المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة المجمعة

جامعة المجمعة
Majmaah University

الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة المجمعة ٢٠٢٠م - ١٤٤٠هـ

الخطة الإستراتيجية الثانية لجامعة المجمعة

١٤٤٠هـ - ٢٠٢٠م

ملخص تنفيذي

وثيقة
محدودة الاطلاع من وثائق الخطة الاستراتيجية
حقوق الملكية الفكرية : جامعة المجمعة

بسم الله الرحمن الرحيم

" إنَّ الجامعــة في ســبيل تحديد توجهها الإســتراتيجي، يصبح لزاماً عليها والتزاماً منها مشاركة الرؤى ومناقشة الأولويــات مــع المؤسســات الحكوميــة والمجتمعية... تعزيزًا للشورى كمبدأ أصيل في وطننا الحبيب "

من كلمة معالي مدير الجامعة
خلال ورشة عمل تحديد الأولويات الوطنية في التعليم العالي.
(جامعة المجمعة، رجب ١٤٣٦هـ)

المحتويات

كلمة معالي مدير الجامعة.	٥
تقديم رئيس لجنة إعداد الخطة الإستراتيجية الثانية.	٥
تمهيد.	١٠
المنطلقات المرجعية للخطة.	١٤
منهجية إعداد الخطة.	١٨
وثائق ومدخلات الخطة.	٢١
جامعة المجمعة: الخصوصية والسمات.	٢٧
أين نحن الآن؟	٣٤
القضايا الإستراتيجية.	٤٤
إلى أين نريد أن نصل؟	٦٢
كيف نصل إلى ما نريد؟	٧٠
مصفوفة الأهداف الإستراتيجية والتفصيلية.	٧٤
لجان وفرق إعداد الخطة.	٨٢

كلمة معالي مدير الجامعة

الحمد لله القائل: ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾، والصلاة والسلام على نبينا الكريم القائل: "إذا قامت القيامة وفي يد أحدكم فسيلةٌ فليغرسها"؛ نبراسًا وهاديًا لقيم الأمل والعمل والاجتهاد والتخطيط والإيجابية نحو المستقبل، وبعد:

إذا كانت غاية الإدارة هي بناء الحضارة، فإن التخطيط هو مبدؤها وأساسها الذي ترتكز عليه في تحقيق الغايات والأهداف، ورصد واقع الحال، وتتبع مسارات المستقبل والآمال، ومالم يكن هناك التزام بخطط إستراتيجية واضحة تمثل خارطة طريق للمستقبل المنشود، ومراجعة وتتبع لمستويات الإنجاز، سنظل نراوح مكاننا بين الواقع والطموحات.

ومن هذا المنطلق، وفي سبيل سعي الجامعة لعبور مرحلة النشأة والتأسيس، وتجاوزها لأهداف الخطة الإستراتيجية الأولى ١٤٣٦/٣٣هـ، كان لزامًا علينا والتزامًا منا جميعًا، أن نبدأ بإعداد الخطة الإستراتيجية الثانية (١٤٤٠هـ، ٢٠٢٠م)؛ تعبيرًا عن مرحلة جديدة، وانطلاقة للمستقبل لتحقيق النقلة النوعية التي يتطلع إليها الجميع، جامعة ومجتمعًا، بما يدعم صياغة مسارات الطريق السليم لمستقبل مشرق تتحقق فيه أحلام الطلاب والطالبات، وآمال المنسوبين، وطموح القيادات.

وإنني إذ أعرب عن شكري وتقديري للجنة الرئيسة لإعداد هذه الخطة، واللجان الفرعية المنبثقة عنها، ولكل من أسهم فيها من الشركاء والأطراف المجتمعية، فأنا على يقين تام بالتزام الجميع، كلياتٍ وعماداتٍ وأقسامًا وإداراتٍ بالتوجه الإستراتيجي للجامعة، النابع من رؤيتها التي تعبر عن حلمها وطموحها ورسالتها التي تتسق مع دورها وقيمها المؤسسية؛ ولاءً لجامعة، وانتماءً لوطن كان - وسيظل - مرفوع الهامة، ومعتز القيمة والقامة.

أسأل الله التوفيق لجامعتنا العزيزة، ووطننا الغالي والحبيب.

مدير جامعة المجمعة

د. خالد بن سعد المقرن

تقديم رئيس لجنة إعداد الخطة الإستراتيجية الثانية

لقد سعت جامعة المجمعة جاهدةً منذ نشأتها نحو التخطيط الإستراتيجي الشامل؛ لتمكين الجامعة من السير قُدُمًا لتحقيق غايات إنشائها؛ حيث يمثل التخطيط أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الجامعة في مسيرتها بما يساعد في رسم خارطة الطريق نحو الارتقاء بالأداء المؤسسي، ووضع المنهجية التي ستسير عليها الجامعة في السنوات القادمة. ومن ثَم جاء معنى الحتمية المرحلية لبناء هذه الخطة في عنوانها المعبر عن تحقيق النقلة النوعية التي تستهدفها الجامعة، من خلال الأحرف الأولى لكلماتها الإنجليزية، وهي (MUST) أي: (الضرورة) لوجود هذه الخطة، والحاجة لالتزام الجميع بالتوجه الإستراتيجي المستهدف والأولويات والأهداف المحددة خلال المرحلة المقبلة.

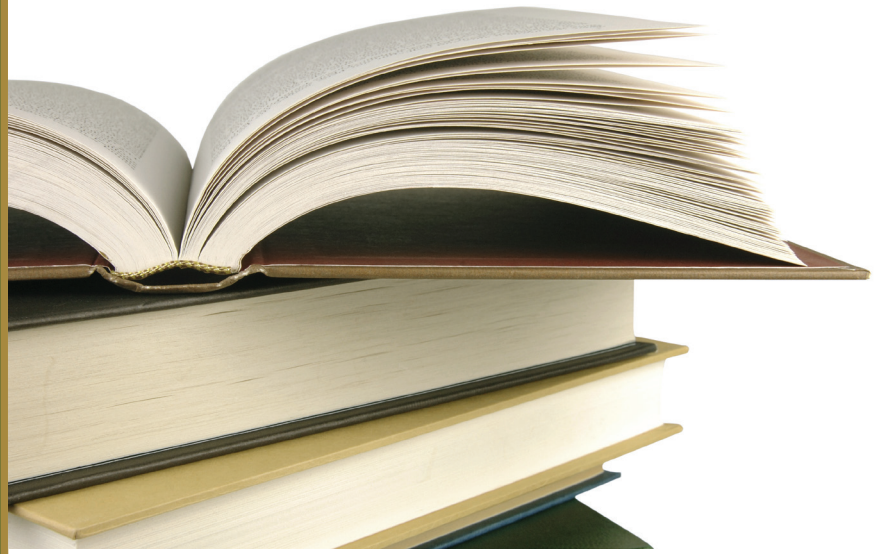
إن التوجه الإستراتيجي لأية جامعة لابد أن ينبع من طموحات أبنائها، ودعم قياداتها، وجهود كوادرها البشرية التي تمثل رصيدها الفكري، مع حتمية الرصد المستمر لمستويات الأداء والإنجاز من خلال المراجعة والتقويم والتتبع والمتابعة.

ولقد اعتمد بناء هذه الخطة على العديد من المراحل المنهجية وفق نموذج تخطيطي محدد الخطوات واضح المعالم، ارتكز على التحليل العلمي لبيئة الجامعة الداخلية والخارجية، ورصد التوجهات الوطنية والعالمية المؤثرة على مستقبل التعليم العالي، ودراسة انعكاساتها ومتطلبات المواءمة معها؛ وصولًا لتحديد القضايا الإستراتيجية، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة، كمنهج عمل جماعي، وطريقة تشاركية في التخطيط، سعيًا لالتزام الجميع بالوجهة المستقبلية والتوجه الإستراتيجي العام، وقد أصدرت اللجنة التقارير الفنية التفصيلية التي تعكس هذه المراحل وهي كما يلي :

١- تقرير تشخيص واقع الجامعة .
٢- تقرير تحليل التوجهات الوطنية .
٣- تقرير دراسة التوجهات العالمية .
٤- تقرير المقارنة المرجعية .
٥- تقرير ملامح الخطط الإستراتيجية .
٦- تقرير منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية .

ولكل ما سبق تأتي وثيقة الخطة الإستراتيجية الثانية، دليلًا لطريق ومرشدًا لمسار وموجهًا لمسير، بما تتضمنه من التوجه الإستراتيجي العام للجامعة خلال السنوات الخمس القادمة، والرؤية المستقبلية، والقيم المؤسسية كإطار إرشادي وسلوكي يلتزم به الجميع، والأولويات والأهداف الإستراتيجية الكبرى، ومؤشرات الأداء القادرة على رصد الفجوات بين المتحقق والمستهدَف.

وإنني - نيابة عن أعضاء اللجنة العليا لإعداد الخطة الإستراتيجية، واللجان الفرعية المنبثقة عنها، مقدرًا تمام التقدير أهمية التخطيط السليم كأساس للبناء وبوصلة للتوجه والاتجاه، آخذًا في الاعتبار دقة المرحلة القادمة في طريق انتقال الجامعة من النشأة إلى الانطلاق، واستنادًا إلى المهام المحددة والأدوار الموكلة لجميع لجان الخطة وفرقها النوعية، والتزامًا بوضوح الأهداف والمنهجية والمراحل وصولًا إلى النواتج والمخرجات، وتعزيزًا لروح العمل الجماعي وقيم التوافق بين الرؤى والمرئيات، وامتنانًا لتجاوب جميع الأطراف قياداتٍ وطلابًا ومنسوبين، من خلال استطلاعات الرأي التي تمت، وورش العمل التي أقيمت - أعتز بتقديم هذه الوثيقة للخطة



الإستراتيجية الثانية، كخارطة طريق نحو النقلة النوعية الطموح؛ عسى أن تطرح دلالات تعبر عن حاضرها، ومسارات تنير مستقبلها، شاكرًا المولى عز وجل على جزيل نعمه، وممتنًا لقيادة الجامعة على رعايتها الكريمة لجميع مراحل بناء هذه الخطة، وعلى وافر الدعم وموفور الثقة.

والله من وراء القصد، وهو الهادي إلى سواء السبيل.

رئيس لجنة إعداد الخطة الإستراتيجية الثانية

أ.د. محمد بن عثمان الركبان

تمهيد

تمهيد

تمثل إستراتيجية جامعة المجمعة الوثيقة المرجعية التي تحدد أُطُر العمل ومساراته، وتنظم أولوياته، وذلك من خلال ترجمة رؤية الجامعة المستقبلية ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والإجرائية التنموية الواضحة، وقد تم وضع إستراتيجية الجامعة ١٤٤٠هـ - ٢٠٢٠م بمشاركة شريحة واسعة من الأطراف والشركاء، وصياغتها بما يتسق مع المتطلبات التنموية الوطنية لقطاع التعليم العالي. واعتمد بناء الإستراتيجية على منهجية ونموذج تخطيطي محدد المراحل، يتضمن تحليل البيئة الخارجية للجامعة لاستقراء الفرص، والتحديات المحتملة، إضافة إلى تحليل البيئة الداخلية من حيث كفاءتها، وقدراتها الذاتية، ونقاط قوتها، ومواطن ضعفها، سعيًا نحو التناسق والتكامل بين جميع العناصر والمتغيرات المؤثرة على الوضع الإستراتيجي والتنافسي للجامعة.

ولقد مرت الخطة بالعديد من المراحل الرئيسة المتتابعة، ومن أهمها ما يلي:

المرحلة الأولى: التخطيط للخطة

واعتمدت تلك المرحلة على التهيئة والاستعداد، وتوفير المتطلبات المتوقعة، وتشكيل اللجنة الرئيسة للخطة، واللجان الفرعية والفرق النوعية، وتوزيع الأدوار والمهام، والاتفاق والتوافق حول اختيار المنهجية المتبعة في إعداد الخطة.

المرحلة الثانية: تشخيص الواقع ودراسة التوجهات الوطنية والعالمية للتعليم الجامعي

وقد تضمنت هذه المرحلة تحليل واقع الجامعة، إضافة إلى التحليل الرباعي SWOT بناءً على إجراء العديد من استطلاعات الرأي للقيادات العليا والتنفيذية، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة وممثلين للمجتمع المحلي والوطني بهيئاته ومؤسساته الحكومية وغير الحكومية، وغيرهم من أصحاب المصلحة؛ للوقوف على أهم نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات، كما عُقِدَت سلسة من ورش العمل لمناقشة متغيرات الواقع وتحديد الأولويات الوطنية والدولية المؤثرة على الجامعات، وانعكاساتها وسبل المواءمة معها.

المرحلة الثالثة: تحديد القضايا وصياغة الرؤية والرسالة

وضمنت هذه المرحلة استثمار كافة النتائج التي خلص إليها تقرير تشخيص الواقع، وما تضمنه من مؤشرات ودلالات تعبر عن كافة جوانب أداء الجامعة، وتقارير التوجهات الوطنية والدولية والمقارنة المرجعية؛ بما يدعم التحديد الجيد لأهم القضايا التي يجب أن تركز عليها الجامعة خلال مرحلة الخطة؛ وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى سبع قضايا أساسية اشتملت على ما يلي:

- القدرات التنافسية للطلبة.
- بناء قدرات الكوادر الأكاديمية والإدارية.

- تطوير الأداء المؤسسي.
- كفاية البنية التحتية وكفاءتها التشغيلية.
- جاهزية البرامج والأقسام لمتطلبات الجودة والاعتماد.
- القيمة المضافة للبحث العلمي والابتكار.
- المسؤولية الاجتماعية والشراكة المجتمعية.

وبناء على تلك القضايا تمت صياغة التوجه الإستراتيجي للجامعة خلال المرحلة القادمة، والتوافق حول الرؤية والرسالة والقيم المحورية كإطار سلوكي يلتزم به الجميع تعزيزًا للأدوار والمهام والمسؤوليات، كما لم تُغْفَل رؤى ومرئيات مختلف الأطراف داخل الجامعة وخارجها؛ وصولًا لرؤية مشتركة توافقية حول ملامح وأبعاد التوجه الإستراتيجي، وقد تم ذلك من خلال استطلاع الرأي، وورش العمل لتبادل الرأي والمشورة، وسيتم استعراض للرؤية الإستراتيجية، ورسالة الجامعة، وقيمها السبع في السياق التفصيلي المعنون بـ (إلى أين نريد أن نصل ؟).

المرحلة الرابعة: بناء مصفوفة الأهداف ومؤشرات الأداء

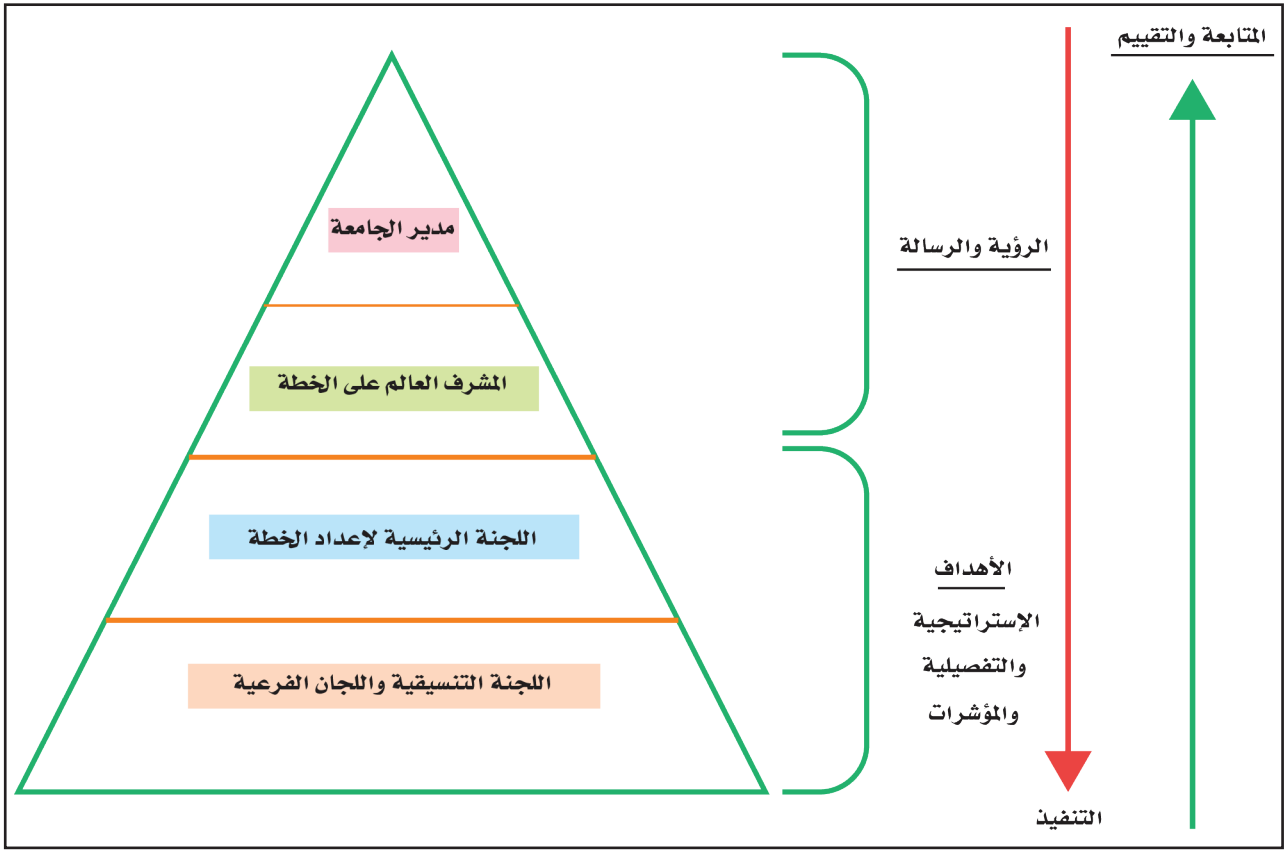
ارتكزت هذه المرحلة الأساسية في بناء الخطة على مخرجات اللجان الفرعية والفرق النوعية، وتحليل جميع النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالوضع الإستراتيجي للجامعة، وأهم الفجوات والقضايا الأساسية، وذلك لمواءمة تلك القضايا مع الأولويات والأهداف الإستراتيجية، وقد تمت صياغة سبعة أهداف إستراتيجية عامة، تشتمل على العديد من الأهداف الإجرائية أو التفصيلية التي يمكن من خلالها بناء المشروعات والمبادرات التشغيلية، ولم تُغْفَل صياغة مؤشرات قياس الأداء لكل الأهداف؛ بما يساعد في التقييم والمتابعة الدورية، وإعداد تقارير الإنجاز.

