



جامعة المجمعة
Majmaah University

الخطة الاستراتيجية الرابعة

2030-2025

استدامة التنمية وتمكين المستقبل



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إن التعليم ركيزة أساسية تتحقق بها تطلعات شعوب أمتنا الإسلامية نحو التقدم
والازدهار والتنمية والرقى الحضاري في المعارف والعلوم النافعة والشباب هم
أمل الأمة وعدة المستقبل.

خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن عبدالعزيز

”حفظه الله“



”

طموحننا أن نبني وطننا أكثر ازدهاراً، وطننا يجد فيه كلُّ مواطن ما يتمناه، فمستقبل
وطننا الذي نبنيه معاً لن نقبل إلا أن نجعله في مقدمة دول العالم بالتعليم
والتأهيل.

صاحب السمو الملكي الأمير
محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود
ولي العهد - رئيس مجلس الوزراء " حفظه الله "



الاستثمار في التعليم هو استثمارٌ في الوطن والمواطن.

صاحب السمو الملكي الأمير
فيصل بن بندر بن عبدالعزيز آل سعود
أمير منطقة الرياض « حفظه الله »



التعليم محرك رئيس للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، وبناء القدرات البشرية والنهوض بها.

وزير التعليم
يوسف بن عبدالله بن بيان



فهرس المحتويات

- أولاً: الإطار المنهجي: المراحل والأدوات
- ثانياً: الإطار المؤسسي: الهوية والتطور
- ثالثاً: الإطار التحليلي: الواقع والأولويات
- رابعاً: الإطار الاستراتيجي: المستقبل والتوجهات
- خامساً: الإطار التشغيلي: الأهداف والمبادرات
- سادساً: الإطار التمكيني: المخاطر والممكنات

كلمة رئيس الجامعة



تبنت جامعة المجمعة رؤية استراتيجية واضحة، وهدفت إلى تحقيق رسالتها الشاملة في تعزيز قدرات المجتمع وتطويره من خلال العلم والمعرفة تماشياً مع أهداف رؤية المملكة 2030 وخطط التعليم مع الالتزام بالمعايير الأكاديمية ومعايير الاعتماد التي تساهم في تعزيز مكانتنا التنافسية وطنياً وعالمياً.

لقد سعينا خلال الخطط الاستراتيجية المتعاقبة، وصولاً

إلى خطتنا الرابعة الجديدة، إلى بناء قاعدة أكاديمية وبحثية قوية تمكنا من تحقيق تطلعاتنا المستقبلية في كافة المجالات مع شكرنا لكل من ساهم في إعداد ومتابعة هذه الخطط مباركاً لكل العاملين في الجامعة على جهودهم المتواصلة وإخلاصهم الذي يعكس الصورة المشرقة لهذه المؤسسة التعليمية الرائدة.

والله الموفق ...

رئيس الجامعة

أ.د. صالح بن عبدالله المزعل

كلمة وكيل الجامعة للتنمية والاستثمار رئيس لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة



تؤكد الخبرات والتجارب المكتسبة خلال الخطط الاستراتيجية الثلاث السابقة لجامعة المجمعة على أهمية الالتزام بمنهجية متكاملة تجمع بين الخصوصية المؤسسية والرؤية المستقبلية، مع التغيرات المتسارعة التي تواجه التعليم الجامعي على المستويات المحلية والعالمية حيث يتطلب العمل إعداد خطة استراتيجية أكثر مرونة وتكيفاً، وقدرة على استيعاب التحديات واقتناص الفرص.

في إطار الاستعداد لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الرابعة (2025-2030)، تم تبني النهج التكاملية (Integrated Approach) الذي يجمع بين أفضل الممارسات والنماذج التخطيطية، بما في ذلك إطار العمل المنطقي (LFA)، والنموذج القائم على القضايا، والنموذج المرتكز على الأهداف، ويستند هذا النهج إلى التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ومواكبة التوجهات الوطنية والعالمية، بما في ذلك أهداف رؤية المملكة 2030 ومعايير الاعتماد الأكاديمي والاتساق مع أهداف التنمية المستدامة.

تهدف الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة المجمعة إلى تعزيز هوية الجامعة وتنافسيتها على المستويين الوطني والعالمي، مع التركيز على الاستدامة المؤسسية والمالية، والارتقاء بعمليات التحول الرقمي، وتعزيز الأثر المجتمعي. ويتضمن ذلك تطوير بنية تحتية مستدامة، وتمكين الطلاب والكوادر الأكاديمية، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال، وضمان جودة التعليم والبحث العلمي. نيابة عن أعضاء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية الرابعة، أتقدم بخالص الشكر لسعادة رئيس الجامعة، وكافة منسوبيها على دعمهم ومشاركتهم الفاعلة في بناء هذه الخطة الطموحة معاً، متطلعين إلى استدامة التميز والوفاء بتطلعات المجتمع والوطن، بما يتماشى مع رؤية جامعة المجمعة لتكون مؤسسة أكاديمية ذات هوية متميزة وبرامج أكاديمية وبحثية تنافسية، معززة بأثر مجتمعي فاعل يتماشى مع نهج وطني وتنموي مستدام.

والله الموفق ...

وكيل الجامعة للتنمية والاستثمار
أ.د. مسلم بن محمد الدوسري

أولاً: الإطار المنهجي

1.1 النماذج والأدوات المستخدمة في مراحل إعداد الخطة:

تتعدد نماذج ومنهجيات التخطيط الاستراتيجي نتيجة لتنوع المتطلبات المرحلية لتحليل حالة المؤسسات واستشراف مستقبلها، وضمان التنفيذ الفعال، ومن ثم نادرا ما تعتمد عملية التخطيط واسع النطاق على أسلوب ونموذج واحد. فالتكامل بين مجموعة من الأساليب ضرورة ملحة كما أنه من أهم الأسس المنهجية للوفاء بمتطلبات بناء خطة استراتيجية ناجحة وفعالة. ويحدث التكامل على المستوى الأفقي عند استخدام أكثر من أسلوب خلال مرحلة واحدة من بناء الخطة، أما التكامل الرأسي يحدث لتعدد الأساليب خلال المراحل المختلفة من اعداد الخطة.

ولقد استند اعداد الخطة الرابعة للجامعة إلى عدد من الأطر والنماذج والأساليب التخطيطية التي يمكن اجمالها وتوضيحها في الجدول التالي:

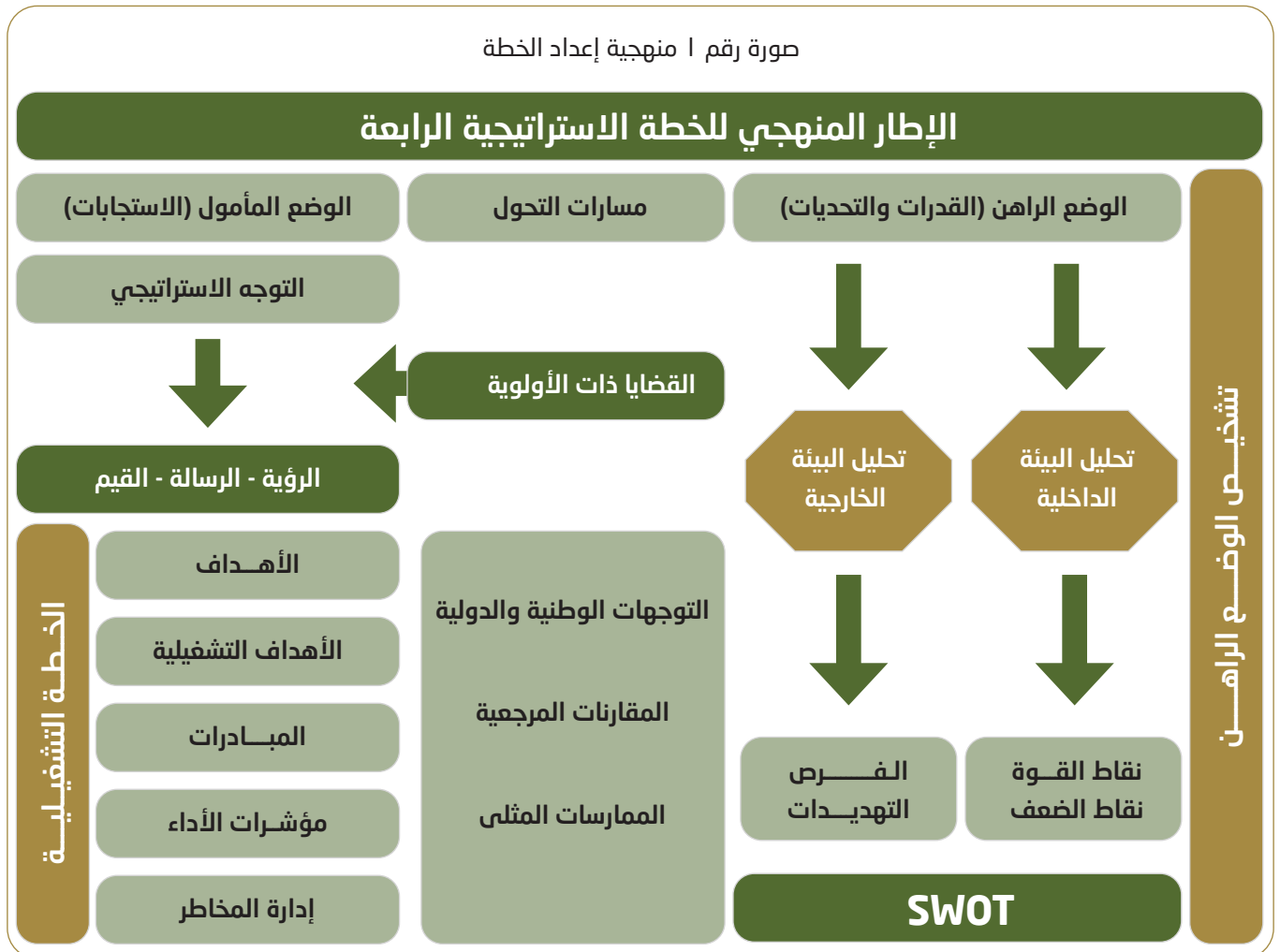
نهج التكامل المنهجي في إعداد الخطة الرابعة

#	المرحلة	النماذج والأدوات	وصف الاستخدام
1	بناء المخطط العام لمشروع اعداد الخطة	مدخل نطاق العمل المنطقي للتخطيط الاستراتيجي Logical Framework (LFA)	مدخل الإطار المنطقي هو منهجية تخطيط استراتيجي محددة تستخدم لإعداد برنامج أو مشروع وتنطوي المنهجية على عملية تشاركية لتوضيح النواتج والمخرجات والمراحل والأنشطة، يمكن من خلالها قياس التقدم المحرز نحو تحقيق نتائج مشروع الخطة، وهي تتيح نهجا منطقيا منظما لبناء توافق حول النتائج المقصود تحقيقها.
2	تشخيص وتحليل الواقع	- المسح والتحليل البيئي الاستراتيجي SWOT - استطلاعات رأي الطلبة والموظفين وهيئة التدريس والقيادات - استطلاع رأي ممثلي المجتمع - تنظيم ورش عمل تشخيص واقع الجامعة	تحليل SWOT الرباعي هو أداة لمعرفة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على حاضر ومستقبل المنظمات، وهو اختصار لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

#	المرحلة	النماذج والأدوات	وصف الاستخدام
3	رصد التوجهات الأكاديمية والتنمية الوطنية والدولية	- تحليل الوثائق والتقارير الوطنية والدولية - استطلاع رأي القيادات والخبراء حول التوجهات وانعكاساتها	تم بناء استطلاع رأي موجه للقيادات وخبراء التعليم حول أبرز التوجهات الوطنية والدولية المؤثرة على الجامعات.
4	المقارنة المرجعية وأفضل الممارسات	- مصفوفة الاتساق والتوافق الاستراتيجي - تحليل الوثائق للخطط المرجعية	تعد الموازنة الإستراتيجية عنصراً أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي. ويضمن دمج الأهداف المحددة أثناء التخطيط في العمليات اليومية للمنظمة
5	تحديد المرتكزات والمحاور الاستراتيجية	تحليل الوثائق (دليل معايير الاعتماد المؤسسي- معايير الجاهزية للتحويل لنظام الجامعات الجديد- الخطط السابقة لجامعة المجمعة)	تم تحليل معايير الاعتماد المؤسسي ومحاكاتها ومعايير الجاهزية للتحويل للنظام الجديد للجامعات بهدف تحديد المرتكزات والقضايا والأولويات المتسقة والمتوائمة.
6	ترتيب القضايا ذات الأولوية	- نموذج التخطيط المستند إلى القضايا والأهداف - مصفوفة الأولويات Priorities Matrix - تحليل الوثائق (دليل معايير الاعتماد المؤسسي- معايير الجاهزية للتحويل لنظام الجامعات الجديد- الخطط السابقة لجامعة المجمعة)	النموذج الاستراتيجي القائم على القضايا يهدف إلى تحديد التحديات الرئيسية التي تواجهها المنظمة < ترتيب الأولويات بناءً على مدى أهميتها وفق مصفوفة درجة الأهمية والإلحاح للاحتياج.
7	صياغة التوجه الاستراتيجي	- مقابلات القيادات العليا - استطلاع رأي الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية	يعتمد التوجه الاستراتيجي للجامعة خلال المرحلة المقبلة على مرئيات القيادات العليا ذات الصلة بدوائر صنع القرار الجامعي مع الاستفادة من تحديد مجالات تركيز التوجهات الوطنية الرسمية.
8	بناء مصفوفة الأهداف والمبادرات	- نموذج الموازنة الاستراتيجية - استطلاع رصد الاحتياجات واقتراح المبادرات للوحدات الأكاديمية والادارية	حيث تم إعداد نموذج للمبادرات المقترح إدراجها في الخطة الرابعة من خلال استطلاع رأي من خلال رابط الكتروني تم توزيعه على وحدات الجامعة للوقوف على مرئياتهم ومقترحاتهم حول ما يمكن إضافته من مبادرات.

#	المرحلة	النماذج والأدوات	وصف الاستخدام
9	تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية	- مصفوفة الموازنة مع معايير ومؤشرات مجلس شؤون الجامعات ومعايير ومؤشرات هيئة تقويم التعليم والتدريب	تم الاستناد في تحديد واختيار مؤشرات قياس الأداء على المؤشرات الواردة في تقرير جاهزية الجامعات للتحويل من مجلس شؤون الجامعات، بالإضافة إلى مؤشرات هيئة تقويم التعليم والتدريب.

وعلى الرغم من تعدد منهجيات التخطيط الاستراتيجي وذلك وفق طبيعة كل مؤسسة وسياقها العام وأهدافها وأدوارها، إلا أن هناك مراحل مشتركة بين مختلف المنهجيات التخطيطية، ومن أهم تلك المراحل: إجراء تشخيص وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية، صياغة الرؤية والرسالة، ثم تأتي مرحلة البرمجة الاستراتيجية لتطوير استراتيجيات محددة تتضمن الأهداف الاستراتيجية، وبناء المبادرات، وتحديد مؤشرات الأداء، أخذاً في الاعتبار أية تغيرات طارئة ومستجدات محيطية. ولقد تبنت جامعة المجمعة في إعداد خطتها الاستراتيجية الرابعة إطاراً منهجياً يتضمن عدة مراحل يلخصها الشكل التالي:



1.2 مراحل وأنشطة إعداد الخطة:

لقد اعتمدت اللجنة الرئيسة في توزيعها لمهام الفرق الفرعية على مدخل نطاق العمل المنطقي للتخطيط الاستراتيجي (Logical Framework) (LFA) وهو منهجية تخطيط استراتيجي محددة تستخدم لإعداد برنامج أو مشروع وتنطوي المنهجية على عملية تشاركية لتوضيح النواتج والمخرجات والمراحل والأنشطة، يمكن من خلالها قياس التقدم المحرز نحو تحقيق نتائج مشروع الخطة، وهي تتيح نهجاً منطقياً منظماً لبناء توافق حول النتائج المقصود تحقيقها.

الإطار العام لمشروع بناء الخطة الاستراتيجية الرابعة لجامعة المجمعة

2024م						أهم الأنشطة والخطوات	المرحلة
ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو		
						تشكيل اللجنة الرئيسة	المرحلة الأولى: الجاهزية واعداد الخطة الزمنية والفنية
						وضع البرنامج الزمني	
						تحديد فرق العمل وإسناد المهام	
						تحديد نموذج التخطيط المتبع في بناء الخطة الاستراتيجية	
						تحديد آلية متابعة إنجاز مهام مشروع الخطة	
						تحديد آلية اجتماعات اللجنة	

2024م						أهم الأنشطة والخطوات	المرحلة
ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو		
						تحليل الخطط السابقة ونسب إنجازها	المرحلة الثانية: تشخيص الواقع
						بناء أدوات البيانات والمعلومات	
						عقد ورش عمل مع منسوبي الجامعة	
						عقد ورشة عمل ممثلي المجتمع المحلي	
						استطلاعات رأي أصحاب المصلحة	
						مراجعة التوجهات التنموية للجامعة	المرحلة الثالثة: تحليل التوجهات التنموية الوطنية والدولية
						مراجعة التوجهات العامة لوزارة التعليم	
						دراسة التحولات في مجال التنمية على المستوى الوطني	
						تحليل توجهات التنمية على مستوى العالم	

2024م						أهم الأنشطة والخطوات	المرحلة
ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو		
						مقارنة نتائج تشخيص الواقع مع التوجهات العالمية والوطنية	المرحلة الرابعة: مواءمة المخرجات وبناء الإطار الاستراتيجي والتشغيلي
						بناء المصفوفة الأولية لمحاور وأهداف ومبادرات الخطة	
						الإعداد لعرض المخرجات على قيادات الجامعة	
						إعداد وثيقة الخطة في صورتها الأولية لتحكيمها.	المرحلة الخامسة: إصدار الخطة
						عرض الخطة بعد تعديلات المحكمين على اللجنة	
						تجهيز الخطة بصورتها النهائية للاعتماد	
						رفع مؤشرات الخطة بعد اعتمادها على نظام قياس الأداء	المرحلة السادسة: اعتماد الخطة
						التدشين	

ثانياً: الإطار المؤسسي: الهوية والتطور

2.1 نبذة عن الجامعة

تعد جامعة المجمعة من الجامعات السعودية الحديثة، حيث تأسست بموجب الأمر السامي الكريم الصادر عن خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود - رحمه الله - عام 1430هـ (2009م)، وذلك في إطار جهود المملكة لتوسيع نطاق التعليم العالي وتعزيز فرصه في مختلف المناطق. وتضم الجامعة إحدى عشر كليةً موزعة في محافظة المجمعة، ومحافظة الزلفي، ومحافظة الفاط، ومحافظة رماح، ومركز حوطة سدير، مما مكنها من تقديم خدماتها التعليمية لمنطقة جغرافية واسعة، وأسهم في استكمال المنظومة التعليمية في تلك المناطق. وتطمح الجامعة إلى تحقيق الريادة الأكاديمية والعلمية محلياً ودولياً، عبر توفير بيئة تعليمية متطورة تدعم الإبداع والابتكار، وتسهم في إعداد كوادر مؤهلة تلبي احتياجات سوق العمل، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. كما تقدم الجامعة برامج أكاديمية متنوعة في مختلف التخصصات، مدعومة ببنية تحتية حديثة تشمل معامل بحثية، ومراكز متخصصة في الابتكار وريادة الأعمال، بالإضافة إلى توفير بيئة تعليمية متكاملة من خلال الأنشطة الطلابية والخدمات الإلكترونية. وبهذا، تواصل الجامعة دورها المحوري في تطوير التعليم العالي، ودعم البحث العلمي، والمساهمة الفاعلة في التنمية المستدامة للمجتمع والاقتصاد الوطني.

