



جامعة المستقبل
Mustaqbal University
أول جامعة أهلية بمنطقة القصيم



تقرير إقفال الخطة الاستراتيجية

(2020-2025)

إعداد

إدارة التخطيط الاستراتيجي

10/12/2025 AD



فهرس المحتويات:

4	مقدمة:
5	أهداف التقرير:
6	الرؤية والرسالة والقيم:
7	الإطار العام لاستراتيجية الجامعة:
8	الأهداف الاستراتيجية للجامعة:
9	عرض تفصيلي عن نسب الإنجاز:
22	ملخص مستوى الإنجاز للمبادرات ومعدل الإنجاز الكلي:
22	تعليق تحليلي:
22	الهدف الأول: مأسسة الممارسات الجيدة وحوكمتها وأتممتها والحصول على الاعتماد المؤسسي:
22	الهدف الثاني: تطوير جودة التعليم والحصول على الاعتماد البرامجي:
23	الهدف الثالث: التمكين العلمي والمهاري والمهني والتسويقي لخريجي الجامعة:
23	الهدف الرابع: تطوير منظومة البحوث والتطوير والدراسات العليا:
23	الهدف الخامس: توفير بيئة محفزة للابتكارات والخدمات المجتمعية ذات القيمة المستدامة:
24	الهدف السادس: تعزيز الشراكات التعليمية والبحثية والمجتمعية:
24	الهدف السابع: تنمية الموارد الذاتية وتنويع مصادر الدخل والاستدامة المالية والتسويق المؤسسي:
25	الدروس المستفادة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية (2020 - 2025) لجامعة المستقبل:



25	أولاً: التحليل البيئي (SWOT).....
25	الدروس المستفادة:.....
25	ثانياً: التوجهات الاستراتيجية (الرؤية – الرسالة – القيم).....
26	الدروس المستفادة:.....
26	ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية.....
26	الدروس المستفادة:.....
26	رابعاً: مؤشرات الأداء (KPIs).....
26	الدروس المستفادة:.....
27	خامساً: المبادرات ومدى واقعيتها.....
27	الدروس المستفادة:.....
27	سادساً: الخطة التنفيذية (الأنشطة – الجداول الزمنية – المسؤوليات).....
27	الدروس المستفادة:.....
28	سابعاً: المقارنات المرجعية (Benchmarking).....
28	ثامناً: الملاحظات والتوصيات العامة.....
29	الصفحة الرئيسية من برنامج (حقق).....



مقدمة:

أعدت جامعة المستقبل خطة استراتيجية شاملة للفترة (2020-2025) وتم تمديد العمل بالخطة حتى بداية عام 2026، تمثل الإطار المرجعي الذي وجه عمليات التطوير والنمو المؤسسي خلال السنوات الماضية. وقد استندت الخطة إلى تحليل بيئي شمل عناصر القوة والضعف، والفرص والتحديات (SWOT Analysis)، وأعدت وفق منهجية تشاركية بين القيادات الأكاديمية والإدارية وأصحاب المصلحة، بما يضمن شمولية الرؤية، وفاعلية التنفيذ، واستدامة الأثر. واشتملت الخطة على مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تم تفريعها إلى برامج ومبادرات تنفيذية محددة بمؤشرات أداء كمية ونوعية (KPIs) قابلة للقياس، وجرى تتبعها من خلال نظام إلكتروني رقابي ومتابعي دوري تشرف عليه إدارة التخطيط الاستراتيجي. وخلال الأعوام الست الماضية، سعت الجامعة من خلال هذه الخطة إلى تحقيق تحول نوعي في منظومتها التعليمية والإدارية عبر التركيز على محاور رئيسة شملت: رفع جودة التعليم وتعزيز معايير الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي، وتطوير منظومة البحث العلمي والابتكار، وتوسيع نطاق الشراكات الوطنية، والتمكين المهني والمهاري للخريجين وفق متطلبات سوق العمل المستقبلية، وتعزيز الاستدامة المالية والاستثمار المؤسسي، وتعزيز الحوكمة والأتمتة ورفع كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي، وتفعيل دور الجامعة المجتمعي عبر مبادرات تنموية وخدمية ذات قيمة مستدامة.

ويأتي هذا التقرير ليمثل مرحلة الإقفال النهائي للخطة الاستراتيجية (2020 - 2026)، حيث يهدف إلى توثيق مستوى الإنجاز المتحقق في ضوء مؤشرات الأداء المحددة، وتحليل نسب التنفيذ الفعلية للمبادرات والبرامج مقابل المستهدفات المخططة، وإبراز عوامل النجاح والتحسين المؤسسي التي تحققت على مستوى التعليم والبحث والخدمة المجتمعية، فضلاً عن تحديد فرص التحسين المستقبلي تمهيداً لصياغة الخطة الاستراتيجية الثانية (2026-2030) على أسس أكثر نضجاً واستدامة. وأظهرت نتائج المتابعة والتقييم أن جامعة المستقبل **حققت نسبة إنجاز إجمالية تقارب 83% من مستهدفات الخطة الاستراتيجية**، وبلغت مراحل متقدمة في عدد من المبادرات النوعية التي أسهمت في ترسيخ مبدأ التحسين المستمر (Continuous Improvement) والانتقال من مرحلة التأسيس إلى مرحلة التمكين المؤسسي. وبذلك، يمثل هذا التقرير وثيقة مرجعية لإقفال دورة التخطيط الاستراتيجي الأولى للجامعة، وتأسيس قاعدة بيانات تحليلية يمكن البناء عليها لتصميم الخطة الاستراتيجية الثانية، بما يعزز مكانة الجامعة ضمن مؤسسات التعليم العالي المتميزة، ويدعم قدرتها على الإسهام الفاعل في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 من خلال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.



