

# الخطة الاستراتيجية الثالثة ٢٠٢٥-٢٠٢٠ استدامة التميز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ







إن التعليم في السعودية هو الركيزة الأساسية التي نحقق بها تطلعات شعبنا نحو التقدم والرقي في العلوم والمعارف.

الملك سلمان بن عبد العزيز- حفظه الله



## كلمة معالي مدير الجامعة



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم وبعد:  
فقد حرصت الجامعة منذ تأسيسها على تبني رؤية واضحة لمسيرتها لتحقيق رسالتها السامية التي أنشئت من أجلها كأحد جامعات هذا الوطن المبارك.

وفي سبيل تحقيق ذلك كانت ولا زالت الجامعة ملتزمة بعدد من القيم المؤسسية المنبثقة من قيم وحضارة وتراث وثقافة المجتمع، وفق خطط استراتيجية شاملة وطموحة ابتداءً من الخطة الاستراتيجية الأولى (١٤٣٣/١٤٣٦هـ)، والخطة الاستراتيجية الثانية (١٤٤٠-٢٠٢٠م).

وتأتي الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة (٢٠٢٠-٢٠٢٥م)، استكمالاً لما بدأتها الجامعة منذ تأسيسها لتحقيق الأهداف التي يتطلع لها الجميع من منسوبي الجامعة والمجتمع المحلي مستلهمة من رؤية المملكة (٢٠٣٠) التي أقرها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز حفظه الله، ويقودها صاحب السمو الملكي ولي العهد الأمير محمد بن سلمان حفظه الله. تحقيق الأولويات التنموية النوعية لما تقدمه الجامعة من برامج تعليمية ومشاريع بحثية ومبادرات وشراكات مجتمعية داخل الوطن وخارجه. ويطيب لي بهذه المناسبة تقديم شكري وتقديري لكل من ساهم في اعداد هذه الخطة الاستراتيجية مؤملاً التزام كافة جهات الجامعة (أكاديمية وإدارية) برؤية الجامعة ورسالتها بما يحقق رفعة وطننا في كل المجالات. والله الموفق،،،

مدير جامعة المجمعة

د. خالد بن سعد المقرن

## تقديم رئيس لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة

وتحليل رؤية المملكة ٢٠٣٠ باعتبارها مرجعية رئيسة، بما يسهم في بناء توجهات وأهداف الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة، مع دراسة عدة نماذج معتمدة للتخطيط تتسم بالعلمية والمنهجية، مع توافقها ما تصبو إليه الجامعة خلال المرحلة القادمة، وقدرتها على استيعاب المتغيرات التي يشهدها قطاع التعليم الجامعي بشكل خاص، من خلال نموذج المواءمة أو المحاذاة Alignment Model والذي يدعم إحداث التوافق بين رسالة الجامعة والموارد المتاحة التي تجعلها قادرة على الأداء بفاعلية

وإني - نيابة عن أعضاء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة - أتقدم ببالغ الشكر والتقدير لمعالي مدير الجامعة على دعمه ورعايته الكريمة لجميع مراحل وأنشطة وفعاليات إعداد هذه الخطة، كما أعبر عن بالغ الشكر لسعادة وكلاء الجامعة وكافة قيادات الكليات والعمادات والإدارات على مشاركتهم الفاعلة في كافة اللقاءات وورش العمل لتشخيص الواقع وبناء التوجهات .

وفي الختام فإن هذه الخطة التي بين أيدينا هي نتاج فريق العمل بالجامعة والذي يستهدف الحفاظ على ما تم إنجازه وهو كثير، واستدامة التميز وهو حق، والوفاء بطموحات الطلبة والمنسوبين والمجتمع والوطن وهو المستحق دائماً وأبداً، وفق الله جامعتنا لتحقيق ما تصبو إليه في هذه الخطة الطموحة، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات .

رئيس لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة

أ.د.محمد بن عثمان الركبان

اهتمت الجامعة منذ نشأتها بالتخطيط الاستراتيجي إيماناً من إدارة الجامعة بالدور المهم والرئيس للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وذلك وفق خطط قامت على سواعد أبناء الجامعة آخذة بعين الاعتبار الخصوصية المؤسسية والثقافية والاجتماعية والأهداف التنموية المبتغاة من وراء ذلك التطوير، وتبني النماذج التخطيطية التي تتوافق مع الواقع وحدوده، والمستقبل وتطلعاته .

وقد تبنت الجامعة في خطتها الأولى والثانية منهجاً يعتمد الواقعية في تحديد القضايا الفعلية التي تهم جميع الأطراف بما فيها المجتمع المحلي، واختيار نموذج تخطيطي مبسط حيث كانت الخطة الأولى وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن والثانية وفق نموذج ثلاثي المراحل يحدد الواقع والهدف ووسائل تحقيقه، وقد حظيت الخطة الأولى والثانية بمتابعة كبيرة من فريق العمل بالإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي من خلال زيارات ميدانية وتقارير دورية ترصد مستوى الإنجاز في الأهداف والمبادرات .

وفي يناير من عام ٢٠١٩م شرعت الجامعة في بناء خطتها الثالثة ٢٠٢٠-٢٠٢٥ وذلك من خلال فريق عمل مكلف بذلك بقرار أصدره معالي مدير الجامعة ، حيث بدأت اللجنة مباشرة في عقد العديد من الاجتماعات واللقاءات لتحديد المنهجية ومراحل العمل، وتشخيص واقع الجامعة والوقوف على أبرز عناصر القوة والتحديات، ودراسة



## المحتويات

٥٤	ثالثاً: السياق الوطني والدولي	٧	كلمة معالي مدير الجامعة
٥٥	(١/٣) رؤية المملكة ٢٠٣٠ وانعكاسها على الخطة الثالثة	٨	تقديم رئيس لجنة إعداد الخطة
٦١	(٢/٣) مصفوفة الاتساق مع السياق الوطني والدولي	١٠	ملخص تنفيذي
٦٦	(٣/٣) ملخص المقارنة المرجعية	١٦	أولاً: السياق المنهجي للخطة
٧٠	رابعاً: التوجه الاستراتيجي	١٧	(١/١) المنطلقات المرجعية
٧١	(١/٤) رؤية الجامعة ورسالتها	١٩	(٢/١) منهجية التخطيط
٧٢	(٢/٤) القيم المحورية الحاكمة	٢٠	(٣/١) النموذج التخطيطي
٧٤	خامساً: مصفوفة الأهداف والمؤشرات	٢٠	(٤/١) مراحل إعداد الخطة
٧٥	(١/٥) الأولويات الاستراتيجية	٢١	(٥/١) الخطة الزمنية
٧٨	(٢/٥) مصفوفة الأهداف والمؤشرات	٢٤	(٦/١) وثائق ومدخلات الخطة
٨٠	سادساً: خريطة الأهداف والمبادرات	٢٩	ثانياً: السياق الديموجرافي والمؤسسي للجامعة
٨١	(١/٦) منهجية خريطة المبادرات	٣٠	(١/٢) النطاق الجغرافي للجامعة
٨٢	(٢/٦) الهدف الاستراتيجي الأول: الالتزام بالحوكمة الشاملة	٣٢	(٢/٢) السياق المؤسسي
٨٧	(٣/٦) الهدف الاستراتيجي الثاني: الارتقاء بمكانة الجامعة	٣٢	(١/٢/٢) هوية الجامعة
٩١	(٤/٦) الهدف الاستراتيجي الثالث: تحقيق التنافسية في مخرجات البرامج التعليمية	٣٣	(٢/٢/٢) الهيكل التنظيمي
٩٥	(٥/٦) الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز إنتاج المعرفة	٣٥	(٣/٢/٢) وكالات الجامعة
١٠١	(٦/٦) الهدف الاستراتيجي الخامس: تحسين جودة الخدمات	٣٧	(٤/٢/٢) الكليات والأقسام العلمية
٦٠١	(٧/٦) مسؤولية المتابعة والإشراف على تنفيذ المبادرات	٤٠	(٥/٢/٢) معاهد البحوث والمراكز العلمية
١٠٨	سابعاً: إمكانات نجاح الخطة وتنفيذها	٤١	(٣/٢) إحصاء طلبة الجامعة (١٤٤٠/١٤٤١هـ)
١١٥	لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة	٤٢	(٤/٢) إحصاء أعضاء هيئة التدريس (١٤٤٠/١٤٤١هـ)
١١٦	فرق العمل في مشروع إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة	٤٤	(٥/٢) الجامعة من الخطة الأولى إلى الثانية
١٢٢	بيان بورش العمل	٤٥	(٦/٢) التحليل الاستراتيجي للواقع: SWOT
١٢٤	شركاء النجاح والتنفيذ	٤٧	(٧/٢) النمو النوعي للجامعة

## ملخص تنفيذي Executive Summary

تأتي الخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة المجمعة بينما تحل الذكرى العاشرة على إنشائها، محققة العديد من النجاحات والقفزات النوعية بالإضافة إلى حصولها على الاعتماد المؤسسي، لتتجاوز تحديات مرحلة النشأة والتأسيس، سعياً لتحقيق تطلعات وآمال أبناء الوطن. وترتكز الخطة الحالية على عدد من المنطلقات المرجعية والتي يأتي في مقدمتها الخصوصية الثقافية والاجتماعية والقيم الوطنية، ومتطلبات المواءمة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والاستعداد للتطورات التي سيفرضها نظام الجامعات الجديد والذي سيساهم في فتح آفاق أكاديمية وإدارية أرحب وتحقيق التنوع في المصادر والموارد المالية الذاتية، وتعزيز الاستقلالية المنضبطة للجامعات، وسيمكثها من بناء لوائحها الأكاديمية والمالية والإدارية وفق السياسات العامة التي تُقرها الدولة، وذلك وفق مرتكزات رؤية المملكة من خلال والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والأكاديمية والإدارية، مع التنظيم الإداري للجامعات، بما في ذلك هياكلها وصلاحياتها ومؤشرات أدائها في المجالات التعليمية والبحثية والإدارية.

ويعتمد بناء هذه الخطة الثالثة -التي بين أيدينا - على

العديد من المراحل وفق منهجية تخطيطية محددة الخطوات واضحة المعالم، ارتكزت على التحليل العلمي لبيئة الجامعة الداخلية والخارجية، ورصد التوجهات الوطنية والعالمية المؤثرة على مستقبل التعليم العالي، ودراسة انعكاساتها ومتطلبات المواءمة معها؛ وصولاً لتحديد القضايا ذات الأولوية، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف بمشاركة جميع الأطراف ذوي العلاقة، كمنهج عمل جماعي، ونهج تشاركي في التخطيط.

ولقد تم تشكيل لجنة الخطة الثالثة خلال شهري يناير ٢٠١٩ م، والتي بدأت مباشرة في عقد العديد من الاجتماعات واللقاءات للتوافق حول المنهجية ومراحل العمل، وتشخيص واقع الجامعة والوقوف على أبرز عناصر القوة والتحديات. كما قامت اللجنة بدراسة وتحليل رؤية المملكة ٢٠٣٠ باعتبارها مرجعية رئيسة، بما يساعد في بناء توجهات وأهداف الخطة الثالثة للجامعة. وسعت اللجنة إلى دراسة عدة نماذج معتمدة للتخطيط تتسم بالعلمية والمنهجية، بشرط أن تتوافق مع ما تصبو إليه الجامعة خلال المرحلة القادمة، وقادرة على استيعاب التغيرات التي يشهدها قطاع التعليم الجامعي بشكل خاص، فكان نموذج المواءمة أو المحاذاة Alignment Model والذي يدعم إحداث التوافق بين رسالة الجامعة والموارد المتاحة التي تجعلها قادرة على الأداء بفاعلية، من

خلال التركيز على مكامن قوتها وتميزها مع الاهتمام بعلاج جوانب التحسين والتوصيات التطويرية التي ظهرت في خططها السابقة، بما يحقق القفزة النوعية والتحول الكيفي الذي تستهدفه الجامعة خلال سنواتها القادمة.

إن فريق إعداد الخطة اتسم بتنوع التخصصات وتراكم الخبرات التخطيطية، حيث سعى إلى العناية بتعدد مصادر البيانات والمعلومات كمدخلات نوعية للخطة مستهدفاً الانطلاق من واقع حقيقي ومستوعباً التحولات المحيطة بالتعليم الجامعي على المستوى الوطني والدولي. وبناء عليه فام الفريق بدراسة وتحليل عدد (٤٤) وثيقة تضمنت وثائق وتقارير جامعة المجمع، تقارير وطنية ودولية، خطط وطنية إقليمية ودولية لاستخلاص الدروس المستفادة.

ويمثل نسق التعليم الجامعي جزء لا يتجزأ من النسق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الشامل لأي مجتمع، ومن ثم لا يمكن أن تكون الجامعات بمنأى عن الاتجاهات والتوجهات الكبرى المؤثرة والتي تمثل تغيرات وتطورات طويلة المدى وعميقة التأثير في هذا العصر فائق السرعة في تطوره وفي تجدد ملامحه وسماته، وفي تشابك مشكلاته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتقنية. وانطلاقاً من الهدف العام المعني بتحليل التوجهات

العالمية والتغيرات المستقبلية المؤثرة في وضع الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة ٢٠٢٠-٢٠٢٥ تم تلخيص أهم التوجهات العالمية والمتغيرات المستقبلية في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال الاطلاع على مجموعة من التقارير الصادرة عن مؤسسات عالمية وإقليمية ووطنية.

ولقد تطلعت الجامعة في بناء خطتها الاستراتيجية الثالثة لاستخدام أفضل الممارسات العلمية التي تمكنها من الاستفادة من تجارب الآخرين على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية كأسلوب المقارنة المرجعية على اعتباره عملية مستمرة لقياس ومقارنة الأداء، والخدمات، والممارسات في الجامعة بجامعات أخرى متميزة أو رائدة في جميع المجالات أو في احداها ، وتستخدم كأساس للمقارنة المرجعية (Benchmarking) كأسلوب لتحسين وتطوير الأداء؛ من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات؛ حيث تعد من أهم الأدوات التي يتم استخدامها في عمليات التخطيط بمختلف أنواعه.

ويرتكز التوجه الاستراتيجي للجامعة خلال المرحلة القادمة على الخيار والمسار المستقبلي الذي سوف تتخذه الجامعة ، بالإضافة إلى بناء الرؤية الإستراتيجية للجامعة والمعبرة عن مكانتها المؤسسية ووضعها الاستراتيجي بعد تحقيق الاعتماد المؤسسي وسعيها نحو

- التميز Excellence
- الإبداع Creativity
- الاستدامة Sustainability

وفي ضوء الوضع الاستراتيجي الحالي لجامعة المجمعة، وتوافقاً مع أولوياتها الأنوية والمستقبلية، ومواءمة مع المستجدات المجتمعية، تم تحديد خمس قضايا رئيسة تمثل مرتكزاً للأولويات، كإطار لخريطة عامة بما ييسر وضع الأهداف الملائمة لمعالجة تلك القضايا. وتعتمد عملية تحديد وصياغة القضايا الإستراتيجية على تحليل الفجوات الأساسية التي تم الوقوف عليها من تشخيص الوضع الراهن للجامعة في ضوء ما ينبغي أن يكون عليه الأداء النموذجي المستهدف لتحقيق الأهداف. وبناء على نتائج تشخيص وتحليل الوضع الراهن لجامعة المجمعة، ومجمل فجوات الأداء الأساسية التي تم تحديدها، وفي إطار توجيهها الإستراتيجي خلال السنوات القادمة من تنفيذ خطتها الإستراتيجية الثالثة، تضمنت القضايا والأولويات خمس محاور رئيسية هي:

- الحوكمة
- التعليم والتعلم
- البحث العلمي
- الشراكة المجتمعية
- المرافق والخدمات

تحقيق الاعتماد البرامجي للعديد من برامجها، والذي يتطلب التركيز على عناصر التميز والبناء عليها لتحقيق الاستدامة في النمو. ووفق توجه الجامعة الاستراتيجي، تم بناء رؤيتها ورسالتها وقيمها فق ما يلي:

### رؤية الجامعة: MU Vision

« أن تكون جامعة المجمعة متميزة محلياً، منافسة عالمياً، مساهمة بكفاءة معرفياً وتنموياً»

### رسالة الجامعة: MU Mission

«الالتزام بتوفير تعليم تنافسي، ونتاج معرفي نوعي، تحقيقاً للمسؤولية المجتمعية للجامعة نحو التنمية المستدامة وجودة الحياة»

### القيم المحورية الحاكمة

- العمل المؤسسي Institutional work
- المهنية Professionalization
- الشفافية Transparency
- النزاهة Integrity

المؤشرات الأساسية التي تستهدفها التوجهات التعليمية والتنموية، بما يحقق التناغم والمواءمة معها.

وبناءً عليه، تضمنت مصفوفة الاستراتيجية خمسة (5) أهداف إستراتيجية عامة، تم بنائها لتعالج القضايا الإستراتيجية، كما تشتمل على (27) هدفاً تفصيلياً يمكن بناء المبادرات والبرامج والمشروعات في ضوءها، كما تم صياغة (20) مؤشراً لقياس مستوى الأداء الاستراتيجي والإنجاز لتلك الأهداف والمبادرات. وجاءت الأهداف الاستراتيجية على النحو التالي:

١. الهدف الاستراتيجي الأول: الالتزام بالحوكمة الشاملة
٢. الهدف الاستراتيجي الثاني: الارتقاء بمكانة الجامعة
٣. الهدف الاستراتيجي الثالث: تحقيق التنافسية في مخرجات البرامج التعليمية
٤. الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز إنتاج المعرفة
٥. الهدف الاستراتيجي الخامس: تحسين جودة الخدمات

ولقد ارتكز بناء خريطة المبادرات لجامعة المجمعة على العديد من مدخلات الخطة التي تضمنت الخطتين السابقتين والتقارير الاستراتيجية الموضحة لمعدلات إنجاز الأهداف خلال العشر سنوات السابقة، والتوصيات التطويرية المنبثقة عنها لتجسير

وبناء على تلك القضايا ذات الأولوية، ومن خلال المنهجية التشاركية في إعداد الخطة واستطلاع رأي كافة الجهات والوحدات، وما تم استخلاصه من عناصر قوة ونواحي ضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات التي تفرضها متغيرات البيئة الخارجية، بما نتج عنه استخلاص الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمعالجة القضايا ذات الأولوية خلال الفترة القادمة، ومن ثم تم بناء مصفوفة الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية وصياغة مؤشرات الأداء الاستراتيجي، والتي تضمنت 5 أولويات منبثقة عن مجالات تركيز الجامعة خلال مرحلتها القادمة وهي:

- الحوكمة الشاملة للأداء
- المكانة المؤسسية للجامعة
- تنافسية البرامج والمخرجات التعليمية
- الإنتاج النوعي للمعرفة
- جودة المرافق والخدمات الجامعية

واستناداً إلى أهمية رصد ومتابعة إنجاز الأهداف، وحيث إن ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته وتحسينه، فلقد تم تحديد وصياغة مؤشرات الأداء الأساسية KPIs لقياس مدى الإنجاز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل يضمن التوازن على المدى المتوسط والبعيد. واعتمدت عملية صياغة تلك المؤشرات على التوافق مع

التشغيلية والتنفيذية وفق أية مستجدات أكاديمية ومجتمعية يفرضها المستقبل.

أخيراً وليس آخراً، يعتمد نجاح الخطة وفاعلية تنفيذها على عدد من الممكنات والشروط الموضوعية التي بدونها لا يمكن التحقق من النتائج أو المعوقات التي تواجه الوحدات في عملية التنفيذ. وتستند مرتكزات نجاح وفعالية تنفيذ الخطة الثالثة إلى بعدين هما: العوامل المساعدة أو الممكنات Enablers، والنتائج أي المردود من وراء التنفيذ الناتج results وتتضمن تلك الممكنات في أهمها ما يلي:

- الدعم الفني المستدام لوحدات الجامعة
- رفع جاهزية المواءمة مع التحولات
- دعم الاستدامة التنظيمية والمالية
- المتابعة والتقييم
- تجسير الفجوات
- تجويد نظام التقارير
- إدارة المخاطر المحتملة

فجوات الأداء. كما تم الأخذ بعين الاعتبار في صياغة وبناء تلك المبادرات مجمل الرؤى والمرئيات التي تم استخلاصها من خلال استطلاعات الرأي ومجموعات التركيز الطلابية والمقابلات التي تم تنظيمها مع القيادات، ومخرجات ورش العمل والتي تمثل أهم المصادر، بما يدعم الالتزام الكبير بمراحل التنفيذ نتيجة لعدم إغفال أبعاد الواقع الفعلي لوحدات الجامعة وطموحات جميع الأطراف والمستفيدين.

إن المبادرات الواردة والمدرجة تمثل المشاريع والإجراءات والأنشطة المحققة للأهداف التفصيلية، والتي بدورها يتحقق عنها الأهداف الاستراتيجية، وهي التي تم التوافق عليها خلال العديد من ورش العمل لكافة وكالات الجامعة والجهات التابعة لها لرصد كافة الاحتياجات واستشراف التوجهات خلال المرحلة القادمة، ومن ثم العمل في ضوءها كمسارات إرشادية يمكن من خلالها تحقيق الطموحات والوصول إلى التطلعات.

ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار أن من هذه المبادرات ما سوف يستمر على المدى البعيد، وما سوف يتحقق وينتهي على المدى القريب والمتوسط، كما أن هناك مساحة من الحرية لكافة وحدات وجهات الجامعة لإدراج مزيد من المبادرات التي تحقق أهدافها النوعية، أو اقتراح مبادرات جديدة ومشاريع ملحة خلال المراحل

## الأهداف الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية الثالثة  
لجامعة المجمعة  
٢٠٢٠-٢٠٢٥

الرؤية  
أن تكون جامعة المجمعة متميزة  
محلياً، منافسة عالمياً، مساهمة  
بكفاءة معرفياً وتنموياً

### القيم المؤسسية

١. العمل المؤسسي
٢. المهنية
٣. الشفافية
٤. النزاهة
٥. التميز
٦. الإبداع
٧. الاستدامة

### الرسالة

الالتزام بتوفير تعليم تنافسي، ونتاج معرفي نوعي، تحقيقاً  
للمسؤولية المجتمعية للجامعة نحو التنمية المستدامة وجودة  
الحياة