2.2 سبب التسمية والنطاق الجغرافي



تنسب جامعة المجمعة من حيث التسمية إلى محافظة المجمعة والتي هي إحدى محافظات منطقة الرياض، وتقع إلى الشمال الغربي من مدينة الرياض، حيث تبعد عنها بمسافة تقارب 180 كم، وتبعد عن منطقة القصيم بمسافة تقارب 150 كم، وتستهدف جامعة المجمعة في خدماتها محافظات المجمعة، والزلفي، والفاط، ورماح، وعدداً من المراكز التابعة لهذه المحافظات. ويقع مقر المدينة الجامعية الرئيس في الجهة الجنوبية من مدينة المجمعة، ويتبع للجامعة العديد من المباني المنتشرة في المحافظات الأربع.

2.3 شعار جامعة المجمعة

تتكون هوية الجامعة من أربعة أجزاء وهي تعكس الهوية المؤسسية والمستقبلية للجامعة بشكل متكامل وارتباطها بالقيم، ويتضمن الشعار رمزية متعددة تعكس جوانب الاستدامة والتنمية، وكذلك الرابط الوثيق بين الماضي والحاضر والمستقبل.

• الرمزية والدلالة بالقيم:



السيفين والنخلة

يتضمن في المنتصف شعار المملكة العربية السعودية ورمزها الوطني وهو سيفان عربيان منحنيان متقاطعان ووسطهما نخلة، حيث يمثلان **العدالة** والقوة والعراقة. وفي الثقافة العربية هما رمز للحماية، القوة، والشجاعة، مما يعكس التزام الجامعة بتوفير بيئة آمنة ومحفزة للابتكار والنمو الأكاديمي. التقاطع بين السيفين يعبر عن التعاون والتكامل بين مختلف جوانب الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الشكل الدائري المتداخل

وهي خطوط متضافرة على الطراز الإسلامي مستمدة من شعار الرؤية ويعكس **الاستدامة** والتكامل بين مختلف جوانب الجامعة. مما يعكس رؤية الجامعة في تعزيز التنمية المستدامة والتطور المستمر في جميع جوانب العمل الأكاديمي والبحثي والإداري



الخطوط السفلية

يشكل قاعدة الشعار المتمثلة في الخطوط السفلية رمزاً للاستقرار و**التمكين** المستدام، مما يعكس الأسس القوية الداعمة للتنمية والابتكار داخل الجامعة. كما يتضمن الشكل أوراقاً مفتوحة ترمز إلى جذور التعليم الحديث القائم على المعرفة، حيث يمثل الكتاب أساساً ترتكز عليه الجامعة، وتستمد منه مقومات النشأة والانطلاق.



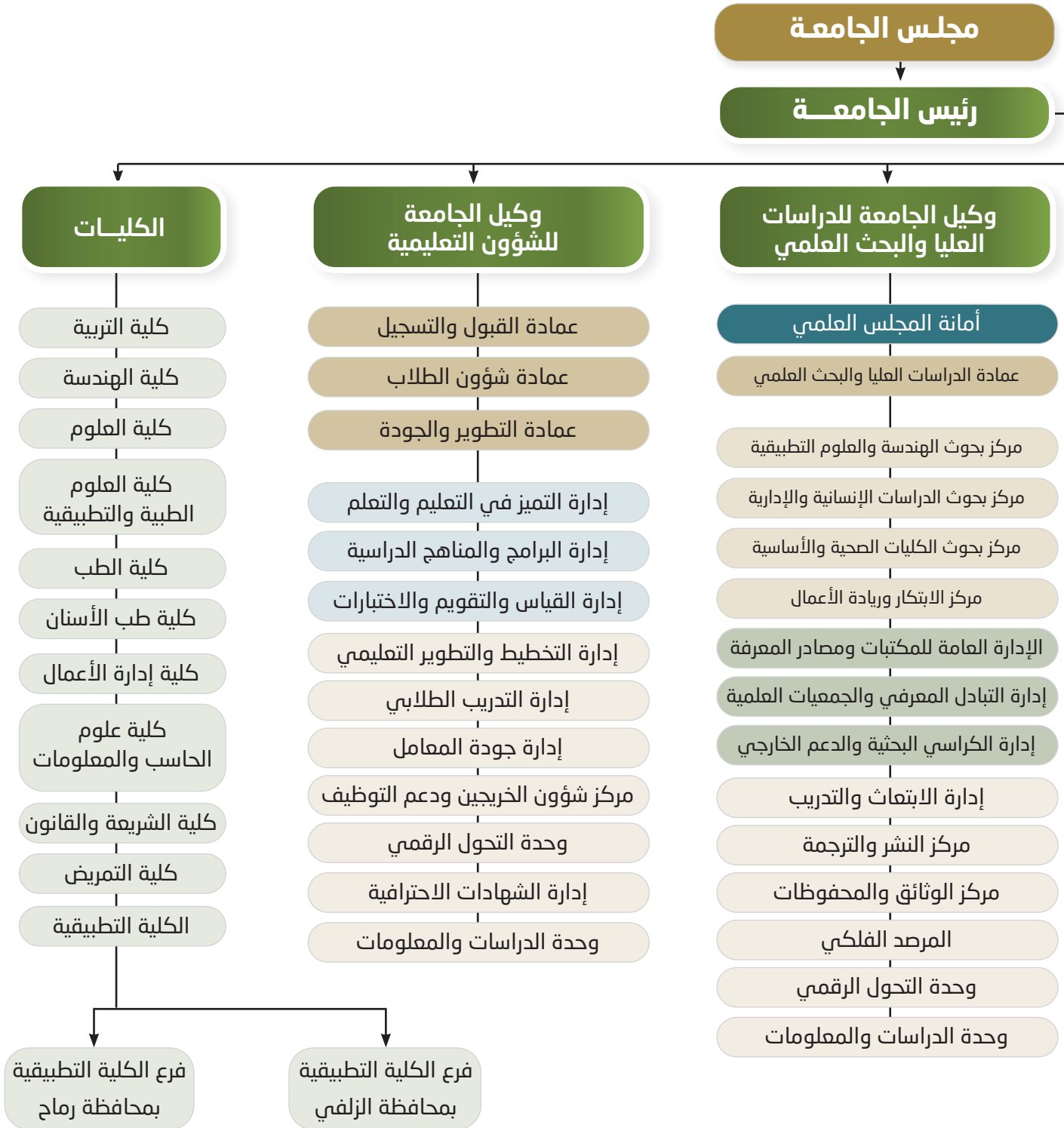
النقط والدوائر حول السيفين

النقاط والدوائر المحيطة بالسيفين تشير إلى **التميز** والتنوع في المجالات الأكاديمية، الاجتماعية، والبحثية. هي تمثل أيضاً قدرة الجامعة على تحديد وتوسيع مجالات جديدة للمساهمة والتأثير.



2.4 الهيكل التنظيمي





2.6 جامعة المجمعة من الخطة الأولى إلى الرابعة

الخطة الاستراتيجية الرابعة 2030 - 2025	الخطة الإستراتيجية الثالثة 2024 - 2020	الخطة الإستراتيجية الثانية 2019 - 2015	الخطة الإستراتيجية الأولى 2015 - 2012	
5	5	7	4	المحاور الإستراتيجية
6	5	7	4	الأهداف الإستراتيجية
26	27	38	41	الأهداف التفصيلية
62	177	114	437	المبادرات
65	20	89	107	المؤشرات
النهج التكاملية Integrated approach بين عدة نماذج تشمل: إطار العمل المنطقي (LFA) والنموذج القائم على القضايا Issue based والنموذج المرتكز على الاهداف Goal based	نموذج المحاذاة أو الملاءمة Alignment Model التوافق التام بين رسالة الجامعة والموارد المتاحة التي تجعلها قادرة على الأداء بفاعلية	نموذج كوفمان ومراحله الثلاثة (أين نحن- إلى أين- كيف نصل)	بطاقة الأداء المتوازن ومنظوماتها الأربعة (مستفيدون- تعلم ونمو- عمليات داخلية- مالي واقتصادي)	منهجية إعداد الخطة
جامعة ذات هوية متميزة، وبرامج أكاديمية وبحثية تنافسية، معززة بأثر مجتمعي وتنموي مستدام	أن تكون جامعة المجموعة متميزة محلياً، منافسة عالمياً، مساهمة بكفاءة معرفياً وتنموياً	“ أن تكون جامعة المجموعة مؤسسة تعليمية متميزة في أداؤها وجودة برامجها، تفي بتطلعات المجتمع المحلي والوطني، وتسهم في تحقيق توجهاته التنموية والتنافسية	“ أن تكون جامعة المجموعة بيئة أكاديمية عالية الجودة لتهيئة مستقبل منافس لخريجها يحقق أهداف التنمية المستدامة”	رؤية الجامعة
الالتزام باستثمار الموارد ورفع الكفاءة المؤسسية في المجالات المعرفية والمجتمعية وتنمية القدرات، وتعزيز التنافسية.	الالتزام بتوفير تعليم تنافسي، وإنتاج معرفي نوعي، تحقيقاً للمسؤولية المجتمعية للجامعة نحو التنمية المستدامة وجودة الحياة	« تلتزم جامعة المجموعة بتقديم برامج تعليمية نوعية، ودعم المشاريع البحثية والمبادرات المجتمعية التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الولاء والانتماء للوطن بقيمه الثقافية و تراثه الحضاري »	« تقدم جامعة المجموعة خدمات تعليمية وبحثية متطورة من خلال منظومة أكاديمية قادرة على المنافسة في إطار من المسؤولية المهنية والشراكة المجتمعية الفاعلة.»	رسالة الجامعة
1. العدالة 2. الاستدامة 3. التمكين 4. التمايز	1. العمل المؤسسي 2. المهنية 3. الشفافية 4. النزاهة 5. التميز 6. الإبداع 7. الاستدامة	1. الاحترام والتقدير 2. الإبداع والابتكار 3. الولاء والانتماء المؤسسي 4. الالتزام والمهنية 5. المشاركة والعمل المؤسسي 6. الشفافية والنزاهة 7. المساءلة والمسؤولية	1. الإتيقان والجودة. 2. العمل بروح الفريق. 3. الأصالة. 4. الإبداع. 5. العدالة. 6. المبادرة.	القيم المؤسسية للجامعة

الخطة الإستراتيجية الرابعة 2030 - 2025	الخطة الإستراتيجية الثالثة 2024 - 2020	الخطة الإستراتيجية الثانية 2019 - 2015	الخطة الإستراتيجية الأولى 2015 - 2012	
<ol style="list-style-type: none"> 1. تعزيز القدرة التنافسية للتميز المؤسسي 2. تنويع مكنات الاستدامة المالية والفرص الاستثمارية 3. رفع كفاءة وفاعلية المنظومة التعليمية 4. تمكين الطلاب من جدارات المستقبل ومهارات سوق العمل 5. تعزيز القيمة المضافة للبحث العلمي والابتكار 6. تعميق الأثر المجتمعي والتنموي 	<ol style="list-style-type: none"> 1. الالتزام بالحوكمة الشاملة 2. الارتقاء بمكانة الجامعة 3. تحقيق التنافسية في مخرجات البرامج التعليمية 4. تعزيز إنتاج المعرفة 5. تحسين جودة الخدمات 	<ol style="list-style-type: none"> 1. بناء القدرات التنافسية للطلبة وفق متطلبات سوق العمل ومجتمع المعرفة. 2. الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر الأكاديمية والإدارية. 3. تطوير الأداء المؤسسي والمنظومة الإدارية. 4. تطوير البنية التحتية والتقنية ورفع كفاءتها التشغيلية. 5. الوفاء بمتطلبات ضمان الجودة والتهيئة للاعتماد المؤسسي والبرامجي. 6. الارتقاء بالقيمة النوعية للبحث العلمي والابتكار وفقاً لأولويات التنمية. 7. تعزيز المسؤولية والشراكة المجتمعية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم خدمة أكاديمية على درجة عالية من الجودة والاعتماد، وفق المتطلبات الوطنية والعالمية من أجل تنمية القدرة التنافسية لطلاب وطالبات الجامعة في سوق العمل بما يسهم في بناء الشراكة المجتمعية. • تنمية القدرة البشرية والفكرية للجامعة (كماً ونوعاً) لتحقيق درجات عالية من الجودة والتميز المستقبلي في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. • رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير البنية التحتية والبيئة التقنية لدعم التحول للتعاملات الإلكترونية بالجامعة بما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها. • التوسع في تحقيق التنمية الاقتصادية للجامعة بما يفي بمتطلبات التنمية المستدامة للبيئة المحلية. 	الأهداف
<ol style="list-style-type: none"> 1. التنافسية والتمايز 2. الاستدامة المالية 3. التعليم ومهارات المستقبل 4. الإنتاج العلمي والابتكار 5. الأثر المجتمعي 	<ol style="list-style-type: none"> 1. حوكمة الأداء 2. التعليم والتعلم 3. البحث العلمي 4. خدمة المجتمع 5. المرافق والخدمات 	<ol style="list-style-type: none"> 1. القدرات التنافسية للطلبة. 2. جاهزية البرامج والأقسام لتحقيق الجودة والاعتماد. 3. قدرات وكفايات الكوادر الأكاديمية والإدارية. 4. الأداء المؤسسي 5. القيمة النوعية والمضافة للبحث العلمي والابتكار. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. منظور الطلاب والمستفيدين 2. منظور التعلم والنمو 3. منظور العمليات الداخلية 4. المنظور المالي والاقتصادي 	القضايا والأولويات الاستراتيجية

ثالثاً: الإطار التحليلي: الواقع والأولويات



3.1 التحليل الاستراتيجي الرباعي:

يهدف التحليل الاستراتيجي الرباعي إلى استشراف المستقبل لحصر ما يشكل من فرص وتهديدات محتملة، وذلك لاختيار الإستراتيجية والمسار السليم من خلال إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للجامعة (عناصر القوة والضعف) وبين متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بما يؤدي إلى استثمار نواحي القوة لاستثمار الفرص والحد من أثر التهديدات، وتعتمد هذه الخطوة على بناء جدول التحليل المزدوج. وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج التحليل الاستراتيجي، يمكن تحديد أهم عناصر القوة والضعف بالبيئة الداخلية لجامعة المجمعة، والتي تؤثر على أدائها المؤسسي العام وتطورها، بالإضافة إلى أفضل الفرص المتاحة وأكثر التحديات تأثيراً على وضعها المستقبلي، والتي يمكن إجمالها في الجدول الرباعي التالي:

متوسط نتائج عناصر الضعف (4)	متوسط نتائج عناصر القوة (4.31)
<ul style="list-style-type: none"> • تدني استدامة بعض المبادرات والبرامج المجتمعية. • ضعف مصادر الدخل الذاتي لتعزيز الاستدامة المالية. • ضعف استثمار المرافق الجامعية لزيادة العائد المادي. • ضعف المشاركة الطلابية في الأنشطة الصفية واللاصفية. • ضعف المردود المالي من البرامج والخدمات الاستشارية. • قلة برامج الدراسات العليا بالجامعة (برامج الدكتوراه). • تدني الانتاجية العلمية لبعض أعضاء هيئة التدريس. • قلة الموارد البشرية والمادية بالمراكز البحثية بالجامعة. • حاجة طلبة الكليات الطبية لمراكز صحية للتدريب العملي. • حاجة إدارة المخاطر لإطار منهجي شامل للتطبيق. 	<ul style="list-style-type: none"> • جاهزية الجامعة لتجديد الاعتماد المؤسسي. • إنشاء كليات واستحداث برامج تتوافق مع سوق العمل. • تطور معدل التحول الرقمي على مستوى الجامعة. • تحديث الهيكل التنظيمي للتوافق مع نظام الجامعات الجديد. • توسع البنية التحتية للجامعة ومرافقها المتعددة. • توافر الكفاءات في المجالات الأكاديمية والإدارية. • زيادة التمويل المؤسسي للنشر العلمي بالدوريات المصنفة. • حصول عدد من البرامج على الاعتماد الأكاديمي. • تمكين العناصر النسائية من المشاركة في صنع القرار. • توافر خدمات نوعية للطلبة مثل النقل الجامعي. • تحقيق معدل متميز في قياس الارتباط الوظيفي. • جهود تعزيز المباني الذكية ومعايير الجامعة الخضراء.
متوسط نتائج التحديات المحتملة (4.47)	متوسط نتائج الفرص المتوقعة (3.39)
<ul style="list-style-type: none"> • الطبيعة المتغيرة لمتطلبات العمل وجدارات المستقبل. • تحدي المواءمة مع التوجه نحو البرامج بينية التخصصات. • تنافسية الترتيب والتصنيف الوطني والدولي للجامعات. • تدني المستوى العلمي لمخرجات التعليم قبل الجامعي. • الحاجة لتنويع مصادر الدخل الذاتي والاستدامة المالية. • قلة محفزات الاستثمار في البيئة المحلية المحيطة. • قلة اسهام القطاع الخاص في الشراكات البحثية مع الجامعة. • تحديات الأمن السيبراني والحماية الرقمية. • الاحتياج لدعم التدريب التخصصي لطلبة الكليات الطبية. • الحاجة لتعزيز الأثر المجتمعي وتحقيق التنمية المستدامة. • تحدي تمايز الهوية المؤسسية وتعزيز مكانة الجامعة. • قصور استمرارية واستدامة بعض المبادرات المجتمعية. 	<ul style="list-style-type: none"> • رؤية المملكة 2030 وبرامجها الداعمة للتعليم الجامعي. • تميز الموقع الجغرافي للجامعة وتنوع إمكانات محيطها. • الاهتمام الوطني بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي. • دعم نظام الجامعات الجديد لاستقلالية الجامعات. • التطور التقني وتنامي تطبيقات الذكاء الاصطناعي. • التوجه الوطني نحو التميز المؤسسي ودعم الابتكار. • تنامي الطلب المجتمعي على برامج الدراسات العليا. • وجود عدد من كوادرات الجامعة في جهات حكومية متعددة. • اهتمام الدولة بدعم دور الجامعات في التنمية المستدامة. • توافر فرص الشراكة مع مدينة سدير الصناعية.