وقد تنوعت تلك الأهداف الإستراتيجية واشتملت على ما يلي:

- بناء القدرات التنافسية للطلبة وفق متطلبات سوق العمل ومجتمع المعرفة.
- الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر الأكاديمية والإدارية.
- تطوير الأداء المؤسسي والمنظومة الإدارية.
- تطوير البنية التحتية والتقنية ورفع كفاءتها التشغيلية.
- الوفاء بمتطلبات ضمان الجودة والتهيئة للاعتماد المؤسسي والبرامجي.
- الارتقاء بالقيمة النوعية للبحث العلمي والابتكار وفقًا لأولويات التنمية.
- تعزيز المسؤولية والشراكة المجتمعية.

وقد تمت صياغة خريطة إستراتيجية تمثل نموذجًا توضيحيًّا للمسارات والروابط وخطوط العلاقة السببية بين الأبعاد والأولويات الإستراتيجية المتعددة، وهي نموذج افتراضي متكامل للأنشطة والتوجهات المستقبلية التي يجب الالتزام بها للوصول إلى الوضع المستهدَف خلال مرحلة الخطة، بما يساعد على بناء القيمة النوعية المضافة من خلال قيام جميع الجهات بأدوارها ومهامها المنوطة بها.

وختامًا فإن مرحلة التطبيق العملي للخطة هي التي تصف بدقة الخطوات والإجراءات المادية والمالية لتحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية من خلال نتائج ومخرجات ملموسة؛ ومن ثَم تناولت وثيقة الخطة في نهايتها مرتكزات النجاح والاستمرارية والاستدامة، مع إدراك أنه في ظل تزايد جوانب التطور المتسارع التي تتسم بها البيئة المعاصرة لجميع النظم والمنظمات التعليمية، فإنه لابد من التركيز على إحداث التوازن بين الطبيعة المستقرة للبنية التنظيمية التي يتطلبها العمل الجامعي فيما يتصل بجوانب التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وبين الطبيعة الديناميكية التي يفرضها الاستعداد والجاهزية لدوام التغيير واستيعاب معطيات المستقبل، أي في الجمع بين مقتضيات التخطيط ومرونة الفكر الإستراتيجي والاستشراف المستقبلي.



النهج التصاعدي والتنازلي في إعداد الخطة

المنطلقات المرجعية للخطة

المنطلقات المرجعية للخطة

ترتكز الخطة الإستراتيجية الثانية لجامعة المجمعة على مجموعة من المنطلقات والمبادئ والمعايير والضوابط المرجعية التي من أهمها ما يلي:

- القيم والأخلاقيات الإسلامية، والإيمان بالإسلام كعقيدة وشريعة ودستور حياة يتناغم مع معطيات الحاضر، ويتسق مع مسارات المستقبل، مع رعاية اللغة العربية كعامل من عوامل النهضة، ورابطة تجمع بين أبناء الوطن ثقافيًا واجتماعيًا وسياسيًا وحضاريًا.
- الهُويّة الوطنية، وخصوصية الثقافة العربية والإسلامية الداعمة لإعداد أجيال واعية قادرة على المشاركة الفاعلة في بناء المجتمع، والمحافظة على هُويته بالعلم والعمل والتنمية.
- التوجه الوطني للارتقاء بالتعليم الجامعي وتنمية قدراته التنافسية في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار، بما في ذلك الخطة المستقبلية للتعليم العالي بالمملكة العربية السعودية "آفاق".
- التشريعات واللوائح التنظيمية للتعليم الجامعي والتوجهات المستقبلية لوزارة التعليم.
- خصوصية وميزة الموقع الجغرافي لجامعة المجمعة، وتوسطها المتميز بين منطقتي الرياض والقصيم، كملتقى طرق ونقطة ارتكاز ذات موروث ثقافي وحضاري له سماته وطبيعته، كما أنّ له احتياجاته وتطلعاته.
- استشراف متطلبات انتقال الجامعة خلال المرحلة القادمة، ومسارات التحول من مرحلة النشأة والتأسيس إلى مرحلة التحسين والجودة.
- السعي لتبني مسارات النمو الأُسي (Exponential Growth) القائم على استمرارية واستدامة الإنجازات النوعية، وتراكم الخبرات؛ بما يحقق نقلة نوعية (Paradigm shift).
- ربط الإستراتيجية بخطط التنمية؛ بما يساعد على استشراف التوجهات الرسمية للتعليم وأبعاد تأثيره على جوانب التنمية؛ لتحقيق الانسجام والتناغم بينهما؛ حيث يمثل التعليم المصدر الأساسي للموارد البشرية القادرة على تحقيق التنمية المستدامة.

- التناسق مع مخرجات الخطة الإستراتيجية الأولى للجامعة.

- رصد ملامح خطط العديد من الجامعات العالمية والوطنية من خلال مسح استقصائي لاستعراض الرؤى والقيم والمهام الخاصة بها من منطلق تشابه العديد من القضايا والمشكلات التي تواجه الجامعات، مع مراعاة اختلاف السياقات الاجتماعية والثقافية.

- السعي لأن تتجاوب الإستراتيجية وتتفق مع كافة المتغيرات الإدارية والتنظيمية والأكاديمية والعلمية والتقنية على مستوى وحدات الجامعة وجهاتها المختلفة، وأن تحقق الترابط والتكامل والتواصل والتنسيق فيما بينها.

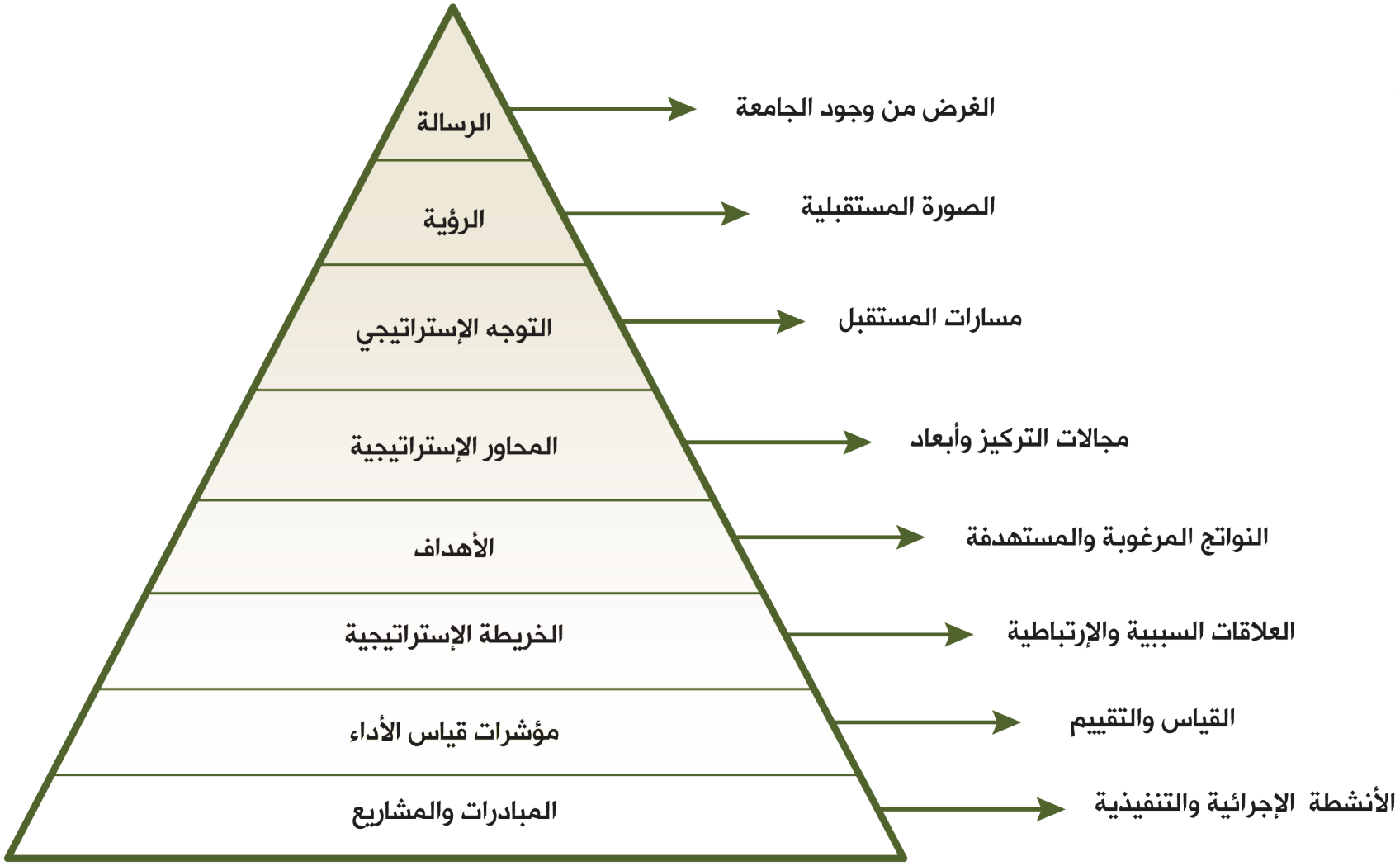
- واقعية الإستراتيجية ومرونتها وشموليتها لتتوافق مع تصاعد سرعة تغيرات العصر والمتطلبات المتنامية لجميع الأطراف ذات العلاقة بالخدمة التعليمية، مع تلبية احتياجات سوق العمل المتجددة من معارف ومهارات نوعية.

- تبني أولويات إستراتيجية شاملة تعبر عن قضايا ذات أولوية خلال المرحلة القادمة، ونابعة من رؤى ومرئيات قيادات جميع وحدات الجامعة؛ بما يساعد في بناء مبادرات إجرائية وبرامج ومشروعات تنفيذية شاملة لجميع مجالات العمل الجامعي.

- توفير منظومة من مؤشرات قياس الأداء لكل هدف من الأهداف الإستراتيجية؛ بما يساعد في عملية التقييم، ورصد الإنجازات، وإعداد تقارير متابعة تنفيذ الخطة.

- بناء الإستراتيجية في ضوء منهجيات التخطيط الحديثة، واضحة المراحل، ومحددة الأبعاد، تراعي متغيرات البيئة المحيطة، والسياق المجتمعي الحاضن للمؤسسات التعليمية.

- استقراء الاتجاهات العالمية المؤثرة على التعليم الجامعي والبحث العلمي، والوقوف على انعكاساتها على المسارات المستقبلية للجامعات، والمتطلبات الضرورية للمواءمة معها.



هيراركية الخطة الإستراتيجية

منهجية إعداد الخطة

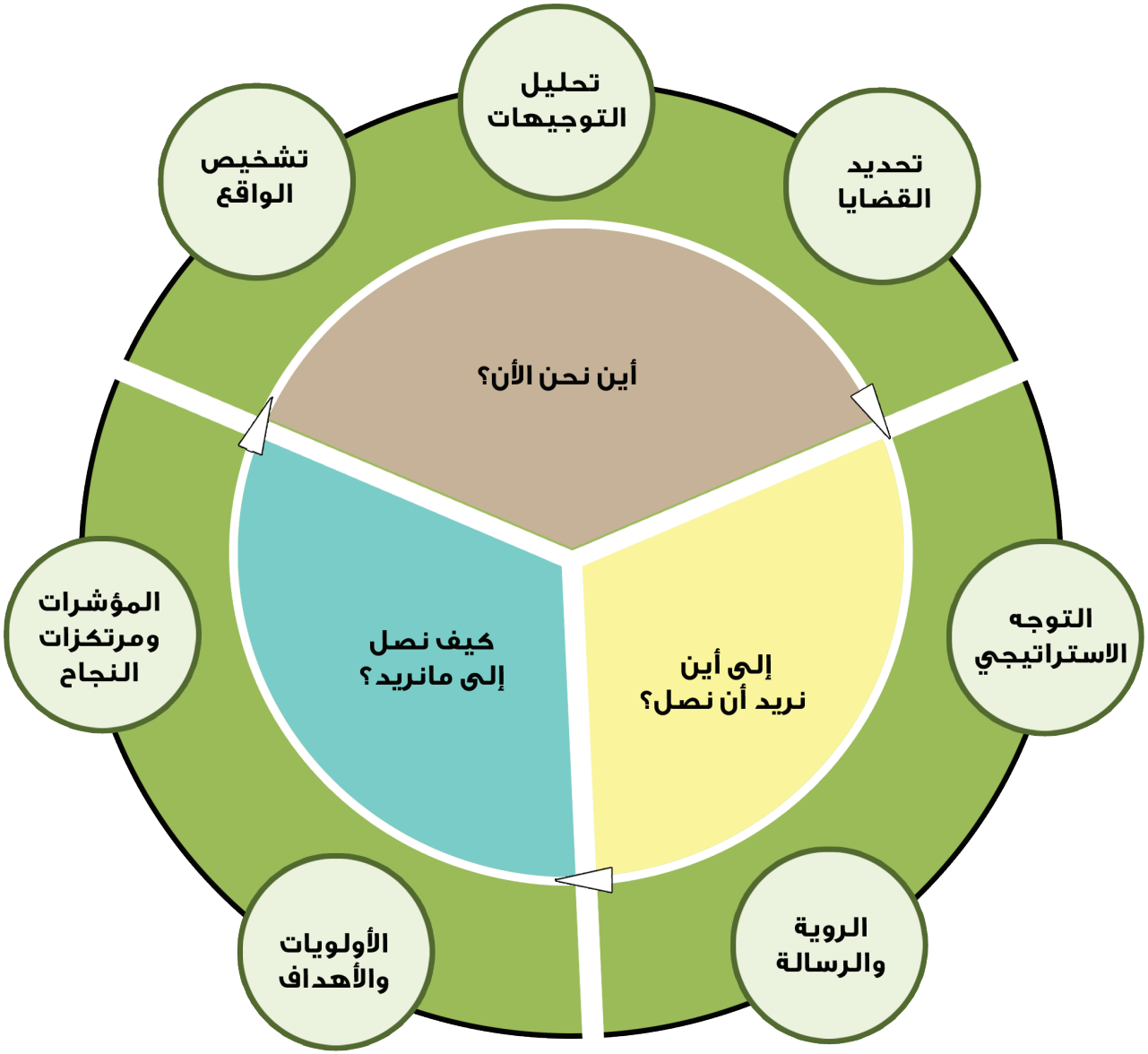
منهجية إعداد الخطة

تتعدد منهجيات التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوقت المعاصر؛ بما يفرض الاختيار الواعي لمنهجية تتوافق مع الهدف الرئيس من بناء الخطة الثانية للجامعة، مع مراعاة شروط ومتطلبات مرحلة الانتقال من مرحلة النشأة والتأسيس إلى مرحلة الجودة والتحسين وتحقيق الاعتماد، ويعتبر النموذجُ التخطيطي هو الصورةَ المنطقية لتنظيم عملية التخطيط؛ حيث يحدد النموذج نقطة البدء ونقطة الانتهاء، ويساعد على تحديد مجالات التركيز، ويحدد حجم الفجوة بين كل مرحلة من مراحل التخطيط، ويسهم في العمل على كيفية تجسير تلك الفجوة.

وعلى الرغم من تنوع نماذج التخطيط الإستراتيجي وفق الهدف والاحتياجات وطبيعة المؤسسات ونطاق عملها والغرض من إنشائها، فأن هناك مراحل مشتركة بين مختلف النماذج التخطيطية، ومن أهم تلك المراحل: تحديد الرؤية والرسالة، وإجراء سلسلة من التحليلات للبيئة الداخلية والخارجية، والفجوات في الأداء، والمقارنات المرجعية بما يوفر سياقًا ملائمًا للوقوف على القضايا الإستراتيجية المحورية، ثم تأتي مرحلة البرمجة الإستراتيجية (Strategic programming) لتطوير إستراتيجيات محددة تتضمن الأهداف الإستراتيجية والأهداف التفصيلية، ثم تقويم الإستراتيجيات ومراجعة المبادرات، مع مراعاة أية إستراتيجيات طارئة أو تغيرات متوقعة.

ولقد تبنت جامعة المجمعة في إعداد خطتها الإستراتيجية أحد النماذج التخطيطية العلمية الملائمة لسياق الجامعات، يتسم بملامح منطقية واضحة، ومراحل وأبعاد متكاملة ومتسقة، ويلخص الشكل التوضيحي التالي هذا النموذج التخطيطي:

- التخطيط للخطة.
- تشخيص الوضع الراهن، وتحديد التوجهات العالمية والوطنية.
- تحديد القضايا الإستراتيجية، وبناء الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية.
- صياغة الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الأساسية.



النموذج التخطيطي لإعداد الخطة الإستراتيجية

وثائق ومدخلات الخطة

يتضمن الجدول التالي أهم مدخلات الخطة الإستراتيجية الثانية لجامعة المجمعة:

التقارير والوثائق

- الاتجاهات العالمية للتعليم العالي.
- أبرز الاتجاهات الوطنية للتعليم العالي.
- قراءة في رؤى ومهام وقيم جامعات مختارة.
- تقرير واقع الجامعة : مؤشرات ودلالات.
- تقرير المقارنة المرجعية.
- التقارير السنوية للجامعة.
- الخطة المستقبلية للتعليم العالي بالمملكة العربية السعودية "آفاق".
- تقرير الدراسة الذاتية الأولية.
- تقرير المشروع التطويري لتهيئة الجامعة للاعتماد الأكاديمي.

الوثائق التي تم تحليلها لاستقراء التوجهات الوطنية في التعليم العالي :

- أهداف خطة التنمية العاشرة.
- الإستراتيجية الوطنية للتوظيف.
- الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد.
- إستراتيجية التحول نحو مجتمع المعرفة.
- إستراتيجية مكافحة المخدرات والمؤثرات العقلية.
- ضمان جودة البحث العلمي في الوطن العربي.
- الخطة التنفيذية الثانية للتعاملات الالكترونية.
- المرأة السعودية في التعليم العالي.

التقارير والوثائق

- التعليم العالي وبناء مجتمع المعرفة في المملكة العربية السعودية، تقويم دولي.
- الجامعات السعودية على الخارطة الدولية.
- الخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي ملخص تنفيذي.
- مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية.
- بدائل تمويل التعليم العالي الحكومي في المملكة العربية السعودية.
- الوظيفة الثالثة للجامعات.
- حالة التعليم العالي في المملكة ١٤٣٤هـ.
- دور الجامعات السعودية في تحقيق الأمن الفكري (دراسة ميدانية).
- ضمان جودة البحث العلمي في الوطن العربي.
- خطة التنمية الثامنة لجامعة الملك عبدالعزيز.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة جازان ١٤٤١-٢٠٢٠.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة القصيم.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة الحدود الشمالية.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز (الملخص التنفيذي).
- الخطة الإستراتيجية لجامعة الكويت(ملخص).
- ملخص الخطط الوطنية لعدد من الجامعات السعودية .
- الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك سعود.
- الخطة الإستراتيجية للجامعة السعودية الإلكترونية.
- الخطة الإستراتيجية لجامعة طيبة.