الالتزام بالحوكمة الشاملة

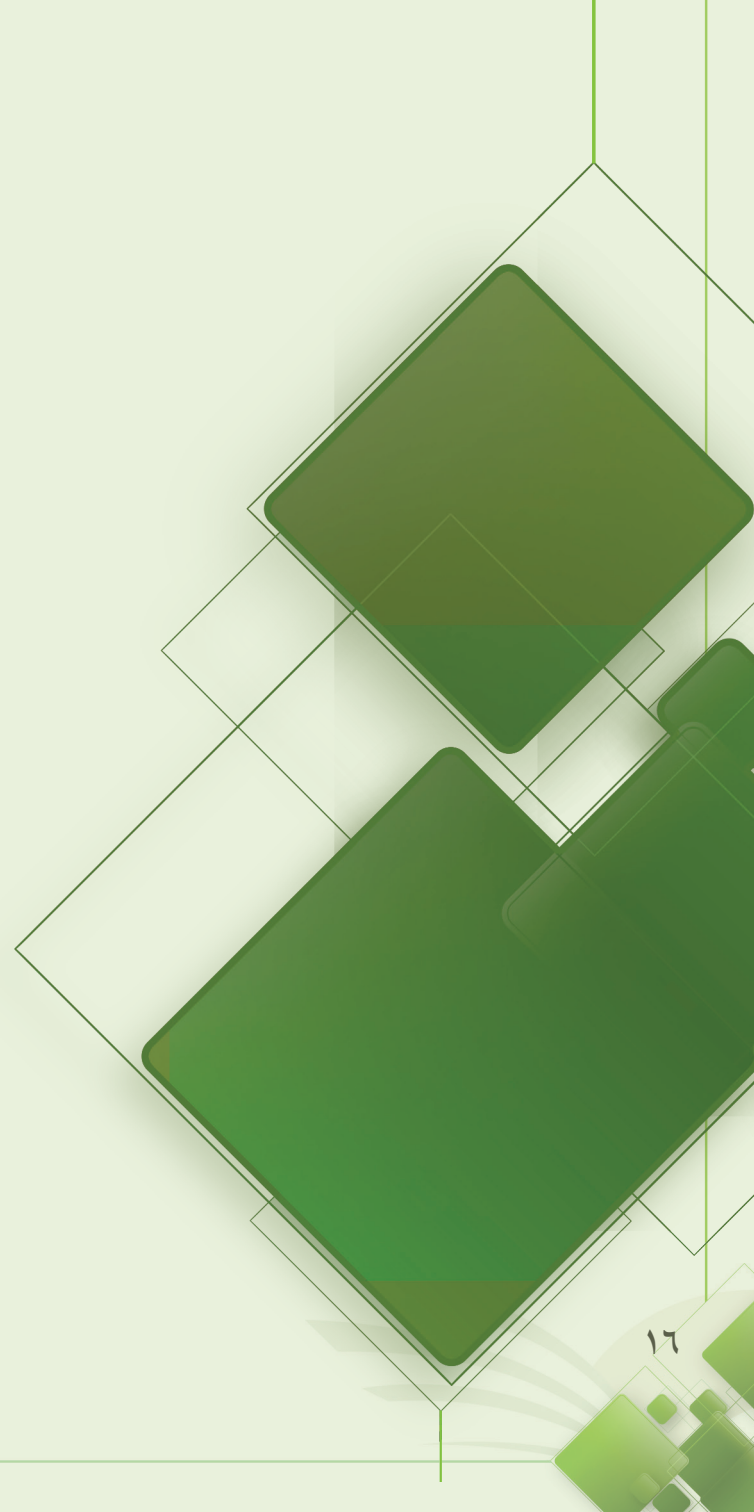
الارتقاء بمكانة الجامعة

تحقيق التنافسية في مخرجات البرامج  
التعليمية

تعزيز إنتاج المعرفة

تحسين جودة الخدمات

أولاً: السياق المنهجي للخطة  
Methodological Context



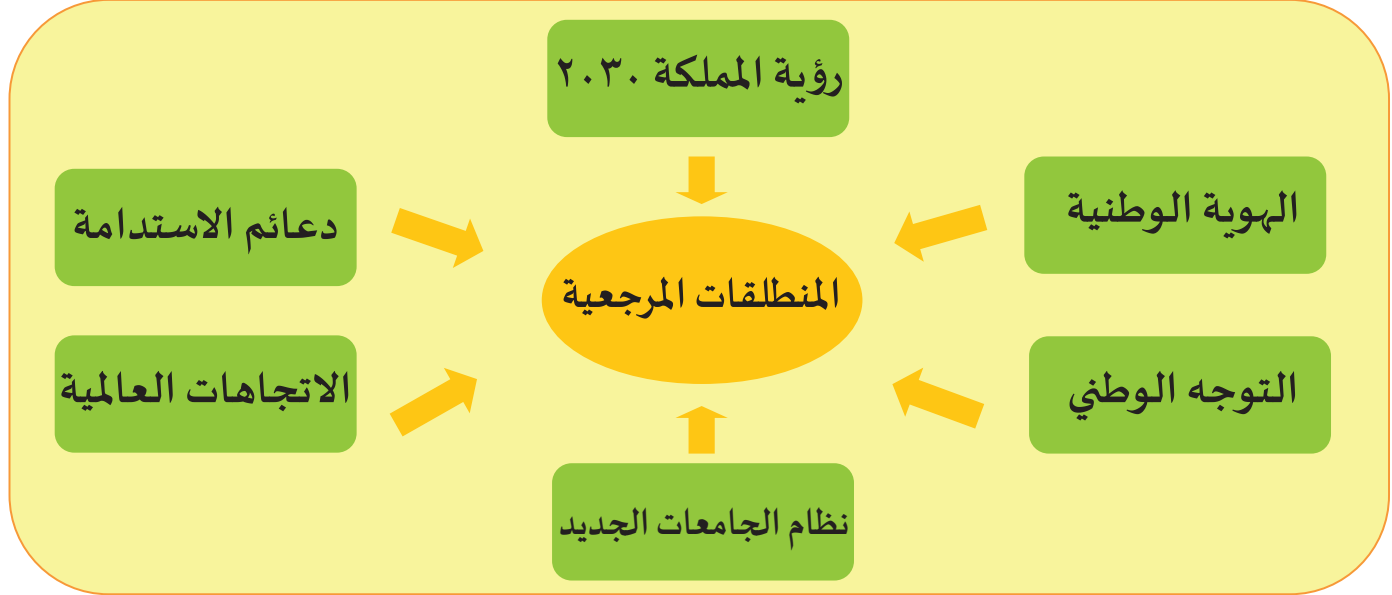


تستند الخطة الثالثة لجامعة المجمعة إلى مراعاة بعدين أساسيين هما السياق والنسق (Context & System) بما يكفل أخذ كل المتغيرات المؤثرة في البيئة والواقع الكلي الذي تعمل في إطاره الجامعة، لرسم ملامح الاستراتيجية، والأهداف والغايات. كما يُعد السياق نتاجاً لجملة القوى الدافعة للتطوير، بما يتضمنه ذلك من عناصر اجتماعية وثقافية واقتصادية وتقنية، على المستوى الوطني، والإقليمي، والعالمى بكل تداعياتها المتنوعة على الخيارات الاستراتيجية للجامعة خلال المرحلة الآنية والمستقبلية.

### (١/١) المنطلقات المرجعية:

- تنطلق الخطة الثالثة من منطلقات محددة تراعي السياق المحلي والوطني وسماته وخصوصيته الاجتماعية والثقافية، كما تراعي الخطة أبعاد التحولات العلمية والأكاديمية المعاصرة، بما يدعم البناء المهني لتوجهات الخطة ومسارات المستقبل المأمول كما يلي:
- الهوية الوطنية، وخصوصية الثقافة العربية والإسلامية الداعمة لإعداد أجيال واعية قادرة على المشاركة الفاعلة في بناء المجتمع، والمحافظة على هويته بالعلم والعمل والتنمية.
  - اعتبار رؤية المملكة ٢٠٣٠ مرجعية رئيسة وهي منبثقة عن الالتزام بأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.
  - التركيز على دعائم الاستدامة sustainability (استدامة النجاح والمحافظة على النمو واستدامة التميز والسمعة المؤسسية وكسب مزيد من ثقة المجتمع في الأداء والبرامج).
  - الدروس المستفادة من الخطتين الأولى والثانية للجامعة مع التركيز على جوانب التحسين المستهدفة واستثمار مجالات التميز.
  - التخطيط الواقعي واختيار نموذج ملائم للمرحلة المقبلة، وهو نموذج المواءمة أو المحاذاة في التخطيط للتركيز على عناصر النمو والتميز.
  - التوجه الوطني للارتقاء بالتعليم الجامعي وتنمية قدراته التنافسية في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار.
  - التشريعات واللوائح التنظيمية للتعليم الجامعي والتوجهات المستقبلية لوزارة التعليم (نظام الجامعات الجديد).
  - خطط التنمية لاستشراف التوجهات الرسمية للتعليم؛ لتحقيق الانسجام والمواءمة والارتقاء بمستوى الجاهزية لما هو قادم من تغيرات.

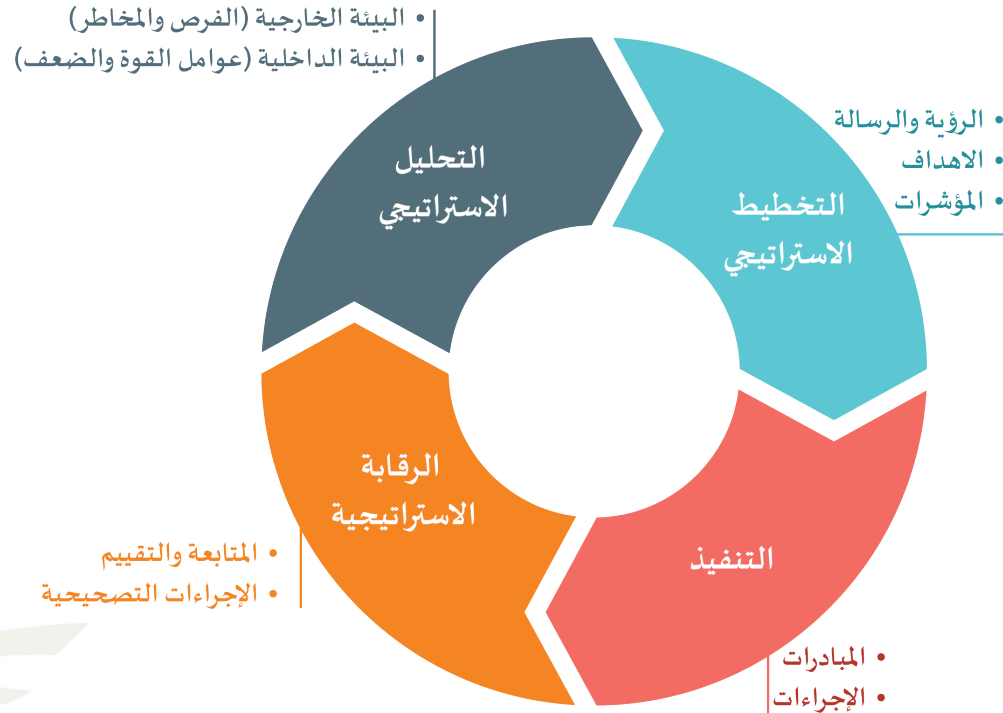
- تبني أولويات إستراتيجية شاملة توجه مسارات الجامعة خلال المرحلة القادمة، ونابعة من رؤى القيادات والمندوبين والطلبة.
- استقراء الاتجاهات العالمية المؤثرة على التعليم وانعكاساتها على المسارات المستقبلية للجامعات وسبل التكيف معها.



## (٢/١) منهجية التخطيط

على الرغم من تعدد منهجيات التخطيط الاستراتيجي والتي يجب أن تتلاءم مع طبيعة كل مؤسسة، إلا أن هناك مراحل مشتركة بين مختلف المنهجيات التخطيطية، ومن أهم تلك المراحل: تحديد الرؤية والرسالة، إجراء سلسلة من التحليلات للبيئة الداخلية والخارجية، والفجوات في الأداء، بما يوفر سياق ملائم للوقوف على القضايا الاستراتيجية المحورية، ثم تأتي مرحلة البرمجة الاستراتيجية لتطوير استراتيجيات محددة تتضمن الأهداف الاستراتيجية، وبناء المبادرات، أخذاً في الاعتبار أية تغيرات طارئة ومستجدات محيطة.

ولقد تبنت جامعة المجمعة في إعداد خطتها الاستراتيجية الثالثة الخطوات المنهجية التي يلخصها الشكل التالي:



## Planning Model : النموذج التخطيطي (٣/١)

### نموذج المحاذاة أو الملاءمة Alignment Model

إن الغرض الكلي لهذا النموذج هو التأكيد على التوافق التام بين رسالة الجامعة والموارد المتاحة التي تجعلها قادرة على الأداء بفاعلية، ولهذا النموذج فائدة كبيرة للمنظمات التي تحاول أن تركز على مكان قوتها وتميزها مع الاهتمام بعلاج جوانب الضعف التي ظهرت في خططها السابقة، وتحسين الأداء بشكل مستمر.

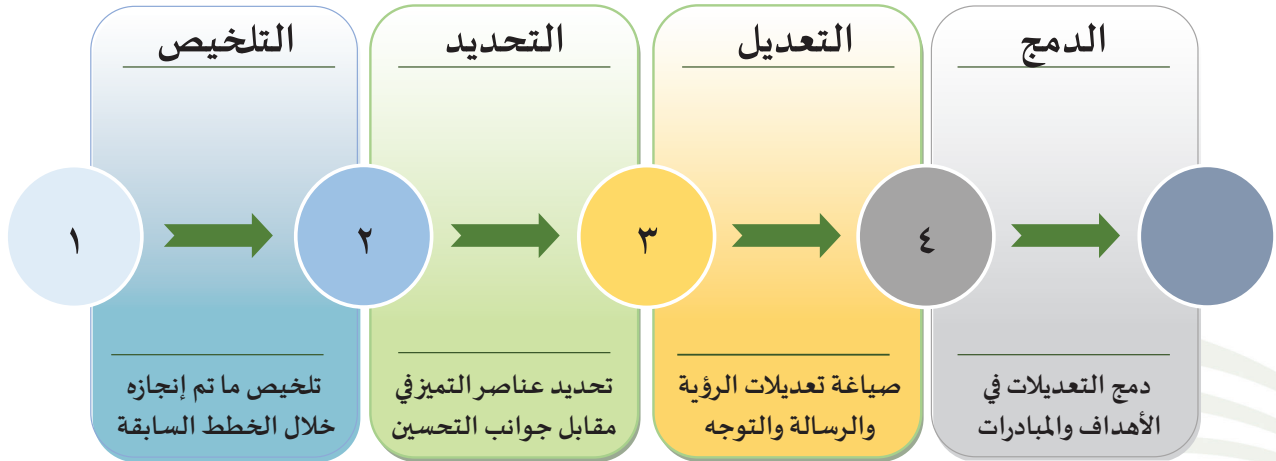
## (٤/١) مراحل النموذج

المرحلة الأولى: التلخيص (صياغة الرؤية والرسالة)

المرحلة الثانية: التحديد (تحديد عناصر التميز والكفاءة في مقابل جوانب التحسين)

المرحلة الثالثة: التعديل (تحديد التعديلات الضرورية للتحسين)

المرحلة الرابعة: الدمج (دمج التعديلات والتحسينات المطلوبة في الأهداف والبرامج والمبادرات)



## (٥/١) المراحل والخطة الزمنية لإعداد الخطة:

الفترة الزمنية ٢٠١٩ م											الأنشطة	المرحلة	
ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير			يناير
												وضع الخطة الزمنية	المرحلة الأولى التخطيط:
												بناء فرق العمل	
												استعراض الخطة الاستراتيجية الأولى والخطة الاستراتيجية الثانية وتقارير متابعتها	المرحلة الثانية: دراسة تجربة الجامعة في التخطيط الاستراتيجي
												إعداد تقرير حول الخطط الاستراتيجية الأولى والثانية وتقارير متابعتها	

										لقاءات مع القيادات العليا في الجامعة	المرحلة الثالثة: تشخيص واقع الجامعة
										ورشة عمل مع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة	
										ورشة عمل ممثلي المجتمع المحلي	
										الاستبيانات	
										مقارنة نتائج تشخيص الوضع الراهن مع التوجهات العالمية والوطنية.	
										إعداد المصفوفة الأولية لأهداف ومبادرات الخطة الاستراتيجية الثالثة	
										دراسة وتحليل التوجهات والتحولات الوطنية والعالمية ذات العلاقة بمؤسسات التعليم العالي والاستفادة منها	

												مراجعة المصفوفة الأولية لأهداف ومبادرات الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة وفق المحاور الخمس	بناء التوجهات العامة
												إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة في صورتها الأولية وتحكيمها.	إصدار الخطة الاستراتيجية في صورتها الأولية وتحكيمها
												طباعة وثيقة الخطة وتوزيعها على جهات الجامعة للبداية بتنفيذها وعمل الخطط التشغيلية لجهات الجامعة.	اعتماد الخطة الاستراتيجية في صورتها النهائية

## (٦/١) وثائق ومدخلات الخطة:

يتضمن الجدول التالي أهم مدخلات الخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة المجمعة:

### أولاً: وثائق وتقارير جامعة المجمعة

- الخطة الاستراتيجية الأولى لجامعة المجمعة.
- الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة المجمعة.
- تقرير واقع الجامعة: مؤشرات ودلالات.
- التقارير السنوية للجامعة ١٤٣٧، ١٤٣٨، ١٤٣٩ هـ.
- تقرير المشروع التطويري لتهيئة الجامعة للاعتماد الأكاديمي.
- تقرير الاعتماد المؤسسي لجامعة المجمعة.
- تقرير مواءمة الخطة الثانية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- التقرير الاستراتيجي الأول لمتابعة الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة ١٤٣٨.
- التقرير الاستراتيجي الأول لمتابعة الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة ١٤٣٩.
- التقرير الاستراتيجي الثالث والختامي لمتابعة الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة ١٤٤٠.

التقارير والوثائق



## ثانياً: وثائق وتقارير وطنية ودولية

- وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠
- برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠
- خطة التنمية العاشرة.
- الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد.
- إستراتيجية التحول نحو مجتمع المعرفة.
- التعليم العالي وبناء مجتمع المعرفة في المملكة العربية السعودية، تقييم دولي.
- الجامعات السعودية على خارطة الدولية.
- ملخص التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، المساءلة في مجال التعليم: الوفاء بتعهداتنا، اليونسكو ٢٠١٨.
- التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، الهجرة والنزوح والتعليم، اليونسكو ٢٠١٩.
- إعلان إنشيوون وإطار العمل لتحقيق الهدف الرابع - التعليم بحلول عام ٢٠٣٠، اليونسكو.
- تعميم الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة-التعليم حتى عام ٢٠٣٠ في التخطيط والسياسات القطاعية الشاملة، دليل تقني موجّه لمكاتب اليونسكو الميدانية اليونسكو.
- تقرير نحو تنمية مستدامة للمملكة العربية السعودية.
- عرض تفصيلي الهدف ٤ للتنمية المستدامة التعليم ٢٠٣٠ (دليل) اليونسكو.

## التقارير والوثائق

- الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم السعودية.
- أهداف التنمية المستدامة: الاستعراض الطوعي الوطني الأول للمملكة العربية السعودية، المنتدى السياسي رفيع المستوى لعام ٢٠١٨ م التحول نحو مجتمعات مستدامة ومرنة، ٩ يوليو ٢٠١٨ إلى ١٨ يوليو ٢٠١٨، نيويورك.
- تقرير عن التنمية في العالم، الطبيعة المتغيرة للعمل، البنك الدولي ٢٠١٩.
- مؤشر المعرفة العالمي، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة والمكتب الإقليمي للدول العربية/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٨.
- تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠١٦ الشباب في المنطقة العربية: آفاق التنمية الإنسانية في واقع متغير، للمكتب الإقليمي للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- الخطة الاستراتيجية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو) (٢٠١٧-٢٠٢٢).
- استشراف مستقبل المعرفة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة والمكتب الإقليمي للدول العربية/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٨.
- معامل التأثير المؤسسي العربي (IIF) Institutional Impact Factor بالجامعات والمؤسسات كأداة مجانية لتقييم الأداء البحثي.
- مؤشر المعرفة العربي ٢٠١٦، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

- ورشة عمل دراسة واقع الجامعة ومستقبلها: رؤية مجتمعية تشاركية.
- ورشة عمل التحليل الرباعي للعمداء والقيادات الجامعية.
- ورشة عمل مراجعة أهداف ومؤشرات ومبادرات وكالة الجامعة
- ورشة عمل مراجعة أهداف ومؤشرات ومبادرات وكالة الجامعة للشؤون التعليمية
- ورشة عمل مراجعة أهداف ومؤشرات ومبادرات وكالة الجامعة للدراسات العليا
- ورشة عمل مراجعة التوجهات والأهداف الاستراتيجية مع معالي مدير الجامعة ووكلائها

## ورش العمل

- لقاء معالي مدير الجامعة.
- لقاء سعادة وكيل الجامعة.
- لقاء سعادة وكيل الجامعة للشؤون التعليمية.
- لقاء سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.
- استطلاع رأي الطلبة حول سمات الوضع الراهن للجامعة.
- استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس حول سمات الوضع الراهن للجامعة.
- استطلاع رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي والمخالفات الإدارية.
- استطلاع رأي المجتمع المحلي وجهات التوظيف.

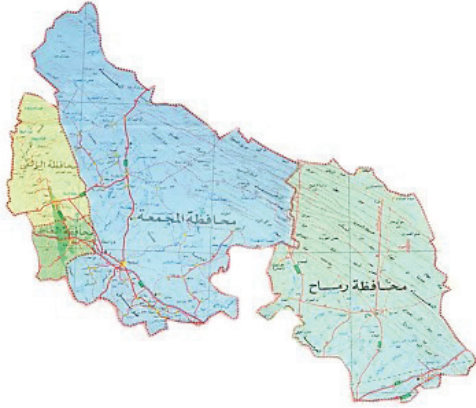
## اللقاءات واستطلاعات الرأي

## بيان إحصائي بمدخلات الخطة:

العدد	البيان	م
١٢	وثائق وتقارير جامعة المجمعة	١
٢٢	تقارير وطنية ودولية	٢
١٠	خطط وطنية إقليمية ودولية	٣
٤٤ وثيقة	الاجمالي	



ثانياً: السياق الديموغرافي والمؤسسي للجامعة  
Demographical, Institutional Context



الجغرافية الكبيرة، ويقع مقر المدينة الجامعية الرئيس في الجهة الجنوبية من مدينة المجمعة في جزء من الأرض المخصصة للجامعة، والبالغة مساحتها أكثر من ٦ مليون متر

مربع، وتُشاهد من الطريق السريع الرابط بين الرياض والقصيم كأحد أبرز المعالم في المنطقة، ويتبع للجامعة أكثر من عشرين مبنى لإدارة الجامعة، وللكليات، والعمادات المساندة، والخدمات الطبية، ووحدات الجامعة المختلفة الإدارية والأكاديمية منتشرة في المحافظات الأربع؛ لتقدم الجامعة خدماتها في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع لساكلي هذه البقعة الجغرافية الغالية من الوطن العزيز، وتوزع جهودها بين هذه المحافظات لتسهم في التنمية والتطوير والتقدم الذي تشهده هذه المحافظات.

وتعود تسمية جامعة المجمعة لمحافظة المجمعة التي تقع شمال مدينة الرياض، وهي إحدى محافظات منطقة الرياض، وتُنسبُ إلى مدينة المجمعة قاعدة المحافظة وأكبر مدنها، وتقع إلى الشمال الغربي من مدينة الرياض بمسافة ١٨٠ كم، وعن

## (١/٢) النطاق الجغرافي للجامعة

تُعد جامعة المجمعة من أحدث الجامعات السعودية؛ حيث تأسست في ٣ رمضان ١٤٣٠هـ الموافق ٢٤ أغسطس ٢٠٠٩م بناءً على قرار خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - رحمه الله - رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس التعليم العالي في السعودية، وتعود تسمية جامعة المجمعة إلى محافظة المجمعة التي تقع شمال مدينة الرياض، وهي إحدى محافظات منطقة الرياض، وتُنسب إلى مدينة المجمعة قاعدة المحافظة وأكبر مدنها، وتقع إلى الشمال الغربي من مدينة الرياض بمسافة ١٨٠ كم، وعن القصيم ١٥٠ كم، وتستهدف جامعة المجمعة في خدماتها كلا من محافظات المجمعة، والزلفي، والفاط، ورماح، ومركز حوطة سدير، لتغطي بذلك منطقة جغرافية كبيرة تتكون من أربع محافظات تتبع لها عشرات المدن والقرى والهجر، ويبلغ مجموع عدد سكان هذه المحافظات والمراكز التابعة لها أكثر من ٢٥٠ ألف نسمة، اكتمل فيها التعليم العام في وقت مبكر بحمد الله، وأكملت هذه الجامعة منظومة التعليم من خلال انتشار الكليات بأقسامها المختلفة للبنين والبنات؛ لتحقيق هدف وزارة التعليم بالتوسع في التعليم الجامعي، وتساعد في استيعاب الأعداد المتزايدة من خريجي الثانويات العامة في هذه المنطقة

### محافظة المجمععة:

يَحُدُّهَا من الشمالِ المنطقة الشرقية ومنطقة القصيم،  
ومن الجنوب محافظة ثادق ومحافظة شقراء، ومن الشرق  
محافظة رماح، ومن الغرب محافظة الزلفي ومحافظة  
الغاط، وتبلغ مساحتها ٣٠٠٠٠ كلم٢.

### محافظة الزلفي:

يحدّها من الشمال والغرب منطقة القصيم، ومن  
الجنوب محافظة الغاط، ومن الشرق محافظة المجمععة،  
وتبلغ مساحتها ٥٥٤٠ كلم٢.

### محافظة رماح:

يَحُدُّهَا من الشمال المنطقة الشرقية، ومن الجنوب مدينة  
الرياض، ومن الشرق المنطقة الشرقية، ومن الغرب محافظة  
المجمععة، ومحافظة ثادق وحريملاء تبلغ مساحتها ١٥٩٠٠ كلم٢.

### محافظة الغاط:

ويَحُدُّهَا من الشمال محافظة الزلفي، ومن الجنوب محافظة  
شقراء، ومن الشرق محافظة المجمععة، ومن الغرب منطقة القصيم،  
وتبلغ مساحتها ٢٦٩٠ كلم٢.

