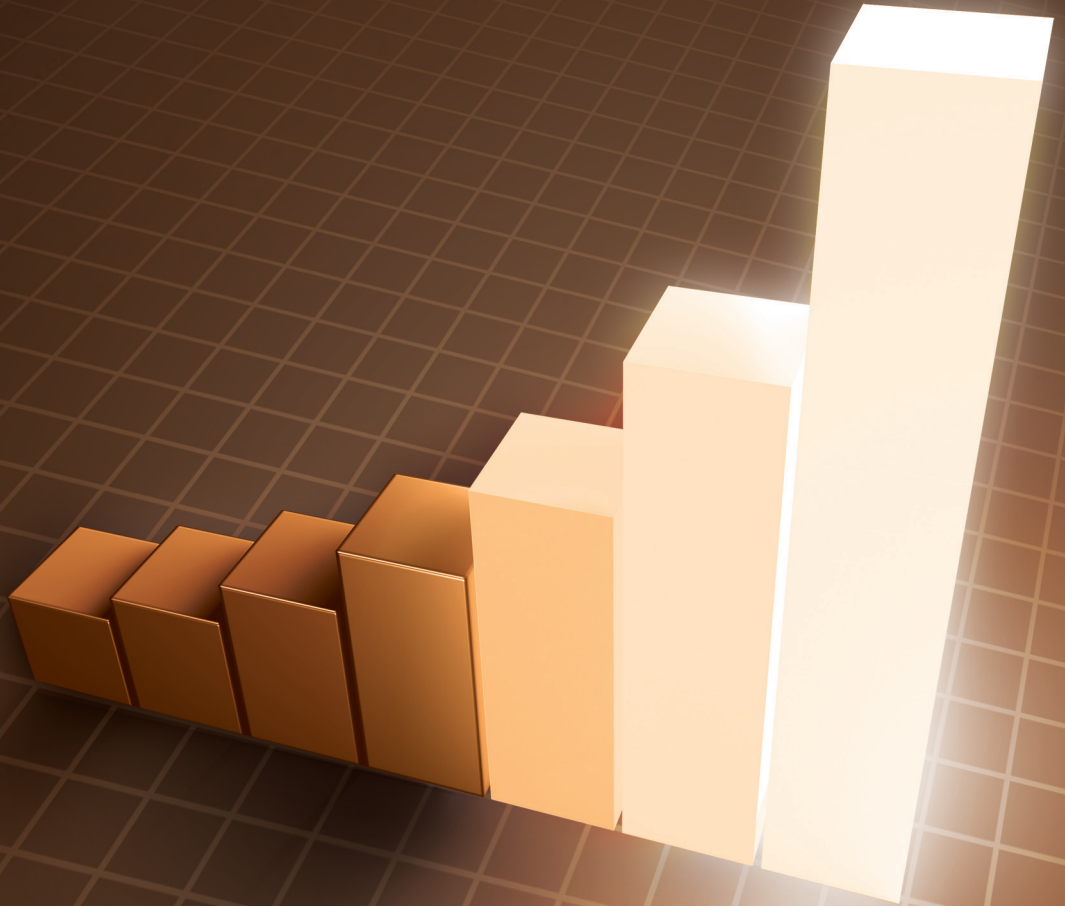




جامعة سلمان بن عبدالعزيز
Salman bin Abdulaziz University

الخطة الاستراتيجية

1433 - 1442 | 2012 - 2021



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٥	مقدمة
الفصل الأول : نظرة عامة	
٨	• التعريف بالجامعة
٩	• أهمية الخطة الاستراتيجية
٩	• التخطيط لإعداد الخطة
١٠	• منهجية العمل ومخرجاته
الفصل الثاني : الدراسات وجمع البيانات	
١٤	• دراسات تشخيص الوضع الراهن
١٥	- تحليل نتائج ورش العمل
٢٠	- تحليل نتائج المقابلات وحلقات النقاش المركز
٢٥	- استخلاص نتائج الدراسات الفنية الميدانية
٢٧	• دراسات استشراف الوضع المستقبلي
٢٧	- دراسة تحديد مرتكزات الخطة الاستراتيجية
٢٨	- دراسات المقارنة مع الجامعات المرجعية
الفصل الثالث : القضايا الأساسية والسيناريوهات المستقبلية	
٣٢	• نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية
٣٢	• تحديد القضايا الأساسية
٤١	• تحليل الفجوة وبناء السيناريوهات
الفصل الرابع : وثيقة الاستراتيجية	
٤٦	• الرؤية
٤٦	• الرسالة
٤٦	• القيم المحورية
٤٦	• الأهداف الاستراتيجية
٤٩	• الخطة التنفيذية
٥١	• الأولويات ومجالات النجاح المفتاحية
٥٤	ملحق (١)

الخطة الاستراتيجية

١٤٣٣ - ١٤٤٢



إن الحمد لله ، نشكره ونثني عليه ، والصلاة والسلام على رسوله الهادي الأمين ، وبعد .

بدأ التخطيط لمشروع الخطة الاستراتيجية في شهر رمضان من عام ١٤٣١ هـ ، وبدأ العمل الفعلي في المشروع مع بداية عام ١٤٣٢ هـ . والآن وقد شارف العمل في هذا المشروع الطموح على الانتهاء ، فقد رأت اللجنة التنفيذية إعداد وثائقه للنشر ، حيث انتهى المشروع إلى ثلاث وثائق رئيسية هي :

- ١ . الوثيقة الموجزة (الوثيقة الحالية) وتتضمن موجزاً لمراحل العمل في المشروع ، وما انتهى إليه من وثيقة الاستراتيجية التي تشتمل على رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها المحورية وأهدافها الاستراتيجية .
- ٢ . الوثيقة المفصلة ، وتتضمن التقرير التفصيلي للمشروع ومراحل التخطيط له ، ومنهجيات العمل ، والنتائج التي انتهى إليها .
- ٣ . الوثيقة التنفيذية ، وتتضمن الخطة التنفيذية المفصلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وأدوات تحقيقها من مبادرات أو مشروعات ، ومؤشرات متابعة التقدم في الأداء .

وقد بذلت اللجان وفرق العمل في هذا المشروع قصارى جهدها لتحقيق ما تصبوا اليه الجامعة من رسم لمعالم مستقبلها خلال السنوات العشر القادمة ، ولا يزال العمل مستمراً لتطوير هذه الخطة ، وتعديل مساراتها بما يحقق تلبيتها لطموح الجامعة وتحقيق رؤيتها .

اللجنة التنفيذية مشروع الخطة الاستراتيجية

الفصل الأول

الإطار العام للخطة

- التعريف بالجامعة
- أهمية الخطة الاستراتيجية
- التخطيط لإعداد الخطة
- منهجية العمل ومخرجاته

التعريف بالجامعة :

أسست جامعة سلمان بن عبدالعزيز بموجب الأمر السامي الكريم رقم ٧٣٠٥ / م ب بتاريخ ٣/٩/١٤٣٠هـ (٢٤/٨/٢٠٠٩م) تحت مسمى جامعة الخرج، وقد تم تغيير المسمى الجامعة إلى جامعة سلمان بن عبد العزيز استناداً إلى موافقة خادم الحرمين الشريفين رقم ٤٥٣٨٨ بتاريخ ١٢/١٠/١٤٣٢هـ.

ويأتي تأسيس هذه الجامعة في إطار سياسة حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبدالعزيز حفظه الله الرامية إلى توسيع مظلة التعليم العالي وتجويد نوعية الخدمات التي يقدمها، من خلال زيادة عدد الجامعات والعمل على انتشارها على نطاق جغرافي واسع يغطي كافة مناطق المملكة ومحافظاتها.

وتعد جامعة سلمان بن عبدالعزيز من الجامعات الناشئة التي تسعى إلى توطيد أقدامها ضمن الجامعات السعودية للعمل في منظومة تستهدف بناء الإنسان السعودي، وتحقيق خطط التنمية الوطنية. وتمتد خدمات الجامعة من خلال كلياتها التي تنتشر في خمس من محافظات منطقة الرياض هي: الخرج، وحوطة بني تميم، والأفلاج، والسليل، ووادي الدواسر، ويوضح الشكل (١-١) المحافظات التي تخدمها الجامعة.

وتتنوع مجالات الدراسة في هذه الكليات لتشمل ميادين متنوعة تغطي التخصصات الصحية، والعلمية والهندسية، فضلاً عن علوم الحاسبات، والإنسانيات وإعداد المعلم، وتشمل برامج مرحلة البكالوريوس، كما تشمل برامج الدبلومات المتوسطة التي تقدم في كليات المجتمع. ويوضح الجدول (١.١) كليات الجامعة في المحافظات المختلفة.

ويبلغ إجمالي عدد الطلاب في الجامعة حسب إحصاءات العام الجامعي ١٤٣١-١٤٣٢ (٢٣٣٥٨) طالباً، تبلغ نسبة الذكور منهم نحو (٣٤٪)، بينما تبلغ نسبة الإناث نحو (٦٦٪).

وبرغم حداثة نشأة الجامعة، فقد عملت على الانخراط بقوة في نظام التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، من خلال البحث عن مكامن القوة في هذا النظام، والسعي لتوطيدها في الجامعة. وكان من ثمار ذلك تأسيس نظام لضمان الجودة شمل كافة وحدات الجامعة، والعمل على استكمال الكوادر البشرية وبخاصة القيادية منها، وإنجاز دراسة شاملة للتقويم المؤسسي، والتخطيط لمشروع التقويم التطويري، فضلاً عن التخطيط لمستقبل الجامعة من خلال إنجاز مشروع الخطة الاستراتيجية، الذي تمثل هذه الوثيقة إحدى نتاجاته الأساسية.



جدول (١ - ١) كليات الجامعة في المحافظات المختلفة	
كلية الطب - كلية طب الأسنان - كلية العلوم الطبية التطبيقية - كلية الصيدلة - كلية الهندسة - كلية هندسة علوم الحاسب - كلية المجتمع - كلية إدارة الأعمال - كلية العلوم والدراسات الإنسانية - كلية التربية - كلية التربية بالدلم	محافظة الخرج
كلية العلوم والدراسات الإنسانية - كلية إدارة الأعمال	محافظة حوطة بني تميم
كلية المجتمع - كلية العلوم والدراسات الإنسانية	محافظة الأفلاج
كلية العلوم والدراسات الإنسانية	محافظة السليل
كلية العلوم الطبية التطبيقية - كلية الهندسة - كلية الآداب والعلوم - كلية التربية	محافظة وادي الدواسر

■ أهمية الخطة الاستراتيجية :

يُعد التخطيط الاستراتيجي واحداً من الأسس المهمة لبناء الجامعات الحديثة وتطويرها، لذا فقد وضعت الجامعة مشروع الخطة الاستراتيجية على رأس قائمة أولوياتها، إذ يُعد هذا المشروع أحد المشاريع التطويرية التي يُنتظر منها تقديم «وثيقة» تحدد رؤية واضحة لمعالم مستقبل الجامعة وأهدافها، واستراتيجيات العمل لبلوغ هذه الأهداف، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعة على وجه الخصوص في الجوانب التالية :

١. تحديد الغايات المستقبلية، ومسارات العمل للجامعة خلال الفترة المقبلة .
٢. تعظيم الاستفادة من النهضة الحالية غير المسبوقة للتعليم العالي في المملكة .
٣. مواكبة نظم ومعايير الجودة المحلية والعالمية، والتجاوب مع معطيات تصنيفات جودة الجامعات .
٤. تقبل معطيات التخطيط، والرغبة في التطوير وإحداث التغييرات التي تطمح إليها الجامعة، وذلك لحدثة نشأتها .
٥. تحديد الفجوة الناجمة عن التطور السريع في ميدان التعليم العالي في السنوات العشر القادمة والعمل على ردمها، وذلك من خلال تحديد الإمكانيات البشرية، والمادية، والتقنية اللازمة .
٦. التوافق مع سياسات المملكة في التنمية، وخاصة البشرية منها .

■ التخطيط لإعداد الخطة :

بدأ التخطيط لمشروع الخطة الاستراتيجية في منتصف عام ١٤٣١ هـ (٢٠١٠م)، حيث وجه معالي مدير الجامعة بتشكيل لجنة توجيهية للإشراف على المشروع، وعقدت هذه اللجنة اجتماعها الأول في شهر رجب من ذلك العام : ليتلو ذلك البدء في وضع الخطة التفصيلية للمشروع، التي تضمنت مبررات المشروع، وأهدافه، ومنهجية عمله، وتشكيل اللجان وفرق العمل اللازمة لتحقيق أهداف المشروع، كما تضمنت الموازنة التقديرية للمشروع، والخطة الزمنية لمراحل الإنجاز حتى إعلان الخطة وتدشينها.

واستمر العمل في المشروع لمدة قاربت ثمانية عشر شهراً من خلال ثلاثة مستويات هي: اللجنة الإشرافية العليا التي تولت الإشراف العام على المشروع، واللجنة التنفيذية التي تولت التخطيط الفعلي لتحقيق أهداف المشروع، ومتابعة إجراءات تنفيذه، وأخيراً فرق العمل التي قامت بتنفيذ المهام والإجراءات المنوطة بها حسب خطة المشروع لتحقيق الأهداف الرئيسية له.

وبرغم تركيز مشروع الخطة الاستراتيجية على إنتاج وثيقة الخطة الاستراتيجية التي تمثل دليلاً إرشادياً للإنجازات المستقبلية للجامعة، فإنه في الوقت ذاته اهتم بالعمل على ثلاثة محاور استراتيجية في آن واحد، وبشكل متكامل، وهذه المحاور هي:

- محور التعلم، ونشر الثقافة المتعلقة بمجال التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعة.
- محور الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع بما يحقق مصالح الطرفين.
- محور التطوير، وإقامة نظام راسخ للجودة بما يخدم أهداف الارتقاء بمخرجات الجامعة.

ولذا يمكن القول إن مشروع الخطة الاستراتيجية لجامعة سلمان بن عبدالعزيز قد عمد إلى استخدام عمليات التخطيط الاستراتيجي لتوليد ثقافة مؤسسية تدعم أساسيات هذا النمط من التخطيط وممارساته، ومن ثم ارتفاع كفاءة استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف الوطنية، والمؤسسية، والتنظيمية لكافة وحدات الجامعة خلال السنوات العشر القادمة.

وقد حددت خطة المشروع أهدافه الفرعية (التفصيلية) فيما يلي:

١. إحداث حراك فكري، وبيئة للتعلم في مجال التخطيط الاستراتيجي داخل كوادرات الجامعة، لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.
٢. إشراك المعنيين من خارج الجامعة في تحديد توجهات الجامعة المستقبلية، والسعي نحو إقامة شراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع بما يحقق مصالح الطرفين.
٣. إشراك أكبر عدد ممكن من القيادات الأكاديمية والإدارية في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة ووضع خطط تنفيذية لوحدها للسنوات العشر القادمة (١٤٢٣-١٤٤٢ / ٢٠١٢-٢٠٢١م).
٤. إسهام كافة منسوبي الجامعة في بناء مستقبلها من خلال تحديد رؤيتها، وأهدافها، وقيمتها الاستراتيجية، وتنمية مشاعر الانتماء للمؤسسة، الأمر الذي يخدم تطوير نظم الجودة ومعاييرها، ويؤدي إلى الارتقاء بمخرجات الجامعة.