كما تم تحليل العديد من التقارير والوثائق في سبيل استقراء التوجهات العالمية في التعليم العالي:

- الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- القيادات الجامعية والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني.
- تقرير الاتحاد الدولي للجامعات نوفمبر ٢٠١٤م.
- تقرير المؤتمر الدولي حول التعليم العالي للتنمية المستدامة تحت رعاية منظمة اليونسكو ٢٠١٤م.
- التوجهات في التعليم العالي (تقرير صادر عن اتحاد الجامعات الكندية).
- مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي (العدد ٣٤ لسنة ٢٠١٤م
- الخطة المستقبلية للاتحاد الإفريقي ٢٠١٤ -٢٠٢٤م.
- تطوير مستقبل سياسات البحث العلمي بالمملكة المتحدة ٢٠١٢م.
- مستقبل التعليم العالي وفرص التعاون الدولي- المجلس البريطاني ٢٠١٤م.
- مجلة التوجهات في البحث العلمي – السيفير ٢٠١٤م.
- بحث "التحديات المستقبلية للتعليم العالي" إعداد: عقل بن عبدالعزيز العقل ١٤٣٢هـ.
- الخطط الإستراتيجية لبعض الجامعات المصنفة عالميًا، وتتمثل في :
- جامعة كاليفورنيا
- جامعة اكسفورد
- جامعة هارفرد
- جامعة كامبردج
- جامعة هونج كونج

ورش العمل

- ورشة عمل التحليل الرباعي لمنسقي الخطط والتقارير.
- ورشة عمل التحليل الرباعي للعمداء والقيادات الجامعية.
- ورشة عمل الاتجاهات العالمية والمقارنة المرجعية.
- ورشة عمل تحديد الأولويات والقضايا الوطنية.
- مجموعات التركيز للطلاب والطالبات.
- ورشة عمل استعراض تقارير الفرق الفرعية.
- ورشة عمل "الرؤية الأولية للخطة الإستراتيجية الثانية للجامعة" لبناء الرؤية والرسالة والقيم.

اللقاءات واستطلاعات الرأي

- لقاء معالي مدير الجامعة.
- لقاء سعادة وكيل الجامعة.
- لقاء سعادة وكيل الجامعة للشؤون التعليمية.
- لقاء سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.
- استطلاع رأي الطلبة حول سمات الوضع الراهن للجامعة.
- استطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس حول سمات الوضع الراهن للجامعة.
- استطلاع رأي القيادات حول التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية.
- استطلاع رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي والمخالفات الإدارية.

بيان إحصائي بمدخلات الخطة:

م	البيان	العدد
١	التقارير الرسمية	٣٧
٢	خطط إستراتيجية دولية	٥
٣	خطط إستراتيجية وطنية	١٠
	الاجمالي	٥٢

بيان إحصائي بورش العمل واللقاءات واستطلاع الرأي:

م	البيان	العدد
١	ورش العمل	٧
٢	اللقاءات:	
	• القيادات العليا	٤
	• مجموعات التركيز الطلابية	١٢
٣	استطلاعات الرأي:	
	• الطلاب	٣٠٩
	• أعضاء هيئة التدريس	٢٣٣
	• الموظفون	٦٥٠
	الاجمالي	١٢١٥

جامعة المجمعة
الخصوصية والسمات

جامعة المجمعة: الموقع والخصوصية

تُعد جامعة المجمعة من أحدث الجامعات السعودية؛ حيث تأسست في ٣ رمضان ١٤٣٠هـ الموافق ٢٤ أغسطس ٢٠٠٩م بناءً على قرار خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز - رحمه الله - رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس التعليم العالي في السعودية، وتعود تسمية جامعة المجمعة إلى محافظة المجمعة التي تقع شمال مدينة الرياض، وهي إحدى محافظات منطقة الرياض، وتُنسب إلى مدينة المجمعة قاعدة المحافظة وأكبر مدنها، وتقع إلى الشمال الغربي من مدينة الرياض بمسافة ١٨٠كم، وعن القصيم ١٥٠كم، وتستهدف جامعة المجمعة في خدماتها كلا من محافظات المجمعة، والزلفي، والغاط، ورماح، ومركز حوطة سدير، لتغطي بذلك منطقة جغرافية كبيرة تتكون من أربع محافظات تتبع لها عشرات المدن والقرى والهجر، ويبلغ مجموع عدد سكان هذه المحافظات والمراكز التابعة لها أكثر من ٢٥٠ ألف نسمة، اكتمل فيها التعليم العام في وقت مبكر بحمد الله، وأكملت هذه الجامعة منظومة التعليم من خلال انتشار الكليات بأقسامها المختلفة للبنين والبنات؛ لتحقق هدف وزارة التعليم بالتوسع في التعليم الجامعي، وتساعد في استيعاب الأعداد المتزايدة من خريجي الثانويات العامة في هذه المنطقة الجغرافية الكبيرة، ويقع مقر المدينة الجامعية الرئيس في الجهة الجنوبية من مدينة المجمعة في جزء من الأرض المخصصة للجامعة، والبالغة مساحتها أكثر من ٦ مليون متر مربع، وتُشاهَد من الطريق السريع الرابط بين الرياض والقصيم كأحد أبرز المعالم في المنطقة، ويتبع للجامعة أكثر من عشرين مبنى لإدارة الجامعة، وللكليات، والعمادات المساندة، والخدمات الطبية، ووحدات الجامعة المختلفة الإدارية والأكاديمية منتشرة في المحافظات الأربع؛ لتقدم الجامعة خدماتها في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع لساكني هذه البقعة الجغرافية الغالية من الوطن العزيز، وتوزع جهودها بين هذه المحافظات لتسهم في التنمية والتطور والتقدم الذي تشهده هذه المحافظات، وهي:

• **محافظة المجمعة:**

يحدها من الشمال المنطقة الشرقية ومنطقة القصيم، ومن الجنوب محافظة ثادق ومحافظة شقراء، ومن الشرق محافظة رماح، ومن الغرب محافظة الزلفي و محافظة الغاط، و تبلغ مساحتها ٣٠٠٠٠ كلم٢.

• **محافظة الزلفي:**

يحدها من الشمال والغرب منطقة القصيم، ومن الجنوب محافظة الغاط، ومن الشرق محافظة المجمعة ، و تبلغ مساحتها ٥٥٤٠ كلم ٢.

• **محافظة رماح:**

يحدها من الشمال المنطقة الشرقية، ومن الجنوب مدينة الرياض، ومن الشرق المنطقة الشرقية، ومن الغرب محافظة المجمعة، ومحافظة ثادق ومحافظة حريملاء، و تبلغ مساحتها ١٥٩٠٠ كلم٢.

• **مركز حوطة سدير:**

يحدها من الشمال محافظة المجمعة، ومن الجنوب مدينة الرياض، ومن الشرق محافظة رماح، ومن الغرب محافظة شقراء، وتبلغ مساحتها ٢٥٠٠٠ كلم٢.

• **محافظة الغاط:**

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

المهام الرئيسة لجامعة المجمعة:

سعت جامعة المجمعة منذ تأسيسها إلى تعريف المهام الرئيسة التي ستضطلع بها في منطقتها الجغرافية، نظراً لأهمية تأطير هذه المهام لأعمال الجامعة، ومدى تأثير تعريف هذه المهام على أولويات الجامعة ورؤيتها المستقبلية. وقد تم تحديد هذه المهام من خلال قراءات متعمقة في الأسباب الرسمية لنشأة الجامعة، ولقاءات بمسؤولين في وزارة التعليم العالي، واستقراء العديد من الاتجاهات الدولية في هذا المجال، وقد تم تعريف هذه المهام كما يأتي:

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وتوسيع التحاق طلاب المنطقة الجغرافية بالجامعة.
- دعم جهود تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة المحلية.
- تحسين جودة الفرص التعليمية المقدمة على المستوى الإقليمي.
- توسيع وتنمية القدرات المؤسسية لمنظومة التعليم العالي على المستوى الوطني السعودي.

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

السمات الرئيسة لجامعة المجمعة:

أكدت الخطة الإستراتيجية الأولى على تصنيف جامعة المجمعة كجامعة إقليمية، ويؤثر هذا التصنيف على نوعية الخدمة الأكاديمية التي تقدمها الجامعة، كما يؤثر ذلك على أهداف الجامعة وأنماط البرامج الأكاديمية المقدمة، وفيما يأتي استعراض لمجموعة من الخصائص التي تميز جامعة المجمعة عن غيرها من الجامعات:

القبول والاستيعاب: حيث تقبل جامعة المجمعة كافة الطلبة والطالبات المحتمل التحاقهم بمرحلة التعليم الجامعي، والمتخرجين من كافة المنطقة الجغرافية التي تخدمها الجامعة. وتعني هذه الخصيصة بأن جامعة المجمعة وإن كانت تقبل الطلبة من خارج المنطقة الجغرافية إلا أنها لا تستهدف هؤلاء الطلبة في تسويقها لبرامجها الأكاديمية، كما أن الجامعة لا تتبنى الأسلوب الانتقائي الذي يستخدم معايير عالية لقبول الطلبة، وفي المقابل تسعى لتقديم تعليم عالي الجودة لكافة الطلبة المقبولين بغض النظر عن خلفياتهم العلمية والمهارية.

جامعة تدريسية شاملة: تجمع جامعة المجمعة بين نمطين من أنماط الجامعات وهما الجامعة التدريسية والجامعة الشاملة، وهذا يعني أن جامعة

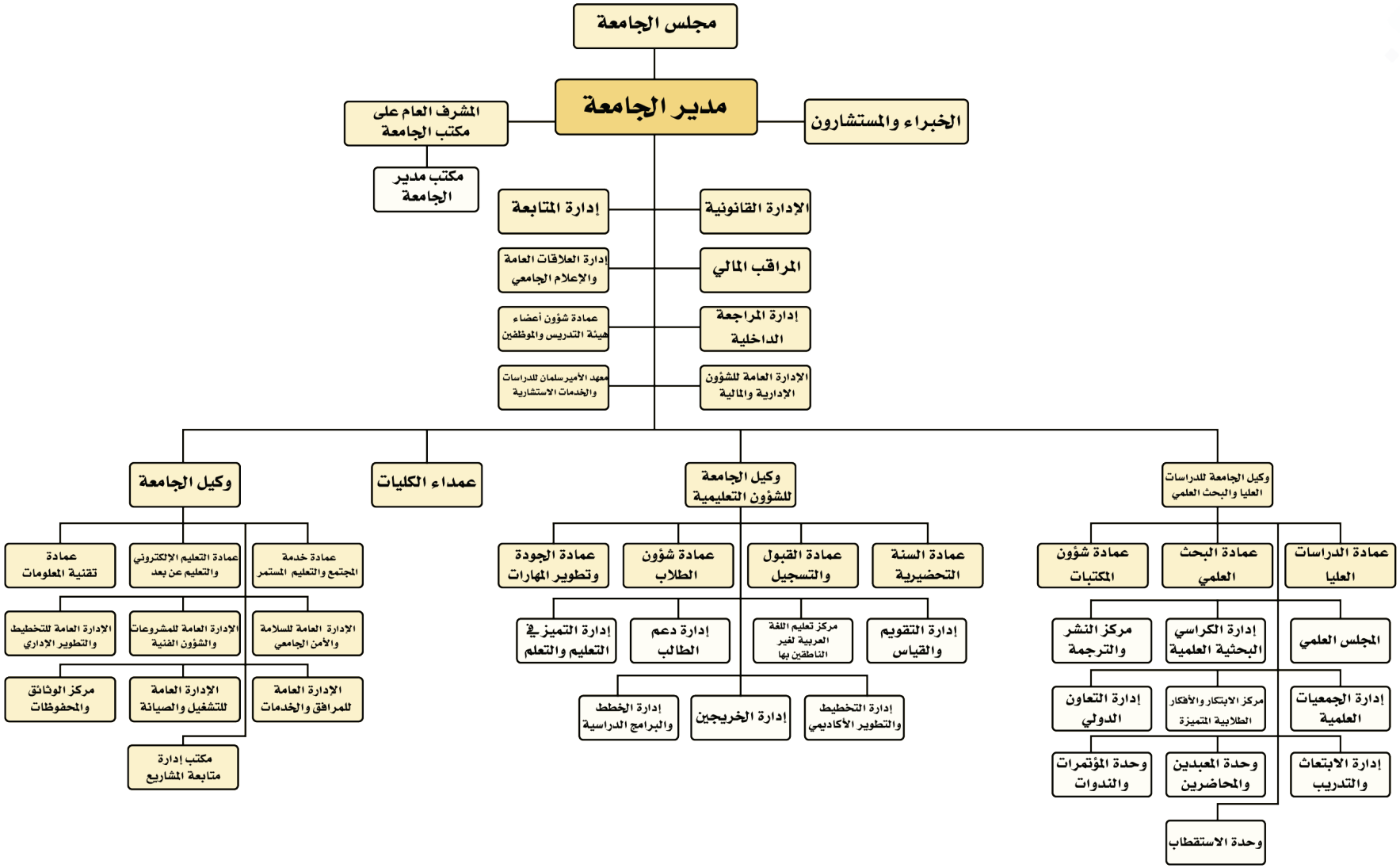
المجمعة توفر برامج أكاديمية متنوعة وواسعة وتخدم بشكل خاص احتياجات المنطقة الجغرافية التي تقدم الجامعة خدماتها فيها (مثل البرامج المهنية التي تخدم مدينة سدير للصناعة والأعمال)، كما يعني ذلك بأن الجامعة ليست جامعة تخصصية فهي تركز على برامج البكالوريوس والدبلومات وتقدم برامج ماجستير محدودة، وتمنح عدداً قليلاً للغاية –إن وجد أصلاً-من الدرجات الأكاديمية في برامج الدكتوراه.

برامج ذات جودة عالية: تسعى جامعة المجمعة لتطوير برامج أكاديمية ذات جودة عالية، ويقف خلف هذا التطوير المستمر للبرامج الأكاديمية لتبرز كبرامج ذات جودة وسمعة عالية سببين، أولهما: أن في تجويد البرامج الأكاديمية وأداء الطلبة استجابة للسبب الرئيس من إنشاء الجامعة وهو تجويد أداء الطلبة، وثانيهما: الاستجابة للاحتياجات الخاصة للمنطقة الجغرافية، أو ما توفره من فرص للتطوير، حيث يمكن للجامعة تقديم تخصصات جامعية متطورة صناعية أو إدارية صناعية بسبب قرب وعلاقة المنطقة الجغرافية بمدينة سدير للصناعة والأعمال.

السمعة والمنافسة: تسعى جامعة المجمعة باعتبارها جامعة إقليمية إلى تقديم الخدمات التعليمية للمنطقة الجغرافية وبجودة عالية، وهي بذلك تسعى إلى إيجاد سمعة على المستوى الإقليمي ومن ثم على المستوى الوطني، كما أن الجامعة لا تتنافس مع مثيلاتها في استقطاب الطلبة من خارج المنطقة الجغرافية، وأخيراً فإن مسألة الظهور في التصنيفات العالمية ليست قضية تسعى لها الجامعة وتكرس أنشطتها في سبيلها كما تفعل الجامعات الوطنية أو الدولية.

الحاجات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية لبيئة الجامعة: تتعدد احتياجات المجتمعات من الجامعات وتختلف التوقعات التي يرغب في رؤيتها أصحاب المصالح منها بحسب اختلاف المنطقة التي توجد فيها الجامعة سواءً كانت حضرية أو ريفية، وبالتالي تختلف الأدوار التي يمكن أن تؤديها جامعة المجمعة في منطقتها الإقليمية عن غيرها من الجامعات العريقة أو التي توجد في المدن والمناطق الحضرية، ومن أهم هذه الاحتياجات المجتمعية في المنطقة التي تخدمها الجامعة الحاجة إلى إيجاد التغيير والتطوير في المنطقة، وإحداث حراك ثقافي وعلمي، والمساهمة في إحداث التنمية الشاملة والمستدامة في جوانبها الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال المساعدة في استثمار الطاقات البشرية والبيئية وتحقيق أفضل عائد في أقصر وقت ممكن.

الهيكل التنظيمي للجامعة:



أين نحن الآن؟

أين نحن الآن؟

منذ نشأة الجامعة في عام ١٤٣٠هـ وتتسارع الخطوات لتطوير الكليات القائمة وإنشاء كليات وإضافة أقسام وتخصصات جديدة يحتاجها سوق العمل لتسير الجامعة في ركب التطور والرقي، وقد شهدت الجامعة منذ نشأتها وحتى عام ١٤٣٦هـ نموًا وتطورًا في شتى الجوانب، خاصة في البنية التحتية والنواحي العلمية والأكاديمية والإدارية والرياضية، وصاحب ذلك نمو في أداء الجامعة على المستوى الوطني والإقليمي، وهذا ما يتضح من العرض التالي:

التوسع والنمو في أعداد الطلبة

نمو أعداد الطلبة (المستجدين – المقيدين – الخريجين) في مرحلة البكالوريوس منذ النشأة حتى العام الجامعي١٤٣٥هـ:

جدول لنمو في أعداد الطلبة (المستجدين – المقيدين – الخريجين)

العام الجامعي	المقيدون	المستجدون	الخريجون
١٤٣٠/١٤٣١هـ	٩٦٠٠	٢٧٩٥	٤٦٣
١٤٣١/١٤٣٢هـ	١٢٧٢٩	٣٦٧٤	٤٩٥
١٤٣٢/ ١٤٣٣هـ	١٥٣٣٣	٩٩٩٢	٥٤١
١٤٣٣/١٤٣٤هـ	١٦٩٧٠	٩٨٤٩	٢٥٧٠
١٤٣٤/١٤٣٥هـ	١٩٢٩٦	٦٩٠١	٤٠١٥

تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس

جدول تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم

المرتبة العلمية	سعوديون			غير سعوديون			الإجمالي			المجموع الكلي	نسبة الزيادة السنوية	نسبة السعوديين للإجمالي
	ذكر	أنثى	مجموع	ذكر	أنثى	مجموع	ذكر	أنثى	مجموع			
١٤٣١/٣٠	٧٢	٥١	١٢٣	١٧٩	٧٨	٢٥٧	٢٥١	١٢٩	٣٨٠	٠٨٣	–	٪٣٢,٣٦
١٤٣٢/٣١	١٠٥	٧٧	١٨٢	٢٤٣	١١٣	٣٥٦	٣٤٨	١٩٠	٥٣٨	٥٣٨	٪٨٥,١٤	٪٣٣,٨٢
١٤٣٣/٣٢	١٨٥	١١٨	٣٠٣	٣٢٥	١٥٩	٤٨٤	٥١٠	٢٧٧	٧٨٧	٧٨٧	٪٨٢,٦٤	٪٣٨,٥٠
١٤٣٤/٣٣	٣٠٤	١٩٤	٤٩٨	٣٦٣	١٦٧	٥٣٠	٦٦٧	٣٦١	١٠٢٨	١٠٢٨	٪٢٦,٠٣	٪٤٨,٤٤
١٤٣٥/٣٤	٤١٤	٢٢١	٦٣٥	٤٤٢	١٩١	٦٣٣	٨٥٦	٤١٢	١٢٦٨	١٢٦٨	٪٢٣,٣٤	٪٥٠,٠٧

النمو في ميزانية الجامعة

العام	الميزانية	الزيادة	نسبة التغيير
١٤٣٢/١٤٣١	٣٠١,٠٠٠,٠٠٠		
١٤٣٣/١٤٣٢	٣٥٨,٩٩٤,٠٠٠	٥٧,٩٩٤,٠٠٠	٪١٩,٣
١٤٣٤/١٤٣٣	٤٩٣,٠٨٣,٠٠٠	١٣٤,٠٨٩,٠٠٠	٪٣٧,٣
١٤٣٥/١٤٣٤	٩٤٩,٤٠٦,٠٠٠	٤٥٦,٣٢٣,٠٠٠	٪٩٢,٥
١٤٣٦/١٤٣٥	٩٥٩,٩٧٠,٠٠٠	١٠,٥٦٤,٠٠٠	٪١,١

التحليل الرباعي لواقع الجامعة:

لقد اعتمد تشخيص واقع الجامعة في شقه الثاني بعد تحليل كافة التقارير والوثائق المتاحة على تحليل نتائج التطبيق الميداني لاستطلاع رأي كافة الأطراف (القيادات العليا، والقيادات الوسطى، والطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين) وقد تمثلت أهم النتائج في تحديد أبرز عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية للوقوف على مرئيات القيادات حول الممارسات الفعلية وأهم القضايا المؤثرة على حاضر الجامعة وتوجهها المستقبلي، تمهيداً لتحديد وتحليل كافة التغيرات بما تنطوي عليه من فرص يمكن اغتنامها وتحديات يمكن معالجتها، وفي إطار ذلك كان الهدف من هذه اللقاءات، بما يساعد في قراءة وتحليل مشهد الوضع الراهن للجامعة، وتوجهاتها المستقبلية وتطلعاتها المأمولة.