أهداف التقرير:

يهدف هذا التقرير إلى تحقيق ما يلي:

1. توثيق مستوى الإنجاز: عرض النتائج التي تم تحقيقها خلال فترة الخطة الاستراتيجية (2020 - 2025) وفق مؤشرات الأداء المحددة، وتقييم مدى تحقق المستهدفات المخططة.
2. تحليل نسب التنفيذ: مقارنة نسب تنفيذ البرامج والمبادرات مع الأهداف الموضوعية، وتحديد الفجوات وأسبابها.
3. إبراز عوامل النجاح: تسليط الضوء على المبادرات والمشاريع النوعية التي أسهمت في تحقيق التحسين المؤسسي والارتقاء بجودة التعليم والبحث وخدمة المجتمع.
4. تقييم أثر الخطة الاستراتيجية: قياس مدى تأثير تنفيذ الخطة على تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق رؤية ورسالة الجامعة.
5. تحديد فرص التحسين المستقبلي: استنتاج الدروس المستفادة والتحديات، واقتراح توصيات لصياغة الخطة الاستراتيجية الثانية (2026-2030) بما يضمن مزيداً من النضج والاستدامة.
6. تقديم وثيقة مرجعية: إعداد سجل تحليل شامل يمكن الاعتماد عليه كقاعدة بيانات للمراجعة والتخطيط المستقبلي.



الرؤية والرسالة والقيم



الرسالة

تقديم تعليم وتمهين متميز، وتعزيز الابتكارية
والشراكة؛ وفاءً باحتياجات مجتمعنا



الرؤية

جامعة متميزة وطنياً في التعليم
والتمهين لكفاءات المستقبل

القيم



الابتكارية

نعزز التفكير الخلاق والروح الإبداعية، فكرياً وإنتاجاً.



التعلم المستمر

ندعم التعليم والتعلم المستمر داخل الجامعة وخارجها.



التطوير

نؤمن بضرورة التطوير والنمو في كافة المجالات والأعمال.



الجودة

نلتزم بجودة عالية في المدخلات والعمليات والمخرجات.



الامانة

نؤدي عملنا بإخلاص وتفان وفق الأخلاقيات المهنية.



الجماعية

نقوم بأعمالنا بروح الفريق الواحد.



الشفافية

نلتزم بأعلى مستويات الشفافية والنزاهة والمساءلة
في إطار حوكمة مؤسسية.





الإطار العام لاستراتيجية الجامعة

تتكون الخطة الاستراتيجية للجامعة (2020-2025) من الإطار الاستراتيجي التالي:





الأهداف الاستراتيجية للجامعة





عرض تفصيلي عن نسب الإنجاز

الهدف الاستراتيجي	البرنامج	المبادرات	المخرجات	الوزن النسبي	نسبة المنجز	النسبة الموزونة	نسبة المتحقق للمبادرة	نسبة المتحقق للهدف
الهدف الاستراتيجي الأول: تأسيس الممارسات الجيدة وجوهرتها وأمنيتها والوصول على الاعتماد المؤسسي	البرنامج الأول المؤسسية والحكومة والامتانة	تأسيس الاعتماد المؤسسي	1. تقرير مدى انسجام قرار إنشاء الجامعة مع عدد ونوعية برامج الجامعة.	5	%90	4.5	%80.75	نسبة المتحقق للهدف الأول (85)
			2. بيان رسالة الجامعة معتمدة+ تقرير ملأمة الرسالة مع قرار الانشاء.	5	%100	5		
			3. الخطة الاستراتيجية للجامعة (معتمدة).	5	%80	4		
			4. دليل لوائح وسياسات الجامعة.	5	%80	4		
			5. أدلة وكتيبات الطلاب.	5	%80	4		
			6. عينة من توصيف البرامج (معتمدة).	10	%80	8		
			7. عينة من توصيف المقررات.	5	%80	4		
			8. دليل لوائح وسياسات واجراءات الموافقة على اقرار البرامج.	5	%80	4		
			9. دليل مراقبة الجودة.	10	%80	8		
			10. تقرير عن نظام إدارة سجلات الطلاب.	5	%80	4		
			11. تقرير عن نتائج استطلاع رأي الطلاب للبرامج والمقررات.	5	%80	4		
			12. بيانات اللجنة الدائمة للجودة (المهام والاجتماعات ونماذج من القرارات).	5	%90	4.5		
			13. مؤشرات الأداء المؤسسية.	5	%75	3.75		
			14. تقرير المقارنة المرجعية.	5	%80	4		
			15. أنشطة خدمة المجتمع.	5	%80	4		
			16. تقرير عن عدد الخريجين+ نتائج استبانة الخريجين.	5	%80	4		
			17. مقاييس التقييم الذاتي.	5	%70	3.5		
			18. الدراسة الذاتية ومرفقات كل معيار.	5	%70	3.5		



الهدف الاستراتيجي	البرنامج	المبادرات	المخرجات	الوزن النسبي	نسبة المنجز	النسبة الموزونة	نسبة المتحقق للمبادرة	نسبة المتحقق للهدف
	م4: مبادرات تأسيس مركز خدمات بحثية واستشارية وتدريبية		1. مقارنة مرجعية لمراكز خدمات بحثية واستشارية وتدريبية لثلاث جامعات.	10	%0	0	60% التوصية بترجيل هذه المبادرة إلى الخطة الاستراتيجية جدة (2026- 2030)	
			2. إنشاء مركز البحوث والاستشارات (شاملاً الجوانب الادارية- الجوانب المالية- اللائحة التنظيمية).	10	%0	0		
			3. تقرير لنتائج استطلاع احتياج الجهات ذات العلاقة حول الخدمات البحثية المرغوبة.	10	%0	0		
			4. تقرير لنتائج استطلاع احتياج الجهات ذات العلاقة حول نوعية ومجالات الاستشارات المرغوبة.	10	%0	0		
			5. تقرير لنتائج استطلاع احتياج الجهات ذات العلاقة حول البرامج والدورات التدريبية المرغوبة.	10	%100	10		
			6. وضع خطة سنوية لمركز البحوث والاستشارات في ضوء نتائج المقارنة المرجعية واستطلاع حاجة السوق.	25	%100	25		
			7. تقرير عن تنفيذ الخطة السنوية لمركز البحوث والاستشارات.	25	%100	25		
	م4: مبادرات تطوير الجوانب القانونية واللوائح والحوكمة		1. تقرير مقارنة مرجعية حول تطوير قواعد الحوكمة والجوانب القانونية واللوائح في ثلاث جامعات.	25	%80	%0	90%	
			2. تقرير احصائي لاستطلاع آراء منسوبي الجامعة عن العمليات التطويرية للجوانب القانونية واللوائح.	25	%80	20		
			3. تقرير عن الجوانب التطويرية المقترحة للوائح والقوانين التي تحكم الجامعة وممارستها.	25	%100	25		
			4. تطوير اللوائح والأنظمة والتوعية بها.	25	%100	25		



