



التخطيط الاستراتيجي من التأسيس الى إستدامة النمو



جامعة المجمعة من الخطة الأولى إلى الثالثة:

عقد من النمو والتطور

لقد مر على انتظام الدراسة تحت مسمى جامعة المجمعة أكثر من عشر سنوات، وهي لا تزال تعطي وتقدم الإنجازات وتسير إلى الأمام وتتمو صعوداً. وقد تم منذ تأسيس الجامعة إلى هذا الوقت إطلاق ثلاث خطط إستراتيجية للجامعة، وقد اتصفت هذه الخطط بالتراكمية في الخبرة والمعرفة والإنجازات. كما مرت بالجامعة خلال هذه الفترة تحولات تنموية ضخمة على مستوى الوطن، تمثلت في الرؤية الوطنية الأبرز رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما نتج عنها من برامج تطويرية على مستوى الجامعات

إن أحد أهم مرتكزات التنفيذ الناجح للخطط الإستراتيجية للجامعة هو تحسين جاهزية كافة الوحدات من أجل التكيف والمواءمة مع المستجدات، مع العناية بأبعاد النظام الجديد للجامعات في المملكة، وما يتطلبه من وجود سيناريوهات مستقبلية لرسم الخيارات والبدائل الإستراتيجية في أوقات التحول، وتحديد المسارات التي تساعد على الوصول إلى تلك البدائل. وليس جديداً على جامعة المجمعة، فهي منذ نشأتها وهي تهتم باستباق المستقبل والتفكير الاستراتيجي على المدى الزمني القريب والبعيد، مراعاة لمصالح طلابها ومنسوبيها وصالح مجتمعها. وتستشعر الجامعة في هذه المرحلة أن هذا هو أوان أسئلة المستقبل لاستكشاف مسارات السلامة والأمان، واستشراف الطريق السليم، واستطلاع مرئيات المستفيدين والشركاء وذوي المصلحة من تطور الجامعة ودوام تميزها وديمومة نموها.

ولقد سعت جامعة المجمع منذ تأسيسها إلى تعريف المهام الرئيسية التي ستضطلع بها في منطقتها الجغرافية، نظراً لأهمية تأطير هذه المهام لأعمال الجامعة، ومدى تأثير تعريف هذه المهام على أولويات الجامعة ورؤيتها المستقبلية. وقد تم تحديد هذه المهام من خلال قراءات متعمقة في الأسباب الرسمية لنشأة الجامعة، واستقراء العديد من الاتجاهات الدولية في هذا المجال، وقد تم تعريف هذه المهام كما يأتي: (وثيقة الخطة الاستراتيجية الأولى لجامعة المجمع، ٢٠١٢)

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

واتسمت الخطة الإستراتيجية الأولى لجامعة المجمع بالعديد من السمات الأساسية التي تركز على الموضوعية والشمول، ومراعاة حدود وأبعاد الوضع الراهن، مع عدم إغفال طموح جميع الأطراف والمستفيدين، وبناء على ذلك وصل عدد المبادرات التي تم بناؤها وصياغتها بشكل أساسي من خلال فِرَق الكليات والعمادات والدعم الفني المقدم من الفريق الأساسي للخطة إلى (٤٣٧)، وذلك في ضوء نتائج التحليل البيئي وأولويات التحسن

والتطوير لكل كلية أو عمادة مساندة، ولقد استلهمت خطة الجامعة من مشروع آفاق لتطوير التعليم العالي تركيزه على أبعاد التوسع والجودة والتميز، بما يحقق توجهاً متكاملًا لتحسين وتطوير الأداء الجامعي الذي يراعي احتياجات ومتطلبات البيئة المحلية والوطنية.

ولقد 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 آفاق) وفق توجهاته الإستراتيجية الثلاثة التي ارتكزت على التوسع والجودة والتميز، وتمت ترجمة رؤية الجامعة ورسالتها وقضاياها إلى مجموعة متناسقة من الأهداف الإستراتيجية ومعايير قياس الأداء المحددة. ونتيجة لذلك، سعت الجامعة إلى تعزيز العمل المؤسسي خلال الخطة الثانية من خلال إنشاء الإدارة الإستراتيجية، ومركز المعلومات والإحصاء، مع توفير الكوادر البشرية المؤهلة للتخطيط ومتابعة الخطط التشغيلية وإعداد تقارير الإنجاز الدورية عن الأداء الإستراتيجي.

وانتقلت الجامعة في خطتها الإستراتيجية الثانية من مرحلة النشأة والوجود إلى مرحلة التأسيس والبناء، وهذا يقتضي وجود بناء تنظيمي مؤسسي يتصف بالمتانة والقابلية للتوسع والامتداد، كما يتصف بالجودة والتمكين. وفي هذه الفجوة يتم إكمال تأسيس وحدات العمل وتنظيم أعماله وتطوير قدراته ومعالجة كافة الثغرات التي تحد من قيام الجامعة بعملها بشكل مؤسسي.