مصفوفة التحليل الرباعي

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

أهم عناصر القوة:

- تطبيق الخدمات الإلكترونية للطلاب ومنسوبي الجامعة.
- البدء بمشروع التطوير لتأهيل الجامعة للاعتماد.
- إنشاء عدد من الوحدات والإدارات لاستكمال المنظومة الإدارية.
- اهتمام القيادات العليا ببناء السمعة المؤسسية المتميزة.
- توافر المناخ التنظيمي الداعم للإنجاز وتقدير التميز.
- الاهتمام بتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- تحفيز الإدارة العليا للمستويات القيادية التنفيذية.
- تزايد الاهتمام بتعزيز أخلاقيات وقيم الوظيفة العامة.
- تمتع جهات الجامعة بدرجة جيدة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
- وجود شراكات متعددة مع الجامعة على المستوى الوطني والدولي.

أهم عناصر الضعف:

- الاحتياج لزيادة عدد المبتعثين داخليًا وخارجيًا.
- قلة الميزانية المخصصة لدعم البحث العلمي بالجامعة.
- حداثة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية في الجامعة.
- ضعف فعالية نظام الإرشاد الأكاديمي للطالب.
- حاجة عدد من الكليات والأقسام العلمية إلى إعادة هيكلة تنظيمية.
- ضعف الموارد البشرية والمادية للمراكز البحثية في الجامعة.
- غياب نموذج محدد لنظام الجودة على مستوى وحدات الجامعة.
- ضعف جاهزية بعض البرامج لاستيفاء متطلبات الاعتماد.
- انخفاض القدرات الأكاديمية والبحثية لدى بعض هيئة التدريس.
- ضعف البنية التحتية لبعض كليات الجامعة (المباني المستأجرة).

أهم الفرص المتاحة:

- الاهتمام الوطني بضمان الجودة والاعتماد على التعليم العالي.
- دعم الدولة للجامعات الناشئة نحو استكمال بنيتها.
- تزايد الإنفاق الحكومي على التعليم العالي والبحث العلمي.
- التوجه الوطني نحو اقتصاد المعرفة ودعم الابتكار.
- وجود إستراتيجية وطنية لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة.
- دعم الدولة لبرنامج الابتعاث كبرنامج خادم الحرمين الشريفين.
- توافر المجال للتوسيع في الحرم الجامعي والمشروعات الخدمية.
- الموقع الجغرافي للجامعة ووجود مدينة سدير الصناعية.
- التوجه الوطني نحو دعم التمايز والتنوع في برامج الجامعات.
- تزايد الإنفاق الحكومي على التعليم العالي والبحث العلمي.

أهم التحديات المؤثرة:

- تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على منظومة القيم لدى الشباب.
- متطلبات الالتزام بتعزيز المسؤولية الاجتماعية للجامعة.
- التنافس في استقطاب الكفاءات الأكاديمية المتميزة.
- تغيير احتياجات ومتطلبات سوق العمل والانتاج.
- التغير السريع في التخصصات العلمية والأكاديمية.
- مستوى التأهيل العلمي لمخرجات التعليم قبل الجامعي.
- الحاجة للمواءمة مع احتياجات التوسع ومتطلبات الجودة.
- تباعد المسافات الجغرافية بين جهات الجامعة.
- حدة التنافسية للترتيب والتصنيف الوطني والدولي للجامعات.
- مستوى إسهام قطاع الصناعة والأعمال في الشراكة وتمويل البحث العلمي.

الوضع الإستراتيجي لجامعة المجمعة

من خلال إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للجامعة (عناصر القوة والضعف) وبين متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) بما يؤدي إلى تعزيز نواحي القوة لاستثمار الفرص والحد من أثر التحديات.

و تتنوع الخيارات والتوجهات الإستراتيجية وفق الإمكانات والموارد المتاحة والوضع المستهدف أو القضايا التي يراد علاجها، ويوضح الشكل التالي تلك الخيارات الإستراتيجية وفق مصفوفة التحليل الرباعي

عناصر الضعف W متغيرات داخلية سلبية يمكن علاجها	عناصر القوة S متغيرات داخلية إيجابية يمكن تعزيزها	
WO Mini – Maxi Strategy معالجة جوانب الضعف لاقتناص الفرص (التوجه الاستراتيجي الترشيدي)	SO Maxi – Maxi Strategy تعظيم جوانب القوة لاقتناص الفرص (التوجه الاستراتيجي التوسعي)	الفرص O متغيرات خارجية إيجابية يجب استثمارها
WT Mini – Mini Strategy معالجة جوانب الضعف للحد من التحديات (التوجه الاستراتيجي الدفاعي)	ST Maxi – Mini Strategy تعظيم جوانب القوة للحد من التحديات (التوجه الاستراتيجي التكيفي)	التحديات T متغيرات خارجية سلبية يجب تلافيها

ومن خلال نتائج تحكيم مصفوفة عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الأوزان النسبية لعناصر القوة والضعف وترتيبها، يتضح أن متوسط الوزن النسبي لمجموع عناصر القوة (٢٤٩,٧٩) يزيد عن متوسط مجموع عناصر الضعف (٢٠٦,٧١)، كما أن متوسط الوزن النسبي لمجموع الفرص (١٧٥,٤٦) أكبر من مجموع التحديات (١٦٢,٥٦)، بما يبين أن الوضع التنافسي والإستراتيجي للجامعة يقع في نطاق (القوة والفرص)، أي في نطاق المربع المعبر عن الخيار الإستراتيجي التوسعي (SO) أي تعزيز عناصر القوة لاستثمار الفرص المتاحة، وفق مصفوفة التحليل الرباعي؛ بما يهيئ المجال لاستثمار الفرص المتاحة أو التي تفرزها تطورات البيئة الخارجية للجامعة، والوعي بمختلف أنواع التحديات التي يمكن أن تفرض نفسها في المستقبل بهدف الاستعداد لمواجهتها والتعامل معها بطريقة شاملة تساعد الجامعة في تحقيق رسالتها وأهدافها، كما أن هذا الوضع الإستراتيجي لجامعة المجمعة يشهد بأن هناك العديد من التطور والنمو النوعي الذي تحقق خلال السنوات الماضية؛ بما يفرض المحافظة على مسارات ذلك النمو والتطور، وتعزيز كافة عناصر القوة والتميز إلى أقصى حد ممكن؛ بما يساعد على استثمار كافة الفرص المتاحة في بيئة الجامعة الخارجية والناتجة عن التوجهات الوطنية والحكومية الداعمة للتعليم الجامعي، والتطور التقني المتسارع ودعم جوانب الابتكار لتحقيق التنمية المستدامة.

التوجهات الوطنية والعالمية للتعليم الجامعي

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

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

وفيما يلي، يمكن استعراض أبرز التوجهات العالمية والوطنية المؤثرة على سياق التعليم الجامعي، مع تحديد أهم متطلبات المواءمة التي تحتاجها جامعة المجمعة لاستثمار تلك التوجهات والتكيف معها فيما يساعد على الوفاء برسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية.

أولاً: التوجهات الوطنية للتعليم الجامعي:

تعمل جامعة المجمعة كمؤسسة علمية على الاستفادة من إمكاناتها وما تملك من أهداف وتطلعات وربطها بالخيارات المتاحة لتحقيق نمو متوازن باتجاه تحسين مستواها الأكاديمي ووسعها التنافسي وذلك من خلال دراسة واقعها التنموي والبيئي وبالتالي رسم الرؤيا والأهداف والغايات الإستراتيجية ومن ثم وضع الخطط والبرامج والمشاريع لتنفيذها وبما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وهذا يتم من خلال الشراكة الحقيقية مع كافه المستفيدين من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين ومجتمع محلي، ومن ثم فإن إقرار هذه الخطة والالتزام بها خلال الفترة المخططة لها لا يتم بدون دراسة وتحليل الاتجاهات الوطنية والعالمية في وضع توجهات جامعة المجمعة في سياقها في ضوء خطط وزارة التعليم العالي وخطط الجامعات الوطنية المشابهة مع الاستفادة بقدر الإمكان من تجارب وخطط الجامعات المتميزة والرائدة سواء على المستوى الوطني أو المستوى العالمي.

وبالاطلاع على التجارب والخطط الإستراتيجية الوطنية والعربية والعالمية يعطى فرصة للتعرف على التجارب المختلفة والتوجهات المتنوعة في بناء الخطط وفي وضع الرؤية والرسالة والقيم والتوجهات الإستراتيجية.

ترتيب أولويات المحاور وفق آراء استطلاع المجتمع المحلي وآراء القيادات:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمحاور التوجهات الوطنية الثلاثة عشر -بحسب استجابات عينتي المجتمع المحلي والقيادات الجامعية بجامعة المجمعة- تم ترتيب المحاور بشكل عام وفقاً للمتوسط الحسابي.

بعد ذلك تم تحليل العبارات داخل كل محور من محاور التوجهات الوطنية وتم الأخذ بأهم سبع عبارات مرتبة حسب المتوسط الحسابي لاستجابات عينة المجتمع المحلي، وأهم سبع عبارات مرتبة حسب المتوسط الحسابي لمتوسطي الاهمية وسهولة التطبيق لاستجابات عينة القيادات الجامعية بجامعة المجمعة. وكانت ترتيب العبارات داخل كل محور من محاور التوجهات الوطنية كما يلي:-

م	المحور	المجتمع المحلي		القيادات	
		المتوسط	الترتيب	المتوسط	الترتيب
١	المقررات الأكاديمية	٤,٧٣	١٣	٤,٣٤	٣
٢	التعليم والتعلم	٤,٧١	١٢	٤,٦٦	١٣
٣	حوكمة الجامعات (التنظيم والإدارة)	٤,٦٩	١١	٤,٤١	٦
٤	التوجهات الوطنية في محور الطالب	٤,٦٣	١٠	٤,٤٠	٥
٥	البحث العلمي	٤,٦٢	٩	٤,٦٠	١١
٦	أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية	٤,٦١	٨	٤,٦١	١٢
٧	تقنية المعلومات	٤,٥٧	٧	٤,٤٧	٩
٨	البنية التحتية	٤,٥٥	٦	٤,٤٢	٧
٩	ريادة الأعمال	٤,٥٣	٥	٤,٣٤	٢
١٠	الموهبة والابداع والابتكار	٤,٥٤	٤	٤,٣٨	٤
١١	الجوانب المالية والاستثمار	٤,٥١	٣	٤,٥٠	١٠
١٢	المسؤولية المجتمعية	٤,٥٠	٢	٤,٤٤	٨
١٣	الجودة والاعتماد الأكاديمي	٤,٤٥	١	٤,٢٨	١

ثانياً: أبرز الاتجاهات العالمية المؤثرة على التعليم العالي:

انطلاقاً من الهدف العام المعني بتحليل التوجهات العالمية والتغيرات المستقبلية المؤثرة في وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة ١٤٤٠هـ-٢٠٢٠م، تمت دراسة أهم التوجهات العالمية والمتغيرات المستقبلية في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال الاطلاع على مجموعة من البحوث و التقارير الصادرة عن مؤسسات عالمية مرموقة مثل (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة "اليونسكو"، الاتحاد الدولي للجامعات، اتحاد الجامعات العربية ومنظمات التصنيف الدولي للجامعات،...) والخطط الإستراتيجية لعدد من الجامعات المصنفة عالميا وقد تضمنت هذه الدراسة جمع البيانات من البحوث والتقارير والجهات المختارة، وتحليلها واستخلاص أهم ما يمكن أن يستفاد منها.

ثالثاً: المقارنة المرجعية للتوجهات الوطنية و العالمية:

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

محاور مصفوفة المقارنة المرجعية:

- إعداد الخطط الإستراتيجية.
- السياق المؤسسي.
- التعليم و التعلم.
- البحث العلمي و خدمة المجتمع.

مصادر البيانات:

- تحليل التجارب العالمية في إعداد الخطط الإستراتيجية:

وتم تحليل تجارب (١٦) جامعة في إعداد خططها الإستراتيجية (٦) على المستوى الوطني، (٦) على المستوى الإقليمي، (٤) على المستوى العالمي.

- **تحليل التجارب العالمية و التغيرات المستقبلية في إعداد السياق المؤسسي:**

وتم الاعتماد على (١٠) مصادر متنوعة (هيئات دولية، جامعات، تصنيفات عالمية، معايير و تقارير عالمية).

- **تحليل التجارب العالمية و التغيرات المستقبلية في مجال التعليم و التعلم / البحث العلمي / خدمة المجتمع:**

وتم الاعتماد على (١٥) مصدر متنوع (هيئات دولية و إقليمية، هيئات الاعتماد الاكاديمي، جامعات، تقارير ودراسات عالمية).

أولًا : المقارنة المرجعية للتجارب الوطنية

على المستوى الوطني

- **المسئولية الاجتماعية (جامعة الملك عبدالعزيز).**
- **التميز البحثي (الملك سعود).**
- **مشروع رائد للتطور الإداري (جامعة الملك فهد للبترول والمعادن).**
- **تحقيق الجودة والاعتماد المؤسسي (جامعة القصيم).**
- **التحاق الخريج بسوق العمل (جامعة القصيم).**
- **الأفكار الإبداعية (جامعة الملك فهد للبترول والمعادن).**

ثانياً :على المستوى العالمي

- **في مجال إعداد الخطط الإستراتيجية .**
- **في مجال السياق المؤسسي .**
- **في مجال التعليم و التعلم .**
- **في مجال البحث العلمي و خدمة المجتمع .**

القضايا الإستراتيجية

القضايا الإستراتيجية

يؤدي التركيز على أكثر القضايا الإستراتيجية إلحاحًا، وهي تلك القضايا المؤثرة على مستقبل الجامعة وقدرتها على تحقيق رسالتها، إلى تحديد الأولويات الإستراتيجية بشكل سليم. والهدف هو فرز المشكلات المحورية Core problems، والوقوف على مسبباتها وآثارها، بما يساعد على اكتشاف العلاقات المتداخلة بين المجالات التي تتعلق بتلك الأسباب في إطار خريطة عامة Mapping causes بما ييسر وضع الأهداف الملائمة لمعالجة تلك القضايا.

وتعتمد عملية تحديد وصياغة القضايا الإستراتيجية على تحليل الفجوات الأساسية التي تم الوقوف عليها من تشخيص الوضع الراهن للجامعة في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه الأداء النموذجي المستهدف لتحقيق الأهداف، ومن ثم الخروج من هذا التحليل بمعلومات عن الفجوات بين الواقع والمستهدف، ثم التوجه نحو معالجة تلك الفجوات.

وبناء على نتائج تشخيص وتحليل الوضع الراهن لجامعة المجمعة، ومجمل فجوات الأداء الأساسية التي تم تحديدها في سياق تقرير "واقع الجامعة: مؤشرات ودلالات"، يمكن استعراض أهم القضايا الإستراتيجية التي تحتاج الجامعة أن تركز عليها في إطار توجهها الإستراتيجي خلال السنوات القادمة من تنفيذ خطتها الإستراتيجية الثانية.

القضية الأولى
القدرات التنافسية للطلبة

ترتبط هذه القضية ارتباطاً وثيقاً بوظيفة الجامعة الرئيسة في التعليم وتطوير المهارات وبناء القدرات. وتقع مسؤولية الجامعة في بناء المهارات وتطوير الكفايات لكافة المستفيدين من الطلبة، وكذلك للمستفيدين الخارجيين من السكان في المنطقة الجغرافية التي تقدم الجامعة خدماتها فيها. وتعد جامعة المجمعة إحدى الفرص النادرة التي يمكن للمجتمع المحيط بها أن يستغلها في تطوير المهارات والكفايات، إذ لا يقدم خدمات التعليم العالي وخدمات التطوير والتأهيل العامة سواها. ومن خلال الرصد والتحليل تظهر الحاجة لزيادة الطاقة الاستيعابية في بعض المجالات، مع ثباتها أو تقليصها في مجالات أخرى، والتركيز خاصة على المجالات العلمية والتقنية والتطبيقية، بينما لا توجد حاجة مشابهة في تخصصات العلوم الإنسانية. (من النماذج الحديثة في مجال التنبؤ بالاحتياجات نموذج التحليل والتوقع الذي أعده معهد التخطيط الدولي التابع لليونسكو ANPRO Model) .

ومن العوامل التي تساعد الجامعة في الارتقاء بالقدرات التنافسية والأداء الأكاديمي للطلاب تطوير نظام الإرشاد الأكاديمي ومساعدتهم في اختيار التخصصات الملائمة لميولهم وقدراتهم، والتركيز على تنمية مهارات ريادة الأعمال والالتحاق بالتوظيف، مع توفير خدمات دعم الطلبة فيما بعد التخرج. ويمكن للجامعة في هذا الصدد إنشاء مركز لتطوير المهارات الطلابية أسوة بالعديد من الجامعات والخبرات الدولية وأفضل الممارسات.