• من خلال نتائج مصفوفة عناصر البيئة الداخلية والخارجية، يتضح ما يلي:

4

• المتوسط العام لعناصر الضعف

4.31

• المتوسط العام لعناصر القوة

4.47

• المتوسط العام للتحديات المحتملة

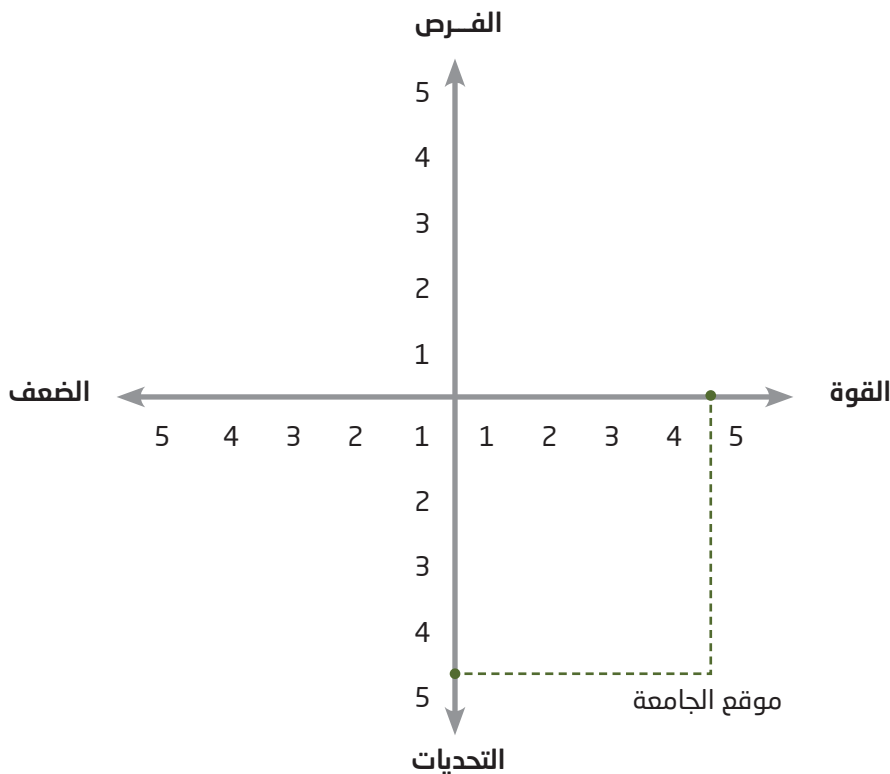
3.39

• المتوسط العام للفرص المتوقعة

وبناء على تلك النتائج، يتبين أن الموقع والوضع الاستراتيجي لجامعة المجمعة وفق التحليل البيئي والاستراتيجي الرباعي يقع ضمن نطاق (القوة والتحديات) الذي يعني التوجه الاستراتيجي التكيفي، وهو ما يتطلب استثمار كافة عناصر القوة التي تمثل مزايا تنافسية وخبرات تراكمية حققتها الجامعة خلال سنواتها السابقة، بهدف تحسين الجاهزية للتعامل مع التحديات المحتملة والمتوقعة التي تفرضها طبيعة التحولات الأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالجامعة، بالإضافة إلى ما هو مطلوب من الجامعة خلال السنوات القادمة لتحقيق المواءمة مع نظام الجامعات الجديد وكافة التوجهات الوطنية التي فرضت نفسها بهدف الارتقاء بالأداء العام للجامعات على مستوى المملكة.

من خلال نتائج التحليل البيئي الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف) ومتغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) فإن الموقع الاستراتيجي لجامعة المجمعة يوضحه الشكل التالي:

الموقع الاستراتيجي لجامعة المجمعة وفق التحليل الرباعي



واستناداً إلى نتائج التحليل الاستراتيجي وصولاً لتحديد الموقع الاستراتيجي، يتمثل الخيار الاستراتيجي التكميلي المسار الملائم لجامعة المجمعة خلال خطتها الرابعة، حيث يركز هذا الخيار على ما يطلق عليه نظرية التحدي والاستجابة Challenge & response والذي يستشرف عدداً من التحديات المحتملة والاستجابات المتوقعة، يوضحها الشكل التالي:

الخيار الاستراتيجي وفق مصفوفة التحليل الرباعي



3.2 المقارنة المرجعية:

اعتمد فريق إعداد الخطة على جمع وتحليل عدد من أفضل الممارسات الوطنية والدولية للاستفادة من التجارب المتميزة على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية. وتعتبر المقارنات المرجعية (Benchmarking) أسلوبًا لتحسين وتطوير الأداء؛ لإحداث تغيير في الجامعة من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات مع الجامعات 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 جامعات نظيرة أو ذات أداء عالي.

• معايير اختيار الجامعات المرجعية:

اعتمدت منهجية المقارنة المرجعية في اختيارها للجامعات على عدد من المعايير أهمها:

- توافق مرحلة الخطة مع جامعة المجموعة ومستهدفها 2030
- تنوع الجامعات بين وطنية وعربية ودولية
- توجهات الجامعات المرجعية في التركيز على خدمة وتنمية المجتمع والمنطقة الجغرافية المحيطة بها.
- شمولية أدوار الجامعات المرجعية (تدريس- بحث علمي- خدمة مجتمع)
- التعاون والتكامل بين مختلف جوانب الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مصفوفة المقارنة المرجعية

الأثر المجتمعي والتموي	الابتكار والإنتاج العلمي	التعليم ومهارات المستقبل	الاستدامة المالية	الركائز والأولويات الاستراتيجية	أوجه المقارنة الجامعة	#
				التنافسية والتمايز		
		✓	✓	✓	الملك سعود	1
✓	✓	✓	✓	✓	الملك خالد	2
✓	✓	✓	✓		الأمير سطاتم	3
✓	✓	✓	✓		السلطان قابوس	4
✓	✓	✓		✓	الزقازيق	5
	✓	✓	✓		القصيم	6
✓	✓	✓	✓		الإمام عبدالرحمن بن فيصل	7
✓	✓	✓	✓		حائل	8
✓	✓	✓			Curtin University	9
✓	✓	✓	✓		National Louis University	10
✓	✓	✓			Oregon State University	11
✓	✓	✓	✓	✓	Southern Cross University	12
✓	✓	✓		✓	University of Calgary	13
✓	✓	✓	✓	✓	University of Virginia	14
✓	✓	✓	✓	✓	Charles chart university	15
✓	✓	✓	✓	✓	University of the Highlands and Islands	16

من خلال تحليل الخطط المرجعية الوطنية والعربية والدولية، تم استخلاص عددا من الدروس المستفادة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في إعداد الخطة الرابعة لجامعة المجمعة، وكان من أهم تلك الدروس:

- تنوع النماذج والمنهجيات التخطيطية في إعداد خطط الجامعات.
- تنوع الأطر العامة والقوالب المستخدمة في تصميم الخطط.
- اهتمام بعض الخطط بصياغة عنوان معبر عن خطتها والمرحلة التي تمر بها الجامعة.
- تعدد المصطلحات والمفاهيم المستخدمة لمصفوفة الأهداف (برامج تنفيذية- مشاريع تطويرية- مبادرات تشغيلية)
- اهتمام بعض الخطط بإدراج المصادر والمراجع وخطط المقارنة.
- تركيز عدد من الخطط بإدراج مفاهيم ذات توجه عالمي.
- بيان حوكمة تدفق المهام لآلية متابعة تنفيذ الخطة مع تحديد المؤشرات للالتزام ووضوح الأدوار.

3.3 المرتكزات المرجعية:

تطلق الخطة الرابعة من مرتكزات محددة تراعي السياق المحلي والوطني وسماته وخصائصه الاجتماعية والثقافية، كما تراعي الخطة أبعاد التحولات العلمية والأكاديمية المعاصرة، والهوية الوطنية، وخصوصية الثقافة العربية والإسلامية، مع اعتبار رؤية المملكة 2030 مرجعية رئيسة وهي منبثقة عن الالتزام بأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، بالإضافة إلى التشريعات واللوائح التنظيمية للتعليم الجامعي والتوجهات المستقبلية لوزارة التعليم (نظام الجامعات الجديد). كما تم التركيز على دعائم الاستدامة -sustainability (استدامة النجاح والمحافظة على النمو واستدامة التميز والسمعة المؤسسية وكسب مزيد من ثقة المجتمع في الأداء والبرامج).

ويبين الشكل التالي المرتكزات والمرجعيات الحاكمة في إعداد الخطة الرابعة:



3.4 المواءمة الاستراتيجية مع التوجهات الوطنية:

ترتكز الخطة الرابعة على تحقيق أقصى درجات المواءمة والتوافق مع أهم التوجهات والأولويات الوطنية الواردة في وثائق:

- رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني
- خطة وزارة التعليم وأهدافها
- مجلس شؤون الجامعات ونظام الجامعات الجديد
- معايير هيئة تقويم التعليم

معايير الاعتماد المؤسسي	معايير ومحكات مجلس شؤون الجامعات الجديد	أهداف خطة وزارة التعليم	توجهات رؤية المملكة 2030	أولويات الخطة الرابعة
- معايير التخطيط والإدارة والقيادة والحوكمة - الموارد المؤسسية	- المعيار الإداري - التميز المؤسسي - التطوير القيادي وجودة الموظفين - حالة المدينة الجامعية	- تفعيل التقنية الحديثة والرقمية - تطوير العمليات الداخلية - نسبة التحول للتعاملات الرقمية	- تطوير الحكومة الالكترونية - الارتقاء بجودة الخدمات - ضمان تجاوب الجهات الحكومية لاحتياجات عملائها - تطوير الحكومة الالكترونية - الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين	التنافسية والتميز
- محك الموارد المالية بمعيار الموارد المؤسسية	- معيار الاستدامة المالية - معيار الاستثمار (الإيرادات الذاتية- الاستثمار- الأوقاف- كفاءة الإنفاق)	- تحسين الكفاءة المالية لمنظومة التعليم والتدريب - نسبة مساهمة المستثمرين من القطاع الخاص في التعليم والتدريب	- تعزيز فاعلية التخطيط المالي وكفاءة الانفاق - تعظيم الإيرادات من الأصول المملوكة	الاستدامة المالية

معايير الاعتماد المؤسسي	معايير ومحكيات مجلس شؤون الجامعات الجديد	أهداف خطة وزارة التعليم	توجهات رؤية المملكة 2030	أولويات الخطة الرابعة
<ul style="list-style-type: none"> - معيار التعليم والتعلم - معيار الطلبة والخريجين 	<ul style="list-style-type: none"> - المعيار الأكاديمي - جودة البرامج الأكاديمية - التنوع الطلابي - جودة الخريجين 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير البرامج وأساليب التعليم والتعلم - موازنة مخرجات التعليم مع متطلبات التنمية وسوق العمل - تطوير معارف ومهارات الطلبة - توفير معارف نوعية للمتميزين والموهوبين في المجالات ذات الأولوية 	<ul style="list-style-type: none"> - بناء رحلة تعليمية متكاملة - تطوير رأس المال البشري بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل - زيادة معدلات التوظيف - التوسع في التدريب المهني لتوفير احتياجات سوق العمل 	التعليم ومهارات المستقبل
<ul style="list-style-type: none"> - معيار البحث العلمي 	<ul style="list-style-type: none"> - المعيار البحثي - الإنتاج البحثي - الابتكار وبراءات الاختراع 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم البحث والتطوير والابتكار وريادة الأعمال - عدد الشراكات البحثية بين الجامعات والقطاع الخاص 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال - التصنيفات العالمية للجامعات السعودية 	الابتكار والإنتاج العلمي
<ul style="list-style-type: none"> - معيار الشراكة المجتمعية 	<ul style="list-style-type: none"> - المعيار المجتمعي 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع مشاركة القطاعات غير الحكومية - نسبة الطلاب المشاركين في الأعمال التطوعية 	<ul style="list-style-type: none"> - تمكين المسؤولية الاجتماعية - تشجيع العمل التطوعي - تمكين حياة عامرة وصحية - ضمان الاستدامة البيئية - برنامج راس المال الاجتماعي 	الأثر المجتمعي

3.5 القضايا والأولويات:

لقد تم الاعتماد في تحديد القضايا ذات الأولويات على مخرجات تقرير تحليل التوجهات الوطنية، وما تم رصده من فريق المخرجات لعدد من الوثائق الوطنية الرسمية وما تضمنه من مصطلحات ومفاهيم يتم التركيز عليها وبعض الخطط الوطنية والدولية، بالإضافة إلى تقرير تشخيص الواقع خاصة فيما يتعلق بنتائج التحليل البيئي الرباعي (القوة الضعف- الفرص التحديات).

ويرتكز اختيار القضايا والأولويات على عدد من المعايير أهمها ما يلي:

- الاستناد إلى أهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في الوثائق الرسمية الوطنية.
- التوافق مع التوجهات الوطنية والدولية وانعكاساتها المتوقعة.
- المرونة لاستيعاب كافة المبادرات والبرامج التنفيذية المتوقعة إدراجها وفق احتياجات كافة الوحدات الأكاديمية والإدارية، بالإضافة إلى المبادرات التي قد تستحدث خلال سنوات الخطة وفق التغيرات والمستجدات التي دوما ما يفرضها المستقبل.
- التوافق مع كافة محاور معايير الاعتماد واستيعاب محاكاتها الفرعية.

التنافسية والتمايز		القضية ذات الأولوية الأولى	
<p>تعد الميزة التنافسية الطريقة التي تعمل بها المنظمة لتحقيق التميز والتفوق في الأداء على منافسيها، وهي قدرة المنظمة على استيعاب التحولات والتحديات من خلال الاستثمار الأمثل والاستفادة القصوى من الموارد. والتمايز المؤسسي يشير إلى الخصائص الفريدة والسمات التي تميز مؤسسة معينة عن غيرها من المؤسسات. يمكن أن يشمل ذلك عدة جوانب، مثل: الهوية المؤسسية؛ كيفية تقديم المؤسسة لنفسها، بما في ذلك الشعار، والرؤية، والرسالة، والسمعة؛ كيفية تقييم الجمهور للمؤسسة بناءً على تاريخها وإنجازاتها.</p>		<p>التوصيف والمدلول</p>	
الوضع المأمول	الوضع الراهن		أهم التوجهات الوطنية والعالمية
مبادرات مستهدفة	عناصر الضعف	عناصر القوة	
<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الهوية المؤسسية والسمعة والمكانة - حوكمة منظومة الأداء - رفع كفاءة البنية التحتية والمرافق والتجهيزات - السلامة وإدارة المخاطر - تعزيز التحول الرقمي والجامعات الذكية. - تطوير كفاءة رأس المال البشري - مدونات قواعد ومعايير وأخلاقيات العمل والوظيفة - تمكين المرأة من القيادة الإدارية والأكاديمية ودعم الدراسات المؤسسية والبحوث المتعلقة بهذا الموضوع الذي تعززه التوجهات الوطنية الحالية والمستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - قلة النواحي الجمالية بالبيئة الجامعية. - حاجة إدارة المخاطر لإطار منهجي شامل للتطبيق. - الحاجة لرفع كفاءة المقرات الجامعية والفروع. - حاجة الفروع إلى مزيد من التجهيزات والخدمات مثل المكتبات الجامعية - حاجة الهوية المؤسسية للجامعة لمزيد من تمايزها بالتركيز على مزاياها التنافسية المتعددة. - ضعف الاستفادة من كافة التجهيزات المتاحة بالمعامل والمختبرات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأدلة التعريفية والتنظيمية والإجرائية الواضحة على المستوى المؤسسي والبرامجي. - الخطط التشغيلية لجميع جهات الجامعة. - تفويض الصلاحيات المعلن وفق الهيكل التنظيمي للجامعة. - جاهزية الجامعة لتجديد الاعتماد المؤسسي. - تطور معدل التحول الرقمي . - تحديث الهيكل التنظيمي للتوافق مع نظام الجامعات الجديد. - توسع البنية التحتية للجامعة ومرافقها المتعددة. - توافر الكفاءات في المجالات الأكاديمية والإدارية. - توافر خدمات نوعية للطلبة مثل النقل الجامعي. - تحقيق معدل متميز في قياس الارتباط الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> - دعم الذكاء المؤسسي لصنع القرارات المبنية على البيانات والمعلومات السليمة. - تعزيز التشبيك المؤسسي لكافة الوحدات الجامعية ومع الجهات المؤثرة . - حوكمة نظم العمل والإجراءات الإدارية في إطار الشفافية والمحاسبية. - تطبيق نظم الحكومة الالكترونية . - الاهتمام برأس المال الهيكلي وتنميته لتعزيز التمويل الذاتي. - الاهتمام بوضوح الهوية المؤسسية والبصرية - إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال - التخطيط المراعي للنوع الاجتماعي الذي يأخذ بعين الاعتبار توفير مزيد من الفرص للإناث في التعليم العالي وتمكين العنصر النسائي وزيادة تمثيله في فرق العمل الإدارية والقيادية.

الاستدامة المالية		القضية ذات الأولوية الثانية	
<p>تعني الاستدامة المالية القدرة على تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات بشكل يضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على النمو والتطور. يشمل ذلك إدارة الموارد المالية بكفاءة، التخطيط المالي طويل الأجل، حيث تهدف الاستدامة المالية إلى تقليل المخاطر المالية وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.</p> <p>أما الاستثمار المستدام؛ هو السعي نحو تحقيق عوائد مادية، مما يعني تحقيق التوازن بين الفوائد المؤسسية والاجتماعية. والاستدامة المالية هي أحد محاور تقارير جاهزية الجامعات للتحويل لمجلس شؤون الجامعات، كما أن تنويع فرص الاستثمار من المفاهيم الواردة في أهداف وزارة الاقتصاد والتخطيط.</p>		<p>التوصيف والمدلول</p>	
الوضع المأمول	الوضع الراهن		أهم التوجهات الوطنية والعالمية
مبادرات مستهدفة	عناصر الضعف	عناصر القوة	
<ul style="list-style-type: none"> - تنويع مصادر الدخل الذاتي - تحسين كفاءة الإنفاق - الشركات الجامعية وبيوت الخبرة الاستشارية -الاهتمام بدراسات الجدوى الاقتصادية - تفعيل الدور الاستثماري لوحدات الجامعة ومرافقها. - تعزيز المنظور الاقتصادي للمشروعات التطويرية بالجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف مصادر الدخل الذاتي لتعزيز الاستدامة المالية. - ضعف استثمار المرافق الجامعية لزيادة العائد المادي. - ضعف المردود المالي من البرامج والخدمات الاستشارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الموقع الجغرافي للجامعة كميزة تنافسية جاذبة للفرص الاستثمارية. - حجم الأصول والمقرات التي تمتلكها الجامعة والتي يمكن استثمارها لزيادة الدخل الذاتي. - تنوع الموارد المؤسسية التي يمكن أن توظفها الجامعة. - تنوع المشاريع الاستثمارية التي تقوم بها الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام برأس المال الهيكلي وتنميته لتعزيز التمويل الذاتي. - إدارة الخدمات اللوجستية نظرا لتزايد حجم المنظمات واتساع أنشطتها وصولا إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة للمشروعات - إدارة المشروعات التعليمية من منظور الجدوى الاقتصادية. -الاستدامة التنظيمية والمالية.

