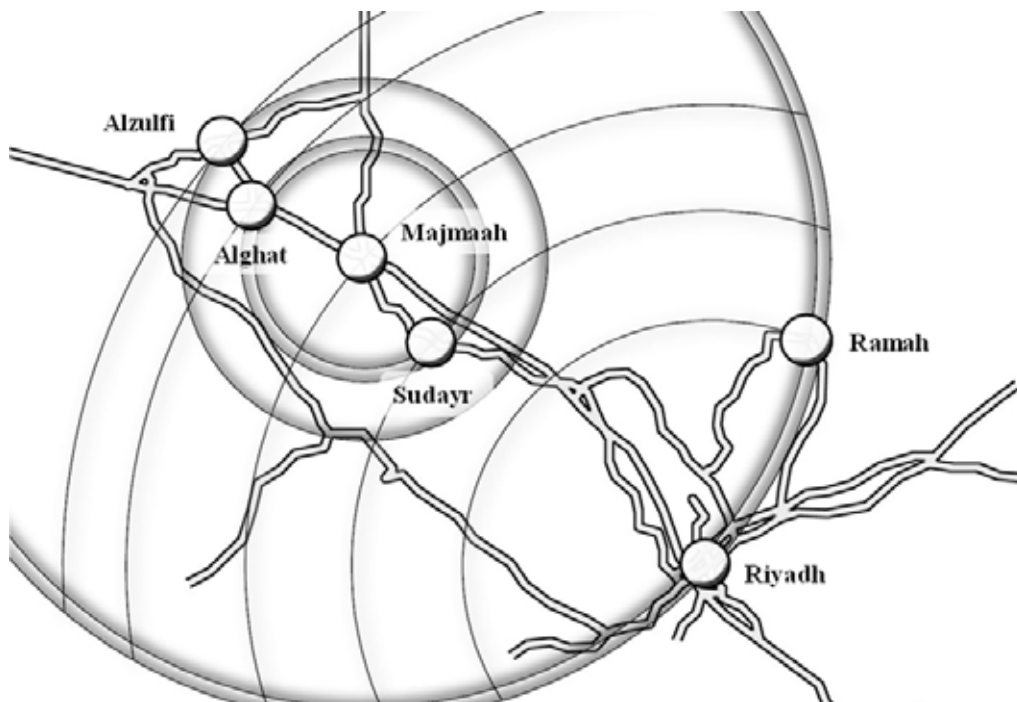


الخطة الاستراتيجية
لجامعة المجمعة
1433-1436هـ





"نعمل على تمكين خريجي وخريجات الجامعة من
تحقيق طموحاتهم الذاتية، ومتطلبات التنمية الوطنية"
معالي مدير جامعة المجمعة



جامعة المجمعة
Majmaah University



2012

فهرس المحتويات

وثائق ومدخلات
الخطة الاستراتيجية

12

المنهجية وطريقة
العمل

10

كلمة معالي
مدير الجامعة

8

الرؤية والرسالة
والقيم

22

منجزات السنة
التأسيسية الأولى

16

جامعة المجمع
نظرة عامة موجزة

14

تحليل أصحاب
العلاقة المعنيين

40

السياقات العامة
المؤثرة في وضع
الخطة الاستراتيجية
لجامعة المجمع

30

هوية جامعة
المجمع

26

الأهداف العامة
والاستراتيجيات
ومؤشرات الأداء
الرئيسية

54

القضايا والأولويات
الاستراتيجية

45

أهم الاحتياجات
اللازمة لجامعة
المجمع

42





كلمة معالي مدير الجامعة

لماذا نبني خطة استراتيجية لجامعة المجمعة؟

تعد الخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة الوثيقة الأساسية لتطوير العمل الأكاديمي والارتقاء بمستوى جودته، وترسم هذه الخطة خارطة الطريق نحو الارتقاء بتعليم الطلاب والطالبات في الجامعة إلى مستويات منافسة خلال السنوات القليلة القادمة. وهذا يضع على عاتق جميع منسوبي ومنسوبات الجامعة مسؤوليات جسيمة تتمثل في تضافر الجهود، واستثمار الطاقات والاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق ما هو مستهدف في هذه الخطة.

لقد مر وضع الخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة بأربع مراحل رئيسة متتابعة وهي:

١. التهيئة والإعداد لبناء الخطة الاستراتيجية.
٢. تشخيص وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية ببعديها الوطني والعالمي.
٣. بناء الاتجاهات العامة للخطة.
٤. بناء الاستراتيجيات العامة.

وعلى هذا الأساس؛ قام فريق العمل في الخطة الاستراتيجية بإجراء العديد من الدراسات واللقاءات والحوارات والنقاشات، وتم عقد العديد من ورش العمل بهدف تقييم وضع الخطة والوصول إلى توجهات متفق عليها، كان نتيجتها الوصول إلى وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة.

وبناءً عليه، فإن وثيقة الخطة الاستراتيجية ستشكل الأساس الذي تركز عليه الحوارات والمناقشات السنوية بين قيادات العمل الأكاديمي والإداري في الجامعة وكلياتها المختلفة، وهو الحوار الذي سينتج عنه تحديد المهام والواجبات السنوية التي تلتزم بأدائها الجهات المعنية. كما يجب متابعة أداء هذه التكاليفات، وتحليل نتائجها واتخاذها أساساً تركز عليه حوارات المشاركات والتكاليفات والمهام المطلوبة خلال العام التالي لتطبيق الخطة الاستراتيجية.

2012

ولكي يتمكن من متابعة وتقييم مدى تحقيق الخطة لأهدافها الاستراتيجية المنشودة؛ فسوف يتم تضمين التقرير السنوي لأداء الجامعة مجموعة متنوعة من مقاييس ومؤشرات الأداء لتمكيننا من الوقوف بدقة على مدى التقدم الذي أحرزته الجامعة في تحقيق مستهدفات الخطة أو مدى القصور والابتعاد عن توجهاتها ومستهدفاتها؛ وبالتالي اتخاذ القرارات الملائمة، وتحديد الأولويات المناسبة للمرحلة في ضوء النتائج والاحتياجات الفعلية.

تتضمن الوثيقة الأساسية للخطة الاستراتيجية للجامعة استعراضاً لهويتها ورسالتها الحالية ورؤيتها المستقبلية، كما تتضمن وصفاً عاماً للقضايا الاستراتيجية ذات الأولوية للجامعة حالياً، وترسم في النهاية التوجهات العامة على هيئة أهداف وغايات، ثم تضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع تلك الأهداف. ولكي تحقق الخطة مستهدفاتها فسوف يتم بناء خطط تشغيلية سنوية تحوي مؤشرات أداء يتم قياسها ومقارنتها نتائجها مع المستهدفات التي تم وضعها مسبقاً. وستتضمن تلك الخطط السنوية المشروعات ذات الأولوية للجامعة بما ينسجم مع القضايا الاستراتيجية الواردة ضمن هذه الوثيقة.

وختاماً، يسرني أن أتقدم بهذه المناسبة بشكر المولى عز وجل على ما أنعم به من نعم كثيرة، منها إنجاز هذه الخطة الاستراتيجية التي تم اعدادها بعناية لقيادة التوجه المستقبلي لهذه الجامعة الفتية. ثم إنني أشكر ولاية أمر هذه البلاد الغالية وعلى رأسهم خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبدالعزيز، وولي عهده الأمين على ما يبذلونه من عناية ورعاية للعلم والتعليم، ودعم كل ما من شأنه تحقيق مصلحة الوطن والمواطن. أتقدم كذلك بالشكر الجزيل لمعالي وزير التعليم العالي ونائبه على كافة الدعم والمساندة التي يقدمانها لجامعة المجمعة، ولا يفوتني أخيراً أن أشكر فريق العمل الداخلي وشركاء الجامعة الخارجيين وكافة منسوبي الجامعة على الجهود الحثيثة التي شاركوا بها في إنجاح هذا المشروع (الخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة).

مدير جامعة المجمعة
د. خالد بن سعد المقرن

المنهجية وطريقة العمل

المنهجية والأسلوب

يبين المخطط التالي المنهجية التي تم تبنيها في بناء الخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة بكافة جوانبها ومراحلها، حيث تم العمل على جميع المراحل في النموذج بما تتضمنه كل مرحلة من مهام وأنشطة للوصول إلى خطة استراتيجية متسقة ذات منهجية علمية صحيحة ومنتق عليها. وفيما يلي استعراض سريع لجميع المراحل وما تتضمنته من أنشطة ومهام.



المرحلة الأولى / مرحلة التهيئة والإعداد

تساهم مرحلة التخطيط للتخطيط في تهيئة البيئة استعداداً للبدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي. ومن أجل ذلك فقد تم في هذه المرحلة - بعد الاتفاق مع المنظمة العربية للتطوير والتدريب شريكاً داخلياً واتحاد تكساس للتعليم الدولي شريكاً خارجياً- القيام بالمهام الرئيسة التالية:

- تشكيل فريق التخطيط الرئيس في جامعة المجمعة، واللجان المنبثقة عنه، وذلك لتسهيل عمليات التخطيط وبناء الخطة والحصول على اتفاق في الآراء حول القضايا الرئيسة في المشروع كالمهمة والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وتسخير الوقت والجهد في دعم مشروع وضع الخطة الاستراتيجية.
- تحديد الشركاء الداخليين والخارجيين المؤثرين أو المتأثرين بوضع الخطة الاستراتيجية. حيث تمثل هذه الخطوة أهمية بالغة في دعم وضع الخطة وضمان نجاحها وتحديد المؤثرات التي قد تؤثر سلباً على نجاحها ومعالجتها، وقد تم بناء منظومة التواصل بين فرق العمل داخل الجامعة وشركائها، والاتفاق على آليات العمل.
- بناء موقع الخطة على الشبكة العنكبوتية لتيسير عمليات الاتصال والتواصل. (www.musp.org).
- نشر وثيقتي الخطة الاستراتيجية للجامعة. (الإطار النظري والتطبيقي).

2012

المرحلة الثانية / مرحلة تشخيص واقع جامعة المجمعة

تعد مرحلة تشخيص الواقع الأكاديمي الداخلي والخارجي لجامعة المجمعة نقطة الانطلاقة والأساس الذي تم في ضوءه بناء المراحل اللاحقة، وقد مرت المرحلة بالعمليات التالية:

- جمع البيانات والمعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وقد نتج عنها اثنا عشر تقريراً، أوجدت فهماً واسعاً للقضايا المتعلقة بالنظام الأكاديمي والسياقات التي يعمل في ظلها النظام.
- كتابة تحليل تشخيص الحالة الراهنة لجامعة المجمعة، حيث تضمن التقرير السياقات العامة العالمية والوطنية والمحلية التي توجد ضمنها الجامعة والتي تؤثر جوهرياً في وضع الخطة، وتحليل الشركاء الرئيسيين، وتحليل الاحتياجات، ونموذج التحليل الرباعي سوات (SOWT)، وانتهى التقرير بعرض أهم القضايا ذات الأولوية التي سيتم التركيز والتعامل معها خلال سنوات الخطة الاستراتيجية.

المرحلة الثالثة / مرحلة بناء التوجهات العامة للخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة

وقد تم في هذه المرحلة تخصيص وقت أكبر من القيادات العليا في الجامعة لإنجاز هذه المرحلة، وبخاصة في ورشة عمل إعداد المهمة والرؤية الاستراتيجية للجامعة، حيث تم خلال هذه الورشة ما يلي:

- استعراض الحالة الراهنة للجامعة وهويتها وأولوياتها الاستراتيجية.
- الوصول إلى المسودة الأولية للرؤية والرسالة والقيم لجامعة المجمعة، وذلك من خلال عقد الورشة الموسعة لقيادات الجامعة لمناقشة المسودة، ثم تشكيل لجنة داخلية لمناقشة كافة الأفكار والملاحظات والمقترحات الخاصة بصياغة الرؤية والرسالة والقيم.
- بناء الأهداف العامة والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كما تم بناء مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية، وهي المؤشرات التي سيتم الحكم في ضوءها على مدى تحقيق الأهداف، حيث توفر وسيلة ناجعة لمراقبة تقدم الأداء أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية. لقد تم الاعتماد في ذلك كله على الحوارات والنقاشات التي تمت في مجموعات العمل داخل الجامعة، إضافة على إجراء دراسة مسحية محددة لأفضل الممارسات المطبقة عالمياً والتي شملت ١٠٠ جامعة مصنفة عالمياً.

المرحلة الرابعة / مراجعة الخطة وتحكيمها وكتابة التقرير النهائي

تم إجراء المراجعة الداخلية والخارجية لكافة مخرجات الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم والمحددات، الأهداف العامة...) كل على حدة. وقد تم في هذه المرحلة ما يأتي:

- التأكد من اتساق جميع المراحل مع بعضها، والتأكد من متانة بنائها وجودة صياغتها، وقد تم الاعتماد في هذه المرحلة على آراء المعنيين في الجامعة في صياغة الوثيقة النهائية للخطة الاستراتيجية، كما تم تحكيم العمل من قبل (اتحاد تكساس للتعليم الدولي)، وهو الشريك الدولي لوضع هذه الخطة الاستراتيجية.
- بعد أن تم التأكد من جودة العمل في وضع التوجهات المستقبلية وصناعة الاستراتيجيات العامة لجامعة المجمعة، صدر قرار من مدير الجامعة باعتماد الخطة الاستراتيجية في صورتها الحالية، وتوجيه المعنيين في الجامعة بالعمل على وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ.

وثائق ومدخلات الخطة الاستراتيجية

قام فريق العمل في الخطة الاستراتيجية بجمع كمية كبيرة من البيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية للجامعة، كما قام الفريق بجمع العديد من المعلومات والبيانات حول البيئة الخارجية للجامعة من مصادرها المختلفة، وقد نتج عن هذه المرحلة اثنا عشر تقريراً مثلت الأساس الذي تم الاعتماد عليه في تشخيص الحالة الراهنة للجامعة، إضافة إلى قراءة جملة كبيرة من الوثائق والدراسات، مثل وثيقة خطة آفاق للتعليم العالي، واستراتيجية الصناعة السعودية، والعديد من الدراسات الوطنية والأجنبية ذات العلاقة. وفيما يلي عرض لأهم الأعمال التي قام بها فريق عمل شركاء وضع الخطة للجامعة، وقائمة بالتقارير:



2012

ورش العمل

- مجموعات التركيز لقيادات الجامعة.
- مجموعات التركيز لأعضاء هيئة التدريس.
- مجموعات التركيز للطلاب والطالبات.
- ورش عمل التحليل الرباعي للكليات.
- ورش عمل التحليل الرباعي للعمادات المساندة.
- ورشة العمل الموسعة لبناء هوية واتجاه الجامعة.
- ورشة العمل الداخلية لبناء الرؤية والرسالة والقيم.

اللقاءات

- لقاء معالي نائب وزير التعليم العالي.
- لقاء مدير عام هيئة المدن الصناعية ومناطق التقنية.
- العديد من اللقاءات بمعالي مدير جامعة المجمعة.
- لقاءات عديدة مع فريق المراجعة الداخلية في الجامعة.

التقارير

- أفضل الممارسات للجامعات العالمية المناظرة لجامعة المجمعة.
- الاتجاهات الوطنية للتعليم العالي، دراسة تحليلية للخطط الاستراتيجية المعلنة للجامعات السعودية.
- أبرز الاتجاهات الوطنية للتعليم العالي من خلال خطة التنمية التاسعة.
- قراءة في رؤى ومهام وقيم مائة جامعة عالمية مختارة.
- تقرير زيارة فريق وضع الخطة الاستراتيجية لمعالي نائب وزير التعليم العالي.
- تقرير مجموعات التركيز بجامعة المجمعة (قادة وأعضاء هيئة التدريس - الطلاب).
- تقرير ورش عمل التحليل الرباعي (SWOT) لكليات جامعة المجمعة.
- تقرير ورش عمل التحليل الرباعي سوات (SWOT) للعمادات المساندة بجامعة المجمعة.
- تقرير الرسوب والحرمان لطلاب وطالبات جامعة المجمعة.
- تقرير المقبولين لطلاب وطالبات جامعة المجمعة.
- تقرير الجودة التحصيلية لطلاب وطالبات جامعة المجمعة.
- تقرير زيارة هيئة المدن الصناعية ومناطق التقنية.

جامعة المجمعة نظرة عامة موجزة

نظرة عامة :

تعد جامعة المجمعة -من حيث إنشائها جامعة مستقلة- واحدة من أحدث الجامعات الحكومية التي انضمت لمنظومة الجامعات السعودية. وقد جاء إنشاء هذه الجامعة بناءً على موافقة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبدالعزيز آل سعود رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس التعليم العالي -حفظه الله- بتاريخ ٣ رمضان ١٤٣٠ هـ ، الموافق ٢٤ أغسطس ٢٠٠٩م مع ثلاث جامعات أخرى في كل من مدينة الدمام ومحافظه الخرج ومحافظه شقراء. وبموجب هذا القرار تم ضم تسع كليات قائمة مع أربع كليات تحت الإنشاء لجامعة المجمعة، تشمل محافظات المجمعة والزنفي والفاط ومركز حوطة سدير ورماح. حيث ستقدم هذه الجامعة خدماتها لمنطقة جغرافية كبيرة تشمل تلك المحافظات.



2012

يبين الجدول التالي أعداد الموظفين وأعداد الطلاب والطالبات الملتحقين في جميع البرامج الأكاديمية للجامعة في مختلف المحافظات التابعة لها وقت إعداد الخطة الاستراتيجية:

الملتحقون

12633	بكالوريوس
12621	سعودي
12	غير سعودي

بحسب الحرم الجامعي

6228	المجمعة
4341	الزلفي
1051	الفاط
713	حوطة سدير
300	رماح

الموظفون

421	أكاديميون
251	إداريون



منجزات السنة التأسيسية الأولى

مقدمة :

عند صدور قرار إنشاء الجامعة في ٣ رمضان ١٤٣٠هـ، كان أكبر تحدٍ يمكن أن يضطلع به المسؤولون في الجامعة في بدايات النشأة تأسيس المنظومة المتكاملة لجامعة المجمعة أكاديمياً وإدارياً. ويتضمن هذا العمل إنشاء منظومة العمل الإداري بما تحويه من إدارة الجامعة، ووكالاتها، وكذلك العمادات المساندة، وبناء الهياكل التنظيمية وصناعة بيئة العمل، وتخصيص الموارد البشرية لكافة الوحدات التنظيمية، وتوصيف المهام وتحديد العمليات والإجراءات، وتخصيص الموارد المالية اللازمة لإنجاح العمل. أما فيما يتعلق بالشأن الأكاديمي فيقتضي افتتاح الكليات والأقسام العلمية الجديدة، وتخصيص الموارد البشرية من أعضاء هيئة تدريس وإداريين لتسيير العمل الأكاديمي، وبناء الخطط و المقررات الدراسية، وتجهيز البيئة الأكاديمية وتهيئتها لاستقبال الطلاب والطالبات بما يتضمنه ذلك من بيئة تقنية، وتجهيزات مكتبية، ودعم فني ومساند. ليتم التأكد من أن الطلاب والطالبات يعيشون في بيئة مشجعة وحافزة للتعلم.



