



AOU

الجامعة العربية المفتوحة
Arab Open University

الخطة الإستراتيجية الخامسة ٢٠٢٧-٢٠٢٢ للجامعة العربية المفتوحة المملكة العربية السعودية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



"مستقبل الجامعة واعد وراخر"

مؤسس الجامعة العربية المفتوحة والملهم الأول

صاحب الشمو الملكي الأمير طلال بن عبد العزيز (رحمه الله)

(1931-2018)

"قناعتنا راسخة بأن المستقبل سيكون أفضل بإذن الله، ولكن هناك فرقاً كبيراً بين أن نأمل وأن نعمل؛ فالأمل هو المدرك والمحفز لجميع الطاقات، أما العمل فهو المحقق لكل ما نتمناه. فليؤدّ كلٌّ منا واجبه، ولنبدل جميعاً جهودنا، فشعوبنا تستحق حياة أفضل، وتنتظر منا الكثير."

قائمة المحتويات

ملخص تنفيذي.....	5
رؤية الجامعة:.....	5
رسالة الجامعة:.....	6
منهجية ومراحل إعداد الخطة الإستراتيجية الخامسة.....	8
أساليب وإحصائيات خاصة بإعداد الخطة الإستراتيجية:.....	10
نبذة عن الجامعة العربية المفتوحة.....	11
الهيكل التنظيمي للجامعة.....	12
الانتقال إلى الخطة الإستراتيجية الخامسة.....	12
تحليل الوضع الراهن.....	12
أولاً: مواطن القوة:.....	13
ثانياً: مواطن الضعف:.....	16
ثالثاً: التهديدات (التحديات):.....	18
رابعاً: الفرص:.....	19
المنطلقات والسياقات المرجعية للخطة الإستراتيجية.....	21
أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة:.....	21
التوجهات العالمية في التعليم (التعليم ٤٠ نموذجاً).....	22
التوجهات الإقليمية:.....	23
التوجهات في أسواق العمل العالمية والمحلية ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:.....	24
مقارنات مرجعية إستراتيجية:.....	25
الرؤية والرسالة والقيم.....	25
الرؤية.....	25
الرسالة.....	27
قيم الجامعة.....	29
القضايا والغايات والمؤشرات الإستراتيجية ومؤشرات الأداء.....	29
القضايا الاستراتيجية.....	30
التوجهات الإستراتيجية.....	31
الغايات والأهداف الإستراتيجية.....	32
مصفوفة الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء.....	36
بطاقة الأداء المتوازن.....	44

ملخص تنفيذي

تأتي الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة بعد عقدين من انطلاقة الجامعة عام 2002 بمبادرة من صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبدالعزيز رحمه الله كمشروع تعليم تنموي فريد في أهدافه، وسبّاقٍ ورائدٍ في نوعية أساليب تعليمه. والجامعة اليوم وهي تنتشر في ستة فروع في ربوع المملكة إيماناً منها بعدالة التعليم وضرورته لتحقيق التنمية المستدامة. وتأتي هذه الخطة في ظروف استثنائية محليّة فرضتها متغيرات اجتماعية وثقافية وتقنية متسارعة؛ بسبب ظروف جائحة كورونا.

وتستكمل الجامعة مسيرتها الإستراتيجية السابقة والتي كرّست لها العمل والتفكير الإستراتيجي منذ إطلاق إستراتيجيتها الأولى عام 2004 وانتهاءً بالإستراتيجية الرابعة (2017-2021)، حيث بُنيت الخطة الإستراتيجية الخامسة بمشاركة جماعية واسعة من جميع أصحاب المصلحة، وفق منهجية علمية تشاركية مبنية على المنهج الاستقصائي، وتحليل المضمون للقاءات، والحوارات والورش، والاستبانات الاستقصائية التي نظمتها الجامعة لتحليل البيانات الداخلية والخارجية، ولدراسة الفجوات، وتحليل المضمون للتوجهات والتطورات المستقبلية التي يشهدها قطاع التعليم العالي في العالم والمنطقة وصولاً إلى صياغة الرؤية والرسالة والقيم والغايات والأهداف الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسة.

لقد عكف فريق الخطة الاستراتيجية منذ تشكيله في شهر أبريل 2021 على تحليل أداء الجامعة في الخطة الاستراتيجية الرابعة، وعلى تجهيز الاستبانات الاستقصائية وتنظيم عدد من المقابلات واللقاءات والورش؛ بهدف تشخيص الوضع الراهن للجامعة، ولعمل التحليل البيئي الرباعي، وللوقوف على حجم الفجوات التي تواجه الجامعة في المجالات كافة. وقد أعيدت صياغة رؤية ورسالة وقيم الجامعة بمشاركة من الأطراف كافة ذات العلاقة من قادة، وأعضاء هيئة تدريس، وموظفين، وطلبة وخريجين، وممثلين عن المجتمع المحلي، كما كُددت القضايا والتوجهات الاستراتيجية للجامعة، ومن ثم وُضعت الغايات والأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية بشكل يتماثل مع التوجهات والتطورات العالمية والمتغيرات والأبعاد المحلية والإقليمية، وأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة 2030.

كما أعيدت صياغة الرؤية، لتعكس الصورة المُثلى التي تتوافق مع فلسفة الجامعة التي وضعها صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبد العزيز - رحمه الله -، وتتماشى مع التوجهات الإستراتيجية المستقبلية للجامعة وذلك على النحو التالي:

رؤية الجامعة:

" جامعة عربية مفتوحة رائدة في جودة التعليم للجميع وتطوير مجتمع المعرفة "

وأعيدت صياغة رسالة الجامعة في ضوء التّحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي، وفي ظل المنافسة الشديدة التي برزت لمواكبة احتياجات سوق العمل، ومع تسارع برامج التحول الرقمي، وتسارع عجلة الثورة الصناعية الرابعة، لتكون دستوراً يركز على الشمولية والجودة الموائمة مع سوق العمل، وبشكل يوظف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم قدرات الجامعة التنافسية، ويبرز دورها في تطوير مجتمع العلم والمعرفة وفي تنمية المجتمعات، وذلك على النحو التالي:

رسالة الجامعة:

تقديم تعليم عالي الجودة لجميع فئات المجتمع وتزويدهم بمهارات سوق العمل من خلال بيئة تعليمية تقنية متطورة جاذبة، ونموذج تعليمي مرن يتخطى العوائق الزمنية والمكانية، والعمل على تطوير مجتمع العلم والمعرفة من خلال توفير بيئة محفزة للبحث العلمي وحاضنة للابتكار والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.

وقد تبلورت خمس قيم تشكل المبادئ التي تحدد السلوك التنظيمي في الجامعة وتمكن منسوبي الجامعة من تحقيق رسالتها وأهدافها وهي:

- التعاون
- الشفافية
- النزاهة
- الإتقان
- العدالة

وفي ضوء التحليل البيئي وتحليل الفجوات والتوجهات الإستراتيجية والتماثل مع التطورات العالمية، والتوجهات المستقبلية في التعليم العالي والأبعاد المحلية والإقليمية، فقد حددت ثمانى قضايا استراتيجية على سُلّم أولويات الجامعة خلال السّنوات الخمس القادمة، وقد قامت عدة فرق عمل ومجموعات متخصصة بالعمل على وضع الغايات الإستراتيجية التالية لمعالجة القضايا الإستراتيجية التي تواجه الجامعة في ضوء نتائج المسح البيئي والبيانات التي جُمعت:

1. تعزيز التميز الأكاديمي.
2. دعم البحث العلمي وتشجيع الابتكار والريادة.
3. إثراء وتحسين التجربة الطلابية في ضوء التطورات العالمية.
4. ضمان الاستمرارية المؤسسية واستدامة الموارد المالية.
5. تعزيز أفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة لتوفير بيئة عمل داعمة وإيجابية.
6. توسيع برامج المسؤولية والشاركة المجتمعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
7. تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير حلول ذكية وآمنة بما يعزز التحول الرقمي .
8. تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات لتعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية.
9. ترقية صورة الجامعة الذهنية وحضورها الإعلامي في المجتمعات المحلية .
10. تطوير شراكات وعلاقات فاعلة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

وقد انبثق عن هذه الغايات اثنان وثلاثون هدفًا استراتيجيًا تفصيليًا، مشفوعًا بمؤشرات الأداء الرئيسة و الإستراتيجية اللازمة لقياس مستوى الأداء بشكل دقيق، كما طُورت بطاقة الأداء المتوازن للإستراتيجية لتسهيل المتابعة، وتقييم الأداء عند الإدارة العليا. كما قامت اللجنة التنفيذية بالتعاون مع الإدارات المختلفة وفرق العمل بوضع خطط تنفيذية مفصلة وواضحة تبني على الإنجاز، وتؤسس للمستقبل بكل طموح يلبي رغبات أسرة الجامعة، ويتسم بالتكيف مع التطورات المتسارعة في قطاع التعليم العالي وأسواق العمل، حيث حددت الأنشطة والإجراءات والمبادرات والمشاريع بشكل دقيق وبمؤشرات أداء واضحة قابلة للقياس والتحقيق والمتابعة.

وفي الختام، فإن عملية التخطيط الإستراتيجي عملية تخضع للمتابعة والتقييم بشكل ربع سنوي من لجنة التخطيط، وبشكل نصف سنوي من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء، وتخضع الإستراتيجية للمراجعة بشكل سنوي مستمر؛ لمواكبة المتغيرات والمستجدات المحلية. ويعتمد نجاح الجامعة في تنفيذها وتحقيق نتائجها على توافر الموارد البشرية، والمالية، والتعاون من الجميع، والعمل بروح الفريق، والالتزام بالجدول الزمني، وتوفير البيانات والمعلومات بشكل مستمر، وتتطلب اليقظة الثَّامة لأيِّ مخاطر محتملة لضمان إدارتها بشكل مهني ومحترف.

الرؤية:

جامعة عربية مفتوحة رائدة في جودة التعليم للجميع وتطوير مجتمع المعرفة

القيم:

- التعاون
- الشفافية
- النزاهة
- الإلتقان
- العدالة

الرسالة:

تقديم تعليم عالي الجودة لجميع فئات المجتمع وتزويدهم بمهارات سوق العمل من خلال بيئة تعليمية تقنية متطورة جاذبة، ونموذج تعليمي مرن يتخطى العوائق الزمنية والمكانية؛ والعمل على تطوير مجتمع العلم والمعرفة من خلال توفير بيئة محفزة للبحث العلمي وحاضنة للابتكار؛ والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.

الغايات

١ غ

تعزيز التميز الأكاديمي

٢ غ

دعم البحث العلمي وتشجيع الابتكار والريادة

٦ غ

توسيع برامج المسؤولية والشاركة المجتمعية لتحقيق أهداف التنمية

٧ غ

تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير حلول ذكية وأمنة بما يعزز

٣ غ

إثراء وتحسين التجربة الطلابية في ضوء التطورات العالمية

٤ غ

ضمان الاستمرارية المؤسسية واستدامة الموارد المالية

٨ غ

تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات لتعظيم مستوى الكفاءة والفاعلية

٩ غ

ترقية صورة الجامعة الذهنية وحضورها الإعلامي في المجتمعات

٥ غ

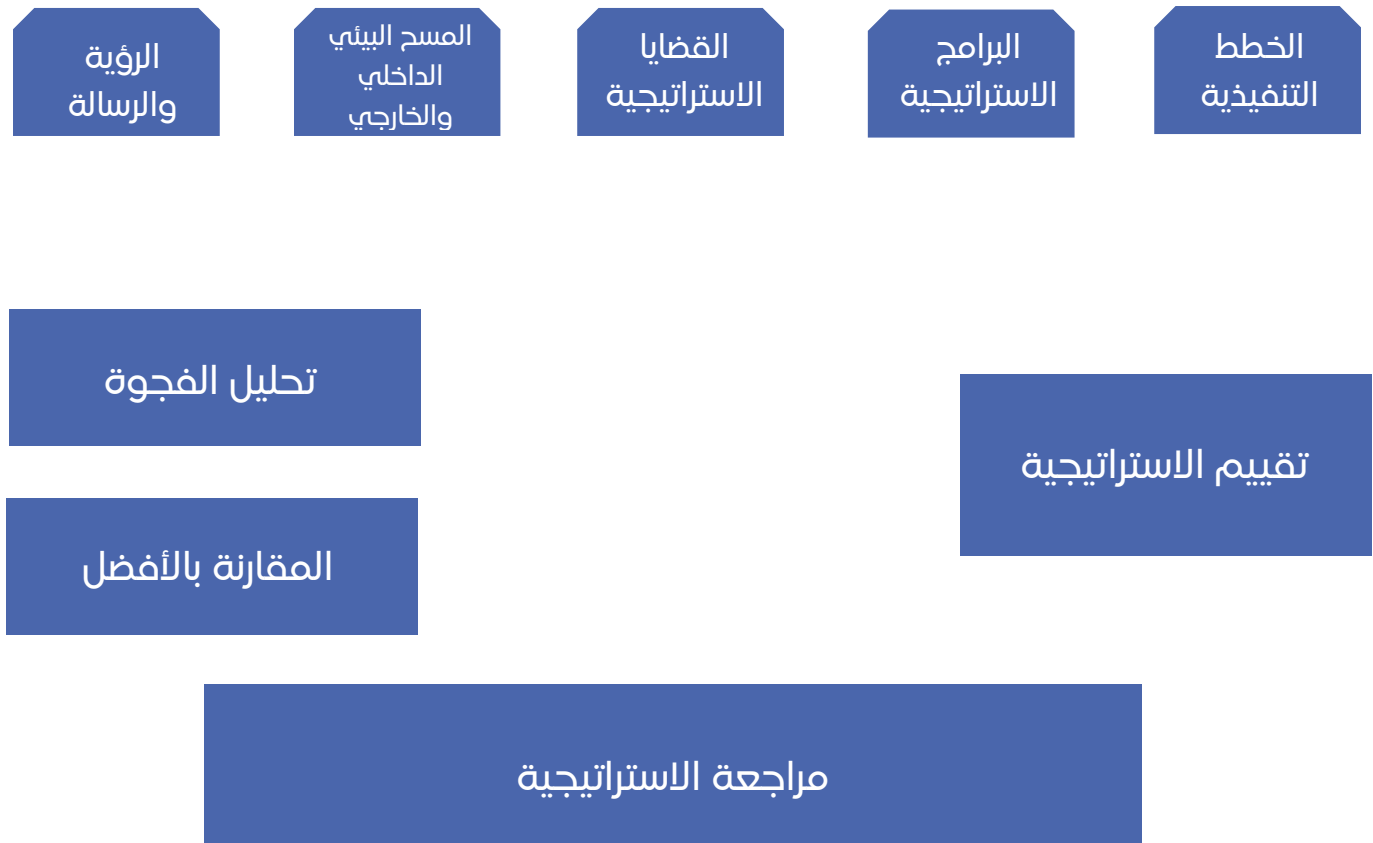
تعزيز أفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة لتوفير بيئة عمل داعمة وإيجابية

١٠ غ

تطوير شراكات وعلاقات فاعلة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية

منهجية ومراحل إعداد الخطة الإستراتيجية الخامسة

تستند منهجية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة العربية المفتوحة على المشاركة الجماعية في وضع وتطوير الخطة؛ لضمان تنفيذها بشكل يحقق أفضل النتائج. وتقوم المنهجية المتبعة على تحليل الوضع الراهن والمستقبلي للبيئتين الخارجية والداخلية من استقراء الفرص، والتحديات والتهديدات المتعلقة بالبيئات الخارجية، وأسواق العمل والتطورات والمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، وكذلك تحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل المضمون لقطاع التعليم العالي من خلال دراسة التوجهات والتطورات المستقبلية التي يشهدها العالم والمنطقة في هذا المجال. كما اعتمدت المنهجية على تحليل مُعمَّق للفجوات التي تواجهها الجامعة، واعتمدت على توظيف عدد كبير من أدوات جمع البيانات وتحليلها، كالاستبيانات والمقابلات الشخصية وجلسات العصف الذهني وحلقات النقاش وورش العمل، ويوضح الشكل التالي المنهجية المتبعة في إعداد الخطة الإستراتيجية، والخطط التنفيذية، ومتابعة تنفيذها وتقييمها بشكل مستمر.