التعليم ومهارات المستقبل		القضية ذات الأولوية الثالثة
<p>تشمل مهارات القرن الحادي والعشرين: الإبداع والتفكير الناقد وحل المشكلات والتواصل، العمل ضمن الفريق، مهارات القيادة، وإدارة الوقت، حل المشكلات بطريقة منهجية علمية، ومهارات الإدارة والتخطيط الجيد وهي الكفاءات الأساسية اللازمة لوظائف المستقبل. كما أنها أحد المفاهيم الواردة في التقارير الدولية لليونسكو والتعليم مدى الحياة - تقرير تغيرات سوق العمل ومهن المستقبل. وترتبط أيضا بسمات وخصائص الخريجين والمهارات الناعمة الضرورية للتكيف مع المستقبل.</p>		<p>التوصيف والمدلول</p>
الوضع المأمول	الوضع الراهن	
مبادرات مستهدفة	عناصر الضعف	عناصر القوة
<ul style="list-style-type: none"> - جودة البرامج الأكاديمية وبرامج الدراسات العليا - تنوع مصادر التعلم - نظم التقويم ومخرجات التعلم - جودة الحياة الأكاديمية - المراجعة الدورية للبرامج الأكاديمية وفق تغيرات وظائف المستقبل واحتياجات سوق العمل - مهارات القرن الواحد والعشرين والطبيعة المتغيرة للعمل ومهن المستقبل - تحسين جودة الإرشاد الأكاديمي للطلاب في جميع البرامج - توفير برامج التدريب التحويلي لبعض التخصصات بالجامعة - تطوير خرائط الجدارات المهنية والمستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف جاهزية بعض البرامج لاستيفاء متطلبات الاعتماد. - تدني دافعية الطلبة للمشاركة في الأنشطة الطلابية - قصور آليات التحقق من الكفاءة الداخلية والخارجية للعملية التعليمية. - ضعف استثمار التجهيزات التعليمية في المعامل والمختبرات. - ضعف الاستفادة من التدريب الميداني في إكساب الطلبة المهارات التطبيقية. - ضعف الإرشاد المهني لبعض البرامج الأكاديمية. - ضعف معدلات الرضا عن بعض الخدمات التعليمية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير توصيف البرامج والمقررات الدراسية - وجود إدارة داعمة ومراكز لإدارة عمليات ضمان الجودة وتحسينها. - إنشاء كليات واستحداث برامج تتوافق مع سوق العمل. - حصول عدد من البرامج على الاعتماد الأكاديمي. - توافر خدمات نوعية للطلبة مثل النقل الجامعي. - دعم الجامعة للأنشطة الطلابية والخدمات الاجتماعية - إنشاء وحدة للخريجين، بما يدعم تتبعهم ومستوى الرضا عن قدراتهم.
		<p>أهم التوجهات الوطنية والعالمية</p> <ul style="list-style-type: none"> تعزيز التنوع والتميز في البرامج المقدمة ودعم التخصصات البيئية. - الاهتمام بالترتيب والتصنيف العالمي للجامعات لرفع التنافسية. - تحويل التعليم العالي والتبادل الطلابي والطلبة الدوليين. - الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في المناهج وطرق التعليم والتعلم - مهارات القرن الواحد والعشرين وريادة الأعمال والمهارات الناعمة والانتقال نحو التعليم المستدام وتبني مفهوم الجامعات الخضراء.

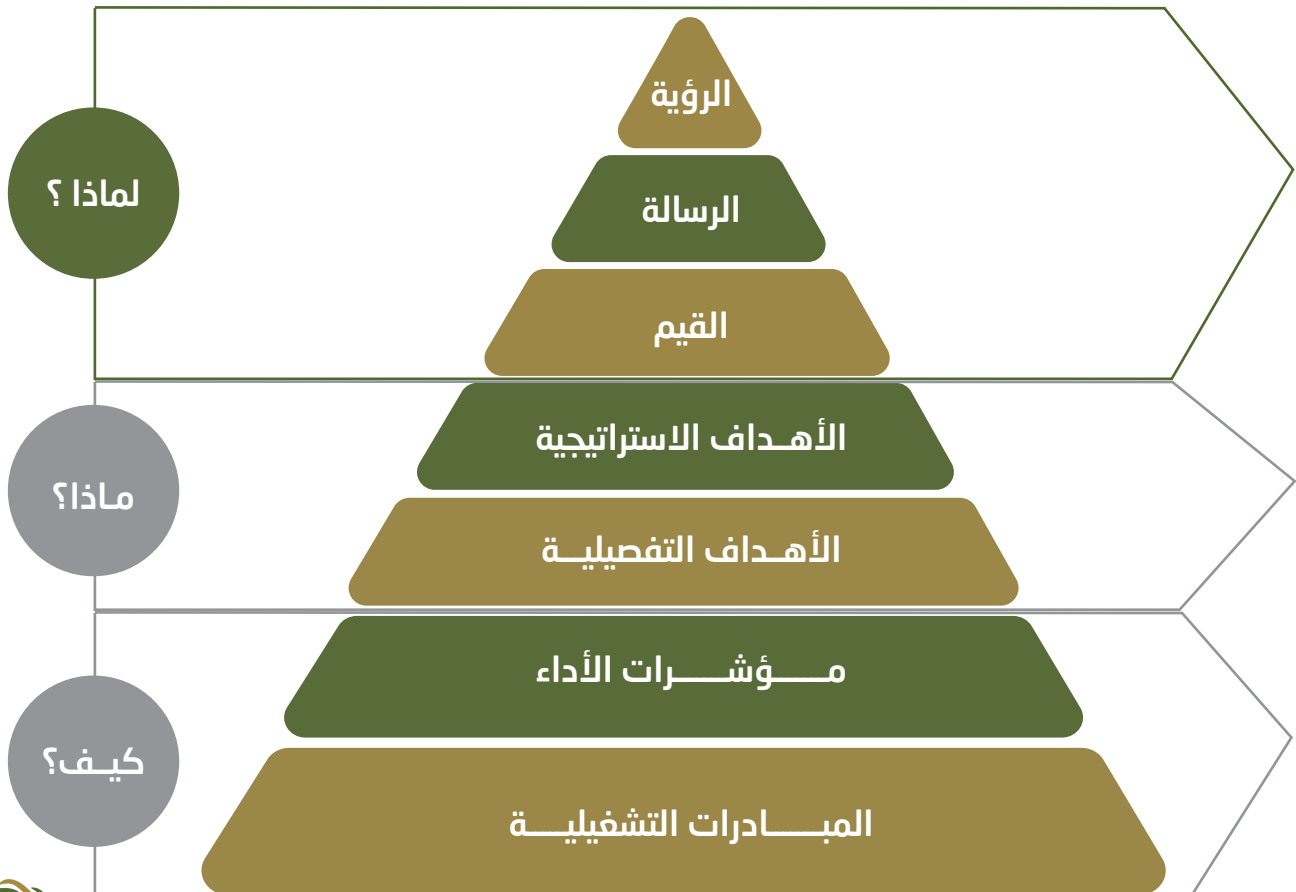
الابتكار والإنتاج العلمي		القضية ذات الأولوية الرابعة
<p>هناك علاقة عضوية بين الابتكار والإنتاج العلمي من خلال التغذية المتبادلة، حيث أن الإنتاج العلمي يوفر الأسس النظرية والمعرفة التي تدعم الابتكار، بينما الابتكار يمكن أن يؤدي إلى مزيد من الأبحاث والدراسات لتطوير الفهم العلمي. كما أن الابتكارات الناتجة عن البحث العلمي يمكن أن تُطبق في مجالات متعددة، وكليهما يلعبان دورًا حيويًا في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين جودة الحياة وتوفير حلول فعالة للتحديات المجتمعية كرسالة إنسانية.</p>		<p>التوصيف والمدلول</p>
الوضع المأمول	الوضع الراهن	
مبادرات مستهدفة	عناصر الضعف	عناصر القوة
<ul style="list-style-type: none"> - البحوث بينية التخصصات - مؤشرات الابتكار وبراءات الاختراع - توفير وظائف باحث ومساعد باحث وفني بحث فيوفق توجهات 2030 - تطوير خطة لتسويق الأبحاث العلمية - دعم نهج البحث والتطوير والدراسات المؤسسية المعنية بتطوير الوحدات الأكاديمية والإدارية. - العناية بالدراسات المستقبلية والبحوث بينية التخصصات. - دعم الشراكات البحثية مع الجهات الوطنية الداعمة للتمكين المعرفي والبحثي. - زيادة معدل الإنتاجية العلمية للنساء الباحثات والأكاديميات وفق الأولويات الوطنية. 	<ul style="list-style-type: none"> - قلة الميزانية المخصصة لدعم البحث العلمي في المجالات الإنسانية. - ضعف الموارد البشرية للمراكز البحثية في الجامعة - ضعف التعاون المشترك بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة في مجال البحث العلمي والمشروعات البحثية المشتركة. - تدني الانتاجية العلمية لبعض أعضاء هيئة التدريس. - قلة الموارد البشرية والمادية بالمراكز البحثية بالجامعة. - قلة عدد الدوريات وأوعية النشر الخاصة بجامعة المجموعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - اهتمام الجامعة بدعم البحث العلمي لرفع الانتاجية العلمية. - تعزيز أخلاقيات البحث العلمي ووجود دليل لقواعد السلوك - وجود ثلاثة مراكز بحثية متخصصة وداعمة للمشاريع البحثية في المجالات الهندسية والطبية والإنسانية تبنى مبادرات تطويرية. - سعي الجامعة لزيادة عدد الكراسي البحثية بما يخدم قضايا المجتمع المحلي والوطني. - زيادة التمويل المؤسسي للنشر العلمي بالدوريات المصنفة.
	<p>أهم التوجهات الوطنية والعالمية</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعزيز حقوق الملكية الفكرية وفقًا لمعايير منظمة الويبو لتحسين معدل الابتكار وبراءات الاختراع - تعزيز النزاهة الأكاديمية ومكافحة الانتحال العلمي - الدراسات بينية التخصصات - البحوث المؤسسية والدراسات المستقبلية - تطوير حاضنات الابتكار وريادة الأعمال لدعم المشاريع الطلابية والشركات الناشئة) - الشراكات البحثية مع وحدات البحث والتطوير R& D بالمؤسسات الصناعية. - دعم الأبحاث العلمية لتحويلها لمنتجات قابلة للتسويق . 	

الأثر المجتمعي المستدام		القضية ذات الأولوية الخامسة	
<p>الأثر المجتمعي للجامعات هو تأثير شامل يتجاوز حدود الحرم الجامعي، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحسين جودة الحياة، وتعزيز التنمية المستدامة، ودعم المجتمعات في مواجهة التحديات المختلفة. والأثر المجتمعي للجامعات يتجاوز التعليم ليشمل مجموعة واسعة من التأثيرات الإيجابية التي تسهم في تعزيز التنمية المستدامة، وتحسين جودة الحياة، وبناء مجتمع أكثر تماسكًا وتفاعلاً. والأثر المجتمعي هو أحد محاور تقارير جاهزية الجامعات للتحويل لمجلس شؤون الجامعات. كما أن الأثر التنموي المستدام يرتبط المفهوم بأهداف التنمية المستدامة التي تهتم بها كافة مؤسسات المملكة خاصة الجامعات لدورها المجتمعي بالغ الأهمية.</p>		<p>التوصيف والمدلول</p>	
الوضع المأمول	الوضع الراهن		أهم التوجهات الوطنية والعالمية
مبادرات مستهدفة	عناصر الضعف	عناصر القوة	
<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل دور المجالس الاستشارية للبرامج - تفعيل دور الخدمات الصحية التي تقدم للمجتمع - رصد المؤسسات المجتمعية الأهلية والإنتاجية التي يمكن تنظيم شراكات استراتيجية معها. - توفير برامج للتعليم المستمر والتدريب المجتمعي - رصد إسهام الجامعة في تحقيق مؤشرات التنمية المستدامة - الاهتمام بمعايير الجامعات الخضراء وقضايا التغير المناخي - تعزيز الوصول والتواصل لجذب المواهب وزيادة عدد الطلبة الدوليين - توفير الخدمات الصحية للمجتمع من خلال مستشفى جامعي. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف النشاط التطوعي الذي يقوم به الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. - قلة استطلاعات الرأي الموجهة للمؤسسات المجتمعية حول الأولويات البحثية والقضايا التنموية التي يحتاجها المجتمع. - تدني استدامة بعض المبادرات والبرامج المجتمعية. - ضعف مبادرات الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص - ضعف استثمار وجود مدينة سدير الصناعية. - ضعف توثيق كافة الجهود المجتمعية التي تقوم بها وحدات الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ بعض برامج الخدمة الطبية المتنقلة. (القوافل الطبية في القرى وتتضمن الكشف الطبي - التحاليل - صرف الأدوية - التوعية الصحية). - وجود خطة استراتيجية للشراكة المجتمعية على مستوى الجامعة. - توافر خدمات نوعية للطلبة مثل النقل الجامعي. - إنشاء وحدات لخدمة المجتمع بجميع الكليات. - وجود مرصد المسؤولية المجتمعية بالجامعة. - إنشاء مركز سيفال لتعزيز جهود الجامعة في مجال التنمية المستدامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز الدور الاستشاري للجامعات في خدمة مؤسسات المجتمع والقطاع الصناعي. - تنمية البيئة المستدامة تدعم الجهود التطوعية وإجراء البحوث حول مشكلات البيئة المحيطة. - تنامي الاتجاه الوطني نحو تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية - تعزيز الخدمات الصحية والسكانية المقدمة للمجتمع - دعم الأندية الطلابية وجماعات التطوع لتعزيز خدمة البيئة وحماية التراث الاجتماعي - تنمية برامج رأس المال الاجتماعي وتعزيز العلاقات الاستراتيجية مع مؤسسات المجتمع - الجامعات المنتجة والشركات الجامعية لتتويج مصادر الدخل الذاتي.

رابعاً: الإطار الاستراتيجي: المستقبل والتوجهات

إن حضور سؤال المستقبل في عمل المؤسسات هو دليل حيويتها، فبقدر وجوده في ممارساتها، بقدر ما تتحدد قابليتها للتطور، وقدرتها على التقدم، حيث لا تنشغل بالماضي إلا بوصفه عنصراً من عناصر الحاضر الذي يقبل التحول، وتلك هي المعادلة التي تتيح صوغ العلاقة بين الأزمنة بصورة متوازنة في توجهات الجامعات ومستقبلها. وينطوي الإطار الاستراتيجي على الاستشراف والمواءمة مع التوجهات بعيدة المدى، والسعي نحو المستقبل المأمول لجامعة المجموعة وفق معطيات واقعها وطموحات جميع المستفيدين والأطراف ذوي العلاقة. وبناء على تحديد الوضع والموقع الاستراتيجي لجامعة المجموعة خلال المرحلة الحالية، والذي جاء في مربع (القوة والتحديات) حيث كان متوسط نتائجها أعلى من (عناصر الضعف والفرص) وما يتلاءم مع تلك النتائج من خيار استراتيجي ضمن الخيارات الأربع لمصفوفة SWOT حيث تتوافق النتائج مع ما يطلق عليه (التوجه الاستراتيجي التكيفي) وفق مرجعيات التخطيط، والذي يتلاءم مع وضعية التحول النوعي paradigm shift في مسار المؤسسات، وما تتطلبه تلك المرحلة من تحقيق أقصى درجات التكيف مع التغيرات والمواءمة مع التوجهات الجديدة والمستجدة.

شكل - يوضح الهيكل الهرمي لمرحلة الإطار الاستراتيجي و كيف تتكامل هذه المكونات مع بعضها البعض، حيث بدأت الجامعة في مرحلتها الأولى بتحديد رؤيتها ورسالتها وقيمتها



4.1 تحليل مفهوم عنوان الخطة:

العنوان "استدامة التنمية وتمكين المستقبل" يعبر عن رؤية استراتيجية متكاملة تربط بين الاستدامة والتنمية على المدى الطويل من جانب، والاستعداد لبناء مستقبل مشرق من جانب آخر. ويتميز العنوان بشموليته وقدرته على تلخيص جوهر الخطة الاستراتيجية الرابعة للجامعة.

تحليل عناصر العنوان

أولاً: استدامة التنمية

01 البُعد المالي:

رُكزت على تنويع مصادر الإيرادات وتعزيز الاستدامة المالية عبر الاستثمار والابتكار، ورفع كفاءة الإنفاق وإدارة الموارد بطرق مبتكرة لتحقيق التنمية المستدامة.



02 البنية المؤسسية المستدامة:

أشارت الخطة إلى تعزيز الكفاءة المؤسسية من خلال تحسين البنية التحتية، التحول الرقمي، والأمن السيبراني. يبرز هذا الجهد في إطار أهداف الجامعة لتحقيق استدامة تشغيلية طويلة الأمد.



03 التوافق مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs):

رُكزت الخطة على الربط بين أهدافها الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة، مثل التعليم الجيد، الابتكار، والمساواة، مما يعكس التزام الجامعة بتحقيق التنمية الشاملة.

ثانياً: تمكين المستقبل

01 التعليم ومهارات المستقبل:

تسعى الخطة إلى تطوير منظومة تعليمية متطورة تركز على إعداد الطلاب بجدارات المستقبل ومهارات سوق العمل. تشمل هذه المبادرات التعليم المستمر، التدريب الميداني، وتعزيز المهارات التقني.



02 البحث العلمي والابتكار:

يمثل تعزيز البحث العلمي والابتكار محوراً رئيسياً في تحقيق التمكين. يتم ذلك من خلال دعم البحث النوعي وريادة الأعمال، وزيادة التعاون البحثي الدولي.



03 تطوير رأس المال البشري:

أكدت الخطة على تمكين الكوادر الأكاديمية والطلابية عبر برامج تدريبية واحترافية، بالإضافة إلى رعاية الموهوبين وتطوير القيادات، مما يسهم في بناء مستقبل مستدام.



04 الأثر المجتمعي:

تعزيز الأثر المجتمعي للجامعة من خلال مبادرات مجتمعية وبرامج تعليمية مبتكرة يدعم رؤية الجامعة كحاضنة للتنمية المستدامة وتمكين الأجيال القادمة.



4.2 التوجه الاستراتيجي:

يتيح التخطيط الإستراتيجي استكشاف الصورة الكلية بعيداً عن الأنشطة والمهام الروتينية، وذلك بهدف تحديد توجه إستراتيجي من خلال صياغة الرؤية والرسالة والقيم، بما يساعد في تشكيل ودعم كيان المنظمة، وتحديد ما تحاول أن تحققه.

