قياسين رئيسيين هما درجة احتمال حدوث الخطر ومدى تأثيره عند وقوعه. وتهدف إلى تحويل تقييم المخاطر إلى قيمة رقمية تساعد على تصنف مستوى الخطر بناءً على التصنيفات المحددة في منهجية إدارة المخاطر كما ظهر في الجدول رقم (41) ومن ثم أولويات المعالجة وآليات المتابعة.

جدول 42: مصفوفة تحديد مستوى المخاطر

مستوى المخاطر	الوصف	عدد
المخاطر المنخفضة	لا حاجة لوضع أي ضوابط إضافية	13
المخاطر المتوسطة	من الممكن التخطيط لوضع ضوابط إضافية إن أمكن ذلك	46
المخاطر المرتفعة	يجب التخطيط لوضع ضوابط إضافية	713
المخاطر الشديدة	يجب وضع ضوابط إضافية بشكل فوري	1425

9.1.4 تحديد الضوابط الحالية وتقييم مستوى فعاليتها

تعد عملية تحديد الضوابط الحالية وتقييم فعاليتها خطوة جوهرية في إعداد خطة إدارة المخاطر للخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك، إذ تهدف إلى الوقوف على الجاهزية في مواجهة المخاطر المرتبطة بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية. وقد تم حصر الضوابط القائمة التي تُسهم في تقليل احتمالية وقوع الخطر أو الحد من أثره في حال حدوثه. تم بعد ذلك تقييم مستوى فعالية هذه الضوابط وفق معايير محددة تقيس مدى كفاءتها وفعاليتها في السيطرة على الخطر. يسهم هذا التقييم في رصد الفجوات ضمن منظومة الضبط الداخلي، وتوجيه الجهود نحو تطوير وتحسين الضوابط القائمة أو استحداث ضوابط جديدة بما يضمن تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للجامعة. ويُعد هذا التحليل أساساً لإعداد وتنفيذ خطط المعالجة والمتابعة الدورية لمخاطر الخطة الاستراتيجية.

9.1.5 تحديد استراتيجية معالجة المخاطر وإجراءات تنفيذ الخطة

تشمل استراتيجية معالجة الخطر في خطة إدارة المخاطر للخطة الاستراتيجية أربع مسارات رئيسية لمعالجة المخاطر هي القبول عندما يكون الخطر محدود التأثير ولا يتطلب تدخلاً مباشراً، مع الاكتفاء بمتابعته دورياً والمعالجة أو التخفيف من خلال تنفيذ إجراءات تصحيحية أو وقائية تقلل من احتمالية وقوع الخطر أو تحد من آثاره السلبية أو النقل عبر تحويل تبعات الخطر أو جزء منها إلى طرف آخر وأخيراً الإنهاء أو الإزالة بإيقاف أو تعديل النشاط المسبب للخطر لتجنب حدوثه نهائياً. وبناءً على الاستراتيجية المختارة لكل خطر يتم وضع إجراءات محددة للتعامل معه، تتضمن تحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ، والإطار الزمني اللازم للتنفيذ وإعادة التقييم، بالإضافة إلى متابعة الأداء والتحديث الدوري لسجل المخاطر المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية.

9.1.6 فقرة تحديد المسؤوليات

تخضع إدارة المخاطر في الجامعة لمصفوفة RASCI المعتمدة ضمن مرفق حوكمة الخطة الاستراتيجية، والتي تُحدد بوضوح أدوار ومسؤوليات الوحدات المختلفة، بما في ذلك تعيين مالك رئيس لكل خطر، وآليات التنفيذ والمتابعة والتصعيد، بما يعزز وضوح المساءلة وفعالية إدارة المخاطر المؤسسية.

9.1.7 تحديد شهية المخاطر وحدود القبول

تعتمد جامعة تبوك في إدارة مخاطر خطتها الاستراتيجية الرابعة (2026-2030) على منهجية متكاملة تُراعي مستوى المخاطر المقبول مؤسسياً، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة، مع المحافظة على الاستقرار المؤسسي وجودة الأداء. وفي هذا الإطار، تُعرّف شهية المخاطر المؤسسية بأنها مستوى ونوع المخاطر التي تقبل الجامعة التعرض لها أثناء سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، في ضوء مواردها وقدراتها ومتطلبات الحوكمة.

