

الخطة الإستراتيجية
لكليات جامعة المجمعة وعماداتها المساندة
Strategic Plan of Majmaah
University Colleges & Deanships
(1435-1432 هـ (2011 - 2014 م)

الطريق المتوازن للمستقبل
The Balanced Pathway to the Future

نحن أعضاء فريق إعداد الخطة الإستراتيجية لكليات الجامعة والعمادات
المساندة ؛

أخذين في الاعتبار الحاجة الماسة لدعم جوانب التخطيط الإستراتيجي
وصياغة سيناريوهات مستقبل الجامعة ،

مقدرين عالياً المساندة الكبيرة والمستمرة لجهود بناء الخطة وفعاليات
إعدادها ؛

واستناداً إلى ما انتهت إليه أنشطة وفعاليات إعداد الخطة؛

وتعزيزاً لروح التطوير التي تعكسها رؤية القيادة الحكيمة لجامعة المجمعة،

أخذين في الحسبان كل الجهود القيمة للخبراء الوطنيين لدعم هذا المشروع
الهام،

مستدين إلى النتائج الإيجابية للمشاورات التمهيدية لمساندة هذا المشروع
طبقاً لرؤية إستراتيجية واضحة المعالم ومحددة المراحل؛

يتشرفون بتقديم هذه الوثيقة المبدئية للخطة الإستراتيجية للقيادة وصانعي
القرار، لإبداء المقترحات والمرئيات بما يوجه المسار قبل المسير.

المشرف على الخطة الإستراتيجية

وأعضاء فريق الدعم الفني

المحتويات

كلمة معالي مدير الجامعة
تقديم المشرف على الخطة
توطئة وتمهيد

القسم الأول: الأسس والمرتكزات

منهجية إعداد الخطة
التخطيط الاستراتيجي لتطوير الجامعات الناشئة: الفلسفة والأهداف
دواعي بناء الخطة الإستراتيجية: التحدي والاستجابة
مرتكزات نجاح الخطة الإستراتيجية
المنطلقات الفكرية للخطة الإستراتيجية
توجهات الخطة الإستراتيجية و مشروع آفاق
جامعة المجمعة: البروفایل المؤسسي
كليات الجامعة وأقسامها

القسم الثاني: مصفوفة الأهداف والمبادرات

بطاقة الأداء المتوازن: الأهداف الإستراتيجية والتفصيلية

كلمة معالي مدير الجامعة

بسم الله، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وعلى آله وصحبه.

لقد أصبح من نافلة القول أن مؤسسات التعليم العالي بوجه عام والجامعات الناشئة على وجه الخصوص تواجه في الوقت الحاضر تحديات غير مسبوقة على كافة الأصعدة، بما يفرض تحديد المسار قبل المسير وفق خريطة طريق محددة المعالم للعبور نحو مستقبل أفضل لكل المستفيدين وجميع الأطراف المعنية ذوي العلاقة.

ويحظى التعليم العالي باهتمام كبير من لدن حكومتنا الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين، وولي عهده الأمين (حفظهما الله) من أجل الرقي بالوطن ورفع مكانته السامية. ومن هنا جاء الاهتمام بدعم الجامعات الناشئة ومنها جامعة المجمعة التي أنشئت بتاريخ 3 رمضان 1430 هـ الموافق 24 أغسطس 2009 م لتمثل إضافة كبيرة لجامعات المملكة.

ولما كانت الجامعة ما زالت في طور النشأة والتأسيس، فإنها تحتاج إلى تضافر جهود الجميع، قيادة وعاملين، مواطنين ومقيمين، طلاب وطالبات لبناء سمعتها ومكانتها المؤسسية وصياغة حاضرها ورسم مستقبلها المشرق. والحقيقة التي يجب أن ندركها جميعاً أن النجاح لا بد أن يُبنى على أسس التخطيط الاستراتيجي القائم على الفهم الصحيح والتحليل الدقيق لواقع الجامعة وإمكانياتها البشرية والمادية.

ومن هذا المنطلق جاء الإصرار على بناء الخطة الإستراتيجية لجامعة المجمعة خلال السنوات الثلاث القادمة وفق منظومة مرحلية قريبة ومتوسطة المدى، واعتماداً على أحدث منهجيات التخطيط الإستراتيجي التي تتسم بالشمولية والواقعية وهي منهجية بطاقة الأداء المتوازن التي تراعي كل أبعاد الأداء المؤسسي وكل أطراف البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، بما يساعد بعد ذلك على الانطلاق نحو رؤية منطقية ورشيدة بعيدة

المدى تستوعب التغيرات المتلاحقة وتتبنى الخيارات الإستراتيجية السليمة بما يُفضي إلى سيناريوهات المستقبل الواعد لجامعة المجمعة, يكون لها فيه دور رائد ومتميز بين مؤسسات التعليم العالي الوطنية والإقليمية.

وإنني إذ أثنى على جهود أعضاء فريق الخطة الإستراتيجية وكل من ساهم في بنائها وإعدادها بشكل يليق بالجامعة, فلديّ أمل كبير بأن تكون الاستجابة على قدر التحدي, أي استجابتنا جميعاً كليات وعمادات, إدارات وأقسام بما يفرض تضافر الجهود وتأزر القلوب واستنهاض العزيمة لتحويل الحلم الإستراتيجي إلى واقع ملموس, فلا وجود الآن لترف الوقوف الساكن لنتساءل من نحن وماذا نريد, بل هناك استحقاقات ومتطلبات لملاحقة السباق الحضاري والتعليمي مع الزمن. ويقيني كبير بأننا قادرون على الوفاء باستحقاقات ذلك السباق.

د خالد بن سعد المقرن

تقديم المشرف على الخطة الإستراتيجية

تسعى جامعة المجمعة لتعزيز دورها التنموي وتحسين جودة خدماتها ورفع كفاءة مخرجاتها وفق أهداف التعليم العالي بالمملكة، وعلى ضوء ذلك ووفق توجيهات معالي مدير الجامعة -حفظه الله- وتحت رعايته تأتي هذه الخطة الإستراتيجية الأولى لكليات الجامعة وعماداتها المساندة للثلاث سنوات القادمة كمرحلة متوسطة المدى يمكن من خلالها بناء الأسس السليمة نحو الانطلاق لصياغة رؤى بعيدة المدى لمستقبل الجامعة.

وتتسم الخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة بالعديد من السمات الأساسية التي تركز على الموضوعية والشمول ومراعاة حدود وأبعاد الوضع الراهن مع عدم إغفال طموحات جميع الأطراف والمستفيدين، وبناء على ذلك وصل عدد المبادرات التي تم بناؤها وصياغتها بشكل أساسي من خلال فرق الكليات والعمادات والدعم الفني المقدم من الفريق الأساسي للخطة إلى (437) وذلك في ضوء نتائج التحليل البيئي وأولويات التحسين والتطوير لكل كلية أو عمادة مساندة. ولقد استلهمت خطة الجامعة من مشروع آفاق لتطوير التعليم العالي تركيزه على أبعاد التوسع والجودة والتمايز، بما يحقق توجهاً متكاملًا لتحسين وتطوير الأداء الجامعي الذي يراعي احتياجات ومتطلبات البيئة المحلية والوطنية.

وترتكز الخطة الاستراتيجية على منهجية بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الأربعة: المستفيدين، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، والبعد المالي والاقتصادي بما يساعد على صياغة مؤشرات لقياس أداء الجامعة بشكل شامل يراعي كافة العناصر والمتغيرات المؤثرة على وضع الجامعة الحالي ونموها المستقبلي، كما يسهم ذلك في التتبع المرحلي والمستمر لأية انحرافات في الأداء المستهدف وعلاجه بشكل سليم وسريع. كما أنه في ضوء تلك المنهجية، فإن الخطة الاستراتيجية اعتمدت على أربعة أهداف استراتيجية شاملة لكل أبعاد الأداء الجامعي، و ما تفرع عنها من أهداف تفصيلية يمكن تتبع تحققها وفق مؤشرات قياس محددة.

وتمثل هذه الخطة أحد المرتكزات لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتشكيل فرق العمل على مستوى الكليات والعمادات باعتبارهما البيئة الأساسية التي تضمن مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين الذين يقع على عاتقهم في النهاية عملية التنفيذ وتحقيق الأهداف، وذلك وفق إطار يتسم بالمرونة يساعد الجميع على صياغة خطط العمل التي تتوافق مع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية.

خُيراً وليس آخراً، فإنني أتوجه بجزيل الشكر والتقدير لمعالي مدير الجامعة على الثقة الغالية التي منحني إياها، ولسعادة وكلا الجامعة على الدعم المستمر، والتعاون الوافر الذي قدمه الأعضاء فريق الدعم الفني، ويحدوني الأمل أن تكون هذه الخطة الإستراتيجية الأولى على مستوى طموحات وآمال معالي مدير الجامعة وقياداتها الأكاديمية والإدارية وجميع الأطراف المعنية والمستفيدين.