الاتجاهات الدولية والوطنية المؤثرة		متغيرات القضية	
التوجهات العالمية	التوجهات الوطنية	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
• تبني نماذج إرشاد أكاديمي متطورة لدعم اختيار الطلبة للتخصصات الأكاديمية وتوفير بيانات التوظيف وفرص سوق العمل. • توجهات منظمة اليونسكو لمهارات القرن الواحد والعشرين • الاهتمام المتزايد بمهارات الثقافة والتربية الإعلامية **Media education** والمعلوماتية والرقمية في المناهج والأنشطة الطلابية بالجامعات. • تعزيز مهارات ريادة الأعمال **entrepreneurship** في المناهج والأنشطة التطبيقية • دعم الاتصال والتواصل الدولي للطلاب لاكتساب خبرات حياتية وبناء معارف جديدة.	• رعاية الابتكار ودعم الإبداع من خلال وجود مؤسسات مثل مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع، ومدينة الملك عبدالله للعلوم والابتكار. • توفير فرص الابتعاث الطلابي من خلال برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث. • التوسع في القبول لزيادة الطلب على التعليم العالي، مع تعزيز جوانب العدالة لتوفير مزيد من الفرص للفتيات. • الاهتمام المتزايد بتوفير خدمات للإرشاد الأكاديمي بالجامعات. • الاهتمام بالإطار الوطني للمؤهلات وما يجب أن يتسق معه من كفايات ومهارات وخبرات طلابية. • إنشاء وحدات وإدارات للخريجين لدعم التواصل مع مؤسسات العمل فيما بعد التخرج. • الاهتمام الرسمي المتزايد بتعزيز قيم الولاء والانتماء المؤسسي والوطني	**عناصر القوة:** • ملاءمة معايير القبول في الجامعة لقاعدة عريضة من الطلبة • اهتمام الجامعة برعاية الطلبة الموهوبين والمتميزين واستثمار امكاناتهم وقدراتهم النوعية. • تطور الخدمات الالكترونية المقدمة للطلاب على المستوى التعليمي والإداري • دعم الجامعة للأنشطة الطلابية والخدمات الاجتماعية ووجود عمادة تختص بشؤون الطلاب وتنمية مهاراتهم العلمية والثقافية والاجتماعية • تطبيق عدد من المبادرات من خلال وكالة الجامعة للشؤون التعليمية، مع إنشاء وحدة للخريجين، بما يدعم تتبعهم ومستوى الرضا عن قدراتهم. **جوانب الضعف:** • الاحتياج لزيادة عدد المبتعثين داخلياً وخارجياً بما يمكن أن يساعد في رفع المستوى التنافسي للطلاب. • ضعف مستوى خريجي التعليم العام، بما يؤثر على مستوى الكفاءة الداخلية لجوانب التعليم والتعلم. • حداثة نظم الإرشاد الأكاديمي وتقليدية أساليبه، بما يعوق استكشاف ميول الطلاب وقدراتهم الذاتية الكامنة. • تدني دافعية الطلبة للمشاركة في الأنشطة الطلابية المختلفة، حيث يؤثر ذلك على تطوير مهاراتهم النوعية واكتسابهم لخبرات حياتية جديدة. • قصور آليات التحقق من الكفاءة الداخلية والخارجية للعملية التعليمية، بما يساعد في تشخيص فجوات المهارات والقدرات النوعية للطلاب.	**الفرص المتاحة:** • وجود برنامج خادم الحرمين لابتعاث الطلاب • تزايد الطلب على التعليم والالتحاق بالجامعات. • التوجه الوطني نحو دعم التمايز والتنوع في برامج الجامعات. • دعم الدولة للجامعات الناشئة، بما يؤثر بشكل إيجابي على تمويل الأنشطة الطلابية وكافة الجوانب التعليمية. **التحديات المحتملة:** • التأثير المتزايد على وسائل التواصل الاجتماعي على منظومة القيم لدى الشباب • التغير المتسارع في نوعية المهارات التي يتطلبها سوق العمل • التنافس المتزايد بين الجامعات في استقطاب الطلبة المتميزين • ضعف استقطاب جهات التوظيف لخريجي الجامعة، بما يتطلب مهارات تنافسية نوعية تفي بمتطلبات مؤسسات العمل.

القضية الثانية
بناء قدرات الكوادر الأكاديمية والإدارية

تتفق هذه القضية مع مهمتين رئيستين من مهام للجامعة وهما «تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وتوسيع التحاق طلاب المنطقة الجغرافية بالجامعة» و «توسيع وتنمية القدرات المؤسسية لمنظومة التعليم العالي على المستوى الوطني السعودي» وهذا يسهم في تحقيق رسالة الجامعة وتوحيد الاتجاه نحوها. ومن الملاحظ أن الجامعة حققت معدل جيد لعضو هيئة تدريس/ طالب، مع النمو المستمر في نسبة السعودة من أعضاء هيئة التدريس. وعلى الرغم من الطفرة الكبيرة في أعداد الموظفين الإداريين، إلا أنه تظل الحاجة مطلوبة لإعادة التدوير الوظيفي للإداريين وفق خبراتهم الوظيفية ومؤهلاتهم، مع تعزيز الولاء المؤسسي لديهم وأخلاقيات الوظيفة العامة.

وفي هذا السياق، تحتاج الجامعة أيضاً إلى التطوير الهيكلي لبرامج تطوير المهارات القيادية والإدارية، من خلال توحيد المرجعية التي تقدم تلك البرامج، أو الارتقاء بأداء الإدارة العامة للتطوير الإداري، كما أن هناك توجهًا اَخرً وفق الخبرات الدولية وأفضل الممارسات في هذا المجال، والتي تعتمد على إنشاء مركز لتطوير المهارات على مستوى الجامعة.

الاتجاهات الدولية والوطنية المؤثرة		متغيرات القضية	
التوجهات العالمية	التوجهات الوطنية	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
• واستبقاء الكفاءات البشرية من الهيئة التدريسية. • دعم التطوير المهني الذاتي **self-professional growth** بالإضافة إلى برامج التنمية المهنية. • تعزيز الأخلاقيات المهنية والوظيفية **jobethics** والنزاهة الأكاديمية. **Academic integrity** • العناية بمعايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية وتبني مداخل الإبداع الإداري. • الاهتمام بجوانب التحفيز المادي والمعنوي للهيئة الأكاديمية لزيادة حدة التنافسية في استقطاب الكفاءات. • إتاحة مزيد من الحرية والاستقلالية للجامعات في مراجعة رواتبها وحوافزها لهيئة التدريس حتى لا تفقد ميزتها التنافسية في الاستقطاب.	• الاهتمام الرسمي برفع معدل حملة الدكتوراه من الذكور والإناث السعوديين • تحسين معدل أستاذ/ طلاب و تقليل النصاب التدريسي والأعباء الإدارية لهيئة التدريس. • التوجه لتأسيس وحدات خاصة بالموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات لوضع إستراتيجيات الاستقطاب. • الاهتمام بالمداخل الحديثة في إدارة وتطوير الموارد البشرية من الموظفين واستثمار امكاناتهم المهنية. • إتاحة فرص الاحتكاك الدولي لهيئة التدريس من خلال المؤتمرات والمعارض والملتقيات. • تنويع الاعتماد على الموارد البشرية بين المصادر الداخلية والخارجية • تزايد معدل السعودة خاصة في المجالات والوظائف التي تتوافر فيها الكوادر الوطنية. • تطوير المسارات الوظيفية والاهتمام بالتدوير الوظيفي للإداريين وفق نوعية خبراتهم وم وهلاتهم.	**عناصر القوة:** • الاهتمام بتدريب وتطوير أعضاء هيئة التدريس والإداريين • تزايد الاهتمام بتعزيز أخلاقيات وقيم الوظيفة العامة • تحفيز الإدارة العليا للمستويات القيادية التنفيذية، بما يساعد في تطوير أداء المستويات التنفيذية. • توافر المناخ التنظيمي الداعم للإنجاز وتقدير التميز الأكاديمي والوظيفي. • تعد الجامعة من الفرص القليلة المتاحة للعنصر النسائي للتطوير والتأهيل والمشاركة في تولي الأعمال الإدارية العليا. • اعتماد إدارة الجامعة على الشفافية وسياسة الباب المفتوح. • اهتمام الجامعة بتوفير برامج التدريب وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والموظفين • قلة النصاب التدريسي لنسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس • رعاية الجامعة للمتميزين من هيئة التدريس والموظفين • جوانب الضعف: • ضعف الكفاءة المهنية والأكاديمية لبعض أعضاء الهيئة التدريسية. • الحاجة إلى اعادة التدوير الوظيفي وفق مؤهلات والخبرات الوظيفية السابقة لمنسوبي الجامعة. • ضعف استثمار الكفاءات البشرية المتاحة في الجامعة في الدورات التدريبية المقدمة للموظفين • ضعف التأهيل الإداري النوعي لبعض القيادات الوسطى والتنفيذية • تزايد الأعباء الإدارية لأعضاء هيئة التدريس • محدودية مشاركة العنصر النسائي في صنع القرارات والمناصب الإدارية	**الفرص المتاحة:** وجود العديد من فرص التدريب الخارجي والتي يستفيد منها نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين. • التطور التقني المتسارع الذي يوفر فرص النمو المهني الذاتي لدى الكوادر الأكاديمية والإدارية. • ربط الترقيات الوظيفية بالدورات التدريبية التي يتم اجتيازها من قبل الموظفين الإداريين. • وجود العديد من الهيئات والمؤسسات الحكومية التي توفر فرص التطوير المهني للأكاديميين على مستوى المملكة. **التحديات المحتملة:** • حدة التنافس في استقطاب الكفاءات الأكاديمية المتميزة. • قلة البرامج التخصصية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية في معهد الإدارة. • التنافس في استقطاب الكفاءات الأكاديمية المتميزة. • التغير السريع في التخصصات العلمية والأكاديمية.

القضية الثالثة
تطوير الأداء المؤسسي

لقد قامت الجامعة منذ نشأتها وحتى هذا التأريخ بجهود حثيثة في سبيل النهوض بالجامعة وتحقيق هويتها وبنائها المؤسسي، وقد واجهت الجامعة عقبات كبيرة جدًا، حيث تمثلت تلك العقبات في وجود كليات وأقسام علمية على رقعة جغرافية كبيرة وتتبع لثلاث جامعات سابقاً، ولا يجمع بينها هوية مشتركة، كما أن تأسيس المنظومة الإدارية للجامعة بكافة وحداتها التنظيمية يحتاج إلى المزيد من الجهود الكبيرة.

وتنتقل الجامعة في خطتها الإستراتيجية الثانية من مرحلة النشأة والوجود إلى مرحلة التأسيس والبناء، وهذا يقتضي وجود بناء تنظيمي مؤسسي يتصف بالمتانة والقابلية للتوسع والامتداد، كما يتصف بالجودة والتمكين. كما تشير التقارير والمعايشة للواقع الفعلي أن هناك فجوة هيكلية تعوق توظيف واستثمار إمكانات وموارد الجامعة بشكل أمثل، حيث تتمثل هذه الفجوة في عدة جوانب أهمها الحاجة لإنشاء بعض الوحدات والمراكز كمركز الإحصاء والمعلومات، وإدارة التخطيط الإستراتيجي، بما يدعم المؤسسية والاستمرارية والاستدامة في الأداء، بالإضافة إلى حاجة بعض الوحدات الأكاديمية والإدارية إلى استكمال بنيتها وهيكلها التنظيمي الداخلي لتحديد المهام والاختصاصات بوضوح على مختلف أقسامها.

الاتجاهات الدولية والوطنية المؤثرة		متغيرات القضية	
التوجهات العالمية	التوجهات الوطنية	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
• التحول نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات وتمكين القيادات الإدارية من اتخاذ القرارات. • تطوير الهياكل التنظيمية وتقليص المستويات التنظيمية الهيراركية والهرمية ودعم الهياكل الأفقية والشبكية. • الاستقلالية التامة للجامعات في إدارة شؤونها وتنظيم وحداتها واستقطاب احتياجاتها. • دعم الذكاء المؤسسي **institutional intelligence** لصنع واتخاذ القرارات المبنية على البيانات والمعلومات السليمة. • تعزيز التشبيك المؤسسي **networking** لكافة الوحدات الجامعية ومع الجهات المؤثرة وذات العلاقة. • الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي وفق مؤشرات شاملة لكافة أبعاد ومتغيرات العمل، مع الربط الكامل بإستراتيجية المؤسسة • الاهتمام بحوكمة نظم العمل والإجراءات الإدارية وتبسيط المراحل في إطار الشفافية والمحاسبية.	• تنامي التوجه الوطني نحو التمويل المرتكز على الأداء **performance based budgeting** لتحفيز الجامعات على تطوير أدائها وتحسين إنجازاتها النوعية. • مكافحة الفساد المالي وإداري والمتابعة الدورية لجهود الجامعات وتحفيزها على إنشاء إدارات للمراجعة الداخلية **internal auditing** وتعزيز المتابعة والرقابة. • الاهتمام الرسمي بتطبيق نظم الحكومة الالكترونية في كافة الجهات الحكومية والتحول نحو المعاملات الإدارية الالكترونية. • تحديث اللوائح والأنظمة الإدارية للجامعات لتحقيق فاعلية ومرونة صنع القرار وسرعة الإنجاز.	**عناصر القوة:** • توظيف تقنية المعلومات في الأنشطة التعليمية والإدارية بما يدعم جوانب التطوير في منظومة الأداء المؤسسي للجامعة. • إنشاء عدد من الوحدات والإدارات لاستكمال المنظومة الإدارية واستيفاء كافة متطلبات واحتياجات الأداء الإداري والمؤسسي الفعال. • إعداد جميع الوحدات الجامعية لأدلة تنظيمية وإجرائية منعاً لتضارب المهام والاختصاصات وترشيداً للجهد والوقت وصولاً لتحقيق الكفاءة والفعالية. • وضع مؤشرات لتقييم الأداء المؤسسي لجميع وحدات الجامعة، بما يساعد في تقييم الأداء المؤسسي ومعالجة أية معوقات وجوانب للقصور. • تمتع جهات الجامعة بدرجة جيدة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات • وجود أنظمة للرقابة والمتابعة على مستوى الجامعة • اهتمام القيادات العليا ببناء السمعة المؤسسية المتميزة **جوانب الضعف:** • الافتقاد لقيم العمل المؤسسي في أداء بعض وحدات الجامعة، بما يعوق التنسيق بين الجهود المتنوعة الهادفة لتحسين الأداء، منعاً للتكرارية وعدم الانتظام في إطار تكاملي موحد. • الحاجة لإنشاء بعض الوحدات والمراكز كمركز الإحصاء والمعلومات، وإدارة التخطيط الإستراتيجي، بما يدعم المؤسسية والاستمرارية والاستدامة في الأداء. • تضارب الاختصاصات والمهام بين بعض الوحدات الأكاديمية والإدارية، بما يفرض مراجعة وتطوير الأدلة التنظيمية وأهداف ومهام كافة الوحدات. • ضعف الاعتماد على التطوير الأُسي **exponential growth** بهدف الاستفادة من تراكم الخبرات الفردية والمؤسسية في التحسين والتطوير، بما يفرض إيجاد بنك للمبادرات والمشروعات التطويرية والأفكار الابتكارية، حتى لا يبدأ أي توجه للتطوير دون الرجوع للخبرات السابقة وما تم إنجازه على مستوى الجامعة.	**الفرص المتاحة:** • تزايد الاهتمام الرسمي بتطوير أداء الجامعات في خطط التنمية وخطط تطوير التعليم العالي. • وجود هيئات وطنية لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة، بما يخدم حوكمة الأداء المؤسسي لكافة الجهات والأجهزة الحكومية ومنها الجامعات. • الأدوار الداعمة لمعهد الإدارة في مجالات التطوير الإداري والمؤسسي. • إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وما توفره من معايير لجودة الأداء المؤسسي للجامعات. **التحديات المحتملة:** • الحاجة المتزايدة لاستيفاء متطلبات الجامعة في طريق انتقالها من مرحلة النشأة والتأسيس، بما يفرض بناء رؤية واقعية محددة وواضحة وصياغة رسالة تتوافق مع التوجه العام والتطلع المستقبلي للجامعة. • ضرورة استيفاء الجامعات لمتطلبات تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة وما يتطلبه ذلك من كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي العام للجامعة. • تقادم اللوائح المنظمة للتعليم الجامعي بما يؤثر بشكل سلبي على أداء الجامعات ومتطلبات التطوير والتكيف مع المستجدات المعاصرة. • الحاجة لتنويع المصادر و الموارد المالية بما يساعد الجامعة في تحقيق أهدافها.

القضية الرابعة
كفاية البنية التحتية وكفاءتها التشغيلية

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

وعلى الرغم من الإنجازات النوعية التي حققتها الجامعة فيما يتعلق بالبنية التحتية وتحسين كافة المرافق على مستوى كافة وحدات الجامعة، إلى أن مؤشرات الواقع تظهر بعض جوانب القصور في الكفاءة التشغيلية للمرافق واستثمارها بما يجعل الجامعة مركز إشعاع ثقافي ومجتمعي يخدم المجتمع المحلي ومؤسساته من مدارس وإدارات تعليم ومجالس بلدية وجمعيات تنموية. وتظل بعض المباني المستأجرة أحد المعوقات تجاه تحقيق الكفاءة التشغيلية المتميزة، ومن ثم تحتاج الجامعة خلال الفترة القادمة تعزيز مهام وأدوار مكتب إدارة المشاريع، وإدارة الأمن والسلامة، وإدارة التشغيل والصيانة بما يعالج أي أوجه قصور في المرافق والمنشآت والتقنية.