الهدف الاستراتيجي	البرنامج	المبادرات	المخرجات	الوزن النسبي	نسبة المنجز	النسبة الموزونة	نسبة المتحقق للمبادرة	نسبة المتحقق للهدف	
الهدف الاستراتيجي الثاني: تطوير جودة التعليم والحصول على الاعتماد البرامجي		م15: مبادرة تطوير الهيكل التنظيمي	1. مقارنة مرجعية لخمس جامعات مميزة في مجال تطوير الهيكل التنظيمي.	15	%100	15	%100	نسبة المتحقق للهدف الثاني (60)	
			2. إعداد الهيكل التنظيمي.	50	%100	50			
			3. بلورة الاختصاصات التنظيمية للوحدات المدرجة في الهيكل التنظيمي.	5	%100	5			
			4. إعداد بطاقات الوصف الوظيفي.	30	%100	30			
		م16: مبادرة أتمتة الإدارة والتخطيط الاستراتيجي (نظام العدادات Dashboard)	1. استحداث نظام متابعة تنفيذ الاستراتيجية بنظام العدادات.(Dashboard).	50	%100	50	%100		
			2. تقارير انجاز حول التنفيذ والتقييم للمبادرات ويشمل (متابعة قياس مؤشرات الاداء لكل مبادرة) وفق الخطة المعتمدة.	30	%100	30			
			3. تقرير حول مؤشرات الأداء.	20	%100	20			
			1. التهيئة للحصول على الاعتماد البرامجي.	5	%100	5			%40
			2. توقيع عقد الاعتماد البرامجي.	5	%40	2			
			3. الحصول على تقدير متميز في المراجعة الداخلية الثانوية، 75% فأعلى.	5	%60	3			
	4. اعتماد الخطة الاستراتيجية للكلية.	5	%100	5					
	5. اعتماد دليل لوائح وسياسات الكلية.	15	%50	5					
	6. دليل لوائح وسياسات وإجراءات الموافقة على إقرار البرامج.	20	%25	5					
	7. دليل مراقبة الجودة.	15	%30	5					
	8. الانتهاء من أتمتة عمليات الجودة.	5	%40	20					
	9. تقرير عن نتائج استطلاع رأي الطلاب للبرامج والمقررات.	5	%20	1					
	10. قياس مؤشرات الأداء البرامجية.	5	%80	4					
	11. تقرير المقارنة المرجعية.	2	%50	1					
	12. مقاييس التقييم الذاتي.	3	%33.3	1					



الهدف الاستراتيجي	البرنامج	المبادرات	المخرجات	الوزن النسبي	نسبة المنجز	النسبة الموزونة	نسبة المتحقق للمبادرة	نسبة المتحقق للهدف
الهدف الاستراتيجي الثالث: التمكين العلمي والمهني والتوسعي والخريجي الجامعة		مبادرات تطوير وسائل التعليم والتعلم	13. الدراسة الذاتية ومرفقات كل معيار.	5	20%	1	100%	
			1. مقارنة مرجعية لخمس جامعات في مجال التعليم والتعلم.	20	100%	20		
			2. خطة لتطوير استخدام الوسائل التعليمية في العملية التعليمية.	20	100%	20		
			3. تقرير عن تطبيق خطة التطوير لاستخدام الوسائل التعليمية في العملية التعليمية.	20	100%	20		
			4. تقرير حول الصيانة الدورية للوسائل والمصادر التعليمية.	20	100%	20		
			5. خطة زمنية لتطوير الخطط والمناهج في الجامعة (تشمل على عقد ورش عمل عن استراتيجيات التدريس وأساليب التقويم الحديثة وعن مخرجات التعلم بالبرامج وعن تكنولوجيا التعليم بالبرامج).	20	20%	20		
	البرنامج الثاني: التعليم والتأهين والتأهسية للخريجين	مبادرات التدريب المهني الالكتروني	1. مقارنة مرجعية لثلاث منصات الكترونية مشابهة في جامعات وكليات.	25	100%	25	70%	نسبة المتحقق للهدف الثالث (86)
			2. بناء منصة تدريبية الكترونية تحتوي على قوالب تدريبية.	25	25%	0		
			3. وضع خطة للتدريب المهني الإلكتروني.	25	100%	25		
			4. الحصول على رخصة تقديم تدريب الكتروني من المركز الوطني للتعليم الالكتروني.	25	60%	15		
		مبادرة التوعية المستقل مزدهر	1. مقارنة مرجعية لثلاث جامعات في مجال التوعية بالمستقبل.	25	100%	25	90%	
			2. إعداد خطة التوعية المجتمعية بالمستقبل في المجالات المستهدفة.	25	60%	15		
			3. تقرير عن تنفيذ خطة التوعية المجتمعية بالمستقبل في المجالات المستهدفة.	50	100%	50		
		مبادرات تخصصات / وظائف المستقبل	1. تقرير مقارنة مرجعية لثلاث جامعات حول التخصصات المستحدثة بما يتوافق مع وظائف المستقبل.	25	100%	25	100%	
			2. تقرير لاستطلاع آراء كليات الجامعة والطلبة الخريجين وجهات التوظيف حول تخصصات المستقبل المرغوبة.	25	100%	25		