د. محمد بن ناصر السويد

توطئة وتمهيد:

توافق مع إعلان ميلاد الجامعات الناشئة في عدد من مناطق المملكة التأكيد من قبل القيادة السياسية ممثلة بخادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز - حفظه الله ورعاه - على أهمية التنمية المتوازنة بين أجزاء هذا الوطن المعطاء، ولذا لا بد أن تكون هي الأولوية الفعلية في التخطيط الإستراتيجي المستقبلي، وكانت الخطوة الأولى في سبيل تحقيق هذا الطموح القيادي العادل موافقة المقام السامي الكريم على التوسع الفعلي كيفياً وكماً في التعليم العالي ودعمه مالياً ومعنوياً بلا حدود، ولذا فإن ميلاد عدد من الجامعات الجديدة وتخصيص الأراضي الكافية لإقامة مدن جامعية متكاملة جاء في هذا السياق، حتى يكون العلم هو البوابة الفعلية للتنمية الحقيقية في هذه المناطق، وقيادة التغيير الاجتماعي و التنمية الشاملة المستدامة في البيئات التي ولدت فيها.

وتواجه جامعة المجمعة كجامعة ناشئة العديد من التحديات التي تفرض حتمية التخطيط بشكل علمي ينطلق من معطيات حقيقية وصحيحة للوضع الراهن لكليات الجامعة والعمادات المساندة، ومن أهم تلك التحديات التي تواجه الجامعة :

1. تزايد درجة التنافسية على المستوى المحلي والدولي، ويظهر ذلك في تزايد عدد الجامعات الجديدة ، ونوعية البرامج المستحدثة في التعليم الجامعي .
2. التطور غير المسبوق في تقنية المعلومات والاتصالات بما يؤدي إلى تضاعف المعرفة والمعلومات كميّاً ونوعياً .
3. التغيير المتسارع في متطلبات واحتياجات سوق العمل من مهارات وكفايات بشرية تركز على رأس مال فكري متميز وفائق الجودة .
4. التوجه نحو تحقيق الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي للجامعات من خلال الهيئات الوطنية والدولية .
5. ارتكاز خطط التنمية الوطنية المعاصرة على اقتصاد المعرفة ، بما يفرض على الجامعات أدواراً رئيسة في الوفاء بتلك الخطط .

وفي ضوء التحديات السابقة ، وإدراكاً من قيادات الجامعة بضرورة الاستعداد الذاتي وتطوير أداء كافة مؤسسات الجامعة للوصول إلى الصورة المستقبلية المرغوبة ، تأتي هذه الخطة الإستراتيجية لكليات الجامعة والعمادات المساندة .

القسم الأول: الأسس والمرتكزات منهجية إعداد الخطة:

لقد روعي عند إعداد هذه الخطة العديد من الاعتبارات الهامة والتي يأتي على رأسها تطلعات القيادة وأهداف التعليم العالي في المملكة، والبناء على منجزات السنوات الأخيرة في قطاع التعليم الجامعي، ومن ثم سعت الخطة للمواءمة مع الخطط الوطنية ومواكبة التوجهات العالمية المعاصرة في التعليم العالي والاستفادة من الخطط التنموية الخمسية للمملكة، والسعي نحو التوافق مع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (مشروع أفاق) وفق توجهاته الإستراتيجية الثلاثة التي ارتكزت على التوسع والجودة والتمايز.

التخطيط للتخطيط Planning to Plan

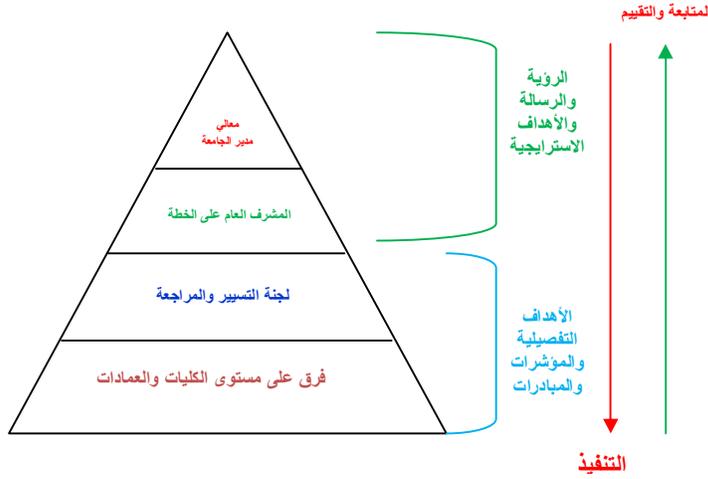
هذه هي أول خطوة محورية، حيث تم تقييم استعداد الجامعة للبدء في عملية التخطيط الإستراتيجي، ثم تصميم تلك العملية بما يلائم الغرض والأهداف والموارد والبيئة المحيطة.

- وفي هذه المرحلة، تم الاتفاق بين الأطراف المشاركة حول:
- استعداد الجامعة فيما يتعلق بهيئة العاملين والموارد المالية، والثقافية والالتزام التنظيمي.
 - الالتزام بالموارد الفنية والمالية.
 - الترتيبات التنظيمية للقيام بعملية التخطيط.

وفي هذه المرحلة تم تشكيل الفريق الأساسي أو لجنة التسيير Steering Committee وما يتفرع عنها من مجموعات المهام Task Group وفرق الخطة بالكليات والعمادات المساندة، حيث أن لجنة التسيير مسؤولة عن التوجه الكلي، أما مجموعات المهام فإنها تقوم بعرض توصياتها ومقترحاتها للجنة التسيير، وبما يركز على دراسة وتحليل المجال المسؤول عنه كل مجموعة وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن الفرعية.

النهج التصاعدي والتنازلي في إعداد الخطة الإستراتيجية

Top down – Bottom up Approach



ولاكتساب الالتزام واستدامته، كان من الضروري إشراك أصحاب المصالح و المستفيدين وهم الكليات والعمادات المساندة، وكانت هناك بعض الأمور الهامة لدعم واستمرارية التزام تلك الأطراف المشاركة في التخطيط الإستراتيجي، ومن هذه الأمور:

- تقدير مشاركة الأطراف في التخطيط وإعداد الخطط الفرعية والتقارير
- وضع جدول زمني مقبول وملائم.
- تحديد توقعات ملائمة للأطراف المشاركة.
- الاتصال والتواصل المستمر لاستعراض ما تم إنجازه مع جميع الأطراف.
- مقابلات مع القيادات بالكليات والعمادات المساندة
- استطلاع رأي القيادات
- إعداد وتوزيع استمارة جمع البيانات الكمية
- مراجعة التقارير السنوية.

أولاً: التخطيط الإستراتيجي لتطوير الجامعات الناشئة: الفلسفة والأهداف

في ظل تزايد جوانب التعقيد وعدم اليقين التي تتسم بها البيئة المعاصرة لجميع المنظمات ومنها المؤسسات التعليمية، تزايد الاهتمام بالاعتماد على المنظور الاستراتيجي في التخطيط التعليمي، مع مراعاة ما للسياق التربوي من خصائص تختلف عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى التركيز على إحداث التوازن بين الطبيعة المستقرة للبنية التنظيمية التي يتطلبها العمل الجامعي فيما يتصل بجوانب التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع،

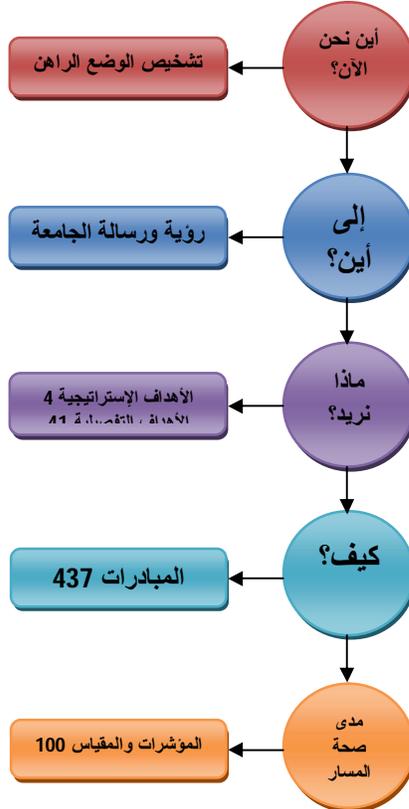
وبين الطبيعة الديناميكية التي يتطلبها إعداد الجامعة لدوام التغيير واستيعاب معطيات المستقبل، أي في الجمع بين مقتضيات التخطيط ومرونة الفكر الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي.

ويرتكز المنظور الاستراتيجي على الاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال التحليل الاستراتيجي للموقف الراهن، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الجامعة، مع مراعاة البعد الاجتماعي والسياق الثقافي الذي تعمل في إطاره، كما يساعد المنظور الاستراتيجي على تحليل الاتجاهات التربوية المعاصرة، وفهم عواملها ومتغيراتها التي تؤثر على الأداء الحالي والمستقبلي للجامعة.