ويرتكز التوجه الاستراتيجي لجامعة المجمعة خلال خطتها الرابعة، على ما يطلق عليه **مسار التحدي والاستجابة Challenge& response** بما يساعدها على تحسين الجاهزية للتعامل مع التحديات المحتملة والمتوقعة التي تفرضها طبيعة التحولات الأكاديمية والمجتمعية والاقتصادية المحيطة بالجامعة، بالإضافة إلى الاستجابة المواكبة لحجم التحديات. وكلما زاد مستوى التحدي، تصاعدت قوة الاستجابة، عبر سلسلة من التجربة والتعلم، واستخلاص الدروس المستفادة والبناء على الخبرات السابقة. كما أن أي تحدي بمثابة جسر للانتقال لمرحلة جديدة تتطلب استجابة ابتكارية ومهارات إضافية وحلولاً إبداعية.

الرؤية

“ جامعة ذات هوية متميزة وبرامج أكاديمية وبحثية تنافسية معززة بأثر مجتمعي وتنموي مستدام.”



• دلالات الرؤية:

المفهوم	الدلالة
الهوية	الخصائص والعناصر التي تشمل الشعار والرؤية والرسالة والقيم والمبادئ التي تلتزم بها الجامعة والبرامج النوعية التي تحدد مكانتها وتسهم في تميزها وتنافسيتها.
تمايز	السمات الفريدة التي تجعل الجامعة تبرز عن غيرها، بما يعكس هويتها وتميزها، ويعزز من سمعتها ومكانتها في الساحة الأكاديمية.
تنافسية	الخصائص التي تجعل الجامعة تتفوق على منافسيها وتحقيق أداء أفضل، مما يساهم في استدامتها ونموها على المدى الطويل لتقديمها خدمات ذات جودة أعلى تحقق الرضا للمستفيدين والمجتمع.
أثر مجتمعي	الإطار الذي تتبعه الجامعة لتحقيق أهدافها والذي يراعي القيم الثقافية، والأولويات الاقتصادية، والتوجهات الاجتماعية ويتضمن مبادراتها التي تعزز من أثرها المجتمعي واسهامها الوطني.
تنموي	توجيه أدوار الجامعة نحو تنمية المجتمع وفق مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحسين جودة الحياة حيث تعتبر الجامعات محركاً أساسياً للتنمية.
مستدام	القدرة على الاستمرارية والنمو والتطور من خلال تحقيق التوازن بين أدوار الجامعة وأولوياتها للحاضر والمستقبل.

الرسالة

“ الالتزام باستثمار الموارد ورفع الكفاءة المؤسسية في المجالات
المعرفية والمجتمعية وتنمية القدرات وتعزيز التنافسية.”



• دلالات الرسالة:

عناصر الرسالة	الدلالة
استثمار الموارد	التوظيف الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية والأصول والمرافق بهدف تحقيق عوائد مستقبلية لتعزيز النمو والتنمية للجامعة والمجتمع
الكفاءة المؤسسية	استثمار الموارد بشكل أمثل والقدرة على استخدام أقل قدر من المدخلات لتحقيق المخرجات والنواتج المستهدفة بما يعزز من فعالية المردود التنموي في تطوير الممارسات.
المجالات المعرفية	الأصول والموارد غير الملموسة التي تتضمن مخرجات البحث العلمي والابتكار وبراءات الاختراع، ومجموع المعارف، والمهارات، والخبرات، والمعلومات التي تمتلكها الجامعة.
المجالات المجتمعية	شبكة العلاقات الاجتماعية والموارد التي تساهم في تعزيز الالتزام بالتعاون والثقة بين الجامعة والمجتمع لتحقيق التنمية وتحسين جودة الحياة.
تنمية القدرات	توفير الدعم والموارد لتنمية قدرات الطلبة والمنسويين على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف وتحسين حياتهم الأكاديمية، بما يعزز من المشاركة الفعالة في المجتمع.
تعزيز التنافسية	قدرة الجامعة على التميز وتحقيق النجاح في مواجهة المنافسين من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات بطريقة تحقق الرضا الأعلى لكافة المستفيدين مما يساعدها على النمو والاستدامة على المدى الطويل .

القيم المؤسسية:



التمايز

التمكين

الاستدامة

العدالة

• دلالات القيم:

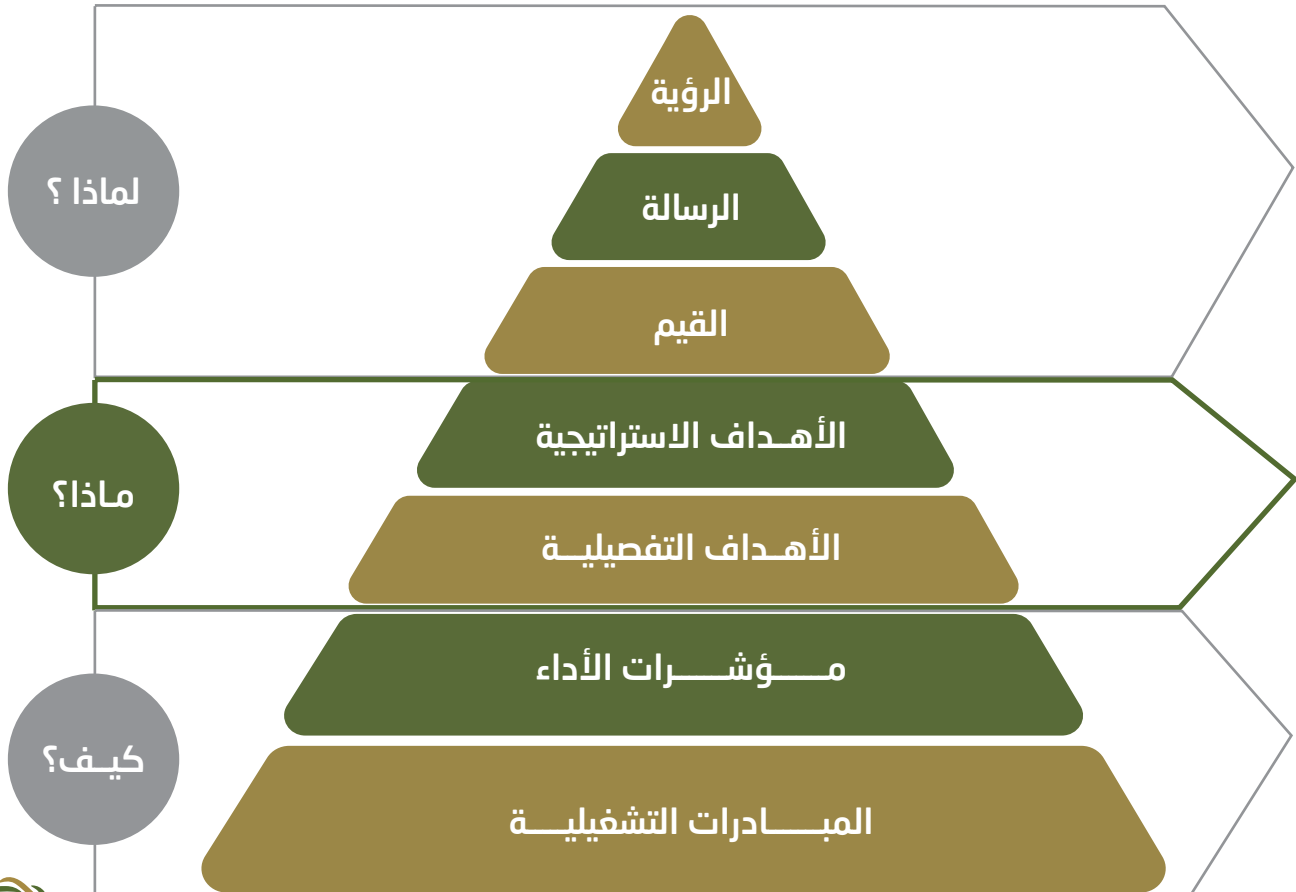
القيمة	الدلالة
العدالة Justice	توفير بيئة عمل منصفة والتوزيع العادل للفرص، والموارد، وتقدير الإنجازات. وتتضمن تلك القيمة في بنيتها عددا من القيم الفرعية جوهرها المساواة وتحمل المسؤولية والمصداقية والموثوقية
الاستدامة Sustainability	القدرة على الاستمرار على المدى الطويل بطريقة مسؤولة من خلال ممارسات تعزز من جودة الحياة، ويتضمن ذلك عددا من القيم الفرعية مثل الكفاءة والفعالية والإنتاجية والاثار المستدام.
التمكين Empowerment	اتاحة كافة الفرص لتحقيق الطموحات الأكاديمية والتطلعات المهنية وتطوير القدرات واستثمار الكفاءات والجدارات، ويتضمن ذلك عددا من القيم الفرعية كالمهنية والتشاركية والابداع والابتكار والاعتمادية.
التمايز Differentiation	هوية تُعبر عن سمات الجامعة وخصائصها الفريدة التي تدعم ميزتها التنافسية، ويتضمن ذلك عددا من القيم الفرعية المعبرة عن التميز والتنافسية والولاء المؤسسي

4.3 مصفوفة الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية :

تمثل الأهداف والغايات إحدى الحلقات وهمزة الوصل بين التخطيط الاستراتيجي والإجرائي، كما أنها جسور الانتقال من الموقف الحالي، إلى الوضع المستهدف، وتحدد ما يجب فعله وتحقيقه وفق استقرار المستقبل، ورصد المتغيرات المحيطة وتحليلها. إن الأهداف هي إحدى العناصر الهامة في بيان التوجه المستقبلي، وهي تركز في توجهها على القضايا لتحديد الأولويات بوضوح نحو تحقيق أدوار الجامعة بتنوعها وتعددتها. وتعد هذه الغايات بمثابة الإجراءات العامة طويلة المدى لتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة؛ حيث يتم ترجمة رسالة ورؤية المؤسسة إلى عدد من الغايات وفقاً للقضايا الاستراتيجية ذات الأولوية التي يجب معالجتها كما أفرزت نتائج التحليل الاستراتيجي.

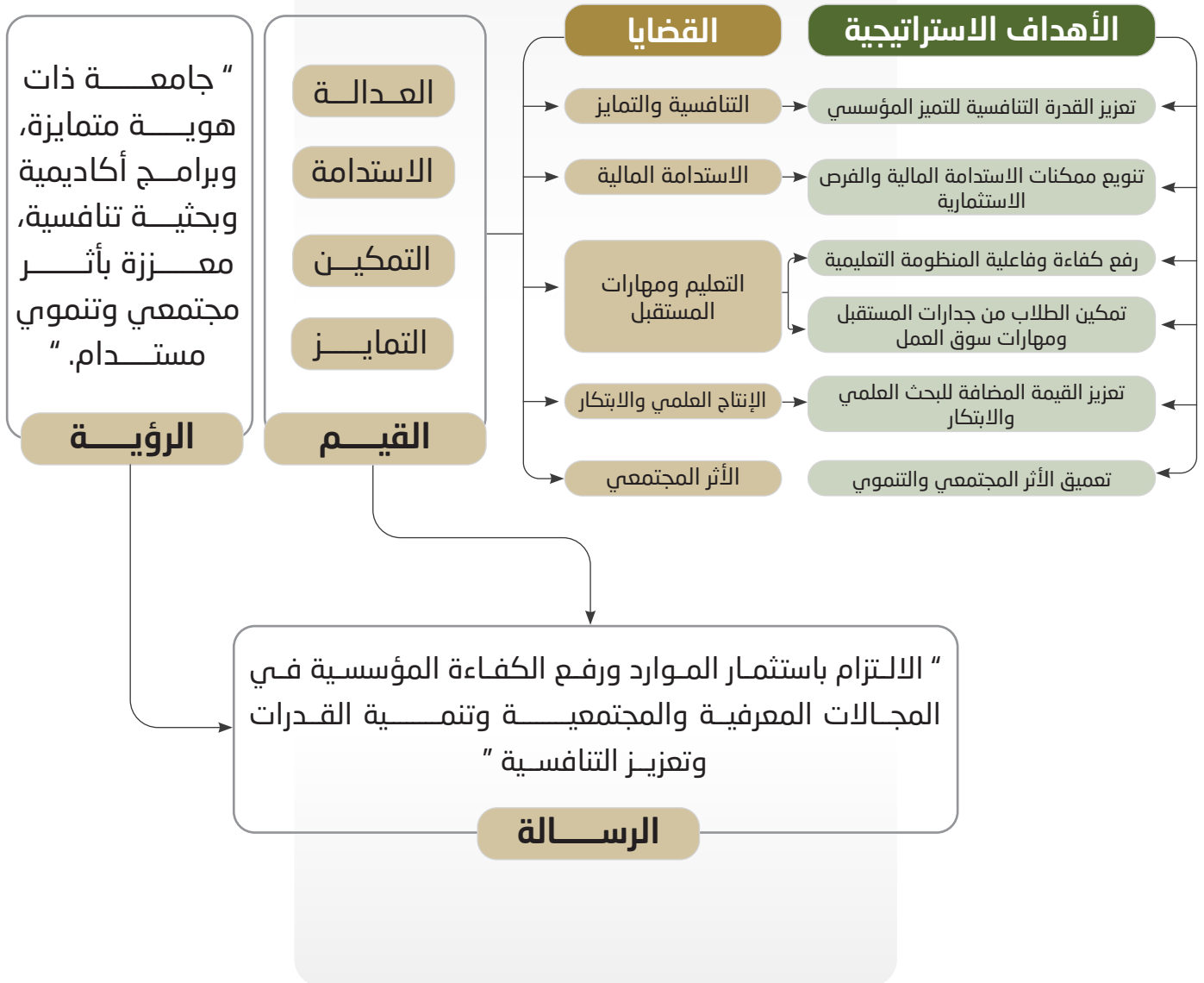
وتعتمد الخطة الرابعة لجامعة المجمعة في بنيتها على (6) هدفاً استراتيجياً، ينبثق منهم (26) هدفاً تفصيلياً، وفق مسارات للمواءمة والاتساق مع مستهدفات الجامعة وصولاً لعام 2030، وتوافقاً مع كافة التوجهات والأولويات الوطنية والتنمية المنوط تحقيقها للتعليم الجامعي.

شكل - يوضح الهيكل الهرمي مرحلة صياغة الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية و كيف تتكامل هذه المكونات مع بعضها



الهدف التفصيلي	#	الهدف الاستراتيجي	#	القضايا والأولويات الاستراتيجية	#
تعزيز تمايز هوية الجامعة ومكاتها التنافسية	1	تعزيز القدرة التنافسية للتميز المؤسسي	1	التنافسية والتمايز	1
توسيع قاعدة الشراكات	2				
حوكمة الممارسات الإدارية والتنظيمية	3				
تعزيز التحول الرقمي نحو البنية الذكية	4				
توكيد جودة الخدمات الجامعية	5				
الارتقاء بالكفاءة المهنية لراس المال البشري	6				
تنويع مصادر الدخل والإيرادات الذاتية	7	تنويع إمكانات الاستدامة المالية والفرص الاستثمارية	2	الاستدامة المالية	2
رفع كفاءة الانفاق والتخطيط المالي	8				
تعزيز محفزات الاستثمار وعوائده المالية	9				
تطوير إدارة الأصول والموارد المؤسسية	10				
ضمان جودة البرامج الأكاديمية	11	رفع كفاءة وفاعلية المنظومة التعليمية	3	التعليم ومهارات المستقبل	3
تطوير منظومة التعليم والتعلم الإلكتروني	12				
تطوير برامج الدراسات العليا وفق الأولويات الوطنية	13				
تعزيز القيم والمعارف ومهارات المستقبل	14	تمكين الطلاب من جدارات المستقبل ومهارات سوق العمل	4		
رعاية المواهب والإبداع والتميز الطلابي	15				
تطوير فاعلية التدريب الميداني والتعاوني	16				
تحسين جودة الحياة الأكاديمية والخبرات الطلابية	17				
رعاية ودعم الطلبة ذوي الإعاقة	18				
التميز البحثي النوعي	19	تعزيز القيمة المضافة للبحث العلمي والابتكار	5	الإنتاج العلمي والابتكار	4
تسويق مخرجات الابتكار وريادة الأعمال	20				
رفع كفاءة المراكز البحثية ومواردها المؤسسية	21				
تنويع فرص التعاون البحثي الوطني والدولي	22	تمكين العمل المجتمعي	6	الأثر المجتمعي	5
تمكين العمل المجتمعي	23				
تعزيز فاعلية العمل التطوعي لدى الطلبة والمنسوبين	24				
الإسهام الوطني	25				

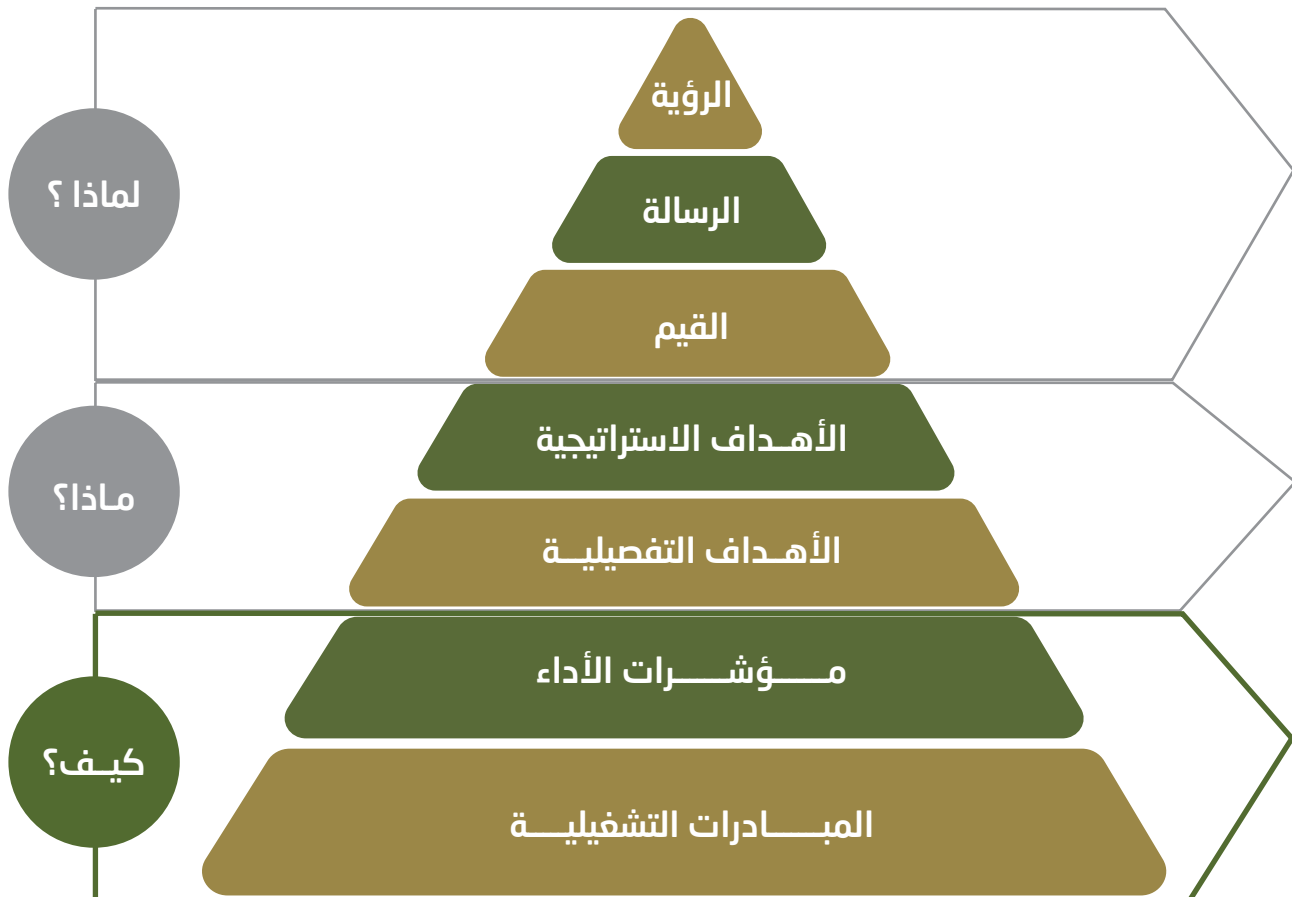
الخطة الاستراتيجية الرابعة 2030-2025 استدامة التنمية وتمكين المستقبل



خامساً: الإطار التشغيلي:

إن التخطيط التشغيلي والإجرائي هو ما يترجم التوجه الاستراتيجي إلى واقع عملي وفقاً لأولويات التنفيذ على المدى الزمني للخطة الاستراتيجية، ووفقاً للموارد المتاحة في وقت محدد، وتحديد الوحدات المسؤولة عن تنفيذها. فالتخطيط الاستراتيجي يحدد الاتجاه، والتخطيط التشغيلي يحدد المهام والجدول الزمنية من حيث: من؟ كيف؟ ومتى سيتم تنفيذها؟ ومن ثم فالتخطيط التشغيلي يلتزم بصياغة أهداف تفصيلية محددة ومبادرات وأدوار واضحة. إن الإطار التشغيلي يمثل برمجة الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد المبادرات والبرامج التنفيذية وتحديد المسؤوليات، والجدولة الزمنية. وتفيد تلك البرمجة الاستراتيجية من التأكد أن كل وحدة في المؤسسة تسير في نفس الاتجاه. فالتخطيط الاستراتيجي الفعال يجب أن يكون موجه إجرائياً Action Oriented ومتسق مع البعد التشغيلي.