■ منهجية العمل ومخرجاته :

تضمنت منهجية العمل في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة عدة مراحل أساسية، يضم كل منها عدداً من الإجراءات الفرعية، ويمكن إيجاز المراحل الأساسية فيما يلي:

١. دراسات تشخيص الوضع الراهن للجامعة من خلال التحليل البيئي، والدراسات الفنية الميدانية.
٢. تحليل نتائج دراسات الوضع الراهن، وتحديد أبرز المشكلات التي تواجه الجامعة حالياً، وصياغة التحديات والقضايا الملحة التي ينبغي التركيز عليها مستقبلاً.

٣. دراسات استشراف الوضع المرغوب فيه اعتماداً على استطلاع رؤى المعنيين والخبراء ، ونتائج الدراسات المقارنة مع الجامعات المرجعية.
٤. تحليل نتائج وخلصات دراسات تشخيص الوضع الراهن، ودراسات استشراف الوضع المرغوب فيه لتحديد الفجوة ، ووضع السيناريوهات المناسبة لمعالجتها في ضوء الخيارات المتاحة.
٥. صياغة الرؤية والرسالة والقيم المحورية والأهداف الاستراتيجية الأساسية والفرعية.
٦. تحديد الخطوط الرئيسة للخطة التنفيذية، وخطة إدارة المخاطر.

وقد أسفر اتباع مراحل هذه المنهجية وإجراءاتها الفرعية عن ثلاث وثائق تمثل المنتج النهائي لمشروع الخطة الاستراتيجية، وهي:

الوثيقة الأولى : مشروع الخطة الاستراتيجية (التقرير النهائي)

تضم هذه الوثيقة تقريراً شاملاً يصف كافة مراحل العمل التي تمت لبناء الخطة الاستراتيجية، ويشتمل على عدة أقسام هي: الملخص التنفيذي، والفهرس، ومجموعة فصول تحدد بيئة العمل بالخطة، ودواعي الحاجة لها، كما تصف منهجية العمل وآلياته، وما تم التوصل إليه من عناصر تمثل مضمون الخطة.

الوثيقة الثانية : الخطة الاستراتيجية (الوثيقة الحالية)

تضم هذه الوثيقة ملخصاً لبيئة الخطة، ومنهجية العمل، ومتبوعة بالرؤية، والرسالة، والقيم، ثم الأهداف الاستراتيجية، وما يندرج تحت كل منها من الأهداف الفرعية (التنفيذية).

الوثيقة الثالثة : الخطة التنفيذية

وتضم هذه الوثيقة ما يلي:

١. مقدمة تحتوي ملخصاً لبيئة الخطة، ومنهجية العمل، ومتبوعة بالرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية. وما يندرج تحت كل منها من الأهداف الفرعية التنفيذية .
٢. الأهداف الاستراتيجية، وما يندرج تحت كل منها من الأهداف التنفيذية والمبادرات، أو المشروعات التي تدرج تحت كل هدف تنفيذي ، ومؤشرات الأداء الخاصة بكل منها، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء المفتاحية.
٣. بيان عناصر النجاح المفتاحية، والأهداف التنفيذية والمبادرات ذات الأولوية لتحقيق النجاح في تنفيذ الخطة.
٤. بيان تقسيم الخطة الاستراتيجية إلى مراحل تنفيذية بحسب معايير محددة، تبدأ باستهداف عناصر النجاح المفتاحية، ويكون لكل مرحلة مدى زمني محدد.
٥. بياناً للخطة الزمنية لتنفيذ كافة الأهداف التنفيذية والمبادرات الخاصة بالخطة.
٦. بياناً للميزانيات التقديرية لكافة الأهداف التنفيذية والمبادرات الخاصة بالخطة.
٧. بياناً لخطة إدارة المخاطر.
٨. ملحقاً يتضمن وصفاً لكافة الأهداف التنفيذية والمبادرات، والمشروعات، قابلاً للتحديث الدوري.

الفصل الثاني

الدراسات وجمع البيانات

- دراسات تشخيص الوضع الراهن
- دراسات استشراف المستقبل

في إطار المنهجية التي سبق تحديدها لجمع البيانات اللازمة اعتمد فريق العمل في الخطة الاستراتيجية على منهجية التحليل المستقبلي **Prospective Analysis** لجمع البيانات وتحليلها بما يفي بمتطلبات بناء الخطة الاستراتيجية. ويقتضي العمل وفق هذه المنهجية توفير قدر واف من البيانات عن كافة مظاهر الوضع الراهن للجامعة جنباً إلى جنب مع بيانات تتعلق بمستقبل الجامعة بحسب تطلعات قياداتها ومنسوبيها، واحتياجات خريجها والمجتمع المستفيد من خدماتها.

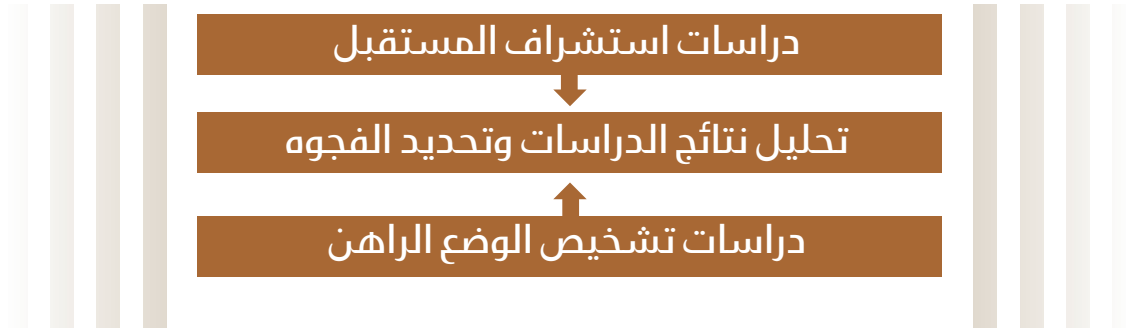
وتبعاً لطبيعة البيانات المطلوبة، والوسائل والإجراءات التي استُخدمت لجمعها يمكن تنظيم الدراسات التي تمت لجمع البيانات وفق التصور الموضح في الشكل (١-٢)، وهي كما يلي:

(١) دراسات تشخيص الوضع الراهن.

(٢) دراسات استشراف المستقبل.

شكل رقم (١-٢)

الدراسات المستخدمة لجمع البيانات



■ دراسات تشخيص الوضع الراهن

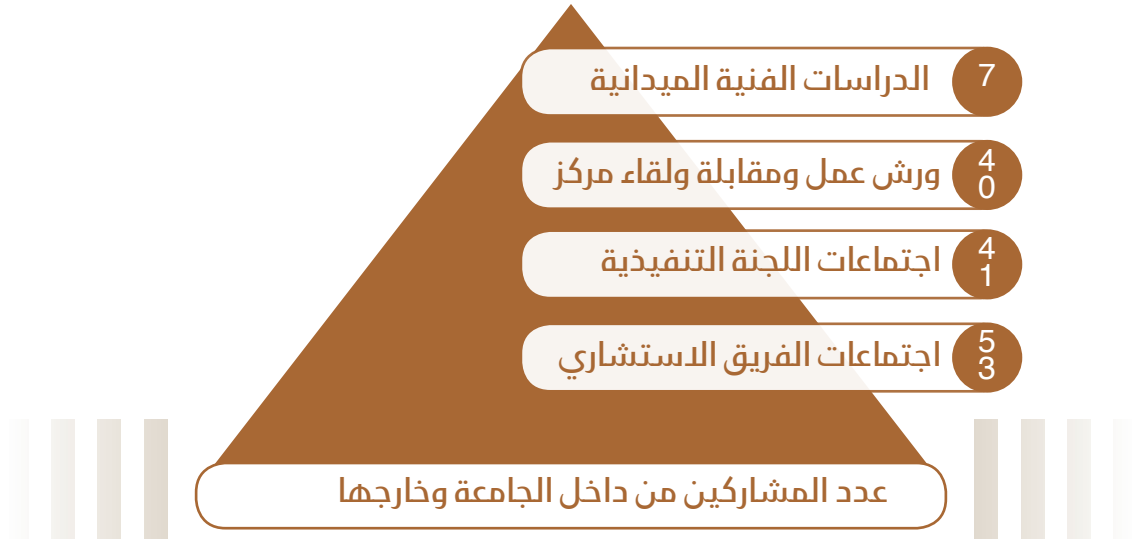
بدأت فعاليات مشروع الخطة الاستراتيجية للجامعة بإجراءات مهمة لجمع معلومات حول تشخيص الوضع الراهن، والرؤى المستقبلية لمنسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي **SWOT Analysis**، من خلال الاعتماد على ورش العمل، والمقابلات الشخصية، واللقاءات المركزة، التي شارك فيها أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والموظفون والخريجون وممثلون عن الشركاء الخارجيين، وبلغ مجموع هذه الفعاليات أربعين فعالية، كما بلغ عدد المشاركين في فعاليات تشخيص الوضع الراهن ٣١٣١ شخصاً من داخل الجامعة وخارجها.

وبُذلت جهود متنوعة شارك فيها أعضاء اللجان وفرق العمل التنفيذية للمشروع مع عدد من منسوبي الجامعة لتحليل البيانات المستقاة من هذه الفعاليات واستخلاص نتائجها، حيث عقدت اللجنة التنفيذية واحداً وأربعين اجتماعاً، بينما عقد الفريق الاستشاري ثلاثة وخمسين اجتماعاً لهذا الغرض.

ولم تقتصر جهود تشخيص الوضع الراهن على التحليل الرباعي لنتائج ورش العمل والمقابلات، بل امتدت لتشمل دراسة بعض الوثائق، وتحليل نتائج عدد من الدراسات الفنية المتخصصة، وهي سبع دراسات أجريت من قبل باحثين متخصصين في الجامعة لتحليل واقع ممارساتها وبيئتها الراهنة. ويوضح الشكل (٢-٢) الأنشطة التي بذلت لتشخيص الوضع الراهن في صورة كمية.

شكل (٢-٢)

أنشطة تشخيص الوضع الراهن



واعتمد تشخيص الوضع الراهن على ثلاثة مصادر أساسية لتوفير البيانات اللازمة، وهذه المصادر هي:

أولاً : تحليل نتائج ورش العمل.

ثانياً : تحليل نتائج المقابلات وحلقات النقاش المركز.

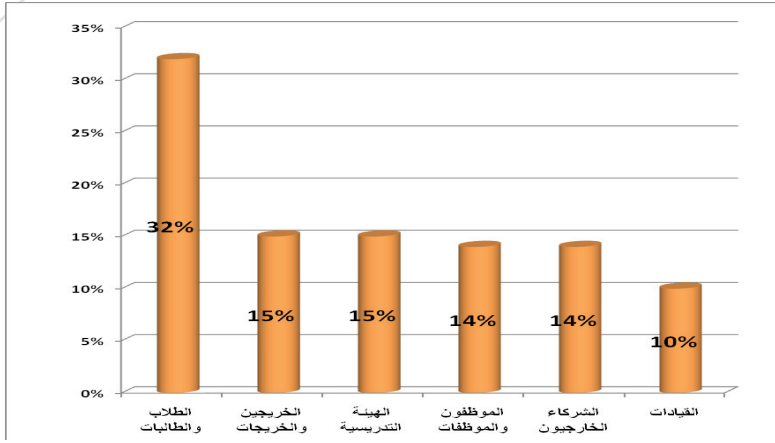
ثالثاً : استخلاص نتائج الدراسات الفنية الميدانية.

أولاً - تحليل نتائج ورش العمل:

تم تنفيذ اثنتي عشرة ورشة عمل حضرها (٦٢٨) مشاركاً من كلا الجنسين من قيادات الجامعة، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلاب، والخريجين، والشركاء الخارجيين، وذلك وفق الجدول الزمني لمشروع الخطة الاستراتيجية . ويبين الشكل (٢-٣) توزيع نسب المشاركين في ورش العمل إلى إجمالي عدد المشاركين. وفيما يلي عرض موجز لأبرز النتائج التي تم استخلاصها من كل ورشة.

شكل رقم (٢-٣)

نسب الفئات المشاركة في ورش العمل إلى إجمالي المشاركين



(١) ورش عمل التطلعات المستقبلية :

التطلعات المستقبلية لقيادات الجامعة:

شارك في ورشة التطلعات المستقبلية لقيادات الجامعة (٤٩) من قيادات الجامعة، يمثلون مختلف المناصب الأكاديمية والإدارية، وأقيمت الورشة في مقر إدارة الجامعة بحضور معالي مدير الجامعة، ووكلاء الجامعة، وعمداء الكليات، وعمداء العمادات المساندة، ووكلاء الكليات، ومديري الإدارات، وهدفت الورشة إلى التعرف على أبرز طموحات القيادات وتطلعاتهم لمستقبل الجامعة. وقد لعبت نتائج هذه الورشة دوراً حيوياً في تشخيص الوضع الراهن للجامعة بحكم الخبرة والخلفية التي تمتلكها هذه القيادات، حيث مهدت لصياغة رؤية الجامعة، ورسالتها، وقيمها المحورية، وأهدافها الاستراتيجية.

وكان من أبرز التطلعات المستقبلية من وجهة نظر قيادات الجامعة مايلي :

- تحقيق مستوى متميز للجامعة بين الجامعات.
- تجهيز المعامل والقاعات الدراسية بأحدث التقنيات التعليمية باستمرار.
- تعزيز التواصل ودعم الشراكات المجتمعية.
- التطوير المستمر لمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- تنمية مهارات الطلاب والخريجين لتتلاءم مع احتياجات سوق العمل.
- تنمية مصادر التمويل الذاتي من خلال بيوت الخبرة ومراكز البحوث والاستشارات.

التطلعات المستقبلية للشركاء الخارجيين الاستراتيجيين (رجال) :

شارك في ورشة عمل الشركاء الخارجيين الاستراتيجيين للجامعة (٥٩) مشاركاً من مختلف القطاعات الصناعية والعسكرية، والزراعية، والتجارية. وأقيمت هذه الورشة في مقر المدينة الجامعية. واكتسبت هذه الورشة أهمية كبيرة نظراً لطبيعة المشاركين، إذ إنهم يمثلون الجهات المستقبلية لمخرجات الجامعة، باعتبار أن مواءمة مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل يعد مطلباً ملحاً ومستمرًا.

وكان من أبرز نتائج ورشة عمل الشركاء الخارجيين الاستراتيجيين مايلي :

- تحديد أهم المواصفات المطلوب توافرها في خريج الجامعة، وهي: إتقان اللغة الانجليزية والحاسب الآلي، والتدريب العملي قبل التخرج، والثقافة العامة، وإتقان فن التعامل مع الآخرين.
- تحديد آليات التعاون الممكنة بين الجامعة والشركاء لرفع مستوى الخريجين، مثل الزيارات بين الجامعة والجهات الحكومية الأخرى، وإقامة ورش عمل بين القطاع العام والخاص والجامعة وإقامة المعارض والمحاضرات والدورات، وتكوين مجالس استشارية متخصصة، والتركيز على التخصصات التي تخدم سوق العمل.
- تحديد محاور إسهامات الجامعة في خدمة المجتمع من خلال مشاركة الجامعة في مناسبات القطاعات المختلفة، وإقامة ندوات علمية وأدبية ومعارض متخصصة، ودراسة الظواهر الاجتماعية ووضع الحلول المناسبة لها وتنفيذ برامج تخدم سوق العمل، وإقامة برامج اجتماعية مشتركة.
- تحديد آليات بناء جسور التعاون بين الجامعة والقطاعات الأخرى، من خلال تبادل الخبرات بين الجامعة والقطاعات الأخرى، ودعم الجهات الخارجية للجامعة لإجراء الأبحاث اللازمة، وتوزيع الطلاب على القطاعات المختلفة لأداء التدريب الميداني.
- تحديد المجالات الاستشارية التي يمكن أن تتعاون فيها الجامعة، مثل دراسة وتحليل المخاطر المحتملة، وإعداد الدراسات العلمية المتخصصة حسب الطلب، وإجراء دراسات استشارية في المجال البيئي، وفي مجال صناعات الأغذية والزراعة.
- تحديد التخصصات والاحتياجات المستقبلية للشركاء الخارجيين، وتشمل تخصصات الحاسب الآلي والتخصصات الهندسية، والزراعية، والمالية، والإدارية، والفنية بالإضافة إلى الخدمات الاستشارية والبحثية.
- تحديد رؤية الشركاء الخارجيين لمستقبل الجامعة، وتتمثل في رغبتهم في رفع مستوى تصنيف الجامعة بين الجامعات المحلية، وحصولها على الاعتمادين الوطني والدولي، والشعور بتأثيرها في المحافظات التي تخدمها.
- صياغة بعض المقترحات المتعلقة بالعمل على شفافية القبول وعدالته، وتعيين أعضاء هيئة التدريس الأكفاء وتأسيس كلية أو أكثر لمجالات الزراعة، والطب البيطري.

