



استراتيجية الجامعة  
University Strategy  
2025 - 2020 | 1447 -1442





**استراتيجية الجامعة**  
University Strategy  
2025 - 2020 | 1447 -1442

الإصدار الأول 1442 هـ

ح) جامعة القصيم، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة، ١٤٤٢ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

جامعة القصيم

استراتيجية الجامعة ١٤٤٢-١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٠-٢٠٢٥ م، جامعة القصيم - بريدة، ١٤٤٢ هـ

١١٦ ص : ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨١٧٦-٩٩-٣

١- جامعة القصيم

٢- جامعة القصيم – تنظيم وإدارة

أ.العنوان

١٤٤٢/٤٩٩٧

ديوي ٣٧٨،٥٣١١٩

رقم الإيداع: ١٤٤٢/٤٩٩٧

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨١٧٦-٩٩-٣

**استراتيجية الجامعة**  
University Strategy  
2025 - 2020 | 1447 -1442

الإصدار الأول 1442 هـ



Qassim  
University



جامعة القصيم



استراتيجية الجامعة  
University Strategy  
2025 - 2020 | 1447 -1442

## قائمة المحتويات

11	1 تقديم
14	2 مكونات الخطة
16	3 عن الجامعة
19	4 الإطار المنهجي
20	1.4 منهجية الإعداد
21	2.4 السمات والركائز
21	3.4 خطوات الإعداد
26	5 تشخيص الوضع الراهن
27	1.5 التحليل البيئي
29	1.1.5 التوجهات الاستراتيجية الكبرى
30	2.5 تحليل أهم الأطر الحاكمة
42	1.2.5 المعطيات الاستراتيجية الكبرى
43	3.5 القضايا الاستراتيجية
43	4.5 حزمة البرامج الاستراتيجية
44	1.4.5 التحليل البيئي الاستراتيجي لبرنامج التعليم والجدارات الطلابية
46	2.4.5 التحليل البيئي الاستراتيجي لبرنامج البحوث والابتكار والاستدامة
48	3.4.5 التحليل البيئي الاستراتيجي لبرنامج المؤسسة والحوكمة والأتمتة
50	4.4.5 التحليل البيئي الاستراتيجي لبرنامج التمويل والوقف والأصول



52.....	<b>6 المقارنة المرجعية.....</b>
54.....	1.6 منهجية المقارنة.....
55.....	2.6 الجامعات المرجعية.....
58.....	3.6 أبرز الدروس المستفادة والاستجابة الاستراتيجية لمتطلبات التصنيف الدولي.....
61.....	<b>7 الإطار الاستراتيجي.....</b>
62.....	1.7 الرؤية.....
62.....	2.7 الرسالة.....
62.....	3.7 القيم.....
63.....	4.7 الأهداف الاستراتيجية.....
64.....	5.7 البرامج الاستراتيجية.....
65.....	1.5.7 البرنامج الأول - التعليم والجدارات الطلابية.....
69.....	2.5.7 البرنامج الثاني - البحوث والابتكار والاستدامة.....
73.....	3.5.7 البرنامج الثالث - المؤسسية والحوكمة والأتمتة.....
77.....	4.5.7 البرنامج الرابع - التمويل والوقف والأصول.....
81.....	<b>8 عرض شامل لمكونات الخطة.....</b>
84.....	<b>9 الإقطة الاستراتيجية.....</b>
85.....	1.9 التنبؤ المبكر بالمخاطر.....
86.....	2.9 بلورة آلية لتقليل مخاطر الاستراتيجية.....
87.....	3.9 تصنيف المخاطر العامة وآلية معالجتها.....
87.....	4.9 الإقفال الاستراتيجي: آلية إقفال الخطة الاستراتيجية.....

88.....	10 البرامج المتميزة تعليمياً وبحثياً.....
90.....	11 الخاتمة.....
91.....	12 المراجع.....
103.....	13 الملاحق.....
104.....	1.13 تقييم مكونات الإطار الاستراتيجي.....
105.....	2.13 تقييم رؤية الجامعة.....
106.....	3.13 تقييم رسالة الجامعة.....
107.....	4.13 تقييم قيم الجامعة.....
108.....	5.13 تقييم الأهداف الاستراتيجية.....

تقديم

1

جامعة القصيم من أوائل الجامعات السعودية التي أعدت خطة استراتيجية عشرية للأعوام 2010-2020 والتي أتمت إقفالها مؤخراً بنسبة إنجاز بلغت 73 % مع وضعها لإطار استرشادي لإعداد خطط استراتيجية فرعية لوحداتها التعليمية والإدارية، وتأسيسها لإدارة متخصصة في التخطيط الاستراتيجي، وهي ثالث جامعة سعودية تحصل على اعتماد أكاديمي مؤسسي. وتمتلك الجامعة مقومات التطوير المؤسسي لمختلف الأبعاد الاستراتيجية، مع امتلاكها لسجل من الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات الحكومية ومنظمات الأعمال، ومجموعة من مؤسسات التعليم ومراكز الأبحاث؛ على المستويات المحلية والوطنية والدولية، مما يعد أحد أهم ذوائر التميز في المجالات التعليمية والبحثية والخدماتية، وفق منظور تنموي مستدام.

الممارسة الاستراتيجية السابقة أسست خبرات تراكمية لدى الجامعة ورسخت ثقافة التفكير الاستراتيجي وتطبيقاته، الأمر الذي ساعد كثيراً في إعداد خطتها الاستراتيجية الثانية، وهي استراتيجية خمسية للأعوام 2020-2025، ونظراً لكون الجامعة «منظمة متعلمة» فقد استفادت من الدروس المستخلصة من تجربتها الاستراتيجية الأولى، حيث انعكس ذلك على هيكله الاستراتيجية الجديدة ومنهجيتها، فقد خلصت إلى تطبيق فكرة نوعية في بناء الاستراتيجيات، تتعلق بمسألة «ملكية الاستراتيجية»، تتمثل هذه الفكرة في تجميع المبادرات أو المشاريع في حزم كبيرة، سُميت «برامج استراتيجية»، وأُنيطت ملكية كل برنامج بأحد وكلاء الجامعة وفق المضمون أو الجانب الفني للبرنامج، مما أعان على الوضوح التام لملكية الاستراتيجية والمسؤوليات المترتبة على ذلك، مما يُرتجى معه رفع نسبة التفاعل مع الاستراتيجية وزيادة نسبة تنفيذها.

أعدت الخطة الاستراتيجية 2020-2025 بمنهجية دقيقة، جهدت لأن تُشرك كافة الأطراف ذات الصلة داخل الجامعة وخارجها، واتكأت على الأطر الاستراتيجية الوطنية الحاكمة وعلى رأسها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ونظام الجامعات السعودية. تتسم هذه الخطة أيضاً باعتمادها على بيانات متنوعة ثرية، وبكونها، من شأنها توجيه التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار، ورفع سقف الطموحات لدى العاملين في الجامعة، وتعزيز ثقافة الجودة والأداء العالي والابتكارية، وصبغ الجامعة بمقومات «اليقظة الاستراتيجية» وروح المبادرة والتكيف السريع الذكي مع المتغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية للجامعة، بما يعينها على تحسين استغلال مواردها ونقاط قوتها واهتبال الفرص المواتية ومواجهة التحديات الحالية والمحتملة بقالب مؤسسي استراتيجي وقد أقرت هذه الخطة في الجلسة الرابعة لمجلس الجامعة للعام الجامعي 1442هـ التي عقدت بتاريخ 1442/5/5هـ الموافق 2020/02/21م واعتمدها معالي وزير التعليم.

وجامعة القصيم، ضمن مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، تحظى بالرعاية الدائمة الكريمة من لدن خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي العهد الأمين يحفظهما الله تعالى، كما تحظى الجامعة بدعم كبير من قبل سمو أمير منطقة القصيم وسمو نائبه، ودعم متواصل من معالي وزير التعليم لتمكين الجامعة من بلوغ غايتها والقيام بدورها وتحقيق أهدافها.



مكونات الخطة

2



# 3

## عن الجامعة

تأسست جامعة القصيم في العام الدراسي 1423/1424 هـ (2004م) بقرار سام رقم 22042/ب/7، وانطلقت حينها بسبع كليات كانت تابعة لفرعي جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في منطقة القصيم، وانتماء هذه الكليات لتخصصات العلوم الشرعية والإنسانية والطبيعية، ساعد في تبني منظور "الجامعة الشاملة"، فأخذت الجامعة تؤسس الكلية عقب الكلية في ميادين مختلفة، فشملت التخصصات الصحية والهندسية والتقنية والإنسانية.





6000

طلابًا دوليًا



210

برنامجًا تعليميًا



38

كلية



65

برنامجًا لدرجة الماجستير

الدراسات العليا

77



17

برنامجًا لدرجة الدكتوراة



3354

وظائف إدارية وفنية وتشغيلية

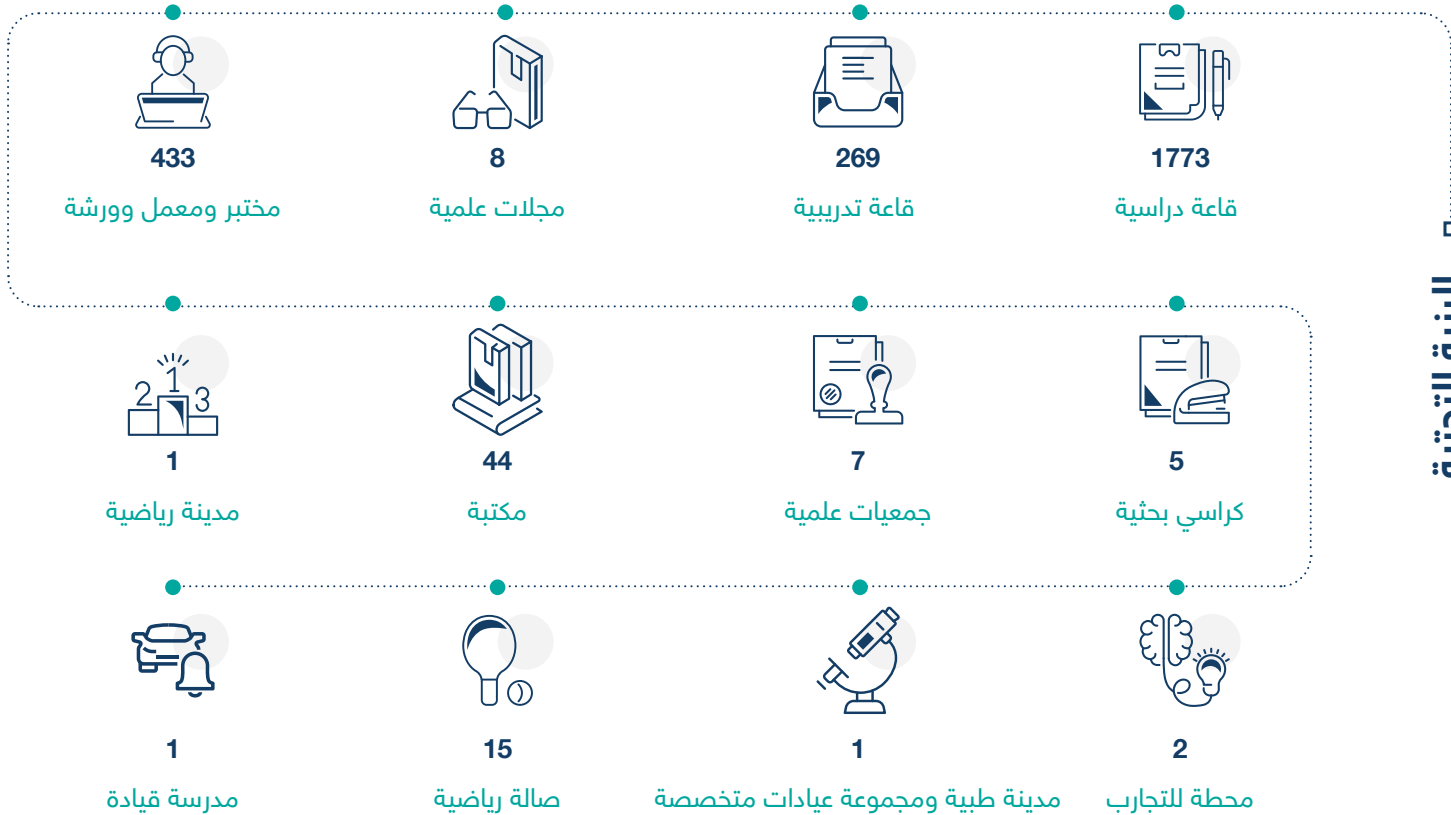
الموارد البشرية

7535



4181

أعضاء هيئة التدريس



البنية التحتية

الإطار المنهجي

4

## 1.4 منهجية الإعداد

فُعِّلَتْ منهجية التصحيح الذاتي عبر تبني فلسفة "المنظمة المتعلمة"، ومن ذلك تقييم أداء الجامعة وتنفيذها للخطة الاستراتيجية السابقة، وتحليل آراء أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. ولبناء هيكلية استراتيجية ملائمة لطبيعة الجامعة وأطرها التنظيمية والتعليمية والمالية، قارن فريق الاستراتيجية بين مجموعة من المنهجيات والممارسات في مؤسسات التعليم العالي، حُيِّصَ إلى أن أفضل هيكلية للاستراتيجية تكمن في تقسيم الخطة الاستراتيجية إلى برامج استراتيجية أربعة، يفود كل برنامج أحد وكلاء الجامعة ويكون مسؤولاً مباشراً عن تحقيق مبادراته ومشاريعه الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الخاصة به. وتأكيداً للشراكة وإيماناً بمنهجية الإشراف لكافة الأطراف ذات الصلة، عُرضت المسودة على القيادات والمسؤولين ومنسوبي الجامعة والأطراف الخارجية في مراحل متعاقبة وفق مستويات الإنضاج للاستراتيجية، باستخدام أكثر من أداة، وجهد فريق الاستراتيجية لأن يعكس المرئيات والملاحظات والمقترحات التطويرية، وصولاً إلى الصيغة النهائية للاستراتيجية، والتوصية باعتمادها من قبل مجلس الجامعة.

## 2.4 السمات والركائز

### العمق

في المنهجية والتحليل  
لضمان نجاعة التوجه  
الاستراتيجي

### الشمولية

في الأبعاد والمكونات  
والأدوار والمهام لضمان  
تحقيق التكامل الاستراتيجي

### البساطة

في العرض مع عمق  
المضمون لضمان تيسير  
التنفيذ الاستراتيجي

### التوثيق

احترافية في التوثيق وجاذبية  
في التقديم لضمان تعميق الفهم  
الاستراتيجي

## 3.4 خطوات الإعداد

### 1. التخطيط للتخطيط

- تشكيل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية عبر منهجية فايفر (Pfeiffer) التي تراعي الإلمام بالتخطيط الاستراتيجي مع التنوع في التخصصات.
- مراجعة المنهجية السابقة للخطة الاستراتيجية 2010-2020.
- إعداد منهجية تفصيلية في ضوء الدروس المستفادة من الاستراتيجية السابقة.
- تحليل وثائق متعددة ومتنوعة داخلية وخارجية.