الهدف الاستراتيجي	البرنامج	المبادرات	المخرجات	الوزن النسبي	نسبة المنجز	النسبة الموزونة	نسبة المتحقق للمبادرة	نسبة المتحقق للهدف
		مركز تطوير المهارات المهنية	3. إعداد خطة لاستحداث ثلاث تخصصات في وظائف المستقبل.	25	%100	25	%80	
			4. تفعيل الخطة.	25	%100	25		
			1. مقارنة مرجعية في مجال البرامج التدريبية المهنية.	5	%100	5		
			2. تحديد الحاجات المهنية لأعضاء هيئة التدريس.	5	%100	5		
			3. المساعدة على توفير بيانات تعلم مهني داعمة ومحفزة.	5	%100	5		
			4. تقديم دورات عن المهارات الأكاديمية والإدارية والشخصية والفنية والمهنية التي يتطلبها سوق العمل.	5	%100	5		
			5. تنمية مواهب الطلبة من خلال ممارسة الأنشطة اللاصفية بأنواعها المختلفة، وتقديم دورات وورش وعمل وندوات لهم.	30	%33.3	10		
			6. تقديم دورات لرفع مستوى الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس.	25	%100	25		
			7. استقطاب كفاءات من خارج الكلية لتقديم دورات تُعنى بالتطوير المهني.	25	%100	25		
			1. مقارنة مرجعية لعدد ثلاث جامعات لخدمات الخريجين.	10	%100	10	%92	
		لجنة خدمات الخريجين	2. آليات قياس احتياجات الخريجين (الاستبانات، وورش العمل، والمقابلات).	15	%80	12		
			3. تقرير لنتائج استطلاع آراء الخريجين حول نوعية ومجالات الخدمات المرغوبة.	15	%86	13		
			4. تعزيز التواصل مع الخريجين.	10	%100	10		
			5. بناء قاعدة بيانات للخريجين.	15	%100	15		
			6. تشكيل لجنة تمثل الخريجين.	10	%100	10		



الهدف الاستراتيجي	البرنامج	المبادرات	المخرجات	الوزن النسبي	نسبة المنجز	النسبة الموزونة	نسبة المتحقق للمبادرة	نسبة المتحقق للهدف		
	مبادرة التعليم الالكتروني 12م		7. بناء شراكة مع جهات التوظيف.	25	%100	25	%100			
			1. مقارنة مرجعية لخمس منصات الكترونية مشابهة في جامعات وكليات.	20	%100	20				
			2. بناء منصة تعليمية الكترونية تحتوي على حقائب تعليمية إلكترونية للمقررات الدراسية.	20	%100	20				
			3. وضع خطة لتدريب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على استخدام المنصة.	20	%100	20				
			4. الحصول على رخصة تقديم تعليم الكتروني من المركز الوطني للتعليم الالكتروني.	20	%100	20				
			5. تنفيذ خطة التعليم الإلكتروني.	20	%100	20				
		إشراك محاضرين أكفاء وطنيين ودوليين 13م	1. تقرير مقارنة مرجعية حول آليات إشراك محاضرين أكفاء وطنيين ودوليين.	25	%60	15	%60			
			2. تقرير احصائي لاستطلاع آراء كليات الجامعة عن عدد وتخصصات المحاضرين الوطنيين والدوليين المرغوب إشراكهم.	25	%100	25				
			3. إعداد خطة إشراك محاضرين أكفاء وطنيين ودوليين.	50	%40	20				
			مبادرة إعداد خطة للبحوث والتطوير 2م	البرنامج الثالث: البحوث والتطوير والخدمات المجتمعية	1. تقرير مقارنة مرجعية لخطط البحث والتطوير لثلاث جامعات على الأقل.	20	%75		15	%80
					2. تقرير عن المجالات البحثية لكليات الجامعة وأقسامها العلمية.	20	%100		20	
					3. تقرير عن الاتجاهات البحثية (مشمولاً لتوجهات الخطط التنموية للمملكة – وتوجهات رؤية 2030 – وأولويات البحث العلمي لجامعة المستقبل- ومتطلبات سوق العمل).	20	%75		15	
	4. وثيقة خطة البحث العلمي مصوغة بأسلوب علمي مشمولة بجدول زمني للتنفيذ.				20	%75	15			
نسبة المتحقق للهدف الرابع (64)										



الهدف الاستراتيجي	البرنامج	المبادرات	المخرجات	الوزن النسبي	نسبة المنجز	النسبة الموزونة	نسبة المتحقق للمبادرة	نسبة المتحقق للهدف
			5. مقترحات عملية لتفعيل التسويق لمخرجات البحوث والتطوير بما يحقق قيمة مضافة للجامعة.	20	%70	15		
			1. تقرير مقارنة مرجعية لمجلات جامعية محكمة لجامعات متميزة. 2. تقرير عن معايير وآليات النشر في مجلة الجامعة المحكمة. 3. تقرير عن معايير وآليات اختيار المحكمين وهيئة تحرير مجلة الجامعة المحكمة. 4. اختيار رئيس تحرير المجلة. 5. تشكيل هيئة التحرير للمجلة. 6. تشكيل الهيئة الاستشارية للمجلة. 7. العدد الأول من مجلة الجامعة المحكمة.				0% التوصية بترجيل هذه المبادرة إلى الخطة الاستراتيجي جبة (2026- 2030)	
			1. مقارنة مرجعية لثلاث جامعات في هذا المجال.	25	%100	25	65%	
			2. الاشتراك في قواعد المعلومات الوطنية والعالمية.	25	%80	20		
			3. الاستفادة من الشراكات الخارجية في توفير قواعد المعلومات.	25	%20	5		
			4. إتاحة قواعد المعلومات للطلبة وللباحثين.	25	%60	15		
		م 18: مبادرة دراسات عليا مع جامعات مرموقة وطنيا ودوليا	1. تقرير عن احتياج سوق العمل لبرامج الدراسات العليا.	40	%25	30	70%	
			2. تنفيذ برامج دراسات عليا.	60	%66.6	40		