ورشة عمل الشركاء الخارجيين الاستراتيجيين (نساء) :

شارك في ورشة عمل الشركاء الخارجيين الاستراتيجيين للجامعة (نساء) ٢٩ مشاركة، ولوحظ بأن قطاع التعليم كان الأكثر حضوراً في ورشة العمل. وأقيمت هذه الورشة في مقر المدينة الجامعية، واكتسبت الورشة أهميتها من طبيعة المشاركات، إذ أنهن يمثلن الجهات المستقبلية لمخرجات الجامعة.

وكان من أبرز تطلعات ورشة عمل الشركاء الخارجيين الاستراتيجيين (نساء) مايلي :

- تطوير البرامج واستحداث تخصصات جديدة تلبي حاجات سوق العمل.
- إيجاد آليات لتفعيل توصيات الدراسات والأبحاث التي تنتهي إليها الرسائل الجامعية وتطبيقها ميدانياً.
- إتاحة باب القبول للدراسات العليا بجامعة سلمان بن عبدالعزيز. وإيجاد شراكات مع القطاع الخاص في البحث العلمي وخدمة المجتمع.
- إنشاء مدارس ملحقة بكليات التربية.
- إنشاء مركز معلومات إحصائي.
- إنشاء وحدات بالجامعة ذات طابع خاص لخدمة المجتمع مثل: (وحدة للترجمة، وحدة لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، وحدة لتعليم اللغة الإنجليزية).

(٢) ورش عمل التحليل البيئي :

ورشة عمل أعضاء هيئة التدريس:

- تم تنفيذ ورشة عمل لأعضاء وعضوات هيئة التدريس بهدف تحليل البيئة الداخلية والخارجية ، للتعرف على أبرز نقاط القوة، وأبرز نقاط الضعف في الجامعة، وللتعرف أيضاً على أبرز الفرص والتحديات التي تواجه الجامعة، وذلك وصولاً إلى تحليل واقعي للوضع الراهن ، وأقيمت هذه الورشة في مقر الجامعة القديم، وبلغ عدد المشاركين فيها (٧١) عضو هيئة تدريس من مختلف كليات الجامعة.

ورشة عمل الموظفين والموظفات :

- بلغ عدد المشاركين والمشاركات في ورشة عمل الموظفين والموظفات (٦٨) موظفاً وموظفة من معظم إدارات ومرافق الجامعة، وأقيمت الورشة في مقر الجامعة القديم بهدف التعرف على أبرز نقاط القوة ونقاط الضعف، وأبرز الفرص والتحديات من وجهة نظر الموظفين والموظفات باعتبارهم يشكلون محورا مهماً يساند العملية التعليمية بالجامعة، ويسهم في نجاحها.

ورشتنا عمل طلاب وطالبات الجامعة :

- بلغ عدد المشاركين من الطلاب في ورشة العمل (٧٥) طالباً و(٧٨) طالبة من مختلف كليات الجامعة، وأقيمت الورشة في مقر الجامعة القديم، وكان الهدف من الورشة التعرف على أبرز نقاط القوة ونقاط الضعف من وجهة نظر طلاب الجامعة، إضافة إلى رصد تطلعاتهم ومقترحاتهم حيال مستقبل الجامعة، وسبل الارتقاء بمستواها.

ورشتنا عمل الخريجين والخريجات :

- شارك في هذه الورشة (٩٩) خريجاً وخريجة، وأقيمت الورشة في مقر الجامعة القديم، وكانت نتائجها بمثابة تغذية راجعة للجامعة أفادت في تبين جوانب التميز والقوة، وجوانب الضعف، ومعرفة مرئيات المشاركين والمشاركات حيال معالجتها.

- وقد أظهرت خلاصات التحليل البيئي الناتجة عن ورش العمل لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب والخريجين أن الجامعة تمتلك كثيراً من نقاط القوة ، والفرص التي تمكنها من التميز في أداء دورها . وعلى الجانب الآخر تعاني الجامعة من جوانب ضعف وتحديات ناشئة عن أسباب متنوعة .
- ويوضح الجدولان (١.٢) ، (٢.٢) أبرز خلاصات نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة ، والتي ستكون قاعدة أساسية لتحديد القضايا التي ستمثل التحديات المستقبلية للجامعة ، وتحديد ملامح الفجوة ، ومن ثم رسم سيناريوهات المستقبل .

جدول (١-٢)

أبرز نتائج تحليل البيئة الداخلية

نقاط الضعف	نقاط القوة
(١) حادثة نشأة الجامعة .	(١) الانتشار الجغرافي الواسع للجامعة (وهي تماثل بذلك كثيراً من الجامعات المرجعية التي تركز على تخصصات معينة في أحد المراكز حسب احتياجات المنطقة، بينما تركز على تخصصات أخرى في مركز آخر بما يدعم الرؤية التكاملية لخطة الجامعة) .
(٢) نقص خبرات الموارد البشرية بالجامعة، الأمر الذي يزيد من الأعباء الملقاة على عاتق قياداتها .	(٢) تغيير مسمى الجامعة من جامعة الخرج إلى جامعة سلمان بن عبد العزيز.
(٣) القصور في ربط المناهج التعليمية باحتياجات سوق العمل .	(٣) زيادة إقبال الطلاب على الجامعة .
(٤) تدني مستوى أداء الطلاب التعليمي خاصة في الرياضيات والعلوم، وكذا ضعف مستواهم في اللغة الإنجليزية .	(٤) تنوع البرامج الأكاديمية .
(٥) عدم وجود مكتبة مركزية توفر احتياجات الطلاب من مصادر التعلم .	(٥) توافر موارد مالية حكومية كافية في الوقت الراهن .
(٦) قصور تجهيزات المعامل الطلابية .	(٦) توافر البنية التحتية الأساسية في مركز الجامعة .
(٧) ضعف البنية التحتية لمعامل البحوث والدراسات العليا .	(٧) توافر القيادات الشابة، وحماسها .
(٨) قلة الميزانية المرصودة للبحث العلمي .	(٨) امتلاك الجامعة لمساحات من الأراضي تمكنها من التوسع المستقبلي لفروعها .
(٩) تواضع الخدمات المقدمة لرعاية الطلاب .	(٩) التحسن المطرد لسمعة الجامعة، وتزايد ثقة المجتمع بها .
(١٠) قصور الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الجامعة .	(١٠) حماس أعضاء هيئة التدريس والطلاب لتطوير الجامعة والمشاركة في أنشطة تنافسية تسهم في تقدمها .

جدول (٢-٢)

أبرز نتائج تحليل البيئة الخارجية

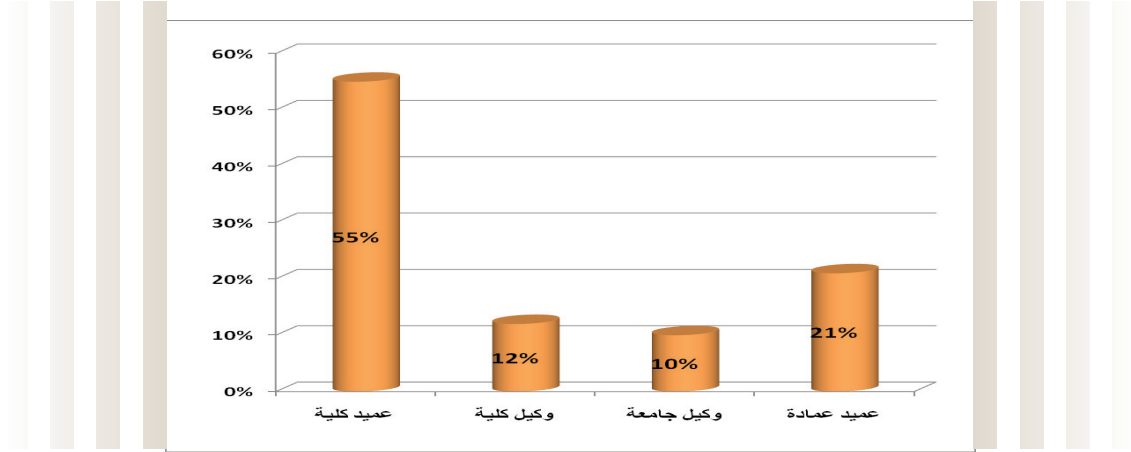
التحديات	الفرص
(١) تنافس الجامعات الوطنية في استقطاب الطلاب المتفوقين.	(١) تزايد الدعم المجتمعي للجامعة.
(٢) صعوبة استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين في بعض التخصصات العلمية.	(٢) رغبة كثير من أعضاء هيئة التدريس السعوديين للعمل بالجامعة.
(٣) وجود حوافز مادية مغرية في القطاع الخاص لاستقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس.	(٣) وجود برنامج الملك عبد الله للابتعاث كرافد لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس.
(٤) الاضطرابات العالمية في أسعار النفط، الأمر الذي قد يؤثر على الموازنة مستقبلاً.	(٤) رغبة عدد كبير من منسوبي الجامعة في مواصلة دراساتهم العليا.
(٥) التوجه نحو فصل فروع الجامعة برغم حداثة نشأتها، الأمر الذي يضعف من قدراتها وإنتاجيتها الأكاديمية.	(٥) قرب موقع الجامعة من العاصمة (الرياض)، الأمر الذي يوفر فرصاً جوائز تميز واستفادة متعددة.
(٦) تباعد المسافات بين مقرات الجامعة في المحافظات.	(٦) تركيز عدد من الشركات ومؤسسات الأعمال في المحافظات التي تخدمها الجامعة.
(٧) زيادة أعداد الطالبات مقارنة بأعداد الطلاب، وأثر ذلك على الإمكانيات المادية والبشرية للجامعة، وفرص العمل المتاحة للخريجات.	(٧) المناخ الإيجابي السائد الذي يمكن الجامعة من استقطاب داعمين لكراسي البحث.
(٨) إقامة بعض منسوبي الجامعة بمدينة الرياض لتوافر خدمات لا تتوافر في المحافظات التي تقع فيها الجامعة.	(٨) توجه المجتمع وأصحاب الأعمال لدعم صناديق أوقاف الجامعات.
(٩) تزايد الضغوط لقبول أعداد متزايدة من الطلاب في بعض التخصصات.	(٩) تزايد الموازنة الموجهة لقطاع التعليم بالمملكة.
(١٠) المنافسة مع الجامعات الوطنية العريقة للاستحواذ على مصادر التمويل الذاتي.	(١٠) رغبة أعضاء هيئة التدريس في البلدان العربية والإسلامية في العمل بالمملكة لوجود الحرمين الشريفين.

ثانياً- تحليل نتائج المقابلات وحلقات النقاش المركز :

قام الفريق التنفيذي لمشروع الخطة الاستراتيجية، بالتعاون مع الأطراف المعنية بالجامعة، بتنفيذ (٣٥) مقابلة داخلية وخارجية مع قيادات الجامعة، والقيادات التنفيذية في محافظة الخرج، كما تم تنفيذ حلقتي نقاش مركز مع قيادات إدارة التعليم العام، بالإضافة إلى (٢٧) حلقة نقاش مركز خاصة بالفريق الاستشاري، وذلك بهدف التعرف على التوجهات والتطلعات المستقبلية للجامعة من جهة، والتعرف على المعوقات والعقبات التي ينبغي تجاوزها لتحقيق تلك الطموحات من جهة أخرى، ويوضح الشكل (٤-٢) توزيع القيادات التي تمت مقابلتها بحسب المنصب الإداري، كما يوضح الشكل (٥-٢) توزيع القيادات بحسب الجنس.

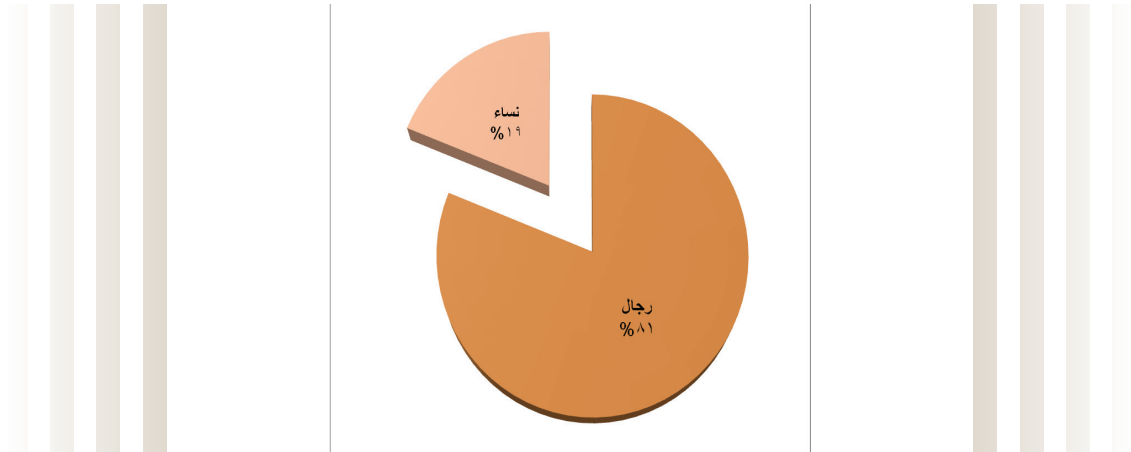
شكل رقم (٤-٢)

توزيع القيادات التي تم مقابلتها حسب المنصب الإداري



شكل رقم (٥-٢)

توزيع القيادات حسب الجنس



أهم نتائج المقابلات الشخصية:

قام فريق العمل بتفريغ المعلومات الناتجة عن المقابلات ، ودراستها ، ثم توزيعها على محورين أساسيين هما: (التوجهات والمعوقات) ، وكانت النتائج على النحو التالي:

أبرز التوجهات:

١. تنويع الموارد المالية للجامعة.
٢. البدء في إنشاء مقر الطالبات وتجهيزه .
٣. إنشاء مستشفى جامعي.
٤. تطوير كفايات أعضاء الهيئة التدريسية ، وأدائهم .
٥. جذب الطلاب الموهوبين والتميزين .
٦. التركيز على الدور الاجتماعي للطلاب.
٧. استحداث برامج وتخصصات دراسية جديدة تلائم سوق العمل.
٨. استخدام اللغة الإنجليزية في التدريس للتخصصات العلمية بالجامعة.
٩. الشراكة والتعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة.
١٠. التوأمة والتعاون مع جامعات محلية وإقليمية وعالمية متميزة.
١١. فصل الكليات البعيدة عن الخرج في هيكلية إدارية مستقلة عن الجامعة.
١٢. التريث في افتتاح برامج الدراسات العليا.
١٣. تشجيع البحث العلمي وإنشاء مراكز أبحاث نوعية.