## 2. تشخيص الوضع الراهن والمقارنة المرجعية

### أ. تشخيص الوضع الراهن

1. إعداد قائمة بالبيانات المطلوب جمعها من داخل الجامعة وخارجها.
  2. إعداد الأدوات التحليلية والنماذج الخاصة به والملائمة للبيانات النوعية والكمية.
  3. عقد حلقات نقاش وورش عمل للجهات داخل وخارج الجامعة.
  4. تحليل بيانات حلقات النقاش وورش العمل ومجموعات التركيز.
  5. إعداد الاستبانات التشخيصية والتحليلية.
  6. توزيع الاستبيانات وتحليلها.
  7. إعداد قائمة بالمقابلات الشخصية.
8. مقابلة سمو أمير المنطقة ورؤساء الجامعات المختارة.
  9. مقابلة رئيس الجامعة والوكلاء والقيادات وفرق العمل لديهم.
  10. مراجعة الوثائق ذات الصلة وتحليلها والوصول إلى نتائج تعمق فهم الوضع الراهن.
  11. تحديد المخاطر النابعة من الاستراتيجية والمخاطر العامة وتحليل انعكاساتها المحتملة.
  12. إعداد التقرير النهائي لملخص تشخيص الوضع الراهن.

### ب. المقارنة المرجعية

1. وضع المنهجية العلمية للمقارنة المرجعية.
2. تحديد الضوابط والمعايير لاختيار الجامعات المرجعية وتحديدها وفقها.
3. جمع البيانات المرجعية ومراجعة الوثائق ذات الصلة وتحليلها والوصول إلى نتائج.
4. بلورة النتائج واستخلاص الدروس المستفادة.
5. إعداد التقرير النهائي للمقارنة المرجعية.

### 3. الصياغة المبدئية للإطار الاستراتيجي

- أ. تحليل تفصيلي لأطر استراتيجية حاكمة، وعلى رأسها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، ونظام الجامعات الجديد، بجانب التوجهات الوطنية الصادرة من الجهات ذات العلاقة، مع مراعاة المزايا التنافسية المستدامة لمنطقة القصيم.
- ب. تحديد المتطلبات المنهجية لصياغة الإطار الاستراتيجي: الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية.
- ج. مراجعة الوثائق ذات الصلة وتحليلها والوصول إلى نتائج.
- د. إعداد تقرير بملخص الصياغات المبدئية.

### 4. الصياغة النهائية للإطار الاستراتيجي

- أ. التعرف على وجهات نظر الأطراف ذات الصلة حيال الصياغات المبدئية.
- ب. تطوير الصياغات المبدئية بحسب التغذية الراجعة.
- ج. إعداد الصياغات النهائية.

### 5. إعداد البرامج والمبادرات والمشاريع الاستراتيجية

- أ. مراجعة الأطر الهيكلية والتعليمية والخدماتية والمالية للجامعة، في قالب تكاملي.
- ب. اقتراح البرامج الاستراتيجية الملائمة للأطر السابقة.
- ج. بلورة أولية للمبادرات والمشاريع الاستراتيجية التي تندرج تحت كل برنامج استراتيجي.
- د. بلورة أولية لمؤشرات الأداء الرئيسة.
- هـ. الصياغة النهائية للبرامج والمبادرات والمشاريع الاستراتيجية والمؤشرات الرئيسة.

**+ 280 مشاركًا ومشاركة**  
في ورش عمل متعددة لمسؤولي الجامعة  
وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

**+ 2900 مشاركًا ومشاركة**  
في استبانة لمعرفة آراء منسوبي الجامعة حول  
الاستراتيجية ومقترحاتهم للخطة الجديدة.



**مقابلة استشرافية**  
مع سمو أمير المنطقة

**عدة مقابلات**  
مع معالي الرئيس ورؤساء عدد  
من الجامعات وممثليهم.

**+ 69 مشاركًا ومشاركة**  
في استقصاء استراتيجي لقيادات الجامعة حول  
خطة الجامعة السابقة 2010-2020 ومقترحاتهم  
للخطة الجديدة.



**+ 60 اجتماعًا مطولًا**  
عقده الفريق الرئيس والفرق المساندة.

### لقاء موسع

مع معالي رئيس الجامعة والوكلاء  
لعرض مسودة الخطة الجديدة  
وتطويرها.

## أهم الإحصائيات

### تحليل وثائق

متعددة متنوعة داخلية وخارجية أنجزها الفريق،  
أفادت في صناعة تصور أوضح لتاريخ الجامعة  
ومقدراتها ومستقبلها.

### + 87 مشاركًا ومشاركة

في استقصاء استراتيجي لقيادات  
الجامعة حول مسودة الخطة  
الجديدة وتلقي مرئياتهم تجاهها

### + 1500 مشاركًا ومشاركة

في استقصاء رأي منسوبي الجامعة وشركاء  
الخارج حول مسودة الخطة الجديدة لمعرفة  
مرئياتهم تجاهها

# 5

## تشخيص الوضع الراهن

كُلِّمَ واقعُ الجامعة الداخلي والخارجي مع تحليل كافة العوامل السياقية ذات الصلة والتأثير، وذلك عبر الإفادة من عدة نماذج للتحليل الاستراتيجي، وفي مقدمتها التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT، ونموذج PESTEL وغيرها. ولُخصت أبرز النتائج وفق نموذج التحليل الاستراتيجي الرباعي لبساطته وشيوعه وسهولة فهمه. ويظهر التحليل الاستراتيجي العام، جوانب من تشخيص الوضع الراهن، مع وضع عدة نتائج تفصيلية في أجزاء تالية (البرامج الاستراتيجية)، بغية الربط المنطقي بين مكونات الاستراتيجية، وإيضاح منهجية الاستنتاج لهذه المكونات.

## 1.5 التحليل البيئي

### نقاط القوة

تميز خريجي الجامعة في بعض التخصصات على مستوى الجامعات السعودية.  
وجود اتفاقيات تعاون وشراكة في المجالات التعليمية.  
فعالية التعليم عن بعد.

الاعتماد البرامجي الوطني والدولي لما يقارب 30 برنامجاً.  
التنوع الأفقي والرأسي في البرامج الأكاديمية وتحديث بعضها وفق متطلبات السوق.  
توفر مصادر تعلم متميزة في أكثر الكليات.

### نقاط الضعف

ضعف توثيق بعض المساهمات والإنجازات والفعاليات.  
ضعف بنية المعلومات والإحصاء اللازمة لدعم القرار.  
قلة أوقاف الجامعة وعمليات الاستثمار.  
ضعف ميزانية البحث العلمي والابتكار والريادة.  
ضعف عمليات ربط الميزانية بالمنظور الاستراتيجي.  
ضعف انعكاسات مبادئ الاستدامة على البنية التحتية والمقار.  
ضعف انعكاسات مبادئ الاستدامة في البرامج والمقررات التعليمية.

ضعف ممارسات الجودة في بعض الكليات.  
ضعف المدخلات من الطلبة في بعض الكليات.  
ضعف الطاقم التعليمي والبحثي في بعض الكليات الفرعية.  
كثرة التخصصات والبرامج وعدم توافق بعضها مع الاحتياجات السوقية.  
ضعف التكامل بين الوظيفة الإعلامية والتسويقية بقوالب احترافية.  
ضعف تفعيل اتفاقيات التعاون والشراكات.  
ضعف تراكمية بعض الفعاليات العلمية والمهنية.  
ضعف ربط الأبحاث التطبيقية بالاحتياجات التنموية المحلية بقوالب مؤسسية.

## الفرص

ثراء مضامين رؤية المملكة 2030 وتنوع الفرص التي تتيحها.

ترؤس المملكة لمجموعة العشرين في نوفمبر 2020.

سعي منطقة القصيم للحفاظ على فعاليتها التنموية وتنمية قدراتها على استجلاب المشاريع الاستثمارية.

التطور المستمر لمنظومة النقل الجوي والبري والدعم اللوجستي في منطقة القصيم.

امتلاك الجامعة للمقار والبنية التحتية والمعامل المتنوعة والموزعة جغرافياً.

تنامي القدرة على الإفادة من تقنيات التعليم عن بعد في تحسين المخرجات التعليمية والبحثية.

تخفيض القطاع الخاص للعديد من الوظائف لاعتبارات مالية وتقنية.

التقدم المتسارع لبعض التقنيات والتجهيزات وتنامي التحديات لتحديثها.

تناقص الدعم المالي الحكومي.

تغير في التشريعات والسياسات بما يخلق تحديات مالية أو هيكلية جديدة.

تأثير جائحة كوفيد 19 (كورونا) على بعض الأطر الاستراتيجية.

تسرب بعض الكفاءات العلمية والبحثية والإدارية.

## التحديات

## 1.1.5 التوجهات الاستراتيجية الكبرى

التفكير الاستراتيجي الناجع يتطلب إعادة قراءة مشهد التعليم العالي السعودي في ضوء التشريعات الجديدة وبرامج التنمية الوطنية في ضوء رؤية 2030، في سياق ينقب في الوضع الراهن لجامعة القصيم ويحدد الفجوة الاستراتيجية، في محاولة لاستدماج الفهم العميق لمكامن القوة والفرص لاستغلالها، ومواطن الضعف والتحديات للتغلب عليها وفق منظور استراتيجي تنموي مستدام، في قالب تراكمي يُبنى على مكتسبات الخطة الاستراتيجية السابقة ويفيد من دروسها المستفادة. وبعد أن عرضنا في محور التحليل البيئي (1.5) ملخصاً بنتائج تشخيص الوضع الراهن للجامعة، يمكننا الخلوص إلى سبعة توجهات استراتيجية كبرى.

## 7 توجهات استراتيجية كبرى

1

تمتلك الجامعة موارد علمية وبشرية ومالية وتقنية مميزة، ومع هذا ينبغي تطويرها وفق إطار مؤسسي موكم.

2

تمتلك الجامعة تنوعاً أفقياً ورأسياً أكاديمياً، ومع هذا يتوجب إعادة هيكلة تخصصاتها في ضوء الاحتياجات المجتمعية ورفع الجدارات الطلابية.

3

تمتلك الجامعة سجلاً بحثياً جيداً، ومع هذا ينبغي توجيه أكبر للأبحاث التطبيقية لتحقيق الأهداف التنموية المحلية المستدامة.

4

تمتلك الجامعة بنية تحتية متينة، ومع هذا يتوجب العمل على تحسين استخدام الأصول وتعظيم الانتفاع.

5

تمتلك الجامعة لوائح وسياسات وأدلة، ومع هذا ينبغي مواكبة الأنظمة الجديدة وتغييراتها المتسارعة.

6

تمتلك الجامعة شراكات جيدة، بيد أنها بحاجة إلى تعزيز الشراكات وبالذات على المستوى الدولي مع مؤسسات مرموقة.

7

تمتلك الجامعة خبرات متراكمة في الجانب الإداري، غير أنها بحاجة إلى تطوير إدارة الأداء وقياسه ورفع الإنتاجية.

## 2.5 تحليل أهم الأطر الحاكمة

لصياغة خطة استراتيجية ناجحة وملائمة وملهمة لجامعة القصيم، من شأنها الإسهام في إحداث تطوير جوهري ملموس، فإنه يتحتم إدراك الأطر الاستراتيجية الحاكمة في السياقين العام (الوطني) والخاص (التعليم العالي)، وإدماج المتطلبات الموضوعية لهذه الأطر في التفكير الاستراتيجي، بوصفها تشكل ركائز للخطة الاستراتيجية للجامعة. والإطاران الحاكمان هما:

1. رؤية المملكة 2030.
2. نظام الجامعات الصادر بتاريخ 1441هـ - 2020م.

وقد خضع هذان الإطاران الحاكمان لتحليل دقيق، وُحدت أبرز الانعكاسات على الاستراتيجية، وفيما يلي ملخص بأهم النتائج :

### معطيات وتوجهات استراتيجية

- تعزيز القيم الإسلامية.
- تعزيز الهوية الوطنية.

### أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- تبني عدد من القيم في برامج الجامعة المختلفة؛ التعليمية والبحثية والخدماتية وفق أحدث الأساليب والتقنيات، وإكساب الطالب هذه المنظومة القيمية والمهارية، والتحقق من تطبيقها من خلال الأدلة المتعلقة بذلك على مستوى منسوبي الجامعة والطلبة.
- تبني قيمة الانتماء بوصفها إحدى قيم الجامعة، التي من شأنها أن تعزز الولاء الوطني، و إدراج مشاريع متعلقة بهذا القيمة، بما يضمن التطبيق الفعال.

## معطيات وتوجهات استراتيجية

- الارتقاء بالخدمات الصحية.
- تعزيز نمط حياة صحي.

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- السعي إلى التميز في تخصصات مستهدفة والتركيز على تخصصات تخدم وظائف المستقبل وفق أحدث الأساليب والتقنيات مع وجوب مراعاة المزايا التنافسية لمنطقة القصيم وللجامعة أيضاً، وبما يلبي الاحتياجات المجتمعية على المستويات الوطنية والمحلية.
- السعي إلى الإسهام في تحقيق هذه الأطر عبر منظومة البحوث والتطوير (R&D) وعلمائها وخبرائها وشراكاتها المتنوعة.

## معطيات وتوجهات استراتيجية

- الارتقاء بجودة الحياة في المدن السعودية.
- دعم الثقافة والترفيه.

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- إدراج مبادرة لدراسة إقرار برامج تعليمية ومهنية وبحثية واستشارية وتدريبية في هذه المجالات .
- إدراج مشاريع من شأنها تعزيز جودة الحياة في منطقة القصيم وتحسين مستويات هذه الجودة لكافة منسوبي الجامعة.
- إدراج ركيزة "الأمان والتطور في مدننا" في منظومة البحوث والتطوير والبرامج التعليمية والمهنية في الجامعة.
- تبني الجامعة لمبادرات ومشاريع متعلقة بالأنشطة الترفيهية والطلابية وبرامج مهنية تعزز من المهارات الطلابية في المجالات المختلفة، وأخرى متعلقة بالاحتياج المجتمعي.

### معطيات وتوجهات استراتيجية

- ضمان الاستدامة البيئية.
- حماية الموارد الحيوية للدولة.

### أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- إدراج ركائز الاستدامة في منظومة البحوث والتطوير والبرامج التعليمية والمهنية في الجامعة.
- مراعاة الاستدامة في المرافق والمشاريع وفي عمليات التشغيل والصيانة والسعي إلى تطبيق معايير المباني الخضراء.
- تبني مبادرات ومشاريع وآليات لتقديم الجامعة لأبحاث تطبيقية وبرامج تعليمية عالية الجودة في مجالات الأمن التنموي والغذائي واستدامة الموارد الطبيعية والمالية وفق منظور براعي المزايا التنافسية المستدامة لمنطقة القصيم.

### معطيات وتوجهات استراتيجية

- تحقيق توازن الميزانية العامة.

### أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- إقرار عدة مبادرات من شأنها تعزيز الاستثمارات والأوقاف والإيرادات الذاتية للجامعة وفق أفضل الممارسات.
- تعزيز الحوكمة ومأسسة العمل ورفع كفاءته وتسهيل تنسيق الجهود بين جميع الأطراف داخل الجامعة؛ بما يمكّن الجامعة من المتابعة الفعالة.
- تبني مبادرات وآليات لتقديم الجامعة لأبحاث تطبيقية وبرامج تعليمية عالية الجودة في مجال رفع كفاءة الإنفاق وبرامج الترشيد.