ثم جاءت الخطة الثالثة للجامعة، وفي ضوء الوضع الاستراتيجي لجامعة المجمعة، وتوافقاً مع أولوياتها الآنية والمستقبلية، ومواءمة مع المستجدات المجتمعية، تم تحديد خمس قضايا رئيسة تمثل مركزاً للأولويات، كإطار لخريطة عامة بما ييسر وضع الأهداف الملائمة لمعالجة تلك القضايا. وتعتمد عملية تحديد وصياغة القضايا الإستراتيجية على تحليل الفجوات الأساسية التي تم الوقوف عليها من تشخيص الوضع الراهن للجامعة في ضوء ما ينبغي أن يكون عليه الأداء النموذجي المستهدف لتحقيق الأهداف. وبناءً عليه، تضمنت مصفوفة الاستراتيجية خمسة (٥)

أهداف إستراتيجية عامة، تم بنائها لتعالج القضايا الإستراتيجية، كما تشتمل على (٢٧) هدفاً تفصيلياً يمكن بناء المبادرات والبرامج والمشروعات في ضوءها، كما تم صياغة (٢٠) مؤشراً لقياس مستوى الأداء الاستراتيجي والإنجاز لتلك الأهداف والمبادرات. ويلخص الجدول التالي بنية الخطط الاستراتيجية الثلاث لجامعة المجمعة ومنهجياتها وأبعادها ومجال تركيز أولوياتها، بما يبين بوضوح مسارات إنجازها وتطويرها الكمي والنوعي.

الثالثة ٢٠٢٠-٢٠٢٥	الثانية ٢٠١٥-٢٠١٩	الخطة الأولى ٢٠١٢-٢٠١٥	
٥	٧	٤	المحاور الإستراتيجية
٥	٧	٤	الأهداف الإستراتيجية
٢٧	٣٨	٤١	الأهداف التفصيلية
١٧٧	١١٤	٤٣٧	المبادرات
٢٠	٨٩	١٠٧	المؤشرات
نموذج المحاذاة أو الملاءمة Alignment Model التوافق التام بين رسالة الجامعة والموارد المتاحة التي تجعلها قادرة على الأداء بفاعلية	نموذج كوفمان ومراحله الثلاثة (أين نحن- إلى أين- كيف نصل)	بطاقة الأداء المتوازن ومنظوراتها الأربعة) مستفيدون- تعلم ونمو- عمليات داخلية- مالي واقتصادي	منهجية إعداد الخطة

<p>أن تكون جامعة المجمع متميزة محلياً، منافسة عالمياً، مساهمة بكفاءة معرفياً وتنموياً</p>	<p>" أن تكون جامعة المجمع مؤسسة تعليمية متميزة في أدائها وجودة برامجها، تفي بتطلعات المجتمع المحلي والوطني، وتسهم في تحقيق توجهاته التنموية والتنافسية</p>	<p>" أن تكون جامعة المجمع بيئة أكاديمية عالية الجودة لتهيئة مستقبل منافس لخريجها يحقق أهداف التنمية المستدامة"</p>	<p>رؤية الجامعة</p>
<p>الالتزام بتوفير تعليم تنافسي، وانتاج معرفي نوعي، تحقيقاً للمسؤولية المجتمعية للجامعة نحو التنمية المستدامة وجودة الحياة</p>	<p>" تلتزم جامعة المجمع بتقديم برامج تعليمية نوعية، ودعم المشاريع البحثية والمبادرات المجتمعية التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الولاء والانتماء للوطن بقيمه الثقافية و تراثه الحضاري "</p>	<p>" تقدم جامعة المجمع خدمات تعليمية وبحثية متطورة من خلال منظومة أكاديمية قادرة على المنافسة في إطار من المسؤولية المهنية والشراكة المجتمعية الفاعلة".</p>	<p>رسالة الجامعة</p>
<p>العمل المؤسسي المهنية الشفافية النزاهة التميز الإبداع الإستدامة</p>	<p>١ . الإحترام والتقدير ٢ . الإبداع والأبتكار ٣ . الولاء والانتماء المؤسسي ٤ . الإلتزام والمهنية ٥ . المشاركة والعمل المؤسسي ٦ . الشفافية والنزاهة ٧ . المساءلة والمسؤولية</p>	<p>١ . الإلتقان والجودة. ٢ . العمل بروح الفريق. ٣ . الأصالة. ٤ . الإبداع. ٥ . العدالة. ٦ . المبادرة.</p>	<p>القيم المؤسسية للجامعة</p>
<p>- حوكمة الأداء -التعليم والتعلم -البحث العلمي</p>	<p>- القدرات التنافسية للطلبة. - جاهزية البرامج والأقسام لتحقيق الجودة والاعتماد.</p>	<p>منظور الطلاب والمستفيدين تقديم خدمة أكاديمية على درجة عالية من الجودة والاعتماد، وفق المتطلبات الوطنية والعالمية ،</p>	