أبرز المعوقات:

١. قلة أعضاء هيئة التدريس ، وصعوبة استقطاب المتميزين.
٢. عدم اكتمال البنية التحتية والمباني والمعامل والتجهيزات.
٣. عدم وجود سياسة واضحة لتنفيذ البرنامج التحضيري.
٤. محدودية صلاحيات العمداء.
٥. عدم قدرة المعيدات على مواصلة الدراسة.
٦. نقص الأنشطة والخدمات الطلابية.
٧. ضعف مهارات الطلاب في اللغة الإنجليزية ومهارات الاتصال.
٨. عدم وجود معامل لطلاب كلية طب الأسنان.
٩. ازدواجية التخصصات في الكليات القريبة.

أما فيما يتعلق بحلقات النقاش المركز مع قيادات إدارة التعليم العام ، فقد انتهت إلى عدد من التطلعات التي يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي :

١. استقطاب الطلاب المتميزين من التعليم العام وتبني الموهوبين منهم.
٢. تعزيز مهارات الخريجين والاهتمام بالجوانب العملية.
٣. مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تدريب طلاب التعليم العام.
٤. الاهتمام بالجودة.
٥. قيام الجامعة بإجراء بحوث موجهة لمشكلات التعليم العام.

٦. إنشاء تخصصات يحتاجها التعليم العام مثل رياض الأطفال والتأهيل التربوي.
٧. توفير بيئة تعليمية محفزة.
٨. توفير كادر أكاديمي مؤهل.
٩. التركيز على المعامل واستخدام التقنية في التعليم.
١٠. العناية بطلاب التربية الخاصة واستحداث برنامج للمعوقين.
١١. مشاركة إدارة التعليم في تحديد معايير القبول للتخصصات التربوية.
١٢. تشكيل فرق عمل مشتركة بين الجامعة وإدارة التعليم .
١٣. الاهتمام بأخلاقيات المهنة وتدريب مقررات التاريخ الوطني.
١٤. توفير مكتبة مركزية متكاملة.
١٥. تبادل الرأي بين الجامعة وإدارات التعليم فيما يتعلق بتقويم مخرجات التعليم العام من الطلاب ، وتقويم مخرجات الجامعة من المعلمين .
١٦. إيجاد مشروع شراكة بين الجامعة وعدة شركات للتغذية.
١٧. تقديم الجامعة دورات تدريبية لطلاب التعليم العام.

ثالثاً : استخلاص نتائج الدراسات الفنية الميدانية

تم إجراء سبع من الدراسات الفنية الميدانية لتوفير قدر من المعلومات الأساسية اللازمة لتحليل الوضع الراهن لها ، وفيما يلي نقدم نبذة موجزة عن هدف كل دراسة من هذه الدراسات ، وأهم ماتوصلت إليه .

(١) الطلاب ودورهم المأمول ورؤيتهم للجامعة

حاولت هذه الدراسة التوصل إلى حل للمشكلات المتعلقة بشؤون الطلاب وأساليب رعايتهم والخدمات المقدمة لهم ، وسعت إلى استحداث لوائح وأنظمة وقواعد تنفيذية موحدة لجميع الكليات في الجامعة تتعلق بتلك الجوانب. وقد رصدت الدراسة واقع الجوانب المشار إليها في جامعة سلمان بن عبد العزيز ، عن طريق قياس اتجاهات الطلاب والطالبات، في الكليات داخل محافظة الخرج وخارجها ، لمعرفة آرائهم حول تلك الجوانب، سواء عن طريق الاستبانات، أو عن طريق اللقاءات، لتتوصل في النهاية رصد موضوعي للواقع من وجهة نظر الطلاب، تنطلق منه إلى تحقيق المأمول . وقد قدمت الدراسة بالإضافة إلى رصد الواقع مجموعة من التوصيات، كما قدمت عدداً من مشروعات اللوائح المهمة هي :

- لائحة مقترحة للقبول والتسجيل والدراسة والاختبارات.
- لائحة مقترحة للإرشاد الأكاديمي.
- لائحة مقترحة للنشاط الطلابي والأنشطة غير الصفية بالجامعة.
- لائحة مقترحة للتأديب والعقوبات.
- لائحة مقترحة للمجالس الطلابية في كليات الجامعة.

(٢) الوضع الراهن لأعضاء هيئة التدريس

اهتمت هذه الدراسة باستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بعوامل التميز والمعوقات في الجامعة، وخلصت إلى أن من أهم عوامل جذب الكوادر المتميزة من أعضاء هيئة التدريس ما يلي :

المزايا المادية والحوافز مثل: حوافز الاستثناء وبدل الندرة وحوافز التميز .

مستوى الجامعة ومكانتها العلمية ، أو ما يُعرف بسمعة الجامعة ، والمتمثل في أنشطتها البحثية ، وما يتصل بذلك من إقامة المؤتمرات العلمية الدولية والإقليمية ، وامتلاك الجامعة لنظام متكامل من الخدمات المساندة خاصة المكتبات ومراكز البحوث والمعامل والخدمات الالكترونية.

المزايا الاجتماعية ومنها الخدمات الصحية والخدمات التعليمية التي تقدم لأبناء أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين مثل المدارس العالمية، وتوافر أماكن ومراكز اجتماعية مناسبة لأعضاء هيئة التدريس .

وقد قدمت الدراسة تصوراً عن برنامج لتبادل الزيارات من وإلى الجامعة موضحة أهداف البرنامج، وكيفية إدارته والتخطيط له، وكذلك أهمية تحديد معايير اختيار الجامعات لتبادل الزيارات معها ، وحددت مجالات التعاون المقترحة للبرنامج .

(٣) دراسة بيئة التعليم والتعلم

ركزت هذه الدراسة على وصف البيئة التعليمية القائمة في الجامعة واقتراح سبل تطويرها، وقد أوضحت الدراسة تزايد أعداد الطلاب في بعض البرامج بالكليات مثل كليات التربية، وهو ما يتطلب ضرورة توفير الأماكن والقاعات الدراسية لاستيعاب هؤلاء الطلاب ، وتوجيههم إلى التخصصات المختلفة التي يحتاجها سوق العمل . كذلك أوضحت الدراسة عدم توافر العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس في بعض التخصصات.

وبالنسبة للقاعات الدراسية، فقد أوضحت الدراسة عدم توافر قاعات اجتماعات وقاعات سيمينارات في العديد من الكليات ، فضلاً عن صغر حجم القاعات الدراسية في بعض الكليات مقارنة بأعداد الطلاب ، كما تحتاج العديد من القاعات الدراسية إلى صيانة لأجهزة التكييف وصيانة للمقاعد الدراسية .

وتشير الدراسة إلى عدم توافر معامل بحثية كافية، كما هو الحال في كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج (مبنى الأقسام العلمية للطالبات) وكلية المجتمع بالخرج، وكلية العلوم الطبية التطبيقية، كما أن الأجهزة الموجودة بمعامل الحاسبات تحتاج إلى تحديث وصيانة دورية.

وبشأن مصادر التعلم أوضحت الدراسة عدم وجود مكتبة في بعض الكليات ، كما أن بعض الكليات بحاجة إلى المزيد من الكتب والمراجع العلمية، فضلاً عن أن الكتب المتاحة ببعض الكليات لا تغطي كافة التخصصات، بالإضافة إلى عدم توافر مراجع أجنبية كافية في التخصصات المختلفة .

وقدمت الدراسة وصفاً للوضع الراهن للبرامج والخطط الدراسية في الجامعة ، حيث أشارت إلى عدم مواكبة برامج بعض الكليات لاحتياجات سوق العمل ، ومنها حاجة سوق العمل لتخصصي هندسة الطيران والاتصالات وهو غير متوافر في كلية الهندسة، إضافة إلى حاجة سوق العمل لتخصص الهندسة الزراعية ، وهو غير متوافر في برامج أي كلية بالرغم من أن الطبيعة الزراعية لمنطقة الخرج .

وقد أضافت الدراسة إلى ذلك عدم وجود اعتراف أجنبي ببرامج كليات الجامعة من هيئات أو جامعات أجنبية. هذا فضلاً عن عدم اتساق عدد الساعات في بعض البرامج مع طبيعة المقررات الدراسية. كذلك عدم تعديل أعضاء هيئة التدريس لتوصيف المقررات لبعض البرامج الدراسية طبقاً لأحدث المراجع العلمية حيث تقتصر الكليات على توصيفات قديمة غير متواكبة مع احتياجات سوق العمل .

وفي مجال طرائق التدريس المستخدمة ، لا يوجد وضوح كافٍ لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب بماهية طرائق التدريس وأهمية استخدامها في تحسين بيئة التعليم والتعلم ، حيث يقتصر العديد من أعضاء هيئة التدريس على التدريس المباشر الذي يعتمد على نقل الأفكار والمعلومات من الأستاذ للطالب دون مشاركة فعالة بينهما ، وقد لا يلجأ أعضاء هيئة التدريس بالجامعة إلى الاعتماد على طرائق التدريس المتقدمة مثل التعلم الذاتي والتعليم التعاوني . أما عن تحديد درجة الاستفادة من الخدمات الإلكترونية التعليمية ، فقد أوضحت الدراسة عدم توافر عدد كافٍ من نقاط الانترنت في بعض الكليات.

(٤) دراسة البحث العلمي وخدمة المجتمع

- ركزت الدراسة على البحث العلمي وخدمة المجتمع في الجامعة، وخلصت إلى جملة من النتائج من أبرزها ما يلي:
- ضعف ميزانية البحث العلمي والتسهيلات المقدمة لإنجازه، حيث تقدر الميزانية المخصصة للبحث العلمي للعام الحالي ١٤٣٢/١٤٣١هـ بجوالي ٠.٨٪ أي أقل من ١٪ من إجمالي ميزانية جامعة سلمان بن عبد العزيز.
- نصيب الطالب من ميزانية البحث العلمي ٢٠٠ ريال تقريباً. ونصيب كل أستاذ من ميزانية البحث العلمي ١٧, ١٨٢ ريال تقريباً (بتقسيم إجمالي الميزانية على إجمالي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. أي منهما على حدة).
- تأخذ البحوث التطبيقية التي تجريها الجامعة الشكل الفردي وليس إنتاجاً أو تطبيقاً .
- هناك عدم رضا من أعضاء هيئة التدريس لعدم توفر مقومات البحث العلمي في الجامعة، فأحياناً تجد أكثر من كلية تشترك في معمل واحد.
- يوجد نقص واضح في تسهيلات البحث العلمي والباحث، فنسبة ٥, ٥٩٪ ممن شملتهم الدراسة أوضحوا عدم توفر مستلزمات البحث العلمي للعضو ، ورأت نسبة ٣, ٥٣٪ أن الجامعة لا توفر التقنيات الحديثة لخدمة البحث العلمي.
- رغم أهمية المناخ الإيجابي الداعم للبحث العلمي إلا أن نسبة كبيرة من الأعضاء لا يرون إيجابية لهذا المناخ في دعم البحث العلمي.
- تعاني كليات الجامعة من نقص المكتبات وقواعد المعلومات المتوافرة مركزياً بالجامعة إلى حد ما ، حيث إن قواعد البيانات الإلكترونية التي يستمر الاشتراك فيها متاحة من قبل الجامعة وعددها (٦) قواعد بيانات ، أهمها الاشتراك مع المكتبة الوطنية.
- غير أن الدراسة أشارت إلى تعاون الجامعة مع عدد من الجامعات المحلية ومراكز البحوث العالمية، كما أشارت إلى وجود براءة اختراع واحدة تعالج مشكلة مهمة تختص بزراعة النخيل الذي تشتهر به محافظة الخرج وهي (حشرة سوسة النخيل) . أما بالنسبة لإسهام البحوث التي تجريها الجامعة في خدمة المجتمع، فإنها ترى ضعف هذه الإسهامات ، كما ترى أنها مبادرات فردية لأعضاء هيئة التدريس.

(ه) دراسة احتياجات سوق العمل ومخرجات الجامعة

استهدفت الدراسة تحديد الاحتياجات الفعلية لسوق العمل بمحافظة الخرج ومقارنتها بمخرجات الجامعة، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

ما هو الوضع الحالي لطلاب جامعة سلمان بن عبد العزيز بالنسبة إلى احتياج سوق العمل السعودي؟

كيف يمكن تحسين مكانة خريجي جامعة سلمان بن عبد العزيز في سوق العمل خلال السنوات العشر المقبلة؟

كيف يمكن تطوير جودة البرامج الأكاديمية وتحسين نوعية التخصصات الجامعية بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل؟

وقد أجابت الدراسة بشكل وافٍ عن تلك الأسئلة من خلال دراسة متطلبات سوق العمل ومخرجات الجامعة وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات اللازمة لتطوير البرامج الدراسية بالجامعة بما يتماشى مع التطورات العالمية من جهة، ومع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل المحلي والإقليمي من جهة أخرى.

(٦) دراسة البيئة المساندة

استهدفت هذه الدراسة الوقوف على وضع البيئة المساندة لحرم الجامعة. ورغم التطور المستمر في البيئة المساندة، وتقنيات المعلومات والاتصالات ودور ذلك في دعم وزيادة كفاءة العملية التعليمية والبحثية والأنشطة غير الصفية، إلا أن الزيادة المضطردة في قبول الطلبة والطالبات في جامعة سلمان بن عبد العزيز يمثل العبء الأكبر في المرحلة المقبلة؛ إذ إن مضاعفة أعداد الطلاب في الحرم الجامعي قد يحدث ضغطاً هائلاً على البنية التحتية وعلى مرافق الجامعة المختلفة. وينتج عن هذه الزيادة نقص في القدرة الاستيعابية للجامعة، وزيادة في أعداد هيئة التدريس والموظفين.

وفي ظل هذه المعطيات ركزت الدراسة على تقديم شرح متعمق لمفهوم البيئة المساندة التي من شأنها تدعيم وزيادة كفاءة العملية التعليمية والبحثية، والأنشطة غير الصفية، وتقنيات المعلومات والاتصالات في الجامعة.

واعتمدت دراسة البيئة المساندة على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بالبيانات الإحصائية المستقاة من المعلومات الفعلية للبيئة المساندة لكليات الجامعة. وركزت الدراسة على تحليل الوضع الراهن لتجهيزات البيئة المساندة بالجامعة من النواحي التنظيمية والفنية والتشغيلية وأنظمة الصيانة لمباني ومنشآت الحرم الجامعي والبنية التحتية لتقنيات المعلومات والاتصالات، والوقوف على نقاط القوة والضعف في البنية التحتية المساندة للحرم الجامعي. واعتمدت الدراسة في تحليلها على البيانات التي تم جمعها من كليات الجامعة في المركز الرئيس بالخرج والفروع: الدلم، الحوطة، الأفلاج، السليل و وادي الدواسر.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم تعريف البيئة المساندة للحرم الجامعي على أنها ”المنشآت والمباني والمكتبات والبنية التحتية والمساحات الخضراء ومواقف السيارات وطرق المواصلات داخل الحرم الجامعي، والمساحات الفضاء، وأماكن الترفيه، والمستشفيات الجامعية، والمدن الجامعية لإسكان الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين التي تقع ضمن نطاق الحرم الجامعي، فضلاً عن البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات وكل ما يوفر بيئة محفزة للعملية التعليمية والبحثية“.