## معطيات وتوجهات استراتيجية

- تحسين أداء الجهاز الحكومي.
- تطوير رأس المال البشري بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل.
- خلق بيئة ملائمة لتمكين السعوديين

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- تبني الجامعة لمشاريع تتعلق بإعادة هيكلة الجامعة تعليمياً وإدارياً ومالياً وحوكمتها وتحسين أدائها ومخرجاتها ورفع كفاءتها وفعاليتها، مع استكمال أتمتة جميع العمليات الادارية والأكاديمية.
- تبني مشاريع استراتيجية تستهدف تحسين الجودة المؤسسية والبرامجية في الجامعة، وتحسين استقطاب الكفاءات المؤهلة علمياً وبحثياً واستبقائها، بما ينعكس إيجاباً على تحسين التصنيف الدولي للجامعة في التصنيفات المستهدفة، وفق قالب يحقق التفرد للجامعة من جهة، والتكامل مع بقية الجامعات السعودية من جهة ثانية.
- مراعاة الجامعة للأطر الوطنية في تصنيف التخصصات وإعادة الهيكلة بما يضمن التكامل والتوأمة بين سوق العمل ومتطلبات المرحلة.
- مراعاة الجامعة للأطر الوطنية في الابتعاث وإعداد مبادرة لتحقيق ذلك، مع آليات تضمن التنفيذ الفعال، في سياق تكاملي مع منظومة البحوث والابتكار في الجامعة، مع مراعاة الاحتياجات المجتمعية والمتطلبات الاقتصادية.
- تبني مبادرات وآليات لتقديم الجامعة لأبحاث تطبيقية وبرامج تطوير وتدريب عالية الجودة في مجالات مستهدفة، ورفع مستويات العمل التطوعي لمنسوبي الجامعة.

## معطيات وتوجهات استراتيجية

- تمكين تحقيق الأثر الأكبر من خلال القطاع غير الربحي.

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- تبني مبادرات وآليات لتقديم الجامعة لأبحاث تطبيقية وبرامج تعليمية عالية الجودة في مجال القطاع غير الربحي، ورفع مستويات العمل التطوعي لمنسوبي الجامعة؛ وفق منظور يراعي المزايا التنافسية المستدامة لمنطقة القصيم.

## معطيات وتوجهات استراتيجية

- تنمية مساهمة القطاع الخاص بالاقتصاد.
- إطلاق قدرات القطاعات غير النفطية الواعدة.
- تعظيم القيمة المتحققة من قطاع الطاقة.
- تمكين الشركات من المساهمة الاجتماعية.

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- مراعاة الجامعة للأطر الوطنية في العمل الحر والابتكار الوطني والريادة الشبابة وقطاع التجارة وتبني مبادرة لتحقيق ذلك، مع آليات تضمن التنفيذ الفعال، في سياق تكاملي مع منظومة الابتكار والريادة في الجامعة، مع مراعاة المزايا التنافسية لمنطقة القصيم وللجامعة أيضاً.
- إدراج أولويات للبحث التطبيقي وبرامج الاستشارات والتدريب في الجامعة في مجالات مستهدفة في مجال الاقتصاد الرقمي والذكاء الاصطناعي والبيانات الكبيرة وانعكاسها على الهيكلة التعليمية واستحداث تخصصات المستقبل.
- تبني مبادرات وآليات لتقديم الجامعة لأبحاث تطبيقية وبرامج تعليمية عالية الجودة في مجال الطاقة المتجددة وفق منظور يراعي المزايا التنافسية المستدامة لمنطقة القصيم.
- عقد الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص بما يلبي احتياج الجامعة ويسهم في تنمية وتطوير القطاع الخاص وتعزيز الموارد الذاتية للجامعة.
- تبني مبادرات وآليات لتقديم الجامعة لأبحاث تطبيقية وبرامج تعليمية عالية الجودة في مجال التعدين وفق منظور يراعي المزايا التنافسية المستدامة لمنطقة القصيم.

## معطيات وتوجهات استراتيجية

- تعظيم أصول ودور صندوق الاستثمارات العامة كمحرك للنمو.
- تعميق اندماج الاقتصاد السعودي في المنظومة الإقليمية والعالمية.
- تنمية الصادرات غير النفطية.

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- تبني منظومة البحوث والتطوير R&D في الجامعة لفلسفة المحاقلة أو التخصص Multidisciplinary ضمن سياق بحثي تراكمي يسهم في الدراسة والتطوير لتأليات عمل الصندوق ودعم مبادراته الاستثمارية.
  - تعزيز التوجه الاستراتيجي الوطني نحو الاندماج في المنظومة الاقتصادية العالمية وبخاصة بعد ترؤس المملكة لقمعة العشرين في نوفمبر 2020، وتلمس الفرص السانحة في مجال الأبحاث التطبيقية والبرامج التعليمية ووظائف المستقبل، والسعي لتطوير شراكات استراتيجية فعالة للجامعة في مجالات محورية ذات صلة.
- مراعاة الجامعة للأطر الوطنية في العمل الحر والابتكار الوطني والريادة الشبابية وقطاع التجارة والتجزئة وتبني مبادرة لتحقيق ذلك، مع آليات تضمن التنفيذ الفعال، في سياق تكاملي مع منظومة الابتكار والريادة في الجامعة، مع مراعاة المزايا التنافسية لمنطقة القصيم وللجامعة أيضاً.

## معطيات وتوجهات استراتيجية

- ترسيخ مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي.

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- تبني مبادرات وآليات لتقديم الجامعة لأبحاث تطبيقية وبرامج تعليمية عالية الجودة في مجالات المدن الاقتصادية والخدمات اللوجستية وفق منظور يراعي المزايا التنافسية المستدامة لمنطقة القصيم بما في ذلك موقعها الاستراتيجي الرابط بين المنطقة الغربية والشرقية والشمالية وانعكاسها على الهيكلة التعليمية واستحداث تخصصات المستقبل.

## معطيات وتوجهات استراتيجية

- إتاحة فرص العمل للجميع.
- خلق فرص العمل من خلال المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمشاريع متناهية الصغر.

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- إدراج مشروع يعنى بتحديد وظائف المستقبل مع وجوب مراعاة المزايا التنافسية لمنطقة القصيم وللجامعة أيضاً، وبما يلبي الاحتياجات المجتمعية على المستويات الوطنية والمحلية، مع ما يتطلبه ذلك من إعادة النظر في البرامج والتخصصات وفق محددات علمية وسوقية، وإقرار آليات مرنة للتنقل بين التخصصات بما يزيد من التوجه نحو تلبية احتياجات السوق.
- إقرار مشاريع من شأنها زيادة تمكين المرأة في الجامعة، من جهة العمل الإداري القيادي، والعلمي والبحثي.
- تطوير مهارات الابتكار وريادة الأعمال وتأسيس حاضنات الأعمال والوادي التقني.
- مراعاة الجامعة للأطر الوطنية في العمل الحر والابتكار الوطني والريادة الشبائية وقطاع التجارة والتجزئة وتبني مبادرة لتحقيق ذلك، مع آليات تضمن التنفيذ الفعال، في سياق تكاملي مع منظومة الابتكار والريادة في الجامعة، مع مراعاة المزايا التنافسية لمنطقة القصيم وللجامعة.
- التوسع في برامج الدبلومات والتمهين وتنمية الموارد البشرية.

## معطيات وتوجهات استراتيجية

- جذب المواهب الواعدة المناسبة للاقتصاد.

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- تبني الجامعة لمشاريع تتعلق باستقطاب واستبقاء المتميزين من أعضاء هيئة التدريس وتحفيز الابتكارات البحثية بما ينعكس إيجاباً على تحسين التصنيف الدولي للجامعة، وفق قالب يحقق التفرد للجامعة من جهة، والتكامل مع بقية الجامعات السعودية من جهة ثانية.
- تبني الجامعة لمشاريع تتعلق باستقطاب واستبقاء المتميزين من أعضاء هيئة التدريس وتحفيز الابتكارات البحثية بما ينعكس إيجاباً على تحسين التصنيف الدولي للجامعة، وفق قالب يحقق التفرد للجامعة من جهة، والتكامل مع بقية الجامعات السعودية من جهة ثانية.

## معطيات وتوجهات استراتيجية

- الجامعة مؤسسة أكاديمية عامة ذات شخصية اعتبارية مستقلة ماليًا وإداريًا، تسهم في تنفيذ السياسة التعليمية للدولة وفق أحكام النظام، ولا تهدف إلى الربح. (الفصل الأول، 3)

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- إقرار عدة مبادرات من شأنها تعزيز الاستثمارات والأوقاف والإيرادات
- تبنى مبادرات وآليات لتقديم الجامعة لأبحاث تطبيقية وبرامج تعليمية عالية الجودة في مجال رفع كفاءة الإنفاق وبرامج الترشيد.
- تعزيز الحوكمة ومأسسة العمل ورفع كفاءته وتسهيل تنسيق الجهود بين جميع الأطراف داخل الجامعة؛ بما يمكّن الجامعة من المتابعة الفعالة.

## معطيات وتوجهات استراتيجية

- يتولى مجلس أمناء الجامعة (ترشيح رئيس الجامعة، الموافقة على تكليف نواب رئيس الجامعة). (الفصل الثالث، 6-5/13)

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- مراعاة الهيكلية التنظيمية والإدارية لاختصاصات مجلس الأمناء ومهامه وكونه المجلس الأعلى للجامعة، وتأمين مقومات تكامله التام مع مجلس الجامعة وبقية مجالس الجامعة ووحداتها، بما في ذلك ضمان الاستفادة القصوى من هذه المجالس وتعزيز الارتباط مع القطاع الخاص بما يعود بالنفع على الطرفين، أداء وموارد.

## معطيات وتوجهات استراتيجية

يتولى مجلس أمناء الجامعة المهمات الآتية:

- حوكمة الجامعة، والتأكد من تحقق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها. (الفصل الثالث، 3/13 و 2/13 و 5/13 و 6/13 و من 2 حتى 39).

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- مراعاة الهيكلية التنظيمية والتعليمية والمالية للجامعة لمستهدفات رؤية (2030) وبرامجها ومبادراتها.
- استخدام منظومة متكاملة من المعايير ومؤشرات الأداء للتحقق من انجاز الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- تحقيق مقومات الحوكمة اللازمة على المستوى التعليمي والاداري والمالي، وتعزيز ممارستها في مختلف الإدارات والمعاملات.

## معطيات وتوجهات استراتيجية

- الموافقة على الاستفادة من خدمات أعضاء هيئة التدريس من خلال الإعارة أو التكليف أو التعاقد. (الفصل الرابع، 7/17 والفصل الخامس، 4/21).

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- مراعاة تبني سياسات وأطر تنظيمية مرنة من شأنها الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والأكاديمية، والإدارية، في مؤسسات التعليم الجامعي.

## معطيات وتوجهات استراتيجية

### تتكون إيرادات الجامعة من الآتي:

- الإعانة التي تخصصها الدولة لها.
- المقابل المالي للبرامج الدراسية والدبلومات والدورات والخدمات.
- التبرعات، والهبات، والمنح، والوصايا، والأوقاف.
- ربع أملاكها، واستثماراتها، وأوقافها.
- الموارد المالية الأخرى التي يقرها مجلس الأمناء. (الفصل الثالث عشر، 49).
- الموافقة على تأسيس الشركات أو المشاركة في تأسيسها أو دخول الجامعة فيها شريكاً أو مساهماً. (الفصل الثالث، 12/13).
- اقتراح القواعد المنظمة للاستثمار والإيرادات الذاتية وإدارة الأوقاف في الجامعة وفقاً للوائح. (الفصل الرابع، 17/26).
- تخصيص جزء من أراضي الجامعة لأوقاف الجامعة بعد التنسيق مع الهيئة العامة لعقارات الدولة وفق الأنظمة. (الفصل الرابع، 17/29).
- يجوز للجامعة أن تنشئ لها أوقافاً يكون لها الشخصية المعنوية المستقلة، وتكون إدارتها وفق القواعد المنظمة التي يقرها مجلس شؤون الجامعات. (الفصل الثالث عشر، 48).
- للجامعة أن تتقاضى مقابلًا مالياً لتنمية إيراداتها الذاتية، من عدة مصادر. (الفصل الثالث عشر، 50).

## أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- تبني مبادرات ومشاريع وآليات من شأنها تعزيز قدرات الجامعة وإمكانياتها وشراكاتها في مجال التمويل الذاتي، وتحقيق إيرادات عالية من جميع المصادر المتاحة.
- تبني مبادرات ومشاريع وآليات من شأنها تعزيز أوقاف الجامعة واستثماراتها لتنمية الموارد الذاتية للجامعة ووضع الأطر المؤسسية والاستراتيجية اللازمة.
- إيجاد دراسات عالية الجودة في مجال استخدامات الأراضي.

### معطيات وتوجهات استراتيجية

- وضع المقابل المالي للبرامج الدراسية والدبلومات والدورات، بما في ذلك الخدمات المرتبطة والمساندة. (الفصل الرابع، 15/17).

### أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- دراسة المقابل المالي الملائم في ضوء نتائج المقارنة المرجعية بما يعزز إيجاد فرص تمويل إضافية لتعزيز الاستقلال المالي للجامعة.

### معطيات وتوجهات استراتيجية

- الموافقة على اتفاقيات التعاون العلمي والفني ومذكرات التفاهم بين الجامعة والمؤسسات المحلية والأجنبية. (الفصل الرابع، 17/20).
- اقتراح اتفاقيات التعاون العلمي والفني ومذكرات التفاهم بين الجامعة والمؤسسات. (الفصل الرابع، 7/21).

### أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- تعزيز الشراكات التعليمية والبحثية للجامعة على الصعيدين المحلي والدولي.

### معطيات وتوجهات استراتيجية

- إقرار تشكيل المجلس الاستشاري لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة. (الفصل الرابع، 17/23).
- إقرار تشكيل المجلس الاستشاري للطلبة. (الفصل الرابع، 17/24).

### أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- مراعاة الهيكلة التنظيمية لتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إنشاء المجالس الاستشارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والمجالس الاستشارية الطلابية.



### معطيات وتوجهات استراتيجية

- تلتزم الجامعة بالحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي من هيئة تقويم التعليم والتدريب أو من إحدى الهيئات الدولية التي تعتمدها الهيئة. (الفصل الحادي عشر، 40 - 41)

### أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- تأمين مقومات التحقيق المستمر لمتطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي الوطني لجميع البرامج والوحدات الأكاديمية مع تحقيق متطلبات الاعتماد الدولي في تخصصات مستهدفة.

### معطيات وتوجهات استراتيجية

- يجوز بقرار من مجلس الوزراء؛ بناءً على اقتراح مجلس الأمناء وتأييد مجلس شؤون الجامعات؛ الموافقة على إنشاء فروع للجامعات خارج المملكة. (الفصل الرابع عشر، 51)

### أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- تعزيز الشراكات التعليمية والبحثية للنظر في مدى الجدوى الاقتصادية لتفعيل هذا الأمر في السياق المناسب قانونياً واستراتيجياً.

### معطيات وتوجهات استراتيجية

- يكون ارتباط جميع موظفي الجامعة بالجامعة؛ وفقاً لنظام العمل. (الفصل الرابع عشر، 51)

### أبرز الانعكاسات على استراتيجية الجامعة

- مراعاة الهيكلية التنظيمية والإدارية والتعليمية والمالية لتبني هذا الأمر، وتهيئة الظروف والممارسات لحسن تطبيقه في الوقت المناسب.

## 1.2.5 المعطيات الاستراتيجية الكبرى

عبر العملية التحليلية لمضامين رؤية المملكة 2030 ونظام الجامعات الصادر بتاريخ 1441 هـ المستعرض أبرز ما وصلت إليه في الفصل السابق، رصدت أهم الانعكاسات الاستراتيجية المؤثرة على صياغة استراتيجية الجامعة 2020-2025 الحالية وأمكن استخلاص سبعة معطيات استراتيجية كبرى.

# 7

## معطيات استراتيجية كبرى

1

ترسيخ القيم الدينية والوطنية

2

التميز في البرامج التعليمية والمهنية في مجالات مستهدفة

3

تفعيل منظومة للبحث والابتكار ودعم ريادة الأعمال

4

تقديم خدمات مجتمعية راقية وفق منظومة التنمية المستدامة

5

تعزيز مكانة الجامعة وتحسين الجودة المؤسسية والحوكمة ومأسسة العمل

6

توسيع مصادر التمويل الذاتي وتنويع الإيرادات

7

عقد الشراكات الاستراتيجية وطنياً وعالمياً

### 3.5 القضايا الاستراتيجية

أسهم الخلوص إلى التوجهات والمعطيات الاستراتيجية الكبرى إلى استنتاج أهم القضايا الاستراتيجية الرئيسية التي توجه استراتيجية الجامعة 2025-2020 .