القصيم ١٥٠ كم، وتستهدف جامعة المجمععة في خدماتها كلا  
من محافظات المجمععة، والزلفي، والغاط، ورماح، وعدد من  
المراكز التابعة لهذه المحافظات، لتغطي بذلك منطقة جغرافية  
كبيرة تتكون من أربع محافظات تتبع لها عشرات المدن والقرى  
والهجر، ويبلغ مجموع عدد سكان هذه المحافظات والمراكز  
التابعة لها أكثر من ٢٥٠ ألف نسمة، اكتمل فيها التعليم العام  
في وقت سابق بحمد الله، لتكمل هذه الجامعة منظومة التعليم  
من خلال انتشار الكليات بأقسامها المختلفة للبنين والبنات،  
لتحقيق هدف وزارة التعليم بالتوسع في التعليم الجامعي،  
وتساعد في استيعاب الأعداد المتزايدة من خريجي الثانويات  
العامة في هذه المنطقة الجغرافية الكبيرة، ويقع مقر المدينة  
الجامعية الرئيس في الجهة الجنوبية من مدينة المجمععة في  
جُزء من الأرض المخصصة للجامعة، والبالغ مساحتها أكثر من  
٦ مليون متر مربع، ويتبع للجامعة أكثر من عشرين مبنى لإدارة  
الجامعة، وللكليات، والعمادات، والخدمات الطبية، ووحدات  
الجامعة المختلفة الإدارية والأكاديمية منتشرة في المحافظات  
الأربع، لتقدم الجامعة خدماتها لساكني هذه البقعة الجغرافية  
الغالية من الوطن العزيز، لتساهم في التنمية الشاملة والتطوير  
والتقدم الذي تشهده هذه المحافظات وهي:

## (٢/٢) السياق المؤسسي للجامعة

### (١/٢/٢) هوية الجامعة



- المجال، وقد تم تعريف هذه المهام كما يأتي:
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وتوسيع التحاق طلاب المنطقة الجغرافية بالجامعة.
  - دعم جهود تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة المحلية.
  - دعم البحث العلمي والإنتاج المعرفي النوعي وخدمة المجتمع.
  - تحسين جودة الفرص التعليمية المقدمة على المستوى الإقليمي.
  - توسيع وتنمية القدرات المؤسسية لمنظومة التعليم العالي على المستوى الوطني.

ونظراً لارتباط هذه المهام الأربع بشكل مباشر بخدمة الجامعة للمنطقة الجغرافية المحيطة بها إقليمياً، وحيث أن العمل على هذه المهام سيحقق السبب الرئيس من وجود جامعة المجمع؛ فإن فريق العمل على تشخيص الواقع يرى بأن يتم الاستمرار في تبني هذه المهام الخمس وأن يتم العمل عليها في الخطة الاستراتيجية الثالثة بطريقة مختلفة ومتعمقة.

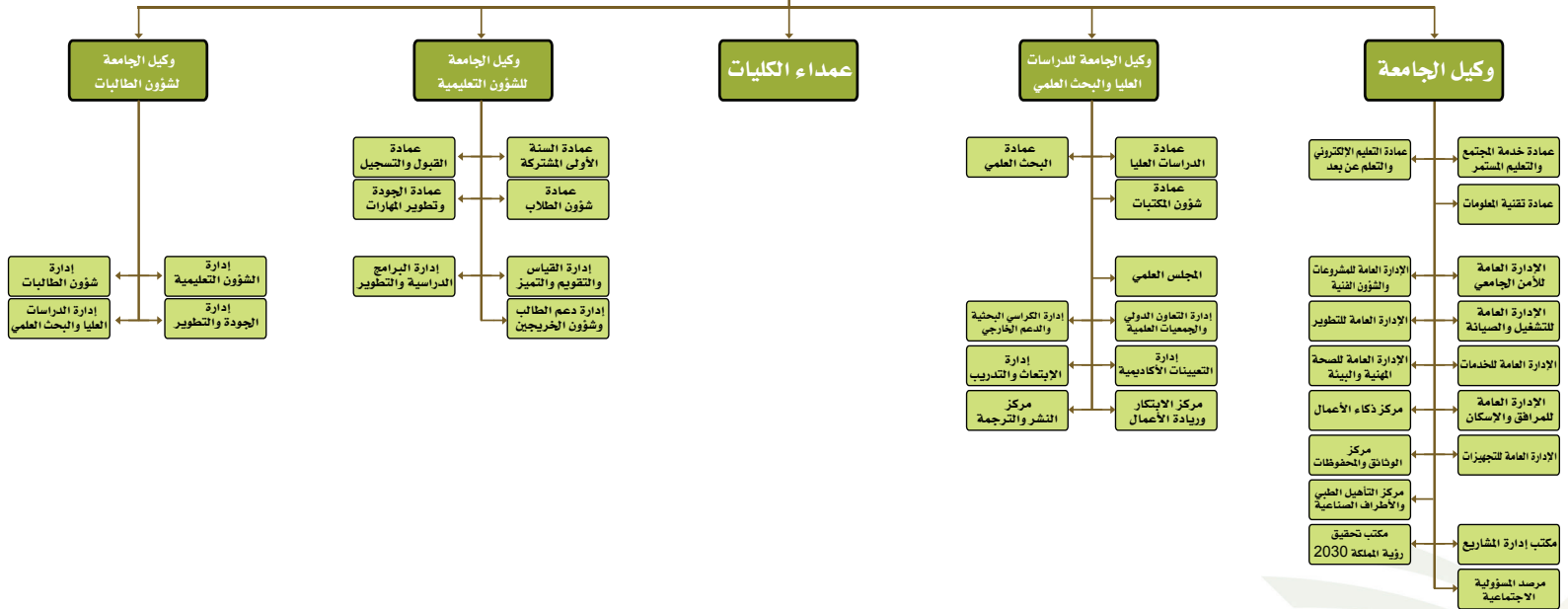
سعت جامعة المجمع منذ تأسيسها إلى تعريف المهام الرئيسة التي ستضطلع بها في منطقتها الجغرافية، نظراً لأهمية تأطير هذه المهام لأعمال الجامعة، ومدى تأثير تعريف هذه المهام على أولويات الجامعة ورؤيتها المستقبلية. وقد تم تحديد هذه المهام من خلال قراءات متعمقة في الأسباب الرسمية لنشأة الجامعة، واستقراء العديد من الاتجاهات الدولية في هذا



## (٢/٢/٢) الهيكل التنظيمي

إن أحد محددات كفاءة إدارة الجامعات وتحقيق رسالتها وأهدافها هو الهيكل التنظيمي، الذي يخلق الانسجام والتناغم بين كافة الأنشطة والممارسات والأهداف، بما يفرض تعزيز المرونة وتدفق المهام بين المستويات الهرارية والتنظيمية، وذلك وفق ثلاثة أبعاد هي مدى التعقد complexity أو عدد المستويات الإدارية، ومستوى الرسمية formalization أي درجة اتباع اللوائح الإدارية والعمل وفق التوصيف الوظيفي، واخيراً درجة المركزية centralization، أي نمط تركيز السلطة ودرجة مشاركة المستويات التنفيذية وذوي العلاقة والمستفيدين. وتسعى جامعة المجمعة إلى تحديث هيكلها بشكل دوري منتظم.

## مدير الجامعة



## وكالات الجامعة (٣/٢/٢)

الوكالة	الأهداف
وكالة الجامعة	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. تحقيق التميز في الإنشاءات والتجهيزات الجامعية</li> <li>٢. استحداث الإجراءات، وكفاءة الأدوات وأتمتة العمليات.</li> <li>٣. تعزيز الشراكات المؤسسية.</li> <li>٤. اعتماد الجودة أكاديمياً وإدارياً.</li> <li>٥. التطوير المستمر للمهارات والآليات.</li> <li>٦. تعزيز الشراكة المجتمعية .</li> </ol>
وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. دعم برامج الابتعاث الخارجي والداخلي .</li> <li>٢. استقطاب الكفاءات المتميزة من حملة الشهادات العليا.</li> <li>٣. افتتاح برامج دراسات عليا تلبي احتياجات المجتمع.</li> <li>٤. دعم البحث العلمي لدراسة قضايا المجتمع.</li> <li>٥. توفير مصادر المعرفة الحديثة لمنسوبي الجامعة.</li> <li>٦. تدعيم الترجمة والنشر العلمي بالجامعة.</li> <li>٧. إنشاء كراس بحثية لدراسة القضايا العلمية والمجتمعية.</li> <li>٨. تبني المخترعين والمبتكرين.</li> <li>٩. فتح قنوات للتعاون الدولي مع الجامعات المحلية والعالمية.</li> <li>١٠. تنظيم مشاركة منسوبي في المؤتمرات والمعارض العلمية.</li> </ol>
وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. تنمية مهارات الطالب والعناية باحتياجاته المهنية والتربوية.</li> <li>٢. تطوير البرامج التعليمية وفق معايير الجودة .</li> <li>٣. الارتقاء باستراتيجيات التعليم والتعلم لتحسين المخرجات.</li> <li>٤. تطوير عملية التقويم بما يحقق رفع كفاءة المخرجات.</li> <li>٥. إقامة برامج التبادل المعرفي بما يساعد على تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة.</li> <li>٦. التواصل مع الخريجين والاستفادة من تجاربهم.</li> </ol>

## وكالة الجامعة لشؤون الطالبات

١. بناء الشخصية المتوازنة والمتكاملة للطالبات، لتكون نافعة لنفسها ولمجتمعها.
٢. تهيئة البيئة التعليمية والبحثية المناسبة للطالبات، بما ينعكس إيجاباً على التحصيل الأكاديمي والإبداع والابتكار.
٣. تطوير قدرات ومهارات الكوادر الأكاديمية والإدارية النسائية.
٤. بناء شراكات فاعلة مع مؤسسات مجتمعية، وتشجيع مبادرات المجتمع في الشراكة المجتمعية.
٥. دعم الإرشاد الأكاديمي ونشر ثقافته بين الطالبات، وتشجيع مبادرات وممارسات الإرشاد الأكاديمي المميزة بأقسام الطالبات .
٦. إبراز قيمة النشاط، وتفعيل دور الطالبة بالمشاركة في الأنشطة الطلابية
٧. بناء الشخصية المتوازنة والمتكاملة للطالبات، لتكون نافعة لنفسها ولمجتمعها.
٨. تهيئة البيئة التعليمية والبحثية المناسبة للطالبات، بما ينعكس إيجاباً على التحصيل الأكاديمي والإبداع والابتكار.
٩. تطوير قدرات ومهارات الكوادر الأكاديمية والإدارية النسائية.
١٠. بناء شراكات فاعلة مع مؤسسات مجتمعية، وتشجيع مبادرات المجتمع في الشراكة المجتمعية.
١١. دعم الإرشاد الأكاديمي ونشر ثقافته بين الطالبات، وتشجيع مبادرات وممارسات الإرشاد الأكاديمي المميزة بأقسام الطالبات.
١٢. إبراز قيمة النشاط، وتفعيل دور الطالبة بالمشاركة في الأنشطة الطلابية

## (٤/٢/٢) الكليات والأقسام العلمية

إن قرار إنشاء الجامعة بضم كليات كانت موجودة بالفعل في كل من الجامعة والزلفي والغطا وحوطة سدير كانت تتبع سابقا لجامعة الملك سعود أو جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن أو جامعة القصيم، فضلا عن أن بعض تلك الكليات عانت من تعدد مرجعياتها خلال فترة زمنية قصيرة، فمن وزارة التربية والتعليم، إلى جامعة الأميرة نورة، ثم إلى جامعة الملك سعود، وأخيرا إلى جامعة المجمعة، وفي المقابل النظر إلى الواقع للنهوض به في كافة الكليات القائمة حاليا، وبكل ما تحمله من أوجه قصور ومعاناة، كما يضع هذا السياق أولويات تتعلق بدراسة الآثار السالبة المتوقعة من انتقال المرجعية والتبعية من الجامعات السابقة إلى جامعة المجمعة. الجدول التالي يحتوي أسماء الكليات والأقسام الأكاديمية التابعة لها والدرجات العلمية التي تمنحها:

م	اسم الكلية	البرنامج الأكاديمي	القسم الأكاديمي	طلاب/طالبات	عدد الساعات الدراسية	عدد ساعات السنة التحضيرية
١	إدارة الأعمال - المجمعة	الإدارة المالية	إدارة الأعمال	طلاب وطالبات	١٣٢	---
		المحاسبة	المحاسبة	طلاب وطالبات	١٢٩	---
		القانون	القانون	طلاب وطالبات	١٤٠	---
٢	العلوم الطبية التطبيقية	برنامج بكالوريوس التمريض	قسم التمريض	طلاب وطالبات	١٠٥	٢٩
		برنامج بكالوريوس العلاج الطبيعي والتأهيل الصحي	قسم العلاج الطبيعي	طلاب وطالبات	١٠٨	٢٩
		برنامج بكالوريوس علوم المختبرات الطبية	قسم المختبرات الطبية	طلاب وطالبات	١٠٥	٢٩
		برنامج بكالوريوس تكنولوجيا الأجهزة الطبية	قسم تقنية الأجهزة الطبية	للطلاب	١١١	٢٩
		برنامج الأشعة والتصوير الطبي	قسم الأشعة والتصوير الطبي	طلاب وطالبات	١١٢	٢٩
		برنامج المعلوماتية الصحية	قسم الصحة العامة	للطلاب	١٠٣	٢٩

---	١٣٢	طلاب وطالبات	إدارة أعمال	برنامج نظم المعلومات الادارية	كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالغايط	٣
---	١٤٠	طلاب	القانون	القانون		
---	١٣٦	طلاب وطالبات	اللغة الإنجليزية	اللغة الانجليزية		
---	١٣٢	طلاب وطالبات	قسم ادارة الأعمال	برنامج ادارة الأعمال	كلية العلوم والدراسات الانسانية برماح	٤
---	١٢٨	طلاب وطالبات	قسم اللغة الإنجليزية	برنامج اللغة الإنجليزية		
---	١٢٠	طلاب وطالبات	قسم اللغة الإنجليزية	برنامج اللغة الإنجليزية		
---	١٣٠	طلاب وطالبات	قسم اللغة الانجليزية	برنامج الدراسات الاسلامية		
٢٩	١٦٥	طلاب وطالبات	يوجد بالكلية ٦ أقسام علمية تدعم البرنامج	بكالوريوس طب وجراحة الأسنان	طب الأسنان	٥
---	١٤٤	طلاب وطالبات	قسم اللغة العربية	برنامج اللغة العربية	كلية التربية بالمجموعة	٦
---	١٤٤	طلاب وطالبات	قسم اللغة الإنجليزية	برنامج اللغة الإنجليزية		
---	١٤٤	طالبات	قسم الدراسات الإسلامية	برنامج الدراسات الإسلامية		
---	١٤٤	طلاب وطالبات	قسم التربية الخاصة	برنامج التربية الخاصة		
---	١٤٤	طالبات	قسم الأحياء	برنامج الأحياء		
---	١٤٤	طالبات	قسم الرياضيات	برنامج الرياضيات		
---	١٤٤	طالبات	قسم رياض الأطفال	برنامج رياض الأطفال		

---	١٣٨	طلاب وطالبات	قسم الدراسات الإسلامية	بكالوريوس الدراسات الإسلامية	كلية التربية – الزلفي	٧
---	١٣٦	طلاب وطالبات	قسم اللغة العربية	بكالوريوس اللغة العربية		
---	١٤٠	طلاب وطالبات	قسم اللغة الإنجليزية	بكالوريوس اللغة الإنجليزية		
٢٩	١٢٦	طلاب وطالبات	علوم الحاسب	علوم الحاسب	علوم الحاسب والمعلومات	٨
٢٩	١٢٤	طلاب وطالبات	تقنية المعلومات	تقنية المعلومات		
٢٩	١٢٣	---	نظم المعلومات	نظم المعلومات		
٢٩	١٣١	---	هندسة الحاسب	هندسة الحاسب		
٣٢	١٧٣	طلاب وطالبات	يوجد بالكلية عدة أقسام علمية تدعم البرنامج	برنامج بكالوريوس الطب والجراحة	كلية الطب	٩
---	١٣٧	طلاب وطالبات	الرياضيات	بكالوريوس الرياضيات	العلوم بالزلفي	١٠
	١٣٢	طلاب وطالبات	علوم الحاسب والمعلومات	بكالوريوس علوم الحاسب وتقنية المعلومات		
٢٩	١٣٦	طلاب وطالبات	الكيمياء	بكالوريوس الكيمياء		
---	١٣٦	طلاب وطالبات	الاحياء	بكالوريوس الأحياء		
---	١٣٨	طلاب وطالبات	الفيزياء	الفيزياء		

---	١٣٠	طلاب وطالبات	الدراسات الإسلامية المعاصرة	الدراسات الإسلامية المعاصرة	العلوم والدراسات الإنسانية بحوطة سدير	١١
٨	١٣٢	طلاب وطالبات	اللغة الإنجليزية	اللغة الإنجليزية		
---	١٣٢	طلاب وطالبات	إدارة الأعمال	إدارة الأعمال		
---	١٣٧	طلاب	الرياضيات	الرياضيات		
---	١٣٢	طلاب	المالية	المالية		
٢٩	١٣٩	طلاب	الهندسة الكهربائية	الهندسة الكهربائية	الهندسة	١٢
٢٩	١٣٦	طلاب	الهندسة المدنية والبيئية	الهندسة المدنية		
٢٠	١٣٩	طلاب	الهندسة الميكانيكية والصناعية	الهندسة الميكانيكية		

\* المصدر: وكالة الجامعة للشؤون التعليمية- إدارة الخطط والبرامج الدراسية

### (٥/٢/٢) معاهد البحوث والمراكز العلمية

م	اسم العمادة أو المركز
	معهد الدراسات والخدمات الاستشارية
	مركز الوثائق والمحفوظات
	مركز النشر والترجمة
	مركز الابتكار وريادة الأعمال
	مركز بحوث العلوم الإدارية والإنسانية
	مركز بحوث العلوم الصحية والأساسية
	مركز بحوث العلوم الهندسية والتطبيقية
	مركز اللغة العربية للناطقين بغيرها



(٣/٢) إحصاء طلبة الجامعة (١٤٤١/١٤٤٠هـ)

المجموع الكلي	المجموع		غير سعودي			سعودي			الكلية
	أنثى	ذكر	المجموع	أنثى	ذكر	المجموع	أنثى	ذكر	
١٨٢	٨٤	٩٨	.	.	.	١٨٢	٨٤	٩٨	طب الأسنان
٢٧٥٠	٧٠٣	٢٠٤٧	٣٦	٦	٣٠	٢٧١٤	٦٩٧	٢٠١٧	إدارة الاعمال
١١٩٠	٤٦٩	٧٢١	١٧	٦	١١	١١٧٣	٤٦٣	٧١٠	عمادة السنة الأولى المشتركة
٣٩٠	.	٣٩٠	١١	.	١١	٣٧٩	.	٣٧٩	الهندسة بالمجمعة
١١٤٩	٤٦٩	٦٨٠	١٨	١١	٧	١١٣١	٤٥٨	٦٧٣	العلوم والدراسات الانسانية بالغاظ
١٧٨٩	٨٢٦	٩٦٣	٢٢	٩	١٣	١٧٦٧	٨١٧	٩٥٠	العلوم والدراسات الانسانية بحوطة سدير
١٨٧٤	١٠٩٠	٧٨٤	٢١	١٢	٩	١٨٥٣	١٠٧٨	٧٧٥	العلوم والدراسات الإنسانية - رماح
٤٧٥	.	٤٧٥	٨	.	٨	٤٦٧	.	٤٦٧	المجتمع بالمجمعة
٦٦١	٢٦٠	٤٠١	.	.	.	٦٦١	٢٦٠	٤٠١	العلوم الطبية التطبيقية
٢٩٣٠	١٥١٨	١٤١٢	١٠٦	١٦	٩٠	٢٨٢٤	١٥٠٢	١٣٢٢	التربية بالزلفي
٢٢٦٧	١٧٦٧	٥٠٠	٣٥	٢٨	٧	٢٢٣٢	١٧٣٩	٤٩٣	التربية
٨١٨	٣٤٣	٤٧٥	١٨	٤	١٤	٨٠٠	٣٣٩	٤٦١	العلوم بالزلفي
٣٣٠	١٠٢	٢٢٨	.	.	.	٣٣٠	١٠٢	٢٢٨	الطب
٤٠٤	٢٠٢	٢٠٢	١٣	١	١٢	٣٩١	٢٠١	١٩٠	علوم الحاسب والمعلومات
٢١٧	٧٧	١٤٠	.	.	.	٢١٧	٧٧	١٤٠	معهد الدراسات والخدمات الاستشارية
٨٧	٢٤	٦٣	.	.	.	٨٧	٢٤	٦٣	عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر
١٧٤٢٦	٧٩١٠	٩٥١٦	٣٠٥	٩٣	٢١٢	١٧١٢١	٧٨١٧	٩٣٠٤	المجموع

\* المصدر مركز ذكاء الأعمال.

(٤/٢) إحصاء أعضاء هيئة التدريس (١٤٤٠/١٤٤١هـ)

مجموع	مدرس لغة	معيد	محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الجنس	الكلية
٤٥	٠	٢	١٩	١٩	٤	١	ذكر	كلية علوم الحاسب والمعلومات
٣٣	٠	١٣	١٠	١٠	٠	٠	أنثى	
٤٨	٢	١٤	١٢	١٤	٣	٣	ذكر	كلية طب الاسنان بالزلفي
٢٣	٠	٨	١	١١	١	٢	أنثى	
٦٨	٠	١١	١٩	٢٨	١٠	٠	ذكر	كلية الهندسة بالمجمعة
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	أنثى	
١٩	٠	٠	٦	١١	٢	٠	ذكر	كلية المجتمع في المجمعة
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	أنثى	
٥٧	٠	٣	١٠	٣٧	٧	٠	ذكر	كلية العلوم والدراسات الانسانية برماح
٤٩	٠	٧	٢٠	٢١	١	٠	أنثى	
٥٥	٠	٢	٩	٣٨	٦	٠	ذكر	كلية العلوم والدراسات الانسانية بحوطة سدير
٥٨	٠	٢١	١٦	١٩	٢	٠	أنثى	
٦٨	٠	٦	٣٠	٢٩	٣	٠	ذكر	كلية العلوم والدراسات الانسانية بالغايط
٣٢	٠	١٨	٨	٦	٠	٠	أنثى	

٨٩	.	١٢	١٨	٤٦	٨	٥	ذكر	كلية العلوم بالزلفي
٤٥	.	١٠	٢٠	١٥	.	.	أنثى	
٩٣	.	١٧	٢٤	٤٢	٩	١	ذكر	كلية العلوم الطبية التطبيقية بالمجمعة
٣٨	.	١٣	١٠	١٢	٢	١	أنثى	
١١١	.	٣٢	٤	٧٠	٥	.	ذكر	كلية الطب بالمجمعة
٣١	.	٩	٢	١٨	٢	.	أنثى	
٨٩	٢	٥	١٩	٤٩	١٢	٢	ذكر	كلية التربية بالمجمعة
١٤٧	.	٣٣	٦٢	٤٨	٤	.	أنثى	
٩٣	١	٢	٢٠	٤٠	٢٣	٧	ذكر	كلية التربية بالزلفي
٦٦	.	١٢	٢٤	٢٩	١	.	أنثى	
٦٧	.	٣	٢٤	٣٥	٥	.	ذكر	كلية ادارة الاعمال
١٨	.	٨	٢	٧	١	.	أنثى	
٢٦	٣	.	٢١	٢	.	.	ذكر	عمادة السنة الأولى المشتركة
٤	.	.	٣	١	.	.	أنثى	
١٤٧٢	٨	٢٦١	٤١٣	٦٥٧	١١١	٢٢	المجموع	

## (٥/٢) الجامعة من الخطة الأولى إلى الثانية

العنصر	الخطة الأولى ٢٠١٢-٢٠١٥	الثانية ٢٠١٥-٢٠١٩
المحاور الاستراتيجية	٤	٧
الأهداف الاستراتيجية	٤	٧
الأهداف التفصيلية	٤١	٣٨
المبادرات	٤٣٧	١١٤
المؤشرات	١٠٧	٨٩
منهجية إعداد الخطة	بطاقة الأداء المتوازن ومنظوراتها الأربعة ( مستفيدون- تعلم ونمو- عمليات داخلية- مالي واقتصادي)	نموذج كوفمان ومراحلها الثلاثة
رؤية الجامعة	" أن تكون جامعة المجمع بيئة أكاديمية عالية الجودة لهيئة مستقبل منافس لخريجها يحقق أهداف التنمية المستدامة"	" أن تكون جامعة المجمع مؤسسة تعليمية متميزة في أدائها وجودة برامجها، تفي بتطلعات المجتمع المحلي والوطني، وتسهم في تحقيق توجهاته التنموية والتنافسية.
رسالة الجامعة	" تقدم جامعة المجمع خدمات تعليمية وبحثية متطورة من خلال منظومة أكاديمية قادرة على المنافسة في إطار من المسؤولية المهنية والشراكة المجتمعية الفاعلة."	" تلتزم جامعة المجمع بتقديم برامج تعليمية نوعية، ودعم المشاريع البحثية والمبادرات المجتمعية التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الولاء والانتماء للوطن بقيمه الثقافية وتراثه الحضاري "

<p>١. الاحترام والتقدير</p> <p>٢. الإبداع والابتكار</p> <p>٣. الولاء والانتماء المؤسسي</p> <p>٤. الالتزام والمهنية</p> <p>٥. المشاركة والعمل المؤسسي</p> <p>٦. الشفافية والنزاهة</p> <p>٧. المساءلة والمسؤولية</p>	<p>١. الإتقان والجودة.</p> <p>٢. العمل بروح الفريق.</p> <p>٣. الأصالة.</p> <p>٤. الإبداع.</p> <p>٥. العدالة.</p> <p>٦. المبادرة.</p>	<p>القيم المؤسسية للجامعة</p>
--	--	-------------------------------