ومن الملاحظ أنه لا توجد طريقة أو أسلوب واحد هو الأفضل للتخطيط الإستراتيجي، ولكن هناك عدة رؤى ووجهات نظر متنوعة حسب الهدف من التخطيط الإستراتيجي، ومستوى تطبيقه إن كان في إدارة أو برنامج أم مؤسسة. ولكن مهما كان الأسلوب أو الطريقة، إلا أن التخطيط الإستراتيجي المرتكز على النتائج results-driven strategic planning يعتمد على معالجة أربعة قضايا هي:

1. أين نحن الآن؟
2. أين نريد أن نكون في المستقبل؟
3. كيف يمكن أن نصل إلى ذلك الوضع المستقبلي؟
4. كيف يمكن أن نقيس تقدمنا؟

مراحل بناء الخطة الإستراتيجية



و غالباً ما تصاغ عملية التخطيط الإستراتيجي وفق مسار خطي Linear، حيث تؤدي كل خطوة أو مرحلة بشكل منطقي إلى الخطوة التالية، ولكن في واقع الممارسة الفعلية، فإن التخطيط الإستراتيجي الناجح يتطلب التعلم المستمر من النجاح والفشل على حد سواء.

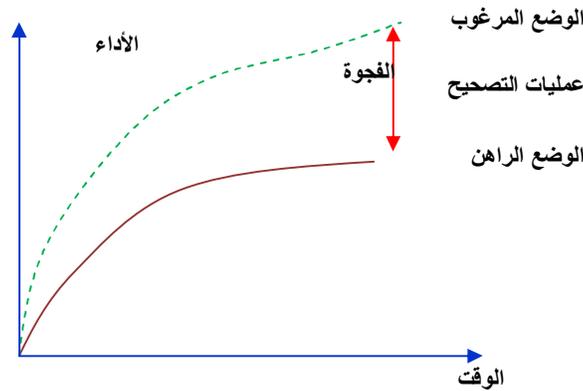
ويسمح التخطيط الإستراتيجي للجامعة باكتشاف الصورة الكلية بعيداً عن الأنشطة والمهام اليومية والروتينية، وذلك بهدف تحديد توجه إستراتيجي من خلال صياغة الرؤية والرسالة والقيم، بما يساعد في تشكيل ودعم كيان الجامعة، وتحديد ما تحاول أن تحققه، بالإضافة إلى الوقوف على الأولويات الأساسية من بين المتطلبات الكثيرة والمتعددة.

وتعتمد الجامعات على التخطيط الاستراتيجي حيث أنه:

- يشكل إطاراً لتحديد الاتجاه والتوجه الذي يجب أن تتخذه الجامعة لتحقيق المستقبل المنشود لها.
- يوفر إطار عام لتحقيق المستقبل المنشود و الميزة التنافسية المستدامة
- يسمح لكل كليات وعمادات الجامعة وإدارتها للمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق الأهداف.
- يرفع الوعي بالرؤية لكل الأطراف الأساسية، مع التشجيع على الإبداع التأملي فيما يتعلق بتوجه الجامعة.
- يدعم الحوار بين كل الأطراف، مما يعمق الفهم المشترك والشعور بالانتماء والارتباط للخطة الإستراتيجية للجامعة.
- يساعد على تكيف الجامعة مع بيئتها المحيطة وتنمية المجتمع ودعم طموحاته

ويرتكز التخطيط الإستراتيجي على غلق فجوات الأداء الجامعي، حيث تمثل الفجوة تلك الفروق الناجمة عن المقارنة بين الأداء في الوضع الراهن والأداء المرغوب أو المستهدف، أو بين السياسات الحالية والاستراتيجيات الجديدة، والغرض من ذلك هو ترتيب الأولويات على أساس الموارد المتاحة والقدرات التنظيمية القائمة.

فجوة الأداء



تتمثل فجوة الأداء في تلك المسافة الفاصلة بين مستوى الأداء في الوضع الراهن للجامعة ومستوى الأداء المستهدف تحقيقه والذي يتم التخطيط للوصول إليه، وهناك مساران لمعالجة الفجوات وفق المنظور الاستراتيجي :

- المسار الأول يمثل الحل التبادلي لغلق الفجوات Transactional solution ويرتكز على تعديل أو تخفيض مستوى الأهداف حتى تلائم الإمكانيات الفعلية المتاحة في الوضع الراهن دون الاعتماد على الطموحات غير المرتبطة بالواقع أو التي يصعب تحقيقها.

- المسار الثاني يمثل الحل التحويلي لغلق الفجوات Transformational solution ويتمثل هذا المسار في معالجة المعوقات التنظيمية والبشرية المسببة للفجوة، بما يساعد في رفع كفاءة الأداء بهدف تحقيق الغايات والطموحات المنشودة.

واعتمد بناء الخطة الإستراتيجية لكليات الجامعة والعمادات المساندة على تحديد أهداف إستراتيجية وتفصيلية واقعية وغير مستحيلة، قريبة ومتوسطة المدى، تتوافق مع طموحات جميع الأطراف المعنية كما تراعي حدود وأبعاد الوضع الراهن للجامعة، والفترة الزمنية للخطة المحددة بثلاث سنوات، بما يهيئ الفرص لتجسير فجوات الأداء سواء وفق مسار تبادلي يركز على تناغم الطموحات مع الإمكانيات والموارد أو مسار تحويلي جوهره رفع كفاءة الأداء للوصول إلى الأهداف والغايات.

ثانياً: دواعي بناء الخطة - التحدي والاستجابة

تشهد المملكة في هذه الفترة نهضة غير مسبوقة في دعم التعليم العالي من أكثر من جهة، سواء بإنشاء الجامعات الحكومية في مختلف مناطق المملكة، أو التوسع في الجامعات القائمة، أو دعم مشاريع الجامعات الأهلية، أو البعثات للدراسة في الخارج لمختلف دول العالم في الشرق أو الغرب، خصوصاً دول العالم المتميزة في التعليم العالي، مثل الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، كندا، وغيرها.

هذا الاهتمام يؤكد استراتيجية طموحة للمملكة للارتقاء بالمستوى التعليمي للمجتمع، وتبني اقتصاد المعرفة ليكون - بإذن الله - واحدة من أكبر دعائم الاقتصاد الوطني، وأن ترتقي المملكة بمستوى التعليم والبحث العلمي، وإعداد الكوادر القادرة على جعل المملكة تعتمد على التنوع في الموارد وتحقيق التنمية المستدامة، خصوصاً أن المملكة تمثل اليوم كتلة اقتصادية ضمن تجمع العشرين لأكبر الاقتصادات العالمية، ولديها استقرار اقتصادي جيد مقارنة بدول أخرى في العالم، خصوصاً بعد الأزمات الاقتصادية العالمية. وهذه العوامل تعطي التعليم العالي فرصة كبيرة للارتقاء والتطور وتحقيق طموح بحجم ما تم ويتم إنفاقه في هذا القطاع، الذي يعيش عصره الذهبي في هذه المرحلة، ويبقى أن هناك تحديات في هذه المرحلة تتعلق بالجامعات السعودية بشكل عام والجامعات الناشئة بشكل أكبر.

كما أن التعليم الجامعي حظى بدعم سخي تمثل في إنشاء جامعات جديدة، وكليات علمية وتطبيقية وميزانيات مالية كبيرة جداً، حيث بلغ عدد الجامعات في المملكة خمسة وعشرون جامعة حكومية وسبع جامعات أهلية، تشتمل على تخصصات علمية وتطبيقية يحتاجها سوق العمل. كما شهد التعليم العالي انتشاراً جغرافياً شمل جميع مناطق المملكة من خلال (77) محافظة من محافظاتها الغالية. وبلغت الميزانية المخصصة لوزارة التعليم العالي والجامعات للعام المالي 1430هـ/1431هـ (22) مليار محققة الرقم الأضخم في تاريخ مسيرة التعليم العالي. وأشارت في ذلك إلى ضرورة الاستمرار في التوسع الكمي في كافة المراحل مع العناية بالكيف، وذلك بإدخال مفاهيم "الجودة الشاملة" لتحديث المناهج والأداء التعليمي بصفة عامة، وإعداد الكوادر البشرية ونشر العلم والثقافة في المجتمع المتطلع لنهضة شاملة حديثة. مع التركيز على دعم وتشجيع البحث العلمي والتطور التقني لتعزيز كفاءة الاقتصاد الوطني، والتوجه نحو اقتصاد المعرفة.

إن التحديات التي يواجهها التعليم العالي في المملكة العربية السعودية لتلبية الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم وتوفير ما يحتاجه من أعضاء هيئة تدريس متميزين وبرامج وخطط أكاديمية متطورة ومدن جامعية متكاملة وتجهيزات تعليمية شاملة إنما هي تحديات تعمل المملكة على مواجهتها والاستعداد للتغلب عليها ضماناً لنوعية متميزة من التعليم للأجيال القادمة.

ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي وظائفها التعليمية والبحثية والمعلوماتية في القرن الواحد والعشرين، وتعمل على تلبيتها بنجاح؛ عليها أن تكون قادرة على الاستجابة بفعالية لحاجات التعليم والتدريب المتغيرة وتكثيفها بما يلائم المتغيرات التي طرأت على جميع مناحي الحياة.