2012

الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، الشؤون المالية، التخطيط، الميزانية، المشتريات، المستودعات، مراقبة المخزون، الأمن والسلامة، الاتصالات الإدارية، النقل والحركة وغيرها.

- تشغيل النظام المالي والإداري الخاص بالجامعة، وبالتالي تنفيذ كامل المعاملات الإدارية والمالية داخل الجامعة.

بناء منظومة العمل الأكاديمي، وتتضمن

التالي:

- افتتاح ثلاث كليات جديدة وبدء التسجيل فيها وهي: الطب بالجمعة، طب الأسنان بالزلفي، العلوم والدراسات الإنسانية برماح، إضافة إلى كلية علوم الحاسب وتقنية المعلومات، وهي تحت الإنشاء.
- اعتماد ٥٢ دبلوماً من قبل وزارة الخدمة المدنية وتم طرح دبلومين في العام الدراسي ١٤٣١ / ١٤٣٢ هـ هما: (١) دبلوم التربية العام. (٢) دبلوم التوجيه والإرشاد.
- تشكيل عدد من المجالس واللجان الأكاديمية

لقد كان من ثمرة العمل النشط الذي تم في السنة الأولى إنجاز المسؤوليات التالية:

بناء منظومة العمل الإداري، وتتضمن

ما يأتي:

- بناء الهيكل التنظيمي للجامعة، وتطبيقه على أرض الواقع.
- إنشاء وكالات الجامعة واستقطاب ذوي الخبرة الأكاديمية ممن يتمتعون بسيرة علمية وعملية مميزة.
- تحديد المهام والصلاحيات واعتمادها وتنفيذها.
- إنشاء الوحدات الإدارية التالية: مكتب مدير الجامعة، الإدارة القانونية، إدارة المتابعة، إدارة المراجعة الداخلية، المستشارون، العلاقات العامة والإعلام الجامعي، المراقب المالي، إدارة الخدمات الطبية، أمانة مجلس الجامعة، وقد باشرت أعمالها والمهام الموكلة لها.
- إنشاء الإدارات المالية والإدارية ومباشرتها لأعمالها والمهام الموكلة لها، وهي: شؤون

- والإدارية ومباشرتها لأعمالها، ومنها:
- لجنة المعيدين والمحاضرين، لجنة الخطط
- والمناهج الدراسية، لجنة الابتعاث والتدريب،
- ولجنة التميز البحثي.
- تشكيل المجالس الأكاديمية التي نص عليها
- نظام التعليم العالي والجامعات، ومباشرتها
- لأعمالها وهي: مجلس الجامعة، المجلس
- العلمي.
- إصدار صحيفة الجامعة (تواصل).
- عمادة تقنية المعلومات.
- عمادة الدراسات العليا.
- عمادة البحث العلمي.
- عمادة شؤون المكتبات.
- عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر.
- عمادة السنة التحضيرية.
- عمادة معهد الدراسات والخدمات
- الاستشارية.
- عمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد.
- عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس
- والموظفين.

مشاريع المدن والمقرات الجامعية :

المجمعة :

تبلغ مساحة المدينة الجامعية ٦,٠٠٠,٠٠٠ متر مربع، وهناك إجراء يستهدف زيادة المساحة ٢,٠٠٠,٠٠٠ متر مربع ليكون المجموع الكلي ٨,٠٠٠,٠٠٠ متر مربع، وسوف تحتوي المدينة

بناء منظومة العمل المساند :

- استكملت الجامعة تشغيل كافة عماداتها
- المساندة التي تم إقرارها، واعتمدت في الهيكل
- التنظيمي للجامعة، وتم تعيين عمداء لها من
- أعضاء هيئة التدريس ممن يتمتعون بالخبرة
- والكفاءة، وهذه العمادات هي:
- عمادة القبول والتسجيل.
- عمادة الجودة وتطوير المهارات.
- عمادة شؤون الطلاب.



2012

الغاط:

خصصت الأرض بمساحة ٢,٠٠٠,٠٠٠ متر مربع، وبدأ تخطيط الموقع العام ومباني الكلية، واعتمدت ميزانية المبنى في ميزانية الجامعة، ويتنظر البدء في أعمال الإنشاء.

رماح:

خصصت الأرض بمساحة ٣,٠٠٠,٠٠٠ متر مربع وهي الآن تحت إجراءات الإنهاء.

حوطة سدير:

خصصت الأرض بمساحة ٣,٠٠٠,٠٠٠ متر مربع وهي تحت إجراءات الإنهاء.

أهم الانجازات النوعية التي تم إنجازها بعد قرار إنشاء الجامعة:

- تحقيق الاستقلال في القبول والتسجيل: حيث تم الاستقلال في إدارة قبول وتسجيل الطلاب والطالبات عن الجامعات الثلاث (جامعة الملك سعود، جامعة القصيم، وجامعة

خطة متكاملة للمنشآت للطلاب والطالبات، بما في ذلك المدينة الطبية، الكليات العلمية، الكليات الإنسانية، سكن الطلاب، سكن الطالبات، سكن المنسويين، المستشفى الجامعي، المدينة الرياضية، مناطق الخدمات، الاستثمار. وقد تم بناء مقر كلية المجتمع، واعتمد بناء كلية الطب، وكلية الهندسة، وكلية العلوم الطبية التطبيقية، كلية العلوم الإدارية، سكن الطلاب، جزء من سكن أعضاء هيئة التدريس، وإدارة الجامعة، إضافة إلى بعض الخدمات المساندة.

الزلفي:

تبلغ الأرض المخصصة حالياً قرابة ١,٢١٠,٠٠٠ متر مربع، وهناك إجراءات لزيادة المساحة إلى قرابة ٦,٠٠٠,٠٠٠ متر مربع. وقد تم بالفعل بناء كلية للعلوم، وجزء من سكن أعضاء هيئة التدريس، واعتمد مبنى كلية التربية للطلاب وكلية التربية للطالبات وكلية طب الأسنان وعياداتها.



حيث تم إنشاء اثني عشر مركزاً للجودة بالكليات والعمادات المساندة، والتدريب المتخصص ونشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي، وإعداد الهيكل التنظيمي للعمادات والتوصيف الوظيفي للوحدات التابعة للعمادة.

- برنامج استقطاب: ويركز على استقطاب المتميزين في التخصصات العلمية من الطلاب والطالبات المبتعثين ضمن برنامج خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله - للابتعاث الخارجي، وقد تمت مقابلة (٢٢٤) طالباً وطالبة في كل من (الولايات المتحدة الأمريكية - بريطانيا - كندا - استراليا - نيوزيلندا)، و تم ترشيح (٧٥) طالباً وطالبة منهم بشكل مبدئي للعمل في الجامعة.
- مذكرات التفاهم الدولية: تم توقيع مذكرتي تفاهم بين جامعة المجمعة وجامعتي موناخ الاسترالية وتوكاي اليابانية. وقد تضمنت المذكرة التعاون في المجالات الأكاديمية والطلابية والتبادل المعرفي.
- الشراكة المجتمعية: تم توقيع مذكرتي تعاون مع كل من الإدارة العامة لمكافحة المخدرات، والجمعية الخيرية لرعاية الأيتام (إنسان).
- التأسيس لافتتاح برامج الدراسات العليا: شرعت الجامعة ممثلة بعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي وبالتعاون مع الكليات المتخصصة في دراستها لطرح خمسة برامج للمجستير في مجالات.

١. الدراسات اللغوية.

٢. الدراسات الأدبية.

الأميرة نورة بنت عبد الرحمن). وقد تم ذلك من خلال إنشاء عمادة القبول والتسجيل وتخصيص الموارد البشرية والمالية، كما تم تجهيز النظام الأكاديمي والبوابة الالكترونية للقبول والتسجيل، وإعداد أنظمة ولوائح الدراسة للمرحلة الجامعية والقواعد التنفيذية لجامعة المجمعة.

- تحقيق الاستقلال الإداري والمالي التام للجامعة: وذلك بإنشاء إدارة عامة للشؤون الإدارية والمالية، تقوم بكافة الأعمال الإدارية والمالية للجامعة وباستقلالية تامة، إضافة إلى إنشاء عمادة خاصة بأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- تفعيل النشاط الطلابي: وذلك من خلال إنشاء عمادة شؤون الطلاب، وعقد الأنشطة والفعاليات التي تتمركز حول الطالب وتوسع من دائرة الشراكة المجتمعية.
- الخدمات الطبية بالجامعة: حيث تم افتتاح العيادة الطبية بالجامعة، والتي تمثل نواة لخدمات صحية متطورة تقدم لطلاب وطالبات ومنسوبي الجامعة وخدمة المجتمع، بما في ذلك العيادات الطبية المتنقلة.
- التهيئة التقنية: حيث تمت تهيئة البنية التحتية الذكية لشبكة المعلومات وعمليات الربط الشبكي، وتجهيزات الأمان وأجهزة المراقبة، وإتمام بناء وتدشين مشروع البوابة الإلكترونية للجامعة، وتوفير أجهزة الحاسب الآلي لكافة الوحدات التنظيمية في الجامعة، وبناء أفضل المعايير لمواصفاتها.

- التأسيس لمفاهيم الجودة في الجامعة: من خلال إنشاء عمادة الجودة وتطوير المهارات.

2012



المضامين العملية

- يوضح التعريف السابق لمنجزات السنة التأسيسية الأولى حجم جهود التطوير والتحسين التي يتم بذلها في جامعة المجمعة خلال المرحلة العمرية القصيرة من إنشائها، ويجب أن تساهم الخطة في توحيد اتجاه العاملين وتنسيق جهودهم نحو رؤية مشتركة وموحدة.

- تظهر تلك المجهودات الضخمة التي بذلت خلال الفترة الزمنية البسيطة مدى التزام مسؤولي العمل الأكاديمي في الجامعة وعلى رأسهم معالي مدير الجامعة نحو النهوض بالجامعة ومشروعاتها والالتزام بمعايير جودة الأداء والبرنامج الزمني، بحيث تكون برامج ومبادرات الخطط التشغيلية في مستوى طموح وتطلعات المسؤولين على مستوى المنطقة وعلى المستوى الوطني.

٣. الدراسات الإسلامية.

٤. الحاسب الآلي.

٥. الاقتصاد المنزلي.

وستبدأ الدراسة في بعض هذه البرامج في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٣ / ١٤٣٤ هـ.

البحث العلمي ومراكز الأبحاث: تم تأسيس ثلاثة مراكز للبحوث تشرف عليها عمادة البحث العلمي وهي:

١. مركز بحوث العلوم الصحية والأساسية.

٢. مركز بحوث الهندسة والعلوم التطبيقية.

٣. مركز بحوث العلوم الإنسانية والإدارية.

وقد تم استكمال موقع عمادة البحث العلمي الإلكتروني لاستقبال طلبات الدعم المالي للمشاريع البحثية لأعضاء هيئة التدريس، وتيسير عمل الباحثين بتزويدهم بأسماء الجهات الخارجية التي تدعم البحث العلمي، وطرق التواصل مع هذه الجهات، وكذلك أوعية النشر المختلفة المتاحة لهم لنشر إنتاجهم العلمي، كما تم التواصل مع الجهات الخارجية الداعمة للبحث العلمي في المملكة كالشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ومدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية للحصول على منح بحثية تدعم مسيرة البحث العلمي للجامعة.

وقد بلغ إجمالي الأنشطة البحثية التي قام بها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لعامي ١٤٣٠ و١٤٣١ هـ:

- عام ١٤٣٠ هـ وصل إجمالي عدد البحوث ٧١ بحثاً، وعدد الباحثين ٩٢ باحثاً.

- عام ١٤٣١ هـ وصل إجمالي عدد البحوث ١٥٨ بحثاً، وعدد الباحثين ٢١٠ باحثاً.

الرؤية والرسالة والقيم

الرؤية

" أن تكون جامعة المجمعة بيئة أكاديمية عالية الجودة لتهيئة مستقبل منافس لخريجها يحقق أهداف التنمية المستدامة "

الرسالة

" تقدم جامعة المجمعة خدمات تعليمية وبحثية متطورة من خلال منظومة أكاديمية قادرة على المنافسة، في إطار من المسؤولية المهنية والشراكة المجتمعية الفاعلة " .



2012

بيان الرسالة

التنظيمية والمادية، وبما يتيح لها المرونة والقدرة على إدارة مواردها المادية والمالية، بما يحقق لها تعظيم المنفعة من خلال استثمار إيجابي يقودها كمؤسسة متكاملة ذات جودة عالية في مخرجاتها ونواتجها.

٢. توفير الموارد المالية اللازمة، ومنحها الصلاحية التي تخولها بناء قدرتها البشرية المطلوبة، من خلال تمكينها من التعاقد واستقطاب القيادات والعناصر البشرية ذات الكفاءة والفاعلية من داخل المملكة وخارجها، من خلال منحها فرصة بناء المنظومة الأكاديمية المطلوبة والمتكاملة لصناعة وبناء جامعة منافسة.

٣. دعم قدرات الجامعة وإمكاناتها المختلفة بما يحقق بنية أساسية حقيقية للجامعة تمنحها القدرة على مواجهة الطلب المتنامي للتعليم الجامعي في محيطها الجغرافي، والزيادة المطردة في أعداد الراغبين في الالتحاق بها من الجنسين وفي المراحل المختلفة، وكذلك بالشكل الذي يمكن الجامعة من الاضطلاع

وفق مبدأ الإلزام والالتزام الذي تؤمن به الجامعة باعتباره أحد أهم شروط قيام المنهجية التخطيطية الصحيحة، والذي من خلاله يتضح الدور المطلوب من الجامعة تجاه الفئات المستهدفة والمستفيدة من خدماتها وفق مسؤولية منهجية وأخلاقية، بالإضافة إلى أن هذا الدور يحدد المطلوب من الجهات الداعمة المختلفة تجاه بيئة التخطيط (الجامعة) والتي من شأنها مساعدتها باعتبارها مؤسسة حكومية تعتمد بشكل كبير على دعم المؤسسات الأخرى في بعديه المادي والمعنوي. هذا البيان يترجم الرسالة كمهمة رئيسة ويبين الأدوار الأخرى التي على الجامعة أن تلتزم بها باعتبارها مسؤولية اجتماعية لها تجاه مجتمعها وفئاته المختلفة، في ظل توفر جملة من الشروط والضوابط والمتطلبات التي تعينها على ذلك.

التزامات المعنيين تجاه الجامعة:

١. منح الجامعة الصلاحيات ودعمها بالقدرة والصلاحية اللازمة التي تخولها اتخاذ القرارات الأساسية المطلوبة لاستكمال بنيتها

المناهج الدراسية، وعمليات التدريس، وتوفير خدمات التوجيه والاستشارة المتخصصة، والبحث العلمي بكل مساراته الأساسية والتطبيقية، وغير ذلك من العمليات الأكاديمية الأخرى.

٦. ستعمل جامعة المجمعة جاهدة على الربط الوثيق بين البرامج والمناهج الأكاديمية والأنشطة ذات الصلة الوثيقة بتنمية الشخصية وبنائها لطلابها وذلك بدعم وشراكة مجتمعية حقيقية وفاعلة.

٧. بناء وتطبيق الأسس والمعايير المحاسبية، والشفافية والالتزام المهني، ورفع سقف العمل بها بشكل متدرج للوصول إلى بيئة عمل مؤسسي متكامل، ينعكس أثره على سلوك وممارسات مخرجاتها، بما يحقق نشر ثقافة العمل المؤسسي في بقية المؤسسات التي يتاح لخريجي وخريجات الجامعة العمل بها أو التواصل معها.

٨. تلتزم الجامعة ببناء علاقات مع المؤسسات المختلفة، سواء في بيئتها المحلية أو الخارجية، وتقوية هذه العلاقة وتطويرها وبما يحقق شراكة مجتمعية حقيقية ذات التزام مؤسسي ومهني بمبادئ هذا المفهوم.

بمسؤولياتها وواجباتها تجاه بيئتها المجتمعية وفق الأدوار المختلفة التي يجب أن تقوم بها كمؤسسة جامعية.

التزامات الجامعة تجاه المعنيين والمستفيدين:

٤. تلتزم جامعة المجمعة - وبكل طاقاتها وإمكاناتها - بأن تساهم في بناء مجتمع المعرفة، والمشاركة في تحقيق التنمية الوطنية وازدهارها في مختلف المجالات التي تستطيعها باعتبارها مؤسسة أكاديمية وذلك انطلاقاً من مسؤوليتها الوطنية، واستشعاراً منها بما ورد في رسالة الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع آفاق) ، وما يصدر من الجهات العليا المعنية من خطط وتنظيمات.

٥. ستعمل جامعة المجمعة على مراقبة وتحسين مستوى الكفاءة الداخلية للنظام الأكاديمي بها، وذلك من خلال عمليات التطوير المستمرة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة، ورفع كفاياتهم المهنية وتزويدهم بالآليات والمعارف التي تحقق لديهم جودة عالية وتناغماً في أدائهم الأكاديمي بين تقديم



2012

القيم الرئيسية

الإتقان والجودة

بذل الجهد في تجويد العمل والالتزام بالتطوير المستمر من خلال القدرة على مزج المهارات بالمعرفة والتطبيق العملي والتأمل والممارسة والاستقصاء والاكتشاف.

العمل بروح الفريق

هو العمليات المشتركة أو التعاونية التي يقوم بها مجموعة من الأفراد، بحيث يضحي كل واحد منهم بمصالحه وآرائه ووجهات نظره الشخصية لصالح وحدة وفاعلية مجموعة العمل بشكل يدعم جهودها الرامية إلى تحقيق أحد الأهداف النهائية المشتركة.

الأصالة

احترام قيم وعادات وتقاليد وتراث المجتمع والحفاظ عليها، وتعني كذلك التطوير المستمر لثقافة المجتمع ودعم استدامتها.

الإبداع

هو توليد أو ابتكار أفكار أو بدائل أو مقترحات يمكن أن تقيد عملياً في حل المشكلات والتواصل والتفاعل مع الآخرين وتحقيق الرفاهية سواء للفرد أو المجتمع.