## (٦/٢) التحليل الاستراتيجي للواقع: SWOT

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج التحليل الاستراتيجي، يمكن تحديد أهم عناصر القوة والضعف بالبيئة الداخلية لجامعة المجمعة، والتي تؤثر على أدائها المؤسسي العام وتطورها المستقبلي، بالإضافة إلى أفضل الفرص المتاحة وأكثر التحديات تأثيراً على وضعها المستقبلي، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

## أهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للجامعة

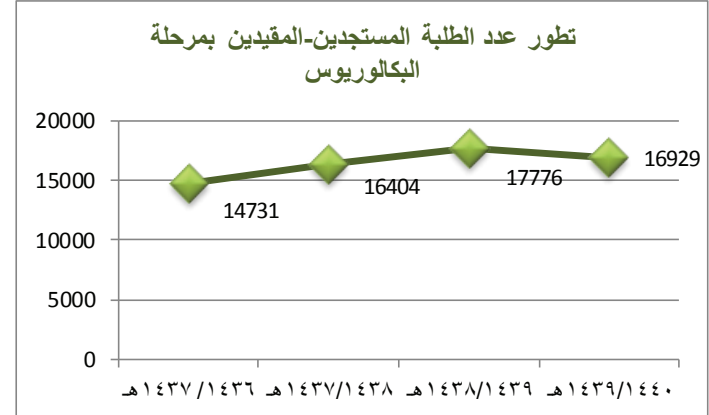
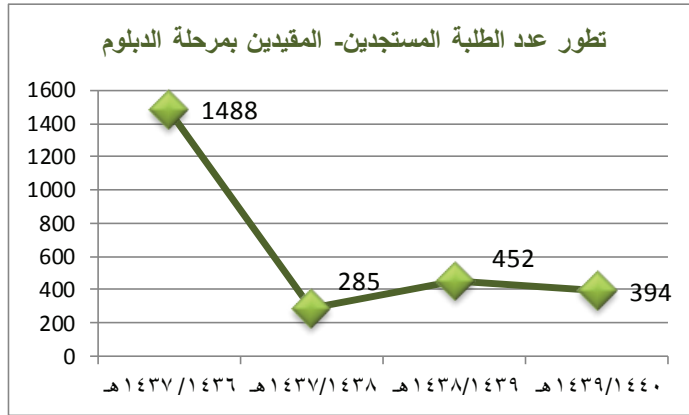
أهم عناصر الضعف	أهم عناصر القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف موازنة مخرجات بعض البرامج لمتطلبات سوق العمل.</li> <li>- عدم ربط بعض المبادرات والمشاريع بالأولويات الاستراتيجية.</li> <li>- وجود بعض أنواع المقاومة للتغيير والتطوير.</li> <li>- ضعف فعالية نظام الإرشاد الأكاديمي ومنظومة الأنشطة الطلابية.</li> <li>- حاجة عدد من الكليات والأقسام العلمية إلى إعادة هيكلة تنظيمية.</li> <li>- ضعف الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن بعض الخدمات.</li> <li>- ضعف أثر البحث العلمي على المجتمع المحلي وقضايا التنمية.</li> <li>- ضعف جاهزية بعض البرامج لاستيفاء متطلبات الاعتماد.</li> <li>- تدني عناصر الاستمرارية والاستدامة لبعض مبادرات خدمة المجتمع.</li> <li>- ضعف كفاية بعض التجهيزات التعليمية والبحثية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق الجامعة للاعتماد المؤسسي.</li> <li>- تحقيق الجامعة لعدد من الجوائز الوطنية والدولية.</li> <li>- استكمال العديد من المرافق الجامعية ومشاريع البنية التحتية.</li> <li>- اهتمام القيادات العليا ببناء السمعة المؤسسية المتميزة.</li> <li>- تميز منظومة الخدمات الالكترونية للطلبة والمندوبين.</li> <li>- توافر العديد من الكوادر المتميزة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.</li> <li>- إعداد كافة الوحدات لأدلة تنظيمية وإجرائية.</li> <li>- تزايد الاهتمام بتعزيز أخلاقيات وقيم الوظيفة العامة.</li> <li>- دعم العديد من المشاريع البحثية النوعية والتطبيقية.</li> <li>- وجود شراكات متعددة مع الجامعة على المستوى الوطني والدولي.</li> </ul>
أهم التحديات المؤثرة	أهم الفرص المتاحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على منظومة القيم لدى الشباب.</li> <li>- متطلبات الوفاء بتطلعات واحتياجات المجتمع المحلي والوطني.</li> <li>- التنافس في استقطاب الكفاءات الأكاديمية المتميزة.</li> <li>- تغيير احتياجات ومتطلبات سوق العمل والانتاج.</li> <li>- التغيير السريع في التخصصات العلمية والأكاديمية.</li> <li>- مستوى التأهيل العلمي لمخرجات التعليم قبل الجامعي.</li> <li>- الحاجة لاستكمال البنية التحتية والمشاريع الإنشائية.</li> <li>- متطلبات تحقيق الموازنة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠.</li> <li>- حدة التنافس للترتيب والتصنيف الوطني والدولي للجامعات.</li> <li>- تدني إسهام قطاع الصناعة والأعمال في تمويل البحث العلمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود رؤية المملكة ٢٠٣٠ كموجه لبرامج التطوير وخطط الإصلاح.</li> <li>- دعم الدولة للتعليم الجامعي وتطويره.</li> <li>- وجود عدد من الهيئات الداعمة للجودة والاعتماد.</li> <li>- التوجه الوطني نحو اقتصاد المعرفة ودعم الابتكار.</li> <li>- وجود استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة.</li> <li>- عودة العديد من المبتعثين بعد الانتهاء من برامجهم.</li> <li>- توافر الخطط التنموية كداعم للاستشراف وتوجيه خطط الجامعات.</li> <li>- وجود العديد من المؤسسات الصناعية والقطاع الخاص في المجتمع.</li> <li>- التوجه الوطني نحو دعم التمايز والتنوع في برامج الجامعات.</li> <li>- وجود برامج لرأس المال البشري والاجتماعي وجودة الحياة في الرؤية.</li> </ul>

## (٧/٢) النمو النوعي للجامعة

منذ نشأة الجامعة في عام ١٤٣٠هـ وتتسارع الخطوات لتطوير الكليات القائمة وإنشاء كليات وإضافة أقسام وتخصصات جديدة يحتاجها سوق العمل لتسيير الجامعة في ركب التطور والرقى، وقد شهدت الجامعة منذ نشأتها وحتى العام الحالي ١٤٤٠هـ نمواً وتطوراً في شتى الجوانب، خاصة في البنية التحتية والنواحي العلمية والأكاديمية والإدارية والرياضية، وصاحب ذلك نمو في أداء الجامعة على المستوى الوطني والإقليمي، وهذا ما يتضح من العرض التالي :

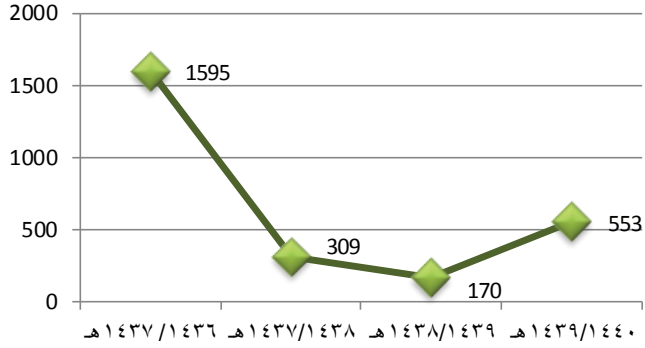
المؤشر	١٤٣٦/١٤٣٧ هـ	١٤٣٧/١٤٣٨ هـ	١٤٣٨/١٤٣٩ هـ	١٤٣٩-١٤٤٠ هـ
عدد الطلبة المستجدين- المقيدين ( بكالوريوس)	١٤٧٣١	١٦٤٠٤	١٧٧٧٦	١٦٩٢٩
عدد الطلبة المستجدين- المقيدين (دبلوم)	١٤٨٨	٢٨٥	٤٥٢	٣٩٤
عدد الخريجين بكالوريوس	٩٠٥	٧٠٨٥	٤٢٨٦	٣٠٧٧
عدد الخريجين دبلوم	١٥٩٥	٣٠٩	١٧٠	٥٥٣
عدد الخريجين ماجستير	٧	٧	٣	٨٦
عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين	٧٧٦	٧٩٣	٨٠٢	٨٣٤
عدد أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين	٨٣٧	٧٩٠	٧٤٤	٦٢٣
عدد الأبحاث المدعومة	٨١	٩٠	١٠٧	٢٠٥
عدد الأبحاث المنشورة في مجلات دولية	٤١٠	٤٢٠	٤٤٠	٥٤٧
معدل الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس	%٥٣	%٥٤	%٥٧,٢	%٨٥=٥٤٧/٦٥٠
ميزانية الجامعة	١٠٣٨٩٧٠٠٠٠	٨٠٢٨٩٦٦٢٥	٨٩٣٠٣٧٠٠٠	٨٩٢١٩٢٠٠٠
عدد الموظفين	٢٢٦٠	٢٠٨٤	٢١٤٥	٢١١٩

٧,٩ مليون	٧,٨ مليون	٢,٥ مليون	١,٧ مليون	معدل الدخول على البوابة الالكترونية للجامعة
٩١٣٧٨	٨٩٥٢٠	٣٢٤٨٠	٥٩٦٦٤	معدل زيارة مكتبات الجامعة
٢١	١١٤	٥٨	٤٦	عدد المبتعثين الذين أكملوا برامجهم

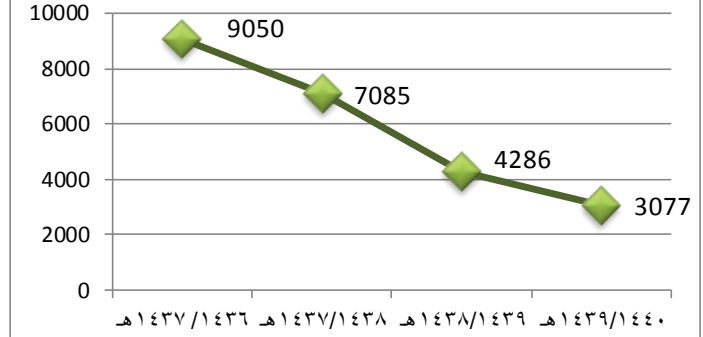




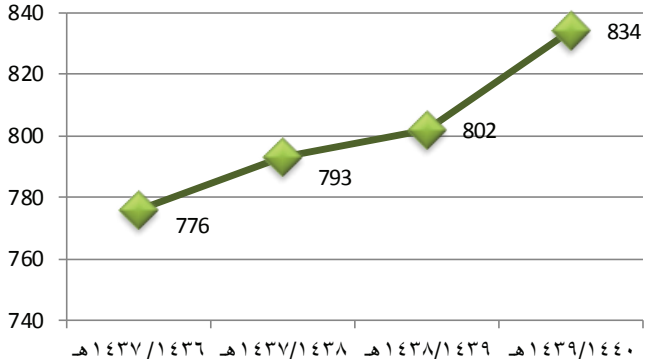
تطور عدد الخريجين بمرحلة الدبلوم



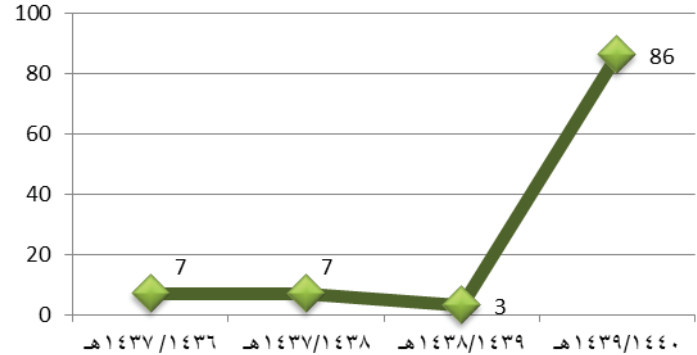
تطور عدد الخريجين بمرحلة البكالوريوس

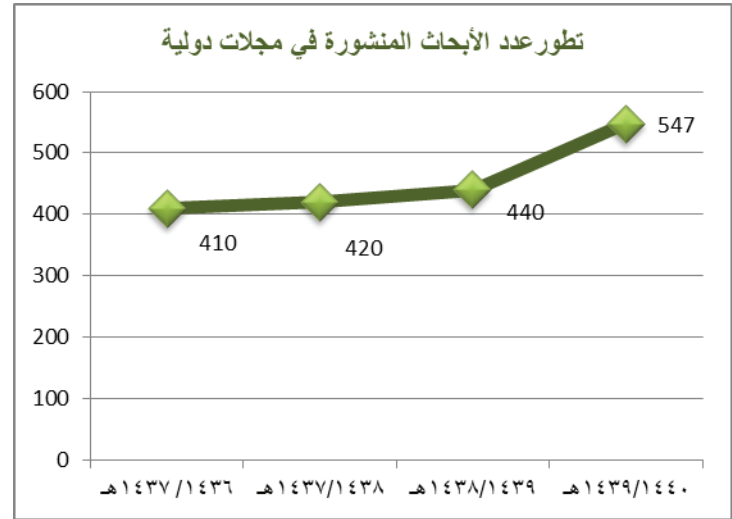
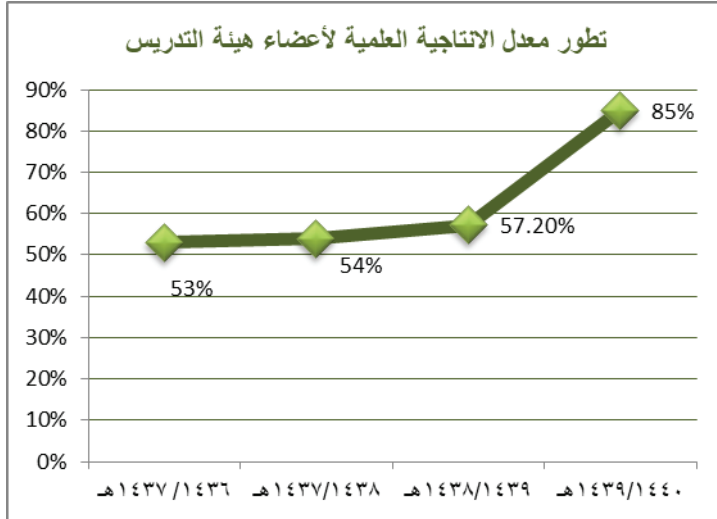
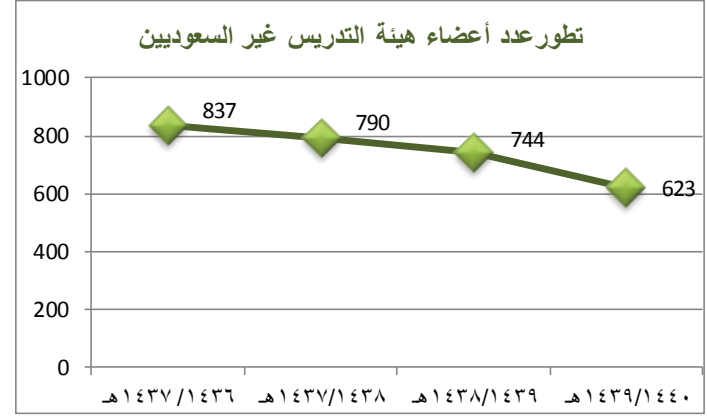
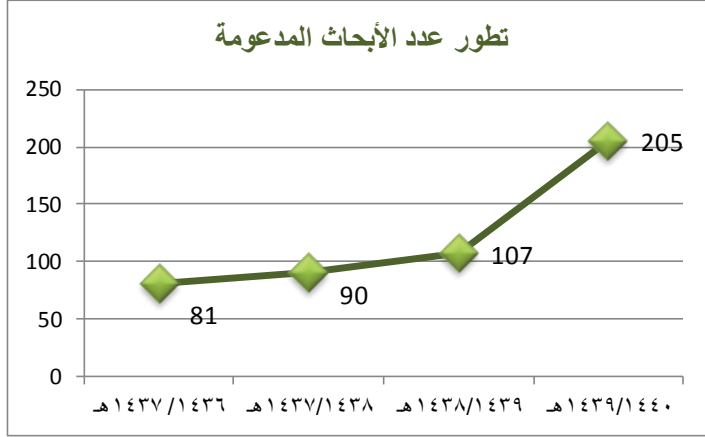


تطور عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين

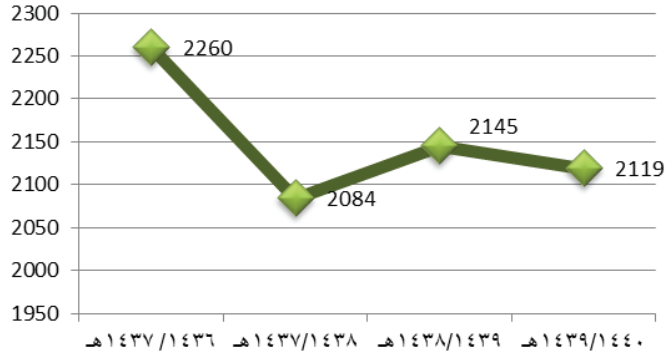


تطور عدد الخريجين بمرحلة الماجستير

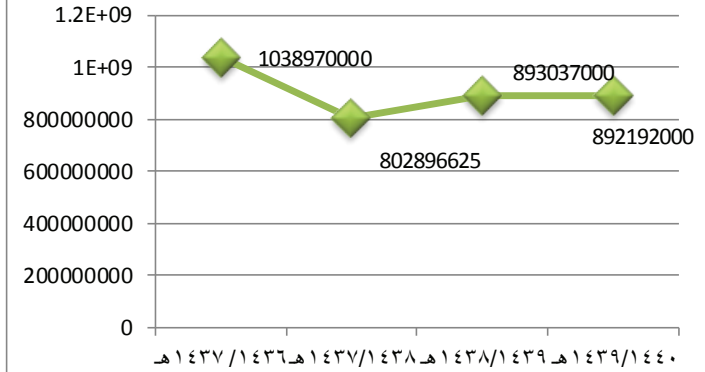




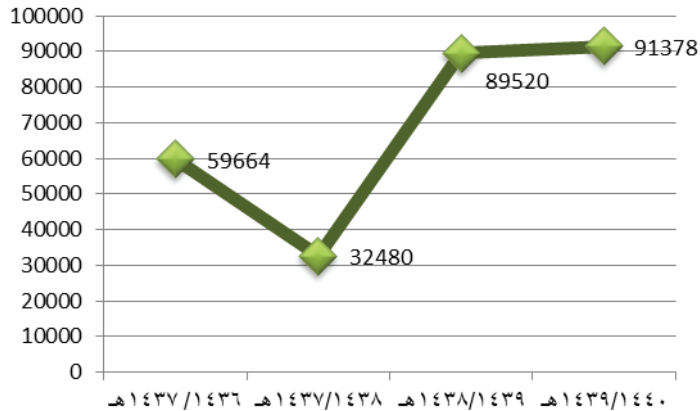
تطور عدد الموظفين



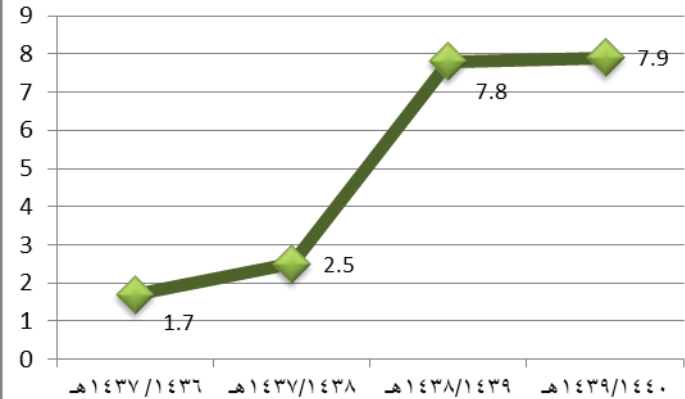
تطور ميزانية الجامعة

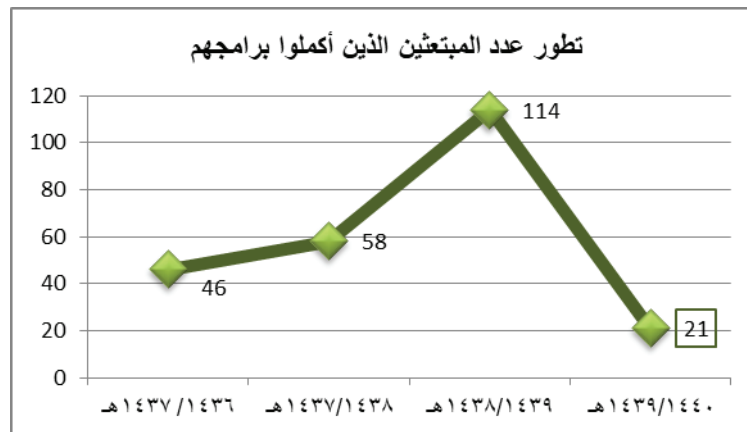


تطور عدد زيارات مكتبات الجامعة



تطور عدد زوار البوابة الالكترونية للجامعة (بالمليون)







ثالثاً: السياق الوطني والدولي  
National, International Context

يمثل نسق التعليم الجامعي جزء لا يتجزأ من النسق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الشامل لأي مجتمع، ومن ثم لا يمكن أن تكون الجامعات بمنأى عن الاتجاهات والتوجهات الكبرى والمؤثرة megatrends والتي تمثل تغيرات وتطورات طويلة المدى وعميقة التأثير في هذا العصر فائق السرعة في تطوره وفي تجدد ملامحه وسماته، وفي تشابك مشكلاته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتقنية.

وفي مثل هذا العالم دائم التغير وسريع التطور، ينبغي أن تتصف النظم التعليمية بالمرونة في بنيتها، وفي مساراتها والانتقال بين فروعها، وفي مناهجها وتخصصاتها، وفي سنوات الدراسة فيها، وفي وسائل تقويمها، وغيرها، كمتطلب ضروري لاستيعاب التغيرات الكبرى والمواءمة مع التوجهات الجديدة والمؤثرة على كافة المجالات، ولمواجهة الحاجات المتجددة لسوق العمل ومشكلات الاقتصاد ومطالب الحياة الاجتماعية والثقافية.

وانطلاقاً من الهدف العام المعني بتحليل التوجهات العالمية والتغيرات المستقبلية المؤثرة في وضع الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة ٢٠٢٠-٢٠٢٥ تم تلخيص أهم التوجهات العالمية والمتغيرات المستقبلية في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال الاطلاع على مجموعة من البحوث والتقارير الصادرة عن مؤسسات عالمية مثل (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة «اليونسكو»، الإتحاد الدولي للجامعات، إتحاد الجامعات العربية ومنظمات التصنيف الدولي للجامعات،...) وتحليلها وإستخلاص أهم ما يمكن أن يستفاد منه.

وفيما يلي، يمكن استعراض أبرز التوجهات العالمية والوطنية المؤثرة على سياق التعليم الجامعي، لاستثمار تلك التوجهات والتكيف معها فيما يساعد على الوفاء برسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

### (١/٣) رؤية المملكة ٢٠٣٠ وانعكاسها على الخطة:

لقد أشار معالي مدير الجامعة الدكتور خالد بن سعد المقرن أهمية رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تعبر عن رؤية شاملة ومستقبلية وواضحة تحتوي على برامج عديدة وهامة مثل البرامج الاقتصادية والاجتماعية والتنموية والتعليمية والتي يمكن من خلالها وضع

الخطط الاستراتيجية والتنفيذية بمؤشرات أداء واضحة تدعم وتتكامل مع مؤشرات رؤية المملكة وتضمن توحيد الجهود والطاقات لمختلف القطاعات للارتقاء بالمملكة على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية. وتمثل رؤية المملكة ٢٠٣٠ البيان والتوجيه الاستراتيجي لكافة المؤسسات والقطاعات نحو المسار الحق للمملكة في إطار دورها المحوري عربياً وإسلامياً.

إن اهتمام القيادة الحكيمة في المملكة العربية السعودية وعلى رأسها خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز -حفظه الله- بهذه الرؤية وتدشينها يبين مدى أهميتها وتأثيرها الآني والمستقبلي وما تحمله من قيم وتفصيل تستوجب التفاعل الحقيقي للمسؤولين والمواطنين معها والعمل على تحقيق أهدافها. حيث انها تحتاج الى العمل الدؤوب والصبر والمثابرة والإخلاص والتضحية لمستقبل مشرق وواعد لنا ولأجيالنا القادمة بإذن الله.