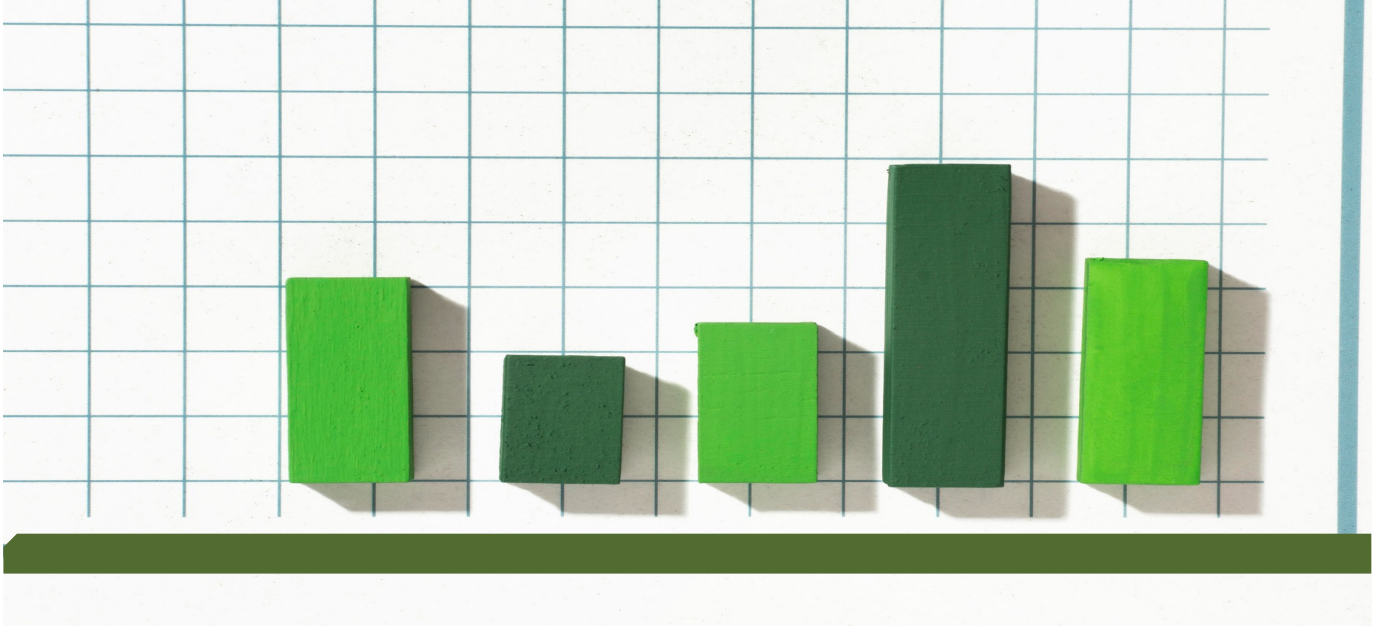
شكل - يوضح الهيكل الهرمي مرحلة التخطيط التشغيلي والإجرائي و تحديد مؤشرات الأداء لمتابعة التقدم، و تنفيذ المبادرات التشغيلية لتحقيق النجاح.



5.1 مصفوفة مؤشرات الأداء :

للمؤشرات دوراً يتعدى الوظيفة من مجرد التثبيت والتحقق أو البرهان إلى منظور التحسين from prove to improve. وهي منظومة تكاملية لمتابعة وتقييم الأداء الكلي أو "كلوحة رصد" تساعد على تتبع مدخلات النظام وعملياته ومخرجاته ونتائجه النهائية، وإتاحة وتوفير بيانات واضحة ومتسقة تساعد على إعداد تقارير سنوية ودورية ومتابعة ما تحقق من تقدم بشأن البرامج والمشروعات والمبادرات ذات الأولوية. ومن أهم وظائف مؤشرات قياس الأداء دعم اتخاذ قرارات استراتيجية تؤدي إلى تحسينات قابلة للقياس في بنية وعناصر الأداء العام والمؤسسي للجامعة.

وترتكز الخطة الرابعة لجامعة المجمعة 2030 على منظومة متسقة من المؤشرات يصل عددها الإجمالي إلى (65) مؤشراً موزعة على الأهداف التفصيلية؛ بما يدعم القياس والتقييم الدوري للتقدم المحرز في مساء خطة الجامعة وأهدافها ومبادراتها.





الهدف التفصيلي	#	الهدف الاستراتيجي	#	القضايا والأولويات الاستراتيجية	#
تعزير تمايز هوية الجامعة ومكانتها التنافسية	1				
توسيع قاعدة الشراكات	2				
حوكمة الممارسات الإدارية والتنظيمية	3				
تعزير التحول الرقمي نحو البنية الذكية	4	تعزير القدرة التنافسية للتميز المؤسسي	1	التنافسية والتمايز	1
توكيد جودة الخدمات الجامعية	5				
الارتقاء بالكفاءة المهنية لراس المال البشري	6				

#	مؤشرات الأداء	الجهة ذات العلاقة	طريقة القياس	مصدر المؤشر	نوع المؤشر	مستوى المؤشر
1	نسبة المتحقق من مؤشرات أهداف الخطة الاستراتيجية للمؤسسة	الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي	نسبة	الجهة	مؤسسي	
2	عدد الجوائز والشهادات المحلية والدولية	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد سنوي	الجهة	مؤسسي	
3	ترتيب الجامعة في التصنيفات المحلية والعالمية (صقر ، شنغهاي، التايمز، كيو إس)	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي - إدارة التصنيف	مجموع نقاط	جهات التصنيف	مؤسسي	مركب
4	عدد الشركات الإستراتيجية (بحثية ، تعليمية ، مجتمعية وتنموية)	مركز التعاون والشراكات	عدد	الجهة	مؤسسي	مركب
5	نسبة التزام الجامعة بجودة البيانات الوظيفية	إدارة الميزانية	نسبة سنوية	المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية	مؤسسي	
6	درجة التزام الجامعة بمعايير تسلم الحساب الختامي	إدارة الميزانية	عدد أيام	المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية	مؤسسي	
7	نسبة تقييم الجامعة في مؤشر الحكومة الرقمية	وحدة التعاملات الالكترونية والتحول الرقمي	نسبة سنوية	هيئة الحكومة الرقمية	مؤسسي	
8	نسبة الامتثال لمعايير الأمن السيبراني	إدارة الأمن السيبراني	نسبة سنوية	هيئة الأمن السيبراني	مؤسسي	
9	نسبة رضا المستفيدين عن الخدمات التقنية	وحدة التعاملات الالكترونية والتحول الرقمي	خماسي	رقمي - منصة استطلاعات الرأي	مؤسسي	
10	نسبة رضا المستفيدين عن جودة الخدمات والمرافق الجامعية	عمادة التطوير والجودة	خماسي	رقمي - منصة استطلاعات الرأي	برامجي	
11	نسبة الموظفين الحاصلين على البكالوريوس وأعلى	الإدارة العامة للموارد البشرية	نسبة سنوية	رقمي	مؤسسي	
12	نسبة قياس الارتباط الوظيفي	الإدارة العامة للموارد البشرية	نسبة سنوية	تقرير وزارة الموارد البشرية	مؤسسي	
13	نسبة تسرب أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يغادرون الجامعة لأسباب غير التقاعد	الإدارة العامة للموارد البشرية	نسبة سنوية	رقمي	برامجي	مركب
14	معدل رضا منسوبي الجامعة عن المناخ التنظيمي	الإدارة العامة للموارد البشرية	خماسي	رقمي - منصة استطلاعات الرأي	برامجي	
15	نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه	الإدارة العامة للموارد البشرية	نسبة سنوية	رقمي	برامجي	
16	نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين إلى إجمالي هيئة التدريس	الإدارة العامة للموارد البشرية	نسبة سنوية	رقمي	مؤسسي	
17	عدد البرامج التدريبية الموجهة للأعضاء هيئة التدريس والموظفين	مكتب إدارة المبادرات وتحقيق الرؤية الإدارية العامة للموارد البشرية	عدد	رقمي - منصة ارتقاء ، الجهة	مؤسسي	مركب
18	نسبة المتدربين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين إلى الإجمالي	مكتب إدارة المبادرات وتحقيق الرؤية الإدارية العامة للموارد البشرية	نسبة	رقمي - منصة ارتقاء ، الجهة	مؤسسي	مركب

الهدف التفصيلي	#	الهدف الاستراتيجي	#	القضايا والأولويات الاستراتيجية	#
تنويع مصادر الدخل والإيرادات الذاتية	7	تنويع ممكنات الاستدامة المالية والفرص الاستثمارية	2	الاستدامة المالية	2
رفع كفاءة الانفاق والتخطيط المالي	8				
تعزيز محفزات الاستثمار وعوائده المالية	9				
تطوير إدارة الأصول والموارد المؤسسية	10				
ضمان جودة البرامج الأكاديمية	11	رفع كفاءة وفاعلية المنظومة التعليمية	3	التعليم ومهارات المستقبل	3
تطوير منظومة التعليم والتعلم الإلكتروني	12				
تطوير برامج الدراسات العليا وفق الأولويات الوطنية	13				

#	مؤشرات الأداء	الجهة ذات العلاقة	طريقة القياس	مصدر المؤشر	نوع المؤشر	مستوى المؤشر
19	نسبة إجمالي الإيرادات الذاتية إلى الميزانية الحكومية	الإدارة العامة للإيرادات البديلة، الإدارة المالية	نسبة سنوية	الجهات	مؤسسي	
20	عدد الشركات المملوكة للجامعة	صندوق الاستثمار	عدد كمي	الجهة	مؤسسي	
21	حجم الإيرادات الذاتية مصنفة حسب مصادرها	الإدارة العامة للإيرادات البديلة	رقم سنوي	الجهة	مؤسسي	
22	عدد نقاط فرص كفاءة الإنفاق	إدارة الميزانية	نقاط سنوية	المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية	مؤسسي	
23	عدد المشروعات الاستثمارية القائمة	إدارة الميزانية	عدد سنوي	الجهة	مؤسسي	
24	العائد المتوقع للمشاريع الاستثمارية المستقبلية	صندوق الاستثمار	عدد سنوي	الجهة	مؤسسي	
25	نسبة اكمال البنية التحتية للجامعة	الإدارة العامة للمرافق إدارة الميزانية الإدارة العامة للمشروعات والتشغيل والصيانة	نسبة تراكمية	الجهات	مؤسسي	مركب
26	الحجم المالي لأصول وأرصدة الأوقاف	الإدارة العامة للأوقاف	رقم سنوي	الجهات	مؤسسي	
27	نسبة الطلبة إلى هيئة التدريس	عمادة القبول والتسجيل الإدارة العامة للموارد البشرية	نسبة	رقمي	برامجي	
28	معدل رضا الطلبة عن جودة البرامج	ادارة التطوير التعليمي وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	خماسي	رقمي - منصة استطلاعات الرأي	برامجي	
29	نسبة البرامج المعتمدة	عمادة التطوير والجودة	نسبة	رقمي	مؤسسي	
30	نسبة الحاصلين على شهادة مهنية واحترافية إلى إجمالي الطلبة	إدارة الشهادات الاحترافية وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة	الجهة	مؤسسي	
31	تقييم الطلاب لجودة المقررات	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	خماسي	رقمي - منصة استطلاعات الرأي	برامجي	
32	تقويم الطلاب لجودة التعلم في البرنامج	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	خماسي	رقمي - منصة استطلاعات الرأي	برامجي	
33	نسبة الطلاب المقيدون في برامج الطب والهندسة والحاسب الآلي وإدارة الأعمال إلى إجمالي المقيدون في برامج الجامعة	عمادة القبول والتسجيل	نسبة سنوية	رقمي	مؤسسي	
34	نسبة المقررات الإلكترونية إلى إجمالي مقررات الجامعة	عمادة القبول والتسجيل	نسبة سنوية	رقمي	مؤسسي	
35	نسبة رضا الطلبة عن جودة المقررات الإلكترونية	ادارة التطوير التعليمي وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	خماسي	رقمي - منصة استطلاعات الرأي	مؤسسي	
36	نسبة برامج الدراسات العليا إلى إجمالي برامج الجامعة	عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي	نسبة سنوية	رقمي	مؤسسي	
37	نسبة رضا الطلبة عن جودة برامج الدراسات العليا	عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي	خماسي	رقمي - منصة استطلاعات الرأي	مؤسسي	

الهدف التفصيلي	#	الهدف الاستراتيجي	#	القضايا والأولويات الاستراتيجية	#
تميز القيم والمعارف ومهارات المستقبل	14	تمكين الطلاب من جدارات المستقبل ومهارات سوق العمل	4	التعليم ومهارات المستقبل	3
رعاية المواهب والإبداع والتميز الطلابي	15				
تطوير فاعلية التدريب الميداني والتعاوني	16				
تحسين جودة الحياة الأكاديمية والخبرات الطلابية	17				
رعاية ودعم الطلبة ذوي الإعاقة	18				

#	مؤشرات الأداء	الجهة ذات العلاقة	طريقة القياس	مصدر المؤشر	نوع المؤشر	مستوى المؤشر
38	متوسط أداء الطلاب في الاختبارات المهنية و/أو الوطنية	ادارة القياس والتقويم، وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	متوسط	رقمي - المركز الوطني للقياس	برامجي	
39	مستوى رضا جهات التوظيف عن كفاءة خريجي البرنامج	مركز شؤون الخريجين ودعم التوظيف	خماسي	رقمي - منصة استطلاعات الرأي	برامجي	
40	نسبة الملحقين بسوق العمل من الخريجين خلال سنة من تاريخ التخرج	مركز شؤون الخريجين ودعم التوظيف	نسبة	رقمي	برامجي	
41	نسبة توظيف الخريجين في الوظائف عالية المهارات	مركز شؤون الخريجين ودعم التوظيف	نسبة	رقمي	مؤسسي	
42	معدل التخرج بالوقت المحددة	عمادة القبول والتسجيل	معدل سنوي	رقمي	برامجي	
43	نسبة التحاق الخريجين ببرامج الدراسات العليا خلال سنة من التخرج	مركز شؤون الخريجين ودعم التوظيف	نسبة سنوية	الجهة	برامجي	
44	عدد الطلبة الحاصلين على جوائز محلية ودولية	عمادة شؤون الطلاب	عدد سنوي	الجهة	مؤسسي	
45	نسبة البرامج التي تشمل تدريب تعاوني لإجمالي البرامج كمتطلب للتخرج	إدارة البرامج والمناهج الدراسية - وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	نسبة سنوية	الجهة	مؤسسي	
46	متوسط عدد أيام التدريب الميداني والممارسات المهنية قبل التخرج.	إدارة البرامج والمناهج الدراسية - وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	متوسط سنوي	الجهة	مؤسسي	
47	نسبة استبقاء طلاب السنة الأولى	عمادة القبول والتسجيل	نسبة سنوية	رقمي	برامجي	
48	متوسط تقدير رضا الطلبة عن البيئة التعليمية	ادارة التطوير التعليمي وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	خماسي	رقمي - منصة استطلاعات الرأي	مؤسسي	
49	نسبة رضا الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة عن جودة الخدمات	مرصد المسؤولية الاجتماعية	خماسي	رقمي - منصة استطلاعات الرأي	مؤسسي	

الهدف التفصيلي	#	الهدف الاستراتيجي	#	القضايا والأولويات الاستراتيجية	#
التميز البحثي النوعي	19				
تسويق مخرجات الابتكار وريادة الاعمال	20	تعزيز القيمة المضافة للبحث العلمي والابتكار	5	الإنتاج العلمي والابتكار	4
رفع كفاءة المراكز البحثية ومواردها المؤسسية	21				
تنويع فرص التعاون البحثي الوطني والدولي	22				
تمكين العمل المجتمعي	23	تعميق الأثر المجتمعي والتمموي	6	الأثر المجتمعي	5