وتعد جامعة المجمعة إحدى الجامعات الإقليمية العامة التي أنشئت حديثاً في المملكة العربية السعودية. ومثلها في ذلك مثل غيرها من الجامعات الإقليمية العامة الجديدة الأخرى؛ ويتوقع من جامعة المجمعة توسيع نطاق القدرات المؤسسية للتعليم العالي على المستوى الوطني السعودي لخدمة الطلاب الجامعيين وإتاحة فرص الالتحاق بها على المستوى الإقليمي من خلال تقديم برامج تعليمية ذات جودة مرتفعة المستوى. كما أنها ستواجه في المستقبل المنظور عدداً من القضايا والتحديات التي ستقف في طريق ترسيخ دعائمها وتطوير ثقافتها التنظيمية على المستوى المؤسسي.

والجامعات العامة الإقليمية تنشأ لتحقيق الأهداف الخمس الرئيسية التالية:

1. توسيع نطاق القدرات المؤسسية للنظام التعليمي القائم على المستوى الوطني أو المحلي.
2. توفير فرص فعالة لاستيعاب وتحقيق تكافؤ الفرص بين الطلاب الذين يقطنون في المنطقة المحلية.
3. الارتقاء بالتنمية الاقتصادية للمناطق الجغرافية التي تقدم خدماتها لها.
4. العمل بنفس مستوى كفاءة المؤسسات الأخرى القائمة في الواقع.
5. تقديم التعليم الذي يتمتع بمستويات مرتفعة من الجودة على نحو يمكن مقارنته بالجامعات الأخرى.

وارتكازاً على ما سبق، تتمثل أهم دواعي ومبررات بناء الخطة الإستراتيجية لكليات الجامعة والعمادات المساندة فيما يلي:

1. تحسين جودة أداء جميع مؤسسات ووحدات الجامعة
2. التحول من هندسة المدخلات إلى الهندسة التي تستهدف تحقيق النتائج
3. دعم الثقة في الخدمة التعليمية والأكاديمية المقدمة
4. الاهتمام بإدارة التغيير من منظور إستراتيجي يستند إلى تطلعات وطموحات جميع الأطراف والمستفيدين
5. استيعاب متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على الجامعة واستثمار الفرص المتاحة التي تفرزها تلك التغيرات.
6. الوفاء برسالة الجامعة ودورها المجتمعي وفق أهداف إستراتيجية وتفصيلية واضحة يمكن قياسها.
7. رسم المسار المستقبلي متوسط المدى (ثلاث سنوات) لتطوير أداء وحدات الجامعة.
8. صياغة المبادرات الملائمة والواقعية لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.
9. تحديد وتحليل وخلق فجوات الأداء لوحدة الجامعة وفق رؤية شاملة متكاملة الأبعاد.
10. تحقيق تطور آسي مرحلي لوحدة الجامعة يرتكز على التدرج وتراكم الخبرات والتعلم من الدروس المستفادة.

ثالثاً: مرتكزات نجاح الخطة

1. الدعم المستمر والمتواصل لقيادة الجامعة المتمثلة في معالي مدير الجامعة وتوجيهاته المستمرة بتذليل كافة الصعوبات وتوفير الموارد والدعم المعنوي.
2. إيمان كافة القيادات وعمادات الكليات والعمادات المساندة بأهمية بناء خطة إستراتيجية تتوافق مع إمكانيات الجامعة وطموحات جميع الأطراف والشركاء.
3. الاعتماد على منظور إستراتيجي واقعي يأخذ في الاعتبار السياق الإجتماعي والثقافي لبيئة الجامعة ومجتمعها المحيط، بما يساعد في التوصل إلى بدائل وخيارات إستراتيجية منطقية.
4. التوافق حول ما توصلت إليه الخطة الإستراتيجية الأساسية للجامعة من أهداف مع مراعاة البناء عليها في صياغة الأهداف التفصيلية والمبادرات للكليات والعمادات المساندة.
5. انتهاز المسار المرحلي في بناء الخطة والاستفادة من جميع أنواع التغذية الراجعة من فرق الخطة على مستوى الكليات والعمادات المساندة.
6. استثمار وتوظيف تطور الفكر الإداري المعاصر فيما يتعلق بمنهجيات التخطيط الإستراتيجي، لاختيار أحد المنهجيات الحديثة وهي بطاقة الأداء المتوازن والتي ترتكز على تحقيق التوازن في أبعاد الأداء الجامعي وصياغة مؤشرات القياس بما يساعد في متابعة الانجازات المتحققة وتصحيح مسار الانحرافات في الأداء.
7. دعم مشاركة جميع الأطراف ذات الصلة والمستفيدين من خلال تشكيل فرق الخطة وتحديد المنسقين في إعداد الخطط الإستراتيجية للكليات والعمادات

المساندة, بما يدعم الرؤية التوافقية التي تراعي جميع الامكانيات والموارد المتاحة.

8. الارتكاز على الواقعية في إعداد خطة متوسطة المدى مدتها ثلاث سنوات, بما يساعد في استيعاب المتغيرات المحيطة وصياغة أهداف تتوافق مع سقف طموحات جامعة المجمعة كأحد الجامعات الناشئة.

رابعاً: المنطلقات الفكرية للخطة الإستراتيجية

على الرغم من تنوع مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق الاحتياجات الخاصة وطبيعة كل جامعة، فإن كل نموذج ناجح يتضمن مراحل أساسية مشتركة بين مختلف النماذج، حيث أن أهم تلك المراحل هي: تحديد الرؤية والرسالة، إجراء سلسلة من التحليلات للبيئة الداخلية والخارجية، والفجوات في الأداء، والمقارنات المرجعية بما يوفر سياق ملائم للوقوف على القضايا الإستراتيجية المحورية، ثم تأتي مرحلة البرمجة الإستراتيجية. Strategic programming لتطوير استراتيجيات محددة تتضمن الأهداف الإستراتيجية، والخطط الإجرائية action plans، ثم تقويم الاستراتيجيات ومراجعة الخطة الإستراتيجية. ومن الجدير بالذكر أنه يمكن أن تمر عدة سنوات قبل أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بأبعاد مؤسسية وتنظيمية ثابتة ومستقرة بأية جامعة، ومن ثم ينمو التعلم على التفكير الاستراتيجي.

ويعتمد بناء الخطط الإستراتيجية للجامعات في الوقت المعاصر على الاستفادة من السيناريوهات كأداة منهجية للدراسات المستقبلية ودعم التوجه الإستراتيجي، حيث أنها تساعد على استشراف المستقبل بالإضافة إلى القدرة الكبيرة على تحديد البدائل ورسم المسارات. ويتضمن الاستشراف المستقبلي بعدين أساسيين هما:

1. الاستشراف المستقبلي المسبق Forecasting، والذي يساعد على تحديد التطورات البازغة evolutions والمؤثرة علي مؤسسات التعليم الجامعي.
2. الاستشراف المستقبلي العكسي Back casting، وهو أسلوب للدراسات المستقبلية الاستهدافية Normative عن المستقبل المرغوب وكيفية الوصول إليه، حيث تكون نقطة البدء فيه صورة مستقبلية مرغوبة للجامعة، ثم الرجوع من المستقبل إلى الحاضر لتحديد المسارات الممكنة لتحقيق الصورة المبتغاة.

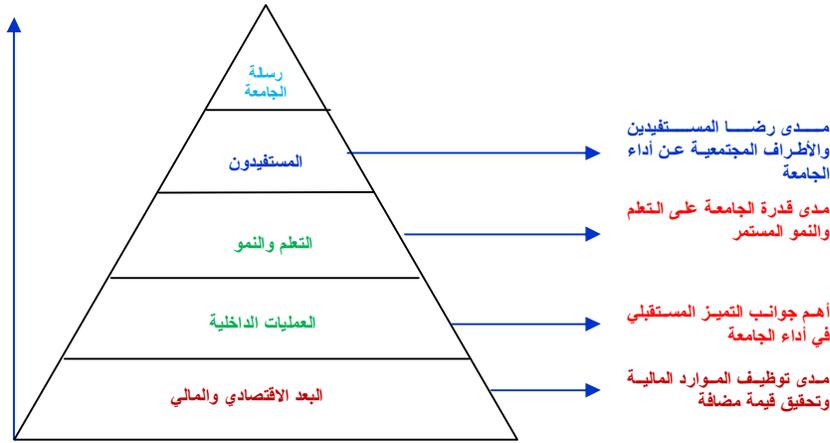
وتستكشف السيناريوهات النتائج والآثار المحتملة للقرارات والاختيارات والسياسات، لذلك فهي أداة جيدة للتخطيط لدعم المدى الاستراتيجي لعملية صنع القرار المتعلق بالمستقبل، مما يزيد من الثقة في الاختيارات المستقبلية من خلال دراسة النتائج المحتملة لجوانب عدم اليقين التي يتسم بها المستقبل.