وتعتبر رؤية السعودية ٢٠٣٠، من أهم المبادرات المعاصرة والمستقبلية على مستوى المملكة والتي شملت خطاً واسعاً من بينها برامج اقتصادية واجتماعية وتنموية تستهدف تجهيز السعودية لمرحلة ما بعد النفط، ولهذه الرؤية ما تستحقه من أهمية، وما تحمله من قيمة، وما تعنيه من تأثير، كما أن هذه الرؤية بما تضمنته من تفاصيل تستوجب على جميع المؤسسات خاصة الجامعات التفاعل الحقيقي معها، حتى يكونوا شركاء فيها بالارتقاء بأعمالهم، ومضاعفة عطائهم، وذلك للوصول إلى أهدافها. وتعتمد الرؤية على محاور ثلاثة: وهي المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح، وهذه المحاور تتكامل في سبيل تحقيق أهدافها وتعظيم الاستفادة من مرتكزاتها إذ يمثل المحور الأول: «المجتمع الحيوي» من خلال التركيز على بناء مجتمع حيوي، يعيش أفراده وفق المبادئ الإسلامية ومنهج الوسطية والاعتدال، معترين بهويتهم الوطنية وفخورين بإرثهم الثقافي في بيئة إيجابية جاذبة. بينما يركز المحور الثاني: «الاقتصاد المزدهر»، على توفير الفرص للجميع عبر بناء منظومة تعليمية مرتبطة باحتياجات سوق العمل، وتنمية الفرص للجميع وتنويع الاقتصاد وتوليد فرص العمل للمواطنين، كما يركز المحور الثالث من الرؤية على الحكومة الفاعلة من خلال تعزيز الكفاءة والشفافية وتشجيع ثقافة الأداء لتمكين الموارد والطاقات البشرية.

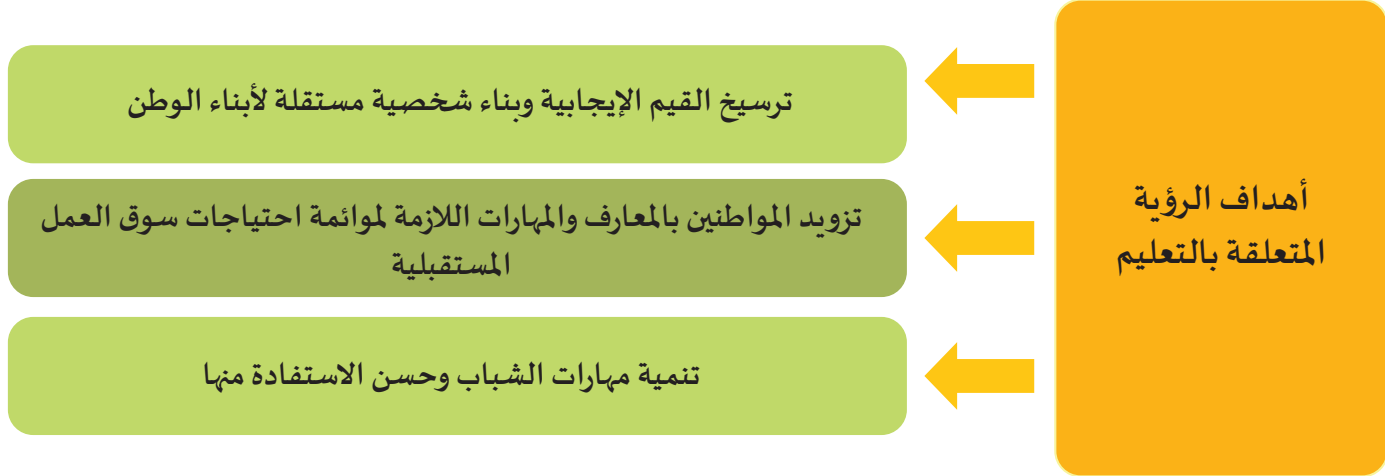


## وتضمنت ٢٤ هدفا رئيسا في إطار ثلاثة مسارات أو محاور أساسية هي:

١. مجتمع حيوي (قيم راسخة، بيئة عامرة، بنيانه متين)
  ٢. اقتصاد مزدهر. (استثماره فاعل، تنافسية جاذبة، فرص مثمرة)
  ٣. وطن طموح (حكومة فاعلة، مواطنة مسؤولة)
- ثلاثة محاور بنيت عليها رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من أجل تعزيز ركائز القوة لدى المملكة.



## التعليم ورؤية المملكة ٢٠٣٠



\*المصدر: رؤية المملكة ٢٠٣٠

١	ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلّم مدى الحياة للجميع.	٢	تحسين استقطاب المعلمين / أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم وتطويرهم.
٣	تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار.	٤	تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم.
٥	تعزيز القيم والمهارات للطلبة.	٦	تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
٧	تنوع مصادر تمويل مبتكرة وتحسين الكفاءة المالية. لقطاع التعليم	٨	رفع مشاركة القطاع الأهلي والخاص في التعليم.
٩	رفع جودة البحث العلمي والتطوير وخدمة المجتمع.		

## الأهداف العامة للتعليم ٢٠٢٠

## أبعاد المواطنة مع القيم المؤسسية الواردة في رؤية ٢٠٣٠

تمثل القيم المؤسسية القواعد الإرشادية والإطار السلوكي الذي يعبر عن هوية جامعة المجمع و فلسفتها، ويحكم جامعة المجمع منظومة لمجموعة من القيم المؤسسية التي تمثل التزامًا كاملاً لتحقيق الرضا لدى كافة الأطراف والمستفيدين من خدماتها داخل الجامعة وخارجها، وفي إدارة مرحلة التحول و انتقال الجامعة من مرحلة النشأة والتأسيس إلى مرحلة التطوير والتميز، وترتكز مجموعة القيم على الثقافة المؤسسية التي تحرص الجامعة على تعميمها وضمان التزام الجميع بمضامينها للارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي في إطار تنفيذ الأولويات والأهداف الاستراتيجية.

وبمراجعة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ اتضح ان هناك تقارب كبير بين قيم الجامعة الأساسية والقيم التي تسعى المملكة لتحقيقها عبر الرؤية في المجتمع وفي مختلف القطاعات داخل المملكة. فإنها تتمثل في الآتي:

- فيما يتعلق «بالعمل المؤسسي» ودعم الجامعة مشاركة الجميع في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها فهو يتوافق مع توجه المملكة من خلال الرؤية بإتاحة الفرصة للجميع للمبادرة والمشاركة لتحقيق التطلعات والأمال.
- وفيما يتعلق «بالإبداع والابتكار» فإن الجامعة تسعى لرعاية وتشجيع الإبداع والموهبة ودعم الابتكار على كافة المستويات وهو ما يتطابق مع رؤية المملكة لتحقيق جودة الخدمات ودعم روح المبادرة والمثابرة والقيادة لدى الطلاب.
- وفيما يتعلق «بالمهنية» وتوجه الجامعة بالتزام الجميع بأدوار ومهام الجامعة الرئيسية ودعم المعايير المهنية في الأداء فهو يتوافق مع مبادئ تحقيق الرؤية وذلك من خلال العمل بقيم الإتقان والانضباط لتحقيق التنمية.
- وفيما يتعلق «بالشفافية والنزاهة» وسعي الجامعة لتعزيز قيم الشفافية والنزاهة في جميع الإجراءات والممارسات فهو يتوافق مع توجه أساسي برؤية المملكة من خلال تعزيز و انتهاج الشفافية بكافة التعاملات والإجراءات في جميع القطاعات.
- اما فيما يتعلق «بالمساءلة والمسؤولية» من خلال تفويض المهام والصلاحيات وفق درجة المسؤولية والمحاسبة والمساءلة عن الأداء في إطار العدالة فهو يتوافق مع ما تضمنته الرؤية من توجه لتطبيق الحوكمة الرشيدة والمحاسبة والمساءلة وتحمل المسؤولية.
- وأخيراً فيما يتعلق «بالاستدامة» فإنها كقيمة محورية تعبر عن تعزيز استمرارية النجاح والنمو للبرامج المتميزة والمبادرات النوعية عالية الأثر، ويتوافق ذلك مع رؤية المملكة المرتكزة أساساً على أبعاد التنمية المستدامة لكافة جوانب الحياة والتنمية.

## (٢/٣) مصفوفة الاتساق مع السياق الوطني والدولي

انطلاقاً من الهدف العام المعني بتحليل التوجهات العالمية والتغيرات المستقبلية المؤثرة في وضع الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة ٢٠٢٠-٢٠٢٥ تم تلخيصها وتحليلها لبناء مصفوفة الاتساق معها، بما يدعم المسار الاستراتيجي السليم للخطة الثالثة.

م	المحور الاستراتيجي	أهم التوجهات الوطنية والدولية
١	الحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحديث الدوري للهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المرونة والانسائية وتدقيق العمل والمهام.</li> <li>• تعزيز أبعاد حوكمة الأداء ( الشفافية والرقابة والمساءلة عن النتائج).</li> <li>• نماذج حوكمة مؤسسات التعليم العالي من منظور مقارن: <ul style="list-style-type: none"> <li>- نموذج الحوكمة المرتكزة على دور الدولة The state- centered model</li> <li>- نموذج حوكمة المؤسسات كمجتمع ذاتي الإدارة self-governing community</li> <li>- نموذج الحوكمة المتوجه نحو السوق The market- oriented model</li> </ul> </li> <li>• مصفوفات المواءمة مع المتطلبات لسياسات وإجراءات العمل (Policies &amp; Procedures) والتوصيف الوظيفي (Job Description) ومصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات (Authority Matrix) وخطوات العمل الإجرائية (Business Processes)</li> <li>• أنظمة تقييم الأداء المستندة إلى المؤشرات</li> <li>• تعزيز أخلاقيات العمل والوظيفة لتحسين فعالية وكفاءة الأداء الإداري والمؤسسي ورفع مستوى الرضا لدى المستفيدين من الخدمات</li> <li>• تأسيس مركز تدريب متخصص بتطوير الكفاءات العاملة في الجامعة</li> </ul>

- إعداد خطط منهجية للموارد البشرية على مستوى.
- تعزيز النزاهة الإدارية والأكاديمية (المركز الدولي للنزاهة الأكاديمية) -CAI International center for academic integrity.
- تقييم نزاهة نظم التعليم Assessing the integrity of education systems مشروع يشارله باختصار INTES وهو خاص بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- التمويل المرتكز على الأداء Performance-based budgeting PBB والذي يراعي العلاقة بين مستوى تمويل البرامج والنتائج المتوقعة ومستوى الأداء.
- نظام التكاليف المبني على الأنشطة Activity Based costing (ABC) حيث يركز على فهم علاقة السبب والنتيجة بين الموارد المستهلكة بواسطة الأنشطة وتكلفة الإنفاق.
- التنبؤ والتحليل والتوقع للتدوير الوظيفي والتعاقب القيادي.
- تميز أنظمة الحوافز والترقيات بين المستويات الوظيفية بالجامعة.
- ربط حجم النفقات بأداء كل قطاع من قطاعات الجامعة.
- تحليل أنشطة الاستثمار في الجامعة.
- وضع دراسات الجدوى الاقتصادية المعنية بالفرص الاستثمارية للجامعة.
- إعداد خطة لتحديد أولويات الإنفاق على المشاريع لمختلف قطاعات الجامعة.
- تطوير نظم داخلية مستقلة للمراجعة والمساءلة والرقابة الإدارية والمالية.
- إعداد ونشر مدونة سلوك ملزمة للعاملين وأعضاء هيئة التدريس كأساس للعمل.
- تحديد قناة اتصال مسؤولة عن البلاغات مرتبطة مباشرة بإدارة الجامعة
- اعتماد سياسات الإفصاح حسب أنظمة الجامعة عن النتائج المترتبة على مرتكبي الفساد
- تحديث المهام والاختصاصات والوصف الوظيفي للأفراد ومهام الوحدات.
- التحديث المستمر لأدلة وإجراءات العمل.
- دعم عملية صنع القرار المستندة إلى المعلومات والمؤشرات في الجامعة.

- تطور التصنيفات الدولية المتعلقة ببرامج الأنشطة للطلاب.
- تطور نظم الإرشاد الأكاديمي والتوجيه لعالم العمل.
- التغيرات في طبيعة المهن والوظائف ومتطلبات المواهبة مع تحولات سوق العمل.
- التوجه نحو التعلم الرقمي.
- المهارات الحياتية للقرن الحادي والعشرين (ثقافة معلوماتية إعلامية والتواصل الاجتماعي).
- تجسير الفجوة المعرفية وفجوة التعلم وبناء القدرات.
- مهارات الابتكار والمشروعات الصغيرة وريادة الأعمال للطلبة entrepreneurship.
- تطوير الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية ومنظور إدارة المواهب.
- وجود مراكز التميز الأكاديمي ومركز لتطوير قدرات هيئة التدريس بالجامعة ( دورات كمتطلب للترقية).
- الاهتمام بتحقيق المعايير الدولية والوطنية للاعتماد المؤسسي والأكاديمي.
- التنافسية الدولية ومؤشرات التعليم وترتيب الجامعات.
- تنوع التصنيفات الدولية ومجالات تركيزها ( بحث علمي، ابتكار، أنشطة طلابية).
- الاهتمام بنموذج النظم في خطط الجودة ( مدخلات، عمليات، مخرجات ونواتج وأثر) أو (ممكنات enablers ونتائج results) كما في النموذج الأوروبي للجودة.
- تعزيز الهوية الوطنية وتربية المواطنة.
- تبني نموذج واضح للإرشاد والتوجيه في التعليم والعمل Career guidance & counselling مثل تجارب الاتحاد الأوروبي ومنظمة التدريب الأوروبي
- تدويل التعليم الجامعي والتربية الدولية International education

التعليم والتعلم

٢

- التوجه نحو الدراسات والبحوث الكيفية.
- تزايد الدراسات البيئية متعددة التخصصات والمجالات.
- الاهتمام بالبحوث المؤسسية ووحدات البحث والتطوير R&D.
- تحديث اللوائح والانظمة المتعلقة بعلاقة الجامعة بمحيطها.
- تحسين معامل التأثير المؤسسي للبحث العلمي.
- التركيز على البحوث العلمية المؤسسية بينية التخصصات institutional disciplinary research.
- تعزيز حقوق الملكية الفكرية وتحسين معدل الابتكار وبراءات الاختراع.
- مواجهة السرقات والانتحال العلمي وتعزيز النزاهة الأكاديمية والبحثية Academic & research integrity.
- خطط بحثية وفق ترتيب الأولويات واستشراف التوجهات.
- مراكز بحوث تخصصية ونوعية ومؤشر عدد الباحثين.
- استثمار رأس المال الفكري (معارف وخبرات) وتنميته.
- الاهتمام بمعدلات الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس وتحسينها.
- تزايد الاهتمام بالنشر الدولي ومعامل الأثر للدوريات والمجلات العلمية في مختلف المجالات.

البحث العلمي

٣



<p>المرافق والتجهيزات</p> <p>٤</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير الوسائل المناسبة لتحقيق الاستدامة التنظيمية والمؤسسية.</li> <li>• توفير مستوى موحد من التجهيزات والوسائل التعليمية والقاعات التدريسية في كليات الجامعة.</li> <li>• توفير التقنيات والتجهيزات الإدارية لإدارات وعمادات ومراكز الجامعة.</li> <li>• دراسة مناسبة حجم المساحات (القاعات التدريسية – المكاتب – المختبرات ..) مع أعداد شاغليها من الموظفين والطلاب.</li> <li>• تحديد الاحتياجات والتجهيزات الفنية المساندة.</li> <li>• تطوير نماذج وأساليب لقياس الفجوة بين واقع الخدمات ورضا المستفيدين مثل نموذج SERVQUAL.</li> <li>• تحديد مدى ملاءمة المباني والمساحات والقاعات مستقبلا لاستيعاب الأعداد المتوقعة في أعداد الموظفين والطلاب.</li> <li>• كفاءة التجهيزات والمرافق المحققة لجودة الحياة والخبرات الجامعية.</li> <li>• معايير السلامة والصحة المهنية للمنسوبين.</li> <li>• خطط الأزمات والتدريب على الطوارئ.</li> </ul>
------------------------------------	---

<p>الشراكة المجتمعية</p>	<p>٥</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد الشراكات مع المؤسسات المجتمعية.</li> <li>• برامج تعليم الكبار والتعلم المستمر مدى الحياة.</li> <li>• تفعيل دور المجالس الإستشارية للبرامج.</li> <li>• مراجعة وتحديث خصائص الخريجين بالجامعة.</li> <li>• تطوير أنماط التعلم ودعم التعلم الذاتي مدى الحياة.</li> <li>• رفع مشاركة القطاع الخاص والأهلي.</li> <li>• الدور الاستشاري للجامعات وخدمة قضايا التنمية المستدامة.</li> <li>• مهارات التطوع والعمل الاجتماعي لدى الطلبة والمنسويين.</li> <li>• الخدمات الصحية والسكانية للمجتمع.</li> <li>• العناية بتقييم الأثر الاجتماعي والتنموي للجامعات.</li> <li>• التعاون مع الإدارات المحلية ( البلديات ) في دراسة مشكلات المجتمع وقضايا البيئة.</li> <li>• استثمار وجود النوادي الرياضية والثقافية في تعزيز الدور المجتمعي للجامعة.</li> </ul>
--------------------------	----------	--

### (٣/٣) ملخص المقارنة المرجعية:

تتطلع الجامعة في بناء خطتها الاستراتيجية لاستخدام أفضل الممارسات العلمية التي تمكنها من الاستفادة من تجارب الآخرين على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية كأسلوب المقارنة المرجعية على اعتباره عملية مستمرة لقياس ومقارنة الأداء، والخدمات، والممارسات في الجامعة بجامعات أخرى متميزة أو رائدة في جميع المجالات أو في احداها ، وتستخدم كأساس للمقارنة، بغرض إعادة بناء طريقة الأداء من ممارسات وأنشطة وبرامج وإجراءات...إلخ، على النهج الذي يتم في المؤسسات المرجعية. ومن

خلال المقارنة يتم التعرف على الفروقات الموجودة والتي يجب تكييفها لتحقيق أداء أفضل من خلال تبني استراتيجيات تحقق هذا التكيف والتميز.

وتعتبر المقارنات المرجعية (Benchmarking) أسلوبًا لتحسين وتطوير الأداء؛ لإحداث تغيير في الجامعة من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات مع الجامعات والهيئات المتميزة والرائدة؛ حيث تعد من أهم الأدوات التي يتم استخدامها في عمليات التخطيط بمختلف أنواعه، وتتضح أهميتها من خلال التعرف على الوضع الراهن للجامعة، وتحديد الخطوات التي يجب أن تتخذ للوصول إلى الوضع المثالي أو المرغوب؛ وذلك من خلال مقارنة وقياس أنشطة الجامعة أو عملياتها الداخلية مع الجامعات / الهيئات ذات الأداء العالي؛ حيث تم إعداد مصفوفة المقارنة المرجعية لعدد من تجارب الجامعات والهيئات على المستوى الوطني والإقليمي والعالمى على النحو التالي:

### محكات المراجعة:

١. المدة الزمنية للخطة

٢. الرؤية - الرسالة - القيم

٣. الأهداف الاستراتيجية

٤. المبادرات المتميزة

## أوجه الاستفادة من جامعات المراجعة المرجعية:

١. صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة
٢. صياغة الأهداف التفصيلية
٣. صياغة قيم الجامعة
٤. صياغة بعض المبادرات
٥. صياغة رؤية ورسالة الجامعة
٦. تحديد المدة الزمنية للخطة
٧. تحديد شكل الخطة

## جامعات المقارنة

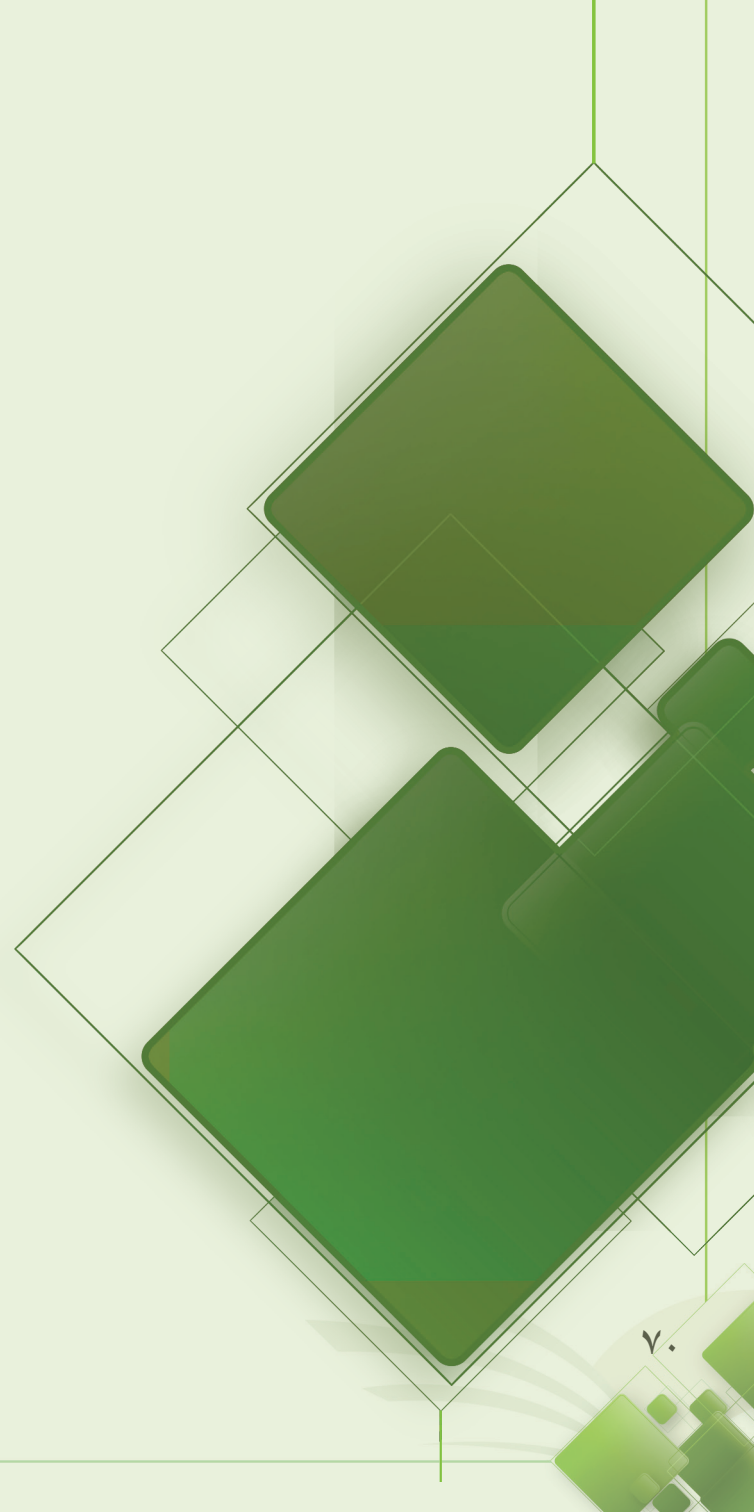
أولا: الجامعات المحلية	ثانيا: الجامعات الاقليمية	ثالثا: الجامعات العالمية
١- جامعة الملك سعود ٢- جامعة القصيم ٣- الملك عبد العزيز ٤- الطائف	١- الامارات العربية المتحدة ٢- جامعة عين شمس	١- جامعة ميسوري كانساس ٢- جامعة كوينزلاند ٣- جامعة أكسفورد ٤- جامعة كنساس

## مصفوفة المقارنة المرجعية

م	أوجه المقارنة				
	الجامعة	المحاور الاستراتيجية	التعليم والتعلم	الإنتاج المعرفي	تامتدخلا ةدوج
	الحكومة	السمعة والمكانة			
١	√	√	√	√	المملك سعود
٢	√	-	√	√	القصيم
٣	-	√	√	√	المملك عبد العزيز
٤	-	-	√	√	الطائف
٥	-	√	√	√	الامارات
٦	√	-	√	√	عين شمس
٧	-	-	√	√	ميسوري كانساس
٨	-	-	√	√	اكسفورد
٩	-	√	√	√	كويتزلاند
٠١	-	√	√	√	كانساس

\* لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى ملاحق الخطة.

رابعاً: التوجه الاستراتيجي للجامعة  
Strategic Orientation



يرتكز التوجه الاستراتيجي للجامعة خلال المرحلة القادمة على الخيار والمسار المستقبلي الذي سوف تتخذه الجامعة ، بالإضافة إلى بناء الرؤية الإستراتيجية للجامعة والمعبرة عن مكانتها المؤسسية ووضعها الاستراتيجي بعد تحقيق الاعتماد المؤسسي وسعيها نحو تحقيق الاعتماد البرامجي للعديد من برامجها، والذي يتطلب التركيز على عناصر التميز والبناء عليها لتحقيق الاستدامة في النمو.