العدالة

مدى تمتع الفرد بالفضيلة والتزام الحق في أفعاله المختلفة، كما تعني قدرة الفرد على المساواة وعدم التمييز والالتزام بما له من حقوق وما عليه من واجبات.

المبادرة

وهي القدرة على ابتداء المشاريع والأفكار، وأخذ زمام المبادرة وتحمل المسؤولية عن إنجاز المهام المطلوبة ومتابعة أداء الخطط أو المهام والرغبة والاستعداد للاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة.

هوية جامعة المجمعة

مدخل لتحديد هوية جامعة المجمعة (وفق أنواع الجامعات وتصنيفها) :

- بالإمكان تصنيف الجامعات المختلفة في ضوء:
1. نوعية الطلاب الذين تقدم لهم الخدمات الجامعية.
 2. أنماط البرامج المقدمة.
 3. الأهداف الأخرى التي تنشأ الجامعات من أجل تحقيقها عملياً.
- وحتى يكون بوسعنا فهم واقع جامعة المجمعة؛ يجب علينا الأخذ بعين الاعتبار الفئات الثلاث الرئيسية التالية لتصنيف الجامعات، وهي:
1. الجامعات الدولية.
 2. الجامعات الإقليمية.
 3. الجامعات الوطنية.
- ويندرج تحت هذه الفئات الثلاث- السابقة الذكر- لتصنيف الجامعات نمطان آخران أكثر تحديداً، هما:
1. الجامعات التخصصية.
 2. الجامعات المتكاملة.
- وبالإمكان تصنيف الجامعات المتكاملة في ضوء:
- (1) أعلى مستويات الدرجات الأكاديمية الممنوحة للطلاب. (2) التركيز على برامج جامعية محددة.



2012



ثالثاً / الجامعات الإقليمية :

تعد بقية الجامعات-وهي الأكثر- ذات صفة إقليمية، وهي تسمح بقبول أعداد كبيرة من الطلاب المحتمل التحاقهم بمرحلة التعليم الجامعي، المنتمين إلى المنطقة الجغرافية التي تقع بها الجامعة. وتركز هذه الجامعات على توفير مدى واسع من البرامج المتنوعة المصممة خصيصاً لخدمة سكان هذه المناطق الإقليمية. وعادة لا تتمتع الجامعات الإقليمية بشهرة تتجاوز النطاق المحدود لمناطقها الجغرافية، كما أنها تستقطب أعداداً محدودة من الطلاب في الوقت نفسه الذي لا تتلقى فيه- تقريباً- أية موارد أو اعتمادات مالية من خارج مناطقها المختلفة. وعلى الرغم من أن هذه الجامعات ربما تطبق عملياً بعض البرامج المتميزة، فإن الغالبية العظمى من برامجها المتاحة تشبه إلى حد كبير مثيلاتها التي تقدمها الجامعات الإقليمية الأخرى؛ بسبب تمتع معظم المناطق والأقاليم الجغرافية باحتياجات تعليمية متشابهة. كما أنها ليست جامعات متخصصة،

أولاً / الجامعات الدولية :

تستقطب الجامعات الدولية الطلاب القادمين من شتى أنحاء العالم، وتتميز في الوقت نفسه بسمعة مرموقة عالمياً في جودة برامجها، وقيادتها، للأنشطة البحثية والفكرية. وهي تمنح درجات جامعية في كافة مستويات الدراسة بمرحلة التعليم العالي، بدءاً من درجة البكالوريوس وانتهاءً بالدرجة الدكتوراه. وهذه الجامعات - وهي قليلة- هي التي تظهر في قوائم تصنيف أرقى الجامعات على المستوى العالمي.

ثانياً / الجامعات الوطنية :

هناك عدد محدود من الجامعات التي يشار إليها بالبنان باعتبارها جامعات كبرى على المستوى الوطني في كل بلد. وهذه الجامعات تستقطب المتميزين من الطلاب والطالبات على المستوى الوطني، كما يمكن أن تستقطب أعداداً قليلة من الطلاب الأجانب القادمين من الخارج. وكقاعدة عامة، تطبق الجامعات الدولية والوطنية معايير انتقائية في قبول والتحاق الطلاب بها.

البسيطة، يمكن القول- كقاعدة عامة- إن الجامعات الدولية والوطنية تتمتع بتاريخ طويل وممتد في خدمة مناطقها الجغرافية باعتبارها مؤسسات إقليمية قبل أن تتبوء مكانة على المستوى الوطني أو الدولي.

وبشكل أكثر تحديداً، فقد أنشئت جامعة المجمعة من أجل تقديم خدماتها لمنطقتها الجغرافية- كما هو الحال مع الجامعات الإقليمية الأخرى، وبصفتها جامعة إقليمية فإن فئات وشرائح الشركاء الاستراتيجيين لجامعة المجمعة ستضم عدة مجموعات متنوعة من أصحاب العلاقة بمن فيهم المؤسسات الكبرى للقطاعين العام والخاص لعالم المال والأعمال على المستوى الإقليمي.

لماذا أنشئت جامعة المجمعة؟

لقد كانت الإجابة عن هذا التساؤل مسألة حاسمة في بدايات العمل على وضع الخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة، وذلك لتأثيره الكبير على تحديد مهمة الجامعة، ودوره البارز في تأطير العمل وتحديد نطاقه داخل الجامعة، كما تؤدي الإجابة عن التساؤل السابق دوراً كبيراً في تحديد الأولويات الاستراتيجية والاتجاهات الرئيسة للخطة الاستراتيجية.

وفي بدايات مبكرة من وضع الخطة الاستراتيجية تم إثارة هذا التساؤل ومحاولة الوصول إلى إجابة عنه، وتم الرجوع إلى قرار إنشاء جامعة

وتركز غالباً على منح عدد قليل للغاية- إن وجد أصلاً- من الدرجات الأكاديمية على مستوى برامج الدكتوراه.

وعادة ما تلجأ الجامعات الإقليمية التي تقدم برامج ذات جودة مرتفعة إلى ذلك بسبب ما تعانيه مناطقها من احتياجات خاصة، أو ما توفره من فرص خاصة للتطوير. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتطور إحدى الجامعات الإقليمية الواقعة في منطقة جغرافية ما تعتمد على أنشطة التعدين لسبب رئيسي محدد هو: تقديم برامج متطورة لمنح الدرجات الجامعية في تخصصات التعدين، وعلوم دراسة الثروة المعدنية. وعلى نفس الشاكلة، يمكن أن تتطور جامعات إقليمية واقعة في مدن ساحلية بسبب تقديمها لبرامج فعالة في علوم البحار والمحيطات. ومع ذلك، لا يمكن اعتبار أي من هذين النمطين السابقين للجامعات الإقليمية جامعات تخصصية. وبدلاً من ذلك، فإنها ستصنف كجامعات متكاملة تقدم برامج أكاديمية لمنح الدرجات الجامعية في تخصصات متنوعة من قبيل: الفنون الحرة (الإنسانيات)، والعلوم، وإعداد المعلمين، وإدارة الأعمال، والتمريض، الخ- وربما حتى في العديد من المجالات والتخصصات المهنية الأخرى اللازمة للوفاء باحتياجات أرباب العمل على المستوى الإقليمي.

ويظل توافر عدد محدود للغاية من الاستثناءات



2012

الرئيسة المقترح أن تركز جامعة المجمعة على الاضطلاع بها من منظور خطتها الاستراتيجية وطموحاتها وتوجهاتها المستقبلية:

المهمة الأولى: المساهمة في تحقيق تكافؤ الفرص وتوسيع التحاق الطلاب والطالبات الذين يقطنون في دائرة خدماتها وغيرهم من سكان المناطق الجغرافية الأخرى التي تخدمها الجامعة بالتعليم الجامعي والدراسات العليا بمراحلها المختلفة (الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير).

المهمة الثانية: اعتبار توطين التعليم العالي في المناطق الإقليمية دعامة أساسية من دعائم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية الشاملة والمستدامة، والأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات التنمية والنهضة في المناطق الجغرافية التي تقدم خدماتها لها في المجتمع المحلي.

المهمة الثالثة: ضبط المخرجات والتحقق من تقديم تعليم يتمتع بمستويات مرتفعة من الجودة على نحو يمكن مقارنته بالجامعات الأخرى المناظرة بالمملكة.

المهمة الرابعة: توسيع وتنمية نطاق القدرات المؤسسية للنظام التعليمي القائم، على المستوى الوطني أو المحلي.

ويلاحظ هنا أن ثلاثاً من المهام الأربع ترتبط على نحو مباشر بخدمة جامعة المجمعة لمنطقتها الإقليمية، أما المهمة الرابعة والأخيرة فيجب أن يتم العمل عليها من خلال توفير فرص تعليمية ذات جودة مرتفعة داخل المنطقة الإقليمية للجامعات عند مستوى مساوٍ تقريباً أو حتى أعلى من مستوى جودة الفرص التعليمية التي تقدمها حالياً جامعات وطنية سعودية مرموقة.

المجمعة ضمن أربع جامعات حكومية- وهي المجمعة، والدمام، والخرج، وشقراء. وفي هذا السياق أوضح معالي وزير التعليم العالي "أن من أهم الأسس التي اعتمد عليها في إنشاء هذه الجامعات الأربع الجديدة أن جامعتي الملك سعود والملك فيصل قد بلغتا من حيث الحجم درجة تفوق الحجم الطبيعي للجامعة مما قد يؤثر على تأدية المهام الأكاديمية والبحثية بالشكل المناسب. حيث يبلغ عدد طلبة جامعة الملك سعود قرابة ١٢٠ ألف طالب وطالبة يدرسون في ٧٣ كلية موزعة على ١٥ محافظة، أما جامعة الملك فيصل فيبلغ عدد طلبتها وطالباتها ٦٦ ألف طالب وطالبة يدرسون في ٢٨ كلية موزعين على ٦ محافظات، بالإضافة إلى توفر البنى الأساسية للجامعات الجديدة".

وبالتأكيد، فإن مسألة التخفيف على الجامعات التي فاقت الأعداد فيها حدوداً يخشى معها أن تؤثر على جودة المخرجات أمر منطقي يهدف إلى تجويد العمل الأكاديمي والسعي نحو التركيز، وهو أحد الأسس التي اعتمد عليها قرار إنشاء الجامعات الجديدة، غير أن هناك - بلا شك- أسباباً أخرى كثيرة أدت لاتخاذ هذا القرار. ولهذا فقد قام شركاء التخطيط الاستراتيجي للجامعة مع فريق التخطيط فيها بإجراء لقاءات تهدف إلى تحديد تلك الأسباب التي يمكن من خلالها معرفة المهام الرئيسة لهذه الجامعات، ومن ضمن تلك اللقاءات الاجتماع بمعالي نائب وزير التعليم العالي والاستماع من معاليه، كما تم استقراء العديد من الاتجاهات الدولية في هذا المجال، حيث تم التوصل إلى مجموعة من المهام الرئيسة التي يمكن أن تضطلع بها جامعة المجمعة كإحدى الجامعات الإقليمية الحديثة بالمملكة؛ وفيما يلي عرض لأبرز تلك المهام

السياقات العامة المؤثرة في وضع الخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة

أولاً : التوجهات العالمية للتعليم العالي :

تتشارك معظم جامعات العالم الهموم والمشكلات التي ترتبط بالتعليم العالي، كما أنها تتفاعل مع المستجدات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية المتسارعة في عالم أصبح كالحقبة الواحدة، فلم يعد من الممكن أن تتوقع الجامعات على قضاياها المحلية ومشاكلها الإقليمية فقط، بل أصبح لزاماً عليها أن تواكب الاتجاهات العالمية، وأن تستشرف الرؤى المستقبلية، وأن تتناغم مع المتطلبات العالمية.

ومن خلال استقراء السياق الدولي والاطلاع على الوثائق والأدبيات والإحصاءات المتوافرة بهذا الشأن تم الوصول إلى مجموعة من الملامح الدولية المرتبطة بالتعليم العالي، ومن أبرزها ما يلي:



2012

كبار السن، وغير المتفرغين، والذين يدرسون لبعض الوقت خلال فترات النهار أو الليل، والأجانب الوافدين من الخارج، إضافة إلى العمال الأجانب، والمهاجرين، الخ. (فعلى سبيل المثال، توضح أحدث الإحصاءات التي تتناول الطلاب الجامعيين في الولايات المتحدة الأمريكية أن ٣٠٪ من هؤلاء الطلاب ينتمون إلى الأقليات العرقية في المجتمع، وأن ٤٠٪ منهم تزيد أعمارهم عن ٢٥ عاماً، وأن ٥٠٪ من هؤلاء الطلاب من غير المتفرغين، وأن ٨٠٪ منهم يعملون بمهن ووظائف مختلفة).

٢. مجالات التركيز والتخصصات الدراسية:

• أوضح أحد التقارير التشخيصية لوضع الخطة الاستراتيجية للجامعة- وهو دراسة تحليلية لرؤى ورسائل وأهداف وقيم مائة جامعة مصنفة عالمياً- تركيز تلك الجامعات على المواطن التالية، وهي وفق أهميتها:

- الارتقاء بالعلوم والمعارف، ٨٣، ٩٦٪ .
- البحث العلمي، ٦٣، ٩٦٪ .
- العناية بأعضاء هيئة التدريس، ٥٠، ٩٦٪ .
- الجودة والكفاءة والفاعلية، ٩٥٪ .

١. القبول والاستيعاب والحراك الطلابي:

- شهدت أعداد طلاب التعليم العالي على المستوى العالمي زيادة كبيرة من ٦، ٢٨ مليون طالب في عام ١٩٧٠م وصولاً إلى ٥، ١٥٢ مليون طالب في عام ٢٠٠٧م (بمعدل نمو سنوي مرتفع بلغ ٦، ٤٪).
- شهدت السنوات الأخيرة نمواً متزايداً في قطاع التعليم العالي العابر للحدود القومية للدول مع تزايد أعداد الطلاب الوافدين من الخارج للدراسة بالجامعات، على النحو التالي: (١) ٩٠٠٠٠٠٠ طالب في عام ١٩٧٥م. (٢) ١٢٠٠٠٠٠٠ في عام ١٩٩٠م. (٣) ١٩٠٠٠٠٠٠ طالب في عام ٢٠٠٠م. (٤) ٢٨٠٠٠٠٠٠ طالب في عام ٢٠٠٧م (بنسبة زيادة فاقت الـ ٥٣٪ خلال سبعة أعوام فقط).
- تزايد معدلات الحراك العالمي وانتقال العاملين والسكان سعياً وراء الوصول إلى مستويات متقدمة من التعليم العالي.
- تنوع الطلاب الدارسين: حيث أصبحنا حالياً نشهد ظهور فئات وشرائح متنوعة من طلاب التعليم العالي، مثل: الطلاب العاملين، والناضجين من

٣. النمو الكبير في قطاع التعليم العالي

- تزايد معدلات توفير فرص التعلم من خلال المشاركة في اكتساب خبرات "التعلم الموزع، والتعلم الافتراضي، وتجزأة وإعادة هيكلة الخدمات التعليمية المقدمة" والتي أصبحت تمثل حالياً استراتيجية لا غنى عنها لبقاء المؤسسات التقليدية قادرة على خوض غمار المنافسة في هذا السوق العالمي التنافسي للتعليم العالي. في الولايات المتحدة الأمريكية، كان عدد الطلاب الذين يلتحقون بدراسة المقررات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت لا يزيد عن ٧٥٤٠٠٠ طالب فقط في عام ١٩٩٥م، وقد ارتفع هذا العدد في عام ٢٠٠٥م بحيث أصبحت نسبة ٨٢٪ من كافة الطلاب الملتحقين بالمؤسسات الأمريكية للتعليم العالي تلتحق بأحد المقررات الدراسية الإلكترونية - على أقل تقدير - خلال فترة دراستهم الجامعية.
- خلال العام الجامعي (٢٠٠٦ - ٢٠٠٧) م، قدمت ٦٦٪ من كافة مؤسسات التعليم العالي المعتمدة التي تمنح الدرجات الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية مقررات دراسية إلكترونية عبر شبكة الإنترنت لـ ١٢١٥٣٠٠٠ طالب".
- صاحب النمو الكبير في قطاع التعليم العالي زيادة مذهلة في معدلات استخدام تقنية المعلومات والاتصالات (ICT).

٤. البيئة المتغيرة للتعليم العالي:

- تغيير دور الدول في التعليم العالي. حيث حدث انتقال للتعليم العالي من قطاع عام تنظم عمله الدول إلى أن أصبح حالياً قطاعاً شبه عام أو خاص استجابة لمتطلبات الواقع وحدة وشراسة المنافسة.
- تزايد الطلب على توفير التدريب اللازم للوفاء بالاحتياجات الجديدة المرتبطة باقتصاد المعرفة والاقتصاد العولمي الراهن.

- الارتقاء بمكانة الجامعة في المجتمع الأكاديمي الدولي والمحلي ٩٥٪.
- التمرکز حول الطالب ٦٠, ٩٢٪.
- المهنية العالمية ٨٣, ٩١٪.
- الوفاء بمتطلبات سوق العمل المحلية والدولية ٦٠, ٩١٪.
- الاستقلالية ٣٨, ٨٩٪.
- قضايا التنمية وتطوير المجتمع ٢٧, ٨٦٪.
- الثقافة والهوية الوطنية ٢٥, ٨٤٪.
- علاقات الشراكة والتحالف ٣٣, ٨٠٪.
- وفقاً لأحدث الإحصاءات المتاحة فإن التخصصات الدراسية التي يقبل الطلاب على الالتحاق بها الطلاب في مؤسسات التعليم الجامعي الدولية - في ضوء عاملي التخصص الدراسي وبلد منشأ الطلاب - كانت على النحو التالي:
- الإدارة وإدارة الأعمال: بنسبة ٢٣٪ (مقارنة بـ ١٦٪ على المستوى المحلي).
- العلوم: بنسبة ١٥٪ (مقارنة بأقل من ١٠٪ على المستوى المحلي).
- الهندسة والتصنيع والعمارة: بنسبة ١٤٪ (مقارنة بـ ١٠٪ على المستوى المحلي).
- الإنسانيات والآداب والفنون: بنسبة ١٣٪ (مقابل ١٢٪ على المستوى المحلي).
- العلوم الاجتماعية والقانون: بنسبة ١٢٪ (مقارنة بحوالي ١٥٪ على المستوى المحلي).
- الصحة وخدمات الرفاهية: بنسبة ٩٪ (مقابل ١٣٪ على المستوى المحلي).
- التربية والتعليم: بنسبة أقل من ٥٪ (مقارنة بحوالي ١٠٪ على المستوى المحلي).
- قطاع الخدمات: بنسبة ٣٪ (مقارنة بحوالي ٥٪ على المستوى المحلي).
- الزراعة: بنسبة ١٪ (وهي نفس النسبة تقريباً على المستوى المحلي).