ومن أجل التوافق مع سيناريوهات أو بدائل ومسارات تطوير الجامعات الناشئة، هناك رؤية للتطوير يطلق عليها The Three Rs، حيث تركز على ثلاثة مستويات للتطوير هي: التجديد Renewal، والإصلاح Reform، وإعادة الهيكلة Restructuring فأنشطة التجديد تساعد على دعم الوظائف القائمة بالتنظيم الجامعي، أما

أنشطة الإصلاح تكون أعمق لأنها تؤدي إلى تطوير الإجراءات والقواعد القائمة من أجل التكيف مع الظروف المتغيرة والمؤثرة على مستقبل الجامعة، بينما أنشطة إعادة الهيكلة تتضمن تغييراً أساسياً في الافتراضات والممارسات والعلاقات داخل التنظيم ، وفي البيئة المحيطة ، مع إحداث نتائج عميقة وتغييرات جذرية .

وتتعدد منهجيات التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوقت المعاصر، بما يفرض الاختيار الواعي لمنهجية تتوافق مع الهدف الرئيس من بناء خطة الجامعة، وحيث أن جامعة المجمعة تعتبر جامعة وليدة وناشئة لها طموحاتها الكبيرة المرتكزة على امكاناتها البشرية والمادية، مستلهمة من عزيمة قياداتها للوصول إلى مستوى أكاديمي متميز خلال سنوات قليلة، وعلى ضوء ذلك كان اختيار منهجية بطاقة الأداء المتوازن لبناء الخطة الإستراتيجية لكليات الجامعة والعمادات المساندة، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن واستناداً إلى متابعة وتقييم الأداء والانجازات المتحققة بشكل مستمر على المدى الطويل والمتوسط، بما يحقق طريقاً متوازناً للوصول إلى المستقبل المنشود للجامعة.

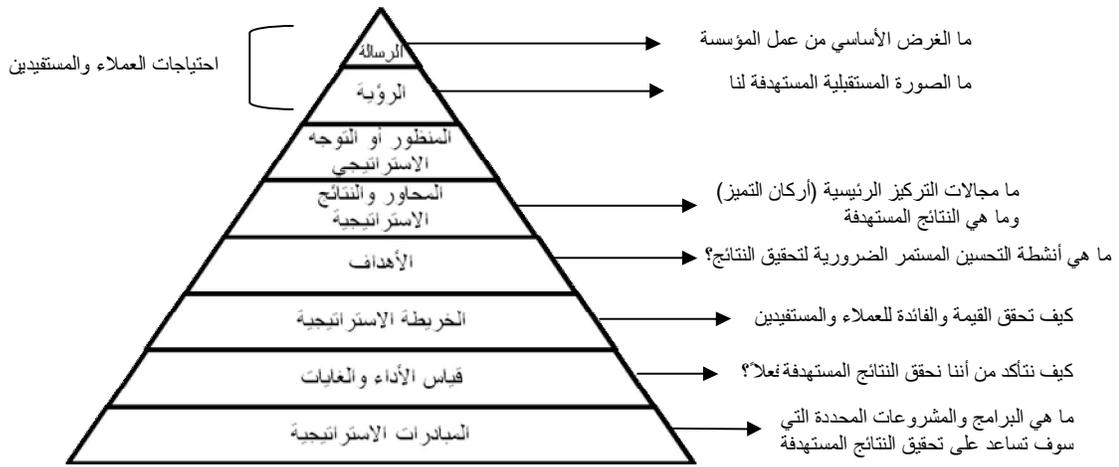
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لجامعة المجمعة



وتمثل بطاقة الأداء المتوازن منهجية رقابية إستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية في جميع إدارات المنظمة. وبعبارة أخرى هي أداة إدارية تقدم مقياس شامل عن كيفية تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحتوي هذه البطاقة معلومات موجزة وكافية عن مؤشرات الأداء في المنظمة .

كما أنها تمثل نظام لقياس الأداء الذي يساهم في مراقبة الأداء الحالي للجامعة بالإضافة إلى محفزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس أولويات المؤسسة، ويتيح هذا النظام للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة من خلال ترجمتها إلى وسيلة لتوصيل النوايا الاستراتيجية ومتابعة الأداء وفق الأهداف الموضوعية، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الاستراتيجية، وذلك من خلال تقييم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال أبعاد أربعة: منظور العملاء والمستفيدين، والمنظور المالي، ومنظور عمليات الأداء الإداري داخل المنظمة، ومنظور النمو والتعلم والإبداع.

أ- فلسفة التخطيط الاستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن



تبدأ عناصر التصور السابق أو مكوناته من قمة الهرم high altitude والتي تتضمن الرسالة والرؤية والقيم الأساسية core values والتي يتم ترجمتها وصياغتها إلى نتائج إستراتيجية مرغوبة أو مستهدفة، ثم بعد ذلك يتم اختيار أركان التميز للجامعة وهي المحاور الإستراتيجية وذلك للتركيز على الاستراتيجيات والمبادرات والمشروعات التي تحقق النجاح، ثم تأتي مرحلة صياغة الأهداف objectives كعناصر إجرائية يمكن تقويمها ومتابعتها من خلال مقاييس الأداء التي تستطيع كشف وتتبع النتائج في ضوء ما هو مستهدف targets وتحديد أوجه الضعف والقصور لمعالجتها مبكراً. وفي النهاية تأتي مرحلة تحديد المبادرات الإستراتيجية التي تشير إلى البرامج والمشروعات ذات الأولوية والتي من الضروري تنفيذها لدعم نجاح الخطة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها.

ب- أهمية بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها:

تمثل بطاقة الأداء المتوازن عملية تقييم شاملة تقوم على تحويل رؤية واستراتيجية الجامعة الى أربع مجموعات أساسية من المقاييس، فضلاً عن ما تحققه من

التوازن بينها . فالمنظورات الخارجية متمثلة بالمستفيدين والشركاء وغيرهم ، والمنظورات الداخلية متمثلة بالعمليات التي تتم داخل الجامعة، فضلاً عن منظور التعلم والنمو من جهة والمنظورات المالية من جهة أخرى ، كما أنها تجمع بين مؤشرات ونتائج الماضي والحاضر والمؤشرات التي تقود الأداء المستقبلي للجامعة من جهة أخرى.

ويتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديداً دقيقاً للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور في البطاقة ، وهذه المنظورات هي الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن

وتتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي :

1. تعمل البطاقة بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للجامعة على عكس المقاييس التقليدية التي تقيد بما حدث في الماضي من دون الإشارة الى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
2. تعالج ربط استراتيجية الجامعة بعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى.
3. تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها الجامعة لتحقيق أهداف المستفيدين وجميع الأطراف وأصحاب المصلحة.
4. المساعدة في التركيز على ما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتنوع لبرامج الجامعة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة المستفيدين.
5. تضع تسلسل للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط التحفيز بمعايير الاداء.

أهداف بطاقة الأداء المتوازن :

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق التوازن بين الأهداف على مستوى المؤسسة التعليمية ، وعلى مستوى الإنجازات المتحققة فيها ، وبالتالي فهي تساعد في رسم خطوط المستقبل في ضوء مؤشرات قياس صادقة ، وذات أهداف محددة . ويمكن إيراد أهداف الطاقة فيما يلي :

1. وضع آلية لتطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الأداء وفق الخطط المرسومة والناבעة بدورها من إستراتيجيات الجامعة.
2. تصميم وبناء نظام لإدارة الأداء المستند إلى منهج بطاقات قياس الأداء المتوازن.
3. متابعة مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية.
4. دعم الموارد البشرية على جميع المستويات التنظيمية للعمل بشكل توافقي عن طريق آلية وضع الأهداف وارتباطها بالإستراتيجيات .
5. جعل الإستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع عن طريق ربط الأهداف التفصيلية بالإستراتيجية واعتماد مبدأ السبب والنتيجة .
6. ترجمة رؤية الجامعة ورسالتها وقضاياها إلى مجموعة متناسقة من الأهداف الإستراتيجية ومعايير قياس الأداء الملموسة وذلك من خلال أربعة محاور رئيسية