#	مؤشرات الأداء	الجهة ذات العلاقة	طريقة القياس	مصدر المؤشر	نوع المؤشر	مستوى المؤشر
50	عدد الأبحاث المنشورة في عدد نشر الأبحاث في أوعية النشر العالمية (ISI) و (Scopus)	عمادة البحث العلمي والدراسات العليا	عدد سنوي	رقمي	مؤسسي	
51	النسبة المئوية للنشر العلمي لأعضاء هيئة التدريس	عمادة البحث العلمي والدراسات العليا	نسبة	رقمي	برامجي	
52	معدل البحوث المحكمة أو المنشورة لكل عضو هيئة تدريس	عمادة البحث العلمي والدراسات العليا	معدل	الجهة	برامجي	
53	متوسط عدد الاقتباسات من البحوث المنشورة في المجلات المحكمة وفي أوعية النشر العالمية	عمادة البحث العلمي والدراسات العليا	متوسط	الجهة	برامجي	
54	عدد الطلبة الذين أسسوا مؤسسات أو مشروعات	مركز الابتكار وريادة الأعمال	عدد سنوي	الجهة	مؤسسي	
55	إجمالي براءات الاختراع المسجلة باسم الجامعة محلياً أو عالمياً وجوائز التميز البحثي	مركز الابتكار وريادة الأعمال	عدد كمي	الجهة	مؤسسي	
56	نمو عدد المراكز البحثية	وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي	عدد كمي	الجهة	مؤسسي	
57	معدل النمو السنوي لميزانية البحث العلمي	الإدارة المالية الإدارة العامة للإيرادات البديلة	نسبة	نسبة	مؤسسي	
58	عدد اتفاقيات التعاون البحثي مع المؤسسات البحثية والجامعات والقطاعات الاقتصادية والصناعية	عمادة البحث العلمي والدراسات العليا	عدد سنوي	الجهة	مؤسسي	
59	عدد الأبحاث ذات العائد المالي	عمادة البحث العلمي	عدد سنوي	الجهة	مؤسسي	
60	عدد الأنشطة المقدمة لتمكين المكونات المجتمعية الخاصة	مرصد المسؤولية الاجتماعية	عدد سنوي	الجهة	مؤسسي	
61	عدد البرامج المقدمة للتأهيل في المجال التنموي	مرصد المسؤولية الاجتماعية	عدد سنوي	الجهة	مؤسسي	
62	عدد منسوبي الجامعة المشاركين في البرامج التنموية	مرصد المسؤولية الاجتماعية	عدد	الجهة	مؤسسي	
63	عدد دراسات تحديد الاحتياج التنموي	مرصد المسؤولية الاجتماعية	عدد سنوي	الجهة	مؤسسي	
64	عدد برامج التعليم المستمر الموجهة لتنمية القدرات البشرية	الإدارة العامة للموارد البشرية	عدد سنوي	الجهة	مؤسسي	
65	عدد البرامج التدريبية الموجهة لتنمية القدرات البشرية	مرصد المسؤولية الاجتماعية	عدد سنوي	الجهة	مؤسسي	
66	عدد الأنشطة التطويرية الموجهة لتنمية القدرات البشرية	مرصد المسؤولية الاجتماعية	عدد سنوي	الجهة	مؤسسي	

الهدف التفصيلي	#	الهدف الاستراتيجي	#	القضايا والأولويات الاستراتيجية	#
تعزيز فاعلية العمل التطوعي لدى الطلبة والمنسويين	24	تعميق الأثر المجتمعي والتنامي	6	الأثر المجتمعي	5
الإسهام الوطني	25				

#	مؤشرات الأداء	الجهة ذات العلاقة	طريقة القياس	مصدر المؤشر	نوع المؤشر	مستوى المؤشر
67	عدد الفرص التطوعية	مرصد المسؤولية الاجتماعية	عدد سنوي	المنحة الوطنية للعمل التطوعي	مؤسسي	
68	عدد المتطوعين	مرصد المسؤولية الاجتماعية	عدد سنوي	المنحة الوطنية للعمل التطوعي	مؤسسي	
69	عدد ساعات التطوع	مرصد المسؤولية الاجتماعية	عدد سنوي	المنحة الوطنية للعمل التطوعي	مؤسسي	
70	عدد إسهامات الجامعة وقياداتها على المستوى الوطني	الإدارة العامة للموارد البشرية	عدد كمي	الجهة	مؤسسي	

5.2 مصفوفة المبادرات التشغيلية :



يتطلب التخطيط الاستراتيجي تحديد المبادرات والبرامج التنفيذية بدقة، مع توزيع المسؤوليات وجدولة زمنية واضحة. يهدف هذا النهج إلى ضمان انسجام جميع وحدات جامعة المجمعة في تحقيق رؤيتها وأهدافها المشتركة. ويجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي عملياً ومتكاملاً مع الجوانب التشغيلية، مع الأخذ في الاعتبار تنوع طبيعة المبادرات، حيث يمتد بعضها على المدى البعيد، بينما يتحقق البعض الآخر على المدى القريب أو المتوسط.

وتمنح وحدات الجهات الجامعة مرونة لإدراج مبادرات إضافية تسهم في تحقيق أهدافها النوعية ضمن خططها التشغيلية والتنفيذية. كما يُتاح لها اقتراح مبادرات جديدة ومشروعات ملحة خلال مراحل التنفيذ، استجابةً لأي مستجدات أكاديمية أو مجتمعية يفرضها المستقبل.

مفتاح المدى الزمني للمبادرات

- مبادرات تنفيذها على المدى الزمني القريب خلال (العام الأول)
- مبادرات تنفيذها على المدى الزمني المتوسط خلال (2 - 3 أعوام)
- مبادرات تنفيذها على المدى الزمني المتوسط خلال (3 - 4 أعوام)
- مبادرات ممتدة ومستمرة خلال جميع سنوات الخطة

المبادرات	#	الهدف التفصيلي	#	الهدف الاستراتيجي	#
برنامج الهوية المؤسسية	1	تعزيز تمايز هوية الجامعة ومكانتها التنافسية	1	تعزيز القدرة التنافسية للتميز المؤسسي	1
دليل إرشادي لمواءمة الخطط التشغيلية لجهات الجامعة	2				
إعداد دراسات مؤسسية عن التحول الاستراتيجي	3				
برنامج الذاكرة المؤسسية للجامعة	4				
خطة تحسين تصنيفات الجامعة	5				
تطوير منصة لتعزيز الشراكات	6	توسيع قاعدة الشراكات	2		
حوكمة الإجراءات الادارية	7	حوكمة الممارسات الإدارية والتنظيمية	3		
تطوير ممارسات الرقابة والامتثال	8				
تطوير إطار منهجي للمراجعة الداخلية	9				
تطوير منظومة التحول الرقمي	10	تعزيز التحول الرقمي نحو البنية الذكية	4		
تطوير منظومة الامن السيبراني	11				
تأسيس وحوكمة مكتب إدارة البيانات	12				
تشغيل وبناء إدارة البنية المؤسسية	13				
تطوير بيئة العمل والمناخ التنظيمي	14	توكيد جودة الخدمات الجامعية	5		
تحسين جودة الخدمات الاستشارية	15				

سنوات الخطة						الجهة ذات العلاقة
30	29	28	27	26	25	
						الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي
						الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي
						الإدارة العامة للتخطيط الإستراتيجي
						مكتب إدارة البيانات
						إدارة التصنيفات
						مركز التعاون والشراكات
						الإدارة العامة للتطوير التنظيمي
						الإدارة العامة للأداء والامتثال
						الإدارة العامة للمراجعة الداخلية
						عمادة تقنية المعلومات والتعليم الإلكتروني
						وحدة التعاملات الالكترونية والتحول الرقمي
						إدارة الأمن السيبراني
						مكتب إدارة البيانات
						مكتب البنية المؤسسية
						الإدارة العامة للتطوير التنظيمي
						جميع جهات الجامعة الأكاديمية والإدارية
						معهد الدراسات والخدمات الاستشارية

المبادرات	#	الهدف التفصيلي	#	الهدف الاستراتيجي	#
تحسين الكفاءة المهنية لمنسوبي الجامعة	16	الارتقاء بالكفاءة المهنية لراس المال البشري	6	تعزيز القدرة التنافسية للتميز المؤسسي	1
تعزيز أثر التميز في الارتباط الوظيفي	17				
خطة تحول الموارد البشرية	18				
خطة استثمار المواهب الأكاديمية والإدارية	19				
استقطاب أعضاء هيئة تدريس من المتميزين	20				
التطوير المهني لهيئة التدريس	21				
خطة التعاقب القيادي	22	تنويع مصادر الدخل والإيرادات الذاتية	7	تنويع إمكانات الاستدامة المالية والفرص الاستثمارية	2
دعم المنسوبين ذوي الاحتياجات الخاصة	23				
خطة تنويع مصادر الإيرادات	24				
تحسين كفاءة إدارة الإيرادات البديلة	25				
خطة كفاءة الانفاق	26				
خطة الاستثمار المستدام	27				
تفعيل دور صندوق الاستثمار	28	تعزيز محفزات الاستثمار وعوائده المالية	9		
استثمار المرافق الجامعية	29				
انشاء المستشفى الجامعي الاستثماري	30				

سنوات الخطة						الجهة ذات العلاقة
30	29	28	27	26	25	
						الإدارة العامة للموارد البشرية
						الإدارة العامة للموارد البشرية
						الإدارة العامة للموارد البشرية
						الإدارة العامة للموارد البشرية
						الإدارة العامة للموارد البشرية
						الإدارة العامة للموارد البشرية
						الإدارة العامة للموارد البشرية
						الإدارة العامة للموارد البشرية
						مرصد المسؤولية الاجتماعية
						صندوق الاستثمار
						صندوق الاستثمار
						إدارة الميزانية
						صندوق الاستثمار
						صندوق الاستثمار
						صندوق الاستثمار
						الإدارة العامة للمرافق
						صندوق الاستثمار

المبادرات	#	الهدف التفصيلي	#	الهدف الاستراتيجي	#
التطوير الإنشائي وكفاءة المقرات الجامعية	31	تطوير إدارة الأصول والموارد المؤسسية	10	تنويع مكنات الاستدامة المالية والفرص الاستثمارية	2
جامعة المجمعة الخضراء	32				
خطة استدامة الأصول	33				
جاهزية البرامج للاعتماد الأكاديمي	34	ضمان جودة البرامج الأكاديمية	11	رفع كفاءة وفاعلية المنظومة التعليمية	3
تطوير أداء وحدات الجودة بالكليات	35				
تحسين القبول بالتخصصات النوعية	36				
تطوير المقررات الالكترونية	37	تطوير منظومة التعليم والتعلم الإلكتروني	12		

سنوات الخطة						الجهة ذات العلاقة
30	29	28	27	26	25	
						الإدارة العامة للمرافق
						الإدارة العامة للمشروعات والتشغيل والصيانة
						الإدارة العامة للأوقاف
						الإدارة العامة للمرافق
						عمادة التطوير والجودة
						الكلية ذات العلاقة
						عمادة التطوير والجودة
						الكلية ذات العلاقة
						عمادة القبول والتسجيل
						ادارة التطوير التعليمي
						الكلية ذات العلاقة
						عمادة تقنية المعلومات والتعليم الإلكتروني
						ادارة التطوير التعليمي
						إدارة التميز في التعليم والتعلم
						إدارة البرامج و المناهج الدراسية
						الكلية ذات العلاقة

المبادرات	#	الهدف التفصيلي	#	الهدف الاستراتيجي	#
جودة برامج الدراسات العليا والتوسع النوعي	38	تطوير برامج الدراسات العليا وفق الأولويات الوطنية	13	رفع كفاءة وفاعلية المنظومة التعليمية	3
تأهيل الخريجين للاختبارات الوطنية	39	تعزيز القيم والمعارف ومهارات المستقبل	14	تمكين الطلاب من جدارات المستقبل ومهارات سوق العمل	4
تعزيز الانتماء والولاء الوطني	40				
المهارات الطلابية الناعمة	41				
تطوير كفاءة مركز متابعة الخريجين	42				
ملتقى التوظيف	43				
خريطة الجدارات والمهارات الطلابية	44				
التعليم المستند إلى المشاريع الطلابية	45				

سنوات الخطة						الجهة ذات العلاقة
30	29	28	27	26	25	
						معهد الدراسات والخدمات الاستشارية
						عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
						الكلية ذات العلاقة
						ادارة القياس والتقويم
						الكلية ذات العلاقة
						عمادة شؤون الطلاب
						الكلية ذات العلاقة
						عمادة شؤون الطلاب
						الكلية ذات العلاقة
						مركز شؤون الخريجين ودعم التوظيف
						الكلية ذات العلاقة
						مركز شؤون الخريجين ودعم التوظيف
						عمادة شؤون الطلاب
						الكلية ذات العلاقة
						إدارة البرامج والمناهج الدراسية
						إدارة التخطيط والتطوير التعليمي
						الكلية ذات العلاقة

المبادرات	#	الهدف التفصيلي	#	الهدف الاستراتيجي	#
الملتقى السنوي للموهبة والإبداع	46	رعاية المواهب والإبداع والتميز الطلابي	15	تمكين الطلاب من جدارات المستقبل ومهارات سوق العمل	4
جوائز التميز الطلابي	47				
التدريب التحويلي والتعاوني	48				
تحسين القبول بالتخصصات النوعية	49	تحسين جودة الحياة الأكاديمية والخبرات الطلابية	17		
الوصول الشامل لذوي الاحتياجات الخاصة	50	رعاية ودعم الطلبة ذوي الإعاقة	18		

سنوات الخطة						الجهة ذات العلاقة
30	29	28	27	26	25	
						عمادة شؤون الطلاب
						الكليات ذات العلاقة
						عمادة شؤون الطلاب
						الكليات ذات العلاقة
						إدارة البرامج والمناهج الدراسية
						إدارة التدريب الطلابي
						الكليات ذات العلاقة
						عمادة القبول والتسجيل
						إدارة التطوير التنظيمي
						الكليات ذات العلاقة
						عمادة شؤون الطلاب

المبادرات	#	الهدف التفصيلي	#	الهدف الاستراتيجي	#
تحفيز النشر الدولي	51	التميز البحثي النوعي	19	تعزير القيمة المضافة للبحث العلمي والابتكار	5
معامل التأثير العلمي لبحوث الجامعة	52				
توكيد جودة مجلات الجامعة	53				
مجلة للبحوث البينية والمستقبلية	54				
مجلة الباحثين الجدد (طلبة الدراسات العليا)	55				
الشركات الناشئة وريادة الاعمال	56	تسويق مخرجات الابتكار وريادة الاعمال	20		
الملكية الفكرية وبراءات الاختراع	57				
ملتقى الأبحاث الطلابية	58				

سنوات الخطة						الجهة ذات العلاقة
30	29	28	27	26	25	
						عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
						الكلية ذات العلاقة
						عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
						الكلية ذات العلاقة
						مركز النشر والترجمة
						مركز النشر والترجمة
						مركز النشر والترجمة
						الكلية ذات العلاقة
						مركز الابتكار وريادة الأعمال
						الكلية ذات العلاقة
						مركز الابتكار وريادة الأعمال
						الكلية ذات العلاقة
						مركز الابتكار وريادة الأعمال
						الكلية ذات العلاقة

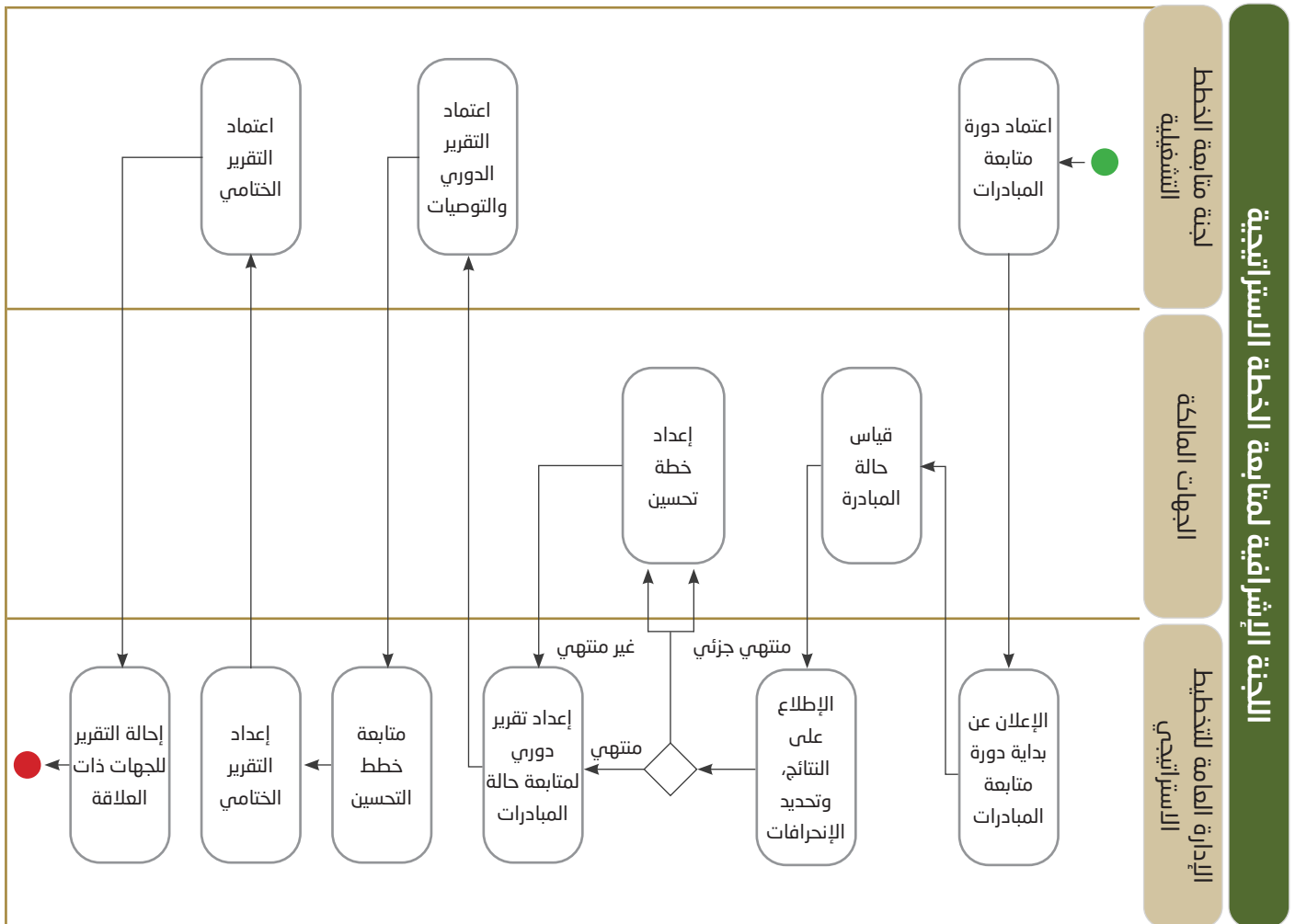
المبادرات	#	الهدف التفصيلي	#	الهدف الاستراتيجي	#
تطوير مراكز البحوث	59	رفع كفاءة المراكز البحثية ومواردها المؤسسية	21	تعزيز القيمة المضافة للبحث العلمي والابتكار	5
المدارس البحثية	60				
تفعيل المؤتمرات العلمية الدورية	61	تنويع فرص التعاون البحثي الوطني والدولي	22		
تعزيز فرص التعاون البحثي الوطني والدولي	62				
تفعيل تطبيقات الابتكار	63				
إنشاء جهة معنية للإشراف على التعليم مدى الحياة بالجامعة	64	تمكين العمل المجتمعي	23	تعميق الأثر المجتمعي والتنمية	6
تطوير برنامج الخدمات المجتمعية والتنمية	65				
برنامج مأسسة العمل المجتمعي في الجامعة	66				
تنفيذ برنامج إعداد التقارير التنموية	67				
تعزيز فرص العمل التطوعي	68	تعزيز فاعلية العمل التطوعي لدى الطلبة والمنسويين	24		
التميز القيادي الوطني	69	الإسهام الوطني	25		
تمكين اهداف التنمية المستدامة 2030	70				
برنامج خبراء في التنمية المستدامة	71				