الشكل ١: منهجية التخطيط الإستراتيجي

لقد مرّ إعداد الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة 2022-2027 بخمس مراحل أساسية كالتالي:
المرحلة الأولى:

ضمت المرحلة الأولى الخطوات التالية

- تشكيل لجنة عليا لإعداد الخطة الاستراتيجية برئاسة رئيس الجامعة لمتابعة إعداد الخطة الاستراتيجية وفق خطة عمل دقيقة وتفصيلية.
- تشكيل لجنة تنفيذية برئاسة مدير إدارة الجودة والاعتماد، وضمت خبراء في التخطيط الإستراتيجي، وممثلين عن فروع الجامعة، التي توجد فيها الجامعة والقطاعات كافة.

- عمل مراجعة دقيقة لتنفيذ الإستراتيجية الحالية 2017-2021، والتي اشتملت على جمع بيانات حول الإستراتيجية الحالية والتأكد من مدى تحقيق مؤشرات الأداء الإستراتيجية.
- مراجعة رؤية ورسالة وقيم الجامعة بمشاركة أصحاب المصلحة، وذلك من خلال عمل استمارات استبانة للأساتذة والطلبة والموظفين وأصحاب المصلحة، وجمع البيانات المطلوبة. ثم تحليل تلك البيانات وعمل صياغة مبدئية وذلك باعتماد منهج البحث الاستقصائي.
- تشخيص الوضع الراهن والمستقبلي من خلال التحليل الرباعي SWOT Analysis لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتحديات للبيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، من خلال استمارات استبانة للأساتذة والطلبة والموظفين وأصحاب المصلحة ومقابلات للقيادات ومن ثم جُمعت البيانات وتحليلها باستخدام منهج البحث الاستقصائي.
- استخدام منهج تحليل المضمون لمراجعة الوضع الراهن والمستقبلي ورؤية ورسالة وقيم الجامعة والتحليل الرباعي، من خلال مجموعات عمل وحلقات نقاش على مستوى لجنة التخطيط وقيادات الجامعة، ومن ثم ورشة عمل موسعة بمشاركة أصحاب المصلحة مع ممثلين من مجلس الأمناء، حيث أعتمدت تقنية العصف الذهني وإثراء ومراجعة الصياغة من خلال التغذية الراجعة في الجلسات كافة.
- إعداد التقرير النهائي الخاص برؤية ورسالة وقيم الجامعة والتحليل الرباعي.

المرحلة الثانية:

اشتملت المرحلة الثانية على الخطوات التالية:

- تحليل التوجهات العالمية والتغيرات والتطورات المستقبلية المحلية والإقليمية والعالمية في قطاع التعليم العالي وفي أسواق العمل، من خلال دراسة مجموعة من التقارير الدولية الصادرة عن الأمم المتحدة، والمنتدى الاقتصادي العالمي، والرؤى المحلية والإقليمية مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتوجهات في أسواق العمل وغيرها.
- جمع وتحليل البيانات الخاصة بالوضع الحالي والمستهدف لدراسة وتحليل الفجوات التالية:
 - الفجوة في توقع/تفهم احتياجات المستفيدين.
 - الفجوة في معايير الجودة المطبقة.
 - الفجوة في جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.
 - الفجوة في وسائل الاتصال بين الجامعة والمستفيدين.
 - الفجوة بين الخدمات المقدمة والخدمات المتوقعة.
- إعداد التقرير النهائي لدراسة الفجوة.
- تحديد التوجهات الإستراتيجية والقضايا والغايات الإستراتيجية في ضوء دراسة الفجوة والتحليل الرباعي والتوجهات العالمية والمحلية والإقليمية من خلال اللجنة التنفيذية.
- تشكيل مجموعات عمل لصياغة الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية باستخدام تقنية العصف الذهني.
- عرض الأهداف الإستراتيجية المقترحة ومؤشرات الأداء الرئيسية في مجموعات عمل بإشراف ومشاركة اللجان العليا والتنفيذية وتعديلها في ضوء المناقشات والمقترحات التي طرحت في ورش العمل والاجتماعات المختلفة.

- عرض مسودة الخطة الإستراتيجية الخامسة على أصحاب العمل في ورشة عمل موسعة.

المرحلة الثالثة:

تبلورت المرحلة الثالثة من الخطوات التالية:

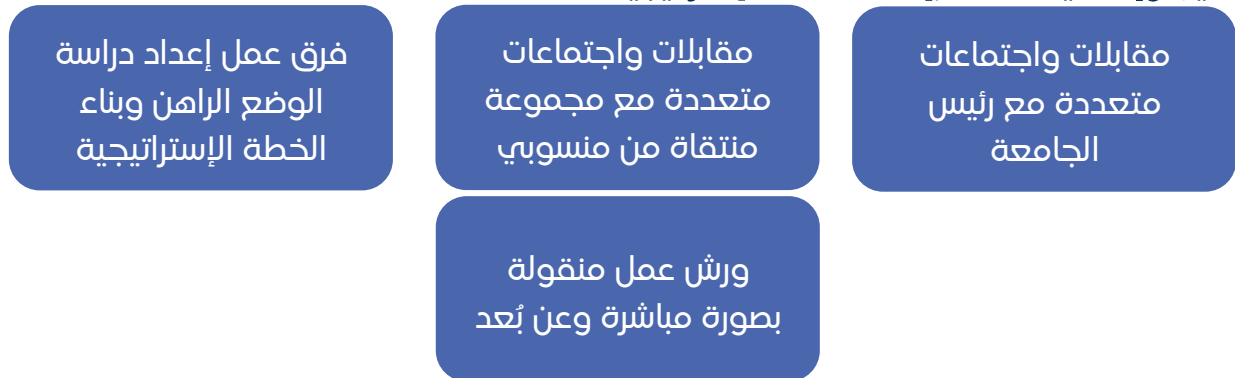
- دراسة كل الملحوظات والاقتراحات التي نتجت عن عملية التغذية الراجعة، وإعادة صياغة الإستراتيجية في ضوء التغذية الراجعة، ومن ثم أتمدت الخطة الإستراتيجية من اللجنة العليا.
- إقرار الخطة الإستراتيجية من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء.
- إعداد الإجراءات والنشاطات والمبادرات ومؤشرات الأداء في الخطة التنفيذية للأهداف الإستراتيجية من قبل فرق العمل وبمتابعة من اللجنة التنفيذية.
- عرض الخطط التنفيذية على اللجنة العليا لإقرارها.

المرحلة الرابعة:

اشتملت المرحلة الرابعة على الخطوات التالية:

- الصياغة النهائية للخطة الإستراتيجية والخطة التنفيذية، ومراجعتها لغويًا، واعتمادها بشكل نهائي من المجالس المختصة.
- بدء تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخامسة بتاريخ 1 سبتمبر 2022.

- أساليب وإحصائيات خاصة بإعداد الخطة الإستراتيجية:



عمل فريق إعداد الخطة على تقديم مخرجات الخطة الاستراتيجية بصورة أولية في سلسلة من العمليات تضمنها تقسيم فريق العمل إلى مجموعة من الفرق المكلفة بأداء مهام محددة ومنوطة بهم، حيث قام عمل هذه الفرق على إقامة ورش عمل العصف الذهني، وتبعها إجراء مجموعة من المقابلات والاجتماعات مع رئيس الجامعة، ومجموعة أخرى من المقابلات والاجتماعات المتعددة مع مجموعة منتقاة من منسوبي الجامعة مثلهم أعضاء هيئة تدريس وإداريون من ذوي الخبرة في مجال التخطيط الإستراتيجي، ولضمان تقديم مخرجات الخطة في صورتها النهائية المحكمة أجريت مجموعة من ورش العمل وعددها (٣) ورش عمل ختامية مع مجموعة من الخبراء والمستشارين في مجال التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، بجانب مجموعة منتقاة من المستفيدين، وبلغ عدد المستفيدين أكثر من (٢٠٠) مشارك ومشاركة.

نبذة عن الجامعة العربية المفتوحة

نشأت الجامعة العربية المفتوحة في المملكة العربية السعودية ، بوصفها مشروعًا تنمويًا غير هادف للربح، بمبادرة من الراحل صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبد العزيز آل سعود (رحمه الله). ففي عام 1996 أعلن الأمير طلال (رحمه الله) عن مبادرته لإنشاء الجامعة العربية المفتوحة، لتكون كيانًا أكاديميًا غير تقليدي، ومؤسسة تسهم في توجيه التنمية في المجالات العلمية والاجتماعية والثقافية، وأقرّ إشهارها رسميًا في اجتماع وزراء التعليم العالي في الدول العربية الذي عُقد في بيروت في سبتمبر من العام 2000 .

تتبّن الجامعة نظام التعليم المدمج والذي يمزج بين اللقاءات الصفية المباشرة والتعليم الإلكتروني من خلال مصادر التعلم الإلكترونية التي توفرها الجامعة للمتعلّم، والتي يستطيع الدخول إليها والتعلّم منها في أي وقت ومن أي مكان معتمدة أساليب التعلم الذاتي. وتسعى الجامعة لخدمة بنات وأبناء المجتمع، وذلك تجسيدًا في أن يكون لها في المستقبل القريب فروعًا ومراكز إقليمية في أنحاء المملكة، وترجمة للسياسة العامة لمجلس أمنائها الذي وضع اللبنة الأساسية للجامعة، حيثُ يضم في عضويته نخبة من ذوي الخبرة والاهتمام بشؤون التربية والتعليم العالي في السعودية.

ينبغي أن نشير إلى أن فلسفة الجامعة العربية المفتوحة منذ وُجّه بتأسيسها صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبد العزيز تحت برنامج الخليج العربي للتنمية (أجنفد)، قائمة على إتاحة فرص التعليم العالي لكل راغب فيه وقادر عليه دون أية عوائق زمنية أو مكانية ودون تمييز على أساس النوع الاجتماعي (الجنس)، العرق، الديانة، الجنسية وغير ذلك من الحواجز الزمانية والمكانية - باستعمال تقنيات الاتصال والتواصل الحديثة وأساليب التعلم الذاتي، إضافة إلى التفاعل المباشر بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتعميق المعارف والخبرات، والجامعة تقدم مناهجها العالمية النوعية معتمدة على هذا النوع من التعلم مقابل رسوم زهيدة في متناول جميع الفئات.

ومن أهم ركائز فلسفة الجامعة العربية المفتوحة هي إن الجامعة العربية المفتوحة مؤسسة تعليمية مستقلة غير ربحية، مفتحة لاستيعاب شرائح المجتمع المختلفة وخاصة الفئات المحرومة والمهمشة من مختلف الأعمار من الجنسين؛ ويتمثل الانفتاح فيما يلي:

- من حيث المكان؛ فالمتعلم يستطيع أن يتعلم من المكان المناسب له، كما أن الجامعة تقدم برامجها التعليمية في أي مكان داخل المملكة.
- من حيث استخدام تقنيات التعلم والتعليم؛ إذ تجمع بين عديد من أساليب التعلم المباشر وغير المباشر باستخدام أحدث وسائل تقنية المعلومات.
- من حيث الزمان؛ يستطيع المتعلمون اختيار الوقت والزمان المناسب لظروفهم وقدراتهم.
- من حيث تعديل وتطوير البرامج التعليمية وطرق التعلم وفقًا لاحتياجات أسواق العمل ورغبات الدارسين والتطورات التقنية، وضمان الجودة.
- من حيث عدم التمييز على أساس الجنس أو العرق أو العمر وغير ذلك من أشكال التمييز.

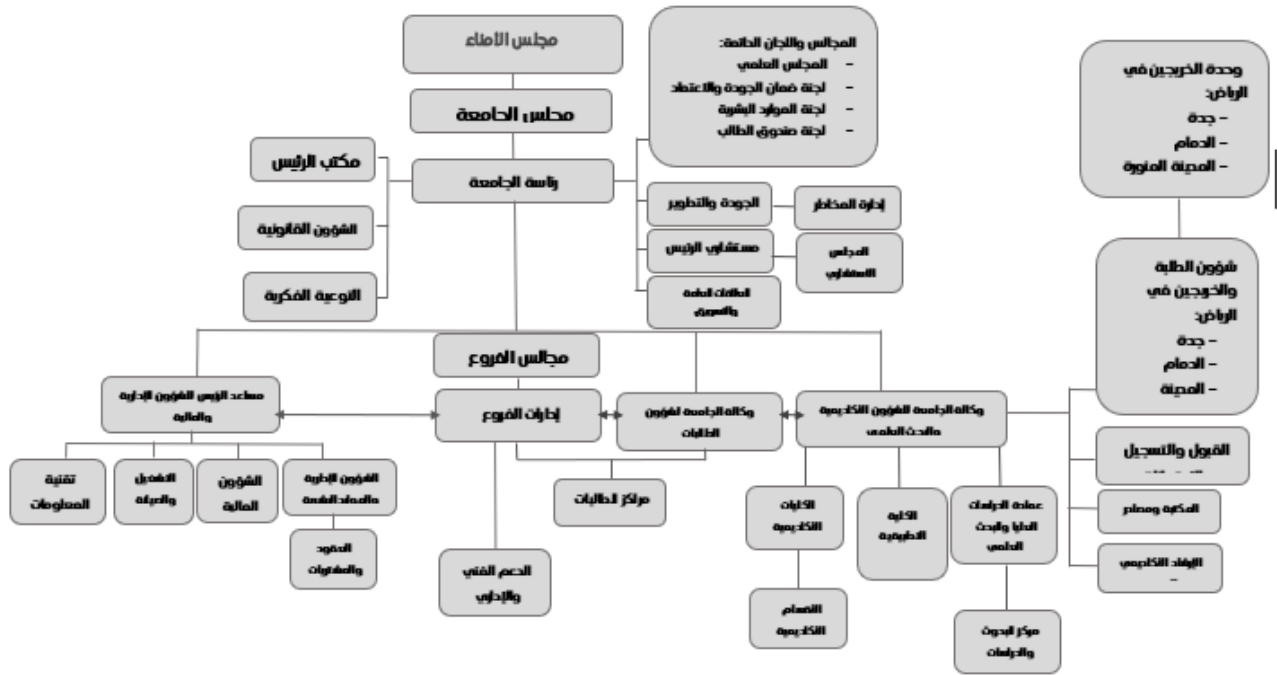
وقد أُعْتُمِدَت هذه الفلسفة أساسًا ومنطلقًا لإعداد وصياغة كل استراتيجيات الجامعة العربية المفتوحة بهدف تحقيق هذه المبادئ بكفاءة وفعالية وفق مؤشرات أداء موضوعية.

- تقدم الجامعة حاليًا عديد المسارات في البكالوريوس، موزعة على 3 كليات أكاديمية، وهي:
- البرامج الأكاديمية في دراسات إدارة الأعمال.
 - البرامج الأكاديمية في دراسات تقنية المعلومات والحوسبة.