<p>-خدمة المجتمع -المرافق والخدمات</p>	<p>-قدرات وكفايات الكوادر الأكاديمية والإدارية. - الأداء المؤسسي . - القيمة النوعية والمضافة للبحث العلمي والابتكار. - البنية التحتية والتقنية وكفاءتها التشغيلية. - المسؤولية الاجتماعية والشراكة المجتمعية .</p>	<p>من أجل تنمية القدرة التنافسية لطلاب وطالبات الجامعة في سوق العمل ، بما يسهم في بناء الشراكة المجتمعية. منظور التعلم والنمو تنمية القدرة البشرية والفكرية للجامعة (كمّاً ونوعاً) لتحقيق درجات عالية من الجودة والتميز المستقبلي في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. منظور العمليات الداخلية رفع كفاءة الأداء المؤسسي ، وتطوير البنية التحتية والبيئة التقنية لدعم التحول للتعاملات الإلكترونية بالجامعة بما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها. المنظور المالي والاقتصادي التوسع في تحقيق التنمية الاقتصادية للجامعة بما يفي بمتطلبات التنمية المستدامة للبيئة المحلية.</p>	<p>القضايا والأولويات الاستراتيجية</p>
--	--	---	--

ومن منظور التغيير والتحول الإستراتيجي strategic change and transformation يوجد مسارين أساسيين للتحول القائم على تجسير الفجوات gap analysis ، وهما المسار التبادلي Transactional الذي يستند إلى خفض مستوى الأهداف والطموحات ليتلاءم مع الإمكانيات والموارد الفعلية، والمسار التحويلي Transformational الذي ينطلق من معالجة مكامن الخلل ورفع مستوى الأداء وفق الأهداف المرسومة واحداث تغيير جذري ومستمر . واستنادا إلى الوضع الراهن واستشراف المستقبل، وعلى ضوء البدائل يمكن بناء ثلاثة سيناريوهات متنوعة من حيث فلسفتها وافترضاها وفق المنظور الإستراتيجي للتحول. ويوضح الجدول التالي توجه السيناريوهات الثلاث.

سيناريوهات التحول الاستراتيجي لجامعة المجمعة

الفترة المتوقعة للحدوث	التداعيات المحتملة	الفلسفة والافتراضات	السيناريو
٢٠٢١ - ٢٠٢٥ ٤ سنوات	<ul style="list-style-type: none"> - وجود وقت كاف لتعزيز التنسيق وعلاج أية معوقات وبناء مزيد من الشراكات الفاعلة مع الجامعات والمؤسسات المجتمعية الوطنية والعالمية - الإستعداد الكافي والجاهزية المتكاملة لتطبيق مبادرات نوعية تستوعب تغييرات المستقبل - مقاومة التغيير المرحلي بشكل أفضل - واقعية تطبيق البرامج الجديدة 	<p>يقوم هذا السيناريو على افتراض مؤداه التغيير المرحلي المتدرج خلال الأربع سنوات القادمة وفق ما هو متاح من امكانات بشرية وتجهيزات وموارد مادية مع السعي لتعزيز مزيد من الشراكات ودعم التحول وعلاج مقاومة التغيير</p>	السيناريو المحافظ
٢٠٢١ - ٢٠٢٤ ٣ سنوات	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم تدريب كافي للوارد البشرية المنوط بها تنفيذ المبادرات - الإستفادة من التجارب الأخرى وإختيار أفضل الممارسات - استيعاب التحديات القائمة في ظل الظروف والطوارئ المستجدة على المستوى الوطني - التوافق والإتساق مع النظام الجديد للجامعات 	<p>يستند هذا السيناريو على افتراض يتجه إلى التحول المرحلي على المدى المتوسط خلال ثلاث أعوام، وذلك لمسايرة التغييرات والتطورات المتسارعة، مع تحسين بعض الجوانب وترتكز الإستراتيجيات وفق هذا السيناريو على الاتاحة والتوسع في البرامج لإستيعاب العدد المتزايد</p>	سيناريو التحول المتوسط

الفترة المتوقعة للحدوث	التداعيات المحتملة	الفلسفة والافتراضات	السيناريو
	- الإستكشاف الجيد للإحتياجات المجتمعية من البرامج الجديدة	للطلاب، مع توفير التجهيزات والموارد اللازمة لذلك.	
٢٠٢١-٢٠٢٢ عام واحد	- وجود مقاومة للتغيير من بعض الفئات قد تمثل معوقات وتحديات للتنفيذ - المواءمة غير الكافية مع النظام الجديد للجامعات بالمملكة - قد يظهر عجز في الموارد البشرية في بعض التخصصات - من المحتمل ان تكون الشراكات مع القطاع الخاص غير كافية او مكتملة	يستند هذا السيناريو على إحداث نقلة توعية وتحول كفي سريع على المدى الزمني القريب خلال عام واحد أو اثنين في جوانب الإستراتيجيات والممارسات التعليمية والتنظيمية وفق رؤية مستقبلية تتسق مع الإستشراف المستقبلي والتخطيط الإستراتيجي، مع علاج مقاومة التغيير من منظور اداري يتسم بالفعالية الكبيرة، ويعتمد هذا السيناريو على توافر كافة الموارد البشرية والمادية الداعمة لذلك	سيناريو التحول السريع