2012



المضامين العملية

- إيجاد البرامج الأكاديمية ومراجعة الخطط الدراسية لتتوافق مع احتياجات سوق العمل والاتجاهات العالمية السائدة.
- توسيع فرص التحاق الطلاب والطالبات بالتعليم العالي واكتسابهم الخبرة والمعرفة، حيث سيتم تبني استراتيجيات حديثة مثل: "التعلم الموزع، والتعلم الافتراضي، وتجزأة وإعادة هيكلة الخدمات التعليمية المقدمة" وغيرها من الاستراتيجيات الحديثة في نشر المعرفة.
- تبني مفهوم الحوكمة التنظيمية في كافة المجالات الإدارية والأكاديمية في الجامعة وذلك لتحقيق مبادئ الشفافية والمحاسبية.
- توسيع موارد الجامعة المالية الخارجية لتخفيف الاعتماد على الموارد المالية الحكومية.
- يتم البحث عن فئات وشرائح متنوعة من الطلاب الكبار في المنطقة الجغرافية وتقديم برامج أكاديمية وتدريبية تتناسب مع ظروف عملهم، بهدف إعادة تأهيلهم وتطويرهم وزيادة إنتاجيتهم.
- زيادة استخدام وتوظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في العمليات الأكاديمية والإدارية.

- تقلص وانكماش حجم الموارد العامة، ومعاناتها من عدم التوازن.
- تقليل الاعتماد على الميزانيات المعدة سلفاً، في الوقت نفسه الذي يتم اللجوء فيه بشكل متزايد إلى مصادر تمويل القطاع الخاص؛ الأمر الذي يستدعي ضرورة تعديل قوانين وتشريعات الدولة وآلياتها في فرض التحكم والسيطرة سعياً وراء إحداث التعديلات المطلوبة استجابة لقوى السوق.

٥. النتائج والتداعيات المترتبة على نمو التعليم العالي والتغير البيئي:

- انخفاض مستويات الجودة، في الوقت نفسه الذي يتم فيه إيجاد ما يمكن وصفه بأنه جزر صغيرة ومنعزلة من المؤسسات التعليمية المتميزة.
- التعرض للمنافسة الشرسة: فالتعليم الأجنبي خارج الحدود ليس دائماً دون مخاطر أو محاذير! ممارسة الضغوط من أجل تطبيق آليات الحوكمة التنظيمية الرشيدة (والتي أصبحت حالياً تمثل ضرورة حتمية لا غنى عنها)، وبخاصة: (١) الاستقلالية. (٢) الشفافية. (٣) المحاسبية.
- بروز الحاجة الماسة إلى التخطيط الاستراتيجي.

٦. التصنيفات الدولية للجامعات:

- لقد أصبح تصنيف الجامعات في ضوء درجة ما تحققه من "تميز" أمراً شائعاً لدرجة أنه أصبح يمثل أحد المعالم الرئيسية البارزة التي تميز مؤسسات التعليم العالي. ومن الواضح جلياً أنه سيظل كذلك في المستقبل المنظور. وفي المقابل فهناك تزايد ملموس حول عدم الرضا عن جدوى مثل هذه التصنيفات، وعلى سبيل المثال فإن اتحاد الجامعات البحثية الأوروبية (LERU) - الذي يضم في عضويته أكبر ٢٢ جامعة في أوروبا - يشكك في أن يكون لهذه التصنيفات أي قيمة حقيقية ملموسة على الأرض.

ثانياً: السياقات الوطنية :

١. خطة التنمية التاسعة :

تواكب الخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة بدايات خطة التنمية التاسعة (١٤٣١ / ١٤٣٢ هـ - ١٤٣٥ / ١٤٣٦ هـ)، حيث تحمل الخطة الجديدة رؤية للتعليم العالي تحمل مضامين هامة يجب أخذها بعين النظر. وقد نصت رؤية التعليم العالي للسنوات الخمس القادمة في خطة التنمية التاسعة على أنه " تعليم جامعي ينافس على الريادة، ويسهم في بناء المجتمع المعرفي ويلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية".

وفيما يتعلق بجوانب استيعاب الطلاب في التعليم العالي أشارت الخطة بأن الجامعات السعودية والخاصة ستقبل قرابة ٢٩٣٠٠٠ طالب وطالبة خلال العام (١٤٣١-١٤٣٢) هـ، كما سترتفع الطاقة الاستيعابية للجامعات السعودية لتصل إلى قرابة ١,٧ مليون طالب وطالبة.

وفي مجال العلوم والبحث العلمي أوضحت الخطة أنه تم تخصيص مبلغ مليار ريال تقريباً للاستثمار في قطاعي العلوم والبحث العلمي بشكل سنوي؛ وهذا يعني بأن المملكة ستشهد استثماراً غير مسبوق في مجالات العلوم والتقنية والتعليم العالي.

وإضافة إلى ذلك فإن خطة التنمية التاسعة تنص على إنشاء ١٠ مراكز بحثية، و١٥ مركزاً جامعياً لدعم الابتكار التقني- بالتعاون مع مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية- فضلاً عن إقامة ثمانين " حاضنات" تقنية على أقل تقدير بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية وعدد من الجامعات السعودية الأخرى.

وأخيراً فقد نصت الخطة على مضامين هامة حول السياسات والأهداف العامة والأهداف المحددة للتعليم العالي خلال السنوات الخمس القادمة. وقد ركزت الخطة على قضايا هامة للتعليم العالي في المملكة

خلال السنوات الخمس القادمة وهي:

١. جودة التعليم، والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.
٢. الاستيعاب النوعي للطلاب بالتعليم العالي، وضمان جودة المدخلات، وذلك بتطوير آليات واختبارات القبول.
٣. تحديد الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل، وإيلاء مزيد من التوجه نحو التخصصات الطبية والهندسية والعلوم الطبيعية، ومراجعة هيكلية لتوزيع الطلاب في التعليم العالي الجامعي ودون الجامعي.
٤. توقعات الطلب على الالتحاق بالتعليم العالي، وتوسيع دائرة القبول لاستيعاب يصل معدله السنوي إلى ٥,٤ ٪، خلال سنوات الخطة التاسعة.

المضامين العملية

- سوف تتضمن رؤية جامعة المجمعة قضيةتين رئيسيتين وهما: إيجاد تعليم منافس، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يتسق تماماً مع رؤية التعليم العالي في خطة التنمية التاسعة.
- تتضمن الأولويات الاستراتيجية لجامعة المجمعة معظم القضايا التي تركز عليها خطة التنمية التاسعة، مثل: جودة التعليم، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الاستجابة لسوق العمل، واستيعاب الطلاب والطالبات في المنطقة الجغرافية وغيرها من المناطق.
- تحوي خطة التنمية ثمانية أهداف عامة، وثلاثاً وثلاثين سياسة، وأربعة وعشرين هدفاً محدداً، تصب جميعها في علاج القضايا الاستراتيجية للخطة التاسعة، وسيتم مراجعة كافة الأهداف والسياسات والأهداف المحددة لتضمن ما يناسب منها في برامج ومبادرات الخطط التشغيلية للجامعة.

2012

والمجالات التي تغلب على نشاطاتها الأساسية التي تميزها عن غيرها. وقد اشتمل نموذج التمايز لمنظومة التعليم الجامعي في خطة آفاق على ستة أنماط وهي: الجامعات البحثية المتخصصة والجامعات الشاملة والجامعات التدريسية والجامعات التطبيقية والجامعات الافتراضية وكليات المجتمع.

تبنّت خطة آفاق للتعليم العالي ست أولويات استراتيجية وهي: القبول والاستيعاب -هيئة التدريس والموظفين والطلبة -البرامج والمناهج -البحوث والابتكارات- الحوكمة-التمويل-تقنية المعلومات-البنية التحتية، واشتملت كل قضية على أهداف استراتيجية وبرامج تنفيذية محققة لتلك الأهداف، ويبلغ عدد البرامج التنفيذية أربعين برنامجاً ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأولويات الاستراتيجية السابقة.

المضامين العملية

- تقترب هوية الجامعة المختارة (انظر فصل هوية الجامعة) من نمط الجامعة التدريسية الوارد في الخطة الاستراتيجية للجامعة، وعلاوة على اختيار هذا النمط فإن هوية جامعة المجمع تؤكد على المسؤوليات الأخرى لجامعة المجمع المرتبطة بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ودعم تحقيق التنمية العلمية والاقتصادية والاجتماعية في المنطقة الجغرافية التي تخدمها وتحسين جودة التعليم وتنمية القدرة المؤسسية للنظام التعليمي في المملكة.
- هناك توافق كبير بين خطة جامعة المجمع وخطة آفاق للتعليم العالي في المملكة من حيث اختيار النمط المناسب والأبعاد والتوجهات والقضايا الاستراتيجية، وستسعى الجامعة من خلال البرامج التنفيذية في الخطة التشغيلية السنوية على المشاركة الفاعلة في عمليات تنفيذ البرامج الواردة في خطة آفاق.

٢. الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع آفاق) ٢٠٢٩/هـ-١٤٥٠م

يتمثل الهدف العام لمشروع الخطة المستقبلية للتعليم العالي في المملكة "آفاق" في الارتقاء بكفاءة نظام التعليم العالي (الكفاءة الداخلية، والمواءمة الخارجية) بالمملكة من خلال إعداد خطة عملية ذات رؤية مستقبلية طموحة على مدى الخمسة والعشرين عاماً القادمة (خلال الفترة الزمنية الممتدة بين عامي ١٤٢٦-١٤٥٠هـ)، ورسالة واضحة المعالم، ومجموعة من القيم المؤثرة، ومعايير لتقويم الإنجاز تحدد احتياجات نظام التعليم العالي بالمملكة، وأنماطه، ونوعية مخرجاته، وأساليب تمويله، جنباً إلى جنب مع تحديد آليات تنفيذ دراسات مشروع إعداد الخطة، وتفصيل الغايات، والأهداف، والاستراتيجيات المطلوبة لصياغة مستقبل هذا القطاع التنموي الهام بما يمكن نظام التعليم العالي السعودي من أن يصبح واحداً من أفضل نظم التعليم العالي عالمياً خلال المستقبل المنظور.

وتتضمن رؤية الخطة المستقبلية للتعليم العالي "آفاق" ما يلي: " إقامة تعليم جامعي في المملكة العربية السعودية متكامل بالتوسع والجودة والتميز ينافس على الريادة العالمية، ويسهم بفعالية في بناء المجتمع المعرفي" لقد ارتكزت خطة "آفاق" على ثلاثة أبعاد وتوجهات رئيسية وهي التوسع والجودة والتميز. ويقصد بالتوسع التوسع الكمي والنوعي للطلاب وتأمين التوازن والتكامل بين التخصصات المختلفة، والمساهمة في إنتاج المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل.

ويؤكد بعد الجودة على جودة المخرجات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع. وأما التمايز فيقصد به التنوع والتكامل بين مؤسسات التعليم الجامعي والذي يقوم على أساس رؤية ورسالة كل منها ومهمتها

٣. المبادرات الوطنية :

تتزامن الخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة مع حراك تطويري واسع يستهدف مؤسسات التعليم العالي، يأتي في طليعة هذه المبادرات دعم البحث العلمي وتشجيعه، وأهم مبادراته افتتاح جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية وإيجاد مراكز بحثية متخصصة في العديد من الجامعات السعودية، وكذلك التوجه نحو اقتصاد المعرفة وتحسين الكفاءة الداخلية والخارجية للاقتصاد السعودي، ويخدم هذه التوجهات مبادرات إنشاء المدن الاقتصادية والمعرفية الجديدة.

كما توجد العديد من التوجهات والمبادرات الاستراتيجية في التعليم العالي السعودي وأبرزها: القبول والاستيعاب، والمواءمة، والجودة، والتمويل، والبحث العلمي، الابتعاث، والتخطيط الاستراتيجي.

وكذلك الاهتمام الواسع بقضايا الكفاءة الداخلية والخارجية، وما تحمله من تحديات الحصول على الاعتمادات الأكاديمية المؤسسية. والمشروعات التي تستهدف رفع الجودة من خلال مشروع تنمية الإبداع والتميز لأعضاء هيئة التدريس، ودعم إنشاء مراكز للتميز العلمي والبحثي في الجامعات، ومشروع دعم الجمعيات العلمية وغيرها.

٤. توجهات الجامعات السعودية :

تم في مرحلة مبكرة من العمل وقبل تشخيص الواقع على المستوى الوطني استقراء الخطط المعلنة لثمانية عشرة جامعة سعودية. حيث يهدف الاستقراء لهذه الخطط، الخروج بمحاور ومواطن التركيز المشتركة. وقد بين الاستقراء أنها تتمحور حول عدة محاور مشتركة تتوافق مع التوجهات التنموية للملكة وتتناغم مع الاتجاهات العالمية للتعليم العالي، ويمكن استعراض هذه المحاور فيما يأتي:

- رفع الكفاءة و التطوير التنظيمي والإداري وضمان الجودة.
- التقويم والاعتماد الأكاديمي.
- تحسين مخرجات الجامعة من الكوادر المؤهلة لسوق العمل والوفاء بمتطلبات التنمية الوطنية.
- البحث العلمي والجامعات البحثية.
- الجامعات المنتجة.
- القبول والاستيعاب.
- مصادر التمويل والهبات.
- التوأمة والتحالفات.
- تقنية المعلومات.

المضامين العملية

- ستقوم الجامعة ببناء برامج ومبادرات الخطط التشغيلية السنوية في ضوء عدة مداخل، منها الاستراتيجية الواردة ضمن وثيقة الخطة الاستراتيجية الحالية، وكذلك الحاجات الملحة للوحدات التنظيمية داخل الجامعة والتي أبرزتها الخطط الاستراتيجية لتلك الوحدات، وأخيراً فإن الجامعة ستضمن خططها التشغيلية برامج ومبادرات تدعم كافة المشاريع والبرامج الواردة على المستوى الوطني والتي تطلقها وزارة التعليم العالي.

المضامين العملية

- ستستمر الجامعة في مراقبة المبادرات والمشاريع التي تقوم بها الجامعات السعودية، وذلك بهدف معرفة مواطن التركيز والتوجهات، وكذلك معرفة نقاط الالتقاء والتقاطع مع هذه المشاريع والمبادرات لتوفير الخبرة وعقد الشراكة.

2012

ثالثاً: السياقات المحلية:

١. جامعة المجمعة جامعة حديثة النشأة:

في ظل التوجه الحكومي للتوسع في التعليم العالي وافتتاح عدد من الجامعات في أرجاء متعددة ومواقع منتشرة في البلاد، تمت الموافقة على إنشاء جامعة المجمعة ضمن أربع جامعات حكومية- وهي المجمعة والدمام و الخرج وشقراء، وذلك في ٤/٩/١٤٣٠هـ.

وبالنظر إلى الخبرات المتراكمة في مجال التعليم العالي الحكومي من جهة، والتعليم العالي الدولي من جهة أخرى، وكذلك التطور الكمي والنوعي المتسارع في التعليم العالي الذي تشهده المملكة العربية السعودية؛ فإن الجامعات الناشئة تعيش تحديات كبيرة في مجال تطوير نفسها لتوفر أفضل فرص النجاح والتميز من ناحية، كما أنها تعيش كذلك هموماً مختلفة عن تلك التي تعيشها الجامعات المستقرة على مستوى البنى المادية والتنظيمية والأكاديمية من ناحية أخرى.

وعلى سبيل المثال فإن التسابق المحموم بين الجامعات محلياً وعالمياً للحصول على أعلى درجات التميز والتصنيف والجودة، يجعل من التحدي مناخاً تعيشه الجامعات ذات التاريخ والكيان المستقر لإثبات وجودها ومواكبة مسيرة التقدم والتحديث والتطوير، وكذلك التحرك إلى الأمام في سلم التصنيفات العالمية. وإذا كان الأمر كذلك بالنسبة للجامعات ذات التاريخ الطويل، فإن الجامعات الناشئة تعاني تحديات النشأة من نقص الكوادر والإمكانات وعدم وجود التشكيلات الأكاديمية والإدارية المكتملة؛ ولذا فإن تقدير ظروف النشأة وتشخيصها وأهمية مواجهتها وترتيب الأولويات في ذلك، هو حديث منطقي ضروري يفرض نفسه في أروقة القيادات العليا لكل جامعة ناشئة تريد أن تحقق لنفسها نجاحات متسارعة وتضع قدميها على البداية الصحيحة لطريق النجاح ومن ثم التميز.



المضامين العملية

- سيتم التركيز خلال سنوات الخطة الاستراتيجية على بناء القدرة البشرية والمادية والتنظيمية للجامعة.
- تظل قضية استيعاب الطلب على التعليم الجامعي إحدى أهم الأولويات للجامعة، ولذا فإن الجامعة ستراقب قدرتها الاستيعابية بشكل فصلي، وسيتم تسخير كافة الموارد لتحقيق أعلى قدر من الاستيعاب.

٣. الموقع الجغرافي لجامعة المجمعة :

تقع جامعة المجمعة في مدينة المجمعة على بعد حوالي ١٨٠ كيلومتر إلى الشمال من الرياض، وتنتشر كلياتها بين أربع محافظات هي: المجمعة والزلفي والفاط ورماح وحوطة سدير. ويبين الجدول والخريطة التالية المسافات التي تفصل جامعة المجمعة (المركز الرئيس في المجمعة) عن كلياتها في بقية المدن والمحافظات، وكذلك بعدها عن مدينة الرياض:

المسافة	المدن من- إلى	الرياض
101 كم	رماح	
162 كم	سدير	
180 كم	المجمعة	
249 كم	الفاط	
276 كم	الزلفي	

المسافة	المدن من- إلى	المجمعة
54 كم	سدير	
53 كم	الفاط	
80 كم	الزلفي	
286 كم	رماح	



٢. جامعة المجمعة تكونت من خلال ضم

كليات كانت تابعة لجامعات أخرى سابقاً:

وهذا يعني أن جامعة المجمعة جامعة حديثة النشأة، تعيش تحديات تتعلق بإنشاء البنية التحتية والأكاديمية والإدارية للجامعة، وما يتبع ذلك من عمليات وإجراءات وتخصيص موارد بشرية ومالية....، كما أن قرار إنشاء الجامعة أقر منذ البداية ضم كليات كانت موجودة بالفعل في كل من المجمعة والزلفي والفاط وحوطة سدير كانت تتبع سابقاً لجامعة الملك سعود أو جامعة الأميرة نورة أو جامعة القصيم. فضلاً عن أن بعض تلك الكليات عانت من تعدد مرجعيتها خلال فترة زمنية قصيرة، وعلى سبيل المثال فقد كانت كلية حوطة سدير للدراسات الإنسانية تتبع لوزارة التربية والتعليم، ثم انتقلت إلى جامعة الأميرة نورة، ثم إلى جامعة الملك سعود، وأخيراً لجامعة المجمعة.