- البرامج الأكاديمية في الدراسات اللغوية.

الهيكل التنظيمي للجامعة

تتبع الجامعة العربية المفتوحة سياسة اللامركزية في الإدارة، من خلال هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة، ويواكب التطورات الحديثة في الإدارة، ويوجه جهود المركز الرئيسي للتفرغ إلى التخطيط الإستراتيجي والتوكيدي والتشريعي، ويُمكّن العمداء في المركز الرئيسي من التفرغ لتطوير البرامج الأكاديمية والتوسع فيها. يوضح الشكل (2) الهيكل التنظيمي للجامعة العربية المفتوحة.



شكل (2): الهيكل التنظيمي للجامعة العربية المفتوحة

الانتقال إلى الخطة الإستراتيجية الخامسة

تحليل الوضع الراهن

كُلّل الوضع الحالي الداخلي والخارجي للجامعة مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر المؤثرة كافة، من خلال إشراك قيادات الجامعة والأطراف ذات العلاقة، عن طريق نموذج التحليل الرباعي لجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص المتاحة، والتي يمكن الاستفادة منها في تعزيز قدرة الجامعة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، والتحديات والتهديدات التي قد تواجه الجامعة من محيطها الخارجي على المستويات

السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية كافة وفق تحليل سوات (SWOT). وقد خلص التحليل بعد دراسة المساهمات والاستبانات إلى مايلي:



الشكل(3): التحليل الرباعي للوضع الراهن

أولاً: مواطن القوة:

الحصول على الاعتماد المؤسسي من هيئة تقويم التعليم والتدريب.	العامل الأكاديمي
الانتشار الجغرافي الواسع للجامعة في السعودية.	
إتاحة فرص التعليم لفئات مختلفة من المجتمع دون عوائق زمانية أو مكانية وبرسوم منخفضة.	
إتاحة فُرص التعليم لذوي الإحتياجات الخاصة (برنامج التمكين الوظيفي للطلبة الضُم وضعاف السَّمع).	
إتاحة فرص التعليم للفئات الأقل حظاً وبرسوم منخفضة.	
قوة التنوع الثقافي العرقي (تعدد الثقافات).	

الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة ٢٠٢٢-٢٠٢٧

<p>وجود قاعدة عريضة من الكفاءات المتنوعة؛ بما تقدمه من خبرات أكاديمية والتي تتيح تبادل التجارب والخبرات المميزة بين أعضاء الهيئة الأكاديمية.</p> <p>وجود معايير وآليات كفيلة باختيار الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.</p> <p>الشراكة العالمية مع الجامعة المفتوحة في بريطانيا، مكّنت من تقديم التعليم في إطار نظام جودة بمعايير دولية.</p> <p>الحصول على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي الدولي.</p> <p>وجود نظام فاعل لضمان الجودة مما يمكنها لتصبح بيت خبرة في مجال التعليم المدمج.</p> <p>وجود الممتحنين الخارجيين والمراجعين الأكاديميين (Academic Reviewers) والأخذ في الاعتبار تطبيق ملاحظاتهم ومقترحاتهم (تقييم الممتحنين الخارجيين لمخرجات التعليم).</p> <p>وجود نظام أكاديمي لمتابعة مدى تحقيق أهداف معايير الجودة العالمية من خلال التقارير نصف السنوية والسنوية والممتحنين الخارجيين.</p> <p>وجود نظام تعليمي متقدم للطالب مدعوم بمناهج حديثة، إضافة إلى أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة والكفاءة.</p> <p>اعتماد أسلوب موحد لتقويم المنهج العلمي ودرجات الواجبات الدراسية والاختبارات النصفية والنهائية و الدرجة العلمية.</p> <p>وجود إجراءات ونظام للتقويم، وضمان جودة المناهج والخطط الدراسية، والبيئة التعليمية وفقاً للمعايير العالمية.</p> <p>تخريج طلبة من برامج معتمدة من الجامعة المفتوحة، ومطلوبة في سوق العمل.</p>	
<p>تقويم العمل المؤسسي من خلال توفير و تطبيق لوائح وسياسات الجامعة، والعمل ضمن مظلة موحدة تعكس هوية الجامعة.</p> <p>وجود نظام مؤسسي لمتابعة مدى تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية من خلال التقارير نصف السنوية والسنوية وتقارير متابعة الأداء (وحدة ضمان الجودة) ورئيس الجامعة ومجلس الأمناء.</p> <p>وجود تقويم أداء قيادي الجامعة والخطط التطويرية.</p> <p>يتيح الهيكل التنظيمي كفاءة الاتصال كما في الاجتماعات الدورية على الأصعدة كافة.</p> <p>وجود الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي في الجامعة مما يساعد الموظفين على تحديد المسار المهني الخاص بكل وظيفة و اتباع التسلسل الوظيفي والالتزام بالمهام الموكلة.</p> <p>وجود مجلس للأمناء والمجالس الاستشارية ومجلس الجامعة؛ دعماً لمسيرة الجامعة وتطويرها وضمان تطبيق الحوكمة الإدارية.</p>	عامل القيادة
<p>وجود الجان التي تعمل على تطوير وتنوع الموارد المالية للجامعة.</p> <p>تخصيص أوقاف للجامعة مستقبلاً.</p>	الموارد

استكمال الجامعة لـ (50%) من مبانيها والتي تتميز بالبنية التحتية القوية الملبّية للمواصفات المطلوبة.	
وجود الأنظمة الإلكترونية (أوراكل - مينا مي) لحوكمة أعمال الموارد البشرية والمالية.	
وجود مصفوفة الصلاحيات المالية بشكل واضح.	
وجود الآلية ذات الصلة للمشاركة في صناعة القرارات.	
التزام الجامعة بتطبيق اللوائح التنظيمية للجامعة وسياسات وزارة التعليم.	
تطبيق آليات التقويم الدوري لأداء الموظفين بهدف التحسين المستمر .	

وجود نظام مركزي لمصادر التعلم.	التقنية والتحول الرقمي
إتاحة قواعد البيانات العالمية لأعضاء الهيئة الأكاديمية والطلبة (المكتبة السعودية الرقمية).	
وجود بنية تقنية راسخه لنظام التعليم المدمج.	
وجود نظام تقييم الخدمات من قبل أصحاب المصلحة.	
وجود نظام مركزي لمعلومات الطالب وإدارة التعلم (SIS)	
وجود خطط وميزانيات معتمدة لتطوير النظم المعلوماتية والبنية التحتية للجامعة.	
أتمتة الخدمات الطلابية.	
قدرة الجامعة على توفير الأنظمة التقنية لاستكمال العملية التعليمية عن بعد والتي ساهمت في استمرار العملية التعليمية وعدم توقفها مدّة وجود الأزمات والأوبئة.	

وجود آليات منظمة للبحث العلمي ولجان تعمل على تطويره ودراسة مدى تأثير نتائج البحث العلمي في الجامعة.	الدراسات العليا والبحث العلمي والابتكار
وجود اللوائح والسياسات المنظمة للبحث العلمي وحضور المؤتمرات، وتُحدَّث بشكل مستمر حسب مآتطلبه الحاجة.	
المشاركة في البحث العلمي والإسهام في نشاطات خدمة المجتمع إلى جانب المعايير الأكاديمية الأخرى في تقويم الأداء السنوي لأعضاء هيئة التدريس.	
التعاون مع المؤسسات التعليمية التي تهتم بمجال البحث العلمي سواء أكانت محلية أم إقليمية من خلال إقامة اتفاقية ومذكرات تعاون.	
دعم البحث العلمي بهدف تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي.	

وجود خطط سنوية وميزانية مخصصة لبرامج المسؤولية المجتمعية.	٩
---	---

الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة ٢٠٢٢-٢٠٢٧

توافق برامج المسؤولية المجتمعية مع سياسات المملكة ورؤية المملكة 2030.	
---	--

استقطاب خريجي الجامعة من قبل أسواق العمل لما يتميزون به من معارف وقدرات ومهارات. ترويج أنشطة التسويق للجامعة لتحسين صورتها، واستخدام شبكات التواصل الاجتماعي وغيرها لهذه الغاية. توافر فرص في أسواق التدريب والتطوير والتي لديها الرغبة في التعاون مع الجامعة. إصدار مطبوعات تعريفية وإعلامية بأهداف ومنجزات الجامعة بشكل يرسّخ هوية الجامعة باعتبارها مؤسسة تعليمية عربية غير ربحية. وجود خطة إعلامية للعمل الإعلامي والثقافي. العلاقة الوطيدة ما بين الجامعة ووزارة التعليم. العلاقة الوطيدة ما بين الجامعة والجامعة المفتوحة (OU).	العلاقات العامة
---	-----------------

ثانيًا: مواطن الضعف:

ضعف آلية منع تسرب الطلبة بعد التحاقهم بالجامعة.	العامل الأكاديمي
قلة استقطاب أعضاء استقطاب أعضاء هيئة التدريس أكفاء ومن ذوي الرتب العليا والاحتفاظ بهم.	
عدم وجود البرامج العلمية التطبيقية	
وجود بعض الممانعات لأسلوب التعليم المتبع في الجامعة، رغم نجاحاته مُدّة جائحة كورونا.	

الافتقار إلى وجود نظام إلكتروني لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية و قياس مؤشرات الأداء. الهيكل التنظيمي المعتمد لا يغطي جميع جوانب متطلبات الهيئات المحلية و وزارة التعليم. عدم وجود نظام متابعة الأعمال إلكترونياً (Enterprise Resource Planning). ضعف الاستقرار الوظيفي في بعض المناصب القيادية، وعدم وجود آلية لتخطيط التوالي للوظائف القيادية. ضعف متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية للأقسام الإدارية والأكاديمية لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة. ضعف الاستقرار الوظيفي في الوظائف التنفيذية.	القيادة
--	---------

الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة ٢٠٢٢-٢٠٢٧

اعتماد الجامعة على مورد مالي واحد (الرسوم الدراسية) وتواضع الإيرادات من خدمات التدريب والتطوير وغيرها من الخدمات والمصادر .	الموارد المالية
<p>الحاجة إلى تطوير وتحسين الأنظمة الإلكترونية المعتمدة بالجامعة.</p> <p>عدم وجود خطط تنفيذية لتواصل الأعمال وإدارة المخاطر وخاصة البنية التحتية الإلكترونية.</p> <p>عدم وجود اختبار لنظم وخدمات تقنية المعلومات كافة للتأكد من تأمينها.</p> <p>عدم وجود مؤشرات لقياس أداء وتقييم الخدمات الإلكترونية والمعرفية المتاحة لأصحاب المصلحة كافة.</p>	التقنية والتحول الرقمي
<p>عدم وجود نظام إلكتروني لمتابعة أنشطة البحث العلمي.</p> <p>صعوبة استيفاء متطلبات وزارة التعليم والهيئات ذات العلاقة لطرح برامج الماجستير .</p> <p>ضعف مخصص دعم الأنشطة البحثية.</p>	والبحوث الدراسات العليا العلمي
عدم وجود خطة لإطلاع الجامعة بدورها في المشاركة المجتمعية.	المسؤولية المجتمعية
<p>عدم وجود خطط تشغيلية سنوية لتنفيذ أنشطة التسويق للجامعة.</p> <p>عدم كفاية الموارد المالية للتسويق مقابل ارتفاع تكلفة التسويق والإعلانات.</p>	العلاقات العامة

ثالثاً: التهديدات (التحديات):

أصحاب المصلحة	انخفاض التمويل وتنوع مصادر دخل الجامعة.
المنافسون	وجود منافسين في السوق من ذوي الخبرة والقدرات التسويقية. وجود جامعات إلكترونية مدعومة من الحكومة.
	الظروف السياسية والاقتصادية الحالية وكذلك بعض التشريعات السياسات تتيح دخول جامعات أجنبية للسعودية. وقد تحول دون تحقيق بعض الأهداف الإستراتيجية للجامعة.
إتجاهات سوق العمل	صعوبة الدخول في التصنيفات العالمية.
التشريعات	صعوبة بعض شروط ومتطلبات الاعتماد من طرف الشركاء الدوليين وجهات الاعتماد المحلي.
	طول المدة الزمنية لترخيص البرامج الأكاديمية من طرف جهات الاعتماد والحصول على الاعتماد المحلي.
	المفاهيم الخاطئة حول أسلوب التعليم الذي تقدمه الجامعة والتي تؤثر على اعتماد البرامج الجديدة والاعتراف المتبادل بالشهادات الصادرة من الجامعات في الوطن العربي.
	المباني الحالية المستأجرة للجامعة وغير المستوفية لاشتراطات وزارة التعليم.
العوامل	صعوبة توفير التمويل اللازم لإنشاء المباني الدائمة .
	الازمات الاقتصادية المحلية والإقليمية والعالمية ومدى تأثيرها على التنمية في القطاعات كافة بصفة عامة وقطاع التعليم العالي بصفة خاصة

العوامل الاجتماعية	تباين مستوى الدخل للأفراد بعد أزمة كورونا وتأثيره على المجتمع.
التطورات التكنولوجية	تداعيات أزمة كورونا التي فرضت أسلوب التعليم عن بعد من خلال استخدام التقنيات مما جعله ممارسة معتمده لدى جميع الجامعات.

رابعاً: الفرص:

أصحاب المصلحة	الطلب المتزايد على التعليم العالي في العديد من القطاعات مما يتطلب تنويع البرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة.
	وجود فرص التعليم وتأهيل إضافية للطلبة من خلال طرح مقررات ذات تركيز خاص تتناسب مع الاحتياجات والوظيفة وسوق العمل (مثل هيئة المحاسبين السعوديين).
	المشاريع الجديدة التي تعمل عليها الدولة حالياً ضمن رؤية السعودية 2030 والتي تتيح فرص لفتح برامج أكاديمية، تدريبية لسد الفجوة في سوق العمل.
	تفضيل سوق العمل للمهارات المتخصصة واللغة الإنجليزية وتقنية المعلومات من الخريجين مما يؤدي إلى إقبال الطلاب على الجامعة.
	إمكانية بناء جسور تواصل مع القطاعات الحكومية والخاصة، وبخاصة في مجال التدريب والتأهيل لسوق العمل.