9.1.7.1 مستويات قبول المخاطر

- تم تحديد شهية المخاطر عملياً من خلال تصنيف مستويات المخاطر المعتمد في الخطة، وفق مصفوفة (الاحتمالية × الأثر)، على النحو الآتي:
- مخاطر منخفضة: تُعد مقبولة ضمن شهية المخاطر المؤسسية، ويتم التعامل معها من خلال المتابعة الدورية دون الحاجة إلى تدخل تصحيحي مباشر.
 - مخاطر متوسطة: تقع ضمن حدود القبول المشروط، وتتطلب وضع إجراءات معالجة مناسبة وخطط متابعة لضمان عدم تصاعدها.
 - مخاطر مرتفعة: تتجاوز مستوى القبول الاعتيادي، وتتطلب تدخلاً إدارياً، ووضع خطط معالجة واضحة، مع متابعة منتظمة من الجهة المالكة للخطر.
 - مخاطر شديدة: غير مقبولة ضمن شهية المخاطر، وتتطلب تصعيداً فورياً للإدارة العليا، واتخاذ إجراءات عاجلة للمعالجة أو الحد من الأثر.

9.1.7.2 حدود التصعيد

- تُحدد حدود التصعيد بناءً على مستوى المخاطر كما يلي:
- يتم التعامل مع المخاطر المنخفضة والمتوسطة على مستوى الوحدات المعنية.
 - تُصعد المخاطر المرتفعة إلى المستويات الإدارية الأعلى.
 - تُرفع المخاطر الشديدة مباشرة إلى الإدارة العليا أو الجهة المختصة لاتخاذ القرار المناسب.

9.1.7.3 آليات المعالجة

- اعتمدت الخطة استراتيجيات معالجة المخاطر وفق أفضل الممارسات، وتشمل:
- قبول الخطر (للمخاطر المنخفضة).
 - تخفيف الخطر عبر الإجراءات الوقائية والتصحيحية.
 - نقل الخطر عند الإمكان.
 - تجنب الخطر في الحالات التي تشكل تهديداً جوهرياً لتحقيق الأهداف.
 - وتُربط آليات المعالجة بالمخاطر المحددة في سجل المخاطر، وبالأهداف والمبادرات الاستراتيجية المتأثرة بها، بما يضمن التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي.

9.1.7.4 المراجعة والمتابعة

- تخضع شهية المخاطر وحدود القبول للمراجعة الدورية خلال فترة تنفيذ الخطة، بما يتيح تعديلها عند الحاجة في ضوء المتغيرات المؤسسية أو البيئية، وبما يدعم الاستجابة الاستباقية للمخاطر.

9.1.8 دورية مراجعة وتحديث سجل المخاطر

- تعتمد جامعة تبوك دورة منتظمة لمراجعة وتحديث سجل المخاطر الاستراتيجية، بما يضمن استمرارية فعاليته ومواءمته مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وتتم مراجعة سجل المخاطر وفق الآتي:
- مراجعة نصف سنوية شاملة لتحديث مستويات المخاطر، وتقييم فاعلية إجراءات المعالجة، وتعديل الخطط عند الحاجة.
 - مراجعة سنوية متكاملة ضمن دورة تقييم الأداء الاستراتيجي، يتم خلالها مواءمة المخاطر مع التقدم في تحقيق الأهداف والمبادرات الاستراتيجية.
 - مراجعات استثنائية عند حدوث متغيرات جوهريّة أو مخاطر طارئة قد تؤثر على تحقيق أهداف الخطة.
 - وترتبط نتائج مراجعة سجل المخاطر بتقارير الأداء الاستراتيجي، وترفع إلى الجهات المعنية والإدارة العليا حسب مستويات التصعيد المعتمدة، بما يعزز التكامل بين إدارة المخاطر والحوكمة والتنفيذ الاستراتيجي.

9.2 الاتصال والتوعية بالمخاطر

في إطار تنفيذ الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك (2026-2030)، يُعد رفع مستوى الوعي بالمخاطر أحد المحاور الأساسية لضمان نجاح تنفيذ الأهداف والمبادرات على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. ويهدف هذا التوجه إلى تمكين جميع الجهات والوحدات من استيعاب طبيعة المخاطر المحتملة المرتبطة بأهدافها ومبادراتها، والتعامل معها بشكل استباقي وفق الضوابط والإجراءات المعتمدة. تُعد التوعية بالمخاطر من العناصر الجوهرية في بناء ثقافة مؤسسية ناضجة واستباقية تُدرك فيها جميع وحدات الجامعة طبيعة التحديات التي قد تواجه تنفيذ الأهداف والمبادرات، وآليات التعامل معها بفعالية. ويسهم هذا النهج في تعزيز الشفافية والتكامل المؤسسي، وتمكين القيادات الأكاديمية والإدارية من اتخاذ قرارات مبنية على تقييمات دقيقة للمخاطر، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية بكفاءة وموثوقية.