الهدف الاستراتيجي	البرنامج	المبادرات	المخرجات	الوزن النسبي	نسبة المنجز	النسبة الموزونة	نسبة المتحقق للمبادرة	نسبة المتحقق للهدف
نسبة المتحقق للهدف الخامس (85)	مبادرة تحسين التصنيف الدولي للجامعة	17م: مبادرة تحسين التصنيف الدولي للجامعة	1. تقرير مقارنة مرجعية حول اليات وأنشطة تحسين التصنيف الدولي للجامعات.	15	%100	15	%70	
			2. تقرير حول معايير تصنيف الجامعات سواء على المستوى العربي او المستوى القاري.	15	%100	15		
			3. تقرير مقترحات تطويرية لتحسين التصنيف الدولي للجامعة.	50	%40	20		
			4. تقرير آليات متابعة الأداء وتقييمه في مجال تحسين التصنيف الدولي.	20	%100	20		
		19م: مبادرة الاستقطاب والابتقاء و لرفع الوظيفي	1. مقارنة مرجعية لعشر جامعات في هذا المجال.	10	%100	10	%88	
			2. آلية محكمة لتحديد الاحتياج من أعضاء هيئة التدريس والموظفين.	20	%90	18		
			3. آلية محكمة لتحديد عملية الاختيار بين المرشحين للوظيفة.	10	%100	10		
			4. آلية محكمة لتعزيز الرضا الوظيفي.	10	%100	10		
			5. آلية محكمة لتعزيز استبقاء الكفاءات المتميزة.	25	%100	25		
			6. آلية فعالة لقياس جودة عمليات الاستقطاب والاستبقاء.	25	%60	15		
		20م: مبادرة تحسين البنية التحتية الإلكترونية للجامعة	1. مقارنة مرجعية لخمس جامعات وكليات في هذا المجال.	25	%100	25	%90	
			2. تقرير مقترحات تطويرية لتحسين البنية التحتية الالكترونية (الاستبيانات، ومقترحات الخبراء، واجتماعات دورية، والمقارنة المرجعية).	25	%100	25		
	3. توفير الحلول التقنية (الأنظمة) التي تسهم في رفع الأداء وتأمين سرعة التواصل بين كليات وإدارات الجامعة المختلفة من خلال الشبكة المحلية المتطورة.		25	%100	25			



الهدف الاستراتيجي	البرنامج	المبادرات	المخرجات	الوزن النسبي	نسبة المنجز	النسبة الموزونة	نسبة المتحقق للمبادرة	نسبة المتحقق للهدف
		21م: مبادرة تحسين الموقع الإلكتروني للجامعة	4. توفير الوصول الالاسكي لخدمة الإنترنت داخل مباني الجامعة.	25	%80	20	%90	
			1. مقارنة مرجعية لخمس جامعات في هذا المجال.	25	%100	25		
			2. خطة تطويرية لموقع الجامعة الإلكتروني والكليات التابعة لها.	25	%100	25		
			3. تقرير عن تنفيذ الخطة التطويرية لموقع الجامعة الإلكتروني والكليات التابعة لها.	50	%80	40		
		22م: مبادرة دراسة الرسوم وجدولتها وآليات دفعها	1. مقارنة مرجعية لعشر جامعات وكليات في هذا المجال.	20	%100	20	%100	
			2. خطة الرسوم الدراسية وجدولتها وآليات دفعها (توفير وسائل متعددة للسداد مثل الحسابات البنكية، تقسيط الرسوم الدراسية، تقديم منح دراسية جزئية، التعاقد مع البنوك المحلية لتقسيط الرسوم عبر تلك البنوك).	20	%100	20		
			3. آليات قياس رضا المستفيدين.	20	%100	20		
			4. تطبيق خطة الرسوم الدراسية وجدولتها وآليات دفعها.	20	%100	20		
			5. تقرير عن تطبيق خطة الرسوم الدراسية وجدولتها وآليات دفعها.	20	%100	20		
		23م: مبادرة تطوير الميثة والمرافق	1. آليات قياس احتياجات المستفيدين للمرافق (الاستبانات، وورش العمل، والمقابلات، والاقتراحات والشكاوى).	25	%40	10	%70	
			2. تقرير لنتائج استطلاع آراء المستفيدين للمرافق.	25	%40	10		



الهدف الاستراتيجي	البرنامج	المبادرات	المخرجات	الوزن النسبي	نسبة المنجز	النسبة الموزونة	نسبة المتحقق للمبادرة	نسبة المتحقق للهدف
26٥: مبادرة دعم البرامج المجتمعية			3. إعداد خطة لتطوير وصيانة المرافق والمحافظة على الأصول واستخدامتها.	25	%100	25		
			4. تنفيذ خطة التطوير والصيانة.	25	%100	25		
			1. مقارنة مرجعية لسبع جامعات متميزة في هذا المجال.	10	%100	10	%80	
			2. تقديم خدمات توعوية وتدريبية تسير وفق الخطة الاستراتيجية للجامعة	10	%50	5		
			3. إعداد برامج للتوعية والتدريب برسوم رمزية.	10	%0	0		
			4. زيادة فاعلية الاتصال بين الجامعة والمجتمع بمتابعة قضايا المجتمع.	10	%100	10		
			5. توفير مادة علمية (مطويات، حقائب تدريبية) عن البرامج التي شاركت فيها الجامعة.	10	%100	10		
			6. المشاركة في المناسبات الوطنية والأيام العالمية.	10	%100	10		
			7. مشاركة الجامعة في القضايا المجتمعية.	10	%100	10		
			8. عقد الفعاليات العلمية التي تُعنى بمشاكل المجتمع.	30	%83.3	25		