التشريعات	النظام الجديد للجامعات والذي يسمح بتنوع دخل الجامعات وفق رؤية السعودية 2030.
-----------	--

العوامل الاقتصادية	إمكانية فتح فروع جديدة للوصول إلى شرائح كثيرة راغبة في التعليم.
--------------------	---

الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة ٢٠٢٢-٢٠٢٧

<p>رؤية السعودية 2030 والتي تدعم التوجه نحو تنمية التعليم والبحث العلمي مما يؤدي إلى دعم المؤسسات التعليمية والبحثية.</p> <p>الاستفادة من فرص التمويل لمشاريع البحث العلمي التي تقدمها عدة مؤسسات محلية بهدف تشجيع مزيد من أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي.</p>	
<p>اجتذاب طلبة من فئات عمرية متقدمة نسبيًا وكذلك من فئات المجتمع الأقل حظًا.</p>	العوامل الاجتماعية
<p>الفرص المتاحة في أسواق التدريب والتطوير والتي تتوافر لديها الرغبة في التعاون مع الجامعات.</p> <p>رؤية المملكة 2030 وبرامجها، مثل برنامج التحول الرقمي.</p> <p>توظيف التقنية وتطوير النظم الإلكترونية في عمليات الجامعة لتسريع الإنجاز على الرغم من افتتاح جامعات محلية منافسة وبتقنيات تعليمية عالية.</p>	التطورات التكنولوجية
<p>إمكانية الاستعانة بخبرجي الجامعة لتحسين صورتها واستقطاب الدعم المالي لها.</p> <p>إمكانية عقد اتفاقيات تعاون مع جامعات ذات تصنيف عالمي مرتفع.</p>	الإعلام

المنطلقات والسياقات المرجعية للخطة الإستراتيجية

تنطلق الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة بالمملكة العربية السعودية من عددٍ من المنطلقات والسياقات المرجعية، والتي تمثل دليلاً لها في تحديد أبرز القضايا والمنطلقات الإستراتيجية في ضوء أبرز الاتجاهات المستقبلية في مجال التعليم العالي ومتطلبات سوق عمل المستقبل؛ وذلك سعياً لتعزيز البناء المنهجي لتوجهات الخطة ومسارات المستقبل، حيث تركز منطلقات الخطة على ما يلي:



الشكل(4): المنطلقات المرجعية للخطة الإستراتيجية الخامسة

• أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة:

أعلنت هيئة الأمم المتحدة أن بداية عام 2005م هو بداية عقد التعليم من أجل تنمية مستدامة، وهذا يفرض إدراك التعليم كعنصر أساسي لتحقيق هذه التنمية، وبذلك ظهر مدخل التعليم من أجل التنمية المستدامة، وهو تعليم مدمج الحياة يُعَدُّ مواطنين يتحملون مسؤولياتهم ويقومون بواجباتهم نحو مجتمعاتهم عن طريق اكتساب ما يلزمهم من معارف ومهارات وتقنيات وقيم، فالتعليم لأجل التنمية المستدامة لا يمكن أن يُعنى بالتخصصات التي تؤدي إلى تحسين فهمنا للطبيعة فقط على الرغم من قيمتها، بل يتطلب النجاح في الكفاح لأجل التنمية المستدامة، وفيما يلي أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة خلال عام ٢٠١٥، والتي تحرص الجامعة على تحقيقها:

1. **القضاء على الفقر:** تعمل الجامعة على فتح أبوابها لجميع الطلبة وتدعمهم عبر تقديم المنح أو الرسوم الزهيدة.
2. **القضاء على الجوع:** تسعى الجامعة إلى تنمية معارف ومهارات الطلبة وفق متطلبات سوق العمل العالمية والمحلية؛ بهدف التقليل من نسب البطالة والفقر.
3. **الصحة الجيدة والرفاه:** توفر الجامعة بيئة أكاديمية صحية من خلال إقامة الفعاليات الصحية التي تعنى بصحة الطلبة مع الجهات المختصة، وتوفير الملاعب الرياضية بهدف تحسين جودة الحياة للطلبة، وعقد شراكات ذكية مع الأندية الرياضية والصحية؛ مما يشكل دافعية لمنسوبي الجامعة نحو حياة صحية جيدة.

4. **التعليم الجيد:** تولي الجامعة اهتمامًا كبيرًا بجميع فئات المجتمع لضمان توفير التعليم الجيد، حيث تفتح أبوابها لجميع أفراد المجتمع من مختلف الجنسيات والعمر والجنس والعرق والدين.
 5. **المساواة بين الجنسين:** تؤكد الجامعة دور المرأة وحقوقها من خلال توحيد المقررات والأنشطة بين شطري الطالبات والطلاب، بجانب تنمية القيادات الأكاديمية والإدارية النسائية.
 6. **نقاء المياه والنظافة العامة:** تولي الجامعة اهتمامًا بتوفير مصادر المياه النقية للشرب والاستخدام لضمان توفير جودة الحياة للطلبة داخل الحرم الجامعي.
 7. **طاقة نظيفة بأسعار معقولة:** تشجع الجامعة مبادرات الابتكار في الحفاظ على البيئة، واستغلال الطاقة الشمسية، وتقليل استخدام الطاقة غير المتجددة في مباني الجامعة.
 8. **العمل اللائق ونمو الاقتصاد:** تسعى الجامعة إلى توفير فرص العمل المناسبة والمتنوعة لخريجي وخريجات برامجها، بجانب استقطاب الكفاءات في المجتمع؛ ليساهموا في النمو الاقتصادي.
 9. **الصناعة والابتكار والبنية التحتية:** تحرص الجامعة على توفير الدعم اللازم لتشجيع الابتكارات والأبحاث التقنية لطلبتها وأعضاء هيئة تدريسيها.
 10. **الحد من أوجه عدم المساواة:** تولي الجامعة اهتمامًا بجميع فئات المجتمع بغض النظر عن الجنس أو العرق أو العمر أو الدين من خلال فتح أبوابها للجميع دون تمييز.
 11. **مدن ومجتمعات محلية مستدامة:** تلتزم الجامعة بتوفير بيئة مستدامة ومزدهرة ومنتجة، وذات جودة حياتية مرتفعة من خلال توفير مبانٍ ملائمة وآمنة.
 12. **الإنتاج والاستهلاك المسؤولين:** تولي الجامعة اهتمامًا بالبيئة من خلال السعي لتطوير أنظمة إدارة النفايات بتقليلها، والاعتماد على التقنية في المعاملات الإدارية والأكاديمية لتقليل استخدام الورق.
 13. **العمل المناخي:** تسعى الجامعة لتقديم إجراءات ومبادرات مستدامة للحفاظ على البيئة، ومكافحة تغير المناخ وآثارها من خلال تدشين مبادرات التخضير واستغلال الطاقة الشمسية.
 14. **الحياة تحت الماء:** تلتزم الجامعة بتخفيض مصادر التلوث بشكل عام لتحقيق التنمية، والمساهمة كأفراد في المجتمع من خلال تعزيز الأمن الغذائي.
 15. **الحياة في البر:** تولي الجامعة اهتمامًا بالحفاظ على البيئة من خلال رفع الوعي بأهمية عمليات التشجير، والتشجيع على القيام بها، وتعزيز عمليات التنوع البيولوجي.
 16. **السلام والعدالة والمؤسسات القوية:** تتبنى الجامعة مبادئ الحوكمة الرشيدة والخاضعة لممارسات الشفافية والتشاركية والمساءلة الشاملة على جميع المستويات.
 17. **الشراكات لتحقيق الأهداف:** تحرص الجامعة على تبني الشراكات المجتمعية والأكاديمية المحلية والإقليمية والعالمية لتحقيق التنمية المستدامة.
- **التوجهات العالمية في التعليم (التعليم ٤.٠ نموذجًا):**

نتيجة للثورات التكنولوجية المتلاحقة؛ فإن الجامعة العربية المفتوحة تأخذ بنموذج الجيل الرابع من التعليم وهو التعليم ٤.٠، كنهج هادف للتعليم يتماشى مع الثورة الصناعية الرابعة وحول تحويل مستقبل التعليم باستخدام التقنيات المتقدمة والأتمتة، حيث سيكون الإبداع هو أساس التعليم 4.0، ويؤكد على الحاجة إلى إعداد الطلاب لمواجهة التحديات وجهاً لوجه.

كما يتميز الجيل الرابع من التعليم بسهولة الوصول للتعلم وديمومته Ubiquitous learning، حيث يُمكن التعلّم سواء داخل المؤسسات التعليمية أو خارجها، أي حينما وكلما وأينما وكيفما يشاء المتعلم، BYOD Bring Your Own Device & BYOT Bring Your Own Technology، ممّا من شأنه أن

يساعد على تطوير القدرات بشكل مستمر وتشاركي من قبل الجميع مدى الحياة، ويشمل هذا النموذج أربع ركائز رئيسية، وهي:

– **قابلية التوظيف:** تولي الجامعة اهتمامًا بتعزيز معارف ومهارات الطلبة المهنية والعملية ومهارات القرن الحادي والعشرين من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس والموظفين لحضور البرامج التدريبية وورش العمل؛ بهدف رفع قدراتهم المرتبطة بمهام المستقبل، وذلك لتحويل الطلبة إلى قوى وظيفية مستدامة، ويعتمد إطار قابلية التوظيف على مجموعة من المبادئ كما يلي:

1. الشمولية: تحقيق شمولية التعليم لجميع الطلبة بغض النظر عن الجنس أو العرق أو العمر أو الدين.

2. التعاون: السعي لتحقيق التعاون التشاركي مع قطاعات العمل بشكل مستمر لتوفير الفرص الوظيفية الملائمة للخريجين.

3. الشراكة: إشراك أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة وأرباب العمل لتطوير فهم مشترك لقابلية التوظيف.

– **تجربة الطلاب:** انطلاقًا من كون الطالب محور العملية التعليمية، فإن الجامعة تحرص على إثراء تجربة الطلاب عبر توفير منصات التعلم الحديثة ومصادر التعليم المتنوعة والتقنية في بيئات تعليمية وتعلمية مرنة، كما تحرص على تزويد الطلاب بفرص التعلم الذاتي لتحقيق التعلم مدى الحياة، حيث تركز الجامعة على نظام التعليم المدمج، مع إمكانية الانتقال إلى التعليم الإلكتروني الكامل تحت بعض الظروف والأزمات.

– **التميز البحثي:** سعيًا من الجامعة لتحقيق التميز العلمي والبحثي فإنها تدرك قيمة التعاون والشراكة في تبني إستراتيجيات علمية تعاونية، حيث تعمل بشكل دوري على تجديد العلاقات والشراكات العلمية والبحثية والأكاديمية عبر عقدتها مع مؤسسات التعليم العالي المحلية والإقليمية والعالمية.

– **المجتمع:** تعد الجامعة العربية المفتوحة سباقة في تبني نموذج التعليم المدمج الذي يسمح للطلاب بالوصول إلى التعليم الجامعي بمرونة عالية في دمج التعليم الإلكتروني بالتعليم المباشر، كما تحرص الجامعة على فتح أبوابها للمجتمع المحلي وبناء جسور التواصل والشراكة معهم، وتشجع أعضاء هيئة التدريس وطلبتها على إجراء المشاريع والأبحاث التي تخدم المتطلبات المحلية والوطنية.

• التوجهات الإقليمية:

على سبيل المقارنة، من أبرز الاستراتيجيات الوطنية للتعليم العالي على النطاق الإقليمي هي الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي لدولة الإمارات لعام ٢٠٣٠، حيث تؤكد الإستراتيجية على أهمية تزويد الطلبة بالمهارات الفنية والعملية لدفع عجلة الاقتصاد في القطاعين الحكومي والخاص، وتخرج أجيال من المتخصصين والمحترفين في القطاعات الحيوية ليكونوا ركيزة رئيسية في بناء اقتصاد معرفي، وبشاركوا بفاعلية في مسارات الأبحاث وريادة الأعمال وسوق العمل.

ترمي الإستراتيجية إلى تطوير نظام تعليمي بالتركيز على تقديم ٣٣ مبادرة أساسية تقوم على أربع ركائز رئيسية هي: (الجودة، الكفاءة، الابتكار، والمواطنة)، حيث تتسق هذه المبادئ مع ما تسعى الجامعة إلى تحقيقه في ممارساتها وسلوكياتها التنظيمية كما يلي:

1. **الجودة:** تهدف الجامعة العربية المفتوحة إلى تطبيق معايير الجودة العالية لدعم التميز والتنافس المحلي والعالمي.
2. **الكفاءة:** تولي الجامعة اهتمامًا ببناء نظام تعليمي متكامل، وبرامج أكاديمية ذات مخرجات تعليمية عالية.
3. **الابتكار:** تعمل الجامعة على تطوير بيئة محفزة للابتكار والمشاريع والأبحاث العلمية من خلال توفير الدعم المعنوي والمالي للطلبة وأعضاء هيئة التدريس للمساهمة في رفع الاقتصاد المعرفي.
4. **المواطنة:** تسعى الجامعة إلى بناء أجيال متلاحقة مؤهلة للتنافس في سوق العمل بقطاعيه العام والخاص من خلال تصميم وطرح البرامج الأكاديمية والدورات والورش التدريبية، بجانب بناء الشراكات التي تُعنى بذلك.

• التوجهات في أسواق العمل العالمية والمحلية ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

وفقًا للتقرير الصادر عن منتدى الاقتصاد العالمي والتقارير الدولية التي تُعنى بدراسة وظائف المستقبل، فإن الوظائف الأكثر طلبًا ستكون في مجال تقنية المعلومات والأمن المعلوماتي والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات وبرمجتها، بجانب الوظائف كأخصائي نانو التقنية، ومهندسي الطابعات ثلاثية الأبعاد، كما ظهرت بعض الوظائف في مجال الصحة والتغذية، ومجال علماء الأوبئة والأحياء الحيوية، ومختصي الطاقة البديلة، كذلك في مجال إدارة الأعمال والمال، وستظهر الحاجة إلى مختصي التسويق الإلكتروني بشكل أكبر، ومختصي ضمان الجودة والأداء، ومسؤولي التعاملات المالية والرقمية؛ وعليه تبرز الحاجة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلبة في مختلف هذه المجالات.

إضافةً إلى ذلك، قدم منتدى الرياض الاقتصادي دراسة استشرافية لوظائف المستقبل في المملكة العربية السعودية، حيث أشارت الدراسة إلى التوجهات المستقبلية العالمية والمحلية بالمملكة العربية السعودية بحسب أهميتها، وهي على التوالي: (التقنية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، التشريعية، والبيئية)، كما أشارت إلى مجموعة من أبرز المقترحات لمواكبة وظائف المستقبل، ومنها: تنمية روح المبادرة وريادة الأعمال، توأمة الجامعات السعودية مع الجامعات التقنية المتقدمة لمواكبة التغير التقني، واستخدام طرق تدريس مبتكرة تقنيًا.

كما تشمل رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ أهدافًا واسعة من بينها أهداف اقتصادية واجتماعية وتنموية تستهدف تجهيز المملكة لمرحلة ما بعد النفط، وبناءً على ما تتضمنه الرؤية؛ فإنها تستوجب على جميع المؤسسات خاصة مؤسسات التعليم العالي التفاعل الحقيقي معها، حتى يكونوا شركاء فيها بالارتقاء بأعمالهم ومضاعفة عطائهم، وتعتمد الرؤية على ثلاثة محاور رئيسية، وهي: (مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح)، وهذه المحاور تتكامل في سبيل تحقيق أهدافها، ومن أبرز أهداف رؤية المملكة المتعلقة بالتعليم ما يلي:

1. ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن.
2. تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة احتياجات سوق العمل المستقبلية.
3. تنمية مهارات الشباب وحسن الاستفادة منها.

وتتواءم هذه الأهداف مع مساعي الجامعة العربية المفتوحة في تطوير برامجها ومناهجها الدراسية؛ لتتسق مع متطلبات سوق العمل بمتانة وجودة مخرجاتها التعليمية ليكون طلبتها أفرادًا مبادرين في مجتمعهم الحيوي، بجانب سعيها إلى بناء قدرات الطلبة وتطوير مهاراتهم وتعزيزها من خلال المناهج الدراسية ومتطلباتها والمشاريع العملية والعلمية؛ ولذلك طورت منظومتها الخاصة بمؤشرات الأداء لمتابعة مخرجاتها وخططها الإستراتيجية والتشغيلية، وتؤمن الجامعة ببناء شراكات فاعلة مع قطاعات التعليم العالي المحلية والإقليمية والعالمية؛ بهدف تنمية الشراكات الأكاديمية التي تطور مهارات أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة بصورة مستدامة.