سنوات الخطة						الجهة ذات العلاقة
30	29	28	27	26	25	
						وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
						عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
						الكليات ذات العلاقة
						عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
						عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
						مركز الابتكار وريادة الأعمال
						الكليات ذات العلاقة
						مرصد المسؤولية الاجتماعية
						مرصد المسؤولية الاجتماعية
						مرصد المسؤولية الاجتماعية
						مرصد المسؤولية الاجتماعية
						مرصد المسؤولية الاجتماعية
						مرصد المسؤولية الاجتماعية
						جهات الجامعة الأكاديمية والإدارية
						الإدارة العامة للموارد البشرية
						مركز سيفال
						مركز سيفال

5.3 حوكمة إدارة الخطة ومتابعة التنفيذ :

إن الإستراتيجيات الجيدة التي يُبذل في تطويرها الكثير من الجهد لا يمكن أن تنجح ما لم يتم الاهتمام بهيكلية التنفيذ وبناء الثقافة والمناخ اللازم لضمان نجاح التنفيذ، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة للتغيرات المجتمعية والمستجدات المعرفية لضمان إدخال التعديلات اللازمة والاستجابة الملائمة لكافة التحولات، وفيما يلي هيكلية متابعة مبادرات ومؤشرات أداء الخطة الإستراتيجية:

يوضح الشكل التالي منهجية وخريطة تدفق متابعة مبادرات الخطة الاستراتيجية، والأدوار المطلوبة



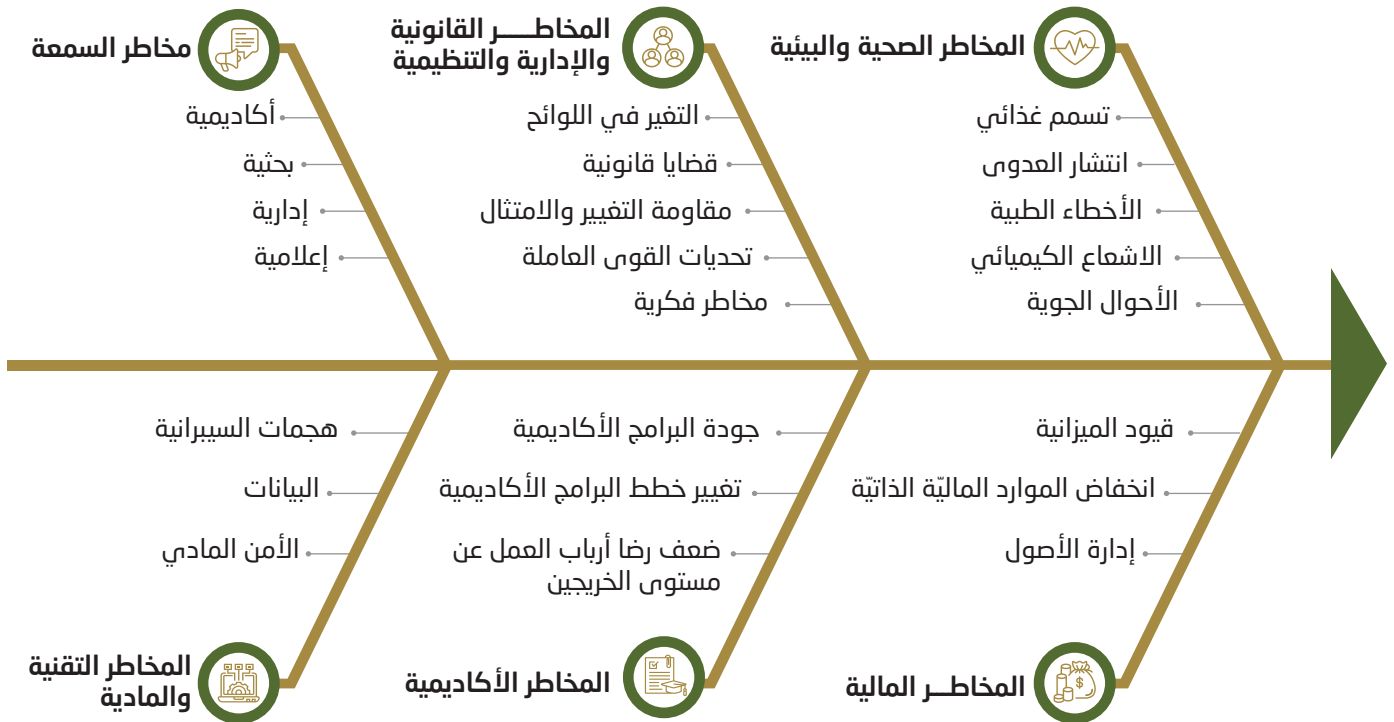
سادساً: الإطار التمكيني: المخاطر والممكّنات

6.1 إدارة المخاطر المحتملة :

تستند حوكمة الاستراتيجية إلى وجود إطارٍ قوي لإدارة المخاطر لتحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتخفيف والحماية وتطوير القدرة على التكيف والاستجابة للظروف غير المتوقعة أو التغيرات في البيئة المحيطة. وهذا يتطلب نمطاً مرناً لاتخاذ القرارات يسمح بإجراء تعديلات على الاستراتيجية عند الضرورة.

وتتنوع المخاطر المحتملة التي قد تواجه الجامعة، ولكنها في مجملها تتركز حول المخاطر (الإدارية والتنظيمية، القانونية، البشرية والأكاديمية، الصحية والبيئية، والمالية) وتستبق الخطة الاستراتيجية الرابعة 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 لأيّة مخاطر محتملة.

الاستعداد الاستراتيجي لإدارة مخاطر الخطة



شكل يوضح Fishbone Diagram - أحد أدوات تحليل المخاطر المستخدمة في وثيقة مخاطر الخطة التفصيلية

6.2 المخاطر المحتملة وسبل التعامل معها :

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

سبل التعامل	مستوى الخطر			الجهة ذات العلاقة	المخاطر	تصنيف المخاطر
	مرتفع	متوسط	منخفض			
<ul style="list-style-type: none"> تحسين المناخ التنظيمي ومعدل الرضا الوظيفي تطوير منظومة التحفيز المادي والمعنوي 				الإدارة العامة للموارد البشرية	التسرب الوظيفي	إدارية وتمويلية
<ul style="list-style-type: none"> تطوير كفاءة الاعلام الجامعي والعلاقات العامة. تعزيز الترتيب والتصنيف. إبراز النمو النوعي للإنجازات. 				المركز الإعلامي وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	مكانة الجامعة وظهرها الاعلامي	
<ul style="list-style-type: none"> بناء برامج نوعية للشراكة مع القطاع الخاص. تعزيز الدور الاستشاري للجامعة. تحسين كفاءة تسويق منتجات الجامعة. 				معهد الدراسات والخدمات الاستشارية. صندوق الاستثمار. الإدارة العامة للإيرادات البديلة.	ضعف الموارد الذاتية وتنوع مصادر التمويل	
<ul style="list-style-type: none"> تطوير خطة للمواءمة والاتساق المستدام تحسين جاهزية المستدامة للتكيف. 				وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	تغير أنظمة ولوائح التعليم الجامعي	
<ul style="list-style-type: none"> تطوير الجوانب القانونية للعقود 				الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية الإدارة العامة للمشروعات والتشغيل والصيانة الإدارة العامة للشؤون القانونية	تأخر عقود واتفاقات الانشاءات والمرافق	

سبل التعامل	مستوى الخطر			الجهة ذات العلاقة	المخاطر	تصنيف المخاطر
	مرتفع	متوسط	منخفض			
<ul style="list-style-type: none"> تنويع الفرص الاستثمارية رصد الجهات والمؤسسات الاقتصادية الفاعلة في المجتمع 				<ul style="list-style-type: none"> صندوق الاستثمار. 	<ul style="list-style-type: none"> قلة الفرص الاستثمارية في البيئة المحيطة 	إدارية وتمويلية
<ul style="list-style-type: none"> التوعية بالحقوق والواجبات الوظيفية إجراء دراسات مؤسسية تطويرية 				<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العامة للموارد البشرية. الإدارة العامة للتطوير التنظيمي. 	<ul style="list-style-type: none"> المخالفات الادارية 	
<ul style="list-style-type: none"> تعزيز مشاركة المنسوبين في التغيير وصنع القرار التوعية بمردود وفوائد التغيير والتطوير 				<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العامة للموارد البشرية. الإدارة العامة للتطوير التنظيمي. 	<ul style="list-style-type: none"> مقاومة التغيير لدى بعض المنسوبين 	بشرية
<ul style="list-style-type: none"> تعزيز الجانب التوعوي والسلوكي تدريب المنسوبين المتخصصين 				<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العامة للخدمات. الإدارة العامة للأمن الجامعي. 	<ul style="list-style-type: none"> حوادث النقل 	
					أخرى	

سبل التعامل	مستوى الخطر			الجهة ذات العلاقة	المخاطر	تصنيف المخاطر
	مرتفع	متوسط	منخفض			
<ul style="list-style-type: none"> التأكد من مواعمة البرامج مع تغيرات سوق العمل التطوير المستمر لخطط البرامج الأكاديمية استحداث البرامج التي يحتاجها سوق العمل 				<ul style="list-style-type: none"> وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي وكالة الجامعة للشؤون التعليمية 	<ul style="list-style-type: none"> عدم مواعمة البرامج لسوق العمل 	أكاديمية
<ul style="list-style-type: none"> تقييم المخرجات ونواتج التعلم بشكل دوري التنسيق المستمر مع جهات التوظيف تطوير التدريب الميداني وبرامج الشراكة 				<ul style="list-style-type: none"> وكالة الجامعة للشؤون التعليمية. عمادة الجودة والتطوير 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف الرضا لدى أرباب العمل عن مستوى الخريجين 	
<ul style="list-style-type: none"> تقييم الأثر المجتمعي والتنمية للجامعة. تحسين استثمار مرافق الجامعة للمجتمع. 				<ul style="list-style-type: none"> مرصد المسؤولية الاجتماعية. صندوق الاستثمار. عمادة شؤون الطلاب. 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف الرضا المجتمعي عن الأداء الأكاديمي 	
<ul style="list-style-type: none"> تنمية الوعي بحقوق الملكية الفكرية تطوير أدلة البحث العلمي 				<ul style="list-style-type: none"> وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي 	<ul style="list-style-type: none"> انتهاك حقوق الملكية الفكرية 	
<ul style="list-style-type: none"> تنظيم دورات وأنشطة تتعلق بالأمن الفكري تطوير الإرشاد الأكاديمي والنشاط الطلابي استثمار دور الأندية الطلابية 				<ul style="list-style-type: none"> وحدة التوعية الفكرية عمادة شؤون الطلاب 	<ul style="list-style-type: none"> الأمن الفكري والانحرافات السلوكية 	
					أخرى	

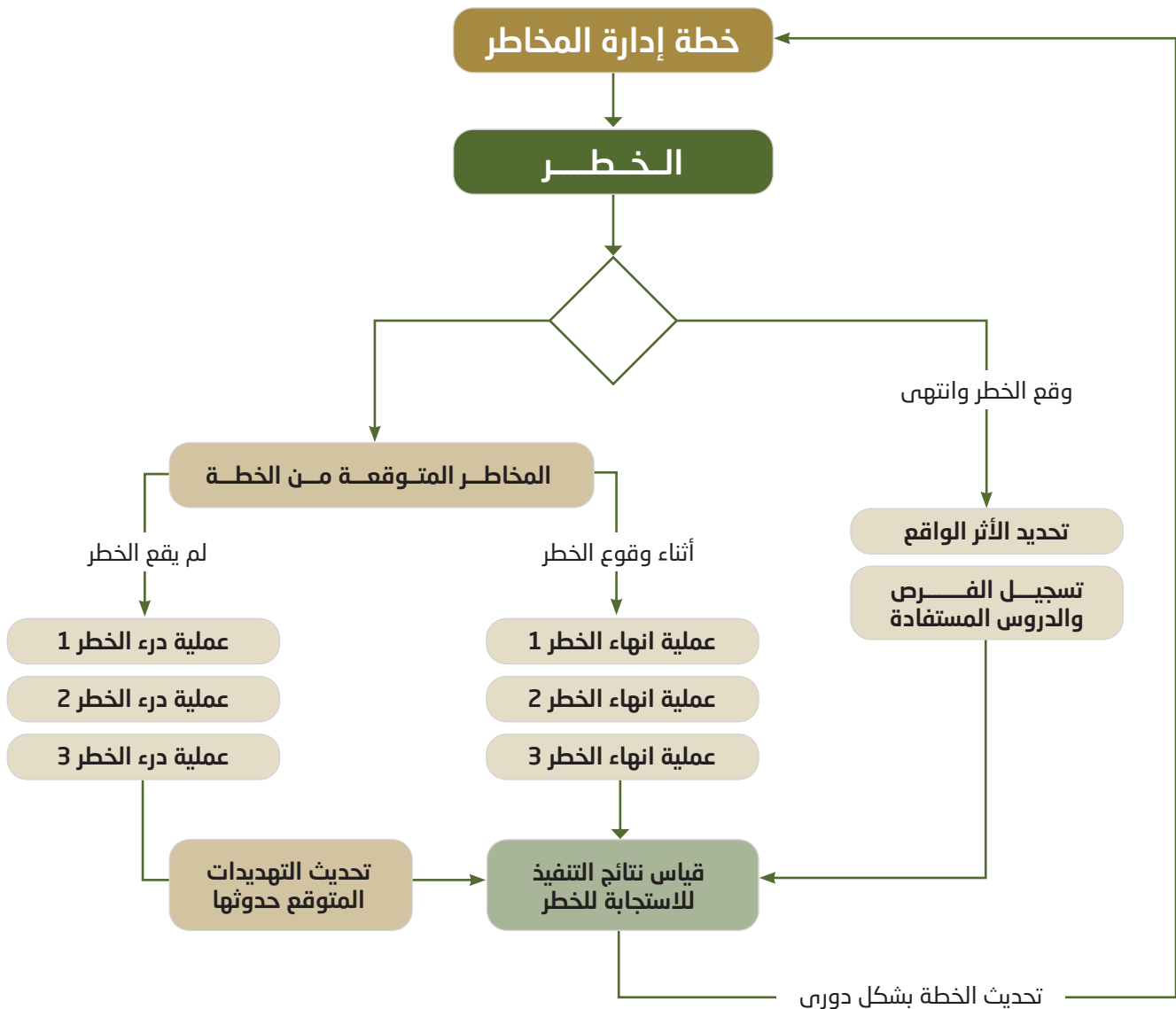
سبل التعامل	مستوى الخطر			الجهة ذات العلاقة	المخاطر	تصنيف المخاطر
	مرتفع	متوسط	منخفض			
<ul style="list-style-type: none"> تطوير خطط المخاطر الصحية تطوير الخدمات الطبية 				<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العامة للصحة المهنية المركز الطبي الجامعي 	تسمم غذائي	صحية وبيئية
<ul style="list-style-type: none"> تحسين الجاهزية الصحية والوعي الطلابي 				<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العامة للصحة المهنية 	انتشار عدوى	
<ul style="list-style-type: none"> الصيانة الدورية للتجهيزات والمعامل والمختبرات 				<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العامة للصحة المهنية الإدارة العامة للتجهيزات 	اشعاع كيميائي	
<ul style="list-style-type: none"> تعزيز دور المرصد الفلكي تطوير خطط إدارة المخاطر البيئية 				<ul style="list-style-type: none"> المرصد الفلكي الإدارة العامة للخدمات الإدارة العامة للأمن الجامعي الإدارة العامة للصحة المهنية 	أمطار وسيول وعواصف	
					أخرى	

سبل التعامل	مستوى الخطر			الجهة ذات العلاقة	المخاطر	تصنيف المخاطر
	مرتفع	متوسط	منخفض			
<ul style="list-style-type: none"> تحديث الأنظمة الأمنية بشكل دوري. استخدام أنظمة حماية متقدمة مثل جدران الحماية وبرامج مكافحة الفيروسات. تنمية الوعي الوقائي. 				<ul style="list-style-type: none"> إدارة الأمن السيبراني عمادة تقنية المعلومات والتعليم الإلكتروني 	<ul style="list-style-type: none"> الهجمات السيبرانية 	تقنية ومادية بشرية أكاديمية
<ul style="list-style-type: none"> تحسين البنية التحتية للإنترنت داخل الجامعات. 				<ul style="list-style-type: none"> عمادة تقنية المعلومات والتعليم الإلكتروني 	<ul style="list-style-type: none"> التحديات التقنية في التعلم عن بعد 	
<ul style="list-style-type: none"> النسخ الاحتياطي الدوري للبيانات. استخدام أنظمة تخزين بيانات تعتمد على السحابة. 				<ul style="list-style-type: none"> مكتب إدارة البيانات عمادة تقنية المعلومات والتعليم الإلكتروني 	<ul style="list-style-type: none"> فقدان البيانات 	
<ul style="list-style-type: none"> إجراء التقييم المستمر عن طريق فحوص هيكلية منتظمة بواسطة مهندسين متخصصين لتحديد أي تصدعات أو ضعف في البنية. إعداد جدول صيانة منتظم يتضمن فحص الأساسات، الجدران، والأسقف، وإجراء الإصلاحات اللازمة فوراً. 				<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العامة للمشروعات والتشغيل والصيانة. الإدارة العامة للمرافق. 	<ul style="list-style-type: none"> تصدع مباني وانشاءات 	
<ul style="list-style-type: none"> إجراء فحوصات دورية لأنظمة السياكة والجدران والأسقف للكشف عن أي علامات تسرب مبكر. الصيانة الوقائية. 				<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العامة للمشروعات والتشغيل والصيانة. الإدارة العامة للمرافق. 	<ul style="list-style-type: none"> تسرب مياه 	
					أخرى	

إضافة أي مخاطر محتملة

6.3 حوكمة إدارة المخاطر:

يوضح هذا المخطط آلية إدارة المخاطر ضمن الخطة الاستراتيجية، حيث يبدأ بتحديد المخاطر وتصنيفها وفقاً لمدى توقعها في الخطة. في حال عدم وقوع الخطر، تُنفذ إجراءات درء الخطر وتُحدَّث التهديدات المحتملة لتعزيز الوقاية المستقبلية. أما عند وقوعه، فتتخذ تدابير الاستجابة المناسبة عبر عمليات إنهاء الخطر، يليها تقييم فاعلية التنفيذ وقياس نتائج الاستجابة لضمان تحسين الأداء. بعد انتهاء الأزمة، يتم تحليل الآثار المترتبة عليها وتوثيق الدروس المستفادة لتعزيز جاهزية المؤسسة في مواجهة المخاطر المستقبلية. وأخيراً، تُحدَّث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري لضمان مرونتها وفعاليتها في التعامل مع التحديات المتغيرة بكفاءة واستباقية.





جامعة المجمعة
Majmaah University