الهدف الاستراتيجي	البرنامج	المبادرات	المخرجات	الوزن النسبي	نسبة المنجز	النسبة الموزونة	نسبة المتحقق للمبادرة	نسبة المتحقق للهدف
الهدف السادس: تعزيز الشراكات التعليمية والبحثية والمجتمعية		مبادرة تطوير الشراكات البحثية والاستثمارية والمجتمعية	1. تقرير مقارنة مرجعية لثلاث جامعات حول اليات الشراكة في المجالات البحثية والاستثمارية والمجتمعية.	25	%100	25	%75	نسبة المتحقق للهدف السادس (75)
			2. عقد شراكات بحثية واستثمارية ومجتمعية.	50	%100	50		
الهدف السابع: تنمية الموارد الذاتية للجامعة، وتنوع مصادر دخلها واستدامتها، وتسويق خدماتها ومنتجاتها	البرنامج الرابع: التمويل والاستثمار والنمو والتسويق	مبادرة الترشيد	1. خطة الترشيد (المحافظة على الممتلكات والمنشآت، واستخدامها الاستخدام الأمثل، أتمتة المعاملات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، توفير مطويات عن ترشيد استخدام الموارد، الحصول على أكثر من عرض عند القيام بشراء متطلبات الكلية).	50	%90	45	%95	نسبة المتحقق للهدف السابع (61)
			2. تطبيق خطة الترشيد.	25	%100	25		
			3. تقرير خطة الترشيد.	25	%100	25		
	البرنامج الرابع: التمويل والاستثمار والنمو والتسويق	مبادرة زيادة الأرباح التشغيلية وغير التشغيلية	1. مقارنة مرجعية لعشر جامعات متميزة في هذا المجال.				%0 التوصية بترحيل هذه المبادرة إلى الخطة الاستراتيجي جبة 2026- 2030	
			2. تشكيل لجنة الاستثمار وتفعيلها وفق آلية محكمة.					
			3. خطة تفصيلية لزيادة الأرباح التشغيلية.					
			4. خطة تفصيلية لزيادة الأرباح غير التشغيلية.					
			5. تقرير متكامل عن نسبة الأرباح التشغيلية وغير التشغيلية.					
			6. تقرير عن مجالات تطوير وتنمية موارد الجامعة.					



الهدف الاستراتيجي	البرنامج	المبادرات	المخرجات	الوزن النسبي	نسبة المنجز	النسبة الموزونة	نسبة المتحقق للمبادرة	نسبة المتحقق للهدف
		تطوير البنية التحتية للمدينة	1. مقارنة مرجعية لخمس جامعات في هذا المجال.	25	%100	25	%75	
			2. خطة تطويرية للبعدين التسويقي والإعلامي متضمنة آليات قياسهما.	50	%100	50		
			3. تقرير عن تنفيذ الخطة التطويرية للبعدين التسويقي والإعلامي، والظهور الإعلامي.	25	%0	0		
		تطوير البنية التحتية للمدينة	1. مقارنة مرجعية لخمس جامعات في هذا المجال.	25	%10	25	%85	
			2. خطة تطويرية لقناة الجامعة على اليوتيوب.	25	%100	25		
			3. تقرير عن الخطة التطويرية لقناة الجامعة على اليوتيوب.	50	%70	35		
		تطوير البنية التحتية للمدينة	1. مقارنة مرجعية لعشر جامعات متميزة في هذا المجال.				%0 التوصية بترحيل هذه المبادرة إلى الخطة الاستراتيجي جبة (2026- 2030)	
			2. خطة تفصيلية للوقف وفق المحددات العلمية.					
			3. خطة تفصيلية للاستثمار وفق المحددات العلمية.					
			4. خطة تفصيلية للتمويل وفق المحددات العلمية.					



الهدف الاستراتيجي	البرنامج	المبادرات	المخرجات	الوزن النسبي	نسبة المنجز	النسبة الموزونة	نسبة المتحقق للمبادرة	نسبة المتحقق للهدف
		مبادرة تأسيس الصالة الرياضية والأشعة الترفيهية	1. تصور تفصيلي لتأسيس الصالة الرياضية ومرافقها. 2. تصور تفصيلي حول استخدامات الصالة الرياضية ومرافقها. 3. تصور تفصيلي حول تحقيق متطلبات الاستدامة في الصالة الرياضية ومرافقها. 4. تصور تفصيلي حول آلية استجلاب العروض واختيار أفضلها.				0% التوصية بترحيل هذه المبادرة إلى الخطة الاستراتيجي جدة 2026- (2030)	
		مبادرة افتتاح فرع الجامعة	1. دراسة جدوى تشمل مناسبة موقع فرع الجامعة الجديد وتقدير تكلفة عمليات الإنشاء والتجهيز. 2. تصور حول آلية الاتفاق والتعاقد مع الجهات ذات الصلة. 3. تقرير متكامل لما تم من تجهيزات فرع الجامعة الجديد. 4. الحصول على الموافقات والتصاريح اللازمة لإنشاء فرع الجامعة الجديد.				0% التوصية بترحيل هذه المبادرة إلى الخطة الاستراتيجي جدة 2026- (2030)	



ملخص مستوى الإنجاز للمبادرات ومعدل الإنجاز الكلي

تعليق تحليلي:

يُعدّ هذا التقرير تنويجاً لمرحلة الخطة الاستراتيجية الأولى لجامعة المستقبل (2020 - 2025)، حيث عكست مخرجاته نضج العمل المؤسسي، واتساع نطاق التحول في مجالات الحوكمة والتعليم والبحث والابتكار والمجتمع. وقد اتسم التقرير بالشمولية والدقة في عرض مؤشرات الأداء ومعدلات الإنجاز، بما يوفر قاعدة بيانات تحليلية متكاملة لتصميم الخطة القادمة (2026-2030) على أسس أكثر استدامة وفاعلية. وفيما يلي تعليق تحليل على مستوى الأداء بحسب الأهداف الاستراتيجية الرئيسة:

الهدف الأول: مأسسة الممارسات الجيدة وحوكمتها وأتممتها والحصول على الاعتماد المؤسسي

حقق هذا الهدف نسبة إنجاز مرتفعة بلغت نحو (85%)، ما يعكس تقدماً ملموساً في بناء منظومة الحوكمة وتطوير اللوائح والسياسات والأدلة التنظيمية. وقد تم إنجاز مبادرات نوعية مثل إعداد دليل الحوكمة ودليل مراقبة الجودة، وتفعيل اللجنة الدائمة للجودة، وإنشاء نظام إلكتروني لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية (Dashboard) (تطبيق حقق) ويتبين أن الجامعة نجحت في ترسيخ مبدأ المؤسسية من خلال إعداد الهياكل التنظيمية وتحديث بطاقات الوصف الوظيفي وتعزيز الأتمتة الإدارية، إلا أن المرحلة المقبلة تتطلب توسيع نطاق الاعتماد المؤسسي وتفعيله بشكل كامل بما يشمل البرامج الأكاديمية كافة، لضمان استدامة الجودة وتكامل نظم الحوكمة.