وفي ذات السياق، فإن الجامعة العربية المفتوحة تتسق في غاياتها وأهدافها مع ما جاء به برنامج تنمية القدرات البشرية المنطلق من رؤية المملكة ٢٠٣٠، والذي يسعى إلى إعداد مواطن منافس عالميًا من خلال تعزيز القيم، وتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل، وتنمية المعارف، كما يستهدف البرنامج تطوير أساس تعليمي متين للجميع يسهم في تحضير الشباب لسوق العمل المستقبلي المحلي والعالمي، وتوفير فرص التعليم مدى الحياة، ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال؛ وعليه يتضح اتساق ما تسعى إليه الجامعة مع المتطلبات الوطنية في المملكة العربية السعودية، إضافةً إلى أن الجامعة تبذل جهودًا لتعزيز جهود مكافحة أزمة المناخ تحت مظلة مبادرة السعودية الخضراء من خلال تنفيذ مجموعة متنامية من المبادرات والأنشطة التخضيرية في حرم الجامعة.

كما تتسق الجامعة في غاياتها وأهدافها مع برنامج التحول الوطني الذي يسعى إلى تعزيز ثقافة العمل التطوعي والابتكار وريادة الأعمال، وضمان توفير التخصصات المطلوبة لسوق العمل، وتمكين ذوي الإعاقة، بجانب اتساق غايات وأهداف الجامعة مع برنامج جودة الحياة الذي يهدف إلى تعزيز الرفاهية البدنية والترفيهية والثقافية للطلاب، حيث توفر الجامعة في حرمها الجامعي ملاعب مجهزة لممارسة مختلف الرياضات لكلا الجنسين، كما توفر عدد من البرامج الترفيهية الثقافية بصورة دورية، إضافةً إلى اتساق غايات وأهداف الجامعة مع كلٍّ من برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية وبرنامج صندوق الاستثمارات العامة وبرنامج التخصيص وبرنامج تطوير القطاع المالي الذي يسير إلى تعزيز مجالات ريادة الأعمال؛ وعليه فالجامعة العربية المفتوحة سعت لتوفير برامج إدارة الأعمال في مختلف المسارات الحديثة.

مقارنات مرجعية إستراتيجية:

أُجريت عدد من الدراسات التحليلية لعددٍ من الخطط الإستراتيجية لمجموعة من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية؛ للاستفادة من تجاربها في بناء الخطط الإستراتيجية، حيث أُختيرت ثلاث جامعات للمقارنة المرجعية، وروعي في اختيارها اتساق نظامها التعليمي بنظام التعليم المدمج الذي تتبناه الجامعة العربية المفتوحة، كما روعي موقعها الجغرافي وعدد الطلبة الملتحقين بها، وأن تكون مجالات عمل الجامعة تغطي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

الرؤية والرسالة والقيم

الرؤية

جامعة عربية مفتوحة رائدة في جودة التعليم للجميع وتطوير مجتمع المعرفة

مقتضيات الرؤية:

تشكل رؤية الجامعة الصورة المثلى والحلم أو الوضع المستقبلي الذي تستهدف الوصول إليه، وقد صيغت الرؤية وفق المقتضيات التالية:

الريادة:

الجامعة العربية المفتوحة هي رائدة التعليم العالي الرقمي الحديث والمرن في المملكة العربية السعودية؛ فقد أسست عام 2001 وبدأت بالتدريس منذ عام 2002. وهي جامعة رائدة في طرق التدريس

والتعلم التي تدمج ما بين مكتسبات التعليم الحضوري والتعليم الإلكتروني المبني على التقنيات الحديثة التي أثبتت فعاليتها في الدول المتقدمة، وتمكن الجامعة من ينتسب إليها من تحقيق أهدافه المهنية والحياتية، وفي الأوقات والأماكن المناسبة له، متخطية حواجز الزمان والمكان بحيث توفر التعليم للطلاب من أي مكان وفي أي وقت، كما تتميز الجامعة بخصائص الريادة وهي:

- امتلاك الأهداف ودعمها بالعديد من الآراء والأفكار القويّة والجديدة.
- وضوح الرؤية التي تسعى إلى تحقيق الهدف.
- تقوية الذات، ودعمها بالتفاؤل والأمل.
- صنع إستراتيجية تمكّن من تحويل الهدف المخطط له إلى واقع.
- أخذ المبادرة وأخذ المخاطر المحسوبة مسبقاً.
- صنع القرارات المختلفة.
- العمل على التوسع وإقناع جامعات رائدة أخرى بالتعاون والتوأمة.

جودة التعليم:

تقدم الجامعة تعليماً عالي الجودة؛ بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية، وتحقيق نقلة نوعية من خلال تطبيق حزمة من الإجراءات والأنظمة التعليمية والتقنية، وتوثيق البرامج التعليمية المختلفة. ولتحقيق ذلك تبنت الجامعة الأسس التالية في الجودة لضمان جودة مخرجات الجامعة من الخريجين، ولتلبية احتياجات سوق العمل من المهارات التي تقوم على التفكير والبحث والنقد والتحليل والشخصية القويّة والقدرة عن التعبير عن الرأي:

- جودة المقررات الدراسية والمناهج العلميّة .
- مبادئ الفاعلية المؤسسية وضمان جودتها ضمن الأطر التربويّة والتعليميّة والإداريّة العالمية.
- جودة البنية التحتية والتقنية والمرافق العامة.
- جودة المخرجات التعليمية وتبني نظام الممتحنين الخارجيين .
- التحسين المستمر.
- التطوير المستمر لجميع برامجها ومقرراتها الدراسية من خلال الشراكة مع الجامعات العالمية ومن خلال مراكز تطوير البرامج والمقررات التي تمتلكها هذه الجامعات العالمية.

التعليم للجميع:

تعتبر الجامعة العربية المفتوحة التعليم حقاً للجميع، وهو حجر الزاوية الأساسي لكل مجتمع؛ بما يضمن التعليم الشامل، والعدل، والجيد، وترقية فرص التعلم للجميع مدى الحياة بغض النظر عن العمر أو الجنس أو الوضع المالي أو الوضع الاجتماعي أو الوضع الصحي أو الوضع الوظيفي أو الانتماء الديني أو التوجه الفكري للأفراد، وبغض النظر عن الظروف المكانية والزمانية. وتتبنى الجامعة المادة رقم 26 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان التي تنص على التالي " التعليم حق لأي شخص". بل تؤمن أن التعليم هو "جواز سفر للتطور الإنساني" الذي يفتح الأبواب ويوسع الفرص والحريات. وتسعى الجامعة إلى إنشاء المرافق التعليمية التي تراعي الفوارق بين جميع الفئات المختلفة.

تطوير مجتمع المعرفة

تعمل الجامعة أيضاً على تطوير مجتمع المعرفة؛ وهو المجتمع الذي يُتيح لأفراده خبرة امتلاك المعلومات، وإنتاجها، ونقلها، وبنائها، وتبادلها، عن طريق التقنيات الحاسوبية، والمعلوماتية، والفضائية

- المُتعدّدة، وتوظيفها؛ لتحسين مستوى حياة الإنسان، وخدمته. ومن أهم خصائص مجتمع المعرفة التي تسعى الجامعة إلى تحسينها المستمر هي:
- النهوض بالمجتمع والارتقاء بمستواه من خلال البحث العلمي، والابتكار الذي يستهدف إنتاج المعارف، وتوليدها وتوظيفها ونشرها ومشاركتها مع شرائح واسعة وتبني العلماء، والباحثين، والمُبدعين.
 - إتقان صناعة المعلومات، ونشرها، وتوزيعها، وتبادلها، واستخدامها، وما إلى ذلك من أمور بحيث تكون مُتاحة لجميع الأفراد .
 - توفير البنية التحتية لتقنيات الاتصالات والمعلومات والاعتماد على أنظمة الإدارة الإلكترونية، والإدارة الإبداعية، وإدارة المعرفة، حيث تُعتبر هذه الطُّرق غير نمطيّة.
 - إعداد الموارد البشرية المُدرّبة والمُتميّزة والتي تتّصف بالمقدرة على الإبداع والابتكار والتأثير في المجتمع وقيادته، حيث إن الموارد المؤهلة تحرك عجلة التنمية وتستفيد منها .
 - تنمية التعلُّم الذاتي والتعليم المستمر مدى الحياة والتحول نحو التعليم الإلكتروني الافتراضي بدلًا من النمطيّة السائدة في التعليم.
 - التركيز على العمل الذهني، وذلك من خلال حلّ المشكلات، وتنمية الفُرص أمام الفرد، وغيرها من الأمور.
 - خدمة وتنمية المجتمعات المحلية من خلال التزام الجامعة بالمسؤولية تجاه تقدم المجتمعات وتطويرها والمساهمة في ازدهارها.

الرسالة

تقديم تعليم عالي الجودة لجميع فئات المجتمع وتزويدهم بمهارات سوق العمل من خلال بيئة تعليمية تقنية متطورة جاذبة، ونموذج تعليمي مرّن يتخطى العوائق الزمنية والمكانية؛ والعمل على تطوير مجتمع العلم والمعرفة من خلال توفير بيئة محفزة للبحث العلمي وحاضنة للابتكار؛ والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية.

مقتضيات الرسالة:

تشكل رسالة الجامعة دستوراً وغيابها أو سبب وجودها وطبيعة عملها، والخدمات التي تقدمها والفئات التي تستهدفها، وقد تطورت رسالة الجامعة منذ أن شهد التعليم العالي تحولاً كبيراً نتيجة عوامل عديدة منها العولمة والمنافسة والاحتياجات المتجددة لسوق العمل؛ إذ ازدادت أعداد الطلبة في بعض التخصصات بسبب المتغيرات السريعة في وسائل الاتصال وتقنياته وظهور اقتصاد المعرفة؛ مما دفع الجامعة إلى استخدام التقنيات الحديثة والوسائل الداعمة لقدراتها التنافسية. وتؤمن الجامعة أن التعليم هو المحرك الأساسي للعلوم المتعددة التي أسهمت في بروز مجتمع المعرفة أو اقتصاد المعرفة، وهو العملية التراكمية للمعرفة التي تسهم في تقدم وتطور المجتمعات، ومستعينة في ذلك بتطبيق نظم الجودة التي تُعطي لمؤسسات التعليم العالي المرونة الكافية للارتقاء نحو مستقبل أفضل ونحو إتاحة المجال لإظهار سماتها ومواطن تميزها. ولقد صيغت الرسالة وفق المقتضيات التالية:

تعليم عالي الجودة:

تتبنى الجامعة جودة عالية من التعليم الجامعي، تتألف في أساسها من مجموعة من البرامج والمناهج التدريسية التخصصية المستقاة من الجامعات العالمية وعلى رأسها حاليًا الجامعة المفتوحة في بريطانيا. هذه البرامج والمناهج يجري تحديثها باستمرار من قبل مراكز التطوير لدى هذه الجامعة. يضاف إلى ذلك

المعايير والإجراءات والقرارات التي يؤدي تنفيذها إلى تحسين البيئة التعليمية، بحيث تشمل الجودة الأكاديمية و المؤسسية لجميع المؤسسات التعليمية التابعة لها بأطرها وأشكالها المختلفة، والهيئة التدريسية والإدارية في الدول التي توجد فيها الجامعة، بالإضافة إلى أحوال الموظفين الدائمين وغير الدائمين بالمنظومة التعليمية التابعة لها. وتركز الجامعة على جودة المخرجات التعليمية وعلى دور الممتحنين الخارجيين في ضمانها وعلى متانة منظومتها التقنية.

جميع فئات المجتمع:

تتبنى الجامعة إتاحة التعليم لجميع فئات المجتمع، ولكل راغب فيه بشكل يضمن شمولية التعليم الجيد المنصف للجميع، وتكافؤ الفرص والعدالة والمساواة، ويعزز فرص التعلم مدى الحياة، ويركز على تمكين المرأة، وإشراك الفئات العمرية كافة دون تمييز بسبب العرق أو الجنس أو الدين.

مهارات سوق العمل:

تسعى الجامعة إلى مواكبة متطلبات سوق العمل والتوجهات المستقبلية من خلال طرح برامج جديدة، وتحديث برامجها بشكل مستمر للوصول إلى خريجين يلبيون حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية وسوق العمل، مستخدمة في ذلك التقنيات الحديثة في التعليم وفي الوسائل الداعمة لقدراتها التنافسية، وتركز الجامعة على تعزيز مهارات حل المشكلات، ومهارات التواصل، والمهارات الرقمية، والمهارات الناعمة، ومهارات الذكاء العاطفي، والقدرة على التفاوض، ومهارات ريادة الأعمال.

بيئة تعليمية تقنية متطورة جاذبة:

تحرص الجامعة العربية المفتوحة على توفير بيئة تقنية مجهزة بأحدث ما توصلت إليه تقنيات المعلومات والاتصالات، لضمان حسن سير العمليتين الأكاديمية والإدارية ولدعم اتخاذ القرار في الجامعة.

نموذج تعليمي مرن:

تتبنى الجامعة العربية المفتوحة نموذجًا تعليميًا مرناً يعتمد على التعلم الذاتي، والتعلم من أي مكان وفي أي وقت، وتحرص على توفير القدر اللازم من المعرفة والمهارات من خلال:

- اللقاءات الصفية.
- لقاءات الفصول الافتراضية.
- المحتوى الرقمي.
- النشاطات المتزامنة.
- النشاطات غير المتزامنة.
- القياس الدقيق والعادل لمخرجات التعليم.

تطوير مجتمع العلم والمعرفة:

تدعم الجامعة البحث العلمي، وتعمل على إيجاد بيئة محفزة للابتكار والإبداع، وزرع ثقافة العمل، وتوجيه الباحثين للاهتمام بقضايا المجتمع في مجالات الحياة الحيوية، وبناء كوادر علمية وفكرية قادرة على استشراف المستقبل؛ وذلك من خلال مواصلة الدعم المالي والإنفاق على البحث العلمي والشراكات مع الجهات الخارجية واستقطاب مختلف الطاقات والكفاءات العلمية والفكرية لإنتاج الأفكار الإبداعية، ولدفع عجلة التنمية في المجتمعات المحلية.

تحقيق التنمية المستدامة:

تعمل الجامعة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وتعزيز الجامعة مفهوم التنمية المستدامة لدى الأفراد والجماعات من خلال الأخذ بمبدأ التعليم من أجل التنمية المستدامة

باعتبارها دعوة عالمية للعمل على إنهاء الفقر وحماية الكوكب وضمان تمتع جميع الناس بالسلام والازدهار بحلول عام 2030.

قيم الجامعة

تشكل القيم التي يتوجب على العاملين في الجامعة فهمها وتحويلها إلى أفعال وسلوكيات، وتصف السلوك المؤسسي والتصرفات التي لا تخضع للمساومة، وتمكّن الأفراد من اتخاذ القرارات وخاصة في حالات عدم التأكد، وفي ما يلي قيم الجامعة العربية المفتوحة:

1. التعاون:

يمثل التعاون إحدى الركائز الأساسية المطلوبة لنجاح الأنشطة الجماعية كافة، وتتبنى الجامعة التعاون والعمل بروح الفريق كأحد القيم الأساسية المطلوبة لنجاح أنشطتها الأكاديمية والبحثية والإدارية المساندة، وهو من القيم التي تشجع الجامعة منسوبيها على ممارستها في الأنشطة كافة التي يقومون فيها. هذه القيمة تنبع من طبيعة انتشار الجامعة في مدن متعددة ذات ثقافات مجتمعية وبيئات سياسية واقتصادية واجتماعية متنوعة، وبالتالي فإن العمل الجماعي بروح الفريق، والتعاون والاحترام ضرورة لضمان تحقيق الجامعة لأهدافها ورسالتها، وقرارات مجالسها. تؤمن الجامعة بضرورة وجود الاحترام المتبادل بين الأطراف كافة بغض النظر عن النوع أو العرق أو الدين، وبأن التعاون يعظم النتائج ويوجه الجهود لتعظيم الفائدة، ويطلق الطاقات ويوظف الكفاءات، ويعكس رفضها للعمل بشكل معزول.