الاتجاهات الدولية والوطنية المؤثرة		متغيرات القضية	
التوجهات العالمية	التوجهات الوطنية	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
• تطوير وتوحيد مواصفات البنية التحتية ومرافق الجامعات وفق تصميم مميز لكل جامعة. • استثمار المرافق الجامعية بما لا يخل بالعملية التعليمية • تنفيذ شراكات تعاقدية مع مؤسسات للصيانة والكفاءة التشغيلية. • الاهتمام بالبنية الأساسية لتقنية المعلومات ورفع كفاءتها. • تحقيق متطلبات المواءمة مع أنماط الجامعات الافتراضية **virtual university** لدعم التعليم الالكتروني والتعلم عن بعد • رفع مستويات معايير جودة المعامل والمختبرات وكافة المرافق التي تخدم العملية التعليمية. • تطبيق شروط الحرم الجامعي الآمن والجاذب لممارسة الأنشطة الطلابية • استثمار تقنية المعلومات في بناء مجتمع المعرفة القادر على التعلم المستمر مدى الحياة.	• تزايد التوجه نحو تبني إدارة الأزمات وإدارة المخاطر وتعزيز وسائل الأمن والسلامة لتوفير بيئة عمل آمنة. • تبادل الخبرات لأعضاء هيئة التدريس بين الجامعة والجامعات الوطنية والدولية. • توجيه الجامعات بتوفير الصيانة الدورية الوقائية لكافة المرافق والمنشآت. • التوجه نحو توفير الأدلة الإرشادية عن مقاييس ومواصفات بيئة العمل واستقصاء رضا المستفيدين • التوسع في المرافق لاستيعاب نسب الالتحاق المتزايد مع مراعاة متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة.	**عناصر القوة:** • سعي الجامعة للانتهاء من المشاريع الإنشائية على مستوى كافة الفروع والمقرات بما يدعم كافة الأنشطة التعليمية والأكاديمية. • وجود مكتب لإدارة المشاريع يتابع جوانب التنفيذ بالتعاون مع وكالة الجامعة للتأكد من المعايير والمواصفات القياسية للبنية التحتية. • وجود خطة زمنية لتطوير المرافق والتجهيزات • التحسين المستمر للمرافق الجامعية والبنية التحتية وفق تزايد الاحتياجات والمتطلبات التعليمية والتوسع في المنشآت. **جوانب الضعف:** • ضعف جاهزية بعض المرافق الجامعية. • التشتت الجغرافي للكليات والوحدات الإدارية بما يؤثر على متابعة المرافق والتجهيزات. • قلة وجود مرافق لممارسة الأنشطة الطلابية خاصة الرياضية. • ضعف البنية التحتية لبعض كليات الجامعة (المباني المستأجرة)	**الفرص المتاحة:** الدعم الحكومي لميزانية الجامعات فيما يتعلق ببنود الإنشاءات والمرافق. • توافر المجال للتوسع في الحرم الجامعي والمشروعات الخدمية. • توافر النقل الحديث (خدمة القطار) بالقرب من الجامعة **التحديات المحتملة:** • التقيد بنطاق ومعايير الطاقة الاستيعابية للجامعات • الحاجة لاستيفاء ومواءمة مواصفات البنية التقنية مع المواصفات والمعايير والتكيف مع التطورات المتسارعة في مجال المعلومات والاتصال • تزايد متطلبات المواءمة والتكيف مع التطور التقني المتسارع الذي يفرض وجود بنية تقنية عالية الكفاءة.

القضية الخامسة

جاهزية البرامج والأقسام لمتطلبات الجودة والاعتماد

إن الجامعة بحاجة في هذا الوقت الراهن أكثر من أي وقت مضى إلى مراجعة برامجها وأقسامها الأكاديمية من خلال قراءة واعية لاحتياجات سوق العمل ومتطلباته، وتوثيق الصلات بين الجامعة وخريجيها وأرباب الصناعة والأعمال، وبما يضمن مستقبل أفضل لأولئك الخريجين في سوق العمل سريع التغير. وتحتاج الجامعة في الوقت الراهن إلى بناء سمعة مؤسسية متميزة وهوية متمايزة ومتفردة ترتبط بقوة برامجها الأكاديمية أو تميز أبحاثها أو قدرة أعضاء هيئة التدريس فيها، أو جودة مخرجاتها، كما أن الجامعة وبحكم خدمتها للمنطقة الجغرافية تقبل الطلبة والطالبات في برامجها الأكاديمية بمعايير تحتاج إلى قدر من المراجعة، وهو ما يجعل من تميز البرامج تحدياُ تواجهه الجامعة بما يفرض الاستعداد له بشكل فعال.

كما تتمثل هذه الفجوة في عدة جوانب تشمل: ضعف جاهزية بعض الكليات والأقسام لتحقيق معايير الجودة ومتطلبات الاعتماد المؤسسي والبرامجي، والحاجة المتزايدة لتبني نموذج ونظام للجودة خاص بجامعة المجمعة MU Quality model and system يتوافق مع الإمكانات والموارد ويتواءم مع المستهدفات، بما يحدد التوجه العام لجميع وحدات الجامعة لكافة الإجراءات وعمليات التحسين والتطوير وصولاً لتحقيق الاعتماد البرامجي والمؤسسي، ولا تزال بعض الجهات في الجامعة بحاجة إلى مزيد من الدعم والمساندة في تهيئتها لتحقيق معايير الجودة ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي بشقيه البرامجي والمؤسسي..

الاتجاهات الدولية والوطنية المؤثرة		متغيرات القضية	
التوجهات العالمية	التوجهات الوطنية	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
• تزايد الاهتمام بالتقييم الذاتي والمحاسبية كمداخل للتحسين المستمر وضمان جودة برامج التعليم العالي. • الاستقلالية الإدارية والمالية لهيئات ومؤسسات ضمان الجودة والاعتماد في إجراء المراجعات وتقديم الاستشارات للجامعات • الاهتمام برصد الممارسات المتميزة في التعليم الجامعي وتبني ما يلائم السياق. • الانتقال من منظور الجودة الشاملة التقليدية إلى الجودة الإستراتيجية. • تعزيز التنوع والتمايز في البرامج المقدمة بالجامعات ودعم التخصصات البينية الحديثة. • إتاحة الحرية للأقسام العلمية في تطوير البرامج وتعزيز التعاون الدولي بين الجامعات.	• تنامي الاهتمام الحكومي بجودة البرامج وتحقيقها لمعايير الاعتماد. • دعم الجامعات في تنويع برامجها وفق احتياجات البيئة المحلية وتغيرات سوق العمل. • التركيز على التخصصات التطبيقية (صحية، هندسية، علمية، تقنية) • تحفيز الجامعات على إجراء الدراسات الذاتية والتقييم المؤسسي لرفع جاهزية برامجها لتحقيق الاعتماد. • تزايد البرامج التدريبية والخدمات الاستشارية في مجال ضمان الجودة على المستوى الوطني. • الاهتمام المتزايد بالترتيب الدولي والتصنيف العالمي للجامعات الحكومية لرفع كفاءة برامجها ودعم مستوى التنافسية.	**عناصر القوة:** • السعي لتطبيق النظام الالكتروني في العملية التعليمية (D2L) • تطوير توصيف البرامج والمقررات الدراسية، بما يدعم التوجه نحو تحقيق الجودة والحصول على الاعتماد. • البدء بالمشروع التطويري لتأهيل الجامعة للاعتماد وتحسين مستوى جاهزية كافة الوحدات الأكاديمية والإدارية. • استيفاء بعض معايير الاعتماد الأكاديمي لبعض جهات الجامعة في إطار خطة مرحلية لحصول بعض الأقسام والوحدات على الاعتماد. • وجود إدارة داعمة ومراكز لإدارة عمليات ضمان الجودة وتحسينها. **جوانب الضعف:** • حاجة عدد من الكليات والاقسام العلمية الى إعادة هيكلة تنظيمية • غياب الآليات الواضحة للتحقق من مواءمة البرامج الأكاديمية والمهنية التي يُعد لها الطلبة لمتطلبات التوظيف وسوق العمل. • ضعف التواصل مع الخريجين لاستقراء آرائهم حول البرامج الأكاديمية.	**الفرص المتاحة:** • وجود اتجاه في خطة التنمية نحو مواءمة برامج الجامعات الأكاديمية مع سوق العمل. • الاهتمام الوطني بضمان الجودة والاعتماد على مستوى مؤسسات التعليم العالي، بما يوفر فرص الدعم الفني والاستشاري للجامعات نحو تحقيق الجودة. • وجود الهيئة الوطنية لتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA) مع توافر الأدلة الإرشادية والخبراء والاستشاريين في هذا المجال. **التحديات المحتملة:** • حاجة الجامعة لبناء سمعة إيجابية متفردة عن غيرها من الجامعات. • الحاجة للمواءمة مع احتياجات التوسع ومتطلباته بالتوازي مع تحسين مستوى الجودة على كافة المستويات التعليمية والإدارية. • الحاجة للنظر في إعادة هيكلة الكليات لتكون أكثر تخصصية مع تطوير معايير استقطاب أعضاء هيئة لتدريس. • الحاجة المتزايدة لاستيفاء متطلبات الجامعة في طريق انتقالها من مرحلة النشأة والتأسيس. • اختلاف متطلبات واحتياجات المرحلة المستقبلية للجامعة عن مرحلة النشأة والتأسيس، بما يفرض التحديد الدقيق للاحتياجات والمسارات والبدائل المتاحة للتطوير والارتقاء بالأداء العام.

الاتجاهات الدولية والوطنية المؤثرة		متغيرات القضية	
التوجهات العالمية	التوجهات الوطنية	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
		• ضعف فاعلية آليات تقويم الطلبة لجودة التدريس وفاعلية البرامج. • ضعف التنسيق بين مختلف الوحدات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، بما يعيق تبادل الرؤى والخبرات، تفعيل مستويات الاتصال الأفقي بين الأقسام المتناظرة. • ضعف تفعيل مؤشرات الأداء المبنية على مرجعيات ومقارنات مناسبة. • ضعف جاهزية بعض البرامج لاستيفاء متطلبات الاعتماد. • غياب نموذج محدد لنظام الجودة على مستوى وحدة الجامعة • ضعف إدراك بعض وحدات الجامعة للاتجاهات والتوجهات الوطنية والعالمية في مجال تطوير التعليم الجامعي، وتحقيق التنافسية لدى مخرجاته وتعزيز أخلاقيات وقيم العمل والوظيفة العامة على مستوى جميع وحداته الأكاديمية والإدارية. • عدم اكتمال المنظومة الأكاديمية في بعض الأقسام بكليات الجامعة، مع عدم وجود مجالس لتلك الأقسام يمكنها مناقشة الاحتياجات وجوانب القصور التعليمي والأكاديمي اهتمام القيادات العليا ببناء السمعة المؤسسية المتميزة • ضعف معايير جوانب التعليم والتعلم ببرامج الدبلومات والتجسير بالجامعة نتيجة قلة توافر الكوادر الأكاديمية المتخصصة في بعض البرامج.	

القضية السادسة
القيمة المضافة للبحث العلمي والابتكار

يرتبط اهتمام جامعة المجمعة بالبحث العلمي باحتياجات البيئة المحيطة بالجامعة، ولذلك تسعى الجامعة لزيادة ارتباط أبحاث أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالقضايا المحلية واحتياجات المنطقة، كما تسعى الجامعة إلى تطوير القدرات البحثية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، بما يكفل إيجاد الحلول لكافة القضايا المجتمعية من خلال أساليب علمية رشيدة.

وترتكز البنية التنظيمية للبحث العلمي بالجامعة على وكالة الدراسات العليا والبحث العلمي، وعمادة البحث العلمي، ووجود ثلاثة مراكز بحثية للعلوم الإدارية والإنسانية، والعلوم الصحية، والعلوم الأساسية والهندسة. وفيما يتعلق بالنشر العلمي، تصدر الجامعة ثلاث دوريات علمية محكمة لزيادة الانتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، كما تسعي الجامعة لزيادة عدد الكراسي البحثية، ودعم دور مركز النشر والترجمة في نشر وترجمة العديد من الإصدارات العلمية عن القضايا ذات الأولوية.

وعلى الرغم من جهود دعم وتطوير البحث العلمي على مستوى الجامعة خلال السنوات الماضية، إلا أن هناك العديد من فجوات الأداء التي ترتبط في نوعيتها بكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وعدم التركيز على الأولويات والقضايا التنموية بينية التخصصات التي تحتاج للمعالجة من عدة زوايا علمية، مع ضعف اسهام قطاع الصناعة والأعمال في برامج للشراكة البحثية تخدم الجامعة والمجتمع بشكل مشترك.

الاتجاهات الدولية والوطنية المؤثرة		متغيرات القضية	
التوجهات العالمية	التوجهات الوطنية	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
• المؤسسية بينية التخصصات لمواءمة تكامل المعرفة وشموليتها وتعقد القضايا المجتمعية والتنموية. • زيادة عدد مراكز التميز البحثي في التخصصات التطبيقية. • تعزيز الشراكة بين مراكز البحوث بالجامعات وقطاع الصناعة والأعمال. • استقطاب هيئة بحثية متخصصة لا تقوم بالتدريس. • تزايد التوجه نحو تخصيص بعض الجامعات في مجال البحث العلمي والدراسات العليا فقط. **Research university** • تزايد وجود الوكالات ولمجالس والهيئات الداعمة للبحث العلمي بالجامعات وتوفير الموارد المالية الكافية لنوعية الحوث التي تخدم قضايا المجتمع والبيئة.	• الاهتمام الوطني بتعزيز قدرات البحث العلمي والابتكار • تزايد عدد المراكز البحثية التخصصية بالجامعات. • التوجه نحو ترشيد ودعم فعالية الكراسي البحثية بالجامعات. • تفعيل الشراكة مع قطاع الصناعة والاعمال وتعزيز مرونة الدور الاستشاري للجامعات. • تطوير إستراتيجيات العلوم والتقنية ودعم التوجه لإجراء بحوث في مجالات العلوم النوعية والتخصصات النادرة.	**عناصر القوة:** • اهتمام الجامعة بدعم البحث العلمي لرفع الانتاجية العلمية لهيئة التدريس. • تزايد الاهتمام بتعزيز أخلاقيات البحث العلمي ووجود دليل لقواعد السلوك البحثي • وجود ثلاثة مراكز بحثية متخصصة وداعمة للمشاريع البحثية في المجالات الهندسية والطبية والإنسانية تتبنى مبادرات تطويرية. • سعي الجامعة لزيادة عدد الكراسي البحثية بما يخدم قضايا المجتمع المحلي والوطني. **جوانب الضعف:** • عدم تفرغ قيادات البحث العلمي بالمراكز، وكثرة الأعباء الإدارية لأعضاء هيئة التدريس. • قلة الميزانية المخصصة لدعم البحث العلمي بالجامعة • ضعف الموارد البشرية للمراكز البحثية في الجامعة • نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم على الأقل بحث واحد محكم في السنه السابقة بلغت ٢٠٪ فقط • ضعف التعاون المشترك بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة في مجال البحث العلمي والمشروعات البحثية المشتركة.	**الفرص المتاحة:** • سهولة الوصول إلى قواعد المعلومات الإلكترونية والمواد البحثية والمجلات العلمية. • تزايد الانفاق الحكومي على التعليم العالي ودعم البحث العلمي • التوجه الوطني نحو اقتصاد المعرفة ودعم الابتكار. • وجود العديد من الجهات الحكومية الداعمة للجامعات في جوانب البحث العلمي مثل مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية. **التحديات المحتملة:** • ارتباط البحث العلمي بلوائح إدارية وتنظيمية على مستوى التعليم العالي • ضعف اسهام القطاع الخاص في الشراكة وتمويل البحوث • تعقد المشكلات والقضايا التي تحتاج إلى بحوث بينية التخصصات للتوصل إلى حلول ومعالجات نوعية من مختلف الأبعاد. • تنامي ظاهرة الغش الأكاديمي وصعوبة التحقق من معايير النزاهة العلمية • ضعف الوعي بحقوق الملكية الفكرية واجراءات تسجيل براءات الاختراع. • ضعف اسهام القطاع الخاص في الشراكة وتمويل البحث العلمي.

القضية السابعة
المسؤولية الاجتماعية والمشاركة المجتمعية

تنطلق جامعة المجمعة في مسؤولياتها المجتمعية من رؤية غير تقليدية لمسؤولياتها وأدوارها تجاه مجتمعها المحيط، وتعكس هذه الرؤية مدى التزام الجامعة بتطوير الأفراد فكرياً، وإحداث حراك ثقافي واجتماعي كبير في المنطقة المحيطة بالجامعة، وتكمن خصوصية هذه الأدوار والمسؤوليات في تفرد المجتمع المحيط بالجامعة بخصائص واحتياجات تختلف بشكل كبير مع غيرها من المناطق؛ ولذلك فإن الجامعة بحاجة إلى العمل بمبادئ الشراكة مع كافة القطاعات العامة والخاصة للاستجابة إلى حاجات المجتمع المختلفة والعمل على إيجاد الحلول المثالية لكافة لمشكلاته وقضاياه. ومن الجدير بالذكر أن مجال فجوة الأداء هذه يتفق مع واحدة من المهام الرئيسة التي من أجلها أنشأت الجامعة وهي: دعم جهود تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة المحلية.

وعلى الرغم من انتشار الجامعة الجغرافي، ووجود كليات في خمس مواقع جغرافية ممتدة، مع اهتمام الجامعة بامتداد بعض برامج التعليم المستمر في الرياض وحفر الباطن، إلا أن مستوى الجانب التوعوي المجتمعي يظل دون المستوى المأمول الذي تسعى الجامعة إلى تحقيقه. كما أن عدد برامج ومبادرات الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية ما زال قليلاً مقارنة بإمكانات الجامعة. وعلى ضوء ذلك تحتاج الجامعة إلى مزيد من المبادرات النوعية لتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المنطقة الجغرافية المحيطة وجميع الأطراف ذات العلاقة، كما أنه يجب توجيه كافة الكليات بالقيام بمزيد من الأنشطة والبرامج والمبادرات تجاه المجتمع المحيط بها.

الاتجاهات الدولية والوطنية المؤثرة		متغيرات القضية	
التوجهات العالمية	التوجهات الوطنية	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
• التوسع والتنوع في الخدمات المقدمة للبيئة والمجتمع المحلي المحيط بالجامعات. • دعم الترابط بين الوظائف الثلاث للجامعات وتوجيه البرامج التعليمية والبحوث العلمية لخدمة قضايا المجتمع. • تعزيز الدور الاستشاري للجامعات في خدمة مؤسسات المجتمع والقطاع الصناعي. • بناء برامج الشراكة بين الجامعات كمؤسسة حكومية والقطاع الخاص. • إنشاء وحدات للمسؤولية الاجتماعية وتنمية البيئة المستدامة تدعم الجهود التطوعية للطلاب وهيئة التدريس وإجراء البحوث حول مشكلات البيئة المحيطة. (جامعة Edinburgh كنموذج) • تبني المسؤولية الاجتماعية كأحد أبعاد التوجه الإستراتيجي للجامعات (هي أحد الأهداف الأساسية الثلاث في إستراتيجية جامعة مانشستر ٢٠٢٠)	• تنامي الاتجاه الوطني نحو تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشمولية أبعاده (مؤتمر وزارة التعليم العالي حول المسؤولية الاجتماعية للجامعات السعودية) • جعل المسؤولية الاجتماعية كالتزام من الجامعات تجاه المجتمع المحيط بها أثر من كونها خدمة تقدم للمجتمع. • تزايد عدد الهيئات والمؤسسات المعنية بتعزيز المسؤولية الاجتماعية (مركز المسؤولية الاجتماعية بالرياض) • الاهتمام بالقضايا التوعوية والثقافية والصحة السكانية للمجتمع كأحد جوانب المسؤولية الاجتماعية للجامعات. • التشجيع على إعداد إستراتيجيات شاملة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للقطاع الحكومي والخاص. • إضافة بعض متطلبات ومشروعات التخرج ترتبط بالعمل التطوعي وخدمة المجتمع	**عناصر القوة:** • وجود مسودات للاتفاقيات مع القطاع الصناعي في مدينة سدير للصناعة والغرف التجارية. • وجود عدد من بروتوكولات التعاون مع الجامعة على المستوى الوطني والدولي. • تنفيذ بعض برامج الخدمة الطبية المتنقلة. (القوافل الطبية في القرى وتتضمن الكشف الطبي – التحاليل – صرف الأدوية – التوعية الصحية) • وجود خطة إستراتيجية لخدمة المجتمع على مستوى الجامعة المبنية على رؤية واضحة لاحتياجات المجتمع وقضاياه التنموية. **جوانب الضعف:** • الحاجة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في خدمة المجتمع • الحاجة لتنويع مهام وأدوار خدمة المجتمع لتعزيز الدور التربوي والثقافي للجامعة في المجتمع المحلي والوطني والمشاركة في علاج قضاياه • تركيز الجامعة في خدمة المجتمع على برامج التعليم المستمر. • ضعف النشاط التطوعي الذي يقوم به الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. • قلة استطلاعات الرأي الموجهة للمؤسسات المجتمعية حول الأولويات البحثية والقضايا التنموية التي يحتاجها المجتمع.	**الفرص المتاحة:** • وجود مجلس عمداء خدمة المجتمع بالجامعات السعودية • توافر فرص تعزيز الدور الاستشاري للجامعة لخدمة المجتمع المحلي • اهتمام الدولة بتعزيز الجامعات ودعمها في مجال فاعلية مسؤوليتها المجتمعية والتنموية. **التحديات المحتملة:** • قلة الوعي المجتمعي بالدور الاستشاري التي يمكن أن تقوم به الجامعة بإمكاناتها وكوادرها. • تنوع البيئة الجغرافية والاجتماعية التي توجد فيها كليات الجامعة وتمايز احتياجاتها.