الهدف الثاني: تطوير جودة التعليم والحصول على الاعتماد البرامجي

بلغت نسبة الإنجاز في هذا الهدف نحو (60%)، وهو ما يشير إلى تحقيق تقدم متوسط يحتاج إلى تعزيز أكبر في المرحلة المقبلة. فقد تميزت الجامعة بالبداية في تهيئة البرامج للاعتماد البرامجي ووضع الأدلة والسياسات اللازمة، غير أن معدلات الإنجاز المنخفضة لبعض المبادرات، مثل أتمتة الجودة واستطلاع رضا الطلاب، تعكس الحاجة إلى



رفع مستوى الجاهزية الأكاديمية وتعزيز ثقافة التقويم الذاتي والمراجعة المستمرة داخل الكليات. كما أظهر التقرير نجاحًا في مبادرة تطوير وسائل التعليم والتعلم بنسبة إنجاز مرتفعة (90%)، ما يعكس اهتمام الجامعة بتحديث أساليب التدريس واستخدام التقنيات الحديثة في بيئة التعلم.

الهدف الثالث: التمكين العلمي والمهاري والمهني والتسويقي لخريجي الجامعة

جاءت نسبة الإنجاز في هذا الهدف مرتفعة (86%)، مما يعكس تميز الجامعة في ربط التعليم بسوق العمل، وتطوير مبادرات نوعية مثل التدريب المهني الإلكتروني، والتخصصات المستقبلية، وخدمات الخريجين، والتعليم الإلكتروني. تميزت الجامعة بتفعيل التواصل مع الخريجين وبناء قاعدة بيانات محدثة، إضافة إلى عقد شراكات مهنية ومجتمعية تساهم في تعزيز فرص التوظيف. ويوصى بتوسيع نطاق التعليم المهني الإلكتروني وتطوير منظومة المتابعة للخريجين لتقييم الأثر الفعلي للمبادرات على التوظيف والتمكين العملي.

الهدف الرابع: تطوير منظومة البحوث والتطوير والدراسات العليا

بلغت نسبة الإنجاز (64%)، وهي نسبة متوسطة تعكس بداية إيجابية في بناء البنية البحثية، لكنها لا تزال بحاجة إلى دعم مؤسسي وتمويلي أكبر. فقد أطلقت الجامعة عددًا من المبادرات النوعية مثل إعداد خطة البحث والتطوير، والاشتراك في قواعد معلومات وطنية، وبناء شراكات بحثية محدودة. غير أن بعض المبادرات (مثل تأسيس مجلة الجامعة المحكمة وتنفيذ برامج الدراسات العليا) لم تكتمل بعد وتم ترحيلها إلى الخطة القادمة، وهو ما يبرز الحاجة إلى تعزيز البحث العلمي الموجه نحو الأولويات الوطنية ورؤية 2030، وتوسيع برامج الدراسات العليا بالشراكة مع الجامعات المرموقة.

الهدف الخامس: توفير بيئة محفزة للابتكارات والخدمات المجتمعية ذات القيمة المستدامة

حقق هذا الهدف نسبة إنجاز مرتفعة (85%)، ما يعكس تميز الجامعة في مجالات البنية التحتية الإلكترونية، ورفع الرضا الوظيفي والمجتمعي. ونجحت الجامعة في تحديث موقعها الإلكتروني وتحسين شبكات الاتصال وتطوير خدمات الإنترنت اللاسلكي، إضافة إلى تنفيذ مبادرات نوعية في مجال الصيانة والمرافق والخدمات المجتمعية. ومع ذلك، يوصى بتعزيز برامج الابتكار وزيادة الأعمال وربطها بالمجتمع والقطاع الخاص لتحقيق أثر تنموي مستدام.



الهدف السادس: تعزيز الشراكات التعليمية والبحثية والمجتمعية

سجل هذا الهدف نسبة إنجاز (75%)، وهو ما يعكس نجاح الجامعة في عقد (25) شراكة مع جهات أكاديمية ومؤسسات مجتمعية وحكومية، مما أسهم في توسيع نطاق التعاون البحثي والتنموي. ويتبين أن الجامعة اتبعت منهجية المقارنة المرجعية مع جامعات متميزة لتطوير نماذج الشراكة، غير أن المرحلة القادمة تتطلب تعميق تلك الشراكات في المجالات التطبيقية والاستثمارية، وتعزيز متابعة أثرها على جودة التعليم والبحث والخدمة المجتمعية.

الهدف السابع: تنمية الموارد الذاتية وتنويع مصادر الدخل والاستدامة المالية والتسويق المؤسسي

بلغت نسبة الإنجاز (61%)، حيث حققت الجامعة تقدماً ملحوظاً في مبادرات الترشيد وتطوير البعد التسويقي والإعلامي، كما أطلقت قناة الجامعة على اليوتيوب بنسبة إنجاز (85%) مما عزز حضورها الإعلامي. ومع ذلك، تم ترحيل عدد من المبادرات المهمة إلى الخطة القادمة مثل الأوقاف والاستثمار وإنشاء الفرع الجامعي الجديد، ما يشير إلى الحاجة إلى وضع إطار مؤسسي متكامل لتنمية الموارد وضمان الاستدامة المالية للجامعة.