(٧) دراسة الموارد المالية

هدفت الدراسة إلى تقدير التكلفة الحقيقية للطلاب التي تتحملها جامعة سلمان بن عبد العزيز، إضافة إلى تحليل الموارد المالية المتوافرة لجامعة سلمان بن عبد العزيز والوقوف على مدى كفايتها لاحتياجات الجامعة في السنوات العشر القادمة، وذلك مع تحديد أهم مجالات استثمار الموارد المتاحة في الجامعة، واقتراح الآليات التي يمكن من خلالها دعم الموارد المالية الذاتية للجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن: تكلفة الطالب الواحد في الجامعة بلغت ٢٠٧٢٥ ريالاً سنوياً، وذلك مقارنةً بمتوسط تكلفة الطالب في القطاع الخاص والتي بلغت ٥٢٦٦٧ ريالاً. وقد سجلت الكليات العلمية أعلى متوسط للتكلفة خاصة في كليتي الطب وطب الأسنان التي بلغت فيها نحو ٣, ١٨٣ ألف ريال، و٦, ١٧٦ ألف ريال على الترتيب. بينما سجلت كلية إدارة الأعمال بالخرج المتوسط الأعلى بين الكليات الإنسانية وصل إلى ٨, ٢٥ ألف ريال.

وبشكل عام تبين أن هناك سوءاً في توزيع الموارد المالية بين كليات الجامعة؛ وهذا التفاوت ناجم عن السياسات المالية التي تتبعها الجامعة في مجال تعيين أعضاء هيئة التدريس، وتركز عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بشكل لا يتناسب مع عدد الطلاب فيها، وندل على ذلك بكليات الطب وطب الأسنان، وكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالخرج.

دراسات استشراف المستقبل

اشتملت دراسات استشراف المستقبل مجالين أساسيين من الدراسات هما:

أولاً: دراسة تحديد مرتكزات الخطة الاستراتيجية.

ثانياً: دراسة المقارنة مع الجامعات المرجعية.

أولاً: دراسة تحديد مرتكزات الخطة الاستراتيجية

تم تحديد المرتكزات الرئيسية التي يمكن أن تستند إليها الخطة الاستراتيجية للجامعة منذ البداية، بغية إضفاء صبغة واقعية على مخرجات الخطة الاستراتيجية، وجعلها من الخطط القابلة للتنفيذ من خلال ضمان انسجامها، وعدم تعارض أهدافها ومبادراتها مع ما هو معمول به في المملكة من أنظمة وسياسات وخطط ذات صلة بشؤون التعليم العالي.

وتمثلت أبرز المرتكزات التي تم دراسة مضمونها، واعتبارها أساساً ترتكز عليه الخطة الاستراتيجية لجامعة سلمان بن عبد العزيز في التالي:

- النظام الأساسي للحكم في المملكة العربية السعودية.
- سياسة التعليم العالي للمملكة العربية السعودية.
- نظام مجلس التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
- الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (أفاق).
- نظام الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.
- الخطة الوطنية الشاملة للعلوم والتقنية.

- الخطة الوطنية للاتصالات وتقنية المعلومات.
- التعليم العالي في الخطة التاسعة لوزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية.

ثانياً: دراسات المقارنة مع الجامعات المرجعية

تتضمن عملية المقارنة المرجعية دراسة لبعض الجامعات المتميزة حيث يتم التعرف على خصائص هذه الجامعات وكيفية إنجازها لأنشطتها من أجل الاستفادة منها في وضع الخطط لتحسين الأداء في الجامعة.

ويتم من خلال المقارنة المرجعية استعراض تجارب بعض الجامعات الرائدة التي قطعت شوطاً كبيراً في الوصول إلى تطبيقات ناجحة في تطوير مختلف جوانب التعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع . وبهذا يمكن وضع خطة استراتيجية متطورة ومتميزة لجامعة سلمان بن عبدالعزيز . كما أن المقارنات المرجعية تساعد الجامعة على دخول دائرة المنافسة مع الجامعات الرائدة، من خلال التحسين والتطوير المستمرين .

وبناء على المناقشات التي تمت خلال اجتماع اللجنة التنفيذية للخطة الاستراتيجية لجامعة سلمان بن عبدالعزيز فقد تم تبني منهجية تحديد عدد من المتغيرات الرئيسة كأساس لعملية المقارنة بين الجامعة والجامعات الرائدة، ومن ثم تحديد الدروس المستفادة لتحسين ممارسات الجامعة وتطويرها. وقد تمثلت المتغيرات التي تم الاتفاق عليها فيما يلي:

التنوع: أي انتقاء الجامعات من قارات مختلفة، بحيث تحتوي جامعات أمريكية وأوروبية وآسيوية، كما تستند إلى فلسفات ومرجعيات مختلفة مثل الجامعات الإسلامية؛ والعربية والوطنية.

تحقيق وظائف الجامعة: أي شمولها للوظائف الثلاث الرئيسة: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

الجنس: أي اشتمالها على الجنسين، الذكور والإناث.

عدد الطلاب: ألا يقل عددهم عن (٢٠,٠٠٠) طالب وطالبة.

التخصصات الدراسية: تقديمها لبرامج تشمل التخصصات الصحية، والعلمية، والإنسانية.

مصادر التمويل: أي اعتمادها على مصادر حكومية بشكل رئيس مع بعض الموارد الذاتية.

مستويات البرامج : طرح برامج للبكالوريوس والدراسات العليا.

وبناء على المتغيرات السابقة؛ فقد تم ترشيح قائمة بعدد من الجامعات للاختيار من بينها ، وقد وقع الاختيار على ثمان جامعات كما هو موضح في الشكل (٦-٢) .

شكل (٦-٢)

بيان بالجامعات التي تم الاستفادة منها في المقارنات المرجعية



أما عن نتائج دراسات المقارنات المرجعية التي اهتمت باستقصاء خبرات الجامعات الأخرى، والسعي نحو الاستفادة من هذه الخبرات بصورة إيجابية، فقد خلصت المقارنات مع الجامعات المرجعية إلى عدد من النتائج أبرزها ما يلي:
يزداد أعداد الطلاب الأجانب في الجامعات المرجعية عن مثيلاتها بجامعة سلمان بن عبد العزيز ، كما يتضح من الجدول (١-٢).

جدول (١-٢)

أعداد الطلاب الأجانب في الجامعات المرجعية

اسم الجامعة	سلمان بن عبدالعزيز	القصيم	الملك سعود	الأردنية	الكويت	الإسلامية العالمية ماليزيا	سنغافورة الوطنية	برمنجهام	إنديانا بلمنجتون
عدد الطلاب الأجانب / ألف طالب	٢	٣	١٧	٧٩	١٢	١٠٠	٣٤٧	٩٥	١٧٤

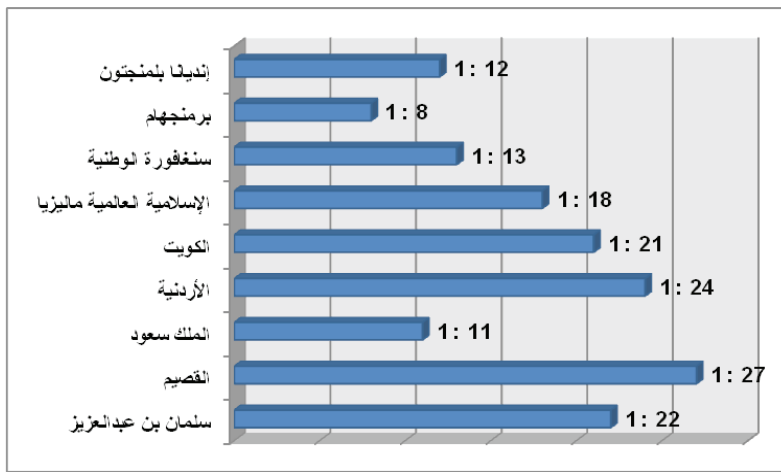
تسعى الجامعات المرجعية إلى اجتذاب الطلاب المتفوقين علميا خاصة في العلوم والرياضيات ، بينما تقدم بعض الجامعات منحاً وحوافز للمتميزين علميا ، ورياضياً .

تسعى الجامعات المرجعية لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين ، وتوفير مزايا مجزية للعمل على استبقائهم ، الأمر الذي يساهم في الارتقاء بمعايير جودة التعليم والتعلم والبحث العلمي. ويوضح الشكل (٢-٧) نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى أعداد الطلاب في الجامعات المرجعية .

حققت أغلب الجامعات المرجعية نجاحات عالمية في البحث العلمي ، كما يتضح من الشكل (٢-٨) الذي يبين عدد البحوث المحكمة المنشورة في الجامعات المرجعية .

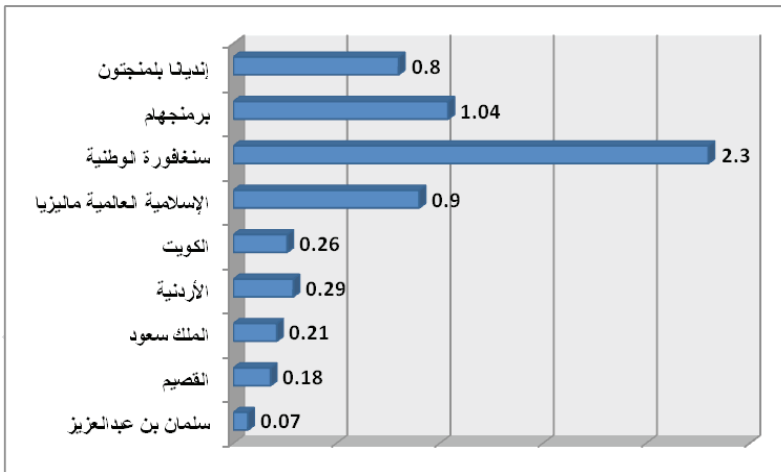
شكل (٢-٧)

نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى أعداد الطلاب في الجامعات المرجعية



شكل (٢-٨)

نسبة البحوث المحكمة المنشورة لعضو هيئة التدريس في الجامعات المرجعية سنوياً



الفصل الثالث

القضايا الأساسية

والسيناريوهات

المستقبلية

- تحديد القضايا الأساسية
- تحديد الفجوة وبناء السيناريوهات

نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية

اهتمت المنهجية المستخدمة في بناء الخطة الاستراتيجية بتشخيص الوضع الراهن، مستخدمة في ذلك أدوات مختلفة منها التعرف على تطلعات قيادات الجامعة والمجتمع من الشركاء الخارجيين، والمقابلات الداخلية والخارجية مع عدد من الأطراف المعنية، والتحليل البيئي من خلال ورش العمل التي أقيمت مع قطاعات واسعة شملت الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والخريجين، هذا فضلاً عن الدراسات الفنية التي أجرتها فرق متخصصة لصالح مشروع الخطة الاستراتيجية للجامعة، إضافة إلى تحليل البيانات والتقارير الخاصة بالجامعة.

أما فيما يتعلق باستشراف ملامح المستقبل، فقد تمت مقارنة ما تم التوصل إليه بالممارسات المتميزة التي استُخلصت من المستويات المرجعية المستقاة من دراسات المقارنة مع الجامعات المرجعية.

ومن جهة أخرى، فإن آراء الشخصيات المؤثرة ورجال الأعمال في المجتمع الذي تخدمه الجامعة، وطموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية قد أخذت بعين الاعتبار عند مقارنة الوضع الراهن بالمستقبل المأمول. وقد استُخدمت معطيات تشخيص الوضع الراهن واستشراف المستقبل لتحديد الفجوة، ومن ثم بناء السيناريوهات المستقبلية.

تحديد القضايا الأساسية :

أدى استخدام الطرق والأدوات السابقة، وما نتج عنها من بيانات ومعلومات إلى تحديد مجموعة من القضايا الأساسية التي تمثل محاور التركيز والاهتمام التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان لبناء الخطة الاستراتيجية للجامعة، وقد أمكن حصر هذه القضايا في عشر قضايا محورية هي:

١. رعاية الطلاب والخدمات المقدمة لهم .

٢. استقطاب أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم.

٣. بيئة التعليم والتعلم.

٤. التميز وتحسين الجودة.

٥. الخريجون واحتياجات سوق العمل.

٦. الدراسات العليا والبحث العلمي.

٧. البنية التحتية والبيئة المساندة.

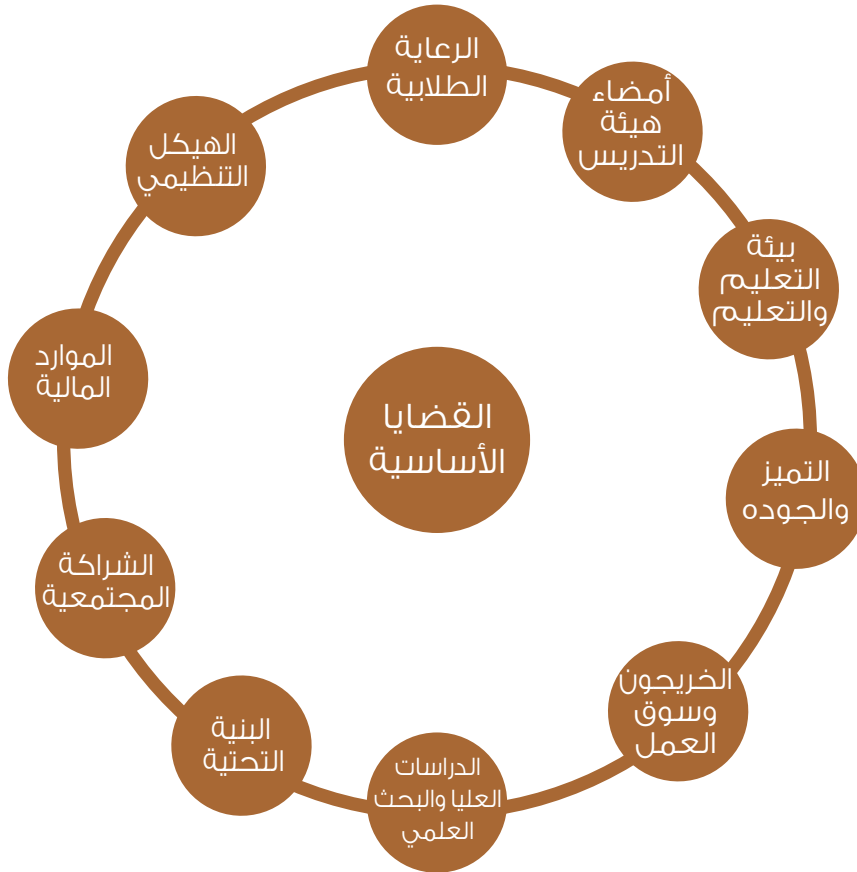
٨. الشراكة المجتمعية.

٩. تنمية الموارد الذاتية.

١٠. الهيكل التنظيمي.

شكل رقم (١-٣)

محاور التركيز والاهتمام التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان لبناء الخطة الإستراتيجية



أولاً: رعاية الطلاب والخدمات المقدمة لهم

استحوذت قضايا رعاية الطلاب والخدمات والأنشطة المتعلقة بهم كافة فعاليات تشخيص الوضع الراهن؛ فالطلاب هم المحور الأساس الذي تقوم عليه الجامعة، ويتوقف نجاح العملية التعليمية والبحثية على قدرة الجامعة في تأهيل الطالب تأهيلاً مناسباً، كما نجد أن الباحثين الأكفاء يشكلون امتداداً لأداء الجامعة لرسالتها نحو الطلاب.

وقد أوضح تحليل النتائج التفصيلية لورش العمل والدراسات الميدانية أن هناك مجموعة من القضايا الفرعية التي تتعلق برعاية الطلاب وقصور الخدمات المقدمة لهم، ومن أبرز هذه القضايا ما يلي:

- ضعف المستوى العلمي لطلاب المرحلة الثانوية المتحقين بالجامعة، الأمر الذي يؤثر بشكل رئيس على أدائهم خلال دراستهم الجامعية، فضلاً عن عدم التنسيق بين التعليم الجامعي والتعليم ما قبل الجامعي بهذا الشأن، الأمر الذي قد يفاقم من آثار ضعف مستوى مدخلات الجامعة على مخرجاتها .
- قلة أعداد الطلاب الأجانب المسجلين بالجامعة ، الأمر الذي يقلل من روح التنافس لدى الطلاب السعوديين.