وتولي الخطة الاستراتيجية - بكل ما تحمله من توجهات عامة وتركيز للعمل المستقبلي في الجامعة - لهذا السياق الكثير من العناية، إذ يحتم هذا السياق على الجامعة النظر بطموح إلى المستقبل، وفي المقابل النظر إلى الواقع للنهوض به في كافة الكليات القائمة حالياً، وبكل ما تحمله من أوجه قصور ومعاناة، كما يضع هذا السياق أولويات تتعلق بدراسة الآثار السالبة المتوقعة من انتقال المرجعية والتبعية من الجامعات السابقة إلى جامعة المجمعة.

المضامين العملية

- توحيد الهوية والاتجاه لكافة الكليات التي تم ضمها لجامعة المجمعة.
- بناء أطر تنظيمية موحدة لكافة الكليات في الجامعة.
- معالجة أوجه النقص والقصور في كافة الكليات التابعة للجامعة.

2012

خريطة جامعة المجمعة



المضامين العملية

- يلقي الموقع الجغرافي لجامعة المجمعة بظلاله على عمليات التفكير والتحليل في مرحلة بناء أولويات العمل ورسم الاتجاه المستقبلي للجامعة، وتبرز المضامين العلمية فيما يأتي:
- يحتم اتساع الرقعة الجغرافية التي تخدمها جامعة المجمعة الأخذ بعين النظر الأبعاد المتعلقة بالاستيعاب والاتحاق لأبناء وبنات المنطقة، إضافة إلى المساهمة في إحداث تنمية اقتصادية وثقافية حقيقية في كافة أرجاء المنطقة الجغرافية.
- الأخذ بعين الاعتبار مميزات وعيوب القرب من مدينة الرياض، وكذلك التباعد الجغرافي لكليات الجامعة، وهو الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر فهم جيد لخصائص وسمات هذه المنطقة، واستجابة الجامعة للوفاء بما يرتبط بذلك من احتياجات متنوعة على المستوى المحلي.
- إقامة علاقة وثيقة وشراكة حقيقية مع مدينة سدري للصناعة والأعمال من خلال الوفاء بالتخصصات المطلوبة للمدينة، وتوفير فرص حقيقية للتدريب والتوظيف لطلاب الجامعة، وتقديم استشارات وبحوث في مجالات الصناعة والأعمال ترتبط باحتياجات المدينة.

تقع بالقرب من جامعة المجمعة مدينة سدري للصناعة والأعمال والتي تعد واحدة من أحدث وأكبر ثلاث مدن صناعية بالمملكة - إضافة إلى مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين - بمساحة إجمالية بلغت ٢٦٥ مليون متر مربع، وباستثمارات تتجاوز خمسة مليارات ريال.

وقد شرعت هيئة المدن الصناعية "مدن" في تطوير مرحلتها الأولى بمساحة ٨ مليون متر مربع. ومن المتوقع أن تؤدي المدينة دوراً بارزاً في توفير أراضٍ صناعية تخدم تحقيق أهداف الاستراتيجية الصناعية الجديدة التي أقرها مؤخراً مجلس الوزراء والتي تهدف إلى مضاعفة مخرجات الصناعة إلى ثلاثة أضعاف الوضع الحالي بحلول عام ٢٠٢٠م، وتعزيز التنمية المستدامة للمملكة.

تحليل أصحاب العلاقة المعنيين

أصحاب العلاقة المعنيون هم الأشخاص أو المجموعات المؤثرة أو المتأثرة بأنشطة الجامعة. وفي هذا القسم سيتم تعريف المجموعات التي لها مصلحة أو اهتمام بعمليات التحديث والتطوير التي يجري العمل عليها في الجامعة.

لقد تم تصنيف أصحاب العلاقة المعنيين إلى أربعة أصناف رئيسية، وهي العملاء والعاملون والشركاء الأساسيون والشركاء الاستراتيجيون. نقصد بالعملاء الجهات المستفيدة بشكل مباشر أو غير مباشر من نشاطات الجامعة، أما العاملون فهم الجهات أو الأشخاص (غالباً من داخل الجامعة) الذين يقومون بأدوار ومهام أساسية بشكل مباشر أو غير مباشر تساهم في وفاء الجامعة بمسؤولياتها وأدوارها، كما يمثل الشركاء الأساسيون الجهات أو الأشخاص الذين ترتبط معهم الجامعة بعلاقات طويلة، وتتفق معهم الجامعة في قيم وأهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها، أما الشركاء الاستراتيجيون فنقصد بهم الجهات التي ترتبط الجامعة معهم بعلاقات شراكة ذات التزامات خاصة ومحددة لتحقيق مصالح متبادلة بين الطرفين.

وعند العمل على تحويل الخطة الاستراتيجية للجامعة إلى خطط تشغيلية، سيحتاج فريق العمل إلى تعريف مواطن اهتمام أصحاب العلاقة المعنيين وتحديد مدى تأثيرهم واحتياجاتهم بشكل دقيق ليتم التعامل مع ذلك كله في مرحلة بناء المبادرات والمشاريع السنوية.

يمثل الجدول التالي قائمة بأهم أصحاب العلاقة المعنيين المؤثرين أو المتأثرين بأعمال الجامعة ومناشطها:

2012

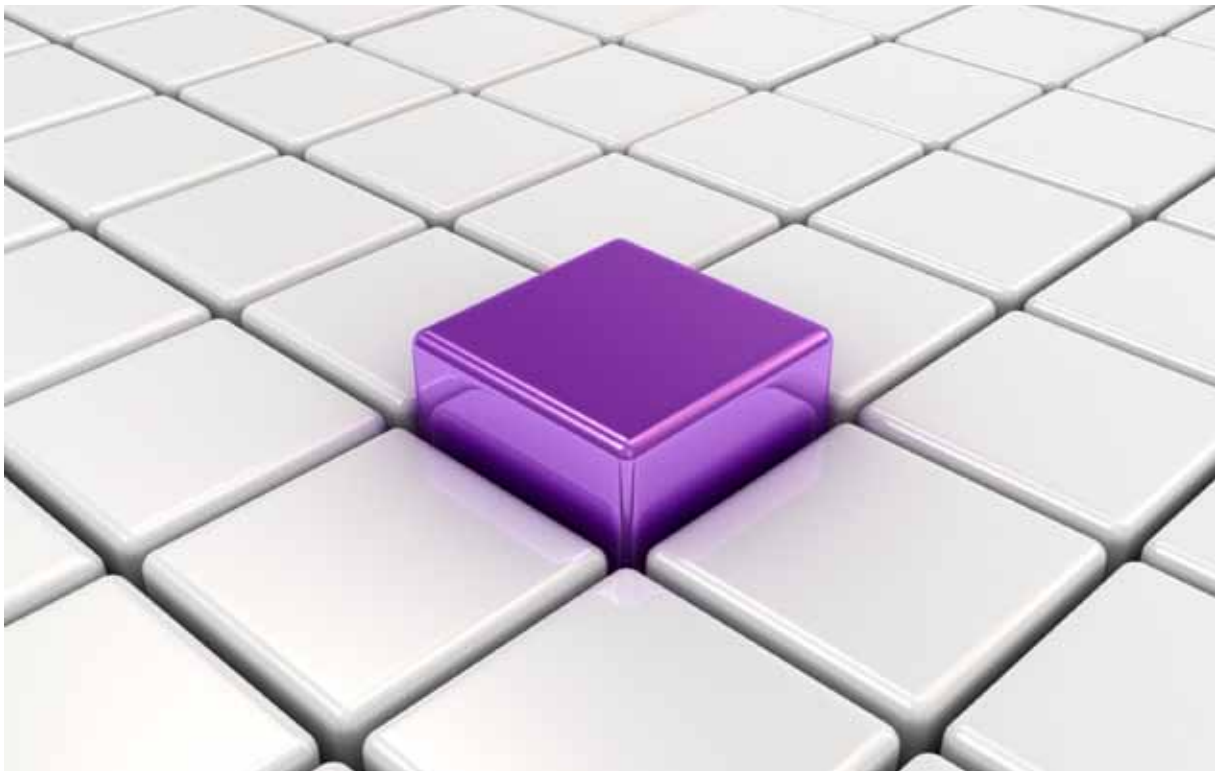
الشركاء الاستراتيجيون	الشركاء الأساسيون	العاملون	العملاء	فئات وشرائح أصحاب العلاقة
		✓	✓	أعضاء هيئة التدريس
		✓	✓	الإداريون
		○	✓	الطلاب والطالبات
			✓	أسر الطلاب والطالبات
	✓			وزارة التعليم العالي
	✓			وزارة التربية والتعليم
	✓			وزارة المالية
	✓			وزارة الصحة
	✓			وزارة التجارة والصناعة
✓	✓			هيئة المدن الصناعية
○	✓			الوزارات الحكومية الأخرى
✓	✓			أعضاء هيئة التدريس
✓	✓			المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي، والهيئة الوطنية للجودة والاعتماد الأكاديمي.
			✓	الجمعيات والمؤسسات الخيرية
	✓		✓	رجال الأعمال والشركات
✓				خريجو الجامعات
✓				الجامعات الوطنية والدولية
✓		✓	○	المؤسسات والمراكز البحثية (الأجنبية/الوطنية)
✓	○			وسائل الإعلام المختلفة
	✓		✓	المؤسسات الكبرى للقطاعات العام والخاص لعالم المال والأعمال على المستوى الإقليمي
	✓		✓	المجتمع المحلي

○: بعض أصحاب العلاقة المعنيين.

✓: كل أصحاب العلاقة المعنيين.

أهم الاحتياجات اللازمة لجامعة المجمعة

إن تحديد الاحتياجات الرئيسية في هذه المرحلة من العمل في جامعة المجمعة له أهمية كبيرة في تسهيل قيام الجامعة بمسؤولياتها وأدوارها على الوجه المطلوب، وقد قام فريق عمل وضع الخطة الاستراتيجية بعقد ورشة عمل مجموعات التركيز مع قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، حيث تم في نهاية الورشة تعريف لأهم الموارد والاحتياجات لجامعة المجمعة وفقاً لترتيبها بحسب أولويتها، ولا يعني ذكر هذه الاحتياجات عدم توفرها في الجامعة مطلقاً، ولكن ذكرت هذه الاحتياجات في مرحلة تشخيص الواقع لإبراز أهميتها والحاجة إلى إيجادها (إن لم تكون موجودة) أو تطويرها. كما تمثل الاحتياجات المذكورة الترتيب بحسب أولويتها لجامعة المجمعة، وتتمثل تلك الاحتياجات فيما يأتي:



2012



- التمويل الحكومي.
- الأوقاف الخيرية.
- الدعم المجتمعي.
- عوائد الخدمات البحثية والتدريبية.

إن الدعم المالي الثابت والطويل المدى الذي يتم الحصول عليه من أموال الأوقاف الخيرية كان دائماً واحداً من بين أبرز العوامل التي ساهمت في تطور العديد من الجامعات، وبخاصة الجامعات ذات السمعة المرموقة عالمياً.

ثالثاً / المباني والبنى التحتية :

- المباني الجامعية.
- المكتبات الجامعية (إضافة إلى قواعد البيانات الإلكترونية).
- البيئة التقنية والإدارية والأكاديمية، والتعليم الإلكتروني.

تمثل المباني المستأجرة والبيئة الأكاديمية غير مكتملة التجهيزات عائقاً يقف أمام جهود التطوير والتحديث في الجامعة. فعلاوة على

أولاً : الاحتياجات البشرية :

- يعد الاحتياج البشري أهم الاحتياجات على الإطلاق ويشمل هذا الاحتياج ما يلي:
- قادة العمل الأكاديمي من أصحاب النظرة الاستشرافية في تطوير وتحديث العمل.
- أعضاء هيئة تدريس مؤهلون.
- طلاب يتمتعون بالجودة.
- إداريون على مستوى عال من الخبرة والتأهيل.

يعد بعد الموارد البشرية من أهم الاحتياجات الواجب توافرها لجامعة المجمع على اعتبار أن الجامعات تعد - في المقام الأول - مؤسسات تركز على البشر الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الموهبة.

ثانياً : الاحتياجات المالية :

حيث يمثل المال وبخاصة للجامعات الناشئة أحد أهم الاحتياجات الواجب توافرها، ويتمثل التمويل الذي تحصل عليه الجامعة فيما يلي:

خامساً : العلاقات والدعم المجتمعي

تستهدف الجامعة إحداث حراك ثقافي وعلمي في المنطقة المحلية، كما تسعى في المقابل إلى الحصول على دعم المجتمع المحلي للنهوض بأدوارها على المدى الطويل، ولهذا فإن احتياجات الجامعة الحالية تتمثل في التالي:

- التعاون مع المجتمع المحلي.
- توافر المراكز الخدمية.
- علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات الأخرى في المجتمع.
- دعم وسائل الإعلام.
- الدعم المجتمعي.

مشكلة الملاءمة المكانية للقاعات والمكاتب الإدارية، فإن المختبرات والمعامل المتطورة بحاجة إلى بيئة أكاديمية يتم إنشاؤها بالفعل لهذه الأغراض.

رابعاً : البرامج والتنظم والمعايير الأكاديمية :

انطلاقاً من أن جامعة المجمعة هي جامعة إقليمية نشأت بالأساس لتقديم خدمات التعليم العالي للمنطقة المحلية، وإحداث تنمية اقتصادية مرتبطة بالبيئة المحلية، وكذلك تجويد أداء الطلاب في الكليات التي كانت تتبع لجامعات سابقة، فإن الاحتياجات الحالية للجامعة تتمثل في التالي:

- الأنظمة واللوائح الداخلية.
- المناهج الدراسية (البرامج الأكاديمية).
- معايير البرامج الأكاديمية.
- معايير قياس وتقويم أداء الطلاب.
- النظم المحاسبية.



2012

الأولويات الاستراتيجية

تعد الأولويات الاستراتيجية (أو ما يمكن أن يسمى القضايا الاستراتيجية، أو مجالات العمل الرئيسة...) أحد أهم مكونات الخطة الاستراتيجية؛ إذ تعتبر منتج لمرحلة شاقة من العمل على جمع وتحليل البيانات والمعلومات ودراسة البيئتين الداخلية والخارجية في مرحلة مبكرة من التخطيط الاستراتيجي. ونقصد تحديداً بالقضايا الاستراتيجية مجالات التركيز في العمل، والتي يجب أن تراعيها الخطة الاستراتيجية خلال سنواتها القادمة وذلك بتوفير متطلباتها والتعامل معها بالإيجاد أو التحسين والتطوير، كما يعني الاتفاق على تلك القضايا باعتبارها الركيزة الأساسية التي يتم بموجبها توزيع الموارد وتركيز الجهود للوفاء بمتطلباتها. لقد تم تحديد القضايا من خلال عمليات المسح والتحليل السابقة، وستعرض في هذا الجزء لطبيعة كل قضية وأهميتها وسبب الاختيار، وفرص التحسين والتطوير لكل قضية.



الأولوية الاستراتيجية الأولى جودة الخدمات الجامعية والوصول إلى الاعتماد الأكاديمي إبراز القدرة على الوصول إلى أعلى المستويات الأكاديمية

توطئة وتمهيد:

تمثل الجودة في جوهرها نشاطاً يهدف إلى الوصول إلى مستويات عالية مدخلات وعمليات ومخرجات النظام الأكاديمي، وذلك في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والبيئة الإدارية والأكاديمية والموارد البشرية، وذلك للوفاء بمتطلبات الطلاب وأصحاب العلاقة المعنيين. ومن خلال الوفاء بمعايير محددة لضمان الجودة في المؤسسة الأكاديمية يمكن حصولها على مستوى الاعتماد المطلوب. إذ يعد الاعتماد الأكاديمي أحد أنماط الترخيص الرسمي الذي تقوم بمنحه مؤسسات بحثية للمؤسسات الأكاديمية وذلك عند التأكد من وفائها بمعايير الأداء والكفاءة والفعالية والجودة والصدق والشفافية والتجانس ومدى تحقيق الأهداف والمساهمة في تحقيق تطلعات أصحاب المصالح.

ولقد أصبحت مفاهيم الجودة والاعتماد الأكاديمي في الآونة الأخيرة أحد أهم المتطلبات الرئيسية التي تسعى المؤسسات الأكاديمية للحصول عليها وذلك استجابة لمتطلبات التنافسية التي تفرضها البيئة المحيطة سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي، ولهذا تقوم المؤسسات الأكاديمية بالاستجابة إلى معايير محددة تفرضها جهات ذات صبغة رسمية أو غير رسمية، وتحاول جاهدة الوفاء بتلك المعايير والمتطلبات لتأكيد حضورها وقدرتها الأكاديمية.

أهمية القضية لجامعة المجمعة:

يعد تجويد الأداء والحصول على الاعتماد الأكاديمي أحد أهم أسباب نجاح مؤسسات التعليم العالي، إذ إن ذلك يعني أن الجامعة تسيير بطريقة فعالة نحو تحقيق أهدافها. ويمثل بناء نظام للجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي بالنسبة لجامعة المجمعة أهمية كبيرة، وذلك لكونه يمثل نقطة الانطلاق نحو تأسيس عمل ذي جودة عالية. كما أن ظروف التأسيس وحادثة النشأة لجامعة المجمعة تيسر على القائمين عليها الوفاء بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وذلك لسهولة الإحداث والتغيير في بداية التأسيس. كما أن خطة التنمية التاسعة تضع مسألة الجودة التعليمية أول قضية من القضايا الأساسية ذات الاهتمام في الخطة. وتطلب الخطة من مؤسسات التعليم العالي مواصلة الجهود نحو الارتقاء بنوعية التعليم العالي وجودته. كما أن الهيئة الوطنية للجودة والاعتماد الأكاديمي تضع معايير وطنية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، ولهذا تسعى كافة الجامعات في المملكة إلى الحصول على الاعتمادات الوطنية من الهيئة. وجامعة المجمعة لا بد أن تسيير في هذا السبيل استجابة للمتطلبات الوطنية كونها إحدى الجامعات الحكومية السعودية.