إلى أين نريد أن نصل؟

إلى أين نريد أن نصل؟

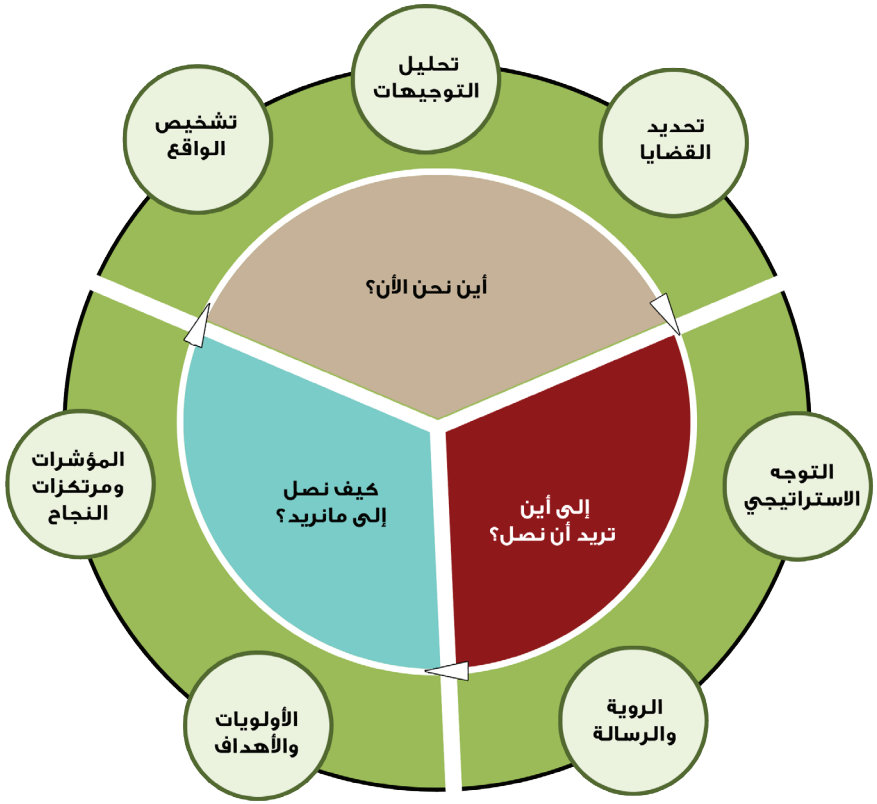
لقد ارتكزت هذه المرحلة على صياغة التوجه الإستراتيجي للجامعة خلال المرحلة القادمة، والذي يحدد المسار المستقبلي الذي سوف تتخذه الجامعة، بالإضافة إلى بناء الرؤية الإستراتيجية للجامعة والمعبرة عن كيفية انتقالها من مرحلة التأسيس إلى مرحلة التحسين، وتحقيق الاعتماد المؤسسي والبرامجي، ومن ثمَّ تحديد أين تريد أن تكون الجامعة وكيف تتنقل إلى حيث تريد أن تكون، وكيفية تقييم تقدمها نحو المستقبل.

التوجه الإستراتيجي لجامعة المجمعة

لصياغة التوجه الإستراتيجي، تم الاعتماد على مرئيات ورؤى القيادات العليا، مع الاستفادة من التحليل الرباعي، والذي توصل إلى موقع الجامعة الإستراتيجي والتنافسي وفق مصفوفة SWOT والذي تحدد فيه وضع الجامعة في النطاق المعبرعن القوة والفرص SO بما يدعم توجه التوسع والنمو المستمر للتنمية المستدامة.

ويتمثل التوجه الإستراتيجي لجامعة المجمعة في البيان التالي:

" تسعى الجامعة في توجهها الإستراتيجي خلال مرحلة الخطة الإستراتيجية الثانية للحفاظ على التزامها وعهدها الذي أنشأت من أجله لتعزيز أدوارها ومهامها في إطار إقليمها الجغرافي المحلي والوطني بخصوصيته الحضارية والثقافية، مع السعي المستمر لإتاحة مزيد من فرص القبول للطلبة وفق برامج



نوعية متميزة ومتمايزة تفي باحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل، مع السعي لتحقيق النمو التراكمي الأُسى (Exponential Growth) وتعزيز الاستمرارية والاستدامة Sustainable success لكافة عناصر النجاح والتميز في المجالات البحثية والمجتمعية".

جامعة المجمعة وقيمها السبع:

تمثل القيم المؤسسية القواعد الإرشادية والإطار السلوكي الذي يعبر عن هوية جامعة المجمعة وفلسفتها، ويحكم جامعة المجمعة منظومة لمجموعة من القيم المؤسسية التي تمثل التزامًا كاملًا لتحقيق الرضا لدى كافة الأطراف والمستفيدين من خدماتها داخل الجامعة وخارجها، وفي إدارة مرحلة التحول وانتقال الجامعة من مرحلة النشأة والتأسيس إلى مرحلة التطوير والتميز، وترتكز مجموعة القيم على الثقافة المؤسسية التي تحرص الجامعة على تعميمها وضمان التزم الجميع بمضامينها للارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي في إطار تنفيذ الأولويات والأهداف الإستراتيجية. وتكمن أهم القيم الأساسية للجامعة فيما يلي:

١. الاحترام والتقدير:

احترام كافة الآراء، وتقدير ومكافأة التميز لبناء جسور الثقة المؤسسية في جودة خدمات الجامعة تجاه جميع المستفيدين والشركاء والأطراف ذات العلاقة.

٢. الإبداع والابتكار:

رعاية الإبداع والموهبة ودعم الابتكار على كافة المستويات التعليمية والأكاديمية.

٣. الولاء والانتماء المؤسسي:

ترسيخ الشعور بالولاء والانتماء المؤسسي والوطني لدي كافة المنسوبين والطلبة نحو الجامعة والمجتمع والوطن، والحفاظ على التراث الثقافي والحضاري واحترام القيم والعادات والتقاليد الأصيلة.

٤. الالتزام والمهنية:

التزام الجميع بأدوار ومهام الجامعة وتوجهها الرئيسي ودعم المعايير المهنية في أداء الموارد البشرية.

٥. المشاركة والعمل المؤسسي:

دعم مشاركة الجميع في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها وإضفاء البُعد المؤسسي في مجالات العمل والمبادرات ومشروعات التحسين والتطوير.

٦. الشفافية والنزاهة:

تعزيز قيم الشفافية والنزاهة في كافة الإجراءات الإدارية والممارسات القيادية وصنع القرار.

٧. المساءلة والمسؤولية:

تفويض المهام والصلاحيات وفق درجة المسؤولية، مع المساءلة والمحاسبية عن الأداء في إطار العدالة، مع التوجه لتعزيز المسؤولية المجتمعية بكافة أبعادها في إطار النطاق الجغرافي المحيط.

رؤية الجامعة MU Vision

تمثل الرؤية بيانًا مختصرًا يعبر عن طموحات المؤسسة وتطلعاتها، ويحدد إلى أين تريد أن تصل في المستقبل، ولقد اعتمدت الرؤية في صياغتها على نواتج مقابلات القيادات العليا للجامعة، ومرئيات القيادات الوسطى والطلبة وجميع المنسوبين، مع الاستفادة من مخرجات تحليل التوجهات الوطنية والعالمية.

وفي ضوء نتائج استطلاع الرأي حول عناصر الرؤية، فإن الرؤية الإستراتيجية لجامعة المجمعة تتمثل في البيان التالي:

"أن تكون جامعة المجمعة مؤسسة تعليمية متميزة في أدائها وجودة برامجها، تفي بتطلعات المجتمع المحلي والوطني، وتسهم في تحقيق توجهاته التنموية والتنافسية ".

دلالات الرؤية Vision Indications

عنصر الرؤية Vision theme	الدلالة Indication
التميز في الأداء.	التركيز في مرحلة الخطة على تعزيز عناصر النجاح والتميز كنموذج لمؤسسة تعليمية تنتقل من مرحلة التأسيس إلى التحسين والجودة.
جودة البرامج التعليمية.	الدور التعليمي كأحد المهام الرئيسة للجامعات التدريسية في إطار السعي لتنويع البرامج المقدمة وفق متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع والتخصصات المستحدثة للتوافق مع مهارات القرن الواحد والعشرين.
تطلعات المجتمع.	مواءمة البرامج التعليمية والخدمات البحثية والمجتمعية المقدمة وفق خصوصية الدورومتطلبات المجتمع السعودي وتطلعاته وأولوياته .
المستوى المحلي والوطني.	الوفاء باحتياجات المجتمع والارتقاء بالمستوى التنافسي على المستوى المحلي والوطني.
التوجهات التنموية والتنافسية.	تحقيق المواءمة مع التوجهات التنموية الواردة في خطط التنمية ومشروعات تطوير التعليم العالي والإستراتيجيات الوطنية .

رسالة الجامعة MU Mission

حيث إن الرسالة تمثل بيانًا مختصرًا يعبر عن الغرض من إنشاء المؤسسة وسبب وجودها ومقومات تفردها، ومجال عملها وأدوارها وخدماتها للمستفيدين؛ فلقد اعتمدت الرسالة في صياغتها على مرئيات القيادات العليا والوسطى، وتحليل نتائج ومخرجات التوجهات الوطنية والدولية، مع الاستفادة من تشخيص الواقع وتطلعات جميع الأطراف، وتتمثل رسالة جامعة المجمعة في البيان التالي:

" تلتزم جامعة المجمعة بتقديم برامج تعليمية نوعية، ودعم المشاريع البحثية والمبادرات المجتمعية التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الولاء والانتماء للوطن بقيمه الثقافية و تراثه الحضاري ".

مجالات الرسالة وأبعاد التركيز

عنصر الرسالة Mission theme	مجال التركيز Focus dimension
تقديم برامج تعليمية نوعية.	التميز والتمايز والتنوع في تقديم البرامج التعليمية.
البحث العلمي.	تطوير الأداء البحثي والدور الاستشاري للجامعة.
مبادرات مجتمعية.	خدمة المجتمع وفق المسؤولية الاجتماعية للجامعة.
التنمية المستدامة.	الاسهام في تحقيق التوجهات الوطنية نحو التنمية المستدامة.
الولاء والانتماء.	تنمية وتعزيز الولاء والانتماء المؤسسي والوطني كقيم أصيلة في مواجهة غزو ثقافي وفكري وبيئة عالمية غير مستقرة.
القيم الثقافية والتراث الحضاري للمجتمع.	احترام وتقدير القيم والتراث الحضاري للمجتمع المحلي والوطني، وتنمية الجانب التوعوي للاعتزاز به.

شعار الجامعة:

استنادًا إلى موقع المجمعة كملتقى طرق عديدة، وتوسطها الجغرافي بين مناطق هامة، وتراث ثقافي قائم على التجمع والجماعة، والتلاقي واللقاء؛ فإن الجامعة تتبنى شعارًا يعبر عن طبيعة دورها، وخصوصية موقعها، وتراث بيئتها المحيطة.

ويتمثل شعار الجامعة في:

(جامعة المجمعة: ملتقى العلم... وطريق الإبداع)

كيف نصل إلى ما نريد؟

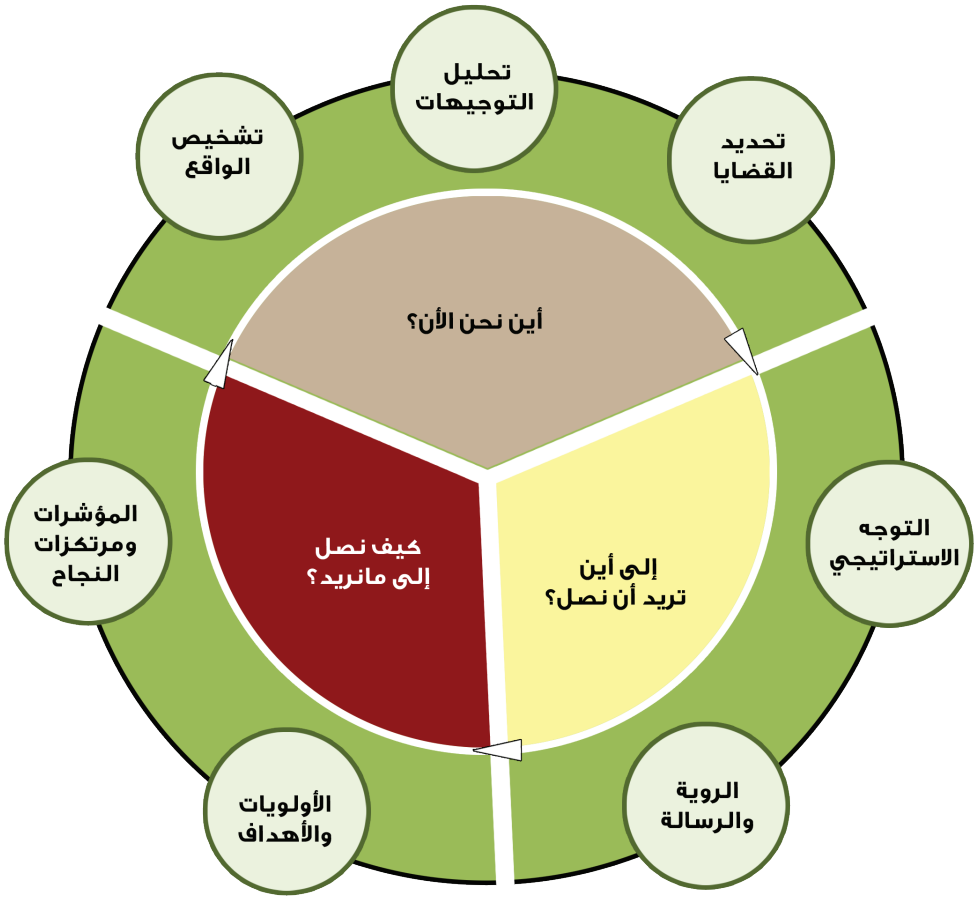
كيف نصل إلى ما نريد؟ HOW TO REACH ?

يعتمد الفريق في صياغته للأولويات الإستراتيجية على نتائج تحليل الواقع وما توصل إليه من فجوات وأبرز التوجهات الوطنية والعالمية، مع السعي للاستفادة من مصفوفة الاتساق بين فجوات الأداء الأساسية والتوجهات.

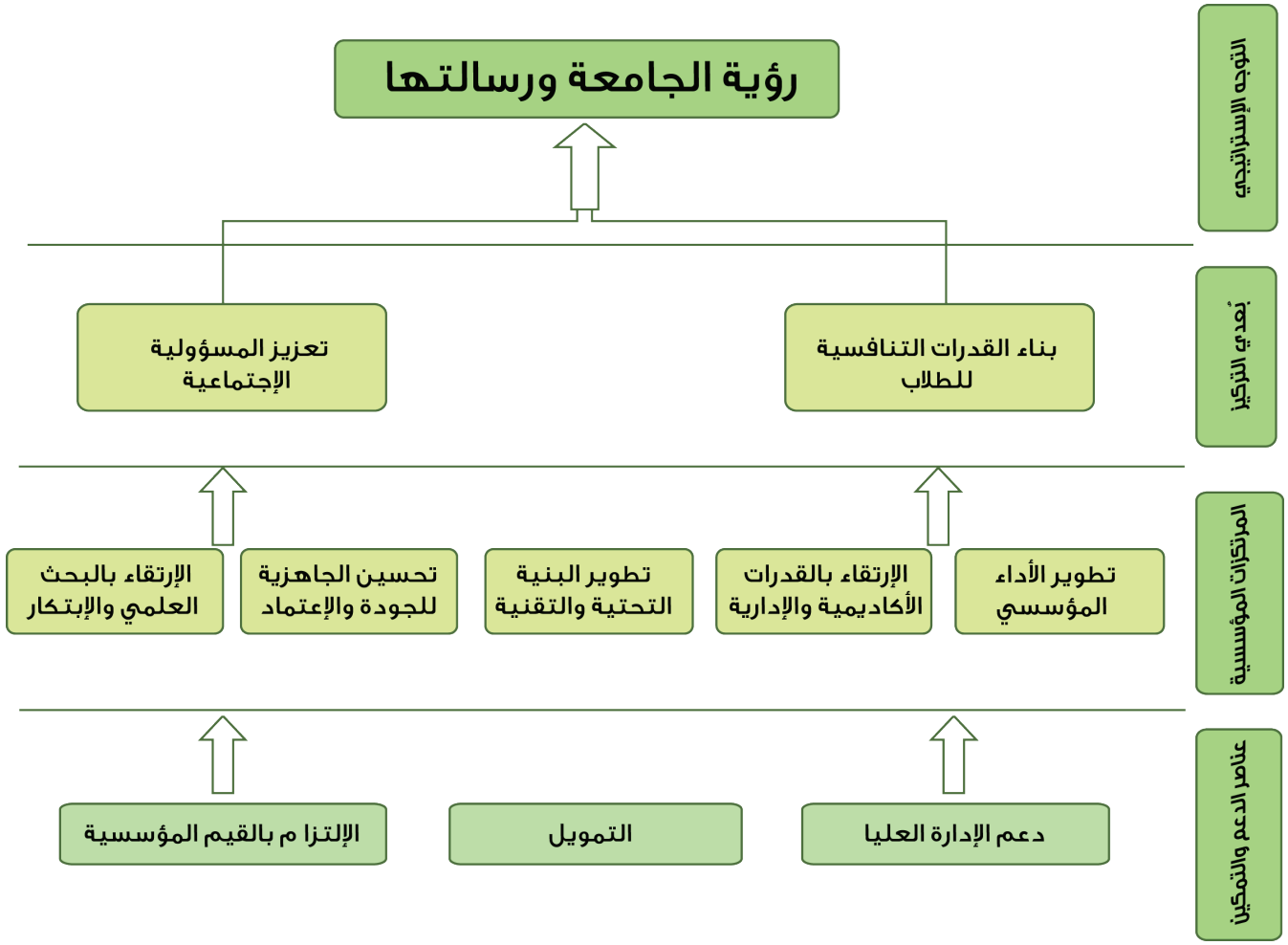
الخريطة الإستراتيجية لجامعة المجمعة :

تمثل الخريطة الإستراتيجية نموذجًا توضيحيًا للمسارات والروابط، وخطوط العلاقة السببية بين الأبعاد والأولويات الإستراتيجية المتعددة، وهي نموذج افتراضي متكامل للأنشطة والتوجهات المستقبلية التي يجب الالتزام بها للوصول إلى الوضع المستهدف خلال المرحلة الزمنية المحددة، وتساعد الخرائط الإستراتيجية علي إعادة تعريف الإستراتيجية علي أنها طريقة المؤسسة في بناء القيمة النوعية المضافة من خلال القيام بأدوارها ومهامها المنوطة بها.