### رؤية الجامعة ورسالتها (١/٤)

#### رؤية الجامعة: MU Vision

«أن تكون جامعة المجمعمة متميزة محلياً، منافسة عالمياً، مساهمة بكفاءة معرفياً وتنموياً»

#### دلالات الرؤية:

عنصر الرؤية	الدلالة
التميز	- التركيز على إمكانات التميز كنموذج لجامعة معتمدة تخطت مرحلة النشأة والتأسيس.
التنافسية	- الارتقاء بالقدرات التنافسية لبرامجها ومخرجاتها وتعزيز ترتيبها وتصنيفها الدولي.
الإسهام المعرفي	- تنمية رأس المال المعرفي وتعزيز الانتاجية البحثية وتطوير المهارات والقدرات البشرية.
الأثر التنموي	- الموازنة مع التوجهات التنموية والاستراتيجيات الوطنية لخدمة المجتمع.
محلياً وعالمياً	- تعزيز البعد المحلي الوطني والدولي في أدوار الجامعة ونوعية شراكتها وتحالفاتها.

## رسالة الجامعة: MU Mission

«الالتزام بتوفير تعليم تنافسي، وإنتاج معرفي نوعي، تحقيقاً للمسؤولية المجتمعية للجامعة نحو التنمية المستدامة وجودة الحياة»

### مجالات الرسالة وأبعاد التركيز:

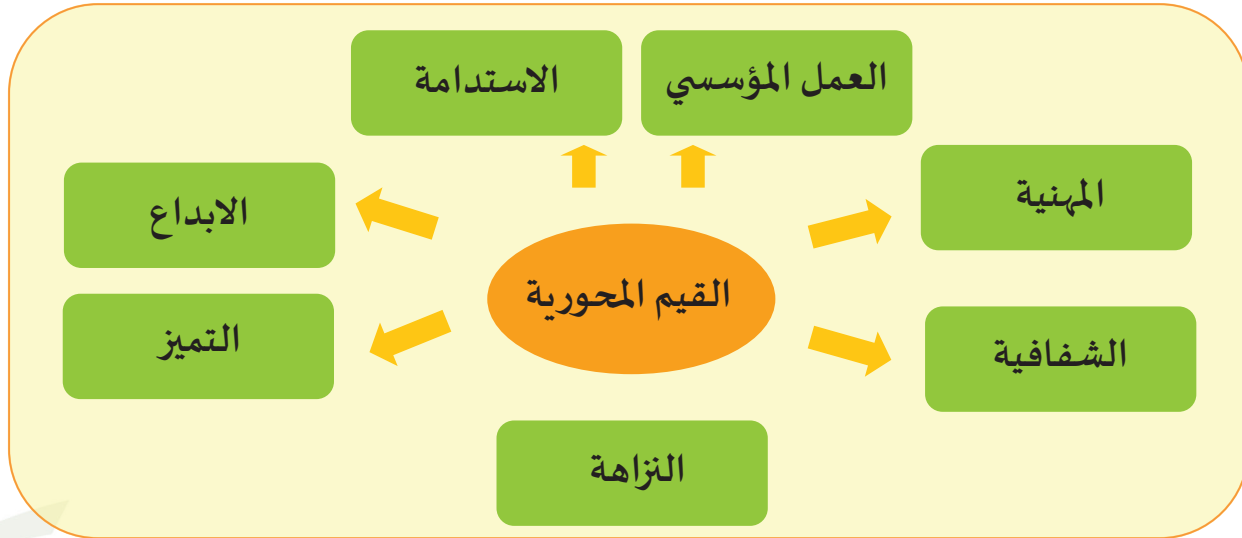
عنصر الرسالة	مجال التركيز
تعليم تنافسي	- تعزيز سمات التنافسية في تقديم البرامج التعليمية
إنتاج معرفي نوعي	- تعزيز الأداء البحثي والدور الاستشاري للإسهام في بناء مجتمع المعرفة واقتصادياته.
مسؤولية مجتمعية	- المسؤولية الاجتماعية كالتزام نحو مجتمعها المحلي والوطني وفق احتياجاته
التنمية المستدامة	- الإسهام في تحقيق التوجهات الوطنية نحو التنمية المستدامة
جودة الحياة	- تعزيز الدور للوفاء بتحقيق معايير جودة الحياة الجامعية والمجتمعية.

### (٢/٤) القيم المحورية الحاكمة: Guiding core values

إن الجامعة فضاء تعليمي ومجتمعي تستند قيمته وقيمه إلى إنتاج معرفة علمية متعددة المشارب والوسائل، تعزز العقل الجمعي، وتواكب نمو المجتمع وراهنه ومستقبله، كما أن الدور الحقيقي للجامعات يكمن في القدرة على صياغة قيم أخلاقية وحضارية ومؤسسية تنبثق من تراث وثقافة المجتمع وشرائعه السماوية، وإذا كانت التقنية تمثل جوهر جامعات المستقبل، فإنه ليس بالتقنية وحدها يحيا الإنسان أو يتحقق التحديث المستهدف بدون أحكام وقواعد واعتبارات حاكمة لعلاقات الأفراد والمؤسسات. وإذا كان الحديث دوماً عن رأس المال البشري والمعرفي، لكن تستمر الحاجة ويدوم الاحتياج إلى إرساء قواعد لرأس المال الأخلاقي. وعلى ضوء ذلك تلتزم جامعة المجمعة في منظومة أدائها وخدماتها بالقيم المؤسسية التالية:



الوصف	القيم المحورية
الالتزام بجماعية العمل المؤسسي في كافة المجالات والبرامج والمبادرات.	١- العمل المؤسسي Institutional work
اتباع القواعد المهنية والالتزام بمعايير السلوك الوظيفي في الأداء	٢- المهنية Professionalization
إتاحة المعلومات ومشاركة الآراء في صنع القرار والمساءلة عن النتائج.	٣- الشفافية Transparency
العدالة المؤسسية والالتزام بالمسؤولية والمحاسبية وفق الحقوق والواجبات.	٤- النزاهة Integrity
تميز الأداء العام من خلال الجودة والالتقان في العمل وموثوقية كافة العمليات	٥- التميز Excellence
تقدير كل الأفكار الجديدة وتشجيع الأساليب المبتكرة دعماً للكفاءة والفعالية.	٦- الابداع Creativity
تعزيز استمرارية النجاح والنمو للبرامج المتميزة والمبادرات النوعية عالية الأثر.	٧- الاستدامة Sustainability



خامساً: مصفوفة الأهداف والمؤشرات  
Goals and KPIs Matrix

## (1/5) الأولويات الإستراتيجية:

في ضوء الوضع الاستراتيجي الحالي لجامعة المجمعة، وتوافقاً مع أولوياتها الآنية والمستقبلية، ومواءمة مع المستجدات المجتمعية، تم تحديد خمس قضايا رئيسة تمثل مرتكزاً للأولويات، كإطار لخريطة عامة Mapping causes بما ييسر وضع الأهداف الملائمة لمعالجة تلك القضايا. وتعتمد عملية تحديد وصياغة القضايا الإستراتيجية على تحليل الفجوات الأساسية التي تم الوقوف عليها من تشخيص الوضع الراهن للجامعة في ضوء ما ينبغي أن يكون عليه الأداء النموذجي المستهدف لتحقيق الأهداف. وبناء على نتائج تشخيص وتحليل الوضع الراهن لجامعة المجمعة، ومجمل فجوات الأداء الأساسية التي تم تحديدها، وفي إطار توجيهها الإستراتيجي خلال السنوات القادمة من تنفيذ خطتها الإستراتيجية الثالثة، تضمنت القضايا والأولويات خمس محاور رئيسية هي:



وبناء على تلك القضايا ذات الأولوية، ومن خلال المنهجية التشاركية في إعداد الخطة واستطلاع رأي كافة الجهات والوحدات، وما تم استخلاصه من عناصر قوة ونواحي ضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات التي تفرضها متغيرات البيئة الخارجية، بما نتج عنه استخلاص الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمعالجة القضايا ذات الأولوية خلال الفترة القادمة، ومن ثم بناء مصفوفة الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية وصياغة مؤشرات الأداء الإستراتيجي، والتي تضمنت خمس أولويات منبثقة عن مجالات تركيز الجامعة خلال مرحلتها القادمة وهي:

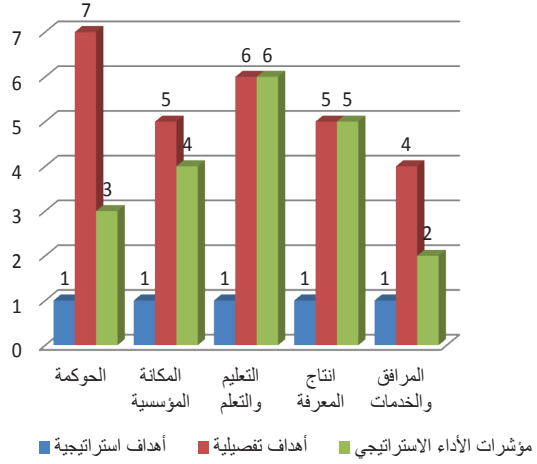


- الحوكمة الشاملة للأداء
- المكانة المؤسسية للجامعة
- تنافسية البرامج والمخرجات التعليمية
- الإنتاج النوعي للمعرفة
- جودة المرافق والخدمات الجامعية

واستناداً إلى أهمية رصد ومتابعة إنجاز الأهداف، وحيث أن ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته وتحسينه، فلقد تم تحديد وصياغة مؤشرات الأداء الأساسية KPIs لقياس مدى الإنجاز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل يضمن التوازن على المدى المتوسط والبعيد. واعتمدت عملية صياغة تلك المؤشرات على التوافق مع المؤشرات الأساسية التي تستهدفها التوجهات التعليمية والتنموية، بما يحقق التناغم والمواءمة معها.

وبناءً عليه، تضمنت مصفوفة الاستراتيجية خمسة (5) أهداف إستراتيجية عامة، تم بنائها لتعالج القضايا الإستراتيجية، كما تشتمل على (27) هدفاً تفصيلياً يمكن بناء المبادرات والبرامج والمشروعات في ضوءها، كما تم صياغة (20) مؤشراً لقياس مستوى الأداء الاستراتيجي والإنجاز لتلك الأهداف والمبادرات. ولقد تم مراعاة توافق العديد من المصطلحات والمفاهيم الواردة في أهداف الجامعة بما يتلاءم مع ما هو وارد من مفاهيم في خطط التنمية ورؤية المملكة ٢٠٣٠ والتوجهات التعليمية.

## مصنوفة الاستراتيجية



م	المحور	أهداف استراتيجية	أهداف تفصيلية	مؤشرات الأداء الاستراتيجية
١	الحكومة	١	٧	٣
٢	المكانة المؤسسية	١	٥	٤
٣	التعليم والتعلم	١	٦	٦
٤	انتاج المعرفة	١	٥	٥
٥	المرافق والخدمات	١	٤	٢
	الإجمالي	٥	٢٧	٢٠

## (٢/٥) مصفوفة الأهداف والمؤشرات

م	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف التفصيلية	مؤشرات الأداء الرئيسية
١	الالتزام بالحوكمة الشاملة	١- هندسة نظم وإجراءات العمل	١. معدل رضا منسوبي الجامعة عن المناخ التنظيمي. ٢. نسبة تسرب أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يغادرون الجامعة لأسباب غير التقاعد. ٣. النسبة المئوية للدخل الذاتي للجامعة الى إجمالي الدخل.
		٢- تعزيز المشاركة في صنع القرار	
		٣- تطوير المنظومة القانونية والمحاسبية.	
		٤- تمكين الكفاءات الأكاديمية والادارية	
		٥- تطوير القدرات البشرية	
		٦- تحسين كفاءة الانفاق	
		٧- تحقيق استمرارية الأعمال والوقاية من المخاطر	
٢	الارتقاء بمكانة الجامعة	١- الارتقاء بتصنيف الجامعة محليا ودوليا	١. ترتيب الجامعة في التصنيفات الوطنية والدولية ٢. نسبة البرامج الحاصلة على الاعتماد إلى إجمالي عدد البرامج في الجامعة ٣. عدد جوائز التميز وشهادات التقدير للجامعة سنوياً ٤. معدل النمو الكمي للجامعة ( طلبة- تعليم مستمر- برامج مجتمعية - مرافق ومنشآت)
		٢- الوفاء بمعايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي	
		٣- استدامة نمو الإنجازات النوعية	
		٤- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية	
		٥- تحقيق أهداف التنمية المستدامة	

<p>١. متوسط تقدير رضا الطلبة عن البيئة التعليمية</p> <p>٢. عدد الكليات / برامج الدراسات العليا بالجامعة</p> <p>٣. - النسبة المئوية للخريجين الذين توظفوا أو التحقوا ببرامج دراسات عليا</p> <p>٤. - متوسط التقدير العام لجهات التوظيف لكفاءة خريجي الجامعة</p> <p>٥. معدل تسرب الطلاب</p> <p>٦. معدل رضا الطلبة عن جودة البرامج</p>	١-التحسين المستمر لبيئة التعليم والابتكار	تحقيق التنافسية في مخرجات البرامج التعليمية	٣
	٢- هيكلية البرامج الأكاديمية وفقاً لتوجهات المستقبل		
	٣- تطوير منظومة القياس والتقييم		
	٤- تعزيز التميز في برامج الدراسات العليا		
	٥- تطوير التعليم المستمر		
	٦- تحسين جودة الحياة الجامعية للطلبة		
<p>١. معدل النمو السنوي لميزانية البحث العلمي</p> <p>٢. متوسط عدد البحوث المحكمة و/أو المنشورة لكل عضو هيئة تدريس خلال السنة إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس في الجامعة (مركز وطني - رؤية)</p> <p>٣. متوسط عدد الاقتباسات في المجالات المحكمة من البحوث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس</p> <p>٤. عدد الابتكارات وبراءات الاختراع وبرامج ريادة الأعمال.</p> <p>٥. عدد الأبحاث ذات العائد المالي.</p>	١- تنوع مصادر دعم البحث العلمي	تعزيز إنتاج المعرفة	٤
	٢- تطوير البنية المؤسسية للبحث العلمي		
	٣- تطوير قدرات إنتاج ونشر المعرفة		
	٤- تسويق مخرجات البحث والابتكار		
	٥- تطوير منظومة ريادة الأعمال		
<p>١. متوسط رضا المستفيدين عن جودة الخدمات والمرافق الجامعية</p> <p>٢. نسبة التحول الرقمي في منظومة الخدمات والتطبيقات الذكية</p>	١- تحقيق متطلبات الجامعة الذكية	تحسين جودة الخدمات	٥
	٢- استكمال البنية التحتية الاستراتيجية		
	٣- تحسين الكفاءة التشغيلية للمرافق والتجهيزات.		
	٤- تطوير منظومة الأمن والسلامة والصحة المهنية		

سادساً: خريطة الأهداف والمبادرات  
Objectives and Initiatives Map





## منهجية خريطة المبادرات:

لقد ارتكز بناء خريطة المبادرات لجامعة المجمعة على العديد من مدخلات الخطة التي تضمنت الخطتين السابقتين والتقارير الاستراتيجية الموضحة لمعدلات إنجاز الأهداف خلال العشر سنوات السابقة، والتوصيات التطويرية المنبثقة عنها لتجسير فجوات الأداء. كما تم الأخذ بعين الاعتبار في صياغة وبناء تلك المبادرات مجمل الرؤى والمرئيات التي تم استخلاصها من خلال استطلاعات الرأي ومجموعات التركيز الطلابية والمقابلات التي تم تنظيمها مع القيادات، ومخرجات ورش العمل والتي تمثل أهم المصادر، بما يدعم الالتزام الكبير بمراحل التنفيذ نتيجة لعدم إغفال أبعاد الواقع الفعلي لوحدات الجامعة وطموحات جميع الأطراف والمستفيدين.

إن المبادرات الواردة والمدرجة في المصفوفة التالية تمثل المشاريع والإجراءات والأنشطة المحققة للأهداف التفصيلية، والتي بدورها يتحقق عنها الأهداف الاستراتيجية، وهي التي تم التوافق عليها خلال العديد من ورش العمل لكافة وكالات الجامعة والجهات التابعة لها لرصد كافة الاحتياجات واستشراف التوجهات خلال المرحلة القادمة، ومن ثم العمل في ضوءها كمسارات إرشادية يمكن من خلالها تحقيق الطموحات والوصول إلى التطلعات.

ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار أن من هذه المبادرات ما سوف يستمر على المدى البعيد، وما سوف يتحقق وينتهي على المدى القريب والمتوسط، كما أن هناك مساحة من الحرية لكافة وحدات وجهات الجامعة لإدراج مزيد من المبادرات التي تحقق أهدافها النوعية، أو اقتراح مبادرات جديدة ومشاريع ملحة خلال المراحل التشغيلية والتنفيذية وفق أية مستجدات أكاديمية ومجتمعية يفرضها المستقبل.

## مفتاح مدى المبادرات

مبادرات تنفيذها على المدى الزمني القريب (١-٢ سنوات)

مبادرات تنفيذها على المدى الزمني المتوسط (٣ سنوات)

مبادرات تنفيذها على المدى الزمني البعيد (٤-٥ سنوات)





### (١/٦) الهدف الاستراتيجي الأول: الالتزام بالحوكمة الشاملة:

يرتكز الهدف الاستراتيجي الأول للخطة الثالثة إلى تعزيز أبعاد الحوكمة الشاملة Comprehensive Governance للأداء المؤسسي العام، وكافة منظومة العمليات الإدارية والتنظيمية المرتبطة به، والتركيز على الممارسة العامة للصلاحيات في إطار من الانضباط والشفافية والمشاركة والمساءلة control and accountability. ويقصد بحوكمة الأداء بأنها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة، وإدارة مواردها، ومتابعة تنفيذ توجهاتها العامة، وتطوير لوائحها، من خلال الارتكاز على القوانين، والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين جميع الأطراف ذوي العلاقة في إطار نظام أخلاقي وإداري رشيد.

كما يتضمن مفهوم الحوكمة العديد من القيم منها الحكمة وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد؛ والاحتكام وما يقتضيه من وجود مرجعيات أخلاقية وثقافية وخبرات سابقة يمكن الاحتكام إليها. ووفق هذا الهدف فإن الحوكمة الشاملة تمثل الأطر المؤسسية التي يتم من خلالها تنظيم وضبط العمليات والإجراءات، وتعزيز الأخلاقيات الإدارية والوظيفية والأكاديمية وفق المعايير والقواعد المنضبطة في إطار قيم الشفافية والنزاهة والمشاركة والمساءلة.

ويتضمن هذا الهدف الاستراتيجي سبعة (٧) أهداف تفصيلية إجرائية تشتمل في مجملها على: هندسة نظم وإجراءات العمل، تعزيز المشاركة في صنع القرار، تطوير المنظومة القانونية والمحاسبية، تمكين الكفاءات الأكاديمية والإدارية، تطوير القدرات البشرية، تحسين كفاءة الانفاق، وأخيراً تحقيق استمرارية الأعمال والوقاية من المخاطر. كما تعتمد متابعة تحقق هذا الهدف على ثلاث (٣) مؤشرات أساسية لقياس مستوى الإنجاز المتحقق خلال سنوات الخطة.

الالتزام بالحوكمة الشاملة					الهدف الاستراتيجي الأول:			
الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلي
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					مدير الجامعة	وكالة الجامعة	تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة وكافة وحداتها	١. هندسة نظم وإجراءات العمل
					مدير الجامعة	المتابعة والمراجعة	دمج إدارة المتابعة مع المراجعة الداخلية	
					وكالة الجامعة	الإدارة العامة للتطوير	تحديث الأدلة التنظيمية لجميع الوحدات	
					وكالة الجامعة	مدير الجامعة	تعزيز تناغم المهام لوحدات الجامعة	
					وكالة الجامعة	عمادة الموارد البشرية	بناء دليل الوصف الوظيفي	
					وكالة الجامعة	الإدارة العامة للتطوير	بناء أدلة إجراءات العمل	
					وكالة الجامعة	الإدارة العامة للصحة المهنية والبيئة	تفعيل دليل بيئة العمل	
					وكالة الجامعة	الإدارة العامة للتطوير	تطوير خريطة تدفق المهام والإجراءات	
					عمادة تقنية المعلومات	الإدارة العامة للتطوير	هندرة العمليات الإدارية	
					مدير الجامعة	وكالة الجامعة	تطوير أنظمة الجامعة وفق النظام الجديد للجامعات	

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					مدير الجامعة	مدير الجامعة	تفعيل وحدة دعم القرار	٢. تعزيز المشاركة في صنع القرار
					وكالة الجامعة	مركز ذكاء الاعمال	تعزيز دور مركز ذكاء الأعمال	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للتخطيط الاستراتيجي /عمادة الجودة وتطوير المهارات	أتمتة نتائج قياس مؤشرات الأداء	
					وكالة شؤون الطالبات	الكليات	تفعيل مشاركة المجالس الاستشارية للطالبات	

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					مدير الجامعة	الادارة العامة للمتابعة /الادارة القانونية	تفعيل مدونة الاخلاقيات والسلوك الوظيفي	٣. تطوير المنظومة القانونية والمحاسبية
					مدير الجامعة	مدير الجامعة	استحداث وحدة للتواصل مع الجهات الرقابية	
					مدير الجامعة	الادارة العامة للمتابعة /الادارة القانونية	أتمتة منظومة التظلمات والشكاوى	
					مدير الجامعة	الادارة القانونية	تنمية الوعي القانوني لدى المنسوبين	
					مدير الجامعة	ادارة المراجعة الداخلية	تعزيز دور المراجعة الداخلية	

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					وكالة الجامعة	عمادة الموارد البشرية	تعزيز الدور النسائي في الوحدات الإدارية	٤- تمكين الكفاءات الأكاديمية والإدارية
					وكالة الجامعة	الكليات والعمادات والإدارات	رفع نسبة العنصر النسائي في المناصب القيادية	
					مدير الجامعة	وكالة شؤون الطالبات	توسيع نطاق صلاحيات وكيالة الجامعة لشؤون الطالبات	
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	إنشاء مجلس استشاري لأعضاء هيئة التدريس	
					وكالة الجامعة	مدير الجامعة	تعزيز منظومة التعاقب الوظيفي	٥- تطوير القدرات البشرية
					وكالة الجامعة	عمادة الموارد البشرية	تطوير منظومة الترقيات والتحفيز الوظيفي	
					وكالة الجامعة	عمادة الموارد البشرية/ الإدارة العامة للتطوير	تفعيل نظام جدارات الموظفين	
					وكالة الجامعة	الإدارة العامة للتطوير	إنشاء منصة الكترونية للتدريب	
					وكالة الجامعة	مرصد المسؤولية الاجتماعية	إتاحة فرص لتنمية مهارات ذوي الإعاقة	
					وكالة الدراسات العليا/ وكالة الجامعة	إدارة الابتعاث/ عمادة الموارد البشرية	تطوير منظومة الابتعاث والتعيين	
					مدير الجامعة	عمادة الموارد البشرية	المواءمة مع مشروع الملك سلمان للموارد البشرية	

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					وكالة الجامعة	صندوق الاستثمار	تفعيل آليات تسويق منتجات الجامعة	٦. تحسين كفاءة الانفاق
					مدير الجامعة	ادارة اوقاف الجامعة	تطوير منظومة استثمار أوقاف للجامعة	
					مدير الجامعة	صندوق الاستثمار	تعزيز استثمار الموارد المالية الذاتية	
					وكالة الجامعة	الشؤون الادارية والمالية	تطوير آليات التخطيط المالي	
					مدير الجامعة	معهد الملك سلمان	تعزيز آليات الاستثمار بمعهد الملك سلمان	
					وكالة الجامعة	مكتب ادارة المشاريع	تعزيز آليات ادارة المشاريع	
					وكالة الجامعة	مرصد المسؤولية الاجتماعية	تعزيز التواصل مع الداعمين والرعاة	
					وكالة الجامعة	ادارة المخاطر	تطوير خطة ادارة المخاطر واستمرارية الاعمال	
					وكالة الجامعة	وكالة الجامعة	تعزيز الاستدامة التنظيمية للأعمال والمبادرات	
					وكالة الجامعة	ادارة المخاطر	تطوير آليات التعامل مع المخاطر	
					وكالة الجامعة	عمادة تقنية المعلومات	تطوير خطة الأمن المعلوماتي	
					وكالة الجامعة	ادارة المخاطر	تعزيز آليات التقييم الدوري للمخاطر	

## (٢/٦) الهدف الاستراتيجي الثاني: الارتقاء بمكانة الجامعة



يتعلق الهدف الاستراتيجي الثاني بمكانة الجامعة وصورتها الذهنية وسمعتها المؤسسية institutional status, image, reputation حيث تمثل المكانة المؤسسية نقطة ارتكاز أساسية في مسيرة كافة المؤسسات وخاصة الجامعات. كما تتعلق السمعة والمكانة بمستوى التقييم الجماعي لذوي العلاقة عن جودة الأداء والخدمات المقدمة، وعناصر الثقة والمصداقية ووضوح الهوية المؤسسية التي تدعم بناء الميزة التنافسية.

إن مكانة جامعة المجمعة وصورته وسمعتها المؤسسية التي تتمتع بها تعتبر ثروة استراتيجية ذات قيمة كبرى في سعيها لتحقيق الأداء المتميز وحفاظها على استدامة هذا الأداء.