### 4.5 حزمة البرامج الاستراتيجية

خلصت الخطة الاستراتيجية إلى بلورة القضايا الاستراتيجية الخمس إلى أربعة برامج استراتيجية من خلال استدماج القضية الاستراتيجية الخامسة "التعاون والشراكة" في بقية البرامج وفق المضمون أو الجانب الفني للبرنامج.



ولصيافة باقة من المبادرات والمشاريع الاستراتيجية، قام فريق الاستراتيجية بتحليل بيئي استراتيجي مستقل لكل برنامج.

## 1.4.5 التحليل البيئي الاستراتيجي لبرنامج التعليم والجدارات الطلابية

### نقاط القوة

تميز خريجي الجامعة في بعض التخصصات على مستوى الجامعات السعودية.  
وجود اتفاقيات تعاون وشراكة في المجالات التعليمية.  
فعالية التعليم عن بعد.

الاعتماد البرامجي الوطني والدولي لما يقارب 30 برنامجاً.  
التنوع الأفقي والرأسي في البرامج الأكاديمية وتحديث بعضها وفق متطلبات السوق.  
توفر مصادر تعلم متميزة في أكثر الكليات.

### نقاط الضعف

ضعف آلية التواصل مع الخريجين.  
عدم كفاية دبلومات متوافقة مع متطلبات سوق العمل.  
ضعف تفعيل اتفاقيات التعاون والشراكات في المجالات التعليمية.

ضعف بيئة التعليم والأداء الأكاديمي في بعض الكليات خارج المقر الرئيسي.  
ضعف الإرشاد الأكاديمي والنفسي والاجتماعي والمهني المقدم للطلبة.  
ضعف عمليات تأهيل المتعثرين أكاديمياً.  
ضعف جودة برامج التدريب التعاوني في بعض الكليات.

## الفرص

توفر الكفاءات التعليمية التي يمكن استقطابها.  
توفر فرص التدريب التعاوني مع مؤسسات دولية مميزة.  
تفعيل الشراكات مع خريجي الجامعة المتميزين المؤثرين.

المكانة الدينية والحضارية والاقتصادية للمملكة بما يعزز الجاذبية للطلبة الدوليين المميزين في برامج مستهدفة.  
زيادة صلاحيات الجامعات في استقطاب الكفاءات التعليمية المميزة.

إمكانية عقد شراكات مع مؤسسات تعليمية وطنياً ودولياً.

## التحديات

ارتفاع جاذبية البرامج التعليمية المقدمة من قبل الجامعات والكليات الإلكترونية.  
خصخصة الجامعات وما تحمله من تحديات تعليمية.

لتوسع في الجامعات والكليات الخاصة واجتذابها للطلبة المميزين.

تسرب الكفاءات التعليمية المميزة.

ضعف جودة المدخلات من التعليم العام.

## 2.4.5 التحليل البيئي الاستراتيجي لبرنامج البحوث والابتكار والاستدامة

### نقاط القوة

تحديد أولويات بحثية ضمن الهوية البحثية للجامعة.  
دعم الأبحاث التطبيقية في مجالات مستهدفة.  
تحفيز النشر العلمي في الجامعة.

توفر كفاءات وخبرات بحثية متميزة في مجالات متنوعة.  
وجود اتفاقيات تعاون وشراكة في المجالات البحثية والتنمية.  
استحداث بعض التخصصات المتوافقة مع رؤية 2030.

### نقاط الضعف

ضعف تفعيل الهوية البحثية ضمن أولويات واضحة وجهود تراكمية.  
ضعف الدعم المالي المخصص للبحث العلمي.  
ضعف تسويق منتجات البحث العلمي والابتكارات.

ضعف إدماج الاستدامة في المقررات والأبحاث التطبيقية.  
ضعف تفعيل اتفاقيات التعاون والشراكات في المجالات البحثية.

تنوع الفعاليات التنموية في منطقة القصيم واكتمال أو قرب اكتمال بعض المشاريع الكبرى (المطار وسكة الحديد ونحوها).  
ارتفاع الطلب على برامج الدراسات العليا.  
إمكانية تأسيس أوقاف وكراسي بحثية.  
إمكانية التوسع الكمي والنوعي في المجالات المحكمة والشراكة مع مؤسسات مرموقة.

ضعف جاذبية منطقة القصيم لبعض الكفاءات المميزة.

زيادة صلاحيات الجامعات في استقطاب الكفاءات البحثية المميزة.  
تفعيل المناطق في المملكة لمزاياها التنافسية واحتياج منطقة القصيم للعديد من الخدمات البحثية والاستشارية.  
إمكانية عقد شراكات مع مؤسسات بحثية وطنياً ودولياً.  
توفر الكفاءات البحثية التي يمكن استقطابها.

خصخصة الجامعات وما تحمله من تحديات مالية وتسويقية.  
تسرب الكفاءات البحثية المميزة.

## الفرص

## التحديات

### 3.4.5 التحليل البيئي الاستراتيجي لبرنامج المؤسسية والحوكمة والأتمتة

#### نقاط القوة

توفر سياسات وأنظمة وقواعد تنظيمية وإجراءات وإتاحتها للمستفيدين.  
شروع ممارسات التطوير والجودة وتوكيدها وفعالية إدارتها.  
صورة ذهنية إيجابية متنامية للجامعة وطنياً ودولياً.  
التنوع الجغرافي للأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

تنوع البرامج التدريبية لمنسوبي الجامعة.  
أتمتة العمليات الإدارية والمالية بما يعزز الحوكمة والمحاسبية.  
أتمتة عمليات القبول والتسجيل والإرشاد الأكاديمي.  
تميز البنية التحتية التقنية.  
نجاح التحول إلى برامج التشغيل الذاتي لعدد من إدارات الجامعة.

#### نقاط الضعف

انخفاض مستوى الجامعة في التصنيفات الدولية المرموقة وفق المنشود.  
عدم مواكبة الهيكلية التنظيمية الحالية للنظام الجديد للجامعات.  
ضعف تفعيل هوية الجامعة وتسويقها.  
ضعف نظام الصلاحيات وتسلسلها في الهيكل التنظيمي.  
كثرة اللجان وضعف فعالية إدارتها وتقييمها.  
عدم تفعيل المجالس الاستشارية بالجامعة.  
ضعف التمثيل والتمكين للجانب النسائي في لجان الجامعة ووحداتها.  
ضعف آليات التعاقد واستبقاء الكفاءات المميزة.  
ضعف جاذبية الباقات التعويضية للطاقت التدريسي.

ضعف تفعيل التوصيف الوظيفي.  
ضعف عمليات تقييم وتوزيع الموظفين على الوحدات المختلفة.  
ضعف قياس الأداء والمخرجات على مستوى الوحدات التنظيمية.  
ضعف ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي عند بعض منسوبي الجامعة.  
عدم قياس مستويات الرضا والولاء المؤسسي.  
عدم تفعيل إدارة المخاطر بالجامعة وفق إطار علمي شامل.  
ضعف البنية المعلوماتية لمركز المعلومات ودعم القرار.  
ضعف تفعيل إدارة المحتوى للمضمون الإلكتروني للجامعة.  
ضعف تفعيل اتفاقيات التعاون والشراكات في مجال الأداء المؤسسي.



## الفرص

توفر الشركات المتطورة في مجال التقنية والبرامج التعليمية عن بعد وانخفاض تكاليفها.

ازدياد الجودة المعلوماتية والتقارير الإحصائية العامة بما يدعم اتخاذ القرار في الجامعة.

نظام الجامعات الجديد وما يحمله من توسع نطاق الاستقلالية الإدارية.

زيادة صلاحيات الجامعات في استقطاب الكفاءات التعليمية والبحثية والإدارية المميزة.

توفر الكفاءات التعليمية والبحثية والإدارية التي يمكن استقطابها .

## التحديات

القرصنة الإلكترونية والجرائم المعلوماتية.

التسارع والتقدم التقني.

تغير في التشريعات والسياسات بما يخلق تحديات جديدة.

ارتفاع جاذبية البرامج التعليمية المقدمة من قبل الجامعات والكليات الإلكترونية.

#### 4.4.5 التحليل البيئي الاستراتيجي لبرنامج التمويل والوقف والأصول

##### نقاط القوة

توفر مبان ومرافق مميزة.

توفر معامل طلابية وبحثية مجهزة.

اكتمال البنية التحتية للمستشفى الجامعي وتقديم خدمات صحية راقية.

امتلاك الجامعة لمقار في مناطق متعددة مما يرفع فرص استثمارها.

امتلاك الجامعة لمزرعة ذات مزايا تنافسية استثمارية.

##### نقاط الضعف

ضعف الخطط والبرامج والآليات لتنمية الموارد الذاتية للجامعة.

ضعف تفعيل إدارة الاستثمار

قلة أوقاف الجامعة.

امتلاك الجامعة لمستشفى بيطري متميز.

توفر سكن لمنسوبي الجامعة ومرافقه قابلة للاستثمار.

توفر نادي لمنسوبي الجامعة قابل للاستثمار.

يوفر مركز المعارض والمؤتمرات فرصاً استثمارية.

تنوع بيوت الخبرة في الجامعة

ضعف تفعيل معهد الدراسات والخدمات الاستشارية.

ضعف استغلال مرافق الجامعة وكفاءتها في تنويع مواردها الذاتية.

ضعف خضرة المقرات.

## الفرص

نظام الجامعات الجديد وما يحمله من توسع نطاق الاستقلالية الإدارية والمالية.  
رغبة المؤسسات الخاصة للاستثمار في الجامعة في مجالات مستهدفة.  
زيادة الطلب على استثمار البنية التحتية للجامعة.  
زيادة الطلب على تشغيل كفاءات الجامعة وخبراتها.

## التحديات

تقلص التمويل الحكومي للجامعات الحكومية.  
خصخصة الجامعات وما تحمله من تحديات تعليمية وإدارية ومالية وتسويقية.  
زيادة التنافسية في جذب الفرص الاستثمارية.

# 6

## المقارنة المرجعية

أُتبعَت منهجية المقارنة المرجعية للوصول لأفضل الممارسات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي المرموقة، واستخلاص الدروس المستفادة في المسارات الرئيسية لبناء خطة الجامعة الاستراتيجية، وبما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة، وإنتاجيتها في مختلف المجالات التعليمية والبحثية والخدمات المجتمعية، والارتقاء بتصنيف الجامعة على المستويين العربي والدولي في ضوء مؤشرات التصنيفات العالمية المرموقة للجامعات، وذلك وفق أفضل المنهجيات والممارسات في المقارنات المرجعية. وقد أفيد من تجارب أكثر من 35 جامعة محلية وإقليمية وعالمية.

وباتت الجامعات تحرص على إدراج نفسها ضمن التصنيفات العالمية المرموقة بوصفه مؤشراً على مستوى التميز والجودة والتطوير. ثمة تصنيفات عالمية عديدة للجامعات، ومن أهمها: تصنيف المؤسسة البريطانية (كوأوريلي سيموندس)(QS)، وتصنيف "التايمز" للتعليم العالي، وتصنيف جامعة شنغهاي (تصنيف أروو الصيني)، وتصنيف ويبومتريكس (webometrics).

وقد تبين من خلال مراجعة التصنيفات العالمية السابقة التفاوت من حيث معاييرها ومجالات تطبيقها، فتصنيف "ويبومتريكس" الإسباني يعتمد بالأساس على النشر الإلكتروني، في حين يركز تصنيف "شنغهاي" الصيني على البحث العلمي، أما تصنيفاً "التايمز و"كيو أس" فيعدان الأكثر توازناً حيال البعدين: الأكاديمي والبحثي. تجدر الإشارة إلى ما يتميز به تصنيف QS حيث يتضمن معايير خاصة بالجامعات العربية، مما يمكّن من إجراء مقارنات مرجعية سياقية، أي تأخذ في الاعتبار المسألة الثقافية والمجتمعية، مما يفيد في نجاعة النتائج ودقتها. ويدخل في ذلك، كون هذا التصنيف طور معياراً عاماً لكافة الجامعات، سواء تلك التي وصلت إلى التصنيف العالمي أو إلى التصنيف العربي، مما يحقق شرط ثبات المعيار عند اختيار الجامعات المرجعية، عربية كانت أم عالمية. وهذا ما دفع فريق الاستراتيجية لاختيار هذا التصنيف واعتماده في المقارنة المرجعية.

## 1.6 منهجية المقارنة

### 1. التحديد الدقيق لضوابط اختيار الجامعات المرجعية وفقاً لتصنيف QS ، حيث شملت الآتي:

- أ. أن يكون تصنيف الجامعة المستهدفة "مرتفعاً جداً" (جامعات رائدة) و"مرتفعاً" (جامعات مميزة) و"متوسطاً" (جامعات مماثلة)، حيث إن جامعة القصيم مصنفة وفق هذا المعيار بمستوى "متوسط".
- ب. اعتماد الترتيب التنافسي للجامعات العربية، والتي حققت الضابط الأول، ويتضمن هذا الترتيب المؤشرات العشرة للجامعات العربية في تصنيف QS، وهي:
1. السمعة الأكاديمية.
  2. السمعة لدى أصحاب العمل.
  3. نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب.
  4. نسبة الأبحاث المنشورة إلى عدد أعضاء هيئة التدريس.
  5. نسبة الاستشهادات المرجعية إلى عدد الأبحاث المنشورة.
  6. نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين.
  7. نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على الدكتوراه.
  8. نسبة الطلاب الدوليين.
  9. الشبكة الدولية للبحث العلمي.
  10. التأثير على الشبكة العنكبوتية.
- ج. اختيار جامعات أجنبية مستهدفة مناظرة للجامعات العربية المختارة، بحيث تشمل: جامعات رائدة، وجامعات مميزة، وجامعات مماثلة، وفق ستة معايير هي:
1. السمعة الأكاديمية.
  2. نسبة الاستشهادات المرجعية إلى عدد الأبحاث المنشورة.
  3. السمعة لدى أصحاب العمل.
  4. نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب.
  5. نسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين.
  6. نسبة الطلاب الدوليين.

**2. جمع بيانات الجامعات المرجعية العربية والأجنبية وفق مؤشرات تصنيف QS على المستوى العربي والدولي، وإخضاعها لتحليل دقيق.**

**3. إجراء مقارنة مرجعية إضافية للجامعات العربية والأجنبية المختارة وفق GOOGLE CITATION بالاعتماد على تصنيف WEB، وإجراء مقارنة مرجعية تفصيلية للجامعات العربية والأجنبية المختارة وفق SCOPUS CRITERIA ، والذي يركز على عدد الأبحاث المنشورة وعدد الباحثين في كل جامعة.**

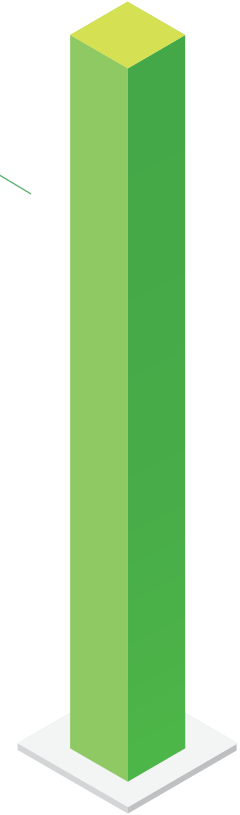
**4. استخلاص الدروس المستفادة من المقارنات المرجعية في المجالات الاستراتيجية الرئيسة.**

## 2.6 الجامعات المرجعية

وفق المنهجية العلمية لمقارنة المرجعية، وقع الاختيار الأخير على 29 جامعة عربية وأجنبية منها: 15 جامعة رائدة، و 9 جامعات مميزة، و 5 جامعات مماثلة. بلغ عدد الجامعات الخاصة 7 جامعات مقارنة ب 22 جامعة حكومية، وقد توزعت الجامعات المرجعية من حيث حجمها ما بين أقل من 5000 طالب الى أكثر من 30 ألف طالب. وفيما يخص عمر الجامعات، فقد كانت 4 جامعات فقط بعمر يقل عن 25 سنة، في حين تراوحت أعمار باقي الجامعات ما بين أكثر من 25 عاماً وأكثر من 100 عام، والجدول التالي يبين السمات الرئيسية للجامعات المرجعية.