- عدم وجود مراكز تهتم بالطلاب الموهوبين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم .
- قصور التركيز على الدور الاجتماعي للطلاب وقلة « النوادي الاجتماعية» التي تمكنهم من ممارسة أنشطتهم.
- عدم وجود مراكز خدمات أو مطاعم أو كافتيريات ، فضلاً عن ارتفاع الأسعار في المقاصف حالياً.
- ضعف أو انعدام آليات المشاركة الطلابية في إدارة الكليات.
- عدم وجود تقييم واضح لنظام القبول والتسجيل بالجامعة، فضلاً عن مشكلات البوابة الإلكترونية وصعوبة التواصل من خلالها.
- عدم وجود تقييم واضح للنظام الحالي للإرشاد الأكاديمي بالإضافة إلى عدم وجود لوائح واضحة للتأديب والعقوبات.
- الضعف الواضح للأنشطة غير الصفية، وعدم وجود لوائح كافية بشأنها.
- عدم وجود تصور واضح لدرجة الكفاءة الداخلية للخدمات التي تقدمها الجامعة لطلابها (البشرية، النظم الإرشادية، الإمكانيات المادية).
- حاجة الطلاب إلى سكن بمواصفات متميزة.

ثانياً: استقطاب أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم

يمثل أعضاء هيئة التدريس العمود الفقري للجامعة، فهم المحور الأساس لعمليات التعليم والبحث العلمي. وحرصاً من قيادات الجامعة على تهيئة البيئة المناسبة والجاذبة لأعضاء هيئة التدريس، تعمل جاهدة على بذل الجهود الساعية لتحقيق هذا الهدف .

وقد أوضح تحليل نتائج ورش العمل والمقابلات والدراسات الميدانية أن هناك مجموعة من القضايا الفرعية تحول دون قيام أعضاء هيئة التدريس بدورهم المأمول، وتقف حجر عثرة أمام استقطاب كوادر متميزة منهم، ومن أبرز هذه القضايا الفرعية ما يلي:

- ضعف فرص النمو العلمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس.
- الحاجة إلى بناء نظام متكامل من الحوافز التشجيعية والمزايا والمكافآت التي تمكن من استقطاب المتميزين من أصحاب الكفاءة والخبرة.
- النقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
- انعدام فرص تبادل الخبرات العلمية عالمياً ومحلياً.
- قصور الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس وأسرهم.
- ضعف الدعم الخاص لتشجيع البحث العلمي والتنمية المهنية.

ثالثاً: بيئة التعليم والتعلم

تعدّ بيئة التعليم والتعلم بمكوناتها المختلفة المسؤول الرئيس عن صقل شخصية الطلاب، وتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم . وتمثل هذه البيئة إحدى أهم القضايا التي تواجه الجامعة ، وذلك نتيجة لانتقادات الطلاب وعدم رضاهم عن جودة العملية التعليمية.

وقد برز مؤخراً أهمية الربط بين المقررات والبرامج الدراسية واحتياجات سوق العمل ؛ الأمر الذي أدى إلى مزيد من الضغط على البيئة التعليمية في الجامعة وغيرها من الجامعات السعودية، وذلك لتلبية توقعات الدولة والمجتمع في توافق مخرجات التعليم مع احتياجات سوق العمل ، الذي يُعد ركيزة أساسية في توجهات الجامعة نحو إعداد خطلتها الاستراتيجية.

ويمكننا القول بناءً على ما تقدم أن العقبات التي تعترض توفير بيئة تعليمية جاذبة بجامعة سلمان بن عبدالعزيز تتلخص فيما يلي:

- غياب الفلسفة التربوية الواضحة التي توجه التعليم والتعلم في الجامعة.
- عدم وجود هيكلية مناسبة للكليات والبرامج تضمن اتساق البرامج وعدم تكرارها من جهة، وغياب الإشراف الجيد على تنفيذ الخطط الدراسية وتقويم مخرجاتها من جهة أخرى.
- عدم توافر البيئة التفاعلية والتركيز على التلقين.
- عدم وجود مركز للتعليم والتعلم على مستوى الجامعة.
- ضبط آليات التقويم والاختبارات وربطها بمخرجات التعلم لتكون علمية وعادلة وشفافة.
- قصور مراكز التعليم الإلكتروني بالجامعة.
- عدم تكثيف اللغة الانجليزية من بداية المرحلة الجامعية.
- عدم وضوح توافق مواد الإعداد العام مع مواد التخصص.
- غياب المشاركة بين مؤسسات الجامعة ومؤسسات الأعمال في المجتمع.
- قلة استخدام طرق التدريس الحديثة مثل التعليم الذاتي، التعليم التعاوني.

رابعاً: التميز وتحسين الجودة

تزايد الوعي بأهمية الجودة في التعليم العالي ، منذ نهاية تسعينيات القرن الماضي ، عندما طالب كثير من العلماء الأوروبيين بتطوير مفهوم الجودة وتطبيقه في مؤسسات التعليم العالي ، ونادى كثير من العلماء بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، وهي امتداد لإدارة الجودة الاستراتيجية ، إلا أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقا وشمولية من إدارة الجودة الاستراتيجية.

وقد تبلورت إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية عامة تركز على الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية للمؤسسة في إشباع احتياجات العملاء ، وتحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك في إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع.

وقد تحول الاهتمام بالجودة إلى نظم وممارسات أكاديمية وإدارية، وأنشئت لذلك الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA)، ووضعت الهيئة معايير محددة للجودة، وأصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي تحقيق الاعتماد بشقيه المؤسسي والبرامجي، وذلك في ضوء الإطار الوطني للمؤهلات.

ويمكننا القول بناء على ما تقدم أن أهم القضايا الفرعية المتعلقة بمحور التميز وتحسين الجودة بجامعة سلمان بن عبدالعزيز تتلخص فيما يلي:

- الافتقار إلى نماذج وآليات التطوير المستمر للمناهج.
- عدم وجود خطط وبرامج أكاديمية معيارية.
- غياب الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي محلياً وعالمياً.
- مراجعة السياسات والإجراءات الإدارية المعمول بها حالياً بالجامعة.
- ضعف التطوير الإلكتروني الإداري والتعليمي.

خامساً: الخريجون واحتياجات سوق العمل

مع تزايد الاهتمام في الفترة الأخيرة بالاستثمار في العنصر البشري، باعتباره العنصر الأساس في سير أعمال أي منشأة لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف؛ فإن جامعة سلمان بن عبدالعزيز تحرص على تحسين مستوى خريجها حتى يستطيعوا المنافسة في سوق العمل في ظل المتغيرات العالمية والمستجدات المعاصرة مثل: ثورة المعلومات والاتصالات، وانضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية، ومتغيرات العولمة، وانفتاح الأسواق، والتجارة الإلكترونية، والتوجه نحو التخصص في ظل تنامي دور القطاع الخاص.

وبالنظر إلى التخصصات المتاحة حالياً في جامعة سلمان بن عبدالعزيز كمؤشر للعلاقة بين مخرجات الجامعة وسوق العمل نجد أن الغالبية العظمى من الطلاب يلتحقون بتخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك بسبب انخفاض درجاتهم في الثانوية العامة، وتحقيقاً لرغباتهم في دراسة تخصصات سهلة وذات متطلبات قليلة، مقارنة بالتخصصات العلمية والصحية التي تتطلب مجهوداً أكبر وسنوات أطول من الدراسة، مع أن سوق العمل في حاجة أكبر إلى التخصصات الطبية والعلمية والصيدلانية والهندسية.

وفي الخلاصة يتضح أن هناك عقبات متعددة أوردتها الأطراف المعنية فيما يتعلق بمواءمة مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل، أدت إلى وجود فارق كبير بين تطلعات قيادات الجامعة والأطراف المعنية الأخرى والوضع الراهن، الأمر الذي أدى إلى بروز عدد من القضايا الفرعية المتعلقة بمواءمة بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم ربط مخرجات الجامعة باحتياجات سوق العمل.
- عدم تنمية حركة الابتكار.
- الافتقار إلى دورات تنمي إبداع الطالبات.
- الحاجة لتخريج معلمين على قدر مقبول من الكفاءة.

- ضعف إتقان الخريج للغة الانجليزية.
- ضعف برامج التدريب العملي قبل التخرج.
- ضعف مهارات الخريج المتعلقة بالاتصال وحسن التعامل مع الآخرين .
- الحاجة إلى التأكيد على أهمية إلمام الخريجين بمهارات الحاسب الآلي .
- الحاجة إلى تعميق الثقافة العامة لدى الخريجين.
- ضرورة تنمية قدرة الخريج على تحمل المسؤولية.
- ضرورة تكوين مجالس استشارية متخصصة.
- ضرورة تمثيل القطاع الخاص والعام في مجالس الجامعة والكليات.
- ضرورة توفير وسائل للتأكد من تأهل الخريج.
- ضرورة التركيز على التخصصات الصحية والعلمية والتطبيقية.

سادساً: الدراسات العليا والبحث العلمي

- تمثل الدراسات العليا والبحث العلمي واحدة من أهم القضايا المستقبلية لجامعة سلمان بن عبد العزيز، إذ إنه لا يمكن إجراء البحث العلمي على قاعدة سليمة دونما وجود بنية تحتية، وبرامج وخطط للدراسات العليا، وتُعد عمادة الدراسات العليا هي المسؤولة بالتعاون مع الكليات والأقسام عن برامج الدراسات العليا التي تتطلب في غالبيتها إنجاز الطالب لمشروع بحثي كجزء من متطلبات التخرج لنيل درجة الماجستير أو الدكتوراه.
- وتدرك جامعة سلمان بن عبد العزيز بأن المهمة الأساسية التي تضطلع بها الدراسات العليا هي إعداد كوادر بشرية عالية التدريب لمنظومة البحث العلمي، فضلاً عن كونها قاعدة جيدة لإنتاج أعضاء هيئة تدريس أكفاء. وتتوقع عمادة الدراسات العليا بأن يكون هناك تناغم في البحث العلمي بين حاجة المجتمع والدعم المادي للمشاريع البحثية من قبل عمادة البحث العلمي التي تشجع مشاركة طلاب الدراسات العليا في المشاريع البحثية المدعومة لأعضاء هيئة التدريس، وتعطيها الأولوية في الدعم . وبهذا يمكن لجامعة سلمان بن عبد العزيز البدء بعدد قليل من برامج الدراسات العليا في الكليات التي خرجت عدداً مناسباً من الطلاب، كما يمكن لهذه البرامج أن تستقطب طلاب الدراسات العليا المتميزين من داخل المملكة، وذلك بهدف توفير قاعدة جيدة لإيجاد أعضاء هيئة التدريس، وبخاصة في التخصصات التي ليست بحاجة لبنية بحثية قوية أو معامل متخصصة.
- وبرغم رؤية الكثيرين من الأطراف المعنية بهذه القضية أهمية التريث في بدء الدراسات العليا باعتبارها لا تشكل أولوية عاجلة، غير أن الأطراف الداعمة لبدء الدراسات العليا في عدد محدود من المجالات مثل الماجستير في إدارة الأعمال، يرون أن ذلك قد يسهم في تعزيز قدرات الخريجين، وتلبية احتياجات سوق العمل في المنطقة، وعليه، فإن البدء في الدراسات العليا يتطلب المزيد من الدراسات التي تساعد على اتخاذ قرارات بهذا الشأن مثل:

- دراسة برامج الدراسات العليا المتخصصة والقادرة على المنافسة المحلية، التي تخدم حاجة البحث العلمي في المحافظات التي تغطيها الجامعة.
- دراسة كيفية استقطاب طلاب الدراسات العليا من ذوي الكفاءة والقدرات الذهنية العالية.
- دراسة البرامج ذات الصلة الوثيقة بخدمة المجتمع في الوقت الراهن ، وكيفية الربط بين بعض التخصصات لإيجاد التخصصات البينية **inter disciplinary** اللازمة لتوفير هذه البرامج .
- إقامة الشراكات الاستراتيجية الفاعلة في التعليم العالي على الصعيدين الوطني والعالمي.
- تعزيز البنية التحتية الإدارية لعمادة الدراسات العليا .

غير أن رؤية الأطراف المعنية اختلفت حول البحث العلمي ؛ حيث تتطلع جامعة سلمان بن عبدالعزيز إلى منظومة من البحث العلمي تبني على شراكات بحثية محلية وعالمية وتدعم البحوث الجماعية، شريطة أن يتم توفير الدعم المادي اللازم للبحوث والتركيز على مشروعات البحوث الجماعية، والعمل على بناء الشراكات البحثية المحلية والعالمية، فضلاً عن إنشاء مراكز أبحاث متميزة تتوافق مع معطيات محافظة الخرج .

ويأتي في مقدمة أولويات البحث العلمي توفير بنية بحثية متكاملة محفزة ، وتوفير سبل النشر في مجلات عالمية متميزة، وإنشاء كراسي للبحث العلمي، كذلك استقطاب ذوي الحاجات البحثية من قطاعات الصناعة والزراعة لتقديم الحلول البحثية التطبيقية التي يحتاجونها، كذلك وجود اتفاقيات وأنظمه وسياسات متجددة ومرنة للبحث العلمي، هذا فضلاً عن توفير الموارد المالية التي تعد عصب الحياة لبحث علمي متقدم.

سابعاً: البنية التحتية والبيئة المساندة

تعرف البيئة المساندة للحرم الجامعي على أنها « المنشآت، والمباني، والمكتبات، والبنية التحتية، والمساحات الخضراء، ومواقف السيارات، وطرق المواصلات داخل الحرم الجامعي، فضلاً عن المساحات الفضاء وأماكن الترفيه، والمستشفيات الجامعية، وإسكان الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين التي تقع ضمن نطاق الحرم الجامعي، إضافة إلى البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات، وقاعات الاستذكار الهادئ، وكل ما يوفر بيئة محفزة للعملية التعليمية والبحثية». وتبذل جامعة سلمان بن عبدالعزيز منذ إنشائها جهوداً كبيرة في بناء مدينة جامعية متكاملة من المنشآت التعليمية، والمساندة، بما في ذلك الوحدات التعليمية وإسكان أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين. وقد ظهرت البيئة المساندة والبنية التحتية كأحد أهم القضايا الأساسية من خلال تحليل تطلعات قيادات الجامعة وتطلعات المجتمع.

وتمثل الزيادة المضطردة في قبول الطلاب والطالبات في الجامعة العبء الأكبر في المرحلة المقبلة، إذ إن مضاعفة أعداد الطلاب في الحرم الجامعي قد يحدث ضغطاً هائلاً على البيئة المساندة وخاصة البنية التحتية، وعلى مرافق الجامعة المختلفة، وينتج عن هذه الزيادة نقص في القدرة الاستيعابية للجامعة وزيادة في أعداد هيئة التدريس والموظفين. ونقدم فيما يلي عرضاً لأهم القضايا المتعلقة بمحور البيئة المساندة والبنية التحتية لكليات الجامعة في مركز الجامعة وفروعها بالدمم، والحوطة، والأفلاج والسليل ووادي الدواسر :

- اعتماد الجامعة حالياً على المباني المستأجرة بشكل كبير، فضلاً عن أن هناك كليات بالجامعة ليس لها مقرات

خاصة بها وتقوم العملية التعليمية فيها على كليات أخرى ، بالإضافة إلى سوء حالة معظم المباني وقدمها خارج المقر الرئيس للجامعة.