2. الشفافية:

تمثل الشفافية أحد المتطلبات لضمان الانفتاح، ومشاركة المعلومات ومواجهة الشائعات، والتي تُبنى عليها المساءلة وهما معًا يمثلان الضمان المطلوب لنجاح الحوكمة المؤسسية ومكافحة الفساد، وتحمل الجامعة الأفراد مسؤولية أفعالهم وقراراتهم، وتطبيقها ضمن الصلاحيات المنوطة بهم.

3. النزاهة:

تمثل الممارسات النزهة الأساس الذي تقوم عليه أعمال الفريقين الأكاديمي والإداري في الجامعة، وتقتضي بأن يكون الجميع فوق الشبهات، وأن يتعاملوا بمهنية وأمانة وبشكل بعيد عن الأهواء والمصالح الشخصية، ودون انحياز لأي طرف أو اتجاه أو طائفة، وتتطلب الأمانة الالتزام بأداء المهام بشكل مهني ومحايد وملتزم باللوائح والسياسات المعمول بها في الجامعة، وتسعى الجامعة إلى أن يتبنى طلبتها وخريجوها النزاهة والأمانة والمسؤولية من خلال الممارسة العملية.

4. الإتقان:

في إطار سعي الجامعة لتخريج دفعات متميزة علميًا، فإن الإتقان أو الجودة تمثل قيمة في غاية الأهمية للعملية التعليمية، ولأنشطة البحث العلمي، والأنشطة الإدارية المساندة، وهو ما ينعكس إيجابًا على تميز الجامعة في محيطها.

5. العدالة:

تسعى الجامعة لسيادة قيمة العدالة بين منسوبيها وطلبتها من خلال سعيها لتحقيق التوازن، وحفظ الحقوق للجميع، والحرص على إعطاء كل ذي حق حقه، وتقوم على المساواة بين الجميع أمام القانون، والإنصاف عند اتخاذ القرار دون تحيز أو تمييز.

القضايا والغايات والمؤشرات الإستراتيجية ومؤشرات الأداء

القضايا الاستراتيجية

حُددت القضايا الإستراتيجية التالية بناءً على نتائج تحليل الوضع الراهن للجامعة، وتحليل الفجوات، وبالاستناد إلى المنطلقات المرجعية التي اعتمدها الجامعة من توجهات عالمية ورؤى محلية وإقليمية ودولية، واتجاهات أسواق العمل:

مسلسل	عنوان	التفصيل
ق1	المواءمة مع سوق العمل	من أجل رفد سوق العمل بالموارد البشرية المؤهلة لسد احتياجاته من حيث نوعية الخريجين، وتعزيز قدراتهم التنافسية ونوعية البرامج الأكاديمية ومواءمة مخرجاتها لمتطلبات سوق العمل.
ق2	التميز المؤسسي	التحول إلى مؤسسة مستدامة ذات موارد مالية متنوعة وتتمتع بحوكمة رشيدة تتميز بالكفاءة المالية والإدارية قادرة على توسيع انتشارها في المجتمع للمساهمة في نشر العلم والمعرفة.
ق3	التجربة التعليمية	تعزيز تميز وريادة الجامعة في التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني والرقمي والتركيز على تزويد الطالب بتجربة تعليمية فريدة تمكنه من تطوير مهارات المستقبل والتعلم الذاتي والتجربي والتعلم المستمر مدى الحياة وتجذر ثقافة التنوع والتعايش وتقبل الآخر.
ق4	المسؤولية والشراسة المجتمعية	تنمية المسؤولية والشراسة المجتمعية للجامعة وتعزيز الخدمات التنموية والاستشارية بما يخدم عملية تطوير المجتمع.
ق5	البحث العلمي والابتكار	تعزيز البحث العلمي في الجامعة، ورعاية الابتكار والشراقات البحثية والحاضنات التكنولوجية بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة، وبناء شراقات فاعلة مع الصناعة، والقطاعين العام والخاص؛ لتطوير الأعمال وريادتها والمساعدة في حل المشكلات.
ق6	تنمية الموارد البشرية	تنمية الكوادر الأكاديمية والإدارية ورعايتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والارتقاء بأدائهم، وتطوير المهارات والقدرات البحثية لأعضاء هيئة التدريس، ودعم إسهاماتهم العلمية والفكرية وتمكينهم من بناء شراقات علمية عالمية.
ق7	بنية تقنية داعمة لعمل الجامعة	دعم برامج التحول، الرقمي ورفع كفاءة وقدرة البنية التحتية المعلوماتية في الجامعة؛ لدعم البرامج الأكاديمية والإدارية وتوظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة والبيانات الهائلة والذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار.
ق8	الصورة الذهنية والمحتوى الإعلامي	تحسين صورة الجامعة الذهنية وتطوير محتواها الإعلامي وتسويق نشاطاتها وبرامجها والحاجة إلى بناء علاقات وشراقات دولية تعزز مكانتها محليا وإقليميا ودوليا.

التوجهات الإستراتيجية

أولاً: جامعة تدريسية تقدم برامج متوائمة مع متطلبات سوق العمل ومع التغيرات الحادثة باستمرار في وظائف المستقبل:

- تدريس نوعي معتمد من المؤسسات والهيئات الوطنية.
- برامج متوائمة مع متطلبات سوق العمل.
- برامج تركز على التغيرات في وظائف المستقبل.

ثانياً: الإسهام في البحث العلمي وفي الابتكار:

- البحث التطبيقي Applied Research الذي ينفذ المجتمع مع تنوع في المساهمة المجتمعية.
- نقل المعرفة Knowledge Transfer أيضاً كنوع من تحويل المعرفة إلى تطبيقات تصبّ في مصلحة المجتمع، وإسهام الكوادر الجامعية في تبسيط المعرفة ونقلها للمجتمع في قوالب تطبيقية مفيدة.

ثالثاً: الاستدامة المالية:

- تنويع مصادر دخل الجامعة، وعدم الاعتماد على مصدر واحد (الرسوم الدراسية).
- استغلال موارد الجامعة في استثمارات آمنة.
- إنشاء صناديق وقفية تصبّ في مصلحة تعليم الطلبة الأقل حظاً، لمساعدتهم في التغلب على التعثر الدراسي الناتج عن تدني قدرتهم على سداد الرسوم.
- التبرعات والهبات وتكثيفها والتسويق لها.
- التوسع الجغرافي:
 - التوسع الجغرافي في مدن المملكة العربية السعودية.
 - فتح برامج في مجالات مطلوبة في سوق العمل: مثل الهندسة، العلوم الطبيعية، العلوم التطبيقية.

رابعاً: التميز الأكاديمي :

- زيادة التميز الأكاديمي فيما يخص نوعية البرامج المقدمة.
- زيادة التميز الأكاديمي فيما يخص تقويم مخرجات التعليم والممتحنين الخارجيين.
- إفادة المجتمع من خبرات الجامعة في المجالات التالية:
 - التعلم المدمج، والإلكتروني، والرقمي والافتراضي الكامل.
 - نموذج الجامعة الفعلي القرن المتوافق مع مختلف الظروف والأحوال الطارئة.
 - تعزيز مهارات الحياة والتعلم الذاتي والاستخدام التقني واللغات العالمية.

خامساً: التحول الرقمي والبنية التقنية:

تعزيز قدرات الجامعة الرقمية وبنيتها التحتية وأنظمتها المعلوماتية، ودعم برامج التحول الرقمي، وتوظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة وخصوصاً أدوات الذكاء الاصطناعي في العمليات الأكاديمية والإدارية كافة لجعل التعليم أكثر فاعلية وأكثر مرونة وأكثر تأقلاً مع متطلبات التعليم 4.0، وكذلك تطويع هذه التقنيات والأدوات لتطوير العمليات الإدارية ولدعم اتخاذ القرار.

سادساً: المسؤولية والشفافية المجتمعية:

تعزيز وتكبير مجال الشراكة المجتمعية، وتطوير برامج تصبّ في مصلحة المجتمع بالتشارك مع المؤسسات المجتمعية المعنية بالمسؤولية المجتمعية.

سابعاً: تطوير كفاءات الموارد البشرية وتطبيق عدالة تقويم الأداء.

الغايات والأهداف الإستراتيجية

لقد طُورت الغايات والأهداف الإستراتيجية، لمعالجة القضايا الإستراتيجية، ولردم الفجوات التي أظهرتها دراسة الفجوات، مع الأخذ بعين الاعتبار مدخلات الخطة التي أُشير إليها سابقاً، وبناءً على نتائج مجموعات العمل واللقاءات والاجتماعات العديدة التي نُظمت على مستوى القيادات ولجان التخطيط، وبشكل يلبي متطلبات أصحاب المصلحة كافة، وذلك على النحو التالي:

الغاية الأولى (غ 1) تعزيز التميز الأكاديمي:

ترتبط هذه الغاية بشكل وثيق بتميز الجامعة العربية المفتوحة النوعي في المجالات الأكاديمية، وضرورة تعزيز هذا التميز لتلبية احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية من البرامج والتخصصات الأكاديمية، والمحافظة على مرونة الفرص التعليمية وعلى الجودة الأكاديمية. كما تؤكد على محورية الطالب في عمل الجامعة، من خلال سعيها لتحسين نجاحه خلال دراسته ومتابعته بعد التخرج، والحرص الشديد على تزويده بمهارات القرن الحادي والعشرين، ومهارات السوق التي يحتاجها حالياً ومستقبلاً، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1هـ: تطوير واستحداث برامج وتخصصات تلبي احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية.

2هـ: تحقيق أعلى معايير الجودة الأكاديمية والمؤسسية.

3هـ: تزويد الطالب بمهارات المستقبل ومهارات سوق العمل.

4هـ: تحسين التواصل مع الخريجين وأرباب العمل.

5هـ: تحسين نجاح الطالب قبل وبعد التخرج.

الغاية الثانية (غ 2) دعم البحث العلمي وتشجيع الابتكار والريادة:

تعمل هذه الغاية على تطوير وبناء منظومة بحث علمي في الجامعة العربية المفتوحة تعزز من الإنتاج البحثي كمّاً ونوعاً، مع التركيز على التطلعات والاحتياجات المجتمعية، وتتماشى مع القضايا والتوجهات الإقليمية والعالمية، وتخدم أهداف التنمية المستدامة، وتعمل على تعزيز الشراكات البحثية بين أعضاء هيئة التدريس في الفروع وكذلك مع الباحثين الدوليين من خارج الجامعة. وكما توضح التزام الجامعة برفع مخصصات البحث العلمي، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على استقطاب التمويل لأبحاثهم ومؤسسات تمويل البحث العلمي المحلية والإقليمية والدولية. كما تعمل هذه الغاية على دعم وتطوير منظومة الابتكار وريادة الأعمال في الجامعة. وقد حُددت الأهداف التالية لتحقيق هذه الغاية:

6هـ: تطوير البحث العلمي كمّاً ونوعاً وفق الأولويات المحلية والتوجهات العالمية وأهداف التنمية

المستدامة.

7هـ: بناء شراكات بحثية نوعية بينية وخارجية.

8هـ: رفع مخصصات البحث العلمي من الإيرادات الداخلية والخارجية.

9هـ: دعم وتطوير الابتكار وريادة الأعمال بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الغاية الثالثة (غ 3) إثراء وتحسين التجربة الطلابية في ضوء التطورات العالمية:

تعكس هذه الغاية نهج الجامعة العربية المفتوحة في الاهتمام بطلبتها ورعايتهم، وحرصها على تزويدهم بتجربة تعليمية فريدة تمكنهم من تطوير مهاراتهم القيادية والحياتية والاجتماعية وكذلك مهارات ريادة الأعمال والابتكار، كما تؤكد التزام الجامعة بتقديم خدمات تتمركز حول الطالب وتركز على إثراء تجربته الجامعية، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١٠هـ: تطوير وتحسين خدمات الطلاب وتجربتهم الجامعية.

١١هـ: تنمية وتطوير مهارات الطلاب القيادية والحياتية والاجتماعية.

١٢هـ: تنمية وتطوير مهارات ريادة الأعمال والابتكار لدى الطلاب.

الغاية الرابعة (غ 4) ضمان الاستمرارية المؤسسية واستدامة الموارد المالية:

تؤكد هذه الغاية حرص الجامعة العربية المفتوحة على أن تكون مؤسسة تتسم بالاستدامة والاستمرارية، من خلال دعم النهج المؤسسي الذي اختطته الجامعة لنفسها، وحرصها على تطوير منظومة فعالة لإدارة المخاطر، وتنويع مصادر تمويل دخلها، والتزامها بالاستخدام الأمثل لمواردها، وسعيها للحفاظ على ميزاتها التنافسية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١٣هـ: تطوير وتنفيذ منظومة مؤسسية لتحقيق الاستمرارية ولضمان فعالية إدارة المخاطر.

١٤هـ: تنويع وتوسيع مصادر دخل الجامعة وتمويل النفقات.

١٥هـ: استمرار الحفاظ على الميزة التنافسية للجامعة وتعزيز استدامتها بميزات إضافية.

الغاية الخامسة (غ 5) تعزيز أفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة لتوفير بيئة عمل داعمة وإيجابية:

تسعى الجامعة في هذه الغاية إلى تعزيز ممارسات الحوكمة الشاملة، وتطوير وتطبيق الإجراءات والعمليات، واتخاذ القرار في إطار من التشاركية والشفافية والمساءلة، كما تؤكد حرصها على الاستمرار في تحسين الأنظمة والإجراءات الأكاديمية والإدارية والمالية، من خلال تنفيذ الأهداف التالية:

١٦هـ: تطبيق التشاركية والشفافية والمساءلة على حوكمة اتخاذ القرار في الجامعة.

١٧هـ: الاستمرار في تحسين نظم وإجراءات العمل الأكاديمي والإداري والمالي.

الغاية السادسة (غ 6) توسيع برامج المسؤولية والشراكة المجتمعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة:

تركز هذه الغاية على ترسيخ دور الجامعة في تنمية مجتمعاتها المحلية من خلال تعزيز برامج الشراكة والمسؤولية المجتمعية الفاعلة. وتستهدف التوسع في رعاية طلبتها بالتعاون مع الأطراف خارج الجامعة وداخلها كافة من خلال تنمية صندوق الطالب؛ وتواصل برامجها التوسعية لنشر الشمول التعليمي داخل المملكة العربية السعودية، كما تواصل الجامعة مسيرتها في المساهمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة وذلك من خلال الأهداف التالية:

١٨هـ: إنشاء صندوق رعاية الطلاب المتميزين، ومن ذوي الهمم، وممن يعانون من مشكلات اقتصادية وفقد العائل، بالتشارك مع الجهات الخارجية ذات العلاقة.

١٩هـ: تعزيز برامج الشراكة والمسؤولية المجتمعية بما يسهم في تنمية المجتمعات المحلية.

٢٠هـ: التوسع الجغرافي في المملكة العربية السعودية.

٢١هـ: المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠.