الدولة	الجامعة	القطاع
1. السعودية	جامعة الملك عبدالعزيز	عام
2. ماليزيا	جامعة العلوم الماليزية	عام
3. الهند	المعهد الهندي للعلوم بانجلور	عام
4. السعودية	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	عام
5. الإمارات	جامعة خليفة	عام
6. أمريكا	جامعة نوتردام	خاص
7. لبنان	الجامعة الأمريكية في بيروت	خاص
8. أمريكا	جامعة ولاية أريزونا	عام
9. إستونيا	جامعة تارتو	عام
10. إيرلندا	جامعة كلية كورك	عام
11. السعودية	جامعة الملك سعود	عام
12. ألمانيا	جامعة أولم	عام
13. الصين	جامعة نانكاى	عام
14. أمريكا	جامعة ولاية واشنطن	عام
15. مصر	جامعة القاهرة	عام

QS  
مرتفع جداً

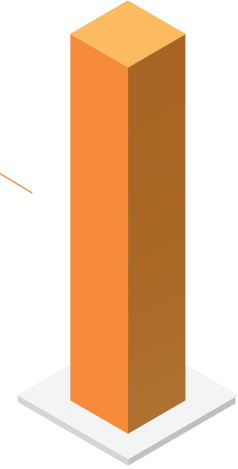




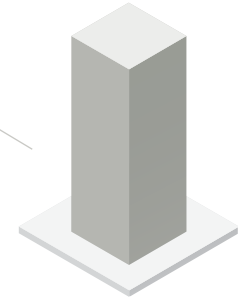
الدولة	الجامعة	القطاع
16. الإمارات	جامعة الامارات العربية المتحدة	عام
17. الإمارات	الجامعة الأمريكية في الشارقة	خاص
18. عمان	جامعة السلطان قابوس	عام
19. مصر	الجامعة الأمريكية في القاهرة	خاص
20. جنوب أفريقيا	جامعة بريتوريا	عام
21. الأردن	الجامعة الأردنية	عام
22. بريطانيا	جامعة أولستر	عام
23. اليابان	جامعة صوفيا	خاص
24. مصر	جامعة عين شمس	عام

الدولة	الجامعة	القطاع
25. السعودية	جامعة الملك خالد	عام
26. الكويت	جامعة الكويت	عام
27. الصين	جامعة بكين للدراسات الأجنبية	خاص
28. الفلبين	جامعة القديس طوماس	خاص
29. تونس	جامعة تونس المنار	عام
30. السعودية	جامعة القصيم	عام

QS  
مرتفع



QS  
متوسط



## 3.6 أبرز الدروس المستفادة والاستجابة الاستراتيجية لمتطلبات التصنيف الدولي

في ضوء نتائج المقارنة المرجعية، أمكن استخلاص العديد من الدروس، ومنها:

1. الاستفادة من تجربة جامعات مماثلة، في تركيزها على جزء من مؤشرات التصنيف العربية العشرة للوصول إلى التصنيف العالمي، لاسيما مؤشر نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة، ومؤشر أعضاء هيئة التدريس الدوليين، حيث أفلحت في دخول التصنيف العالمي 2021، مع تأكيد الحاجة لتحليل أسباب تراجع ترتيب الجامعة في تصنيف QS العربي بين عام 2016-2019.
2. نجحت جامعات مرجعية عديدة في الاستفادة القصوى من نظام العدادات أو المؤشرات Dashboard، وسعت بعضها إلى تزويد متخذي القرار بالجامعة حيال التطورات المتحققة والممكنة فيما يخص العديد من الأبعاد الاستراتيجية والتصنيفية.
3. تحرص جامعات مرجعية عديدة على توحيد الجهة المسؤولة عن تزويد الجهات الخارجية ببيانات أو معلومات عن الجامعة، ويعمد بعضها إلى تبني مركز معلومات متخصص، وتجهيزه بالموارد البشرية والتقنية اللازمة.
4. تحقق عدة جامعات مرجعية نتائج مميزة فيما يخص تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء الأبحاث البينية أو متداخلة التخصصات والمؤلفات المشتركة، بجانب نجاحها في دفع أعضاء هيئة التدريس في التسجيل في القواعد البحثية المهمة، ومنها قاعدة جوجل سكولر، مع تأكيد الحاجة لتحليل أسباب انخفاض النسبة في الجامعة والتسريع في إيجاد آلية فعالة.
5. تولي جامعات مرجعية عديدة مسألة ملكية الاستراتيجية أهمية خاصة، بوصفها أحد أهم عوامل نجاح الجامعة في تنفيذ استراتيجيتها بنسب عالية مرضية، مما يدفع باتجاه بلورة آلية ناجعة في هذا الخصوص.

وضمن مسار استخلاص مزيد من الدروس المستفادة المحددة، عمدنا إلى تحديد أبرز متطلبات التصنيف الدولي QS، وبلورة باقية من الاستجابات الاستراتيجية كما هو موضح أدناه:

### أهم متطلبات التصنيف الدولي

- تحسين سمعة الجامعة لدى مؤسسات المجتمع المحلي.

### استجابات استراتيجية مقترحة

- التمهين واستحداث تخصصات وظائف المستقبل.
- تطوير التدريب التعاوني.
- الشراكة والتوأمة في مجال البرامج والخطط والمناهج.
- تعزيز التواصل والشراكة مع الخريجين.

### أهم متطلبات التصنيف الدولي

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي وتوجيههم نحو إظهار ائتمائهم للجامعة

### استجابات استراتيجية مقترحة

- تطوير المخرجات البحثية وآليات الانتفاع منها.
- تطوير الكراسي البحثية.

### أهم متطلبات التصنيف الدولي

- تحسين السمعة الأكاديمية للجامعة.

### استجابات استراتيجية مقترحة

- هيكله التخصصات وفق الأولويات المحلية والوطنية.
- الاعتماد الأكاديمي لجميع البرامج وطنياً/دولياً.
- تطوير البرامج وفق متطلبات الاختبارات الوطنية.
- تطوير البرامج في الكليات خارج المقر الرئيس.

### أهم متطلبات التصنيف الدولي

- الاهتمام بإيجاد التوازن بين عدد أعضاء هيئة التدريس وعدد طلبة الجامعة وفق المعايير العالمية.

### استجابات استراتيجية مقترحة

- تخطيط الاستيعاب والقبول.
- آليات فعالة لجذب الطلبة المميزين.

### أهم متطلبات التصنيف الدولي

- استقطاب أعضاء هيئة التدريس الدوليين .
- الاهتمام بالمبتعثين وتشجيع المحاضرين على اكمال دراستهم للحصول على درجة الدكتوراه

### استجابات استراتيجية مقترحة

- تطوير آليات الاستقطاب.
- تطوير آليات الاستبقاء.
- استقطاب الموارد البشرية الكفؤة
- آليات أكثر فعالية وتنوعاً للدراسات العليا للمحاضرين.

### أهم متطلبات التصنيف الدولي

- تعزيز تأثير الجامعة على الشبكة العنكبوتية لا سيما من خلال موقعها الإلكتروني والوسائل المتاحة

### استجابات استراتيجية مقترحة

- تطوير الحرم الجامعي الذكي.
- تأسيس وحدة تنظيمية للتحول الرقمي.
- تطوير أداء التعليم عبر الذكاء الاصطناعي.

### أهم متطلبات التصنيف الدولي

- تعزيز التعاون بين الباحثين في الجامعة للإفادة من نتاجهم العلمي وتشاركه

### استجابات استراتيجية مقترحة

- تفعيل منظومة البحث والتطوير.
- تطوير المراكز البحثية وتكاملها.
- تأسيس الوقف البحثي.

### أهم متطلبات التصنيف الدولي

- رفع عدد الطلاب الدوليين في الجامعة

### استجابات استراتيجية مقترحة

- استقطاب طلبة دوليين متميزين في برامج مستهدفة.
- آليات فعالة لتوظيف الطلبة المميزين والمبدعين.

### أهم متطلبات التصنيف الدولي

- تعزيز التشارك مع الجامعات والمؤسسات البحثية الدولية للبحث العلمي

### استجابات استراتيجية مقترحة

- آليات فعالة لتسويق منتجات البحث العلمي.
- تفعيل مؤسسي للهوية البحثية للجامعة.
- شراكات مع مؤسسات مرموقة في مجالات بحثية مستهدفة.

# الإطار الاستراتيجي | 7

لخطة الجامعة إطار استراتيجي يرشدها ويوجهها نحو القيام بدورها وتحقيق أهدافها، ويتكون هذا لإطار من رؤية طموحة ورسالة ملهمة وسبع قيم تحكم تصرفات الجامعة ومنسوبيها مع تقسيم الخطة لبرامج أربعة يملكها وكلاؤها سُكَّلت بعشرين مبادرة وتسعين مشروعاً استراتيجياً وخمسين مؤشراً لمتابعة الأداء الاستراتيجي.



## الرسالة

تقديم خدمات تعليمية ومهنية وبحثية واستشارية معززة للتنمية الوطنية المستدامة والموارد الذاتية؛ في بيئة مُلهمة مُحكّمة مُفعّلة للابتكار والتقنية والشراكة.



## الرؤية

ريادة وطنية في التعليم والبحث والاستدامة، وشراكة فاعلة وطنياً وعالمياً.



## القيم



### الشفافية

نلتزم بالإفصاح وتدعيم متطلبات المساءلة والنزاهة



### الأمانة

نؤدّي العمل بإخلاص وملتزم بالأداب والأخلاقيات المهنية



### العدالة

نسعى لتحقيق مقومات الإنصاف وتساوي الفرص مع الجميع



### الابتكار

نحفّز التفكير الخلاق والمنتجات الإبداعية ذات القيمة



### الإتقان

نطبّق أعلى معايير الجودة بما يميز مخرجاتنا وخدماتنا



### الانتماء

نعزّز الولاء الوطني وروح المبادرة والعطاء والتطوع



### المؤسسية

نرسخ ثقافة العمل الجماعي، تفكيراً وسلوكاً



## الأهداف الاستراتيجية



## 5.7 البرامج الاستراتيجية

خلصت الخطة الاستراتيجية إلى تطبيق فكرة نوعية في بناء الاستراتيجيات، تتعلق بمسألة "ملكية الاستراتيجية"، حيث جمعت المبادرات والمشاريع في حزم كبيرة، سُميت "برامج استراتيجية" تتضمن باقية من المبادرات والمشاريع الاستراتيجية، وأُنيطت ملكية كل برنامج بأحد وكلاء الجامعة وفق المضمون أو الجانب الفني للبرنامج، وهو ما أعان على الوضوح التام لملكية الاستراتيجية والمسؤوليات المترتبة على ذلك، مما يُرتجى معه رفع نسبة التفاعل مع الاستراتيجية وزيادة نسبة تنفيذها.

02

### البرنامج الثاني

البحوث والابتكار والاستدامة

01

### البرنامج الأول

التعليم والجدارات الطلابية

04

### البرنامج الرابع

التمويل والوقف والأصول

03

### البرنامج الثالث

المؤسسية والحوكمة والأتمتة



01

## البرنامج الأول

التعليم والجدارات الطلابية

عدد المشاريع  
25 مشروع



عدد المبادرات  
4 مبادرات



مالك البرنامج  
وكيل الجامعة للشؤون التعليمية



- 01.01.01 تحديد مجالات التميز لبرامج الجامعة.
- 02.01.01 هيكلية التخصصات وفق الأولويات المحلية والوطنية.
- 03.01.01 الاعتماد الأكاديمي لجميع البرامج وطنياً ودولياً للتميز منها.
- 04.01.01 تطوير البرامج وفق متطلبات الاختبارات الوطنية.
- 05.01.01 تطوير برامج تعليمية بينية.
- 06.01.01 الجامعة المستدامة - خضرة المقررات.
- 07.01.01 التمهين واستحداث تخصصات وظائف المستقبل.
- 08.01.01 تأسيس وتطوير الأندية الطلابية.

- 01.02.01 تخطيط الطاقة الاستيعابية للتخصصات.
- 02.02.01 استقطاب طلبة محليين ودوليين متميزين في برامج مستهدفة.
- 03.02.01 تعزيز كفاءة الإرشاد الأكاديمي.
- 04.02.01 تمهين الطلبة المتعثرين.
- 05.02.01 تعزيز الولاء والرضا الطلابي.

## 01.01 مبادرة التميّز التعليمي (تعليم)

8 مشاريع استراتيجية



## 02.01 مبادرة القبول والإرشاد (قبول)

5 مشاريع استراتيجية



- 01.03.01 تحسين الأداء الأكاديمي للطلبة.
- 02.03.01 تحفيز الطلبة المميزين والمبدعين.
- 03.03.01 تطوير ودعم التعلم الذاتي ومصادر التعلم.
- 04.03.01 تطوير برامج تعليمية عن بعد.
- 05.03.01 تعزيز الانتماء الوطني والوسطية.
- 06.03.01 تعزيز العمل التطوعي.
- 07.03.01 تحسين الأنشطة والخدمات الطلابية وتكاملها.
- 08.03.01 تحسين البرامج المقدمة للطلاب الدوليين.

03.01

## مبادرة الجدارات الطلابية (جدارات)

8 مشاريع استراتيجية

2

- 01.04.01 تطوير التدريب التعاوني.
- 02.04.01 الشراكة والتوأمة في مجال البرامج والخطط والمناهج.
- 03.04.01 تفعيل التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي في منطقة القصيم.
- 04.04.01 تعزيز التواصل والشراكة مع الخريجين.

04.01

## مبادرة شراكة تعليمية (شراكة ت)

4 مشاريع استراتيجية

8

**الهدف الاستراتيجي الثامن**  
تعزيز الشراكة والتبادل المعرفي  
وطنياً ودولياً

8

**الهدف الاستراتيجي الثاني**  
رفع الجدارة والقدرة التنافسية  
والمهنية للطلبة.

2

**الهدف الاستراتيجي الأول**  
توكيد جودة التعليم وتحقيق  
التميز في تخصصات مستهدفة.

1

نوع المؤشر	مؤشرات الأداء الرئيسية للبرنامج الأول
نسبة مئوية	نسبة البرامج الحاصلة على الاعتماد الوطني
نسبة مئوية	نسبة البرامج الحاصلة على اعتماد دولي من مؤسسات علمية مرموقة
مقياس خماسي	متوسط تقدير طلبة السنة النهائية لجودة التعلم
نسبة مئوية	نسبة الطلبة / أعضاء هيئة التدريس
نسبة مئوية	نسبة الطلبة الدوليين في البرامج المستهدفة
نسبة مئوية	نسبة تخرج طلبة البكالوريوس في المدة المحددة
نسبة مئوية	مستوى أداء الطلاب في الاختبارات المهنية و / أو الوطنية
مقياس خماسي	متوسط تقييم جهات التوظيف لكفاءة الخريجين
نسبة مئوية	متوسط توظيف الخريجين خلال السنة الأولى من تخرجهم
نسبة مئوية	متوسط التحاق الخريجين ببرامج الدراسات العليا خلال السنة الأولى من تخرجهم
ساعة	عدد ساعات التطوع للطلبة
عدد	عدد البرامج المعدة بالشراكة مع جهات خارجية مستهدفة
نسبة مئوية	نسبة البرامج المفعلة للتدريب التعاوني

02

## البرنامج الثاني

البحوث والابتكار والاستدامة

عدد المشاريع

23 مشروع



عدد المبادرات

6 مبادرات



مالك البرنامج

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي



- 01.01.02 تفعيل الهوية البحثية للجامعة.
- 02.01.02 تطوير المراكز البحثية وتكاملها.
- 03.01.02 تفعيل منظومة البحث والتطوير.
- 04.01.02 تطوير المخرجات البحثية.
- 05.01.02 تطوير البحوث التطبيقية.
- 06.01.02 تأسيس معامل بحثية معتمدة وطنياً أو عالمياً.
- 07.01.02 تطوير الأبحاث الطلابية.