ويتضمن هذا الهدف الاستراتيجي خمسة (5) أهداف تفصيلية إجرائية تتكامل لتحقيقه وتتعلق بتصنيف الجامعة محلياً ودولياً، الوفاء بمعايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي، استدامة نمو الإنجازات النوعية، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وأخيراً تحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما تعتمد متابعة تحقق هذا الهدف على أربعة (4) مؤشرات أساسية لقياس مستوى الإنجاز المتحقق خلال سنوات الخطة.

الارتقاء بمكانة الجامعة						الهدف الاستراتيجي الثاني:		
الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلي
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة الجودة وتطوير المهارات	تحسين الترتيب في التصنيفات الدولية	١. الارتقاء بتصنيف الجامعة محلياً ودولياً
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة القبول والتسجيل	اتاحة فرص قبول للطلبة الدوليين	
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة شؤون الطلاب	تحسين الترتيب في تصنيف الأنشطة الطلابية	
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة الجودة وتطوير المهارات	متابعة التصنيفات الدولية الجديدة	
					مدير الجامعة	الادارة العامة للعلاقات والاعلام الجامعي	تعزيز الظهور الاعلامي	
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة الجودة وتطوير المهارات	تطوير اداء وحدة التصنيفات	



					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة الجودة وتطوير المهارات	زيادة عدد البرامج المعتمدة أكاديميا	٢. الوفاء بمعايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	تفعيل المجالس الاستشارية على المستوى البرامجي	
					وكالة الشؤون التعليمية		ضبط جودة البرامج المتناظرة	
					وكالة الشؤون التعليمية		تطوير مخرجات البرامج	
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة القبول والتسجيل	تفعيل التواصل مع أرباب العمل	
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة القبول والتسجيل	تطوير آليات التواصل مع الخريجين	
					مدير الجامعة	عمادة الجودة	التأهيل لتجديد الاعتماد المؤسسي	
					مدير الجامعة	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	متابعة توصيات التقارير الاستراتيجية	٣. استدامة نمو الانجازات النوعية
					وكالة الجامعة	وكالة الجامعة	متابعة توصيات التقارير السنوية للجامعة	
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة الجودة وتطوير المهارات	تعزيز مكتسبات جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز	
					مدير الجامعة	الإدارة العامة للعلاقات والاعلام الجامعي	تطوير الاعلام الجامعي والعلاقات العامة	
					مدير الجامعة	مدير الجامعة	تفعيل الدور الاستشاري للجامعة	
					مدير الجامعة	مدير الجامعة	انشاء وحدة للدراسات الاستراتيجية	
					الكليات والعمادات والادارات	الإدارة العامة للتخطيط الاستراتيجي	تعزيز دور الجهات في قياس الاهداف الاستراتيجية	

					كليات التربية/ عمادة خدمة المجتمع	وكالة الجامعة	انشاء مركز الكفايات (الرخص المهنية)	٤-الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة شؤون الطلاب	التوسع في الشراكات مع الأندية الرياضية والثقافية	
					وكالة الجامعة	العلوم الطبية التطبيقية	تفعيل مركز الأطراف الصناعية	
					وكالة الجامعة	عمادة خدمة المجتمع / عمادة تقنية	الإسهام في أنشطة محو الأمية التقنية	
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة شؤون الطلاب	تعزيز العلاقة مع أسر الطلاب	
					وكالة الجامعة	جميع الجهات	تعزيز العمل التطوعي	
					عمادة الجودة وتطوير المهارات	جميع الجهات	تحسين رضا المستفيدين	
					وكالة الجامعة	مرصد المسؤولية الاجتماعية	تبادل الخبرات مع الجامعات في مجال التنمية المستدامة	
					وكالة الدراسات العليا	ادارة التعاون الدولي	بناء تحالف مع الجامعات الخليجية	٥- تحقيق أهداف التنمية المستدامة
					وكالة الجامعة	مرصد المسؤولية الاجتماعية	تعزيز المواطنة مع توجهات التنمية المستدامة	
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	دمج قضايا التنمية المستدامة في بعض البرامج والمقررات	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للصحة المهنية والبيئة / ادارة الخدمات الطبية	تنمية الوعي الصحي والبيئي	
					وكالة الجامعة	جميع الجهات	دعم الأثر المجتمعي والتنموي للجامعة	

### (٣/٦) الهدف الاستراتيجي الثالث: تحقيق التنافسية في مخرجات البرامج التعليمية



يرتبط الهدف الاستراتيجي الثالث والمتعلق بتنافسية المخرجات ارتباطاً وثيقاً بوظيفة الجامعة الرئيسة في التعليم وتطوير المهارات وبناء القدرات. وتقع مسؤولية الجامعة في بناء المهارات وتطوير الكفايات لكافة المستفيدين من الطلبة. ومن خلال الرصد والتحليل تظهر الحاجة لزيادة الطاقة الاستيعابية في بعض المجالات، مع ثباتها أو تقليصها في مجالات أخرى، والتركيز خاصة على المجالات العلمية والتقنية والتطبيقية، بينما لا توجد حاجة مشابهة في تخصصات العلوم الإنسانية. ومن العوامل التي تساعد الجامعة في الارتقاء بالقدرات التنافسية والأداء الأكاديمي للطلاب تطوير نظام الإرشاد الأكاديمي ومساعدتهم

في اختيار التخصصات الملائمة لميولهم وقدراتهم، والتركيز على تنمية مهارات ريادة الأعمال والالتحاق بالتوظيف، مع توفير خدمات دعم الطلبة فيما بعد التخرج. ويمكن للجامعة في هذا الصدد إنشاء مركز لتطوير المهارات الطلابية أسوة بالعديد من الجامعات والخبرات الدولية وأفضل الممارسات.

ويشتمل هذا الهدف على عدد من الأهداف التفصيلية (٦) أهداف تركز على: التحسين المستمر لبيئة التعليم والابتكار، هيكله البرامج الأكاديمية وفقاً لتوجهات المستقبل، تطوير منظومة القياس والتقييم، تعزيز التميز في برامج الدراسات العليا، تطوير التعليم المستمر، وتحسين جودة الحياة الجامعية للطلبة. كما يستند قياس هذا الهدف الاستراتيجي إلى وجود ستة (٦) مؤشرات أساسية.

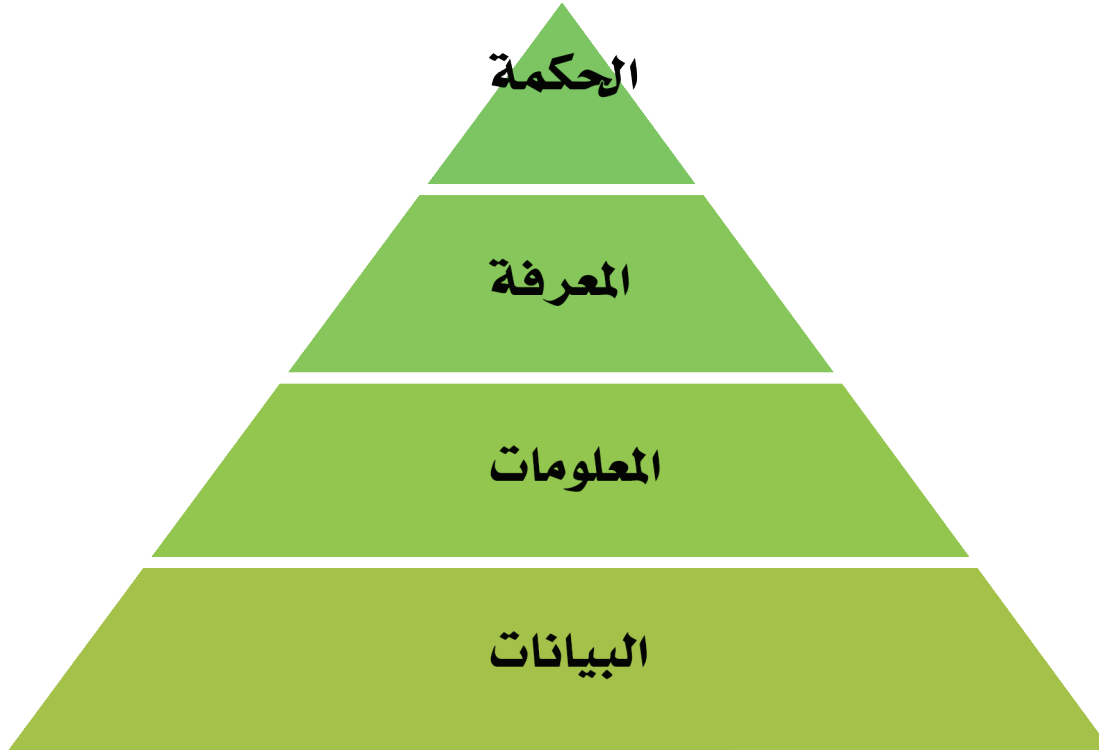
تحقيق التنافسية في مخرجات البرامج التعليمية						الهدف الاستراتيجي الثالث:		
الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					عمادة شؤون الطلاب	الكليات	تعزيز رعاية الطلاب المبدعين والتميزين	١. التحسين المستمر لبيئة التعليم والابتكار
					عمادة البحث العلمي	الكليات	تطوير الكفايات البحثية للطلاب	
					مركز الابتكار وريادة الأعمال	الكليات	ربط مشاريع التخرج بمركز الابتكار	
					مركز الابتكار وريادة الأعمال	الكليات	دعم مشاريع ريادة الأعمال	
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	تطوير كفايات التعلم الذاتي	
					عمادة شؤون الطلاب	الكليات	تنمية قدرات ومهارات الطلبة	
					وكالة الجامعة	عمادة التعليم الإلكتروني	التوسع في نظم التعليم الإلكتروني	

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	تعزيز مهارات المستقبل	٢. هيكلة البرامج الأكاديمية وفقاً لتوجهات المستقبل
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	انشاء برامج بينية التخصصات	
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات / عمادة الجودة وتطوير المهارات	مواءمة البرامج مع الاطار السعودي للمؤهلات	
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة القبول والتسجيل	اتاحة التدريب الصيفي للطلاب	
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة شؤون الطلاب	تنمية قيم المواطنة والانتماء	
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة شؤون الطلاب	انشاء برنامج للوقاية من التطرف الفكري	
					وكالة الشؤون التعليمية	عمادة السنة الأولى المشتركة	تحسين جودة برامج السنة الأولى المشتركة	
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	تحسين كفاءة وحدات القياس والتقييم	
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	تطوير بنوك الأسئلة	
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	توحيد قياس مخرجات التعلم	
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	تعزيز قياس خصائص الخريجين	٣- تطوير منظومة القياس والتقييم
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	مراجعة الاتساق بين استراتيجيات التدريس والتقييم	
					وكالة الشؤون التعليمية / عمادة التعليم الالكتروني	الكليات	تعزيز الاختبارات المعيارية	
					وكالة الشؤون التعليمية / عمادة التعليم الالكتروني	الكليات	التوسع في الاختبارات الالكترونية	

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					عمادة الدراسات العليا	الكليات	تحسين جودة برامج الدراسات العليا	٤. تعزيز التميز في برامج الدراسات العليا
					عمادة الدراسات العليا	الكليات	التوأمة العالمية في بعض برامج الدراسات العليا	
					وكالة الدراسات العليا	الكليات	تفعيل استقطاب الأستاذ الزائر	
					عمادة الجودة وتطوير المهارات	الكليات	استحداث برامج دراسات عليا نوعية	
					عمادة الجودة وتطوير المهارات	الكليات	الاعتماد الأكاديمي لبرامج الدراسات العليا	
					وكالة الجامعة	عمادة خدمة المجتمع	تحسين جودة برامج التعليم المستمر	
					وكالة الجامعة	عمادة خدمة المجتمع	إتاحة فرص لتعليم الكبار	
					وكالة الجامعة	عمادة خدمة المجتمع	تطوير برامج التعليم الطبي المستمر	
					وكالة الجامعة	عمادة خدمة المجتمع	انشاء أكاديمية مهنية للتدريب والاستشارات	
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات والعمادات	تعزيز تأهيل الطلاب الجدد	٦. تحسين جودة الحياة الجامعية للطلبة
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	دعم الطلاب المتأخرين دراسيا	
					عمادة شؤون الطلاب	الكليات	تطوير الأنشطة اللاصفية	
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	رعاية الطلاب من ذوي الإعاقة	
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	تطوير نظم الارشاد الأكاديمي والنفسي	
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	الحد من ظاهرة التسرب الطلابي	
					وكالة الشؤون التعليمية	الكليات	تحسين كفاءة وحدة الخريجين	

(٤/٦) الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز انتاج المعرفة

## هرم المعرفة



نعيش اليوم في مجتمع المعرفة الذي له سماته ومتطلباته التي يجب الوفاء بها، وتمثل الجامعات أخذ أهم المؤسسات في إنتاج المعارف ونشرها وتطبيقها. ومن ثم يختص الهدف الرابع بالبحث العلمي والذي لا بد أن يرتبط باحتياجات البيئة المحيطة بالجامعة، ولذلك تسعى الجامعة لزيادة ارتباط أبحاث أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالقضايا المحلية واحتياجات المنطقة، كما تسعى الجامعة إلى تطوير القدرات البحثية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، بما يكفل إيجاد الحلول لكافة القضايا المجتمعية من خلال أساليب علمية رشيدة.

وترتكز البنية التنظيمية للبحث العلمي بالجامعة على وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي، وعمادة البحث العلمي، ووجود ثلاثة مراكز بحثية للعلوم الإدارية والإنسانية، والعلوم الصحية، والعلوم الأساسية والهندسة. كما تسعى الجامعة لزيادة الكراسي البحثية النوعية التي يمكن أن تدعم القيمة المضافة، ودعم دور مركز النشر والترجمة في نشر وترجمة العديد من الإصدارات العلمية عن القضايا ذات الأولوية.

وينبثق عن الهدف الاستراتيجي الرابع عدد من الأهداف التفصيلية (٥) تركز على: تنويع مصادر دعم البحث العلمي، تطوير البنية المؤسسية للبحث العلمي، تطوير قدرات إنتاج ونشر المعرفة، تسويق مخرجات البحث والابتكار، وتطوير منظومة ريادة الأعمال. ويرتكز قياس ومتابعة هذا الهدف على وجود خمسة (٥) مؤشرات رئيسية.



تعزيز انتاج المعرفة					الهدف الاستراتيجي الرابع:			
الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					وكالة الدراسات العليا	ادارة الميزانية/عمادة البحث العلمي	رفع ميزانية دعم البحوث	١. تنوع مصادر دعم البحث العلمي
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	تحفيز التقدم على المنح البحثية الخارجية	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	تعزيز الشراكات البحثية ذات العائد المادي	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	استحداث برنامج المشاريع الريادية المدعومة	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	استقطاب كراسي نوعية للبحث العلمي	

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	تطوير اللوائح التنفيذية للبحث العلمي	٢. تطوير البنية المؤسسية للبحث العلمي
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	تطوير خطة أولويات البحث العلمي	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	استقطاب الباحثين المتميزين وتحفيزهم	
					وكالة الدراسات العليا	مركز الابتكارات مركز المبادرات النوعية	دعم مركز الابتكار والمبادرات	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	رفع كفاءة المعامل البحثية	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	إتاحة المزيد من الفرص البحثية للكوادر النسائية	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة شؤون المكتبات	التحول الرقمي لخدمات المكتبة	
					وكالة الجامعة	مركز الوثائق	تفعيل مركز الوثائق	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة شؤون المكتبات	تعزيز دور المكتبات بالفروع	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	زيادة عدد المراكز البحثية	
					وكالة الدراسات العليا	ادارة التعاون الدولي	تحسين كفاءة إدارة التعاون الدولي	

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	تطوير المجالات والدوريات الجامعية	٣. تطوير قدرات انتاج ونشر المعرفة
					وكالة الدراسات العليا	ادارة الابتعاث	دعم المتبعثين واستثمار خبراتهم	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	دعم النشر العلمي للطلبة	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	رفع الانتاجية العلمية لهيئة التدريس	
					وكالة الدراسات العليا	ادارة الجمعيات العلمية	دعم إنشاء جمعيات علمية	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	دعم جوائز التميز البحثي	
					وكالة الدراسات العليا	المجلس العلمي	تعزيز الاستفادة من برنامج الاتصال العلمي	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	زيادة معدل الاستشهادات البحثية	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	بناء شراكات بحثية محلية ودولية	

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					وكالة الدراسات العليا	مركز الابتكار	زيادة عدد براءات الاختراع	٤. تسويق مخرجات البحث والابتكار
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	تفعيل برنامج المحافظة على الملكية الفكرية	
					وكالة الدراسات العليا	عمادة البحث العلمي	تسويق نتائج البحوث والدراسات	
					وكالة الدراسات العليا	المجلس العلمي	زيادة عدد المؤتمرات والفعاليات العلمية	
					وكالة الدراسات العليا	المجلس العلمي	دعم المشاركة في المؤتمرات الوطنية والدولية	
					وكالة الدراسات العليا	مركز النشر والترجمة	تسويق الكتب المؤلفة والمترجمة	
					وكالة الدراسات العليا	مركز الابتكار وريادة الأعمال	اعداد خطة لمجالات ريادة الأعمال	٥. تطوير منظومة ريادة الأعمال
					وكالة الدراسات العليا	مركز الابتكار وريادة الأعمال	استقطاب الداعمين لمبادرات ريادة الأعمال	
					وكالة الجامعة	عمادة خدمة المجتمع	استحداث مشروع خبراء المجتمع	
					عمادة شؤون الطلاب / عمادة البحث العلمي	الكليات	تحفيز الطلاب على المشاريع الريادية	
					عمادة شؤون الطلاب	الكليات	توفير مجالات للمشروعات الصغيرة	

(٥/٦) الهدف الاستراتيجي الخامس: تحسين جودة الخدمات



**Quality of Service**



لقد سعت جامعة المجمعة جاهدة إلى الإنجاز والنمو النوعي المتسارع في تأسيس المنشآت وتحسين جاهزية المرافق الجامعية من مباني وقاعات دراسية ومختبرات ومعامل ومكتبة مركزية. وتختص وكالة الجامعة بمتابعة كافة العمليات والإجراءات في هذا الشأن من خلال العديد من الجهات التابعة لها مثل: الإدارة العامة للتشغيل والصيانة، والإدارة العامة للأمن والسلامة، وإدارة المشروعات والشؤون الفنية. وتختص عمادة تقنية المعلومات بتحسين جاهزية البنية التقنية وشبكات المعلومات على مستوى جهات الجامعة.

وتسعى الجامعة بكل جهدها نحو الارتقاء بجوانب الكفاءة التشغيلية للمرافق واستثمارها بما يجعل الجامعة مركز إشعاع ثقافي ومجتمعي يخدم المجتمع المحلي ومؤسساته.

ويتعلق هذا الهدف الاستراتيجي بعدد من الأهداف الفرعية (٤) تتضمن: تحقيق متطلبات الجامعة الذكية، استكمال البنية التحتية الاستراتيجية، تحسين الكفاءة التشغيلية للمرافق والتجهيزات، وتطوير منظومة الأمن والسلامة والصحة المهنية. كما يعتمد تقييم هذا الهدف ومتابعته على وجود مؤشرين (٢) رئيسيين يمكن من خلالهما رصد المتحقق وتحديد أية جوانب تحتاج إلى تحسين.

تحسين جودة الخدمات					الهدف الاستراتيجي الخامس:			
الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					وكالة الجامعة	عمادة تقنية المعلومات	تطوير الموقع الالكتروني	١. تحقيق متطلبات الجامعة الذكية
					وكالة الجامعة	عمادة خدمة المجتمع	أتمته إدارة المبادرات المجتمعية	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للتجهيزات	بناء نظام لإدارة احتياجات الجامعة	
					وكالة الجامعة	ادارة المشروعات والشؤون الفنية	ضبط عمليات إدارة المشاريع	
					وكالة الجامعة	الكليات والعمادات	زيادة عدد القاعات التدريبية	
					وكالة الجامعة	الكليات	زيادة المعامل والمختبرات في أقسام النساء	٢- استكمال البنية التحتية الاستراتيجية
					وكالة الجامعة	مكتب ادارة المشاريع	انشاء إسكان طلابي	
					وكالة الجامعة	مكتب ادارة المشاريع	استكمال المرافق الخاصة للطلبات	
					وكالة الجامعة	مكتب ادارة المشاريع	توفير مباني استراتيجية للكليات	
					وكالة الجامعة	مكتب ادارة المشاريع	توفير مستشفى جامعي	
					وكالة الجامعة	المرافق والاسكان	انشاء فندق للجامعة	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للتطوير/عمادة الجودة وتطوير المهارات	انشاء مركز موحد للتدريب	

الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					كلية الطب	ادارة الخدمات الطبية	تعزيز دور الخدمات الصحية للمجتمع	٣.تحسين الكفاءة التشغيلية للمرافق والتجهيزات.
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للتشغيل والصيانة	تعزيز الاستفادة من إعادة التدوير	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للمرافق /الادارة العامة التشغيل والصيانة	استثمار مرافق الجامعة والبيئة الجاذبة	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للمرافق والاسكان	تطوير خدمات الإسكان الجامعي	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للخدمات	تطوير كفاءة خدمات النقل الجامعي	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للتجهيزات	تحسين جاهزية المعامل والمختبرات	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للتطوير	تطوير أداء الفنيين	
					كلية الطب	ادارة الخدمات الطبية	تحسين الخدمات الطبية للمنسوبين	
					وكالة الجامعة	مركز ذكاء الاعمال	انشاء وحدة لقياس رأى المستفيدين	
					وكالة الجامعة	المرصد الفلكي	استثمار دور المرصد الفلكي	



الفترة الزمنية المتوقعة للتنفيذ					مسؤولية التنفيذ		المبادرات	الأهداف التفصيلية
٢٥/٢٤	٢٤/٢٣	٢٣/٢٢	٢٢/٢١	٢١/٢٠	مساندة	أساسية		
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للأمن الجامعي / عمادة تقنية المعلومات	تطوير منظومة الرقابة الأمنية	٤. تطوير منظومة الأمن والسلامة المهنية
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للأمن الجامعي / الادارة العامة للتشغيل والصيانة	توفير كوادرنسائية في مجال الأمن والصيانة	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للخدمات	تفعيل خدمات السلامة المرورية	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للصحة المهنية والبيئة / الادارة العامة للأمن الجامعي / الادارة العامة للخدمات	تفعيل إدارة وخطط الأزمات الطارئة	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للصحة المهنية والبيئة	تطوير خطة وقائية للصحة المهنية	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للصحة المهنية والبيئة	تحسين معايير السلامة والصحة المهنية	
					وكالة الجامعة	الادارة العامة للصحة المهنية والبيئة / الادارة العامة للأمن الجامعي / الادارة العامة للخدمات	التدريب الدوري على خطط الاخلاء	

## مسؤولية المتابعة والإشراف على تنفيذ المبادرات:

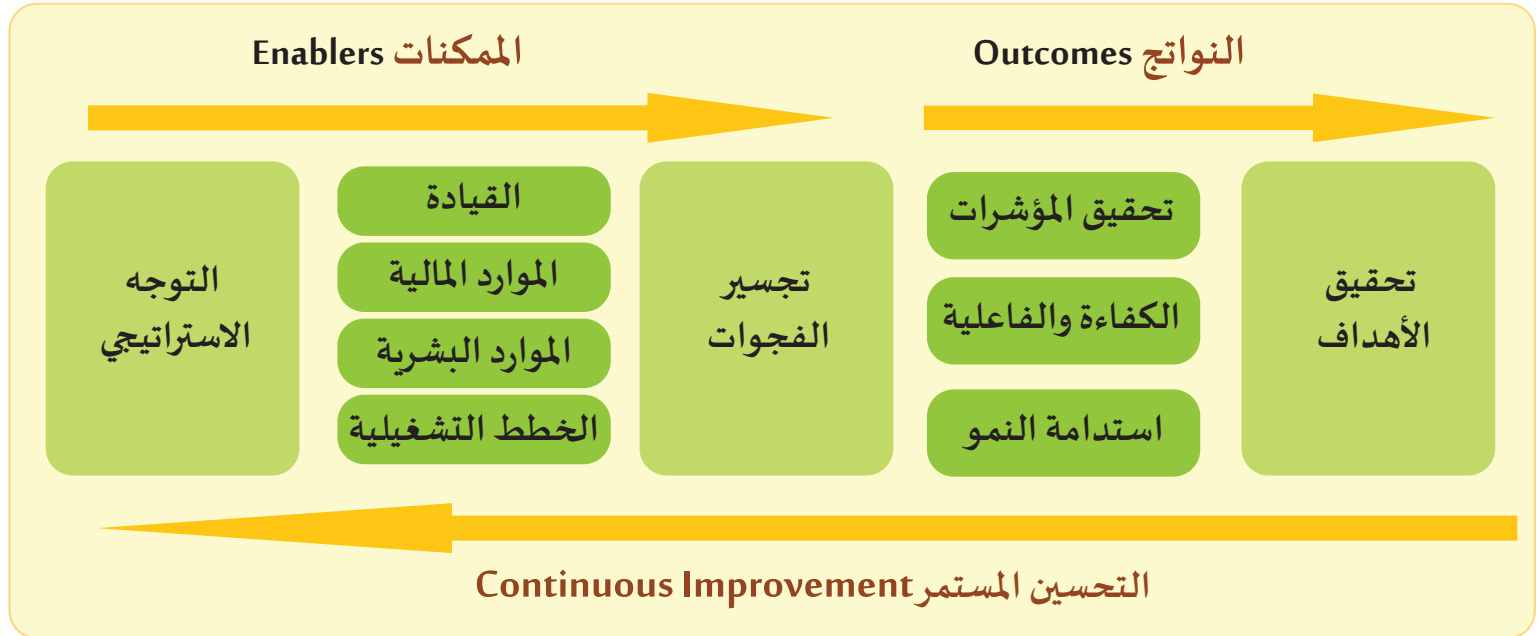
من الجدير بالذكر والأخذ بعين الاعتبار وفق منهجية بناء المبادرات والتي استندت على نمط التخطيط التشاركي لمراعاة احتياجات كافة وحدات وجهات الجامعة وطموحاتها خلال السنوات القادمة، أن لجميع الجهات مساحة من الحرية لإضافة برامج ومشاريع ومبادرات قد تحتاجها أنياً ومستقبلياً لمواجهة أية تغيرات ومستجدات يفرضها الواقع والمستقبل؛ وبناء عليه فإن الخطط التشغيلية والتنفيذية يمكن إدراج كل المبادرات والمؤشرات التي ترى الجهة أنها في حاجة إليها لتدعمها في تحقيق الأهداف.