ويوضح النموذج التالي الخريطة الإستراتيجية لجامعة المجمعة خلال سنوات الخطة الثانية.



الخريطة الإستراتيجية لجامعة المجمعة



مصفوفة الأهداف الإستراتيجية والتفصيلية

مصفوفة الأهداف الإستراتيجية والتفصيلية

لقد ارتكز بناء هذه المصفوفة لأهداف ومؤشرات الخطة الإستراتيجية لجامعة المجمعة على العديد من مدخلات الخطة التي تضمنت الخطط والتقارير والوثائق الرسمية المعاصرة، وتحليل أبرز التوجهات الوطنية والعالمية في التعليم الجامعي، ونواتج تشخيص واقع الجامعة، وما تم استخلاصه من عناصر قوة ونواحي ضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات التي تفرضها متغيرات البيئة الخارجية، بما نتج عنه استخلاص الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمعالجة القضايا ذات الأولوية خلال الفترة القادمة. ولقد تم الاعتماد أيضا في صياغة الأهداف على مجمل الرؤى والمرئيات التي تم استخلاصها من خلال استطلاعات الرأي ومجموعات التركيز الطلابية والمقابلات التي تم تنظيمها مع القيادات، ومخرجات ورش العمل والتي تمثل أهم المصادر في اشتقاق وصياغة الأهداف الإستراتيجية والتفصيلية الواردة في المصفوفة، بما يدعم الالتزام الكبير بمراحل التنفيذ نتيجة لعدم إغفال أبعاد الواقع الفعلي لوحدات الجامعة وطموحات جميع الأطراف والمستفيدين.

وتجدر الإشارة إلى أن مصفوفة الأهداف تتضمن سبعة (٧) أهداف إستراتيجية عامة، تم بنائها لتعالج القضايا الإستراتيجية السبع لجامعة المجمعة، كما تشتمل على (٣٨) هدفاً تفصيلياً يمكن بناء المبادرات والبرامج والمشروعات في ضوئها، كما تم صياغة (٨٩) مؤشرًا لقياس مستوى الأداء والإنجاز لتلك الأهداف والمبادرات. ولقد تم مراعاة توافق العديد من المصطلحات والمفاهيم الواردة في أهداف الجامعة بما يتلاءم مع ما هو وارد من مفاهيم في خطط التنمية وخطة آفاق وتقارير وزارة التعليم، والتي تزايد من خلالها استخدام مصطلحات معاصرة مثل: الكفاءة الداخلية والخارجية، الاستقطاب والتوظيف، الموارد البشرية، الأخلاقيات الوظيفية، الحوكمة، إعادة الهندسة، البنية التقنية عالية الاعتمادية، الصيانة الوقائية والتأهيلية، تمكين القيادات، الشفافية والنزاهة.

واستنادًا إلى أهمية رصد ومتابعة إنجاز الأهداف، وحيث إن ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته وتحسينه، فلقد تم تحديد وصياغة مؤشرات الأداء الأساسية **KPIs** لقياس مدى الإنجاز في تحقيق الأهداف بشكل يضمن التوازن على المدى المتوسط والبعيد. واعتمدت عملية صياغة تلك المؤشرات على التوافق مع المؤشرات الأساسية للجامعة الواردة في وثائق الجودة، بما يحقق التناغم والتناسق فيما بينها.

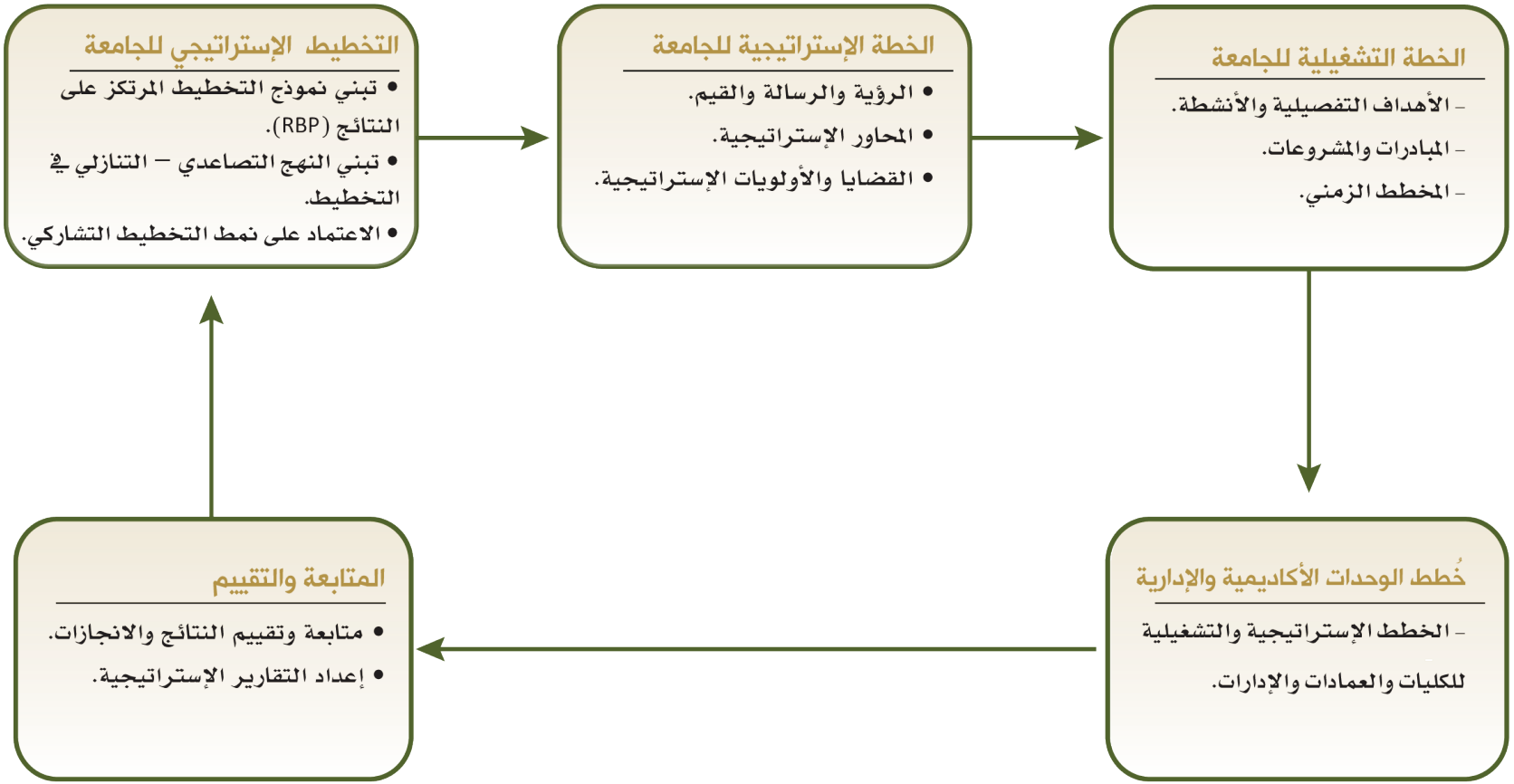
م	الأهداف الإستراتيجية	الأهداف التفصيلية
١	**الهدف الإستراتيجي الأول** بناء القدرات التنافسية للطلبة وفق متطلبات سوق العمل ومجتمع المعرفة	١- تحسين مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية للكليات والعمادات. ٢- هيكلة التخصصات العلمية في ضوء احتياجات سوق العمل والمجتمع. ٣- إكساب الطلبة المهارات الوظيفية وريادة الأعمال. ٤- تطوير برامج رعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة. ٥- تطوير منظومة الإرشاد الطلابي في الجامعة. ٦- تنويع مصادر التعلم وتطوير أساليب التقويم. ٧- الارتقاء بمستوى الخدمات والأنشطة الطلابية. ٨- تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي والوطني لدى الطلبة.
٢	**الهدف الإستراتيجي الثاني** الارتقاء بقدرات ومهارات الكوادر الأكاديمية والإدارية	١- استقطاب الكوادر المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والمحافظة عليها. ٢- تحسين منظومة التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس. ٣- تأهيل وتمكين القيادات الأكاديمية والإدارية. ٤- الارتقاء بأداء الموظفين وتطوير مهاراتهم. ٥- تعزيز مشاركة العنصر النسائي في المناصب الأكاديمية والإدارية. ٦- تعزيز الأخلاقيات المهنية. والقيم المؤسسية.
٣	**الهدف الإستراتيجي الثالث** تطوير الأداء المؤسسي والمنظومة الإدارية	١- تحديث الهياكل التنظيمية لوحدات الجامعة واستكمال بنائها الإداري. ٢- تطوير التخطيط المالي للموازنة وترشيد الإنفاق وفق الأولويات. ٣- التطبيق المتكامل لنظم الإدارة الالكترونية في جميع وحدات الجامعة. ٤- تطوير نظام المعلومات الإدارية وقواعد البيانات والإحصاءات. ٥- الحوكمة المؤسسية للمنظومة الإدارية.

٤	**الهدف الإستراتيجي الرابع** تطوير البنية التحتية والتقنية ورفع كفاءتها التشغيلية	١- استكمال التوسعات الأفقية للبنية التحتية وفق المواصفات القياسية. ٢- رفع الكفاءة التشغيلية لكافة المنشآت والمرافق والخدمات الجامعية. ٣- توفير البنية التقنية عالية الاعتمادية للخدمات والأنشطة التعليمية. ٤- الصيانة الوقائية والتأهيلية للمنشآت والمرافق والتجهيزات.
٥	**الهدف الإستراتيجي الخامس** الوفاء بمتطلبات ضمان الجودة والتهيئة للاعتماد المؤسسي والبرامجي	١- تطوير نظام ضمان الجودة وفق نموذج منهجي. ٢- تأهيل البرامج التعليمية للاعتماد الأكاديمي. ٣- الحصول على الاعتماد المؤسسي. ٤- نشر الثقافة المؤسسية للجودة لدى منسوبي الجامعة.
٦	**الهدف الإستراتيجي السادس** الارتقاء بالقيمة النوعية للبحث العلمي والابتكار وفقًا لأولويات التنمية	١- تطوير البحث العلمي كمًّا ونوعًا. ٢- استكشاف ورعاية الموهوبين ودعم الابتكار وبراءات الاختراع. ٣- توجيه البحث العلمي وفق الأولويات التنموية والبحوث البينية. ٤- حوكمة منظومة البحث والنشر العلمي وتعزيز أخلاقياته. ٥- تحسين كفاءة المراكز والكراسي البحثية بالجامعة. ٦- تنويع مصادر تمويل البحث العلمي.
٧	**الهدف الإستراتيجي السابع** تعزيز المسؤولية والشراكة المجتمعية	١- تطوير برامج التعليم المستمر في ضوء احتياجات المجتمع. ٢- تفعيل الشراكة المجتمعية مع المؤسسات غير الربحية والقطاعين الحكومي والخاص. ٣- تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى الطلبة ومنسوبي الجامعة. ٤- الاسهام في الحفاظ على التراث الثقافي والحضاري للمجتمع. ٥- دمج قضايا التنمية المستدامة في البرامج التعليمية والمشاريع والبحثية.

المحاور الإستراتيجية الرئيسة لجامعة المجمعة:

م	المحور	أهداف إستراتيجية	أهداف تفصيلية	مؤشرات الأداء
١	**الموارد البشرية:** • الطلبة • أعضاء هيئة التدريس • الموظفون	٢	١٤	٣٨
٢	**الكفاءة المؤسسية:** • الأداء المؤسسي • البنية التحتية والتقنية • ضمان الجودة والاعتماد	٣	١٣	٢٦
٣	البحث العلمي والابتكار	١	٦	١٤
٤	الشراكة المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية	١	٥	١١
	الإجمالي	٧	٣٨	٨٩

المخطط الإستراتيجي العام للجامعة:



مرتكزات النجاح والاستدامة:

تمثل وثيقة الخطة الإستراتيجية الثانية دليلاً لطريق ومرشداً لمسار وموجهاً لمسير، بما تتضمنه من التوجه الإستراتيجي العام للجامعة خلال الخمس سنوات القادمة، والرؤية المستقبلية، والقيم المؤسسية كإطار إرشادي وسلوكي يلتزم به الجميع، والأولويات والأهداف الإستراتيجية الكبرى، ومؤشرات الأداء القادرة على رصد الفجوات بين المتحقق والمستهدف. ويحتاج كل ذلك إلى التحديد الجيد لمهام كافة الأطراف والتزام الجميع بخريطة التنفيذ. ويتطلب التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية وجود مسار لمراحل منطقية محددة، تشمل:

- وضع الخطط التشغيلية.
- تخصيص الموارد المالية للتنفيذ.
- تخطيط المهام والأنشطة.
- تبني وتطبيق مؤشرات الأداء.
- إدارة عمليات التنفيذ.
- المراقبة والتقويم، وإعداد تقارير الأداء.
- تحليل مجالات القوى force field analysis لتعزيز العوامل الداعمة للتغيير والتطوير.
- إدارة المخاطر المحتملة risk management.

وختامًا، من الضروري إدراك أنه في ظل تزايد جوانب التعقد والتغير المتسارع التي تتسم بها البيئة المعاصرة لجميع النظم والمنظمات التعليمية، فإنه لابد من التركيز على إحداث التوازن بين الطبيعة المستقرة للبنية التنظيمية التي يتطلبها العمل الجامعي فيما يتصل بجوانب التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وبين الطبيعة الديناميكية التي يفرضها الاستعداد والجاهزية لدوام التغيير واستيعاب معطيات المستقبل، أي في الجمع بين مقتضيات التخطيط ومرونة الفكر الإستراتيجي والاستشراف المستقبلي. ولقد سعت الخطة الإستراتيجية الثانية للاستفادة والبناء على ما تم تحقيقه خلال سنوات الخطة الأولى، وتفادي ما واجهته من صعوبات وتحديات، مع الاهتمام الكبير بالمواءمة مع الخطط الوطنية ومواكبة التوجهات العالمية المعاصرة في التعليم العالي والاستفادة من الخطط التنموية للمملكة.

أخيراً وليس آخراً، يحدونا جميعاً أمل كبير بأن تكون الاستجابة على قدر التحدي، بما يفرض تضافر الجهود واستنهاض العزيمة لتحويل الحلم الإستراتيجي إلى واقع ملموس، حيث أن هناك استحقاقات ومتطلبات للاحقة السباق الحضاري والتعليمي مع الزمن. وهناك يقين كبير لدى الجميع بأننا قادرون على الوفاء باستحقاقات ذلك السباق.

لجان وفرق إعداد الخطة

لجان وفرق إعداد الخطة

اللجنة الرئيسة لإعداد الخطة الإستراتيجية الثانية للجامعة

أ.د. محمد بن عثمان الركبان	رئيساً
د. مسلم بن محمد الدوسري	عضواً
د. محمد بن ناصر السويد	عضواً
د. سعد بن ذعار القحطاني	عضواً
د. زايد بن خالد الخمعلي	عضواً
أ. فارس بن صالح الفارس	عضواً وأميناً

فريق دراسة التوجهات العالمية والتغيرات المستقبلية للتعليم العالي

د.زايد خالد الخمعلي	رئيساً
أ.د.محمد بن حمود الطريقي	عضواً
د.محمد أحمد جزر	عضواً
د.عمر سيد عامر	عضواً
أ.محمد محسن ال تميم	عضواً مستشاراً من خارج الجامعة
أ.جمال علي صميدة	عضواً ومنسقاً

فريق تشخيص واقع الجامعة

د.سعد بن ذعار القحطاني	رئيساً
د.عبدالله بن عواد الحربي	نائباً للرئيس
د.عدنان محمد قطيط	عضواً ومنسقاً
أ.ماجد بن عبدالله السعيد	عضواً مستشاراً من خارج الجامعة
.د.المتولى إسماعيل البدير	عضواً
أ.حمادة عادل أحمد	عضواً

فريق دراسة التوجهات الوطنية في التعليم العالي في المملكة

د.محمد بن ناصر السويد	رئيساً
د.أحمد بن عبدالله الغامدي	عضواً مستشاراً من خارج الجامعة
د.طارق بن موسى العتيبي	عضواً مستشاراً من خارج الجامعة
د.عبدالباقي عرفه محمد	عضواً
د.أسامة محمد خميس	عضوا ومنسقاً

فريق عمل كتابة المسودة الأولية لوثيقة الخطة الإستراتيجية

د.محمد بن ناصر السويد	رئيساً
د.عدنان محمد قطيط	مقرراً
د.محمد أحمد جزر	عضواً
أ.ماجد بن عبدالله السعيد	عضواً

فريق صياغة مخرجات فرق العمل التخصصية الثلاث

د.سعد بن ذعار القحطاني	رئيساً
د.عدنان محمد قطيط	مقرراً
د.المتولي إسماعيل البدير	عضواً
د.أسامة محمد خميس	عضواً
أ.جمال الصغير صميدة	عضواً

فريق العلاقات العامة والإعلام

أ.ناصر بن إبراهيم اليوسف	رئيساً
أ.وليد بن حمد المجلي	عضواً
أ.فيصل بن محمد العتيبي	عضواً
أ.عبدالعزيز بن صالح الدهمشي	عضواً
أ.أنس بن صالح الضعيان	عضوا ومنسقاً

فريق صياغة مؤشرات الأداء

أ.د. محمد بن عثمان الركبان	رئيساً
د.محمود ثروت عزمي	عضواً ومقرراً
د.عدنان محمد قطيط	عضواً

فريق إعداد الملخص التنفيذي

د.محمد بن ناصر السويد	رئيساً
د.عدنان محمد قطيط	مقرراً
أ.حماده عادل أحمد	عضواً

جامعة المجمعة

Majmaah University

ملخص تنفيذي

تصميم وإخراج
Media
0114278888 - 0504278888