الغاية السابعة (غ 7) تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير حلول ذكية وأمنة بما يعزز التحول الرقمي:

تسعى الجامعة في هذه الغاية إلى تعزيز متانة بنيتها التحتية الرقمية، وتوظيفها بالشكل الأمثل في خدمة برامج التحول الرقمي في التعليم والبحث العلمي والجوانب الإدارية كافة، وتعمل على مواكبة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، كما تعمل على توفير حلول وخدمات متطورة ومبتكرة لخدمة الأطراف ذات العلاقة كافة، كما تستهدف التوسع في توظيف ذكاء الأعمال لدعم الجوانب الأكاديمية والإدارية كافة ولتعزيز كفاءتها، كما تسعى لأن تكون بنيتها التحتية وخدماتها الرقمية آمنة، وذلك من خلال الأهداف التالية:

٢٢هـ: الوصول إلى أعلى توظيف للتكنولوجيا في التعليم والبحث العلمي بما يعزز التحول الرقمي

الشامل في الجوانب الأكاديمية والبحثية.

23هـ: استمرار تطوير البنية التحتية التقنية ورفع كفاءتها ومرونتها بما يتواءم مع التطورات السريعة

في التكنولوجيا وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة لتحسين جودة الخدمات لجميع المستفيدين.

24هـ: تعزيز خدمات وأنظمة المعلومات لتنفيذ عمليات التحول الرقمي في المجالات كافة وتوظيف

ذكاء الأعمال لتطوير البيئة المؤسسية وتعزيز فاعليتها.

25هـ: الوصول إلى حد أعلى من أمن المعلومات وإدارة المخاطر.

الغاية الثامنة (غ 8) تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات لتعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية:

تسعى الجامعة في هذه الغاية إلى تنمية مواردها البشرية، واستقطاب أفضل الكفاءات الإدارية

والأكاديمية، والاستبقاء عليها وبناء قدراتها؛ كي تتمكن من تحقيق رسالتها وأداء مهامها الأكاديمية

والإدارية، كما تركز الجامعة على الاستمرار في تطوير منظومتها الإدارية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف

التالية:

26هـ: تطوير القدرات البشرية بصفة دائمة لمواكبة التغيرات الجديدة.

27هـ: الاستمرار في رفع كفاءة المنظومة الإدارية.

28هـ: الاستمرار في استقطاب واستبقاء الكفاءات من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس من الرتب

كافة.

الغاية التاسعة (غ 9) ترقية صورة الجامعة الذهنية وحضورها الإعلامي في المجتمعات المحلية:

تتمحور الغاية التاسعة حول مكانة الجامعة وترقية صورتها الذهنية، وتقوية سمعتها في جميع الأوساط

المحلية والإقليمية والدولية، كما تستهدف تعزيز هويتها من خلال الهدفين التاليين:

29هـ: تطوير وتنفيذ خطة إستراتيجية إعلامية لزيادة الوعي والمعرفة بالجامعة وتقوية سمعتها

ومكانتها محلياً وإقليمياً ودولياً.

30هـ: بناء وتنفيذ خطة إستراتيجية لتعزيز هوية الجامعة.

الغاية العاشرة (غ 10) تطوير شراكات وعلاقات فاعلة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية:

تستهدف الغاية العاشرة بناء شراكات وعلاقات فاعلة مع الأطراف كافة، وعلى المستويات المحلية

والإقليمية والدولية كافة، كما تركز على تطوير العلاقات المتبادلة مع الخريجين، وتمتين دورهم كسفراء

للجامعة، وذلك من خلال تحقيق الهدفين التاليين:

31هـ: تطوير علاقات قوية ذات منفعة متبادلة مع الخريجين وتعزيز دورهم في إبراز سمعة الجامعة

وتنوع مصادر تمويلها.

32هـ: زيادة عدد الشراكات الفاعلة محلياً وإقليمياً ودولياً.

يوضح الجدول التالي الترابط بين القضايا الإستراتيجية التي تواجهها الجامعة، وغاياتها العشرة التي تستهدف

تحقيقها في الخطة الإستراتيجية، وهو ما يوضح أن الغايات التي طورت قادرة على معالجة هذه القضايا.

كما قامت الجامعة بتطوير مؤشرات الأداء الرئيسة اللازمة؛ لتمكين من متابعة الأداء في أهدافها

الإستراتيجية.

تطوير شراكات وعلاقات فاعلة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية	ترقية صورة الجامعة الذهنية وحضورها الإعلامي في المجتمعات المحلية	تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات لتعظيم مستوى الكفاءة والفاعلية	تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير حلول ذكية وآمنة بما يعزز التحول الرقمي	توسيع برامج المسؤولية والشراكة المجتمعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة	تعزيز أفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة لتوفير بيئة عمل داعمة وإيجابية	ضمان الاستمرارية المؤسسية واستدامة الموارد المالية	إثراء وتحسين التجربة الطلابية في ضوء التطورات العالمية	دعم البحث العلمي وتشجيع الابتكار والريادة	تعزيز التميز الأكاديمي	القضايا الاستراتيجية					
										المواءمة مع سوق العمل	✓				
										التميز المؤسسي		✓			
										التجربة التعليمية			✓		
										المسؤولية والشراكة المجتمعية				✓	
										البحث العلمي والابتكار		✓			
										تنمية الموارد البشرية	✓				

			✓							بنية تقنية داعمة لعمل الجامعة	
✓	✓									الصورة الذهنية والمحتوى الإعلامي	

مصفوفة الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء

مؤشر الأداء الرئيسي هو مقياس قابل للقياس تستخدمه الجامعة أو المؤسسة، لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية لدى الجامعات أو المؤسسات المختلفة، مؤشرات أداء رئيسية مختلفة، اعتمادًا على معايير أو أولويات الأداء الفردي. ومع ذلك، فإن المؤشرات عادة ما تتبع المعايير على مستوى الصناعة.

تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسة أو القسم أو الفريق أو المدير على الاستجابة على الفور لأي أحداث قد تؤثر على الأعمال. بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام هذه المؤشرات لتحديد الأهداف في جميع أنحاء العمل، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتساعد مؤشرات الأداء الرئيسية على التركيز على هدف مشترك، والتأكد من توافقه داخل الجامعة أو المؤسسة. ومن ثم فمن المهم جدًا أن تعرف الجامعات أو المؤسسات ما يجب قياسه بالضبط.

يرمز Key Performance Indicator (KPI) إلى مؤشر الأداء الرئيسي، وهو مقياس قابل للقياس الكمي للأداء بمرور الوقت لهدف محدد. توفر مؤشرات الأداء الرئيسية أهدافًا للفرق لتحقيقها، ومعالج لقياس التطوير والتقدم بالعمل، ورؤية أفضل تساعد الأشخاص في جميع أنحاء المؤسسة على اتخاذ قرارات بصورة أفضل، من الشؤون الأكاديمية والإدارة والمالية والموارد البشرية إلى التسويق والمبيعات، وتساعد مؤشرات الأداء الرئيسية كل مجال من مجالات الأعمال على المعضي قدمًا على المستوى الاستراتيجي.

الخصائص الثلاث لمؤشرات الأداء الرئيسية هي:

- كمية؛ حيث يمكن تقديم مؤشرات الأداء الرئيسية في شكل أرقام.
 - عملية؛ حيث تتكامل مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل جيد مع عمليات الجامعة أو المؤسسة الحالية.
 - فعالة؛ يمكن وضع مؤشرات الأداء الرئيسية في التطبيق العملي لإحداث التغيير المطلوب.
- ولكي تكون فعالة، يجب أن يعتمد مؤشر الأداء الرئيسي على بيانات مشروعة، ويجب أن يوفر سياقًا يعكس أهداف العمل. يجب أيضًا تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية بطريقة لا يمكن للعوامل الخارجية أو الخارجة عن سيطرة الجامعة أو المؤسسة التدخل فيها. كما أن مؤشرات الأداء الرئيسية يجب أن يكون لها إطار زمني محدد ومقسم إلى نقاط فحص رئيسية للتأكد من دقتها.

ملخص مؤشرات الأداء للخطة الاستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة

مؤشر الأداء الاستراتيجي	مسلسل ل	الأهداف الاستراتيجية	مسلسل
عدد برامج البكالوريوس التي تُستحدث	م1.1.1	تطوير واستحداث برامج	1.1٥
نسبة الزيادة في عدد برامج البكالوريوس المطروحة	م1.1.2	تلبية احتياجات سوق	

الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة ٢٠٢٢-٢٠٢٧

م1.1.3	عدد برامج الدراسات العليا التي تُستحدث	العمل الحالية والمستقبلية	
م1.1.4	نسبة البرامج التي تُحدث		
م1.2.1	نسبة البرامج الحاصلة على الاعتماد المحلي/الوطني	تحقيق أعلى معايير الجودة الأكاديمية والمؤسسية	1.2هـ
م1.2.2	نسبة البرامج الحاصلة على الاعتماد الدولي		
م1.2.3	معدل رضا الممتحنين الخارجيين		
م1.2.4	ترتيب الجامعة محليًا وعربيًا		
م1.2.5	تقويم الطلبة لجودة التعليم		
م1.2.6	تقويم الطلبة لجودة مصادر التعلم		
م1.3.1	عدد الطلبة المسجلين في المبادرات والبرامج الخاصة بمهارات المستقبل وسوق العمل	تزويد الطلاب بمهارات المستقبل ومهارات سوق العمل	1.3هـ
م1.3.2	عدد المبادرات والبرامج السنوية لإكساب الطلبة مهارات المستقبل ومهارات سوق العمل		
م1.4.1	عدد الخريجين المسجلين في قواعد بيانات الجامعة	تحسين التواصل مع الخريجين وأرباب العمل	1.4هـ
م1.4.2	نسبة مشاركة الخريجين في الفعاليات والمجالس واللجان		
م1.4.3	نسبة مشاركة أرباب العمل في الفعاليات والمجالس واللجان		
م1.4.4	تقويم جهات التوظيف لكفاءة خريجي الجامعة		
م1.5.1	نسبة الطلبة الذين تخرجوا خلال المدة المحددة لخطة البرنامج	تحسين نجاح الطلاب قبل وبعد التخرج	1.5هـ
م1.5.2	معدل تسرب الطلبة		
م1.5.3	معدل استبقاء طلبة السنة الأولى		
م1.5.4	النسبة المئوية للخريجين الذين توظفوا		
م1.5.5	النسبة المئوية للخريجين الذين التحقوا ببرامج دراسات عليا		
م2.1.1	متوسط عدد البحوث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس	تطوير البحث العلمي كماً ونوعاً وفق	2.1هـ
م2.1.2	نسبة البحوث المتعلقة بحاجات المجتمع		

الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة ٢٠٢٢-٢٠٢٧

2.2هـ	الأولويات المحلية والتوجهات العالمية وأهداف التنمية المستدامة	م2.1.3	رضا أعضاء هيئة التدريس على سياسة البحث وميزانيته في الجامعة
		م2.1.4	الورش التدريبية التي حضرها عضو هيئة التدريس في مجال البحث العلمي
		م2.1.5	معدل الاقتباسات في مجلات محكمة لكل عضو هيئة تدريس
		م2.1.6	متوسط عدد البحوث المقدمة في مؤتمرات متخصصة ومحكمة لكل عضو هيئة تدريس
		م2.2.1	عدد البحوث المشتركة
		م2.2.2	عدد البحوث البينية
2.3هـ	بناء شراكات بحثية نوعية بينية وخارجية	م2.3.1	نسبة ميزانية البحث العلمي من ميزانية الجامعة التشغيلية
		م2.3.2	عدد المنح البحثية الخارجية
		م2.4.1	عدد براءات الاختراع والابتكار
2.4هـ	رفع مخصصات البحث العلمي من الإيرادات الداخلية والخارجية	م2.4.2	عدد جوائز التميز التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس
		م2.4.3	عدد ورش العمل والمبادرات الخاصة بالابتكار وريادة الأعمال
		م3.1.1	عدد البرامج والأنشطة المستحدثة والمطورة لتطوير وتحسين الخدمات الطلابية
3.1هـ	دعم وتطوير الابتكار وريادة الأعمال بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة	م3.1.2	معدل رضا الطلبة عن الخدمات الطلابية وتجربتهم الجامعية
		م3.1.3	عدد المجالس/ اللجان/ فرق العمل/ المناسبات التي أشرك الطلاب بها لتحسين الخدمات الطلابية وتجربتهم الجامعية
		م3.2.1	عدد البرامج والأنشطة التي جرى تطويرها واعتمادها وتطبيقها بهدف تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة
3.2هـ	تنمية وتطوير مهارات الطلاب القيادية والحياتية والاجتماعية	م3.2.2	نسبة مشاركة الطلبة في البرامج والأنشطة الخاصة بالمهارات القيادية
		م3.2.3	معدل رضا الطلبة عن البرامج والأنشطة الهادفة إلى تنمية مهاراتهم القيادية
		م3.3.1	عدد البرامج والأنشطة التي جرى تطويرها واعتمادها وتطبيقها بهدف تنمية وتطوير مهارات ريادة الأعمال والابتكار لدى الطلبة
3.3هـ	تنمية وتطوير مهارات ريادة الأعمال والابتكار لدى الطلاب	م3.3.2	نسبة مشاركة الطلبة في البرامج والأنشطة الخاصة بمهارات ريادة الأعمال والابتكار

الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة ٢٠٢٢-٢٠٢٧

معدل رضا الطلبة عن البرامج والأنشطة الهادفة إلى تنمية مهاراتهم في ريادة الأعمال والابتكار	م3.3.3		
عدد حاضنات الأعمال الموجودة في الجامعة	م3.3.4		

استكمال تحديث خطة إدارة المخاطر والأزمات	م4.1.1	تطوير وتنفيذ منظومة مؤسسية لتحقيق الاستمرارية ولضمان فعالية إدارة المخاطر	4.1هـ
مدى وضوح خطة إدارة المخاطر والأزمات لدى العاملين عليها	م4.1.2		
نسبة تنفيذ خطة إدارة المخاطر والأزمات	م4.1.3		
فعالية سيناريوهات مواجهة المخاطر والأزمات	م4.1.4		
نسبة النمو في أعداد الطلاب	م4.2.1	تنويع وتوسيع مصادر دخل الجامعة وتمويل النفقات	4.2هـ
النسبة المئوية للنمو في إجمالي الإيرادات	م4.2.2		
النسبة المئوية للدخل الذاتي للجامعة	م4.2.3		
نسبة عدد الطلبة الملتحقين بالجامعة إلى الطاقة الاستيعابية الممنوحة لها	م4.3.1	استمرار الحفاظ على الميزة التنافسية للجامعة وتعزيز استدامتها بميزات إضافية	4.3هـ
نسبة المحافظة على بقاء الطلبة في الجامعة	م4.3.2		
النفقات التشغيلية لكل طالب	م4.3.3		
مستوى رضا أصحاب المصالح عن الإجراءات المستحدثة والمطورة لتحسين عملية اتخاذ القرار لتحقيق مصلحة الجامعة وخدمة أهدافها	م5.1.1	تطبيق التشاركية والشفافية والمساءلة على حوكمة اتخاذ القرار في الجامعة	5.1هـ
مستوى رضا أصحاب المصالح عن الشفافية المؤسسية في ممارسة أعمال الجامعة	م5.1.2		
عدد حالات المخالفة للأنظمة والتعليمات.	م5.1.3		
مستوى التشاركية في اتخاذ القرارات في الجامعة	م5.1.4		
عدد النظم واللوائح والأدلة التي جرت تطويرها واعتمادها وتطبيقها.	م5.2.1	الاستمرار في تحسين نظم وإجراءات العمل الأكاديمي والإداري والمالي	5.2هـ
مستوى رضا أصحاب المصالح عن النظم واللوائح والأدلة الإرشادية وانعكاسها على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية على المستويات كافة.	م5.2.2		
مدى التزام العاملين في الجامعة بدليل الفاعلية المؤسسية واتباع أفضل الممارسات.	م5.2.3		

الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة ٢٠٢٢-٢٠٢٧

معدل رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين عن الأنظمة والإجراءات في الجامعة.	م5.2.4		
حجم التمويل المتاح في الصندوق.	م6.1.1	إنشاء صندوق رعاية الطلاب المتميزين ومن ذوي الهمم وممن يعانون من مشكلات اقتصادية وفقد العائل بالتشارك مع الجهات الخارجية ذات العلاقة	6.1هـ
عدد المستفيدين من الصندوق.	م6.1.2		
مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الصندوق.	م6.1.3		
مستوى رضا الممولين عن خدمات الصندوق.	م6.1.4		
نسبة الزيادة في عدد برامج التدريب ورفع القدرات التي تقوم بها الجامعة.	م6.2.1	تعزيز برامج الشراكة والمسؤولية المجتمعية بما يسهم في تنمية المجتمعات المحلية	6.2هـ
معدل مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التدريبية.	م6.2.2		
نسبة الزيادة في عدد الاستشارات المقدمة لخدمة المجتمع المحلي.	م6.2.3		
معدل مستوى رضا المستفيدين عن الاستشارات المقدمة.	م6.2.4		
نسبة الزيادة في عدد الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني المحلية والدولية ذات الصلة.	م6.2.5		
أعداد المتطوعين المشاركين في البرامج التطوعية التي ترعاها الجامعة العربية المفتوحة.	م6.2.6		
عدد المراكز التي تُستحدث.	م6.3.1	التوسع الجغرافي في المملكة العربية السعودية	6.3هـ
عد الفروع التي سُنستحدث.	م6.3.2		
النمو في أعداد الطلبة نتيجة التوسع.	م6.3.3		
نسبة مساهمة الجامعة في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030.	م6.4.1	الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030	6.4هـ
مستوى رضا الطلبة عن خدمات التقنية التعليمية.	م7.1.1	الوصول إلى أعلى توظيف للتكنولوجيا في التعليم والبحث العلمي بما يعزز	7.1هـ
مستوى رضا أعضاء الهيئة الأكاديمية عن خدمات التقنية الداعمة للعملية التعليمية والبحث العلمي.	م7.1.2		

		التحول الرقمي الشامل في الجوانب الأكاديمية والبحثية	
مستوى الإنفاق السنوي على البنية التحتية التقنية.	م7.2.1	استمرار تطوير البنية التحتية التقنية ورفع كفاءتها ومرونتها بما يتواءم مع التطورات السريعة في التكنولوجيا وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة لتحسين جودة الخدمات لجميع المستفيدين	7.2هـ
مستوى رضا الطلبة عن خدمات البنية التحتية التقنية.	م7.2.2		
مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن خدمات البنية التحتية التقنية.	م7.2.3		
مستوى رضا الموظفين عن خدمات البنية التحتية التقنية.	م7.2.4		
مستوى الإنفاق السنوي على خدمات وأنظمة المعلومات.	م7.3.1	تعزيز خدمات وأنظمة المعلومات لتنفيذ عمليات التحول الرقمي في المجالات كافة وتوظيف ذكاء الأعمال لتطوير البيئة المؤسسية وتعزيز فاعليتها	7.3هـ
تقويم المستفيدين من خدمات وأنظمة المعلومات.	م7.3.2		
نسبة الإجراءات الإلكترونية من مجموع الإجراءات المتبعة كافة لإنجاز الأعمال.	م7.3.3		
عدد تقارير ولوحات التحكم الخاصة بذكاء الأعمال التي تخدم عملية اتخاذ القرار في القطاعات المختلفة.	م7.3.4		
عدد الحوادث الخاصة بأمن المعلومات.	م7.4.1	الوصول إلى حد أعلى من أمن المعلومات وإدارة المخاطر	7.4هـ
رضا المستفيدين عن خدمات أمن المعلومات.	م7.4.2		
نتائج تقييم الأمن السيبراني الداخلية والخارجية ذات الخطورة العالية.	م7.4.3		
عدد برامج وورش التدريب الخاص بالأمن السيبراني الذي يتلقاه الموظفون.	م7.4.4		
نسبة أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين خضعوا لدورات تدريبية.	م8.1.1	تطوير القدرات البشرية بصفة	8.1هـ
نسبة عدد الدورات التخصصية من إجمالي عدد الدورات.	م8.1.2		

مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس والإداريين عن البرامج التدريبية المقدمة لهم.	م8.1.3	دائمة لمواكبة التغيرات الجديدة	
نسبة أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين جرى تقييمهم.	م8.1.4		
نسبة أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين جرى تحفيزهم.	م8.1.5		
متوسط التحسن في أداء أعضاء هيئة التدريس والإداريين.	م8.1.6		
نسبة منتسبي الجامعة الذين خضعوا لتناوب وظيفي من إجمالي الموظفين الذين تسمح وظائفهم بالتناوب.	م8.2.1	الاستمرار في رفع كفاءة المنظومة الإدارية	8.2هـ
نسبة المهام التي تلقى الموظفون المناوبون تدريباً عليها من إجمالي المهام المطلوبة.	م8.2.2		
نسبة الوظائف الرئيسة التي يتوافر بها متعاقب جاهز.	م8.2.3		
معدل رضا الموظفين عن كفاءة المنظومة الإدارية.	م8.2.4		
نسبة استبقاء الموظفين الجدد لأكثر من عام.	م8.3.1	الاستمرار في استقطاب واستبقاء الكفاءات من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس من الرتب كافة.	8.3هـ
نسبة استكمال ملء الوظائف الشاغرة من الوظائف المستهدفة.	م8.3.2		
نسبة استبقاء الموظفين.	م8.3.3		
نسبة تسرب الموظفين الذين يغادرون الجامعة لأسباب غير التقاعد.	م8.3.4		
نسبة أعضاء هيئة التدريس من رتبة أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد.	م8.3.5		
نسبة أعضاء هيئة التدريس بالدوام الكامل من إجمالي العدد.	م8.3.6		
نسبة الوعي والمعرفة بالجامعة لدى المجتمع.	م9.1.1	تطوير وتنفيذ خطة إستراتيجية إعلامية لزيادة الوعي والمعرفة بالجامعة وتقوية سمعتها ومكانتها محلياً وإقليمياً ودولياً	9.1هـ
الزيادة في عدد التقارير الإعلامية عن أنشطة الجامعة.	م9.1.2		
الزيادة في عدد المشاركين في صفحات الجامعة بمواقع التواصل الاجتماعي	م9.1.3		
مستوى سمعة الجامعة لدى أصحاب المصلحة	م9.1.4		
ترتيب موقع الجامعة الإلكتروني عربياً	م9.1.5		
الزيادة في عدد القصص والموضوعات الإعلامية الإيجابية	م9.1.6		
نسبة تطبيق الهوية البصرية للجامعة	م9.2.1	بناء وتنفيذ خطة إستراتيجية لتعزيز هوية الجامعة	9.2هـ
عدد الأفلام الدعائية والمطبوعات والمنشورات الداعمة لهوية الجامعة.	م9.2.2		
مستوى إدراك المجتمع لمختلف مكونات هوية الجامعة.	م9.2.3		

مؤشر مشاركة الخريجين.	م10.1.1	تطوير علاقات قوية ذات منفعة متبادلة مع الخريجين وتعزيز دورهم في إبراز سمعة الجامعة وتنويع مصادر تمويلها	10.1هـ
عدد الخدمات المقدمة للخريجين.	م10.1.2		
مستوى رضا الخريجين عن الخدمات المقدمة.	م10.1.3		
عدد الشراكات الفاعلة مع الجامعات المحلية والإقليمية والدولية.	م10.2.1	زيادة عدد الشراكات الفاعلة محلياً وإقليمياً ودولياً	10.2هـ
عدد الشراكات مع الجهات الحكومية والخاصة والدولية والتنمية والتعليمية.	م10.2.2		
عدد النشاطات والفعاليات المشتركة الناتجة عن الشراكات.	م10.2.3		

بطاقة الأداء المتوازن

جامعة عربية مفتوحة رائدة في جودة التعليم للجميع وتطوير مجتمع المعرفة								الرؤية Vision
تقديم تعليم عالي الجودة لجميع فئات المجتمع وتزويدهم بمهارات سوق العمل من خلال بيئة تعليمية تقنية متطورة جاذبة، ونموذج تعليمي مرن يتخطى العوائق الزمنية والمكانية؛ والعمل على تطوير مجتمع العلم والمعرفة من خلال توفير بيئة محفزة للبحث العلمي وحاضنة للابتكار؛ والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي.								الرسالة Mission
القضايا الإستراتيجية Strategic Themes	المواءمة مع سوق العمل	التميز المؤسسي	التجربة التعليمية	المسؤولية والشراكة المجتمعية	البحث العلمي والابتكار	تنمية الموارد البشرية	بنية تقنية داعمة لعمل الجامعة	الصورة الذهنية والمحتوى الإعلامي

الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة ٢٠٢٢-٢٠٢٧

الغايات الإستراتيجية Strategic Results	تعزيز التميز الأكاديمي	تعزيز أفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة لتوفير بيئة عمل داعمة وإيجابية	ضمان الاستمرارية المؤسسية واستدامة الموارد المالية	إثراء وتحسين التجربة الطلابية في ضوء التطورات العالمية	توسيع برامج المسؤولية والشراكة المجتمعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة	دعم البحث العلمي وتشجيع الابتكار والريادة	تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات لتعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية	تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير حلول ذكية وآمنة بما يعزز التحول الرقمي	ترقية صورة الجامعة الذهنية وحضورها الإعلامي في المجتمعات المحلية	تطوير شراكات وعلاقات فاعلة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية
مناظير بطاقة الأداء المتوازن BSC Perspectives	الأهداف الإستراتيجية حسب الغايات الإستراتيجية Strategic Objectives									
منظور العملاء Customer	تعزيز التميز الأكاديمي			إثراء وتحسين التجربة الطلابية في ضوء التطورات العالمية		تطوير شراكات وعلاقات فاعلة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية		ترقية صورة الجامعة الذهنية وحضورها الإعلامي في المجتمعات المحلية		
	تزويد الطلاب بمهارات المستقبل ومهارات سوق العمل	تحسين نجاح الطلاب قبل وبعد التخرج	تحسين التواصل مع الخريجين وأرباب العمل	تطوير وتحسين خدمات الطلاب وتخريجهم	تنمية وتطوير مهارات الطلاب القيادية والحياتية والاجتماعية	تنمية وتطوير مهارات ريادة الأعمال والابتكار لدى الطلاب	تطوير علاقات قوية ذات منفعة متبادلة مع الخريجين وتعزيز دورهم في إبراز سمعة الجامعة وتنويع مصادر تمويلها	بناء وتنفيذ خطة إستراتيجية لتعزيز هوية الجامعة	تطوير وتنفيذ خطة إستراتيجية إعلامية لزيادة الوعي والمعرفة بالجامعة وتقوية سمعتها ومكانتها محليًا وإقليميًا ودوليًا	

الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة ٢٠٢٢-٢٠٢٧

المسؤولية المجتمعية منظور	توسيع برامج المسؤولية والشراكة المجتمعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة			
	<div>إنشاء صندوق رعاية الطلاب المتميزين ومن ذوي الهمم وممن يعانون من مشكلات اقتصادية وفقد العائل بالتشارك مع الجهات الخارجية ذات العلاقة</div> <div>تعزيز برامج الشراكة والمسؤولية المجتمعية بما يساهم في تنمية المجتمعات المحلية</div> <div>المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030</div>			
المنظور المالي Financial	<div>ضمان الاستمرارية المؤسسية واستدامة الموارد المالية</div> <div>تنوع وتوسيع مصادر دخل الجامعة وتمويل النفقات</div> <div>استمرار الحفاظ على الميزة التنافسية للجامعة وتعزيز استدامتها بميزات إضافية</div>			
	<div>توسيع برامج المسؤولية والشراكة المجتمعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة</div> <div>التوسع الجغرافي داخل الدول المستهدفة وفي منطقة الساحل وخارجها بما يساهم في برامج الشمول التعليمي</div>			
المنظور الداخلي Internal	<div>تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير حلول ذكية وآمنة بما يعزز التحول الرقمي</div> <div>تعزيز خدمات وأنظمة المعلومات لتنفيذ عمليات التحول الرقمي في كافة المجالات وتوظيف ذكاء الأعمال لتطوير البنية المؤسسية وتعزيز فاعليتها</div>			
	<div>تعزيز أفضل ممارسات الحوكمة الرشيدة لتوفير بيئة عمل داعمة وإيجابية</div> <div>الاستمرار في تحسين نظم وإجراءات العمل الأكاديمي والإداري والمالي</div> <div>تطبيق الشفافية والمساءلة على حوكمة اتخاذ القرار في الجامعة</div>			
المنظور التعلم والنمو Learning & Growth	<div>دعم البحث العلمي وتشجيع الابتكار والريادة</div> <div>تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات لتعزيز مستويات الكفاءة والفاعلية</div> <div>تطوير شراكات وعلاقات فاعلة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية</div> <div>تعزيز التميز الأكاديمي</div>			

الخطة الإستراتيجية الخامسة للجامعة العربية المفتوحة ٢٠٢٢-٢٠٢٧

<p>تطوير واستحداث برامج تلي احتياجات سوق العمل الحالية</p> <p>تحقيق أعلى معايير الجودة الأكاديمية والمؤسسية</p>	<p>زيادة عدد الشراكات الفاعلة محلياً وإقليمياً ودولياً</p>	<p>الاستمرار في استقطاب واستبقاء الكفاءات من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس من الرتب كافة</p> <p>الاستمرار في رفع كفاءة المنظومة الإدارية</p> <p>تطوير القدرات البشرية بصفة دائمة لمواكبة التغيرات الجديدة</p>	<p>دعم وتطوير الابتكار وريادة الأعمال بما يسهم في تحقيق أهداف لتنمية المستدامة</p> <p>تطوير البحث العلمي كماً ونوعاً وفق الأولويات المحلية والتوجهات العالمية وأهداف التنمية المستدامة</p> <p>رفع مخصصات البحث العلمي من الإيرادات الداخلية والخارجية</p> <p>بناء شراكات بحثية نوعية بينية وخارجية</p>	
تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير حلول ذكية وأمنة بما يعزز التحول الرقمي				
<p>الوصول إلى حد أعلى من أمن المعلومات وإدارة المخاطر</p> <p>استمرار تطوير البنية التحتية التقنية ورفع كفاءتها ومرونتها بما يتواءم مع التطورات السريعة في التكنولوجيا وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة لتحسين جودة الخدمات لجميع المستفيدين</p> <p>الوصول إلى أعلى توظيف للتكنولوجيا في التعليم والبحث العلمي بما يعزز التحول الرقمي الشامل في الجوانب الأكاديمية والبحثية</p>				
ضمان الاستمرارية المؤسسية واستدامة الموارد المالية				
تطوير وتنفيذ منظومة مؤسسية لتحقيق الاستمرارية وضمان فعالية إدارة المخاطر				
العدالة	الإتقان	النزاهة	الشفافية	التعاون
القيم Values				