۱.۲

سابعاً: ممكّنات نجاح الخطة وتنفيذها  
Enablers Implementation

يعتمد نجاح الخطة وفاعلية تنفيذها على عدد من الممكنات والشروط الموضوعية التي بدونها لا يمكن التحقق من النتائج أو المعوقات التي تواجه الوحدات في عملية التنفيذ. ويمكن إبراز أهم مرتكزات نجاح وفعالية تنفيذ الخطة الثالثة من خلال الشكل التوضيحي التالي والذي يستند إلى بعدين هما: العوامل المساعدة أو الممكنات Enablers، والنتائج أي المردود من وراء التنفيذ الناتج .results



وتتضمن تلك الممكنات في أهمها ما يلي:

### ١- الدعم الفني المستدام لوحدات الجامعة:

في سبيل توفير الدعم الفني لكافة الوحدات والجهات بالجامعة، يتم تشكيل لجنة متنوعة التخصصات تختص بإعداد النماذج التشغيلية وتوفيرها للوحدات وتنظيم ورش عمل بشكل دوري لمنسقي الخطط والتقارير؛ بهدف إيجاد فهم مشترك للأهداف والمؤشرات، وتوحيد المحاور الرئيسية في إعداد الخطط التشغيلية وتقارير متابعتها.

### ٢- رفع جاهزية المواءمة مع التحولات:

إن أحد أهم مرتكزات التنفيذ الناجح للخطة هو تحسين جاهزية كافة الوحدات من أجل التكيف والمواءمة مع المستجدات، مع العناية بأبعاد النظام الجديد للجامعات في المملكة، وما يتطلبه من وجود سيناريوهات مستقبلية لرسم الخيارات والبدائل الاستراتيجية في أوقات التحول، حيث أن من أهم أهداف السيناريوهات توفير العديد من الصور أو البدائل، وتحديد المسارات التي تساعد على الوصول إلى تلك البدائل، كما يتسم تخطيط السيناريو بدور وقائي يساعد الجامعة على استباق وفهم جوانب الأخطار، مع وصف ما يمكن أن يحدث واستكشاف النتائج والتداعيات، بما يحقق الاستعداد الجيد لجميع أنواع التغيرات والاحتمالات، وتحديد الصورة المستقبلية المرغوبة التي يجب السعي نحو تحقيقها والتي هي في جوهرها رؤية الجامعة ورسالتها خلال المرحلة الحالية. وعلى ضوء ذلك، ومن أجل التنفيذ الفعال للخطة الثالثة والتطبيق الناجح لمبادراتها وتحقيق أهدافها، سوف يفرض ذلك صياغة سيناريوهات للمسارات الصحيحة نحو المستقبل.

### ٣- دعم الاستدامة التنظيمية والمالية

من أهم المحددات والمقومات لكفاءة تنفيذ الخطة الثالثة وتحقيق أهدافها هو الاستدامة التنظيمية والمالية، والتخطيط المالي الذي يتسم بالكفاءة لتوفير كافة الموارد التي سوف تحتاجها المبادرات والبرامج والمشروعات المدرجة بالخطة. وسوف يكون ضرورياً

الأخذ بعين الاعتبار ترتيب الأولويات وفق تصنيف المبادرات إلى مبادرات مستمرة وأخرى منتهية وقصيرة الأمد، بما يوفر رؤية تنظيمية شاملة لمسارات تحقيق كافة المحاور والأهداف وصولاً إلى سلامة التوجه الاستراتيجي للجامعة.

#### ٤- المتابعة والتقييم:

وهي المرحلة الإجرائية للاستراتيجية في الواقع الفعلي، حيث يتم تحويل الاستراتيجية بأهدافها وبرامجها وسياساتها إلى خطط تشغيلية واضحة المعالم تشتمل على النشاطات والبرامج للبدء بتطبيقها. إذ يتم من خلالها تشكيل لجان فرعية مهمتها تحديد الأهداف التفصيلية التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، واعتماد السياسات، والتعليمات التي تحققها، واعداد الخطة التنفيذية لتحقيق رؤية ورسالة الاستراتيجية المقترحة.

وتتكون الخطة التنفيذية من الاستراتيجيات، والنشاطات وهي البرامج التي تؤدي الى تحقيق كل استراتيجية، والفترة الزمنية اللازمة لإنجاز كل نشاط أو برنامج، والجهات والافراد المسؤولين عن التنفيذ، والموارد اللازمة للتنفيذ (مالية، وبشرية، وتقنية)، ومؤشرات الأداء.

وتتطلب هذه المرحلة تسهيل كافة الإجراءات الإدارية، والمرونة، والابتعاد عن البيروقراطية، وكذلك توفير الدعم المالي والبشري لتطبيق الاستراتيجية. وتعد هذه المرحلة ذات أهمية بالغة في نجاح الاستراتيجية لتحقيق أهدافها، وتبدأ من أول مرحلة من مراحل الاستراتيجية مروراً بجميع مراحلها، وانتهاء بعمليات تنفيذها. وتهدف المتابعة إلى ما يلي:

- التأكد من أن الأهداف الاستراتيجية قد تحققت وفقاً للبرامج والسياسات والمبادرات المرسومة لها.
- التعرف على الفجوات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.
- متابعة ما يطرأ من تغيرات في البيئة الخارجية وفقاً للمستجدات؛ من أجل الحفاظ على ملاءمة الاستراتيجية.

## وتشمل عمليات المتابعة والتقويم الخطوات الأساسية:

- تحديد ما يجب قياسه حيث تقوم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها، وتوفير إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعي وثابت.
- قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة باستخدام المعايير والمؤشرات المحددة في أوقات محددة مسبقاً.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له؛ مع وجود درجة سماح محددة مقبولة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.
- اتخاذ إجراءات تصحيحية بعد إجراء عملية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

## ٥- تجسير الفجوات Bridging the Gaps

من منطلق المنظور الاستراتيجي، هناك مساران أساسيان يمكن الاعتماد عليهما لمعالجة تلك القضايا الناجمة عن وجود الفجوات:

### • المسار التبادلي ( تعديل المستهدف وواقعية الأهداف): Transactional pathway

يعتمد هذا المسار على تعديل أو تخفيض مستوى المستهدف من المؤشرات والتدرج المرحلي في تحقيق المبادرات من خلال رصد التغيرات في احتياجات البيئة المحلية حتى تستطيع الوفاء بها والتكيف المستمر مع جميع أنواع المستجدات المحيطة، بما يتطلب دعم أبعاد الإنجاز النوعي، ويأخذ هذا المسار في حسابه ظروف الواقع المحيط، ومن ثم يتسم هذا المسار بنمط الاعتماد على الإصلاحات الجزئية لغلق الفجوات، حيث يلتزم هذا المسار بتوفير التجهيزات التكنولوجية وتطوير البنية التحتية، وتوفير التجهيزات وتحسين البيئة التعليمية والأكاديمية.

### • المسار التحويلي ( رفع مستوى الأداء وتذليل الصعوبات): Transformational pathway



يرتكز هذا المسار على غلق الفجوات من خلال تخفيض أو الحد من المعوقات المسببة للفجوة ومعالجة جوانب الضعف المؤثرة على القدرات المؤسسية، مع تعظيم جوانب القوة وعوامل الدعم لتميز الأداء، ويتسم هذا المسار بعد المبادرة لقيادة التغيير وتوجيهه في صالح الجامعة لاقتناص جميع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، مع الاهتمام بالإصلاح المنظومي والمنهجي وفق رؤية شاملة لمتغيرات التعليم الجامعي ككل ومنظوماته الفرعية، بما يساعد على التعلم من الخبرات التراكمية السابقة لاستخلاص الدروس المستفادة، وتحقيق التكيف الإيجابي مع مختلف الأوضاع والتغيرات المحيطة. مع إمكانية رفع سقف الطموحات لتحقيق وضع استراتيجي وتنافسي أفضل.

## ٦- تجويد نظام التقارير Reporting

تهتم الجامعة خلال المرحلة الحالية والقادمة بتطوير مهارات وفنيات إعداد التقارير المتعلقة بقياس مستويات التحقق والإنجاز الفعلي مقارنة بالمستويات المستهدفة وفق مؤشرات الأداء، بما يساعد في إبراز أية انحرافات في الأداء. وفي هذه المرحلة يمكن إجراء مقارنة أداء الوحدات الفرعية، وأيضاً مقارنة أداء الجامعة بأداء الجامعات الأخرى وخاصة الجامعات المنافسة، وبعد القيام بعملية تقييم الأداء، يتم علاج أوجه القصور من خلال تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، وتشخيص الأنشطة والعمليات التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف تعوق الأداء العام.

## ٧- إدارة المخاطر المحتملة Risk management

تنوع المخاطر المحتملة التي قد تواجه الجامعات ومنها جامعة المجمع، ولكنها في مجملها تتركز حول المخاطر (الإدارية والتنظيمية، القانونية، البشرية والأكاديمية، الصحية والبيئية، والمالية) وتستبق الخطة الاستراتيجية الثالثة المخاطر المحتملة وفق نموذج للرصد والمتابعة لتحسين الاستعداد والجاهزية، مع الاعتماد على النهج التشاركي الذي يتسم بتنوع الخبرات والمقترحات للوصول إلى أفضل استعداد وحلول ممكنة لأية مخاطر محتملة. وفيما يلي رصد لبعض المخاطر التي سوف تستلزم الاستعداد وتحسين الجاهزية لمواجهتها بشكل سليم.

ويبين الجدول التالي مصفوفة التحديات والمخاطر المحتملة، ومستواها ومتطلبات التعامل معها:

## المخاطر والتحديات المحققة

م	المخاطر/التحديات	نوعها	الجهة المسؤولة	مستوى الخطر		
				مرتفع	متوسط	منخفض
١	تغير أنظمة ولوائح التعليم الجامعي (النظام الجديد للجامعات)	إداري	إدارة الجامعة			
٢	ضعف جودة بعض البرامج الأكاديمية	تعليمي	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية			
٣	ضعف عائد وأثر البحث العلمي	أكاديمي	وكالة الجامعة وعمادة البحث العلمي			
٤	ضعف الموارد الذاتية وتنوع مصادر التمويل	مالي	مكتب معالي المدير			
٥	مكانة الجامعة وظهورها الاعلامي	إداري	وكالات الجامعة والعلاقات العامة والإعلام الجامعي			
٦	الفجوة بين تطلعات المجتمع المحلي وأداء خدمة المجتمع	إداري وتنظيمي	عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر			
٧	الأمن المعلوماتي	تقني	عمادة تقنية المعلومات			

## لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة

م	الاسم	الصفة
١	أ.د. محمد بن عثمان الركبان	رئيساً
٢	أ.د. مسلم بن محمد الدوسري	نائباً للرئيس
٣	د.فارس بن صالح الفارس	أميناً
٤	د.محمد بن صالح العبودي	عضواً
٥	د. فيصل بن فرج المطيري	عضواً
٦	أ.محمد بن بجاد المشقور	عضواً
٧	د. عبدالله بن عواد الحربي	عضواً
٨	د. المتولي اسماعيل بدير	عضواً
٩	د. عدنان محمد قطيط	عضواً
١٠	أ.ناصر بن عبدالعزيز العقيل	أميناً مساعداً

## فرق العمل في مشروع إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة

المنتج	المهام	التشكيل	الفريق
<p>١. عدد من التقارير التي تضمنت الوقوف على مرئيات قيادة الجامعة حول واقع الجامعة والرؤى المستقبلية وتحديد متغيرات البيئة الداخلية (قوة/ ضعف) والخارجية (فرص/ تحديات) وتتضح من خلال التقارير التالية: تقرير لقاء معالي مدير الجامعة.</p> <p>٢. تقرير لقاء سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.</p> <p>٣. تقرير لقاء سعادة وكيل الجامعة</p> <p>٤. تقرير لقاء سعادة وكيل الجامعة للشؤون التعليمية</p> <p>٥. تقرير لقاء سعادة وكالة الجامعة لشؤون الطالبات</p> <p>٦. التقرير الموحد للقاء قيادات الجامعة</p>	<p>١. مراجعة الخطة الاستراتيجية الثانية والتقارير المتعلقة بها</p> <p>٢. اعداد أداة مقابلة شبه مقننة</p> <p>٣. اجراء المقابلات مع القيادات بشكل فردي</p> <p>٤. تجميع البيانات وتحليلها</p> <p>٥. اعداد نتائج اللقاء وفق المحاور المقترحة للخطة</p> <p>٦. إعادة نتائج اللقاء للقيادات للتأكد مما ورد في اللقاء</p> <p>٧. اعداد تقرير نهائي بنتائج اللقاءات وفق المحاور المقترحة للخطة</p>	<p>د. محمد بن صالح العبودي</p> <p>د. المتولي إسماعيل بدير</p> <p>د. فارس بن صالح الفارس</p>	<p>فريق لقاء القيادات معالي المدير أصحاب السعادة وكلاء/ وكالة الجامعة</p>

المنتج	المهام	التشكيل	الفريق
<p>١- تقرير تجهيزات ورش العمل و تكا ليفها</p> <p>٢- طباعة شهادات الحضور لورش العمل</p> <p>٣- متابعة التغطية الإعلامية للورش</p>	<p>١- التأكد من حجز القاعة.</p> <p>٢- التواصل مع العلاقات العامة والإعلام الجامعي للتغطية الإعلامية للورش</p> <p>٣- تنسيق الدعوات وتوجيهها</p> <p>٤- توفير الأدوات المكتبية اللازمة للورش</p> <p>٥- طباعة أسماء الحضور</p> <p>٦- تنسيق طباعة لوحات إرشادية وترحيبية للورشة</p> <p>٧- التأكد من توافر التجهيزات الصوتية قبل الورشة وجاهزيتها</p>	<p>د.فارس بن صالح الفارس</p> <p>أ.ناصر بن عبدالعزيز العقيل</p> <p>أ.نواف بن مطلق المريخي</p> <p>أ.عبدالله بن عبدالعزيز السعيد</p> <p>أ.عبدالله بن علي المزروع</p> <p>أ.عثمان بن إبراهيم العثمان</p> <p>أ.مشعل بن عايض الرشيد</p> <p>أ.حنان بنت منور المطيري</p> <p>أ.دنيا بنت خالد بن حسن</p> <p>أ.منيرة بنت فهد العبدالكريم</p>	فريق تنظيم ورش العمل
<p>١- محاور ورش العمل</p> <p>٢- إدارة المحتوى العلمي لورش العمل</p> <p>٣- تقرير دراسة واقع الجامعة ومستقبلها رؤية مجتمعية تشاركية.</p> <p>٤- تقرير ورشة عمل العمداء ومديري الإدارات</p>		<p>د.فيصل بن فرج المطيري</p> <p>د.عبدالله بن عواد الحربي</p> <p>د.المتولي إسماعيل بدير</p>	الفريق العلمي للخطة

المنتج	المهام	التشكيل	الفريق
<p>١. أربع استبانات</p> <p>٢. تقرير نتائج استبانة أعضاء هيئة التدريس وفق محاور الخطة .</p> <p>٣. تقرير نتائج استبانة الطلبة وفق محاور الخطة .</p> <p>٤. تقرير نتائج استبانة الموظفين وفق محاور الخطة .</p> <p>٥. تقرير نتائج استبانة جهات التوظيف وفق محاور الخطة .</p> <p>٦. تقرير مجمع بنتائج الاستبانات وفق محاور الخطة الثالثة وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مجال الحوكمة</li> <li>• التعليم والتعلم</li> <li>• الدراسات العليا البحث العلمي</li> <li>• مجال خدمة المجتمع</li> <li>• مجال الموارد المالية والمرافق والتجهيزات</li> </ul> <p>٧- تقرير إحصائي بنتائج الاستبانات</p>	<p>١. مراجعة الخطة الاستراتيجية الثانية والتقارير المتعلقة بها وتقارير نتائج لقاءات القيادات وورش العمل .. وغيرها</p> <p>٢. اعداد أدوات استطلاعات الرأي لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين وجهات التوظيف</p> <p>٣. تحكيم الأدوات</p> <p>٤. تجريب الأدوات على عينة تجريبية من كل الفئات</p> <p>٥. تطبيق الأدوات الكترونيا</p> <p>٦. تجميع البيانات وتحليلها احصائيا</p> <p>٧. اعداد تقرير بالنتائج وفق كل محور من المحاور المقترحة للخطة الثالثة</p>	<p>د. المتولي إسماعيل بدير</p> <p>د. عدنان محمد قطيط</p> <p>أ. ناصر بن عبدالعزيز العقيل</p>	<p>فريق قياس استطلاعات الرأي</p>

المنتج	المهام	التشكيل	الفريق
<p>١. تقرير وفق محاور الخطة الثالثة المقترحة</p> <p>٢. مجال الحوكمة</p> <p>٣. مجال التعليم والتعلم</p> <p>٤. مجال الدراسات العليا والبحث العلمي</p> <p>٥. مجال خدمة المجتمع</p> <p>٦. مجال الموارد المالية والمرافق والتجهيزات</p>	<p>١. الاطلاع على تقارير الخطة الثانية ونتائج لقاءات القيادات ونتائج ورش العمل والاستبيانات</p> <p>٢. تحليل بعض التجارب الوطنية والعالمية في اعداد الخطط الاستراتيجية</p> <p>٣. اعداد تقرير وفق محاور الخطة الثالثة المقترحة</p> <p>٤. مجال الحوكمة</p> <p>٥. مجال التعليم والتعلم</p> <p>٦. مجال الدراسات العليا والبحث العلمي</p> <p>٧. مجال خدمة المجتمع</p> <p>٨. مجال الموارد المالية والمرافق والتجهيزات</p>	<p>د.عدنان محمد قطييط</p>	<p>فريق التوجهات الوطنية والعالمية</p>

المنتج	المهام	التشكيل	الفريق
<p>١. تقرير وفق محاور الخطة الثالثة المقترحة</p> <p>٢. مجال الحوكمة</p> <p>٣. مجال التعليم والتعلم</p> <p>٤. مجال الدراسات العليا والبحث العلمي</p> <p>٥. مجال خدمة المجتمع</p> <p>٦. مجال الموارد المالية والمرافق والتجهيزات</p>	<p>١. الاطلاع على تقارير الخطة الثانية ونتائج لقاءات القيادات ونتائج ورش العمل والاستبانات وتقرير تحليل بعض التجارب الوطنية والعالمية في اعداد الخطط الاستراتيجية</p> <p>٢. اعداد تقرير وفق محاور الخطة الثالثة المقترحة</p> <p>٣. مجال الحوكمة</p> <p>٤. مجال التعليم والتعلم</p> <p>٥. مجال الدراسات العليا والبحث العلمي</p> <p>٦. مجال خدمة المجتمع</p> <p>٧. مجال الموارد المالية والمرافق والتجهيزات</p>	<p>د.عبدالله بن عواد الحربي</p> <p>د.المتولي إسماعيل بدير د.عدنان محمد قطييط</p>	<p>فريق رصد القضايا والتوجهات الاستراتيجية</p>



المنتج	المهام	التشكيل	الفريق
<p>١- صياغة مراحل وخطوات إعداد الخطة</p> <p>٢- تنظيم وثائق وتقارير الخطة</p> <p>٣- ملاحق الخطة</p>	<p>١- توثيق مراحل العمل خلال الخطة ومخرجات ورش العمل واللقاءات</p> <p>٢- إعداد الأخبار والنشاط الإعلامي والتواصل مع الجهات</p> <p>٣- إعداد التقارير الواردة في ملاحق الخطة</p>	<p>د.فارس بن صالح الفارس</p> <p>أ. ناصر بن عبدالعزيز العقيل</p>	<p>فريق توثيق الأعمال</p>
<p>الوثيقة الأساسية للخطة الثالثة للجامعة</p>	<p>١- مراجعة مخرجات عمل اللجنة من التقارير المرحلية</p> <p>٢- الصياغة الأولية لوثيقة الخطة ومحاورها الرئيسية</p> <p>٣- متابعة ومراجعة التصميم الفني للخطة</p> <p>٤- متابعة تحكيم وثيقة الخطة وإجراء التعديلات</p>	<p>د.مسلم بن محمد الدوسري</p> <p>د.فيصل بن فرج المطيري</p> <p>د.عبدالله بن عواد الحربي</p> <p>د.المتولي إسماعيل بدير</p> <p>د.عدنان محمد قطييط</p>	<p>فريق صياغة الخطة الاستراتيجية</p>

## ورش العمل بمشروع إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة

م	اسم الورشة	التوقيت	الهدف	الفئة المستهدفة	المحاور	عدد الحضور	نتائج وتوصيات
١	ورشة عمل العمداء ومديري الإدارات	١٤٤٠/٦/٢٦هـ	استطلاع الرأي ودراسة الوضع الراهن للجامعة	العمداء ومديري الإدارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخطة الاستراتيجية</li> <li>رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التعليم</li> <li>الدراسات العليا</li> <li>الخدمات المساندة</li> <li>التعليم والتعلم</li> </ul>	رجال ٥٠ نساء ٣٤	حسب الوارد في تقرير ورشة عمل العمداء ومديري الإدارات
٢	ورشة عمل المجتمع المحلي ١	١٤٤٠/٧/١٩هـ	استطلاع الرأي ودراسة الوضع الراهن للجامعة	المجتمع المحلي بمحافظة رماح	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم الواقع: أداء ومخرجات الجامعة</li> <li>حاجة المجتمع المحلي المستقبلية</li> <li>دور المجتمع المحلي في دعم الجامعة</li> </ul>	١٥	حسب الوارد في تقرير ورشة عمل المجتمع المحلي
٣	ورشة عمل المجتمع المحلي ٢	١٤٤٠/٧/٢٧هـ		المجتمع المحلي بمحافظة المجمعة وبقيّة المحافظات والمراكز الواقعة في نطاق الجامعة	٢١		
٤	ورشة عمل مع سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	١٤٤١/١/١٩هـ		الجهات التابعة لوكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>مناقشة الأولويات البحثية والمعرفية للجامعة</li> <li>دراسة المبادرات المقترحة</li> <li>التوافق حول أهم المؤشرات</li> </ul>		انظر ملاحق الخطة

م	اسم الورشة	التوقيت	الهدف	الفئة المستهدفة	المحاور	عدد الحضور	نتائج وتوصيات
٥	ورشة عمل مع سعادة وكيل الجامعة	١٤٤١/٢/٨هـ		الجهات التابعة لوكالة الجامعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>مناقشة محور الأداء المؤسسي والمرافق والخدمات</li> <li>استشراف أهم المبادرات المتعلقة بالجهات التابعة لوكالة الجامعة</li> </ul>		انظر ملاحق الخطة
٦	ورشة عمل مع سعادة وكيل الجامعة للشؤون التعليمية	١٤٤١/٢/٧هـ		الجهات التابعة لوكالة الجامعة للشؤون التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مناقشة محور التعليم والتعلم</li> <li>استعراض أهم التوجهات الوطنية في التعليم</li> <li>التعرف على أهم مبادرات الجهات التابعة للشؤون التعليمية</li> </ul>		انظر ملاحق الخطة

## شركاء النجاح والتنفيذ وكلاء الجامعة

الوكالة	الاسم
وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	أ.د. محمد بن عبد الله الشايع
وكيل الجامعة	أ.د. مسلم بن محمد الدوسري
وكيل الجامعة للشؤون التعليمية	د. أحمد بن علي الرميح
وكيلة الجامعة لشؤون الطالبات	د. جواهر بنت عبد الرحمن العمر









جامعة المجمعة  
Majmaah University