2012



فرص التحسين والتطوير:

برزت الحاجة إلى تبني هذه القضية من خلال عمليات استكشاف وفحص للحالة الراهنة لجامعة المجمعة قام بها شركاء التخطيط الاستراتيجي للجامعة مع فريق التخطيط فيها وأظهرت عمليات الفحص فرصاً كبيرة لإحداث التحسين والتطوير، وتتجلى تلك الفرص في النقاط التالية:

- رفع المستوى العام للطلاب في الجامعة، ومعالجة قضايا التعثر الدراسي والتسرب والانتقال.
- تطوير البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية.
- معالجة ظاهرة الرسوب لدى الطلاب، وبخاصة في المواد التخصصية العلمية والرياضية والقانونية واللغوية.
- حاجة الطلاب إلى التهيئة المتكاملة قبل الدخول إلى الجامعة.
- زيادة وقت الأنشطة الطلابية غير الصفية، ودعمها وتمويلها.
- تفعيل دور الإرشاد الأكاديمي في توجيه وتوزيع الطلاب على تخصصاتهم، ومعالجة التباين في الالتحاق بين التخصصات العلمية، وكذلك معالجة المشكلات الأكاديمية.
- معالجة معوقات التدريب الميداني.
- احتدام المنافسة بين الجامعات الناشئة في التطوير والتحديث، والسعي نحو إبراز التمايز في برامجها الأكاديمية.
- الاهتمام بمعالجة قضية ضعف مخرجات التعليم العام من الطلاب.

الأولوية الاستراتيجية الثانية القدرات البشرية والفكرية

توافر قدرات بشرية وفكرية أفضل وأكثر كفاءة وفاعلية

توطئة وتمهيد:

تسعى نظم العمل في جميع المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص إلى تحقيق أعلى قدر من الاحتفاظ بقدرات بشرية ذات مستوى مرتفع من الكفايات والمهارات والاتجاهات والخبرات، وتعد مؤسسات التعليم العالي المتقدمة كفاءاتها البشرية على أنها أصول مؤسسية ذات قيمة عالية؛ تحاول جاهدة استثمارها لتحقيق الكثير من التقدم والتطور في المستقبل. ولهذا فإن الجامعات المصنفة عالمياً تسعى لخلق فرص حقيقية لإيجاد واستقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القيمة العالية للجامعة. كما تستخدم تلك الجامعات أساليب وأدوات وطرائق لتنفيذ سياسات فعالة في إدارة إبداعية لتلك الموارد البشرية على كافة المستويات التنظيمية لتحقيق للجامعة أهدافها ورسالتها. وفي المقابل تمثل القدرة الفكرية المورد الأهم بالنسبة للجامعة لتمكينها من القيام برسالتها وأدوارها المطلوبة، كما أن الاستثمار الأفضل لتلك القدرات يزيد من تنوع مصادر التمويل المتاحة للجامعة؛ بسبب مساهمة هذا التنوع في تمكين الجامعة من أداء عملها على نحو فعال ونشط، ومن منظور مستدام يتمركز حول النظرة إلى المستقبل.

أهمية القضية لجامعة المجمعة:

يعد بناء القدرة البشرية لجامعة المجمعة على قدر كبير من الأهمية وبخاصة في فترة التأسيس والنشأة، فالجامعات ينظر لها حالياً على أنها كيانات بشرية

واجتماعية. ولذلك يمكن لنا اعتبار جودة الموارد البشرية للجامعة بمثابة المحدد الرئيس لجودة الخدمات التي تقدمها لمجتمعها المحلي. كما تعد قضايا الاستقطاب والتعاقد مع الموارد البشرية، والاحتفاظ بها، وتطويرها من بين أهم المسؤوليات الملقاة على كاهل قيادة الجامعة- وبخاصة قيادتها الأكاديمية. ويعد تطبيق عمليات وإجراءات تنظيمية فعالة- ربما توظفها القيادة في إدارة مواردها البشرية- ركناً هاماً من أركان عملية التخطيط الاستراتيجي.

ويتفق مع هذا الاتجاه معظم قيادات الجامعة حين تم استطلاع آرائهم في ورشة عمل مجموعات التركيز، حيث اختار ٢٢ من ٢٥ "البعد البشري" على أنه من أهم الموارد الواجب توافرها للجامعة في الوقت الراهن للقيام بواجباتها ومسؤولياتها.

فرص التحسين والتطوير:

برزت الحاجة إلى تبني هذه القضية من خلال عمليات استكشاف وفحص الحالة الراهنة لجامعة المجمعة قام بها شركاء التخطيط الاستراتيجي للجامعة مع فريق التخطيط فيها، وأظهرت عمليات الفحص فرصاً كبيرة لإحداث التحسين والتطوير، حيث تتجلى تلك الفرص في النقاط التالية:

- التطوير الكمي والنوعي لأعضاء هيئة التدريس، وبخاصة في بعض التخصصات الدقيقة، وتطوير مستوياتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم في مجال

2012



- تخصصهم، وتخصيص المزيد من الوقت للعمل الأكاديمي على حساب العمل الإداري.
- تأهيل العنصر النسائي وتمكينه.
- معالجة أوضاع هيئة التدريس والإداريين ممن هم على ملاك جهات أخرى.
- معالجة معوقات استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين للمنطقة.
- تزويد الجامعة بالكوادر الفنية والإدارية (كماً ونوعاً) وتأهيلهم توزيعهم.
- تطوير العاملين في مجال مقابلة الجمهور.
- استغلال بعض المميزات التي تجعل بيئة الجامعة بيئة جاذبة لأعضاء هيئة التدريس أو الطلاب أو الإداريين، مثل: إمكانية البروز في جامعة ناشئة، تقارب المسافة بين السكن والكلية، البدلات والحوافز المالية للجامعة الناشئة، تكاليف المعيشة المنخفضة في منطقة الجامعة مقارنة بالمدن الكبرى.
- الاستفادة من المبتعثين في برنامج خادم الحرمين الشريفين لاستقطابهم للجامعة.
- الاستفادة من القرب من مدينة الرياض في الاستعانة ببعض أعضاء هيئة التدريس في جامعاتها، وكذلك الاستفادة من المراكز العلمية والثقافية في دعم مناسبات الجامعة.
- التعامل مع التحدي الذي تمثله الجامعات ذات القدرة التنافسية العالية والقريبة من الجامعة وذلك في استقطاب أعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين.

الأولوية الاستراتيجية الثالثة الأداء المؤسسي للجامعة، وتطوير البنية التحتية والبيئة التقنية

توطين الثقافة التنظيمية التي تتميز بالكفاءة والفاعلية

توطئة وتمهيد:

يعتمد الأداء المؤسسي ذو الفعالية والقدرة التنظيمية للجامعة على وضوح في الرؤية الجامعية وتوفير للبنية التنظيمية والقيادة الاستراتيجية وإدارة العمليات الأكاديمية والفنية والروابط والعلاقات التي تربط الجامعة بالمؤسسات الداخلية والخارجية ذات الاهتمام المشترك، في ظل توفر بنية تحتية وبيئة تقنية متطورة.

إن حسن إدارة الجامعة لجميع هذه القضايا وخلق قدر كبير من الانسجام والتفاعل بينها يعد من أهم وأكبر التحديات التي تواجه المؤسسات عموماً سواء أكانت في القطاع العام أم الخاص. وعندما يتسم الأداء المؤسسي بالفعالية المتكاملة توصف الجامعة بأنها ذات قدرة تنظيمية عالية، وهذا يعني أن لها قدرة على توظيف المهارات والموارد وحسن توزيعها وتنظيمها لتحقيق أكبر عائد في أقل وقت، وبالتالي تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة والوفاء كذلك بتوقعات المسؤولين وذوي العلاقة المعنيين.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أهمية ربط الأداء المؤسسي بوجود ثقافة تنظيمية ممارسة داخل الجامعة، ونعني بذلك القيم المشتركة التي يتبناها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريون والعاملون، والتي تركز على تقاليد يتم ترسيخها على المستوى المؤسسي للجامعة. وتساعد الثقافة التنظيمية ذات المستوى العالي من الجودة في صناعة القرار داخل الجامعة وتنفيذه والوصول إلى النتائج المرغوبة من خلال التأثير الإيجابي في سلوكيات الأفراد داخل المنظومة الجامعية، بما يؤدي لخلق هوية خاصة ومميزة لأي مؤسسة جامعية.

كما أن هناك ارتباط وثيق بين توفر البنية التحتية المتطورة من المباني والمنشآت وأنظمة الاتصال ومصادر التعلم والبنية الرقمية والحصول على أداء أكاديمي فعال للجامعة يمكنها من تحقيق أهم المتطلبات الرئيسة التي تسعى المؤسسات الأكاديمية للحصول عليها والمتمثل في الاعتماد الأكاديمي. كما أن توافر البيئة ذات الفعالية العالية يدعم القدرات الإبداعية والابتكارية داخل الجامعة، إذ إنه يوفر قدراً كبيراً من التبادل والتدفق العالي للمعلومات ويساعد على فهم البيئة الداخلية والخارجية، ويساهم بشكل فعال في التعلم والنمو الذاتي للأفراد.

أهمية القضية لجامعة المجمعة:

كما مر سابقاً فإن الأداء المؤسسي والقدرة التنظيمية الفعالة يعد من أهم القضايا لجامعة المجمعة، وبخاصة أن الجامعة في بدايات التكوين وبحاجة إلى تسيير أعمالها الرئيسة وتحقيق قدر أكبر من الاعتماد على مواردها الخاصة. وقد أدرك المسؤولون بالجامعة أهمية القضية في بدايات مبكرة من النشأة، حيث تم تكوين فريق عمل مؤلف من إداريين ذوي خبرة مميزة، كما بدأت الجامعة في تكوين وحداتها الإدارية الهامة كالأشؤون المالية والإدارية، وعماداتها المساندة كالجودة وخدمة المجتمع والبحث العلمي إلى غيرها من العمادات، والتي يمكن في ضوءها الوصول إلى العناصر الأساسية الواجب توافرها من أجل تعزيز الأداء المؤسسي وتوسيع نطاق قدراتها المؤسسية. يضاف إلى ذلك أن جامعة المجمعة تكونت بالأساس نتيجة للربط بين عدد من الوحدات الأكاديمية التي كانت منفصلة في الماضي عن بعضها بعضاً وتتبع

2012

- جامعية لمعالجة القصور الكبير في الملاءمة والمساحة.
- توفير الإسكان لأعضاء هيئة التدريس أو الطلاب في الجامعة أو في المدن والمراكز التي تتواجد بها الكليات.
- تطوير البيئة التقنية (مواقع إلكترونية، التقنيات الحديثة، والاتصال بالإنترنت).
- تطوير مصادر المعرفة وبخاصة المكتبات وتوفير أكبر قدر ممكن من الكتب والمراجع العلمية.
- الحاجة لاستخدام طرائق مبتكرة للتعامل مع اتساع النطاق الجغرافي الذي تخدمه الجامعة.
- معالجة آثار تعدد الأنظمة التي مرت بها كليات الجامعة بتعدد الجهات المسؤولة، وكذلك الحاجة لتحديد دقيق للمهام والمسؤوليات.
- إيجاد طرائق متطورة لمعالجة البعد الجغرافي بين الكليات وإدارة الجامعة.
- إيجاد المعايير واللوائح الخاصة بالوحدات الأكاديمية والإدارية.
- تطوير البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، والعمل للحصول على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي.
- تعزيز ثقافة انتساب العاملين بجامعة المجمعة.
- إيجاد طرائق ووسائل لتعزيز الاتصال والتواصل بين كافة الوحدات التنظيمية في الجامعة.
- الاهتمام بالتحول نحو المعاملات الإلكترونية على جميع المستويات.
- السعي نحو توطین تقنية المعلومات في البيئة الأكاديمية على مستوى الجامعة.

جامعات مختلفة. ونتيجة لذلك؛ فإنها تتكون من مزيج من ثقافات تنظيمية ينبغي دمجها على المستوى المؤسسي لتكوين ثقافة وقدرة متجانسة قادرة على رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وبالتالي، فإن توطيد دعائم هذا الأمر سيمثل أحد التحديات الرئيسة التي ستواجه قيادة الجامعة. وتبرز أهمية تطوير البنية التحتية للجامعة كون أغلب المباني الجامعية مستأجرة ولم تُعد بالشكل الملائم للوظائف التدريسية والأنشطة الأكاديمية. كما أن هذه المباني التي تستأجرها الجامعة ستظل كذلك بشكل مؤقت لحين انتقال الجامعة في غضون بضعة سنوات قادمة إلى مقر جديد يقع ضمن مباني ومنشآت حكومية خاصة بالجامعة. كما أن تطوير البيئة التقنية للجامعة سيحقق الربط والتواصل بين الجامعة وكلياتها المتفرقة على نطاق جغرافي كبير، كما أن هذه التقنيات ستلعب دوراً كبيراً في تعزيز التواصل والاتصال بين الجانب النسائي في الكليات والإدارة الجامعية، وأيضاً سيكون للتقنية دور رئيس في دعم قيام الجامعة بكافة الأنشطة المختلفة التعليمية والبحثية والخدمية.

فرص التحسين والتطوير:

- برزت الحاجة إلى تبني هذه القضية من خلال عمليات استكشاف وفحص للحالة الراهنة لجامعة المجمعة قام بها شركاء وفريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وأظهرت عمليات الفحص فرصاً كبيرة لإحداث التحسين والتطوير. وتتجلى تلك الفرص في النقاط التالية:
- استبدال المباني المستأجرة الحالية للجامعة بمبان

الأولوية الاستراتيجية الرابعة التنمية الاقتصادية للجامعة بما يفي بمتطلبات التنمية المستدامة للبيئة المحلية

المساهمة البارزة في تعزيز التنمية المستدامة على المستوى الوطني والإقليمي

توطئة وتمهيد:

تهدف الحكومات من التوسع في افتتاح الجامعات في المناطق الإقليمية إلى إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية أو ما يمكن أن يطلق عليه التنمية المستدامة على المستوى الإقليمي. فالجامعات الإقليمية تركز وبشكل أساسي على إحداث التكامل البيئي في إطار منظم و متكامل وفي كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وذلك يحتم انفتاح الجامعة على مجتمعها المحلي لإحداث التطوير والتحديث، وزيادة رأس المال البشري بالتعليم والتدريب والرعاية، وتحسين جودة الحياة لأبناء المنطقة من خلال المشاركة المؤسسية المجتمعية، وأخيراً الاستدامة البيئية بالحفاظ على رأس المال من الموارد الطبيعية وتنميتها من خلال التعامل مع المشكلات البيئية.

أهمية القضية لجامعة المجمعة:

تتعاظم الحاجة إلى الخدمات التي يمكن أن تقدمها جامعة المجمعة للبيئة المحلية في ظل النقص الحاد الذي يمكن أن تعانيه المحافظات والقرى البعيدة نسبياً عن المراكز الحضرية، ويشمل ذلك التعليم والتدريب والتثقيف والرعاية الطبية، والمساهمة الفاعلة في علاج المشكلات الرئيسية التي يمكن أن تظهر في المنطقة كالأمية والمرض والفقير...

وتعد هذه القضية الاستراتيجية الأكثر أهمية على الإطلاق. فأهداف التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني- وترجمتها إلى أهداف اقتصادية واجتماعية على

مستوى المناطق الجغرافية المختلفة- تمثل في جوهرها القوة الرئيسية الدافعة وراء إنشاء وتطوير الجامعات. كما أن آليات استجابة الجامعات لتحقيق هذه الأهداف الوطنية ستحدد بالتأكيد مدى نجاحها من عدمه، وبشكل عام لا توجد أي قوة مؤثرة في بيئة الجامعة تعد أكثر أهمية من هذه القضية تحديداً.

كما يتمتع الموقع الجغرافي لجامعة المجمعة بعدة خصائص وسمات، لعل أهم ما يميزه تواجد مدينة سدير للصناعة والأعمال التي تعد واحدة من أحدث وأكبر ثلاث مدن صناعية بالمملكة. حيث يتم العمل على إنشائها في مساحة تقدر بثمانية ملايين متر مربع، مما يتطلب من الجامعة ضرورة الاستجابة للاحتياجات المتنوعة التي تستدعيها الخصائص المكانية.

كذلك تقع جامعة المجمعة في منطقة جغرافية قريبة نسبياً من العاصمة الرياض. ويتوجب على الجامعة استثمار هذا القرب- بكل ما يحمله من موارد وإمكانات- لتعظيم المنفعة منه، كما يتوجب عليها في المقابل تحييد كافة المؤثرات السلبية التي يمكن أن يحدثها قربها من الرياض. يعد الاهتمام بالبعد الاقتصادي للجامعة وتنميتها باعتباره مصدراً لزيادة القدرة المالية للجامعة من خلال الاستثمار في المورد الأهم بالنسبة للجامعة لتمكينها من الوفاء برسالتها وأدوارها المطلوبة، كما أن تنوع مصادر التمويل المتاحة تعد على درجة كبيرة من الأهمية؛ بسبب مساهمة هذا التنوع في تمكين الجامعة من أداء عملها على نحو فعال ونشط، ومن منظور مستدام يتمركز حول النظرة إلى المستقبل.

2012

- إيجاد طرائق مبتكرة للتعامل مع اتساع النطاق الجغرافي الذي تخدمه الجامعة.
- الحاجة إلى تفعيل دور الجامعة في المنافسة في استقطاب اللقاءات والمؤتمرات.
- الحاجة لتوعية المجتمع حول انخراط أبنائه في بعض الأقسام الفنية أو المهنية.



فرص التحسين والتطوير:

برزت الحاجة إلى تبني هذه القضية من خلال عمليات استكشاف وفحص للحالة الراهنة لجامعة المجمعة قام بها شركاء وفريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وأظهرت عمليات الفحص فرصاً كبيرة لإحداث التحسين والتطوير، وتتجلى تلك الفرص في النقاط التالية:

- توجد فرص كبيرة لتدريب وتأهيل الأفراد في المؤسسات العامة والخاصة في المنطقة، وذلك لندرة الجهات ذات الاختصاص بجوانب التدريب والتأهيل والاعتماد.
- توجد فرصة كبيرة لتحقيق تعاون وشراكة مع المجتمع المحلي وقطاع الأعمال في المنطقة بشقيه الربحي وغير الربحي.
- يظهر المسؤولون في مدينة سدير للصناعة والأعمال تعاوناً غير محدود مع جامعة المجمعة.
- الاستفادة من القرب من الرياض في دعم التنمية التي تسعى لها الجامعة في المنطقة.
- خلو المنطقة من مراكز خبرة، يساعد الجامعة على تكوين بيت خبرة محلي تستفيد منه المنطقة.
- وجود رجال أعمال في المنطقة، يمكن إيجاد شراكة فعالة معهم.
- دعم خريجي الجامعة في الحصول على فرص وظيفية بعد التخرج، وإيجاد شراكات بين الجامعة ورجال الأعمال لدعم الخريجين.