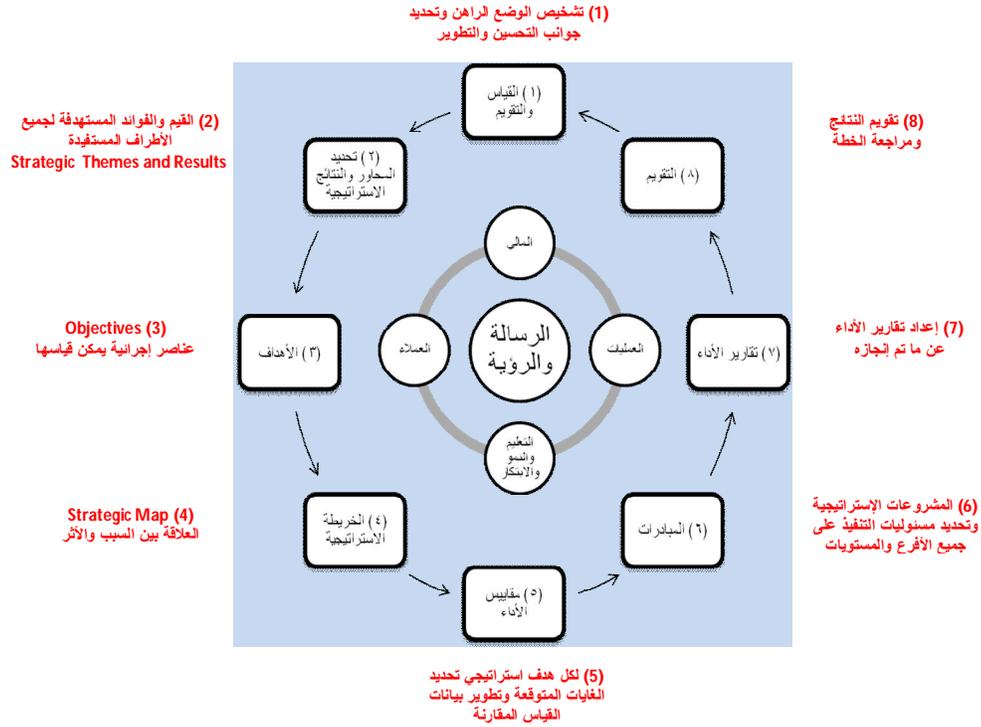
- الأداء الاقتصادي والمالي

- العملاء والمستفيدون

- العمليات الداخلية

- التعلم والنمو والابتكار
7. تحديد المسؤوليات والأهداف الواجب تحقيقها لكل من المعايير التي تم تحديدها
وتحديد المبادرات التي تساعد على تحقيقها .

ج- بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن: خطوات النجاح

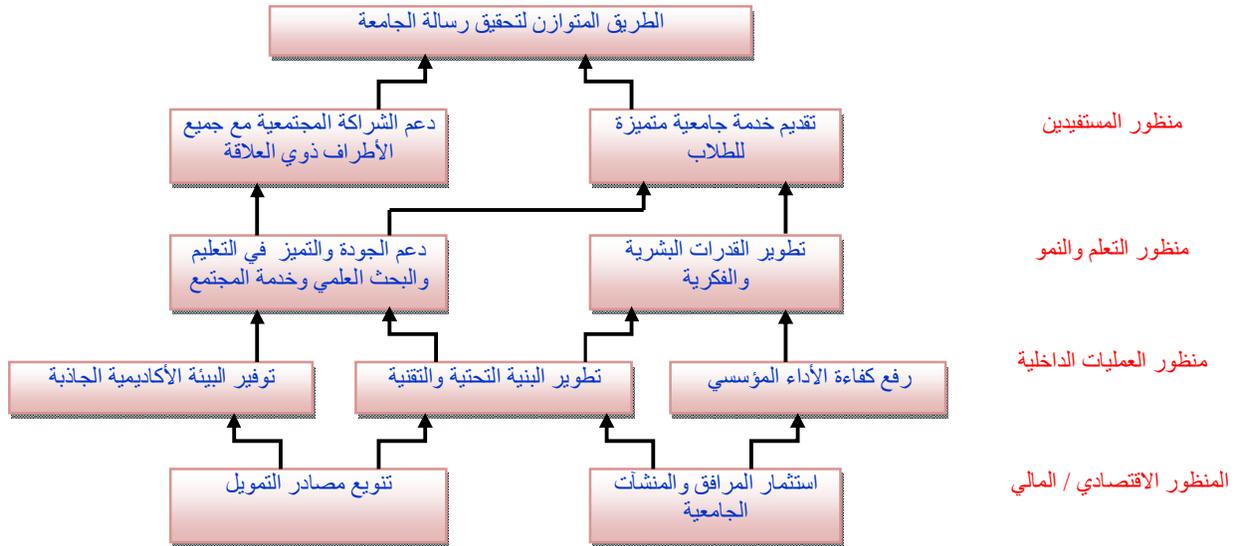


د- خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

1. دراسة اللوائح والقوانين التي تحكم عمل الجامعة والأهداف الوطنية للتعليم العالي وتوجهات خطط التنمية بالمملكة
2. تقييم الوضع الراهن لكليات الجامعة والعمادات المساندة وإجراء تحليل بيئي للوقوف على أهم عناصر القوة ونواحي الضعف والفرص والتحديات
3. تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية وفق المحاور الإستراتيجية الأربعة:
 - العلاقة بالمستفيدين والشركاء (Customer perspective)
 - كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، Internal Processes
 - فعالية توظيف الموارد المالية Financial perspective
 - البيئة التنظيمية الملائمة وعناصر التعلم والإبداع والابتكار (Learning & Growth perspective)
4. بناء نموذج منطقي يربط الأهداف المختلفة Objectives بعضها ببعض من خلال علاقات سببية cause & effect، بحيث يتدرج هذا النموذج في سياق منطقي من النشاطات المختلفة، التي تقوم بها مختلف كليات وعمادات وحدات الجامعة، ويتم من ذلك من خلال صياغة مخطط الخريطة الإستراتيجية للجامعة Strategy Map.

ويوضح الشكل التالي الخريطة الإستراتيجية لأهداف الجامعة

الخريطة الإستراتيجية لأهداف الجامعة



1. تحديد وصياغة مؤشرات الأداء الأساسية KPI لقياس مدى الإنجاز في تحقيق الأهداف بشكل يضمن التوازن على المدى المتوسط والبعيد.
2. تصميم نظام للمتابعة والتقارير Reporting الخاص بقياس مستويات التحقق والإنجاز الفعلي مقارنة بالمستويات المستهدفة وفق مؤشرات الأداء, بما يساعد في إبراز أية انحرافات في الأداء.
3. وضع خطة عمل لتنفيذ المبادرات والمشروعات التي يتم تحديدها للوصول إلى مستويات الإنجاز المستهدف ومن ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية والإجرائية.

وقد كان لفريق التخطيط رؤية معينة حول مكونات بطاقة الأداء المستخدمة ، فأضاف لها بعض العناصر التي روي أنها ضرورية في عمليات إعداد الخطة ، ومتابعتها ومراقبة الأداء بشكل عام إذا فقد حدد أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية نموذجاً عاماً للخطة الاستراتيجية لجامعة المجمعة ، يتكون من المفردات الواضحة في الجدول التالي :

النموذج الخاص بجامعة المجمعة

البعد العام :					
الهدف الاستراتيجي					
الهدف التفصيلي	المقاييس المؤشرات	النتائج الفعلية	النتائج المستهدفة	المبادرات	الجهة المسؤولة
-1					
-2					
-3					

خامساً: توجهات الخطة الإستراتيجية و مشروع أفاق - فيما يتعلق بمنهجية إعداد الخطة :

تتوافق منهجية خطة جامعة المجمعة إلى حد كبير جداً مع منهجيات إعداد وبناء الخطط الإستراتيجية وفق الفكر الإداري والاستراتيجي المعاصر ، مع محاولة الاستشراف للتوجهات المستقبلية والإسقاطات المجتمعية المتوقعة للوفاء بالاحتياجات والتطلعات لكافة الأطراف المستفيدة وشركاء وأصحاب المصالح هذا بالإضافة إلى الاستفادة من الخطط التنموية الخمسية للمملكة والرؤى المستقبلية للتعليم العالي ، ومن ثم توافقت الخطوات حول الإعداد والتحضير " التخطيط للتخطيط " التشخيص وتحليل الوضع الراهن ، صياغة الأهداف الإستراتيجية والأهداف التفصيلية ووضع البرامج والمبادرات ، مع الاهتمام بتحديد مؤشرات لقياس ومتابعة الداء بشكل دوري لمعالجة أية فجوات أو جوانب قصور ، كما كان هناك اهتمام بإجراء دراسات ميدانية واستطلاعات للرأي وعقد ورش عمل ولقاءات مع مجموعات التركيز وإنشاء موقع إلكتروني خاص بالخطة.

- أبعاد التوجهات الإستراتيجية :

ارتكز مشروع أفاق على ثلاثة توجهات هي (التوسع ، الجودة ، التمايز) وهي أبعاد متكاملة تشمل جميع التفاصيل الممكنة في أي خطة إستراتيجية ، حيث أن:

التوسع	يركز على بعد الإتاحة وتوفير الأماكن والاستيعاب لجميع الطلاب الراغبين وإنشاء المرافق اللازمة وتوفير كافة التجهيزات
الجودة	يركز على زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى كفايات وقدرات أعضاء هيئة التدريس
التمايز	يركز على التنوع وفق الامكانيات المتاحة وطبيعة المجتمع واحتياجات البيئة (تدريس ، بحث ، علوم تطبيقية ، مجتمع ، تعليم عن بعد)

ولم تغفل خطة جامعة المجمعة أيّاً من تلك الأبعاد ، حيث تم مراعاة تطوير البني التحتية والتقنية ، والاهتمام بقضايا الجودة وتنمية رأس المال البشري والفكري ، ودعم التنوع والتمايز في رؤى ورسالة الكليات والعمادات المساندة والمستفيدين من خدماتها. ويتضح ذلك من خلال الأهداف التالية لخطة الجامعة.

رؤية جامعة المجمعة :

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

رسالة الجامعة :

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

قيم الجامعة :

- الإتقان والجودة .
- العمل بروح الفريق .
- الأصالة .
- الأبداع .
- العدالة .
- المبادرة .