- 01.02.02 استراتيجية التمويل المؤسسي للبحوث.
- 02.02.02 تأسيس الوقف البحثي.
- 03.02.02 تطوير الكراسي البحثية.
- 04.02.02 تسويق منتجات البحث العلمي.
- 05.02.02 تعزيز الخدمات الاستشارية للجامعة.

- 01.03.02 تحديد المزايا التنافسية وأولويات التنمية المستدامة لمنطقة القصيم.
- 02.03.02 الجامعة المستدامة - الخضرة البحثية.
- 03.03.02 بناء قاعدة بيانات التنمية المستدامة.

## 01.02 مبادرة الأبحاث والتطوير (أبحاث)

7 مشاريع استراتيجية



## 02.02 مبادرة تمويل الأبحاث (تمويل ب)

5 مشاريع استراتيجية



## 03.02 مبادرة التنمية والاستدامة (استدامة)

3 مشاريع استراتيجية



01.04.02 تطوير مراكز الابتكار والاختراعات وتكاملها.

02.04.02 الإنشاء والتفعيل لوادي التقنية.

03.04.02 رعاية واستقطاب المبتكرين.

04.02

مبادرة الابتكارية البحثية (ابتكار)

3 مشاريع استراتيجية

3

01.05.02 تطوير برامج الدراسات العليا واستحداث برامج جديدة.

02.05.02 ربط أبحاث الدراسات العليا بالاحتياجات التنموية.

05.02

مبادرة دراسات عليا (عليا)

مشروعان استراتيجيان

3

01.06.02 استحداث برامج دراسات عليا بالشراكة مع جامعات عالمية مرموقة.

02.06.02 التأسيس والتفعيل لفروع جمعيات علمية وطنية ودولية مستهدفة.

03.06.02 شراكات مع مؤسسات مرموقة في مجالات بحثية مستهدفة.

06.02

مبادرة شراكة بحثية (شراكة ب)

3 مشاريع استراتيجية

8

**الهدف الاستراتيجي الثامن**تعزيز الشراكة والتبادل المعرفي  
وطنيًا ودوليًا

8

**الهدف الاستراتيجي الثالث**تعزيز الهوية البحثية و تحسين البحوث التطبيقية  
والابتكار لتلبية متطلبات التنمية المستدامة.

3

نوع المؤشر	مؤشرات الأداء الرئيسية للبرنامج الثاني
عدد	عدد الأبحاث المنشورة في ISI
نسبة مئوية	معدل البحوث التطبيقية من إجمالي البحوث المنجزة
عدد	عدد الأبحاث المنشورة في scopus
عدد	معدل البحوث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس
عدد	معدل الاستشهادات البحثية لأعضاء هيئة التدريس
عدد	عدد الأبحاث الطلابية المنشورة
نسبة مئوية	نسبة الميزانية المخصصة للبحث العلمي
قيمة (مبلغ بالريال السعودي)	قيمة التمويل الخارجي للأبحاث
نسبة مئوية	نسبة الأبحاث الممولة خارجياً
قيمة (مبلغ بالريال السعودي)	قيمة الوقف البحثي
عدد	عدد براءات الاختراع
عدد	عدد الشراكات البحثية



03

## البرنامج الثالث

المؤسسية والحوكمة والأتمتة

عدد المشاريع

21 مشروع



عدد المبادرات

5 مبادرات



مالك البرنامج

وكيل الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة



- 01.01.03 المواءمة الهيكلية واللائحية مع النظام الجديد للجامعات.
- 02.01.03 تطوير سياسات الحوكمة وأتمتتها.
- 03.01.03 تطوير البنية المؤسسية وتكاملها
- 04.01.03 التأسيس والتفعيل لوحدة تنظيمية خاصة بإدارة المخاطر.
- 05.01.03 تفعيل المجالس الاستشارية بالجامعة
- 06.01.03 الجامعة المستدامة - الخضرة المؤسسية.
- 07.01.03 هيكلية الإدارة الاستراتيجية.

### 01.03 مبادرة هيكلية وحوكمة (هيكلية)

7 مشاريع استراتيجية



- 01.02.03 تعزيز هوية الجامعة.
- 02.02.03 تحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية المرموقة.

### 02.03 مبادرة المكانة والتصنيف (تصنيف)

مشروعان استراتيجيان



- 01.03.03 تطوير آليات تقويم الأداء وتحفيز الموارد البشرية.
- 02.03.03 تطوير آليات تنمية الموارد البشرية.
- 03.03.03 التوسع في تمكين المرأة في الجامعة.
- 04.03.03 تطوير آليات الاستقطاب والاستبقاء.
- 05.03.03 تعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

### 03.03 مبادرة موارد بشرية (كفاءات)

5 مشاريع استراتيجية



- 01.04.03 التأسيس والتفعيل لوحدة تنظيمية للتحويل الرقمي.
- 02.04.03 تطوير الحرم الجامعي الذكي بتفعيل إنترنت الأشياء.
- 03.04.03 تطوير الحلول التفاعلية الذكية وتوسيعها.
- 04.04.03 الإدارة الفعالة للتقارير والبيانات وحوكمتها.
- 05.04.03 تطوير دعم اتخاذ القرار وذكاء الأعمال.
- 06.04.03 تطوير أداء التعليم بتفعيل الذكاء الاصطناعي.

04.03

مبادرة تقنية ومعلومات (تقنية)

6 مشاريع استراتيجية

5

- 01.05.03 تطوير الشراكات الفعالة في الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

05.03

مبادرة شراكة مؤسسية (شراكة م)

مشروع استراتيجي واحد

8

**الهدف الاستراتيجي الثامن**  
تعزيز الشراكة والتبادل المعرفي  
وطنياً ودولياً

8

**الهدف الاستراتيجي الخامس**  
تحسين الأداء التقني والمعلوماتي  
وتعزيز التحويل الرقمي.

5

**الهدف الاستراتيجي الرابع**  
تحسين الأداء الإداري المحوكم  
وتعزيز الرضا والولاء المؤسسي.

4

نوع المؤشر	مؤشرات الأداء الرئيسية للبرنامج الثالث
ساعة	متوسط الساعات التدريسية لمنسوبي الجامعة (قيادات، أكاديميين، موظفين)
مقياس خماسي	معدل رضا منسوبي الجامعة (قيادات، أكاديميين، موظفين) عن جودة الإجراءات الإدارية
نسبة مئوية	نسبة وحدات الجامعة التي تم تحديث هيكلها التنظيمية
نسبة مئوية	نسبة وحدات الجامعة التي تم تحديث الوصف الوظيفي لها
ساعة	معدل إنجاز المعاملات
نسبة مئوية	معدل أتمتة الإجراءات في الجامعة
نسبة مئوية	معدل التحول نحو الجامعة الذكية
مقياس خماسي	معدل رضا المستفيدين عن الخدمات التقنية
عدد	عدد زيارات موقع الجامعة الإلكتروني والمواقع الفرعية
عدد	عدد الشراكات الفعالة في تعزيز الأداء الاستراتيجي

04

## البرنامج الرابع

التمويل والوقف والأصول

عدد المشاريع

21 مشروع



عدد المبادرات

5 مبادرات



مالك البرنامج

وكيل الجامعة



- 01.01.04 تأسيس وتفعيل نظام الأوقاف.
- 02.01.04 تنمية أوقاف الجامعة.
- 03.01.04 الإنشاء والتفعيل لشركة استثمارية للجامعة.
- 04.01.04 تنمية الإيرادات من أصول الجامعة ومرافقها.

- 01.02.04 تطوير آليات تحسين كفاءة الإنفاق.
- 02.02.04 تطوير الحوكمة المالية.
- 03.02.04 تطوير نظم المعلومات المالية لدعم القرار.
- 04.02.04 ربط موازنة الجامعة بأهدافها.

- 01.03.04 خطة تفصيلية لاستكمال البنية التحتية.
- 02.03.04 استكمال الكليات والعمادات وحرم كليات البنات.
- 03.03.04 استكمال المدينة السكنية للمنسويين والطلبة.
- 04.03.04 استكمال التجهيز والتشغيل للمستشفى الجامعي ومرافقه.
- 05.03.04 استكمال البنية التحتية لمزرعة الجامعة ومرافقها.
- 06.03.04 استكمال خدمات الحرم الجامعي للمنسويين والطلبة والزوار.

#### 01.04 مبادرة الأوقاف والتمويل (تمويل م)

4 مشاريع استراتيجية



#### 02.04 مبادرة كفاءة الإنفاق (إنفاق)

4 مشاريع استراتيجية



#### 03.04 مبادرة البنية التحتية (بنية)

6 مشاريع استراتيجية



- 01.04.04 تطوير حوكمة المشاريع الإنشائية.
- 02.04.04 الجامعة المستدامة - خضرة المقرات.
- 03.04.04 تعزيز كفاءة الإستخدام للمرافق والأصول.
- 04.04.04 تقويم وتطوير عمليات الصيانة والنظافة للمرافق والتجهيزات.
- 05.04.04 تحسين وتجميل مرافق الجامعة.

- 01.05.04 تفعيل الشراكات الوقفية.
- 02.05.04 تفعيل الشراكات الاستثمارية.

04.04

مبادرة الاستدامة التحتية (مرافق)

5 مشاريع استراتيجية

7

05.04

مبادرة شراكة مالية (شراكة و)

مشروعان استراتيجيان

8

**الهدف الاستراتيجي الثامن**  
تعزيز الشراكة والتبادل المعرفي  
وطنياً ودولياً

8

**الهدف الاستراتيجي السابع**  
استكمال البنية التحتية وتطويرها  
واستدامتها

7

**الهدف الاستراتيجي السادس**  
تنمية وقف الجامعة وتنويع مصادر  
التمويل وتحسين كفاءة الإنفاق

6

نوع المؤشر	مؤشرات الأداء الرئيسية للبرنامج الرابع
قيمة (مبلغ بالريال السعودي)	قيمة المشاريع الوقفية
عدد	عدد الشراكات الوقفية
عدد	عدد الشراكات الاستثمارية
نسبة مئوية	نسبة الدخل الذاتي للجامعة من إجمالي الدخل
قيمة (مبلغ بالريال السعودي)	متوسط تكلفة الطالب (معدل الإنفاق السنوي على الطالب)
نسبة مئوية	نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس
نسبة مئوية	نسبة الترشيد في استهلاك الطاقة والمياه
نسبة مئوية	نسبة استكمال الكليات والعمادات وحرم كليات البنات
نسبة مئوية	نسبة استكمال المدينة السكنية لمنسوبي الجامعة ومرافقها
نسبة مئوية	نسبة استكمال البنية التحتية لمزرعة الجامعة ومرافقها
مقياس خماسي	معدل رضا منسوبي الجامعة عن كفاية البنية التحتية
نسبة مئوية	نسبة المباني الخضراء من مباني الجامعة
متر مربع	متوسط المساحة للطالب (متر مربع/طالب)
عدد	عدد حوادث الأمن والسلامة داخل الجامعة
عدد	عدد الفرص الاستثمارية



## عرض شامل لمكونات الخطة

# 8

(الرؤية، الرسالة، القيم، البرامج، الأهداف الاستراتيجية، المبادرات، المشاريع)



## الأهداف الاستراتيجية

1 **توكيد** جودة التعليم وتحقيق التميز في تخصصات مستهدفة

2 **رفع** الجدارة والقدرة التنافسية والمهنية للطلبة

3 **تعزيز** الهوية البحثية وتحسين البحوث التطبيقية والابتكار لتلبية متطلبات التنمية المستدامة

4 **تحسين** الأداء الإداري المحوكم و تعزيز الرضا والولاء المؤسسي

5 **تحسين** الأداء التقني والمعلوماتي وتعزيز التحول الرقمي

6 **تنمية** وقف الجامعة وتنويع مصادر التمويل وتحسين كفاءة الإنفاق

7 **استكمال** البنية التحتية وتطويرها واستدامتها

8 **تعزيز** الشراكة والتبادل المعرفي وطنياً ودولياً



## الرسالة

تقديم خدمات تعليمية ومهنية وبحثية واستشارية معززة للتنمية الوطنية المستدامة والموارد الذاتية؛ في بيئة مُلهمة مُحوكة مُفعّلة للابتكار والتقنية والشراكة.



## الرؤية

ريادة وطنية في التعليم والبحث والاستدامة، وشراكة فاعلة وطنياً وعالمياً.



## القيم



### الشفافية

نلتزم بالإفصاح وتدعيم متطلبات المساءلة والنزاهة



### الأمانة

نؤدّي العمل بإخلاص و نلتزم بالآداب والأخلاقيات المهنية



### العدالة

نسعى لتحقيق مقومات الإنصاف وتساوي الفرص مع الجميع



### الانتماء

نعزّز الولاء الوطني وروح المبادرة والعطاء والتطوع



### الابتكار

نحجّر التفكير الخلاق والمنتجات الإبداعية ذات القيمة



### الإتقان

نطبّق أعلى معايير الجودة بما يميز مخرجاتنا وخدماتنا



### المؤسسية

نرسخ ثقافة العمل الجماعي، تفكيراً وسلوكاً

01

## البرنامج الأول التعليم والجدارات الطلابية

### التميز التعليمي (تعليم)

- تحديد مجالات التميز لبرامج الجامعة.
- هيكلية التخصصات وفق الأولويات المحلية والوطنية.
- الاعتماد الأكاديمي لجميع البرامج وطنياً ودولياً للتميز منها.
- تطوير البرامج وفق متطلبات الاختبارات الوطنية
- تطوير برامج تعليمية بيئية.
- الجامعة المستدامة - خضرة المقررات.
- التمهين واستحداث تخصصات وظائف المستقبل.
- تأسيس وتطوير الأندية الطلابية.

### الأبحاث والتطوير ( أبحاث )

- تفعيل الهوية البحثية للجامعة.
- تطوير المراكز البحثية وتكاملها.
- تفعيل منظومة البحث والتطوير.
- تطوير المخرجات البحثية.
- تطوير البحوث التطبيقية.
- تأسيس معامل بحثية معتمدة وطنياً أو عالمياً.
- تطوير الأبحاث الطلابية.

### هيكلية وحوكمة ( هيكلية )

- الموازنة الهيكلية واللائحية مع النظام الجديد للجامعات.
- تطوير سياسات الحوكمة وأمنتها.
- تطوير البنية المؤسسية وتكاملها
- التأسيس والتفعيل لوحدة تنظيمية خاصة بإدارة المخاطر.
- تفعيل المجالس الاستشارية بالجامعة.
- الجامعة المستدامة - الخضرة المؤسسية.
- هيكلية الإدارة الاستراتيجية.