الأهداف العامة والاستراتيجيات

الأولوية الاستراتيجية الأولى جودة الخدمات الجامعية والوصول إلى الاعتماد الأكاديمي

الهدف الاستراتيجي الأول

تحقيق خدمة أكاديمية على درجة عالية من الجودة والاعتماد، وفق المتطلبات الوطنية والعالمية، من أجل تنمية القدرة التنافسية لطلاب وطالبات الجامعة في سوق العمل، بما يسهم في بناء الشراكة المجتمعية.

الاستراتيجيات

الاستراتيجية الرئيسية (1)

تقديم عمليات تدريسية ذات جودة مرتفعة.

الاستراتيجيات الفرعية

- استخدام أدوات التقييم المتنوعة ونشر نتائجها سواءً ما يتم الحصول عليه من تغذية راجعة من الطلاب، أو التقييم الذاتي، أو تقييم الأقران في تطوير عمليات التعليم والتعلم في الجامعة.
- الارتقاء بتطوير ونشر وتعميم أفضل الممارسات العملية في الارتقاء بالتدريس وتجويد عملياته.
- تقدير وتحفيز المبادرات ودعم الإبداع، والابتكار، والالتزام الفعال بتطوير ممارسات التدريس والتعلم.

الاستراتيجية الرئيسية (2)

الوفاء بمعايير الجودة والاعتماد الوطني والدولي للخدمات والأنشطة الطلابية.

2012

الاستراتيجيات الفرعية

- نشر معايير الجودة الوطنية والدولية للخدمات المساندة المقدمة للطلاب على مستوى الجامعة.
- تعميم أفضل الممارسات للأنشطة الطلابية المحققة لمعايير الجودة الوطنية والدولية.
- إجراء القياسات المرجعية المقارنة مع الجامعات الوطنية الأخرى.

الاستراتيجية الرئيسية (٣)

تمكين طلاب وخريجي الجامعة من المعارف والمهارات والكفايات المتميزة لضمان حصولهم على التقدير المطلوب من المؤسسات الحكومية والخاصة.

الاستراتيجيات الفرعية

- تضمين الخطط والمبادرات التطويرية لكفايات الخريجين في المناهج والمقررات الدراسية للجامعة.
- إنشاء لجان استشارية تضم في عضويتها قادة المال والأعمال في المجتمع للإشراف على كافة برامج الجامعة ذات الصبغة المهنية، والاستفادة من نصائحهم في تطويرها على نحو مستمر، ونشر التقارير التقييمية التي تصدر عن تلك اللجان الاستشارية.
- إعطاء أولوية كبرى لتطوير قدرات الطلاب في إجراء عمليات البحث والاستقصاء.
- إجراء اختبارات قبلية للطلاب وإعدادهم لاجتياز الاختبارات الدراسية التي تعقد على المستوى الوطني.
- نشر تقارير التحصيل الدراسي للطلاب.

الاستراتيجية الرئيسية (٤)

توفير خدمات مساندة لدعم تعلم الطلاب وتعزيز خبراتهم وحل مشكلاتهم الأكاديمية.

الاستراتيجيات الفرعية

- تطوير الخدمات الإرشادية المقدمة للطلاب في الجامعة لمعالجة المشكلات الطلابية وبخاصة ظواهر التعثر والتسرب الأكاديمي.
- التهيئة القبلية للطلاب قبل التحاقهم بالبرامج الأكاديمية في الجامعة.
- تأسيس وحدة بحوث المعلومات (IR) لتوظيف كافة المعلومات الأكاديمية في قياس الكفاءة الداخلية والمخرجات النوعية للتعليم، وكذلك تطوير تعليم الطلاب وزيادة خبراتهم العلمية.
- إيجاد أنشطة طلابية ذات مستوى عالٍ من الجودة والابتكار لدعم تعلم الطلاب، وتحفيزهم لتقديم مستويات أكاديمية متطورة.

الاستراتيجية الرئيسية (٥)

الارتقاء بالتحصيل العلمي للطلاب والطالبات من خلال بيئات تعلم جاذبة.

الاستراتيجيات الفرعية

- بناء معايير دقيقة ومتطورة لإقامة بيئة تعلم فعالة، تركز على مبادئ المشاركة واستخدام أفضل الأساليب والتقنيات الحديثة.
- تعزيز جودة الخدمات المكتبية لإتاحة الفرصة أمام سرعة وسهولة وصول المستخدمين إلى مصادر المعلومات الأكاديمية المختلفة من منظور تكاملي مناسب زمانياً ومكانياً.

الاستراتيجية الرئيسية (٦)

دعم أبعاد الشراكة المجتمعية وجسور التواصل مع كل الأطراف المعنية وأصحاب المصالح.

الاستراتيجيات الفرعية

- تطوير آليات التسويق الاجتماعي والاستراتيجي لرسالة الجامعة في المجتمع المحلي.
- تشجيع أطراف المجتمع المحلي على مشاركة الجامعة في أنشطتها وفعاليتها.
- صياغة برامج للشراكة مع المؤسسات المجتمعية والتنمية المحيطة.



مؤشرات الأداء الرئيسية

- أداء عمليات التدريس والتعلم.
- نسبة رضا الطلاب عن الخدمات الأكاديمية المقدمة لهم.
- المخرجات النوعية لتعلم الطلاب.
- نسبة الطلاب المجتازين للبرنامج الأكاديمي في أقل مدة ممكنة (الكفاءة الداخلية)
- الاعتماد الوطني / الدولي.
- مدى إتاحة خدمات الإرشاد المقدمة للطلاب.
- عدد برامج الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي والوطني.
- معدل التحول نحو المكتبة الرقمية ومصادر المعلومات الإلكترونية.

2012

ملاحظات وتعليقات

إن الوصول إلى درجة الاعتماد الأكاديمي المطلوبة من هيئات الاعتماد الوطنية أو الدولية المختلفة سيمكن جامعة المجمعة من الوفاء بالحد الأدنى من المعايير المطلوب الالتزام بها من جانب هيئات الاعتماد المرموقة، الأمر الذي سيساهم في تقديم خدمة أكاديمية على درجة عالية من الجودة تحقق القدرة التنافسية لمخرجات الجامعة، والتي سيتم قياسها من خلال الاعتماد على إحصاءات لنتائج الطلاب في الاختبارات الدراسية وعقد المقارنة بين المخرجات النوعية لطلاب الجامعة وغيرهم من الطلاب في الجامعات المختلفة بالمملكة العربية السعودية؛ ولهذا فإن الجامعة ستهتم بشكل خاص بهذا المقياس الكمي. كما سيتم إعداد طلاب الجامعة للحصول على درجات تحصيلية مرتفعة في الاختبارات الوطنية التي يعقدها المركز الوطني للقياس والتقويم أو غيره من الجهات الأخرى. وأخيراً فإن الجامعة تسعى لرفع معدلات درجات الطلاب والارتقاء بأداء خريجيها في مواقع وبيئات العمل المختلفة من خلال تصميم وتطوير البرامج الأكاديمية وأساليب وطرائق التدريس المتبعة.

إضافة إلى ما سبق، فإن الجامعة ستقوم بإجراء تقييم أكثر دقة ومباشرة لمدى فاعليتها في إعداد خريجيها للالتحاق بسوق العمل؛ وذلك من خلال تطبيق عمليات رسمية لتقويم كافة برامجها المختلفة على يد أفراد ينتمون فعلياً إلى القوة العاملة في المجتمع. ولهذا فيمكن الاستفادة مثلاً من نموذج التقييم المطبق في البرنامجين التاليين :

- ١- برنامج "كارل بيركينز" Program Carl Perkins لتمويل التعليم الفني والمهني.
 - ٢- برنامج التقويم الخارجي للجودة التعليمية " نظام اللجان الزائرة "Visiting Committees" المطبق من قبل معهد ماساشوستس للتكنولوجيا (MIT).
- وفي هذا الإطار، فإن الجامعة ستشجع كافة المبادرات المتعلقة بتصميم عمليات تقويم فعالة تساهم في الارتقاء بأنشطة التدريس والتعلم.



الأولوية الاستراتيجية الثانية القدرات البشرية والفكرية

الهدف الاستراتيجي الثاني

تنمية القدرة البشرية والفكرية للجامعة (كماً ونوعاً) لتحقيق درجات عالية من الجودة والتميز المستقبلي في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

الاستراتيجيات

الاستراتيجية الرئيسية (١)

الاستقطاب والتعاقد مع الموارد البشرية ذات الكفاءة لشغل كافة المناصب الرئيسية بالجامعة.

الاستراتيجيات الفرعية

- توفير حوافز مالية ورواتب ومكافآت تنافسية، وظروف عمل مناسبة.
- البحث الدؤوب عن المرشحين الذين يتمتعون بأفضل المؤهلات لشغل الوظائف المطلوبة بالجامعة.
- وضع سياسات وإجراءات للاحتفاظ بالعاملين المؤهلين وتطويرهم، واستبدال غير المؤهلين في المناصب الإدارية.

الاستراتيجية الرئيسية (٢)

تطبيق خطط متكاملة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

الاستراتيجيات الفرعية

- وضع برنامج متكامل للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، يتضمن تحديد الاحتياجات وتوفير البرامج الملائمة لها.
- إيجاد برامج متطورة لتنمية وتطوير قيادات الجامعة.
- وضع سياسات عامة للأعباء والمهام التدريسية لأعضاء هيئة التدريس لضمان تحقيق أكبر استفادة ممكنة من فرص التنمية المهنية المتاحة لهم.

الاستراتيجية الرئيسية (٣)

تطبيق خطط متكاملة للتنمية المهنية للإداريين.

2012

الاستراتيجيات الفرعية

- ضمان تدريب كافة الإداريين على تطبيق السياسات المرسومة، وإتباع الإجراءات الخاصة بكافة المهام والمسؤوليات المناطة بالوظيفة.
- استخدام مصفوفات الكفايات اللازمة لكل وظيفة، وتأهيل كافة الموظفين للوفاء بمتطلباتها.

الاستراتيجية الرئيسية (E)

تعريف وتحليل الاحتياجات المجتمعية للمنطقة المحلية في المجالات الاجتماعية والثقافية.

الاستراتيجيات الفرعية

- إنشاء وحدة بحوث معلومات (IR) تقوم على جمع البيانات والمعلومات من المجتمع المحلي وتحليلها للاستفادة منها في وضع المبادرات والمشاريع.

مؤشرات الأداء الرئيسية

- معدلات الطلاب لأعضاء هيئة التدريس.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين يلتحقون ببرامج التطوير المهني.
- عدد الساعات التدريبية لكل عضو هيئة تدريس.
- عدد الأبحاث المنشورة.
- نسبة الأبحاث المنشورة في مجلات التصنيف المعتمدة في (SIS).
- معدل الطلاب للإداريين.
- عدد الساعات التدريبية لكل موظف إداري.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- مدى توافر معايير واضحة لاختيار واستقطاب الكفاءات التدريسية والقيادية المتميزة.
- مدى تنوع أساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين.



ملاحظات وتعليقات

إن الجامعات - في جوهرها مؤسسات بشرية يتم إقامتها وإدارتها والحفاظ على استدامتها بهدف إثراء وتدعيم القدرات البشرية، سواء قدرات الطلاب أو قدرات أعضاء هيئة التدريس. وبالتالي؛ فإن العنصر الرئيس الأكثر تأثيراً على الإطلاق في بناء وإدارة أي جامعة جديدة يتمثل في العمل المتواصل على الاستقطاب، والاحتفاظ، وتوفير الدعم اللازم للعاملين وأعضاء هيئة التدريس.

ويمثل عدم توافر رأس المال البشري المتطور أو عدم استثماره بالصورة المناسبة أكبر عائق في تحقيق الأهداف المرسومة لأي خطة استراتيجية. ومن هنا فسوف يتم أخذ هذا الأمر بعين النظر في هذه الخطة من خلال وضع استراتيجيات تحقق تطوير وتنمية القدرات البشرية والفكرية القادرة على دعم الجامعة في تحقيق كافة الأهداف الاستراتيجية الأخرى. كما ستقوم الجامعة بتصميم البرامج والخبرات التدريبية المقدمة للقيادات الإدارية العليا والتنفيذية وللعاملين في الجامعة على نحو فعال، وسيتم إيجاد آليات وطرائق لمعالجة ما قد يظهر من مقاومة للمشاركة في البرامج التدريبية الرسمية، وما قد يحدث من تداخل في أوقات التدريب مع إنجاز الأهداف والمهام الأخرى الهامة المناطة بالعاملين بالجامعة.

كما سيتم التركيز هنا على وضع سياسات فعالة لإدارة العاملين - وبخاصة فيما يتعلق بالاستقطاب، والاحتفاظ، وتوفير الدعم لأعضاء هيئة التدريس - وستتضمن تلك السياسات التمديد لتعاقدات أعضاء هيئة التدريس، ووضع بنى منظمة للترقية في العمل.

كما تتضمن كذلك سياسات وإجراءات هامة لضمان توفير قدر مناسب من التقدير والمكافآت للإنجاز العلمي لأعضاء هيئة التدريس وبخاصة في مجال نشر البحوث والدراسات العلمية الهامة في الدوريات المحكمة والمصنفة عالمياً وجعل نتائجها مرتبطة بالمشكلات الوطنية، وكذلك زيادة الاتفاقيات المحلية والعالمية.



2012

الأولوية الاستراتيجية الثالثة القدرات البشرية والفكرية

الهدف الاستراتيجي الثالث

رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير البنية التحتية والبيئة التقنية لدعم التحول للتعاملات الإلكترونية بالجامعة بما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

الاستراتيجيات

الاستراتيجية الرئيسية (1)

توافر قدر مناسب من البيئات المادية (المباني والتجهيزات المختلفة) ذات الجودة المرتفعة.

الاستراتيجيات الفرعية

- وضع ضوابط ومعايير دقيقة لإقامة بيئة تعلم متطورة بالجامعة من خلال الارتقاء بالخدمات التقنية والتوجيهية الفعالة المقدمة للطلاب.
- تهيئة بيئات تدريبية في كافة فروع الجامعة وفقاً لأحدث المعايير المعمول بها عالمياً.
- وضع خطة للتوسع في كل مبنى أو منشأة تابعة للجامعة على حدة.
- وضع نماذج موحدة للتصميم متسقة تطبق على كافة المباني والمنشآت التابعة للجامعة.
- العناية بتوفير إسكان ومواصلات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بما يوفر استقرار الطلاب ونجاحهم.
- ضمان توافر قدر كاف من التمويل للصيانة والتجديد المستمر لكافة تجهيزات الجامعة وبنيتها التحتية.
- التشغيل الأفضل لمباني وتجهيزات الجامعة ورفع كفاءتها.

الاستراتيجية الرئيسية (2)

تهيئة بيئة تقنية داعمة لعمليات التعليم والتعلم وللعمليات الإدارية.

الاستراتيجيات الفرعية

- توافر أجهزة ومعدات وبرمجيات نظام تقنية المعلومات (IT) ذات جودة مرتفعة وبما يناسب تطور ونمو الجامعة.
- بناء منظومة تقنية على أحدث المعايير والمواصفات للاتصال والتواصل بين جميع الوحدات الإدارية والأكاديمية للجامعة.
- تحديد الاحتياجات الحالية القائمة والمستقبلية المتوقعة، وصياغة معايير دقيقة لاستخدام الأجهزة والمعدات، وتقنيات المعلومات.
- تطوير الخدمات الإلكترونية المقدمة داخل الجامعة وخارجها.

الاستراتيجية الرئيسية (٣)

الوفاء بالمعايير الوطنية والدولية المطلوبة للبرامج والمرافق والمباني الجامعية.

الاستراتيجيات الفرعية

- الأخذ بالمعايير الوطنية والدولية المحددة لجودة البرامج والمباني والمرافق الجامعية.
- الحصول على مرتبة متقدمة في اعتماد الجودة من هيئة الجودة والاعتماد الأكاديمي الوطنية.
- الحصول على مرتبة متقدمة في اعتماد الجودة من هيئات ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي المعترف بها دولياً.

الاستراتيجية الرئيسية (٤)

توافر إطار عمل إداري مناسب لإدارة الموارد البشرية للجامعة على نحو فعال.

الاستراتيجيات الفرعية

- وضع سياسات وإجراءات فعالة لإدارة العاملين، من خلال تحديد خصائص وسمات السياسات والإجراءات الفعالة لذلك - خاصة تلك التي تميز الجامعات المتطورة - وتبني ونشر دليل إرشادي موجه للعاملين يتضمن تلك الخصائص والسمات.
- وضع سياسات وإجراءات فعالة للإدارة المالية من خلال تحديد خصائص وسمات السياسات والإجراءات الفعالة لذلك - وبخاصة تلك التي تميز الجامعات المتطورة، وتبني ونشر دليل إرشادي موجه للعاملين يتضمن تلك الخصائص والسمات.

الاستراتيجية الرئيسية (٥)

بناء سياسات ولوائح ونظم إدارية موحدة وفعالة لتحقيق أعلى العوائد من القوى الإدارية في الجامعة.

الاستراتيجيات الفرعية

- تبني مفاهيم إدارية متقدمة في مجالات التوصيف والتحليل الوظيفي، والكفايات الإدارية.
- بناء نظام محاسبي لقياس الأداء الإداري في الجامعة.
- بناء نظام تقني وفقاً لأعلى المعايير العالمية لتيسير عمليات الاتصال والتواصل بين كافة الوحدات التنظيمية داخل الجامعة.

الاستراتيجية الرئيسية (٦)

تمكين المستفيدين والمعنيين من المشاركة في صياغة الرسالة والأهداف المؤسسية الخاصة بالجامعة.

2012

الاستراتيجيات الفرعية

- إشراك أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والعاملين في مجموعة متنوعة من عمليات صنع واتخاذ القرار، إضافة إلى اللجان الاستشارية، وفرق عمل تنفيذ المهام التنظيمية المختلفة.
- تبني استخدام رموز، وشعارات، وألوان، وأعلام.... الخ موحدة خاصة بالجامعة.
- إقامة كافة الاحتفالات والمناسبات الأكاديمية أو الاجتماعية وفقاً لتقاليد وممارسات موحدة للجامعة.