الدروس المستفادة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية (2020 - 2025) لجامعة المستقبل

يهدف هذا الجزء إلى رصد أبرز الدروس المستفادة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجامعة المستقبل خلال الفترة (2020 - 2025)، استناداً إلى الملاحظات والتحليلات التي قدّمها أصحاب المصلحة في الخطة الاستراتيجية. ويُرَاد من هذا التوثيق تعزيز جودة التخطيط المستقبلي، وتجنّب التحديات السابقة، وبناء خطة أكثر كفاءة وواقعية للفترة القادمة (2026-2030):

أولاً: التحليل البيئي (SWOT)

أظهر تنفيذ الخطة أن التحليل البيئي تغطية جميع العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية، مما أدى إلى ضعف في توجيه بعض المبادرات. كما لوحظ محدودية مشاركة بعض الإدارات في إعداد التحليل، الأمر الذي انعكس على واقعية بعض المبادرات التي تطلبت موارد مالية أو بشرية غير متاحة – مثل مبادرة تأسيس الصالة الرياضية.

الدروس المستفادة:

- ضرورة تطوير آلية التحليل البيئي لتكون أكثر شمولاً ودقة في تحديد الفرص والتحديات.
- إشراك جميع الإدارات ذات العلاقة في إعداد التحليل لضمان التمثيل الشامل والتكامل المؤسسي.

ثانياً: التوجهات الاستراتيجية (الرؤية – الرسالة – القيم)

كانت الرؤية والرسالة والقيم ملائمة لمرحلة الخطة السابقة وظروفها، وأسهمت في توجيه الأنشطة والمبادرات بوضوح.



الدروس المستفادة:

- الحفاظ على اتساق التوجهات الاستراتيجية مع المتغيرات الوطنية ومشروعات التحول في التعليم العالي.
- مراجعة الرؤية والرسالة عند إعداد الخطة الجديدة لضمان مواءمتها مع تطلعات المرحلة القادمة (2026–2030).

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية

رغم وضوح الأهداف وشمولها، فقد برزت الحاجة إلى تعزيز الربط بين الأهداف والموارد والإمكانات التنفيذية والجدول الزمني.

الدروس المستفادة:

- مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع القدرات الواقعية للجامعة.
- تحديد أولويات الأهداف وفق الموارد المتاحة لضمان قابلية التنفيذ.

رابعاً: مؤشرات الأداء (KPIs)

يوجد عدد كبير من مؤشرات الأداء، ما أدى إلى عبء تشغيلي على الجهات المنفذة وصعوبة المتابعة الدقيقة لجميع المؤشرات.

الدروس المستفادة:

- تقليص عدد مؤشرات الأداء والتركيز على المؤشرات الجوهرية ذات الأثر المباشر على تحقيق الأهداف.
- توحيد منهجيات القياس والتقويم بين الإدارات بما يضمن الاتساق والموثوقية في النتائج.



خامساً: المبادرات ومدى واقعيتها

اتضح أن بعض المبادرات افتقرت إلى الواقعية في أهدافها أو مواردها، إذ تعذر تنفيذ عدد منها بسبب نقص الموارد البشرية أو المالية أو التقنية، أو ضعف الجاهزية التشغيلية. كما لم تشمل الخطة بعض الإدارات الرئيسية مثل القبول والتسجيل، والأمن والسلامة، والتسويق.

الدروس المستفادة:

- دراسة الإمكانيات التشغيلية بدقة قبل اعتماد أي مبادرة جديدة.
- ضمان شمولية المبادرات لجميع الإدارات ذات الأثر الاستراتيجي.
- التركيز على المبادرات ذات العائد المؤسسي القابل للقياس والمستدام.

سادساً: الخطة التنفيذية (الأنشطة – الجداول الزمنية – المسؤوليات)

أظهر التنفيذ الميداني أن عدم تحديد المسؤوليات بدقة أدى إلى تأخر بعض المبادرات. كما كان تبني أدوات المتابعة الإلكترونية محدوداً في المراحل الأولى.

الدروس المستفادة:

- تحديد الجهة المالكة لكل مبادرة بشكل واضح منذ البداية.
- اعتماد أدوات متابعة رقمية متكاملة) مثل (Dashboard منذ المرحلة الأولى للتنفيذ.
- تفعيل نظام دوري للمراجعة المرحلية والتقويم المستمر للأداء.



سابعاً: المقارنات المرجعية (Benchmarking)

رغم أهمية المقارنات المرجعية في رفع جودة التخطيط، إلا أن التوسع في استخدامها أحياناً دون ضرورة واضحة جعل بعض الدراسات غير عملية بسبب نقص البيانات المتاحة من الجامعات الأخرى.

الدروس المستفادة:

- توظيف المقارنات المرجعية بشكل منهجي ومدرّس يخدم الغرض التطويري المباشر.
- التركيز على الجامعات المشابهة في الحجم والطابع الأكاديمي لضمان دقة المقارنة.

ثامناً: الملاحظات والتوصيات العامة

- تعزيز المرونة التنفيذية في الخطط القادمة بما يسمح بالتعديل وفق المتغيرات الواقعية.
- أهمية الاستقرار الإداري في إدارة التخطيط والإدارات الداعمة، لضمان استمرارية الأداء وجودة المتابعة.
- نشر الوعي الاستراتيجي بين منسوبي الجامعة وتدريبهم على تنفيذ المبادرات وقياس أثرها.
- تقييم الموارد مسبقاً قبل تبني المبادرات لتجنب ازدواج الجهود أو تجاوز القدرات المتاحة.
- تعزيز ثقافة المتابعة الدورية عبر مراجعات ربع سنوية منتظمة تُوثّق فيها مؤشرات التقدم.
- إعداد خطة لإدارة المخاطر تتضمن بدائل عملية للتعامل مع التحديات المحتملة.



الصفحة الرئيسية من برنامج (حقق)