### الأوقاف والتمويل ( تمويل م )

- تأسيس وتفعيل نظام الأوقاف.
- تنمية أوقاف الجامعة.
- إنشاء والتفعيل لشركة استثمارية للجامعة.
- تنمية الإيرادات من أصول الجامعة ومرافقها.

### القبول والإرشاد (قبول)

- تخطيط الطاقة الاستيعابية للتخصصات.
- استقطاب طلبة محليين ودوليين متميزين في برامج مستهدفة.
- تعزيز كفاءة الإرشاد الأكاديمي مستهدفة.
- تمهين الطلبة المتميزين.
- تعزيز الولاء والرضا الطلابي.

### تمويل الأبحاث ( تمويل ب )

- استراتيجية التمويل المؤسسي للبحوث.
- تأسيس الوقف البحثي.
- تطوير الكراسي البحثية.
- تسويق منتجات البحث العلمي.
- تعزيز الخدمات الاستشارية للجامعة.

### التتمية والاستدامة (استدامة)

- تحديد المزايا التنافسية وأولويات التتمية.
- الاستفادة لمنطقة القصيم.
- الجامعة المستدامة - الخضرة البحثية.
- بناء قاعدة بيانات التنمية المستدامة.

### المكانة والتصنيف (تصنيف)

- تعزيز هوية الجامعة.
- تحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية المرموقة.

### كفاءة الإنفاق (إنفاق)

- تطوير آليات تحسين كفاءة الإنفاق.
- تطوير الحوكمة المالية.
- تطوير نظم المعلومات المالية لدعم القرار.
- ربط موازنة الجامعة بأهدافها.

### شراكة مالية (شراكة و )

- تفعيل الشراكات الوقفية.
- تفعيل الشراكات الاستثمارية.

### الجدارات الطلابية (جدارات)

- تحديد مجالات التميز لبرامج الجامعة.
- هيكلية التخصصات وفق الأولويات المحلية والوطنية.
- الاعتماد الأكاديمي لجميع البرامج وطنياً ودولياً للتميز منها.
- تطوير البرامج وفق متطلبات الاختبارات الوطنية.
- تطوير برامج تعليمية بيئية.
- الجامعة المستدامة - خضرة المقررات.
- التمهين واستحداث تخصصات وظائف المستقبل.
- تأسيس وتطوير الجمعيات العلمية الطلابية.

### الابتكارية البحثية (ابتكار)

- تطوير مراكز الابتكار والاختراعات وتكاملها.
- الإنشاء والتفعيل لوادي التقنية.
- رعاية واستقطاب المبتكرين.

### دراسات عليا (عليا)

- تطوير برامج الدراسات العليا واستحداث برامج جديدة.
- ربط أبحاث الدراسات العليا بالاحتياجات التنموية.

### مصادر بشرية (كفاءات)

- تطوير آليات تقويم الأداء وتحفيز الموارد البشرية.
- تطوير آليات تنمية الموارد البشرية.
- التوسع في تمكين المرأة في الجامعة.
- تطوير آليات الاستقطاب والاستبقاء.
- تعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

### البنية التحتية (بنية)

- خطة تفصيلية لاستكمال البنية التحتية.
- استكمال الكليات والعمادات وحرم كليات البنات.
- استكمال المدينة السكنية للمنسويين والطلبة.
- استكمال التجهيز والتشغيل للمستشفى الجامعي ومرافقه.
- استكمال البنية التحتية لمزرعة الجامعة ومرافقها.
- استكمال خدمات الحرم الجامعي للمنسويين والطلبة والزوار.

### شراكة تعليمية (شراكة ت)

- تعزيز التواصل والشراكة مع الخريجين.
- تفعيل التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي في منطقة القصيم.
- الشراكة والتوأمة في مجال البرامج والخطط والمناهج .
- تطوير التدريب التعاوني.

### شراكة بحثية (شراكة ب)

- استحداث برامج دراسات عليا بالشراكة مع جامعات عالمية مرموقة.
- التأسيس والتفعيل لفروع جمعيات علمية وطنية ودولية مستهدفة.
- شراكات مع مؤسسات مرموقة في مجالات بحثية مستهدفة.

### تقنية ومعلومات (تقنية)

- التأسيس والتفعيل لوحدة تنظيمية للتحول الرقمي.
- تطوير الحرم الجامعي الذكي بتفعيل إنترنت الأشياء.
- تطوير الحلول التفاعلية الذكية وتوسيعها.
- الإدارة الفعالة للتقارير والبيانات وحوكمتها.
- تطوير دعم اتخاذ القرار .وكاء الأعمال.
- تطوير أداء التعليم بتفعيل الذكاء الاصطناعي.

### شراكة مؤسسية (شراكة م)

- تطوير الشراكات الفعالة في الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

### الاستدامة التحتية (مرافق)

- تطوير حوكمة المشاريع الإنشائية.
- الجامعة المستدامة - خضرة المقررات.
- تعزيز كفاءة الإستخدام للمرافق والأصول.
- تقويم وتطوير عمليات الصيانة والنظافة للمرافق والتجهيزات.
- تحسين وتجميل مرافق الجامعة.

02

## البرنامج الثاني البحوث والابتكار والاستدامة

03

## البرنامج الثالث المؤسسية والحوكمة والأتمتة

04

## البرنامج الرابع التمويل والوقف والأسول

# 9

## اليقظة الاستراتيجية

لضمان تنفيذ إستراتيجي فعال يعين الجامعة على بلوغ رؤيتها وتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، تؤكد الخطة الاستراتيجية النقاط التالية:

1. التنبؤ المبكر بالمخاطر
2. بلورة آلية لتقليل مخاطر الاستراتيجية
3. تصنيف المخاطر العامة وآلية معالجتها
4. الإقفال الاستراتيجي

## 1.9 التنبؤ المبكر بالمخاطر

اتبعت الجامعة منهجية علمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة، والتلبس بيقظة استراتيجية، من خلال تحليل الوثائق والتقارير وورش العمل والمقابلات والاستبانات، بالإضافة إلى تفعيل التحليل البيئي الاستراتيجي للجامعة (PESTEL) و (SWOT) في هذا المسار، حيث تمكنت الجامعة من التنبؤ المبكر ببعض المخاطر المحتملة، وإيجاد آليات فعالة لمعالجتها بمنظور استراتيجي، مما يخلق ثقة جيدة بجاهزية الجامعة لمواجهة التقلبات والمخاطر المحتملة. ولضمان الإدارة الاحترافية للمخاطر، اشتملت هذه الخطة الاستراتيجية مشروعاً استراتيجياً يتمثل في تفعيل المهني لإدارة المخاطر وتجهيزها بالأطر العلمية والبشرية والتقنية اللازمة. يعرض الجدول أدناه أهم المخاطر النابعة من الاستراتيجية ذاتها، ويظهر آليات المعالجة:

المعالجة الاستراتيجية المقترحة	الخطر المحتمل	أهم المخاطر النابعة من الاستراتيجية وآليات معالجتها
مشروع ربط ميزانية الجامعة بأهدافها الاستراتيجية، وبلورة واضحة للمشاريع التي تحتاج إلى تمويل.	ضعف أو عدم تمويل المشاريع الاستراتيجية	
تصميم آلية فعالة لتحديد ملكية الاستراتيجية وباقة تحفيزية ملائمة.	ضعف الدافعية في تنفيذ الاستراتيجية	
الربط المؤسسي عبر الاختصاصات والمهام والصلاحيات وإدراج تنفيذ الاستراتيجية ضمن مؤشرات أداء تقييم القيادات وما يتبع ذلك من أطر إدارية ومالية.	التغير والتعاقب في القيادات	

## 2.9 بلورة آلية لتقليل مخاطر الاستراتيجية

من أجل تحقيق نسب عالية في تنفيذ الاستراتيجية، اعتمدت الخطة الاستراتيجية منهجية جديدة مبنية على الدراسات الحديثة والتجارب العملية والخبرة التراكمية، حيث قُسمت هذه الخطة إلى برامج أربعة كبيرة، وأوكل كل برنامج إلى وكيل من الوكلاء وفق المضمون الفني لكل برنامج، أي أنهم أصبحوا ملاكاً للبرامج الاستراتيجية ومسؤولين مباشرة أمام رئيس الجامعة والمجالس العليا المشرفة على الجامعة، مع انعكاس هذه الملكية الاستراتيجية في المهام المنوطة بكل منهم ومؤشرات تقييمهم، وإدراج باقية من المبادرات والمشاريع الاستراتيجية تحت كل برنامج وتحديد ملاكها بدقة، مما يعضد الشعور بالمسؤولية ويحد من مخاطر ضعف أو عدم التنفيذ الاستراتيجي. ولكي تكون آلية معالجة هذه المخاطر فعالة، لا بد من اتباع عدة خطوات منهجية، ومن أهمها:

- 1. تتولى إدارة التخطيط الاستراتيجي متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية دورياً، وترفع تقارير بذلك من خلال أدوات متعددة، مثل قياس مؤشرات الأداء، وكذلك قياس مستوى التقدم في إنجاز المشاريع، مع تفعيل لوحة التحكم في نظام العدادات (Dashboard) للمساعدة في اتخاذ القرار.**
- 2. الالتزام التام والدقيق بـ "آلية التصعيد"، التي تُعنى بتصعيد العوائق والتحديات التي تواجهها الجهات المسؤولة عن تنفيذ المبادرات والمشاريع الاستراتيجية إلى الوكلاء المختصين، ثم رئيس الجامعة وفق ضوابط دقيقة.**
- 3. منهجية المراجعة الاستراتيجية الدورية** تعد ضماناً لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ولذا فإن الخطة الاستراتيجية تقرر آلية متابعة سنوية لمستوى التقدم في تنفيذ الخطة وتحديد المخاطر والعوائق إن وجدت، وبلورة حلول تفصيلية ناجعة، بجانب رفع التقارير اللازمة لمتخذ القرار لإدخال التعديلات الاستراتيجية اللازمة واعتمادها وفق الآلية المقررة. وقد أقر مجلس الجامعة في جلسته الرابعة للعام الجامعي 1442هـ التي عقدت بتاريخ 1442/5/5هـ أن يتم تقديم تقرير لمجلس الجامعة يوضح إنجاز الخطة الاستراتيجية نهاية الفصل الدراسي الأول من كل عام..

### 3.9 تصنيف المخاطر العامة وآلية معالجتها

تقر الخطة الاستراتيجية أن الجامعة قد تواجه مخاطر متعددة قد تُعوقها عن تحقيق رسالتها والقيام بدورها بكفاءة، وصنفت الخطة الاستراتيجية المخاطر المحتملة، من حيث التحكم أو السيطرة إلى: داخلية وخارجية، ومن حيث نوع التأثير إلى أربع فئات رئيسية: مخاطر استراتيجية و مخاطر مالية و مخاطر تشغيلية و مخاطر طبيعية. ويجب التعامل مع هذه المخاطر وإدارتها باحترافية عالية وفق نظام تفره الجامعة وتلتزم به إدارة المخاطر التي أقرت الخطة الاستراتيجية مشروعاً لتفعيلها بقالب احترافي تكاملي.

وتعتمد الجامعة في خطتها على منهجية قياسية لتحليل المخاطر باستخدام "احتمالية الحدوث" و"درجة التأثير" بناء على مبادئ إدارة المخاطر ISO AS/NZS 31000:2009. وترجم المبادئ إلى ممارسة عملية من خلال مصفوفة المخاطر التي تساعد المسؤولين على التعامل الاحترافي معها. وتتضمن الخطة التنفيذية للجامعة تفاصيل أكثر حيال المنهجية وآلية التصنيف والمعالجة للمخاطر المحتملة.

### 4.9 الإقفال الاستراتيجي: آلية إقفال الخطة الاستراتيجية

يتم إقفال الخطة الاستراتيجية 2020 - 2025 بعد عملية مطولة ودقيقة يتخللها تقييم للمخرجات وتحديد نسبة الإنجاز لكل مشروع ومبادرة وهدف استراتيجي، لتظهر مستوى تحقيق الجامعة لرسالتها ورؤيتها. ويعتبر التقرير بدروسه المستفادة مدخلاً أساسياً لصياغة الخطة الاستراتيجية التالية. وتتكون خطوات الإقفال من التالي:

- 1 تحديد المستهدفات الاستراتيجية (50 مؤشر أداء)
- 2 تحديد مخرجات ومؤشرات أداء للمشاريع الاستراتيجية (90 مشروع استراتيجي)
- 3 تحديد الأوزان النسبية للأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء والمشاريع الاستراتيجية
- 4 تحديد تاريخ نهاية العمل بالخطة الاستراتيجية ديسمبر - 2025
- 5 مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف لمؤشرات الأداء والمشاريع الاستراتيجية لحظة تاريخ الإقفال
- 6 إصدار تقرير الإقفال موضعاً فيه مستوى إنجاز الجامعة لخطتها الاستراتيجية واعتماده من اللجنة الدائمة للتخطيطي الاستراتيجي



# 10

## البرامج المتميزة تعليمياً وبحثياً

بالنظر إلى كون جامعة القصيم مصنفة على أنها "جامعة شاملة" ، فإن التفكير الاستراتيجي يتطلب تحديد البرامج المميزة تعليمياً وبحثياً لتكون ضمن دائرة التميز في الجامعة. ولكي يكون هذا التحديد دقيقاً، فإنه يتوجب اللجوء إلى مجموعة من المعايير المنهجية الملائمة.



حددت الخطة الاستراتيجية المعايير الآتية لتحديد البرامج المتميزة تعليمياً وبحثياً:

1. الحصول على الاعتماد الأكاديمي البرامجي الوطني أو الدولي من مؤسسات مرموقة.
2. تميز المخرجات التعليمية على المستوى الوطني و/ أو الدولي .
3. مدى انعكاس التخصصات في الأولويات البحثية وخطة البحوث والتطوير.
4. التميز في جوائز البحثي العلمي على المستوى الوطني و/ أو الدولي.
5. التميز في الحصول على تمويل خارجي للبحوث.
6. التميز في النشر البحثي في مجلات مدرجة في قاعدة Scopus.
7. برامج الخدمات المجتمعية.

ولضمان تحليل البيانات والإحصائيات في ضوء المعايير السابقة، فإن الجامعة ستنفذ مشروعاً استراتيجياً يستهدف التحديد الدقيق للبرامج المميزة تعليمياً وبحثياً، ومن بين أهم البرامج الواعدة برامج:

1. الكليات الصحية.
2. كلية الهندسة.
3. كلية الاقتصاد والإدارة.
4. كلية الزراعة والطب البيطري.
5. كلية الشريعة والدراسات الإسلامية.
6. كلية الحاسب الآلي
7. كلية العلوم.

## الخاتمة

# 11

أعدت هذه الخطة الاستراتيجية بمنهجية دقيقة، شارك فيها كافة الأطراف ذات الصلة داخل الجامعة وخارجها، واتكأت الخطة الاستراتيجية على الأطر الاستراتيجية الوطنية الحاكمة وعلى رؤيتها المملكة 2030 ونظام الجامعات السعودية. ونظراً لكون الجامعة "منظمة متعلمة" فقد استفادت من الدروس المستخلصة من تجربتها الاستراتيجية الأولى، حيث انعكس ذلك على هيكله الاستراتيجية الحالية ومنهجيتها، فقد خلصت إلى تطبيق فكرة جمع المبادرات والمشاريع الاستراتيجية تحت أربعة برامج استراتيجية، وأُنيطت ملكية كل برنامج بأحد وكلاء الجامعة وفق المضمون أو الجانب الفني للبرنامج، مما يُرتجى معه رفع نسبة التفاعل مع الاستراتيجية وزيادة نسبة تنفيذها.