- قلة عدد القاعات الذكية بالجامعة وبكلياتها المختلفة؛ حيث بلغ عدد هذه القاعات (٩٢) قاعة ذكية تخدم كل الطلاب والطالبات في مختلف الكليات، الأمر الذي يشير إلى معدل : قاعة واحدة لكل (٢٥٠) طالباً تقريباً.
- قلة وجود القاعات الدراسية والمعامل المجهزة بالتقنية الحديثة، فضلاً عن نقص الأدوات المخبرية.
- كثرة أعطال الأجهزة والدوائر التلفزيونية .
- عدم توفر الاتصال بالإنترنت في بعض الكليات.
- عدم توفير سكن للطلاب مع أن معظم الطلاب من خارج محافظة الخرج.
- عدم توافر خدمات التصوير في كليات الجامعة .
- الافتقار إلى مراكز خدمات أو مطاعم أو كافتيريات في بعض الكليات .
- عدم توفير خدمات مهمة للطلاب مثل آلات الصراف الآلية.
- عدم توفير مقاعد وقاعات تدريسية ذات أجهزة تعليمية حديثة تتناسب مع أعداد الطلاب .
- عدم وجود مكتبات وأماكن للأنشطة الرياضية والثقافية .
- عدم توفير مواقف للسيارات .
- بوجه عام، هناك عدم رضا لدى منسوبي الجامعة عن خدمات البيئة المساندة ، وقد يفاقم من هذه المشكلة عدم وجود إدارة مسؤولة عن الصيانة بمعظم الكليات .

ثامناً: الشراكة المجتمعية

يضع مجتمع الخرج آمالاً عريضة على جامعتهم وامتدادها في المحافظات الأربع الأخرى، وينظر إليها كمنازة تشع العلم والمعرفة لتضيء جوانب الحياة في المجتمع وتلبي حاجاته المختلفة، الأمر الذي انعكس على تطلعات قيادات الجامعة المتعلقة بمحور الشراكة المجتمعية.

بناء على ماسبق ، يمكن القول بأن الشراكة المجتمعية تعاني الكثير من المشكلات وأوجه القصور التي نوردتها فيما يلي:

- ضعف تفاعل المجتمع مع الجامعة وتخصصاتها نتيجة لعدم وجود آليات واضحة للتواصل مع المجتمع الخارجي، إضافة إلى ضعف جسور التواصل بين الجامعة والجامعات ذات الخبرة والعراقة.
- قصور الأنشطة الموجهة للتواصل مع المجتمع مثل إقامة الدورات والندوات والمعارض، إضافة إلى ضعف تفعيل البرامج المتنوعة لدعم نشاطات الجامعة مع المجتمع والتي تخدم سوق العمل وترفع مستوى الوعي بين شرائح المجتمع.
- ضعف مبادرات الجامعة لإقامة الندوات التوعوية ، ومد جسور الصلة بين الجامعة ومجتمع العمل والمهن المختلفة،

إضافة للمجتمع بمفهومه التقليدي ، فضلاً عن قصور الخدمات المقدمة للمجتمع كالخدمات الطبية، وتوظيف التقنيات العلمية في المناشط الاجتماعية والاقتصادية المختلفة.

تاسعاً: تنمية الموارد المالية

تتطلع جامعة سلمان بن عبدالعزيز إلى أهمية تنويع مصادر الدخل المتاحة لديها ، وتعزيز هذه المصادر وذلك بما يتناسب مع الأهداف والطموحات الكبيرة الملقاة على عاتقها.

ويمكن تلخيص أهم القضايا الفرعية المؤثرة في قضية تنمية الموارد المالية الذاتية فيما يلي :

- ميول القطاع الخاص إلى العمل وفق أسس الربحية والعائد المالي المرتفع.
- ضعف الحوافز التشجيعية التي يحصل عليها القطاع الخاص مقابل عملية التمويل .
- ضعف الإعلام في توضيح أهمية إسهام القطاع الخاص في عملية التعليم والمجالات التي يمكن له أن يشارك فيها.
- ضعف التنسيق بين القطاع الخاص والإدارات الجامعية في مجال تمويل التعليم.
- عدم وجود الأنظمة المشجعة واللوائح المعنية بإسهام القطاع الخاص في التمويل الجامعي.

عاشراً: الهيكل التنظيمي

تمثل صناعة القرار إحدى أهم القضايا التي تواجه الجامعات ؛ ولأن جامعة سلمان بن عبدالعزيز تسعى إلى التميز ؛ فإن عليها الإجابة عن الأسئلة المحورية التالية:

١. ما النموذج الإداري الأكثر ملاءمة لجامعة سلمان بن عبدالعزيز؟
٢. ما القضايا التي تواجهها جامعة سلمان بن عبدالعزيز لتنظيم بيئتها الإدارية؟
٣. كيف يمكن الوصول إلى نموذج إداري داعم؟

ومما سبق يتضح أن أهم القضايا الفرعية المؤثرة في قضية الهيكل التنظيمي هي:

- عدم وجود الفلسفة التربوية التي توفر القاعدة الفكرية لتمكين الجامعة من بناء نموذج لهيكله وحداتها الإدارية (الكليات والأقسام) ، ووحداتها الأكاديمية (البرامج والخطط الدراسية) على أسس رصينة.
- عدم التناسق في كلية العلوم من حيث الجمع بين الجوانب الإنسانية والعلمية والقانونية في كلية واحدة.
- الحاجة إلى تنظيم إداري ينسق برنامجاً انتقالياً موازياً ومجانياً في الفترة المسائية.
- ازدواجية التخصصات في بعض الأحيان.
- الحاجة إلى إعادة هيكلة التخصصات بشكل عام.

تحديد الفجوة وبناء السيناريوهات

يمكن تعريف الفجوة على أنها «الفرق بين الوضع الراهن للجامعة والوضع المرغوب الوصول إليه»، وعلى ذلك هناك بعدان أساسيان يسهمان بقوة في تحديد الفجوة ، وهذان البعدان هما:

١. الوضع الراهن وقدرات الجامعة حالياً.

١. طموحات منسوبي الجامعة والأطراف المعنية، وتطلعاتهم المستقبلية.

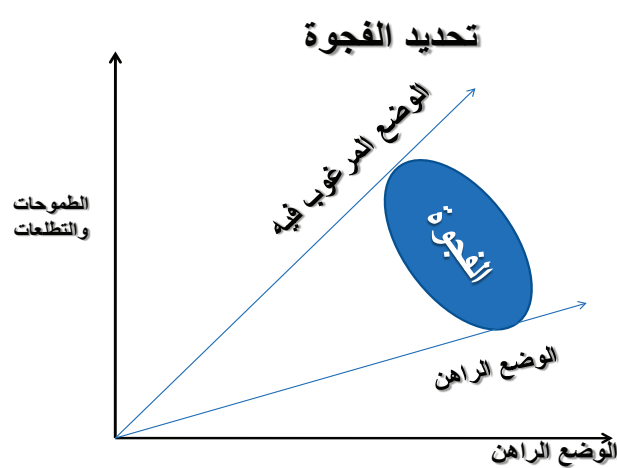
أما السيناريو ، فيمكن تعريفه بأنه « وصف لوضع مستقبلي ترغب الجامعة فيه ، له معالم محددة وآليات تؤدي إليه تنطلق من الوضع الراهن ».

وتمثل عملية بناء السيناريوهات المستقبلية المتوقعة إحدى أهم الأدوات العلمية المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، وهي محاولة لتصور وفهم ما يمكن أن يحصل خلال المدة المحددة للخطة الاستراتيجية. وتعد السيناريوهات بمثابة فرضيات مستقبلية مبنية على العوامل المؤثرة في المستقبل ، والتي يمكن استشرافها من خلال تشخيص الوضع الراهن وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، مقارنة بما أمكن التوصل إليه من ممارسات مثلى من واقع دراسة الجامعات المرجعية ، فضلاً عن توجهات إدارة الجامعة.

وتقدم السيناريوهات استشرافاً للمستقبل بشكل علمي ومنهجي ، حيث تدرس القضايا الأساسية المؤثرة على الجامعة من خلال تحليل واف لنتائج تشخيص الوضع الراهن ، مع الأخذ في الحسبان معطياتها والعوامل المؤثرة فيها، وصولاً إلى تصور مستقبلي لها. كما تساعد السيناريوهات على رؤية المشاهد المستقبلية التي تعين على تفهم الاحتمالات الممكنة ، التي يمكن أخذها في الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات المستقبلية.

شكل (٣-٢)

كيفية تحديد الفجوة



ولبناء نموذج السيناريوهات المستقبلية لجامعة سلمان بن عبد العزيز ، تم اتباع خطوات منهجية متتالية كما هو موضح في الشكل رقم (٣-٣) ، حيث تمت الاستفادة من دراسات تشخيص الوضع الراهن ، ودراسات المقارنة مع الجامعات المرجعية لإجراء عصف ذهني ، وورش نقاش مركز لدراسة معطيات هذه الدراسات ، وماتم الانتهاء إليه من قضايا استراتيجية أساسية ينبغي التركيز عليها ، وتتصف السيناريوهات المقدمة بعدة خصائص منها:

- انطلقت من تشخيص الوضع الراهن ، واعتمدت كتابتها على جهد وتخيل للمشاهد المستقبلية.
- استندت على منهج علمي دقيق للوصول إلى الحقائق.
- بُنيت على إيجاد حلول منطقية للقضايا الأساسية.
- تم بناء عدد (٢) سيناريو لكل قضية.
- اعتمد بناء السيناريوهات على مشاركة أكبر عدد من الخبراء والمستشارين.
- اتسمت السيناريوهات المطروحة بقابليتها للتنفيذ والتقييم.

شكل رقم (٣-٣)

منهجية بناء نموذج السيناريوهات



الاحتمالات المستخدمة لبناء السيناريوهات:

بعد دراسة البيانات والمعلومات، وكذلك الاطلاع على العوامل العالمية والمحلية المؤثرة في الجامعات، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة ، تم التوصل إلى عدد من الاحتمالات نوجزها فيما يلي:

الاحتمال الأول: يعتمد على تعزيز نقاط القوة **Strengths** والتي تكشف من خلال تشخيص الوضع الراهن ، مقابل الاستفادة من الفرص **Opportunities** المتاحة ويشار إليه لاحقاً بالرمز **SO**.

الاحتمال الثاني: يعتمد بالأساس على الاستفادة من الفرص **Opportunities** المتاحة لتقليل التحديات **Threats** ، والتغلب على نقاط الضعف **Weaknesses** التي تواجه الجامعة؛ ويرمز له لاحقاً **SWT**.

وفى كل الاحتمالات تمت الاستفادة من نتائج المقارنات المرجعية والممارسات المثلى التي تناولتها الاستراتيجية ، ومن هذه النتائج :

١. أعداد الطلاب والخدمات المقدمة لهم.
٢. نسبة الأساتذة إلى الطلاب.
٣. نسبة الطلاب الأجانب.
٤. البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية.

٥. توافر الموارد المالية.
٦. جودة مصادر التعلم والمختبرات التدريسية.
٧. الشراكات الأكاديمية والتوأمة مع الجامعات العالمية.
٨. البنية التحتية للجامعة.
٩. توافر مراكز ومختبرات وميزانيات للبحث العلمي .
١٠. برامج الدراسات العليا.
١١. متطلبات المجتمع المحلي البحثية.

السيناريوهات المستقبلية:

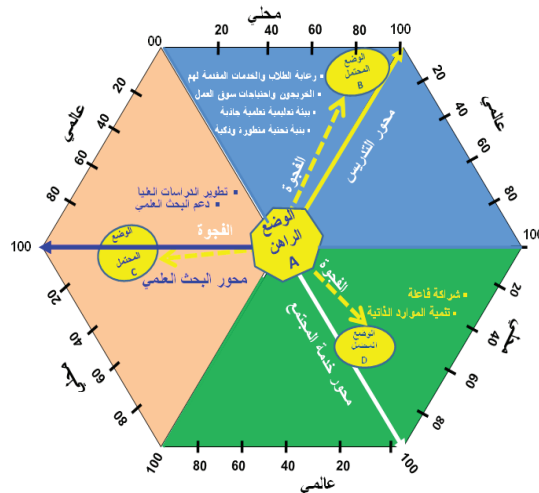
في ضوء ما سبق ، أمكن تبني عدد من السيناريوهات الاستراتيجية المحتملة ، التي يمكن أن تسهم بشكل فاعل في إيجاد حلول جذرية للقضايا الأساسية التي تواجه جامعة سلمان بن عبد العزيز ، وهذه السيناريوهات يمكن إجمالها في مسارين رئيسين كما يلي:

السيناريو الأول: يركز على تعزيز نقاط القوة مقابل الاستفادة من الفرص المتاحة وهو ما يشار إليه بالرمز SO السيناريو الثاني: يركز على الاستفادة من الفرص المتاحة للتغلب على نقاط الضعف والتحديات التي تواجه الجامعة ، وفي هذا الإطار يمكن الاستفادة من الدعم الموجه للخطة الاستراتيجية والدعم الحكومي والمجتمعي كفرصة حقيقية يمكن الاستفادة منها . ويوضح الشكل رقم (٣-٤) السيناريوهات المستقبلية لجامعة سلمان بن عبد العزيز .

وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام هنا منصب على توجه الجامعة الأساس ، بمعنى أن الجامعة في حالة تركيز على التدريس، وهي تمارس في الوقت ذاته مهام البحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع إمكان تطبيق السيناريوهات بفاعلية لإيجاد حلول إبداعية للقضايا التي تؤثر على توجه الجامعة الأساسي.

شكل رقم (٣-٤)

السيناريوهات المستقبلية لمجالات التركيز لجامعة سلمان بن عبد العزيز



الفصل الرابع

وثيقة الاستراتيجية

- الرؤية
- الرسالة
- القيم المحورية
- الأهداف الاستراتيجية
- الخطة التنفيذية
- الأولويات ومجالات النجاح المفتاحية

الرؤية:

جامعة متميزة في التعليم والشراكة المجتمعية.

الرسالة:

تعمل الجامعة على تأهيل الخريجين القادرين على المنافسة ، وذلك من خلال توفير التعليم الذي يتفق مع المعايير العالمية، في بيئة أكاديمية بحثية ذات موارد بشرية متميزة، وشراكة مجتمعية فاعلة، ونظام إداري داعم.

القيم المحورية:

اشتقت اللجنة التنفيذية للمشروع أربع قيم رئيسة مستمدة من هدي الإسلام الحنيف، وتشكل هذه القيم القاعدة التي تستند إليها الجامعة في أدائها، والإطار الذي يحكم أخلاقيات التعامل بين منسوبيها من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين.

والقيم التي تتبناها جامعة سلمان بن عبد العزيز هي: الإتقان، والعدالة والنزاهة، والعمل بروح الفريق، والشفافية والمساءلة، وفيما يلي تعريف لكل من هذه القيم:

١. الإتقان: ويعني مراقبة الله في كل عمل، ثم الالتزام بمعايير الجودة، والسعي إلى التميز والتطوير المستمر.
٢. العدالة والنزاهة : وتعني معاملة جميع منسوبي الجامعة وفق معايير واحدة، دون تحيز، أو تمييز أو محاباة.
٣. العمل بروح الفريق: ويعني بث الروح الجماعية للإنجاز، وتشجيع التعاون بين الأفراد والجماعات لتحقيق المهام والأهداف.
٤. الشفافية والمساءلة: وتعني توثيق تقارير أداء الجامعة، وتوجهاتها، ونشرها بمصداقية، والإجابة عن كافة الاستفسارات المتعلقة بشأنها دون تأجيل.