تتم عملية التوعية بالمخاطر ضمن إطار منهجي منظم يهدف إلى ضمان استيعاب جميع الجهات المعنية للمخاطر المحتملة وآليات التعامل معها، بما يعزز التكامل بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة. وتُنَفَّذ التوعية من خلال مجموعة من الآليات المؤسسية التي تضمن المشاركة الفاعلة واستمرارية التواصل، وتشمل مجموعة من آليات كما يظهر في الشكل (18).

شكل 18: آليات تنفيذ التوعية بالمخاطر

ورش العمل التعريفية: تنظيم ورش عمل دورية تستعرض المخاطر المحتملة المرتبطة بالأهداف والمبادرات، وتوضح سبل الوقاية والمعالجة وفق أفضل الممارسات.

النشرات والتقارير الدورية: إصدار نشرات وموجزات إلكترونية تُسلط الضوء على أبرز المخاطر المستجدة ونتائج المتابعة والتوصيات التنفيذية، مما يعزز الوعي والشفافية.

الاجتماعات التنسيقية: إدراج بند "استعراض المخاطر" ضمن اجتماعات متابعة تنفيذ الأهداف التشغيلية والمبادرات، لمراجعة مستويات الخطورة ومناقشة التقدم في المعالجة.

البرامج التدريبية المتخصصة: تنفيذ برامج تدريبية تستهدف القيادات الأكاديمية والإدارية ومنسقي الخط؛ لرفع كفاءتهم في رصد المخاطر وتقييمها وإدارتها بفعالية.

إعداد الأدلة الإرشادية: تطوير أدلة تعريفية وإجرائية مبسطة تشرح آليات تحديد المخاطر، وتصنيفها، وربطها بالأهداف التشغيلية والمبادرات، لضمان توحيد الفهم المؤسسي بين جميع الوحدات

استخدام الوسائل الرقمية والتقنية: تفعيل لوحات المتابعة الرقمية (Dashboards) لعرض مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) بشكل مرئي وتفاعلي، مما يسهل عملية اتخاذ القرار ويعزز سرعة الاستجابة.

9.3 مصفوفة ربط المخاطر بالأهداف الاستراتيجية (Risk-Objective Matrix)

من أجل تعزيز تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي، تم إعداد مصفوفة ربط بين المخاطر الاستراتيجية والأهداف والمبادرات المتأثرة بها، بما يوضح الأثر المباشر لكل خطر على تحقيق الأهداف، ومستوى الخطر قبل وبعد المعالجة.

جدول 43: يوضح مصفوفة ربط المخاطر بالأهداف

رقم	الخطر الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي / التشغيلي المتأثر	مستوى الخطر قبل المعالجة	المبادرة / إجراء المعالجة (كما في الخطة)	مستوى الخطر بعد المعالجة	الجهة المالكة
1	ضعف جاهزية البنية التقنية	تسريع التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية التقنية	مرتفع	تطوير الأنظمة التقنية، تحديث البنية التحتية، تعزيز أمن المعلومات	متوسط	عمادة تقنية المعلومات
2	نقص الكفاءات الأكاديمية أو الإدارية	تعزيز قدرات الموارد البشرية وضمان استدامة الأداء المؤسسي	مرتفع	استقطاب الكفاءات، برامج التطوير المهني المستمر	متوسط	الموارد البشرية
3	محدودية التمويل الذاتي	تنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستقلال المالي	مرتفع	تفعيل الاستثمار الذاتي، تطوير الأوقاف، إطلاق برامج مدفوعة	متوسط	الإدارة المالية
4	ضعف مواعمة البرامج مع سوق العمل	تطوير جودة التعليم والتعلم	متوسط	تحديث المناهج، دمج التقنيات الحديثة، شراكات مع سوق العمل	منخفض	الشؤون الأكاديمية
5	انخفاض الأثر التطبيقي للبحث العلمي	توجيه البحث العلمي نحو التأثير الاقتصادي والاجتماعي	متوسط	دعم البحث التطبيقي، شراكات بحثية مع القطاعات	منخفض	عمادة البحث العلمي
6	ضعف الشراكات المجتمعية	تعزيز خدمة المجتمع والشراكات الاستراتيجية	متوسط	بناء شراكات مع القطاعين العام والخاص	منخفض	خدمة المجتمع
7	عدم كفاءة الإجراءات الإدارية	تحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة	متوسط	تحسين الإجراءات، الأتمتة، إعادة هندسة العمليات	منخفض	الحكومة المؤسسية
8	ضعف الالتزام بالحوكمة	ترسيخ منظومة حوكمة فعالة وشفافة	متوسط	تطوير السياسات، أدلة الحوكمة، تعزيز المساءلة	منخفض	الإدارة العليا
9	ضعف ممارسات الاستدامة البيئية	تعزيز الاستدامة البيئية (هوية الجامعة)	متوسط	دمج الاستدامة في التعليم والبحث وإدارة المرافق	منخفض	الاستدامة المؤسسية
10	ارتفاع تكاليف التشغيل	تعزيز كفاءة الإنفاق المرتبطة بالأداء الأكاديمي والإداري	مرتفع	ترشيد الإنفاق، تحسين إدارة الموارد	متوسط	الإدارة المالية