الأهداف الإستراتيجية والتفصيلية للجامعة

الهدف الاستراتيجي الأول:

تقديم 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.

1. تنمية مهارات وقدرات الطلاب وإعدادهم لسوق العمل (اللغة الانجليزية والحاسب الآلي والاتصال والبحث)
2. الارتقاء بمهارات الطلاب البحثية وزيادة مشاركتهم في المحافل الوطنية والدولية.
3. تحسين برامج وخدمات الإرشاد الأكاديمي في جميع كليات الجامعة.
4. تحديث جميع برامج الأنشطة الطلابية في الجامعة ، وزيادة مشاركة الطلاب فيها
5. تحسين فرص القبول النوعي للطلاب المؤهلين للالتحاق بالجامعة
6. تطوير برامج رعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالكلية .
7. زيادة الكفاءة الداخلية (الرسوب – النجاح - التسرب) في جميع كليات الجامعة .
8. زيادة الفرص الوظيفية لطلاب الجامعة في القطاعات الخاصة والمؤسسات المجتمعية.

9. زيادة مشاركة الكليات في البرامج والأنشطة المجتمعية.

10. تدعيم الشراكة مع المؤسسات المجتمعية في تدريب الطلاب والخريجين وتأهيلهم

الهدف الاستراتيجي الثاني:

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

1. تحسين معدلات عضو هيئة تدريس :طالب
2. زيادة نسبة هيئة التدريس من حملة شهادة الدكتوراه
3. سعودة الوظائف الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس
4. تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مجالات المعرفة المتجددة .
5. تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مجالات التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها التعليمية والإدارية .
6. زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات المحلية والعالمية.
7. دعم برامج البعثات الخارجية والمنح والدورات الدراسية والاتصال العلمي
8. رفع نسبة الموظفين الفنيين السعوديين
9. تحسين معدلات الفنيين في المعامل والمختبرات وصولاً لنسبة (1 : 1) .
10. الارتقاء بأداء الموظفين وزيادة مؤهلاتهم وتطوير مهاراتهم .
11. دعم مراكز الأبحاث والكراسي العلمية بالكليات بالكوادر البشرية المؤهلة .
12. تشجيع الباحثين على نشر أبحاثهم آسيوياً وعالمياً .
13. زيادة اتفاقيات الأبحاث العلمية مع الجامعات المحلية والأجنبية .
14. ربط البحث العلمي باحتياجات ومشكلات المجتمع المحلي والوطني.

الهدف الاستراتيجي الثالث:

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

1. تطوير البنية التحتية للمباني و المرافق الجامعية.
2. تأسيس شبكة نظم المعلومات والتعليم الإلكتروني المتكاملة.
3. تطوير التنظيم الإداري والإجراءات الإدارية في الكليات والعمادات
4. تحسين نظام المكافآت والحوافز في الكليات والعمادات .
5. تطوير معايير اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية.
6. تعزيز جودة البرامج الأكاديمية والحصول على الاعتماد المحلي والعالمي
7. تطوير المقررات والبرامج التعليمية في ضوء معايير الجودة التعليمية في جميع الكليات.
8. الارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم لدى أعضاء هيئة التدريس
9. تطبيق برامج التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد في خمس كليات.

الهدف الاستراتيجي الرابع :

التوسع في تحقيق التنمية الاقتصادية للجامعة بما يفي بمتطلبات التنمية المستدامة للبيئة المحلية.

1. تنمية الإيرادات المالية للكليات والعمادات في الميزانية المعتمدة للكلية سنوياً .
2. زيادة عدد برامج التعليم الموازي في الكليات.
3. تأسيس برامج للدراسات العليا خلال فترة الخطة .
4. استثمار المرافق والمنشآت الجامعية
5. تطوير الخطط المالية والميزانيات .
6. تحسين معدلات الإنفاق في ضوء تحديد الأولويات .
7. العمل على إكمال اللوائح والتنظيمات والتشريعات المحددة لآليات استقبال الموارد المالية للكليات و العمادات وجعلها متاحة للجميع .
8. تحفيز رجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص للمشاركة في برامج الجامعة

- القضايا والأهداف الإستراتيجية لمشروع آفاق :

اعتمد مشروع آفاق على ثمانية مسارات ممثلة لمكونات التعليم الجامعي ، وذلك لصياغة القضايا والأهداف والبرامج التنفيذية للخطة وتضمن ذلك ما يلي :-

م	المسار	م	المسار
1	القبول و الاستيعاب	5	الحوكمة (التنظيم والإدارة)
2	هيئة التدريس والموظفين والطلاب	6	التمويل
3	البرامج والمناهج	7	تقنية المعلومات
4	البحوث والابتكارات	8	البنية التحتية

بينما ارتكزت منهجية إعداد وبناء الخطة الإستراتيجية للكليات والعمادات المساندة لجامعة المجمعة على بطاقة الأداء المتوازن وفق أبعادها الأربعة التي تشمل في ثنائياها جميع المسارات والأبعاد الثماني السابقة ، وتوضح تلك المقارنة وفق ما يلي :

- 1- بعد العملاء والمستفيدين.
 - أ- القبول والاستيعاب.
 - ب- تنمية قدرات الطلاب وتحقيق الرضا العام.
 - ج- دعم الشراكة مع الجامعات الوطنية والدولية ومؤسسات المجتمع.
- 2- بعد العمليات الداخلية.
 - أ- البرامج والمناهج.
 - ب- الحوكمة (التنظيم و الإدارة).
 - ج- تقنية المعلومات.
 - د- البنية التحتية.
- 3- بعد التعلم والنمو.
 - أ- هيئة التدريس والموظفين.
 - ب- البحوث والابتكارات.
- 4- البعد المالي.
 - أ- التمويل.

ويمكن إيضاح التوافق الكبير بين خطة جامعة المجمعة والخطة المستقبلية للتعليم الجامعي وفق الأهداف الإستراتيجية لمشروع آفاق وملاءمتها لمحاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وهي كالتالي :

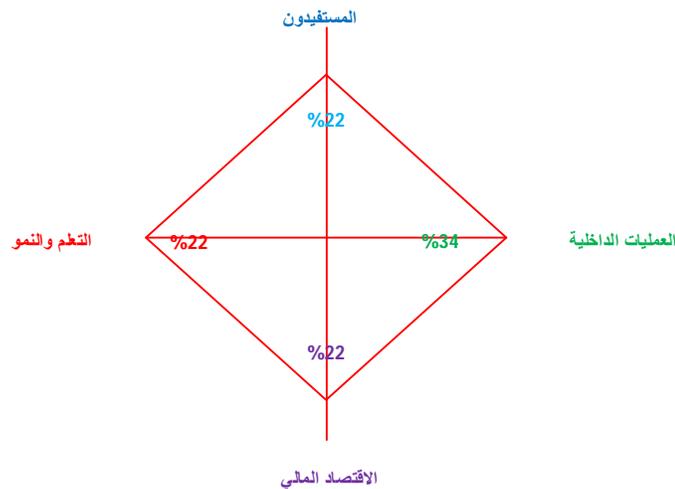
م	مشروع آفاق وملاءمتها لمحاور لبطاقة الأداء المتوازن
1	توفير فرص القبول للطلاب والمؤهلين للالتحاق
2	تلبية المتطلبات المستقبلية وحاجات سوق العمل
3	زيادة القدرات التنافسية للطلاب
4	زيادة نسبة متوازنة لأعداد الطلبة إلى هيئة التدريس
5	زيادة نسبة هيئة التدريس من حملة الدكتوراه وتطوير مهاراتهم
6	الارتقاء بأداء الموظفين
7	توفير الأعداد الكافية من الباحثين

م	مشروع آفاق وملاءمتها لمحاور لبطاقة الأداء المتوازن
8	التوسع في الإنفاق على البحوث العلمية
9	زيادة الطاقة الإنتاجية البحثية والابتكارات
10	تعزيز منهجية إدارة البحث العلمي
11	الارتقاء بالمحتوى التعليمي وأساليب التعليم والتعليم وأنماط التقويم
12	تعزيز جودة البرامج الأكاديمية والحصول على الاعتماد المحلي والدولي
13	تعزيز المرونة والاستجابة مع المحافظة على المحاسبية
14	التميز في القيادة والتعاون الشفافية
15	زيادة الكفاءة الداخلية لمؤسسات العليم العالي
16	توفير شبكة اتصال فائقة السرعة
17	تكامل تقنية المعلومات والأنظمة الإدارية والتعليمية والبحثية
18	إنتاج ونشر محتوى معرفة رقمي في كافة المجالات
19	تطوير وتحديث البنية التحتية
20	تقديم تعليم جامعي مجاني وتنويع مصادر التمويل

من خلال ما سبق يتضح أن جميع الأهداف الإستراتيجية لمشروع آفاق تدرج تحت أحد الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ، كما يمكن ملاحظة أن كثير من تلك الأهداف يركز على بعد العمليات الداخلية Internal processes ، وهذا أمر طبيعي وفق التصور الدولي لبطاقة الأداء ، حيث أنه يتم توزيع نسبة الأداء على المحاور الأربعة كالتالي :