مؤشرات الأداء الرئيسية

- النسبة المئوية للوحدات الإدارية والتنظيمية بالجامعة التي تطبق نظم وأدوات إدارة الجودة.
- تصورات وآراء المستفيدين من الخدمات الإدارية في الجامعة.
- نسبة الوحدات التنظيمية التي تتبنى معايير محددة في الأداء وقياسه والمحاسبة عليه.
- تصورات وآراء المستفيدين حول الملاءمة المكانية والبنى التحتية والتقنية في الجامعة.
- نسب توافر الأجهزة والمعدات التقنية (طالب/ حاسب، قاعة دراسية/ داتا شو....)
- نسبة العمليات الإدارية التي يتم تنفيذها بشكل إلكتروني.
- نسب التشغيل الذكي لمباني الجامعة ووحداتها الأكاديمية.
- الاعتماد الوطني / الدولي.
- نسب إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلاب في صنع القرارات.
- مستوى رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس عن الخدمات الإلكترونية المقدمة.
- مدى الوفاء بمعايير جودة المباني والتجهيزات.



ملاحظات وتعليقات

إن تطوير العمل وتحسين الأداء يتطلب الاهتمام بالقيادة الإدارية، ومن هذا المنطلق ستبنى الجامعة أسلوب شغل المناصب الإدارية من خلال معايير الكفايات الخاصة بكل وظيفة ومدى الإنجاز الذي يتم تحقيقه على مستوى الأهداف المناطة بالوحدات التنظيمية المختلفة. والاهتمام بتوطين الثقافة التنظيمية الفعالة التي تبني بالأساس على دعائم الثقة المتبادلة وتتكون هذه الثقة - جزئياً - نتيجة توافر كوادر مؤهلة جيداً تشغل مواقع المسؤولية بالجامعية وتمتلك مهارات الاتصال الفعال.

وتعتبر البنية التحتية إحدى أهم أولويات العمل في الخطة الاستراتيجية، إذ ستقوم الجامعة باستثمار ما تمتلكه من الأراضي من خلال انشاء المباني والمرافق الجامعية وفقاً لخطة متكاملة. كما تضع الجامعة بعين النظر التنسيق بين جهود تطبيق الخطط المتكاملة التي تطبقها المباني والمنشآت الجامعية المختلفة بحيث يصبح بمقدورنا النظر إلى التجهيزات المادية (اللوجستية) في كل واحدة منها على حدة كجزء من جامعة موحدة تتميز بالشمول والتكامل على المستوى المؤسسي.

وتستهدف جامعة المجمعة تقوية وتدعيم الشعور بوحدة الهدف بين الوحدات التنظيمية التابعة للجامعة التي كانت منفصلة في الماضي من خلال بلورة معالم خطة موحدة لتطوير التجهيزات والبنية التحتية بكل موقع منها. ونظراً لتباعد موقع إدارة الجامعة عن الكليات في المقرات التابعة للجامعة في المحافظات الأخرى؛ فإن الجامعة ستعتمد على استراتيجيات تقنية متطورة لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية على المستوى المؤسسي، ومن ذلك تبني مفاهيم تخطيط وإدارة المشاريع الأكاديمية من خلال تقنيات المعهد الدولي لإدارة المشاريع PMI، وتبني برمجيات لإدارة المشاريع كبرمجية إدارة المشاريع EPM التابع لشركة مايكروسوفت مثلاً، كما ستبنى الجامعة تقنيات إدارية داعمة لعمليات الاتصال والتواصل الإدارية.

وكذلك ستتجه الجامعة إلى الوفاء بمعايير محددة لضمان الجودة في وحداتها الأكاديمية والإدارية من أجل الحصول على درجة الاعتماد المطلوبة، كما أن الجامعة ستشجع المبادرات الخاصة بتطبيق أدوات تقنية لدراسة الطلاب مقررات دراسية أو أجزاء منها عن بعد.



2012

الأولوية الاستراتيجية الرابعة التنمية الاقتصادية المستدامة

الهدف الاستراتيجي الرابع

تطوير دور الجامعة في المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المستدامة في المنطقة المحلية.

الاستراتيجيات

الاستراتيجية الرئيسية (١)

توفير الموارد المالية اللازمة للوفاء بمتطلبات إدارة وتطوير العمل في الجامعة.

الاستراتيجيات الفرعية

- توفير موارد مالية داعمة للجامعة من خلال بناء الأوقاف الجامعية والكراسي البحثية، وتقديم خدمات أكاديمية واستشارية مدفوعة.
- إبراز القدرة على الإدارة الجيدة للموارد المالية المتاحة للجامعة، وإبراز طبيعة العلاقات التي تربط بين الموارد المالية المتاحة وبين تحقيق المخرجات المنشودة من جانب الجامعة.

الاستراتيجية الرئيسية (٢)

المساهمة في تكوين قوى عاملة تتمتع بالكفاءة والفاعلية على المستوى الإقليمي، تحظى بالتدريب المستمر على توظيف أحدث المعرفة المتاحة في مجالاتها التخصصية.

الاستراتيجيات الفرعية

- دعم وتمويل عمادة خدمة المجتمع لتدريب القوى العاملة وتوفير التعليم المهني المستمر.
- إنشاء وحدة لاستثمار قدرات وخبرات منسوبي الجامعة.

الاستراتيجية الرئيسية (٣)

دعم إقامة صناعات إقليمية متفوقة.

الاستراتيجيات الفرعية

- إنشاء وتمويل وحدة تنظيمية تابعة للجامعة تناط بها المسؤولية عن نشر وتعميم الأفكار والتقنية الجديدة، ودعم الصناعات الإقليمية في المنطقة، بحيث يمكن أن تستفيد منها مؤسسات المال والأعمال، ومجتمع الصناعة في منطقة الجامعة.

الاستراتيجية الرئيسية (٤)

تعزيز العلاقة والشراكة مع المجتمع المحلي في المنطقة.

الاستراتيجيات الفرعية

- إقامة الشراكات الفاعلة مع المنظمات الربحية وغير الربحية في المنطقة المحلية لدعم التنمية المستدامة.
- إقامة برامج ثقافية وخدمية لتعزيز التنمية المجتمعية في المنطقة المحلية.
- تشجيع مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الأعمال والفعاليات والمناسبات المجتمعية الداعمة للتنمية المستدامة.

الاستراتيجية الرئيسية (٥)

مراجعة وتطوير البرامج الأكاديمية لنتميز بالارتباط الوثيق بالاحتياجات المتطورة للطلاب والمجتمع المحلي.

الاستراتيجيات الفرعية

- اعتماد برامج أكاديمية ذات جودة واتساق عالٍ في الجامعة من خلال إقامة علاقات متنوعة مع المؤسسات المهنية المتخصصة، والمجتمع المحلي.
- تطوير الممارسات العملية المتبعة لضمان جودة تقديم المقررات الدراسية ومخرجاتها المختلفة في كافة فروع ووحدات وكليات وأقسام الجامعة.
- إجراء عمليات المقارنة المرجعية للبرامج الأكاديمية في الجامعة بنظيراتها في الجامعات المتقدمة، للوفاء بالمعايير الأكاديمية الدقيقة في الجامعة.

مؤشرات الأداء الرئيسية

- نسب النمو في أعداد المقبولين في الجامعة بكافة فروعها.
- عدد الاتفاقيات التي تبرمها الجامعة مع مؤسسات المجتمع المحلي الربحية وغير الربحية.
- أعداد المستفيدين من برامج التنمية المهنية التي تقدمها الجامعة.
- عدد الفعاليات الثقافية أو الخدمات المجتمعية التي تنظمها أو تستضيفها الجامعة.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين المشاركين في أنشطة وفعاليات الخدمة المجتمعية.
- مستوى الرضا حول برامج التطوير المهني/ والخدمات المجتمعية التي تنظمها الجامعة.
- عدد البرامج الجديدة التي تقدمها عمادة خدمة المجتمع.
- معدل مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في الفعاليات والأنشطة التي تقدمها الجامعة.

2012

ملاحظات وتعليقات

تتطلب مسؤولية تدريب القوى العاملة والتعليم المهني المستمر في جامعة المجمعة بعمادة الجودة وتطوير المهارات وعمادة خدمة المجتمع. وستوفر جامعة المجمعة التمويل اللازم للعمادتين باستخدام عدة وسائل متنوعة تربط بين الحصول على أتعاب أورشوم محددة من المستخدمين، أو عبر تلقي الدعم المالي الحكومي المباشر. وتتطلع الجامعة إلى أن تؤدي مدينة سدير للصناعة الأعمال الجديدة دوراً بارزاً في تمويل خدمات التدريب والتعليم المهني للقوى العاملة التي تقدمها الجامعة.

إن التدريب المستمر للقوى العاملة في المنطقة يمثل جزءاً محدوداً من الدور المحوري الهام الذي تتطلع الجامعة أن تؤديه في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المنشودة. ولكي تتمكن الجامعة من الربط المستمر بين احتياجات مجتمعاتها الصناعية والتجارية المحلية وبين المعرفة المتطورة في التخصصات العلمية المختلفة؛ فإن الجامعة ستقوم بإنشاء وحدة تنظيمية متخصصة تتعاون بها مسؤولية عقد المشاورات وتبادل الآراء ووجهات النظر مع المؤسسات المحلية لعالم المال والأعمال، إضافة إلى تقديم حلول مناسبة لما تواجهه من مشكلات بالاستعانة بالوسائل التقنية المتقدمة والإفادة من نتائج أحدث البحوث والدراسات العلمية في هذا المجال.

ومن المؤكد - في هذا الصدد - أن تستفيد الجامعة من النماذج المتميزة في هذا المجال، مثل تجربة: وحدات توسيع نطاق الخدمات الزراعية **Agricultural Extension Service Divisions** التابعة لكليات الزراعة بالولايات المتحدة الأمريكية. وتجربة معهد ماساشوستس للتكنولوجيا (MIT) والذي يطبق نموذجاً يطلق عليه "برنامج مد جسور التعاون والشراكة مع المؤسسات الصناعية" **Industrial Liaison Program**.



وماذا بعد ؟

والمبادرات المحققة للاستراتيجيات المختارة، والتي يتم اقتراحها من الوحدات التنظيمية المختلفة داخل الجامعة بحسب مسؤولياتها المناطة بها، كما تتضمن تلك البرامج والمبادرات الأطر الزمنية للتنفيذ خلال العام، وتحديد إجراءات الرقابة والتقييم المناسبة التي يمكن في ضوءها قياس معدلات النجاح المتحققة، وربط ذلك كله بعملية وضع الميزانية السنوية للجامعة.

٢. تخصيص الموارد المالية للتنفيذ: بعد الانتهاء من وضع الخطة التشغيلية الأولى ستقوم إدارة الجامعة بدعم وقيادة جهود التحسين والتطوير وتحقيق الأهداف السنوية بتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة للتنفيذ، وذلك من خلال منظور مالي دقيق يتميز بالتقنين والقابلية للقياس، بحيث يتم تحديد الميزانية المالية لكافة البرامج والمبادرات، وتحديد مجالات التركيز ذات الأولوية، والمسؤوليات المناطة بالجهات الرئيسة المسؤولة عن العمل، وتحديد الجوانب الكمية والكيفية للمخرجات والمنتجات بدقة، لتسهيل عمليات المراقبة والتصحيح.

٣. تخطيط المهام والأنشطة: تسهم عملية تخطيط المهام والأنشطة في تحويل البرامج والمبادرات الواردة في الخطة التشغيلية من عناوين براءة إلى مجموعة من الأعمال المترابطة التي تنفذها الوحدات التنظيمية داخل الجامعة بطريقة منظمة، كما تتضمن تلك المهام والأنشطة بدايات ونهايات محددة بدقة، وذلك لتحقيق النتائج المطلوبة، استجابة للالتزام الوارد ضمن وثيقة كل برنامج أو مبادرة.

تمثل وثيقة الخطة الاستراتيجية الحالية الأساس الذي تقوم عليه كافة جهود التطوير والتحسين المستقبلي في جامعة المجمعة، وما لم يتوفر إطار عملي في المستقبل القريب يحول الأفكار الموجودة في وثيقة الخطة الاستراتيجية إلى واقع عملي فإن الخطة الاستراتيجية لن تكون أداة حقيقية للإدارة والحوكمة التنظيمية على مستوى الجامعة. ولهذا، فإن الجامعة ستبدأ مباشرة في المرحلة التالية للتخطيط وهي مرحلة التنفيذ والتي تتضمن سلسلة من الخطوات المحددة والمتابعة يتم الأخذ بها لضمان التنفيذ الفعلي للخطة الاستراتيجية للجامعة على مدى الأعوام الثلاثة القادمة.

إن مرحلة التطبيق العملي للخطة هي المرحلة التي تصف بدقة الخطوات والإجراءات المادية والمالية لتحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية من خلال نتائج ومخرجات ملموسة، ويتم عادة في هذه المرحلة بناء الخطط التشغيلية السنوية بكل ما تحمله من برامج ومبادرات وإجراءات عمل، كما يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية لكافة البرامج والمبادرات لتلك الخطط.

سيتم العمل في مرحلة التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية للجامعة على ست خطوات رئيسة، يمكن استعراضها فيما يأتي:

١. وضع الخطط التشغيلية: يتم في هذه الخطط الاختيار من بين الاستراتيجيات الواردة في الخطة الاستراتيجية للجامعة للعمل عليها في الخطة التشغيلية، ثم يتم تحديد مجموعة البرامج

2012



٤. وضع مؤشرات الأداء: ويتم هنا تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء على مستوى الاستراتيجيات في الخطة التشغيلية وعلى مستوى الأهداف التفصيلية. ومؤشرات الأداء هي معايير محددة وقابلة للقياس، تقيم أداء الوحدات داخل الجامعة في مجالات محددة ومعرفة، وهي تزود إدارة الجامعة بأداة لقياس مدى التقدم الذي تم تحقيقه في الأهداف والغايات.

٥. إدارة عمليات التنفيذ: سيتم إنشاء وحدة تنظيمية يطلق عليها " مكتب إدارة المشاريع " PMO وذلك لتقديم الدعم اللازم لإدارة تنفيذ كافة برامج ومبادرات الخطة، وتعد مكاتب إدارة المشروعات أداةً منهجيةً مثاليةً لتقنين عمليات إدارة برامج الخطة التشغيلية، وذلك من خلال بناء معايير وسياسات اعتماد برامج الخطة التشغيلية، والتدريب على منهجية إدارة المشاريع، وتقديم الدعم الفني لمديري برامج الخطة التشغيلية من خلال عمليات استشارية داخلية. وبشكل عام فإن المكتب سيعنى بتوفير كافة البنى التحتية اللازمة لنشر التقنيات المنهجية (EPM على سبيل المثال) والخبرات المتطورة في مجال إدارة المشروعات.

٦. المراقبة والتقييم، ونشر تقارير الأداء: تستهدف هذه الخطوة التعرف على مدى الانحراف عن تحقيق أهداف الخطة وتحديد أسبابها وتصحيحها. وفي هذا المجال سيتم تطوير مجموعة من العمليات المستمرة للتحقق من أن تنفيذ الإجراءات والأنشطة الخاصة بالبرامج المدرجة في الخطة تتم وفق الخطة المعتمدة وبالخطوات المتفق عليها لتحقيق الأهداف المرغوبة، كما سيتم استخدام قيم مؤشرات الأداء التي تم اعتمادها في الخطوة الرابعة لقياس مستويات التقدم في تحقيق الأهداف الموضوعية.

تحديد المسؤوليات الخاصة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة:

يمكن تحديد الأدوار والمسؤوليات الرئيسة المناطة بفريق العمل المشارك في التطبيق العملي للخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة على النحو التالي:

- معالي مدير الجامعة: الدعم الكامل (مادياً وبشرياً) لكافة الوحدات التنظيمية في تنفيذ مشاريعها ومبادراتها، والمحاسبية الدقيقة لمستويات الإنجاز المتحققة على مستوى كافة الأهداف العامة للخطة.

- مجلس الجامعة: مراجعة أولويات المشاريع والمبادرات للخطة التشغيلية السنوية للجامعة، كما تناط به مسؤولية مراقبة مؤشرات النتائج الرئيسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

- وكلاء الجامعة: وتناط بهم مسؤولية تحديد أولويات البرامج والمشاريع الخاصة بكافة الوحدات التنظيمية في الجامعة بما يتسق والخطة الاستراتيجية للجامعة، وتوفير المناخ التنظيمي الصحي للوفاء بمتطلبات تنفيذ الخطط التشغيلية للجامعة، كما تناط بهم مسؤولية التأكد من تخصيص الموارد والإمكانات وفقاً لأولويات المشاريع والبرامج في الخطة التشغيلية.

- عمداء العمادات المساندة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، ومديري إدارات الجامعة: وتناط بهم مسؤولية اقتراح البرامج والمبادرات الخاصة بالخطط التشغيلية، وضمان اتساقها مع الخطة الاستراتيجية للجامعة، والتواصل في ذلك مع فريق الخطة الاستراتيجية المسؤول عن مكتب إدارة المشاريع، وضمان تنفيذ كافة البرامج والمبادرات التي تقع تحت مسؤولياتهم، وأخيراً التأكد من تحقيق مؤشرات الأداء الخاصة

بالبرامج والمبادرات.

- فريق عمل التخطيط الاستراتيجي بالجامعة (فريق عمل الـ PMO) وتناط بأعضائه المسؤوليات التالية:

- وضع المعايير، والنماذج، والسياسات، والإجراءات، الخاصة بتنفيذ البرامج والمبادرات.
- تقديم الدعم في تخطيط وتنفيذ البرامج والمبادرات لكافة الوحدات التنظيمية الإدارية والأكاديمية والفنية.
- الرقابة على أداء المشاريع والمبادرات من خلال تتبع مؤشرات الأداء الرئيسة، والتي تم تعريفها في مرحلة التخطيط لكل برنامج، حيث سيتم في مرحلة متقدمة الحكم في ضوئها على مدى تقدم الوحدات التنظيمية نحو تحقيق أهداف الخطة التشغيلية.

وختاماً، فإن خطة الجامعة الاستراتيجية هي منطلقات وتوجهات ورؤى لتوجيه كافة الجهود التي يبذلها منسوبي ومنسوبات الجامعة على المستويات كافة لتحقيق المستهدفات في إطار زمني محدد، ولذا فإن سمة التشاركية هي القيمة البارزة في الجهود المبذولة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المنشودة للجامعة في المستقبل المنظور. ولكي تصل الجامعة إلى الفعالية العالية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية فإن المسؤولين سيقومون بتعبئة كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية، وصناعة كافة القرارات المطلوبة على كافة المستويات داخل الجامعة، وتوفير الالتزام العالي على كافة المستويات لدعم ومؤازرة تنفيذ البرامج والمبادرات في الخطط التشغيلية السنوية للخطة الاستراتيجية.

2012