تُبرز هذه المصفوفة العلاقة المباشرة بين المخاطر الاستراتيجية والأهداف والمبادرات المتأثرة بها، وتوضح أثر كل خطر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومستوى الخطورة قبل وبعد تطبيق إجراءات المعالجة. كما تساهم في تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي، وتحويل إدارة المخاطر من ممارسة وصفية إلى أداة استباقية داعمة لاتخاذ القرار، بما يمكّن الجامعة من توجيه مواردها ومبادراتها نحو الأولويات الاستراتيجية ذات المخاطر الأعلى، وضمان استمرارية تحقيق

9.4 آليات المتابعة والتقييم للمخاطر

تُعد آليات المتابعة والتقييم للمخاطر مكونًا رئيسًا من خطة إدارة المخاطر المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك (2026-2030)، وتهدف إلى ضمان التطبيق الفعّال والمستدام للإجراءات الوقائية والعلاجية الخاصة بالمخاطر، ومتابعة تأثيرها على تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للجامعة. وترتكز هذه الآليات على مبدأ التحسين المستمر والاتصال المؤسسي المنتظم بين مستويات التنفيذ والمتابعة، بحيث تبدأ عملية التقييم من مستوى الأهداف التشغيلية ثم تُرفع نتائجها إلى مستوى الأهداف الاستراتيجية، لضمان تكامل الرؤية واتساق الأداء عبر جميع جهات الجامعة. تتضمن آليات المتابعة في خطة إدارة المخاطر للخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة تبوك كما يظهر في الجدول أدناه بعدين متكاملين يهدفان إلى ضمان استدامة التنفيذ وتحقيق الأثر الفعلي لإدارة المخاطر، وهما:

متابعة تنفيذ خطط المعالجة: تركز على متابعة مدى تنفيذ الإجراءات المعتمدة لمعالجة كل خطر وفق الجدول الزمني المحدد، وتقييم التزام الوحدات التنفيذية بتطبيقها، ومدى كفاءتها في الحد من احتمالية وقوع الخطر أو تقليل أثره. وتشمل هذه المتابعة مراجعة التقارير الدورية، ومحاضر الاجتماعات، والزيارات الميدانية للتحقق من فعالية التنفيذ على مستوى الأهداف التشغيلية والمبادرات.

متابعة حالة المخاطر: تهدف إلى تقييم حالة المخاطر نفسها بعد تنفيذ خطط المعالجة، وذلك من خلال قياس التغيير في مستوى الخطورة (الاحتمالية × التأثير)، وتحديد ما إذا كان الخطر قد انخفض أو استقر أو تطلب إجراءات إضافية. وتشمل أيضًا رصد المؤشرات المبكرة لظهور مخاطر جديدة أو عودة مخاطر سابقة، وتحديث سجل المخاطر المؤسسي المجمع وفق نتائج المتابعة التحليلية.