الأوزان النسبية لبطاقة الأداء المتوازن

لخطة جامعة المجمعة



البعد أو المنظور	عدد المقاييس أو المؤشرات	المبادرات	الوزن المثالي	الوزن وفق عدد المبادرات
المستفيدون	25	111	%22	%25
العمليات الداخلية	26	143	%34	%33
التعلم والنمو	34	100	%22	%23
الاقتصاد المالي	22	83	%22	%19
Σ	107	437	%100	%100

الكليات والأقسام:

الكلية	تاريخ الإنشاء	الأقسام العلمية	عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد الإداريين
كلية المجتمع بالمجمعة	1422هـ	1. علوم الحاسب الآلي	39	17
		2. رياضيات		
		3. لغة إنجليزية		
		4. محاسبة		
كلية العلوم الطبية التطبيقية بالمجمعة	1429هـ	5. صحة عامة	16	15
		6. التمريض		
		7. الأجهزة الطبية		
		8. العلاج الطبيعي		
		9. علوم الأشعة		
		10. المختبرات الطبية		
كلية التربية بالمجمعة	1404هـ	11. الحاسب الآلي	81	35
		12. رياضيات		
		13. لغة إنجليزية		
		14. الأحياء		
		15. اللغة العربية		
		16. الدراسات الإسلامية		
		17. الاقتصاد المنزلي		
كلية الهندسة بالمجمعة	1429هـ	18. هندسة كهربية	24	18
		19. هندسة مدنية		
		20. هندسة ميكانيكية		
		21. هندسة الحاسب الآلي		
كلية العلوم الإدارية والإنسانية بالمجمعة	1429هـ	22. إدارة أعمال	43	11
		23. التربية الخاصة		
		24. القانون		
		25. لغة إنجليزية		
		26. محاسبة		
		27. الأنف والأذن والحنجرة		
كلية الطب بالمجمعة	1430هـ	28. العيون	20	15
		29. الباطنة		
		30. الجراحة		
		31. النساء والولادة		
		32. الأطفال		
		33. اللغة الإنجليزية		
كلية العلوم والدراسات الإنسانية بمرح	1430هـ	34. علوم الحاسب	20	15
		35. إدارة الأعمال		
		36. الحاسب الآلي		
كلية التربية بالزلفي	1414هـ	37. رياضيات	70	31
		38. لغة إنجليزية		
		39. الكيمياء		
		39. الكيمياء		

الكلية	تاريخ الإنشاء	الأقسام العلمية	عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد الإداريين
		40. اللغة العربية	50	14
		41. الفيزياء		
		42. الدراسات الإسلامية		
		43. الاقتصاد المنزلي		
		44. انتساب دراسات إسلامية		
كلية العلوم بالزلفي	1427هـ	45. انتساب لغة عربية	50	14
		46. السنة التحضيرية		
		47. الحاسب الآلي		
		48. الرياضيات		
		49. الفيزياء		
كلية طب الأسنان بالزلفي	1430هـ	50. المختبرات الطبية	20	15
		51.		
		52.		
كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالغايط	1430هـ	53.	38	65
		54. الحاسب الآلي		
		55. رياضيات		
		56. لغة إنجليزية		
		57. الأحياء		
		58. اللغة العربية		
		59. الفيزياء		
		60. الدراسات الإسلامية		
		61. الكيمياء		
		62. إدارة أعمال		
كلية العلوم والدراسات الإنسانية بحوطة سدير	1422هـ	63. القانون	38	65
		64. علم التمريض		
		65. الكيمياء		
		66. الرياضيات		
		67. الدراسات الإسلامية	38	65
		68. اللغة العربية		

أعداد الطلاب والطالبات المقيدون في الجامعة 1431/1432هـ

حملة	عدد الطلبة المقيدون				الدرجة العلمية	التخصص	القسم	الكلية
	غير سعودي		سعودي					
	إناث	ذكور	إناث	ذكور				
50	-	-	-	50	بكالوريوس	سنة تحضيرية	سنة تحضيرية	كلية الطب
27	-	-	-	27	بكالوريوس	سنة تحضيرية	سنة تحضيرية	كلية طب الأسنان
371	1	-	106	264	بكالوريوس	تخصص عام	عام - غير محدد	كلية العلوم الطبية التطبيقية
129	1	-	63	65	بكالوريوس	العلاج الطبيعي	العلاج الطبيعي	
134	-	-	67	67	بكالوريوس	التمريض	التمريض	
59	-	-	-	59	بكالوريوس	تقنية الأجهزة الطبية	تقنية الأجهزة الطبية	كلية الهندسة
238	-	-	-	238	بكالوريوس	تخصص عام	عام - غير محدد	
	-	-	-	-	بكالوريوس	الميكانيكية	الميكانيكية	
98	-	2	-	96	بكالوريوس	الكهربية	الكهربائية	
	-	-	-	-	بكالوريوس	المدنية	المدنية	
8	-	-	-	8	بكالوريوس	الحاسب الآلي والشبكات	الحاسب الآلي والشبكات	

حملة	عدد الطلبة المقيدین				الدرجة العلمية	التخصص	القسم	الكلية
	غير سعودي		سعودي					
	إناث	ذكور	إناث	ذكور				
168	-	-	-	168	بكالوريوس	إدارة الأعمال	إدارة أعمال	كلية العلوم الإدارية والإنسانية
409	-	-	-	409	بكالوريوس	المحاسبة	المحاسبة	
316	-	1	-	315	بكالوريوس	القانون	القانون	
394	-	-	-	394	بكالوريوس	التربية الخاصة	التربية الخاصة	
280	-	-	-	280	بكالوريوس	اللغة الانجليزية	اللغة الإنجليزية	
964	-	-	964	-	بكالوريوس	دراسات إسلامية	دراسات إسلامية	كلية التربية بالمجمعة
806	-	-	806	-	بكالوريوس	لغة عربية	لغة عربية	
419	-	-	419	-	بكالوريوس	لغة إنجليزية	لغة إنجليزية	
248	2	-	246	-	بكالوريوس	رياضيات	رياضيات	
222	1	-	221	-	بكالوريوس	علوم أحياء	علوم أحياء	
439	-	-	349	-	بكالوريوس	اقتصادي منزلي	اقتصاد منزلي	كلية العلوم بالزلفي
270	-	-	-	270	بكالوريوس	سنة تحضيرية	سنة تحضيرية	
287	-	-	-	287	بكالوريوس	إعداد علوم	إعداد علوم	
129	-	-	-	129	بكالوريوس	المختبرات الطبية	المختبرات الطبية	
181	-	1	-	180	بكالوريوس	علوم الحاسب	علوم الحاسب	
174	-	-	-	174	بكالوريوس	رياضيات	رياضيات	كلية التربية بالزلفي
125	-	-	-	125	بكالوريوس	فيزياء	فيزياء	
831	-	-	831	-	بكالوريوس	دراسات إسلامية	دراسات إسلامية	
701	-	-	701	-	بكالوريوس	لغة عربية	لغة عربية	
392	-	-	392	-	بكالوريوس	لغة إنجليزية	لغة إنجليزية	
308	-	-	308	-	بكالوريوس	حاسب آلي	حاسب آلي	كلية العلوم والدراسات الإنسانية بحوطة سدير
212	-	-	212	-	بكالوريوس	رياضيات	رياضيات	
196	-	-	196	-	بكالوريوس	كيمياء	كيمياء	
186	-	-	186	-	بكالوريوس	فيزياء	فيزياء	
322	-	-	322	-	بكالوريوس	اقتصاد منزلي	اقتصاد منزلي	
290	-	-	290	-	بكالوريوس	دراسات إسلامية	دراسات إسلامية	كلية العلوم والدراسات الإنسانية بحوطة سدير
50	1	-	49	-	بكالوريوس	لغة انجليزية	لغة انجليزية	
170	-	-	170	-	بكالوريوس	لغة عربية	لغة عربية	
81	-	-	81	-	بكالوريوس	كيمياء	كيمياء	
122	-	-	122	-	بكالوريوس	رياضيات	رياضيات	
445	-	-	168	277	بكالوريوس	تقنية المعلومات	تقنية المعلومات	كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالغاظ
382	-	-	172	210	بكالوريوس	لغة إنجليزية	لغة إنجليزية	
224	-	-	113	111	بكالوريوس	نظم المعلومات الإدارية	نظم المعلومات الإدارية	
87	-	-	-	87	مشارك	علوم الحاسب الآلي	علوم الحاسب الآلي	كلية المجتمع
93	-	-	-	93	مشارك	أجهزة طبية	أجهزة طبية	
167	-	2	-	165	انتقالي	لغة إنجليزية	لغة إنجليزية	
219	-	-	-	219	انتقالي	محاسبة	محاسبة	
151	-	-	101	50	بكالوريوس	اللغة الانجليزية	اللغة الانجليزية	كلية العلوم والدراسات الإنسانية بمرح
149	-	-	104	45	بكالوريوس	إدارة أعمال	نظم المعلومات الإدارية	
12633	المجموع							