الأهداف الاستراتيجية:

تم تحديد عشرة أهداف استراتيجية رئيسة، تعكس القضايا العشر التي تمخضت عن دراسات تشخيص الوضع الراهن والمقارنات المرجعية وهذه الأهداف الاستراتيجية هي:

١. رعاية الطلاب وتطوير قدراتهم.
٢. استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين والمحافظة عليهم .
٣. تطوير التعليم وتوفير بيئة تعلم جاذبة.
٤. التطوير المستمر وتعزيز تطبيقات الجودة .
٥. خدمة الخريجين والتفاعل مع سوق العمل.
٦. استكمال تأسيس البنية التحتية للدراسات العليا والبحث العلمي.
٧. استكمال تأسيس البنية التحتية للجامعة.

٨. بناء شراكة فاعلة محلياً وعالمياً.

٩. تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة.

١٠. تطوير نظام إداري داعم.

وقد تم صياغة عدد من الأهداف التنفيذية لكل هدف استراتيجي، كما تم صياغة عدد من المبادرات والمشروعات اللازمة لتحقيق الأهداف التنفيذية للخطة الاستراتيجية خلال عشر سنوات. وفيما يلي عرض للأهداف التنفيذية الخاصة بكل هدف استراتيجي:

الهدف الاستراتيجي الأول: رعاية الطلاب وتطوير قدراتهم ، ويتضمن الأهداف التنفيذية التالية:

١.١ بناء برنامج متميز للسنة التحضيرية.

٢.١ إنشاء مركز لاكتشاف الموهوبين ورعاية الإبداع.

٣.١ إنشاء مركز للإرشاد الأكاديمي والتوجيه النفسي والاجتماعي.

٤.١ دعم الأنشطة غير الصفية ومراكز خدمات الطلاب.

٥.١ إنشاء نظام متميز للقبول واستقطاب الطلاب المتميزين.

الهدف الاستراتيجي الثاني: استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين والمحافظة عليهم ، ويتضمن الأهداف التنفيذية التالية:

١.٢ استحداث آليات لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين.

٢.٢ إنشاء برنامج لتحفيز أعضاء هيئة التدريس، وتطوير كفاياتهم.

٣.٢ إنشاء برنامج تبادل الأساتذة مع الجامعات المتميزة محلياً ودولياً.

الهدف الاستراتيجي الثالث : تطوير التعليم وتوفير بيئة تعلم جاذبة ، ويتضمن الأهداف التنفيذية التالية:

١.٣ تطوير البرامج الأكاديمية بما يفي بمتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي.

٢.٣ إنشاء مركز تطوير التعليم الجامعي.

٣.٣ تطوير برامج وتقنيات التعليم الإلكتروني.

٤.٣ تطوير برامج التعليم عن بعد.

الهدف الاستراتيجي الرابع: التطوير المستمر وتعزيز تطبيقات الجودة ، ويتضمن الأهداف التنفيذية التالية:

١.٤ تطوير أنظمة ضمان الجودة.

٢.٤ استحداث نظم لقياس الأداء الجامعي.

٣.٤ الحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي.

٤.٤ استحداث برامج لتحفيز التميز وتشجيع المتميزين.

الهدف الاستراتيجي الخامس: خدمة الخريجين والتفاعل مع سوق العمل ، ويتضمن الأهداف التنفيذية التالية:

١.٥ استحداث آليات لتطوير القدرات التنافسية للخريجين.

- ٢.٥ تطوير الشراكة مع سوق العمل ، ودعم تواصل الخريجين مع الجامعة.
- الهدف الاستراتيجي السادس: استكمال تأسيس البنية التحتية للدراسات العليا والبحث العلمي ، ويتضمن الأهداف التنفيذية التالية:
- ١.٦ تأسيس البنية التحتية للبحث العلمي، واستحداث البرامج الداعمة لتطويرها.
- ٢.٦ استحداث برامج الدراسات العليا وتطويرها .
- ٣.٦ إنشاء مكتبة مركزية متطورة، ودعم مراكز مصادر التعلم في وحدات الجامعة.
- الهدف الاستراتيجي السابع: استكمال تأسيس البنية التحتية للجامعة ، ويتضمن الأهداف التنفيذية التالية:
- ١.٧ تطوير المنشآت الأكاديمية والخدمية للجامعة.
- ٢.٧ تطوير البيئة المكانية للحرم الجامعي (Landscaping).
- ٣.٧ إنشاء مباني مؤقتة لمواجهة التوسع في حاجات الجامعة.
- ٤.٧ دراسة تشغيل المرافق القائمة، وتأمينها، وصيانتها بكفاءة وفعالية.
- ٥.٧ تأسيس مدينة جامعية إلكترونية.
- ٦.٧ الربط الشبكي لفروع الجامعة ومقراتها.
- الهدف الاستراتيجي الثامن: بناء شراكة فاعلة محلياً وعالمياً ، ويتضمن الأهداف التنفيذية التالية:
- ١.٨ توثيق روابط التواصل مع مؤسسات المجتمع.
- ٢.٨ بناء شراكات وعلاقات مع الهيئات والمؤسسات المحلية العالمية .
- ٣.٨ نشر ثقافة العمل التطوعي لدى منسوبي الجامعة.
- الهدف الاستراتيجي التاسع: تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة ، ويتضمن الأهداف التنفيذية التالية:
- ١.٩ إنشاء صندوق أوقاف الجامعة.
- ٢.٩ إنشاء نظام لتأسيس مشروعات استثمارية بالجامعة.
- ٣.٩ تطوير مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر.
- ٤.٩ إنشاء نظام لتسويق خبرات الجامعة واستثمار مرافقها.
- الهدف الاستراتيجي العاشر: تطوير نظام إداري داعم ، ويتضمن الأهداف التنفيذية التالية:
- ١.١٠ صياغة الفلسفة التربوية للجامعة ، ومراقبة الالتزام بها في كافة الممارسات.
- ٢.١٠ إنجاز عملية إعادة هيكلة الإدارة، والمجالس، والبرامج الأكاديمية.
- ٣.١٠ دراسة جدوى تحويل كليات الجامعة خارج محافظة الخرج إلى جامعات أو فروع .
- ٤.١٠ تطوير هوية الجامعة، وقدراتها الإدارية وخطة التحول الإلكتروني القائم على منهجية البناء المؤسسي .

الخطة التنفيذية:

تُقدم الخطة التنفيذية إطار عمل وخارطة طريق يدعمان توجهات الجامعة على مدى السنوات العشر التي سيتم تنفيذ الخطة خلالها (١٤٤٢-١٤٣٣) الموافق (٢٠٢١-٢٠٢٢ م)؛ لذا يُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية المرحلة الأهم للجامعة سعياً لتحقيق طموحاتها المستقبلية.

ويمكن النظر إلى خطة التنفيذ على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة مع بعضها بعضاً، والتي تضع كافة الأهداف الاستراتيجية والمبادرات الداعمة في صورة برامج ومشروعات قابلة للتنفيذ وفق إطار زمني وتدفقات مالية، ويمكن متابعة خطة التنفيذ من حيث الجودة، ودقة الأداء، عبر قياس مجموعة من مؤشرات الأداء، واستخدام الآليات المناسبة لذلك.

وتدرك الجامعة بأن التنفيذ الجيد يؤدي إلى نجاح الخطة الاستراتيجية في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتفاعلها مع محيطها المجتمعي والعكس صحيح. ويمثل التواصل مع الأطراف المعنية حجر الزاوية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية؛ إذ إن الجامعات التي نجحت في التواصل مع الأطراف المعنية هي تلك التي استطاعت أن تنفذ خططها الاستراتيجية بنجاح.

متطلبات التنفيذ:

سيتم اتباع الآلية التالية لوضع الخطة الاستراتيجية للجامعة موضع التنفيذ، مع الأخذ في الحسبان الآليات التي تضمنتها المبادرات المدرجة في الخطة، إذ تشكل هذه الآليات في مجموعها متطلبات أساسية لاغنى عنها لتنفيذ الخطة، وتشمل هذه المتطلبات ما يلي :

تشكيل لجنة توجيهية عليا ، وذلك للإشراف على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشكلات التي تبرز أثناء التنفيذ.

إنشاء المكتب التنفيذي للخطة الاستراتيجية الذي يتولى عملية متابعة تنفيذ الخطة، ودراسة عقبات التنفيذ والتنسيق بين بقية وحدات الجامعة من الوكالات والكليات والعمادات المساندة والإدارات المعنية في الجامعة.

اختيار مدير لإدارة المكتب التنفيذي للخطة الاستراتيجية من بين أعضاء هيئة التدريس الذين يحظون باحترام في أوساط الجامعة، ويتمتعون بالخبرة ، وبُعد النظر والقدرة على القيادة .

تعيين مستشارين للخطة الاستراتيجية من الخبراء في هذا المجال ، وذلك لمتابعة إعداد التقارير الخاصة بها، وتقديم الدعم الفني لوحدات الجامعة التي تعد خططها الاستراتيجية. على أن يتوافر في المستشارين القدرة العالية على العمل في فريق وتقديم الدعم الفني للآخرين.

تعيين عدد من القيادات للعمل على إدارة برامج الخطة الاستراتيجية، ويمكن أن يخصص لكل هدف استراتيجي من الأهداف العشرة للخطة مدير ، وقد يُستحدث تنظيم آخر يعتمد على دمج بعض المبادرات من أهداف مختلفة .

تشكيل فريق لإعداد الخطط الاستراتيجية لكليات الجامعة ووحداتها الأخرى ، وتكون مهمته إعداد الخطط الخاصة بهذه الوحدات ، ومراجعتها مع إدارة المكتب التنفيذي للخطوة الاستراتيجية للجامعة، والتأكد من مواءمة الخطوة الاستراتيجية للوحدة مع الخطوة الاستراتيجية للجامعة، فضلاً عن متابعة تنفيذ المبادرات والأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء.

العمل على إيجاد وحدة أو منسق للخطوة الاستراتيجية في جميع وحدات الجامعة (عمادة أو إدارة عامة...)) تتولى إعداد الخطوة التنفيذية بما يتفق مع خطة الجامعة، وكذلك متابعة التنفيذ والتنسيق مع مكتب الاستراتيجية، ومع الإدارات الأخرى (الشركاء) في تنفيذ مبادرات الجهة التي يمثلها.

دعم الحملة الإعلامية والتثقيفية للخطوة الاستراتيجية عن طريق نشرها في كتاب باللغتين العربية والإنجليزية ، وتوزيعه على كافة الأطراف المعنية بالخطوة (الشركاء الداخليين والخارجيين) ، فضلاً عن نشر مقالات صحفية دورية في صحيفة الجامعة والصحف المحلية عن الخطوة وأهميتها وأهدافها والنتائج المترتبة على العمل بها، وما يتحقق منها، وإنتاج فيلم تسجيلي قصير يتضمن وثيقة الاستراتيجية وكيف تم تطويرها، بالإضافة إلى نشر ملخص الخطوة على الموقع الإلكتروني للجامعة.

توفير برامج إلكترونية لمتابعة الخطوة الاستراتيجية، قد يكون من بينها برنامج معمارية الاستراتيجية Strategy Architecture، الذي يستخدم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) أو غيره من الأساليب لمتابعة تنفيذ الخطوة.

تنفيذ برنامج لإدارة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية؛ ووضع الأهداف الاستراتيجية والمبادرات الداعمة على طريق التنفيذ؛ ويشمل هذا البرنامج برنامج لإدارة المخاطر، وإدارة الأطراف المعنية وبعض الدورات التدريبية كما يلي:

برنامج إدارة المخاطر: لكل خطة استراتيجية مجموعة من المخاطر المتعلقة بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية؛ لذا يجب استباق المخاطر وإدارتها لضمان نجاح البرنامج، ويتضمن ذلك وضع خطة اتصال لإدارة التطلعات وبناء التحالف المطلوب منذ البداية.

برنامج إدارة الأطراف المعنية: يهتم هذا البرنامج بالتواصل الشفاف مع كافة مجموعات من الأطراف المعنية لضمان الوفاء بالالتزامات وإيضاح المفاهيم وشرح الوقائع؛ وتقديم الدعم الفني في حالة الحاجة إليه.

جـ . تنفيذ دورات تدريبية مكثفة في مجال إدارة التغيير : العمل على تنفيذ عدد من الدورات التدريبية الموجهة لإدارة التغيير (change management) للأطراف المعنية الداخلية (الكليات - العمادات المساندة - الإدارات) وذلك بهدف التهيئة للتطوير، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة تستطيع تنفيذ الخطوة الاستراتيجية.

مراجعة الخطوة بشكل دوري (يقترح كل سنتين) وإجراء التعديلات اللازمة عليها وفقاً للمستجدات وتغيير الأولويات.

الأولويات ومجالات النجاح المفتاحية :

تم تحديد أولويات العمل على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة كعوامل نجاح مفتاحية ، وتضمنت هذه الأولويات الأهداف التنفيذية التالية :

صياغة الفلسفة التربوية للجامعة ، ومراقبة الالتزام بها في كافة الممارسات.

بناء برنامج متميز للسنة التحضيرية.

إنشاء برنامج إعادة هيكلة الإدارة، والمجالس، والبرامج الأكاديمية.

تطوير البرامج الأكاديمية بما يفي بمتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي.

تأسيس مدينة جامعية إلكترونية.

ملحق (أ)

الميزانيات التقديرية الإجمالية
للخطة الإستراتيجية
خلال عشر سنوات

ملحق رقم (١)

الميزانيات التقديرية الإجمالية للخطة الإستراتيجية
خلال عشر سنوات

الميزانية التقديرية الإجمالية لهدف خلال عشر سنوات	الهدف الاستراتيجي
٩٨,٤٠٠,٠٠٠	الهدف الاستراتيجي الأول : رعاية الطلاب وتطوير قدراتهم.
١٦,١٠٠,٠٠٠	الهدف الاستراتيجي الثاني : استقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين والمحافظة عليهم.
٥٣,٤٥٠,٠٠٠	الهدف الاستراتيجي الثالث : تطوير التعليم وتوفير بيئة تعلم جاذبة.
١٠٦,٢٠٠,٠٠٠	الهدف الاستراتيجي الرابع : التطوير المستمر وتعزيز تطبيقات الجودة.
١٧,٢٠٠,٠٠٠	الهدف الاستراتيجي الخامس : خدمة الخريجين والتفاعل مع سوق العمل.
٤٢٢,٠٠٠,٠٠٠	الهدف الاستراتيجي السادس : استكمال تأسيس البنية التحتية للدراسات العليا والبحث العلمي.
١,٦٥٧,٠٠٠,٠٠٠	الهدف الاستراتيجي السابع : استكمال تأسيس البنية التحتية للجامعة.
١٩,٠٠٠,٠٠٠	الهدف الاستراتيجي الثامن : بناء شراكة فاعلة محلياً وعالمياً.
١٥,٨٠٠,٠٠٠	الهدف الاستراتيجي التاسع : تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة.
٢٤,٧٠٠,٠٠٠	الهدف الاستراتيجي العاشر: تطوير نظام إداري داعم.
٢,٩٠٧,٨٥٠,٠٠٠	الإجمالي التقديري لتكاليف الخطة الاستراتيجية لمدة (١٠) سنوات



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي



www.sau.edu.sa

Kingdom of Saudi Arabia
P.O.Box 37642 - Riyadh 11311
Tel : + 966 1 466 1234
Fax : + 966 1 765 9889
Email : info@sau.edu.sa