جدول 44: آليات المتابعة والتقييم للمخاطر ضمن خطة إدارة المخاطر للخطة الاستراتيجية الرابعة

م	الآلية	الوصف	مستوى التطبيق	التكرار الزمني	المخرجات الرئيسية
1	التقارير الدورية لمتابعة المخاطر وإجراءات خطط المخاطر	إعداد تقارير فصلية ونصف سنوية على مستوى الوحدات التنفيذية تتضمن حالة المخاطر، ومستوى الخطورة بعد المعالجة، ومدى فاعلية الإجراءات المتخذة. تُرفع هذه التقارير لتغذية سجل المخاطر المؤسسي، وتُستخدم نتائجها في تقييم مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	تشغيلي ثم استراتيجي	فصلية / نصف سنوية	تقارير متابعة المخاطر المحدثة
2	تحديث سجل المخاطر المؤسسي المجمع	تحديث دوري لسجل المخاطر بناءً على نتائج المتابعة، بحيث يتضمن كل خطر مرتبطًا بهدف تشغيلي محدد مع الإشارة إلى الهدف الاستراتيجي الذي يندرج تحته.	مؤسسي (تشغيلي واستراتيجي)	مستمر / ربع سنوي	سجل مخاطر مؤسسي محدث
3	اجتماعات المراجعة والتقييم	عقد اجتماعات دورية لمراجعة حالة المخاطر على مستويين: تشغيلي لمتابعة المبادرات والأنشطة. استراتيجي لتحليل الاتجاهات ورفع التوصيات للقيادة العليا لضمان الربط بين التنفيذ والأهداف العليا.	تشغيلي واستراتيجي	ربع سنوي / نصف سنوي	محاضر وتوصيات مراجعة المخاطر
4	مؤشرات الأداء الخاصة بالمخاطر (KRIs)	استخدام مؤشرات كمية ونوعية لقياس مستوى المخاطر وتحليل تأثيرها على الأهداف التشغيلية والاستراتيجية. تفعيل نظام الإنذار المبكر لاتخاذ الإجراءات الاستباقية.	تشغيلي واستراتيجي	مستمر	لوحات مؤشرات أداء للمخاطر (Dashboards)
5	المراجعات الداخلية والزيارات الميدانية	تنفيذ زيارات ميدانية ومراجعات داخلية للتحقق من الالتزام بإجراءات المعالجة وتقييم فعالية الضوابط الحالية في خفض مستويات الخطورة.	تشغيلي	نصف سنوي / سنوي	تقارير مراجعة داخلية وميدانية
6	التكامل مع منظومة الأداء المؤسسي	دمج نتائج تقييم المخاطر ضمن تقارير الأداء لضمان الاتساق بين عمليات التخطيط، التنفيذ، وإدارة المخاطر وضمان الجودة، وبناء صورة شاملة عن الأداء المؤسسي.	مؤسسي	سنوي	تقارير أداء مؤسسية شاملة
7	المراجعة السنوية الشاملة	إجراء مراجعة سنوية شاملة لنظام إدارة المخاطر لتقييم فاعليته وتحديد فرص التحسين وتحديث منهجيات القياس والمعالجة وفق المتغيرات المؤسسية والبيئية.	مؤسسي واستراتيجي	سنوي	تقرير مراجعة شاملة وتوصيات تطوير النظام

أعضاء اللجنة التنفيذية لإعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة

م	الاسم	الصفة الوظيفية	الصفة في اللجنة
1	د. منيرة بنت علي عريشي	مشرفة مكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي	رئيسا
2	د. نوال عبدالله بيشي أزيبي	مشرفة وحدة التخطيط الاستراتيجي بمكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي	نائبا
3	د. عبير موسى محمد الخبيري	مشرفة وحدة السمعة المؤسسية بمكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي	عضواً
4	أ. جوزاء ناصر صالح الطويهر	نائبة وحدة التخطيط الاستراتيجي بمكتب الاستراتيجية والتميز المؤسسي	عضواً
5	أ. د. عمر أحمد سيد محمد	عضو هيئة تدريس	عضواً
6	أ. د. عثمان تاج السر حامد مساعد	عضو هيئة تدريس	عضواً
7	أ. د. سلمى سيد أحمد محمد عبد الرحيم	عضو هيئة تدريس	عضواً
8	د. طارق فيصل ضاوي الحربي	عضو هيئة تدريس	عضواً
9	د. عليان مفلح محمد البلوي	عضو هيئة تدريس	عضواً
10	د. أمل عبدالمجيد يوسف قاسم	عضو هيئة تدريس	عضواً
11	د. إيهاب أحمد محمد أحمد	عضو هيئة تدريس	عضواً
12	د. فائزة عمر محمد المحجوب	عضو هيئة تدريس	عضواً
13	د. نهى خليفة صديق احمد	عضو هيئة تدريس	عضواً
14	أ. محمد عايد محمد العنزى	ممثل من مكتب الاستراتيجية و التميز المؤسسي	عضواً
15	أ. مانع سعود راشد العنزى	ممثل من مكتب الاستراتيجية و التميز المؤسسي	مقرر





جامعة تبوك
University of Tabuk