ونرجو أن توجه هذه الخطة التفكير الاستراتيجي وصناعة القرار في الجامعة، ورفع سقف الطموحات لدى العاملين فيها، وتعزيز ثقافة الجودة والأداء العالي والابتكارية، وصبغ الجامعة بمقومات "اليقظة الاستراتيجية" وروح المبادرة والتكيف السريع الذكي مع المتغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية للجامعة، بما يعينها على تحسين استغلال مواردها ونقاط قوتها واهتبال الفرص المواتية ومواجهة التحديات الحالية والمحتملة بقلب مؤسسي استراتيجي. وتسعى الخطة الحالية للمساهمة في تحقيق الجامعة لرسالتها وقيامها بدورها وتحقيق طموح القيادة الكريمة التي ترعاها وفق منظور تنموي مستدام.

# المراجع | 12

مراجع عربية - مراجع إنجليزية - مواقع إلكترونية

م	المؤلف	التاريخ	العنوان	الناشر	الدولة
1	منتدى الرياض الاقتصادي	2020	دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في المملكة العربية السعودية	غرفة الرياض	السعودية
2	منتدى الرياض الاقتصادي	2020	دور التنمية المتوازنة في تشجيع الهجرة العكسية وتحقيق التنمية المستدامة في مناطق المملكة	غرفة الرياض	السعودية
3	منتدى الرياض الاقتصادي	2020	دراسة المشاكل البيئية وأثرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية	غرفة الرياض	السعودية
4	منتدى الرياض الاقتصادي	2020	دراسة الإصلاحات المالية العامة وأثرها على التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية	غرفة الرياض	السعودية
5	منتدى الرياض الاقتصادي	2020	دراسة وظائف المستقبل في المملكة العربية السعودية	غرفة الرياض	السعودية
6	وكالة الأعمال التجارية والاستثمار	2020	المعايير الوطنية للاستدامة - مشروع وضع وتفعيل معايير إطار لتحفيز الشركات الكبرى لتطبيق المعايير الوطنية للاستدامة	وزارة التجارة	السعودية
7	منتدى الرياض الاقتصادي	2020	دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في المملكة العربية السعودية	غرفة الرياض	السعودية

م	المؤلف	التاريخ	العنوان	الناشر	الدولة
8	منتدى الرياض الاقتصادي	2020	دور التنمية المتوازنة في تشجيع الهجرة العكسية وتحقيق التنمية المستدامة في مناطق المملكة	غرفة الرياض	السعودية
9	منتدى الرياض الاقتصادي	2020	دراسة المشاكل البيئية وأثرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية	غرفة الرياض	السعودية
10	منتدى الرياض الاقتصادي	2020	دراسة الإصلاحات المالية العامة وأثرها على التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية	غرفة الرياض	السعودية
11	منتدى الرياض الاقتصادي	2020	دراسة وظائف المستقبل في المملكة العربية السعودية	غرفة الرياض	السعودية
12	وكالة الأعمال التجارية والاستثمار	2020	المعايير الوطنية للاستدامة - مشروع وضع وتفعيل معايير إطار لتحفيز الشركات الكبرى لتطبيق المعايير الوطنية للاستدامة	وزارة التجارة	السعودية
13	هيئة تقويم التعليم والتدريب	2020	الإطار الوطني للمؤهلات	هيئة تقويم التعليم والتدريب	السعودية
14	إدارة التقارير - الإدارة العامة للبحوث والابتكار - هيئة تقويم التعليم والتدريب	2020	مهنة التعليم وقيمتها في نظر المعلمين وقادة المدارس - تقرير عن مشاركة المملكة العربية السعودية في المسح الدولي للتعليم والتعلم (TALIS 2018) -	هيئة تقويم التعليم والتدريب	السعودية

م	المؤلف	التاريخ	العنوان	الناشر	الدولة
15	مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار - وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير	2020	واقع الجامعات السعودية وأبرز التصنيفات العالمية	وزارة التعليم	السعودية
16	مجلس شؤون الجامعات	2020	نظام الجامعات	هيئة تقويم التعليم والتدريب	السعودية
17	وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة	2020	التقرير السنوي 1440 / 1441 هـ	جامعة القصيم	السعودية
18	هيئة تقويم التعليم والتدريب	2019	مؤشرات الأداء الرئيسة لمؤسسات التعليم العالي	هيئة تقويم التعليم والتدريب	السعودية
19	وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة	2019	حقائق وأرقام - التقرير السنوي 1439/1440 هـ	جامعة القصيم	السعودية
20	جامعة القصيم	2019	القرار الإداري رقم (8564) وتاريخ 1441/02/01 هـ (تفويض الصلاحيات)	هيئة تقويم التعليم والتدريب	السعودية
21	جامعة عين شمس	2018	استراتيجية جامعة عين شمس 2018-2023	جامعة عين شمس	مصر

م	المؤلف	التاريخ	العنوان	الناشر	الدولة
22	جامعة الكويت	2018	الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت 2018-2022	جامعة الكويت	الكويت
23	وكالة الجامعة للدراسات والتطوير وخدمة المجتمع	2018	الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل (2018 - 2025)	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل	السعودية
24	وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة	2018	التقرير السنوي 1438/1438 هـ	جامعة القصيم	السعودية
25	جامعة الإمارات العربية المتحدة	2017	الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمارات العربية المتحدة (2017 - 2021)	جامعة الإمارات العربية المتحدة	الإمارات
26	وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير	2017	الخطة الاستراتيجية	جامعة الملك سعود	السعودية
27	فريق مشروع إعداد الخطة الاستراتيجية	2017	الخطة الاستراتيجية - خطة العمل 2017-2020 - عمادة السنة الأولى المشتركة	جامعة الملك سعود	السعودية
28	المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة الحكومية - أداء	2017	الدليل الفني لمنهجية قياس الأداء	أداء	السعودية

م	المؤلف	التاريخ	العنوان	الناشر	الدولة
29	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	2016	الخطة الاستراتيجية 2016 – 2020	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	الأردن
30	اللجنة الرئيسية للخطة الاستراتيجية واللجان الفرعية	2016	الخطة الاستراتيجية 2016-2020	جامعة الملك فيصل	السعودية
31	مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية	2016	رؤية المملكة العربية السعودية 2030	رؤية المملكة العربية السعودية 2030	السعودية
32	اللجنة الرئيسية للخطة الاستراتيجية واللجان الفرعية	2016	الخطة التشغيلية 2016-2020	جامعة الملك فيصل	السعودية
33	وكالة الجامعة للشؤون التعليمية	2016	دليل قياس مؤشرات الأداء للخطة الاستراتيجية الثانية 1437 - 1441	جامعة المجمعة	السعودية
34	جامعة الملك عبدالعزيز	2015	الخطة الاستراتيجية الثالثة (تعزير) 2015-2020	جامعة الملك عبدالعزيز	السعودية
35	فريق اعداد الخطة الاستراتيجية	2009	الخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة 2010 – 2015	جامعة القاهرة	مصر



م	المؤلف	التاريخ	العنوان	الناشر	الدولة
36	إدارة التخطيط الاستراتيجي والمعلومات	1439	الخطة الاستراتيجية لجامعة الطائف (2018 – 2022) (الوثيقة الأساسية : الإصدار 3.1)	جامعة الطائف	السعودية
37	جامعة الملك خالد	1438	مؤشرات الاداء لجامعة الملك خالد	جامعة الملك خالد	السعودية
38	لجنة مؤشرات قياس الأداء بجامعة المجمعة	1434	دليل مؤشرات قياس الأداء بجامعة المجمعة	جامعة المجمعة	السعودية
39	جامعة تونس المنار		الخطة الاستراتيجية	جامعة تونس المنار	تونس
40	الجامعة الأردنية		الخطة الاستراتيجية (2017 – 2022)	الجامعة الأردنية	الأردن
41	عمادة التطوير و الجودة		الدليل التعريفي لبرامج الخطة الاستراتيجية - KSU2030	جامعة الملك سعود	السعودية
42	لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية		الخطة الاستراتيجية للوزارة للأعوام (2019-2021)	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	الأردن

No	Author	Date	Title	Publisher	Country
43	American University of Sharjah	2020	AUS Strategic Plan 2020–2025	The United Arab Emirates	The United Arab Emirates
44	UNSW Sydney	2020	2025 Strategy Update	UNSW Sydney	Australia
45	Washington State University	2020	WSU System Strategic Plan 20252020-	Washington State University	USA
46	The American University in Cairo	2019	Centennial Strategic Plan: From Good to Great 2019–2022	The American University in Cairo	Egypt
47	Arizona State University	2019	Student Protection Plan for 201920-	Arizona State University	USA
48	The Board of Trustees	2019	2020–2025 Strategic Plan	Montgomery College	USA
49	Ferris State University	2019	FERRIS FORWARD 20192024- Strategic Plan	Ferris State University	USA

No	Author	Date	Title	Publisher	Country
50	York University	2019	Towards the Digital University, IT Strategic Plan, 20192024-, Version 0.9	York University	Canada
51	CQUniversity	2019	A strategic plan for our shared future 2019–2023	CQUniversity	Australia
52	University of Notre Dame	2018	Strategic Plan 2018 – 2021	University of Notre Dame	Australia
53		2018	Strategic Plan (2018–2021)	The University of Queensland	Australia
54	Maynooth University	2018	Strategic Plan 201822-	Maynooth University	Ireland
55	University College Cork	2017	Strategic Plan 2017–2022	University College Cork	Ireland
56	Ulster University	2016	Five & Fifty, Five Year Strategic Plan, Fiftieth (2016- 2034) Year Strategic Vision	Ulster University	United Kingdom

No	Author	Date	Title	Publisher	Country
57	American University of Beirut	2016	AUB Integrated Academic Strategic Plan 20162030-	American University of Beirut	Lebanon
58	The American University in Cairo	2016	Strategic Plan 20162021-	University Ulm	Germany
59	Institutional Planning & Strategic Centre	2016	USM Strategic Plan	USM	Malaysia
60	Board of Governor	2016	2020–2025 Strategic Plan	THE STATE UNIVERSITY SYSTEM of FLORIDA	USA
61	The University of Sydney	2016	FERRIS FORWARD 20192024- Strategic Plan	The University of Sydney	Australia
62	Committees for developing the Long-Term Strategic Plan	2015	SQU Strategic Plan (20162040-)	Sultan Qaboos University	Oman
63	University of Tartu	2015	Strategic plan of the University of Tartu for 20152020-	University of Tartu	Estonia

No	Author	Date	Title	Publisher	Country
64	Vice Presidency of Postgraduate Studies and Scientific Research	2015	Research Strategic Plan 20152025-	University of Dammam	Saudi Arabia
65	Board of Trustees	2013	Grand Layout 2.0 (2014 – 2023)	Sophia University	Japan
66	QS	2012	QS Stars™ Methodology - Version 4.0	QS Stars	UK
67	University of Pretoria	2011	The vision, mission and plan of the University for 2025	University Of Pretoria	South Africa
68	King Fahd University of Petroleum & Minerals	2011	Strategic Plan 20122020-	King Fahd University of Petroleum & Minerals	Saudi Arabia
69	Indian Institute of Science		Strategic Plan	Indian Institute of Science	India
70	Nankai University		Strategic Plan	Nankai University	China

No	Author	Date	Title	Publisher	Country
71	Beijing Foreign Studies University		Strategic Plan	Beijing Foreign Studies University	China
72	University of Santo Tomas		Strategic Plan	University of Santo Tomas	Philippines
73	Khalifa University of Science and Technology		Strategic Plan	Khalifa University of Science and Technology	The United Arab Emirates
74	The University of Texas at Dallas		Strategic Plan for the University of Texas at Dallas	The University of Texas at Dallas	USA



[scholar.profiles](#)



[timeshighereducation](#)



[shanghairanking](#)



[topuniversities](#)



[scopus](#)



[webometrics](#)

الملاحق

13

تقييم مكونات الإطار الاستراتيجي

## 1.13 تقييم مكونات الإطار الاستراتيجي

بعد إنجاز مسودة الخطة الاستراتيجية 2020-2025 ، عُرضت على شركائنا (الفئات المستفيدة داخل الجامعة وخارجها) لمعرفة مآرائهم حيال مكونات الخطة الجديدة. وقد شارك في تقييم رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية (+1500) مشارك موزعين على الفئات الآتية (خريجين، ورجال أعمال، وطلبة، وأعضاء هيئة تدريس، وموظفين، وأولياء أمور).

## التقييم العام

### لمكونات الخطة

درجة الجودة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	1.2	3.82	الرؤية
مرتفعة	1.07	4.11	الرسالة
مرتفعة	1.13	4.06	القيم
مرتفعة	1.08	4.09	الأهداف



## 2.13 تقييم رؤية الجامعة



معيار تقييم الرؤية	المتوسط الحسابي	درجة التحقق
طموح الرؤية	4.00	مرتفعة
متوافقة مع رؤية 2030	3.94	مرتفعة
سهولة الفهم	3.83	مرتفعة
ملائمة لثقافة المجتمع	3.81	مرتفعة
هوية مميزة للجامعة	3.81	مرتفعة
محفزة لتحقيق الرسالة	3.79	مرتفعة
ملهمة	3.71	مرتفعة
واقعية الرؤية	3.70	مرتفعة

### 3.13 تقييم رسالة الجامعة



درجة التحقق	المتوسط الحسابي	معيار تقييم الرسالة
مرتفعة	4.27	متوافقة مع رؤية 2030
مرتفعة	4.22	محقة للأغراض الرئيسة للجامعة
مرتفعة	4.20	متناغمة مع رؤية الجامعة
مرتفعة	4.12	معززة لهوية الجامعة
مرتفعة	4.12	معينة على تحديد الأهداف
مرتفعة	4.03	ملبية لاحتياجات سوق العمل
مرتفعة	4.02	محقة للتكامل بين الأنشطة
مرتفعة	4.00	ملائمة لثقافة المجتمع
مرتفعة	3.98	سهلة الفهم

## 4.13 تقييم قيم الجامعة



القيم	المتوسط الحسابي	درجة التحقق
الانتماء	4.31	مرتفعة
الأمانة	4.15	مرتفعة
الإتقان	4.11	مرتفعة
العدالة	4.02	مرتفعة
المؤسسية	4.01	مرتفعة
الشفافية	3.94	مرتفعة
الابتكار	3.89	مرتفعة

## 5.13 تقييم الأهداف الاستراتيجية



الهدف الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	درجة التحقق
تعزيز الشراكة والتبادل المعرفي وطنياً ودولياً.	4.17	مرتفعة
رفع الجدارة والقدرة التنافسية والمهنية للطلبة.	4.13	مرتفعة
بناء الهوية البحثية وتحسين البحوث التطبيقية والابتكار لتلبية متطلبات التنمية المستدامة.	4.13	مرتفعة
تحسين الأداء التقني والمعلوماتي وتعزيز التحول الرقمي.	4.11	مرتفعة
تحسين الأداء الإداري المحكوم وتعزيز الرضا والولاء المؤسسي.	4.08	مرتفعة
استكمال البنية التحتية وتطويرها واستدامتها.	4.08	مرتفعة
تنمية وقف الجامعة وتنويع مصادر التمويل وتحسين كفاءة الإنفاق.	4.04	مرتفعة
توكيد جودة التعليم وتحقيق التميز في تخصصات مستهدفة.	4.01	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي الكلي</b>	<b>4.09</b>	<b>مرتفعة</b>





0163017571

0163022071

spm.qu.edu.sa

spm@qu.edu.sa

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨١٧٦-٩٩-٣

رقم الإيداع: ١٤٤٢/٤٩٩٧