



١-٣-٦ شبكة محلية وعالمية:

أقامت الجامعة شراكات وعلاقات قوية مع مؤسسات صناعية محلية رائدة، ومع مؤسسات عالمية متخصصة في مجال التعليم العالي. وقد شهد عام ٢٠٠٩ توقيع الجامعة مذكرة تفاهم مع شركة سايك لتأسيس مركز لتطوير تطبيقات البلاستيك في وادي الرياض للتقنية بتكلفة تبلغ ١٠٠ مليون دولار. ومن خلال برنامجها الدولي للتوأمة العلمية، شرعت الجامعة في إنشاء اتحادات مع جامعات عالمية رائدة وتوفيق اتفاقيات مع مؤسسات كبرى مثل جامعة «إيلينوي» وكلية هارفارد للصحة العامة والمعهد الهندي للتكنولوجيا وجامعة سنغافورة الوطنية.

٤ رسالة الجامعة ورؤيتها وقيمها

يجب أن تعكس الخطة الإستراتيجية للجامعة تطلعات المعدين بها على المستويين الداخلي والخارجي، ذلك أن تطلعات الجامعة تطورت بمرور الوقت – بعد أن اقتصرت على تصدر مؤسسات التعليم العالي في المملكة لدى إنشائها وإيجاد بيئة تعليمية مناسبة للمواطنين السعوديين على مستوى التعليم العالي – وبمعنى آخر، كان التركيز حينها على إتاحة التعليم العالي في المملكة. أما اليوم، فوجود بيئة تعليمية تضم ٢٢ جامعة عامة وخاصة في المملكة دفع المعدين بالجامعة إلى تحديد تطلعات أكثر تقييداً وتطوراً لها، ومن بينها ركيزة أساسية هي الجودة، أي أن تصبح الجامعة نموذجاً يحتذى محلياً وعالمياً في التميز على صعيد التعليم والبحث. كما يرى معظم المعدين ضرورة حفاظ الجامعة على موقعها الريادي على ساحة التعليم العالي في المملكة، بل والتحول إلى أول جامعة بالمملكة تقوم على البحث لتنهض بدور محوري في اقتصاد المعرفة المنشود للمملكة. ولا يُنفي ذلك تطوير النموذج الإداري بتقليل دور الجامعة التعليمي، بل يجب أن يتزامن فيها السعي لتحقيق التميز في التعليم والبحث وفقاً للمعايير الوطنية والعالمية.

ويتجسد هذا التطلع المنشود في البيانات التالية لرسالة الجامعة ورؤيتها وقيمها:

٤-١ الرسالة

تقديم تعليم مميز، وإنجاح بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعلم والإبداع الفكري والتوظيف الأمثل للتقنية والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة.

٤-٢ الرؤية

الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة

٤-٣ القيم

انطلاقاً من قيم ديننا الحنيف وثقافتنا الغراء، نؤمن بالقيم الآتية:

- الجودة والتميز

تقيس الجامعة أداءها من خلال تطبيق مقاييس رفيعة المستوى تحرّم الطموحات الكبيرة والسعى نحو التميّز من خلال التزامنا بأرقى المقاييس الفكرية في التعليم والتعلم والابتكار .



- القيادة والعمل بروح الفريق

تلزם الجامعة التزاماً راسخاً بتعزيز الأدوار القيادية الفردية والمؤسسية التي تدفع عجلة التنمية الاجتماعية مع إيمانها العميق بالاحترافية والمسؤولية والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد.

- الحرية الأكademie

بعد الاستكشاف الفكري المنضبط والصادق جوهر تقاليدنا الأكاديمية الذي يظهر بشكل واضح في جميع جوانب الأنشطة العلمية والدراسية للجامعة.

- العدالة والنزاهة

تلزם الجامعة بمبادئ العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص والتنوع الثقافي ويلزمه جميع أعضاء مجتمع الجامعة بأعلى درجات الأمانة والاحترام والأخلاقيات المهنية.

- الشفافية والمساءلة

تلزם الجامعة التزاماً راسخاً بعرض فكرها وأفكارها على المجتمع والعلماء لقياس مقدار إسهاماتها في المعرفة العالمية، ويلزمه جميع أعضاء مجتمع الجامعة باحترام قيمها في جميع الأنشطة العلمية والدراسية.

- التعلم المستمر

تلزם الجامعة بدعم التعلم المستمر داخل مجتمع الجامعة وخارجها وتعزيز النمو الفكري المستمر ورفاهية المجتمع المستدامة.

١-5 المنهج

صممت عملية التخطيط الإستراتيجي الخاصة بالجامعة لتكون قائمة على التعاون في المقام الأول. وخلال هذه العملية، تعهدت لجنة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة بإشراك كل الأطراف المعنية في الداخل والخارج للمساهمة في فهم التحديات التي تواجه الجامعة وتطوير الأهداف والمبادرات الإستراتيجية.

وتشتمل الخطة الإستراتيجية على ثلاثة مراحل كبرى هي:

- تحليل الأداء الحالي فيما يخص التطلعات وأفضل الممارسات.
- تطوير الأهداف والتوصيات الإستراتيجية.
- وضع خطة لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

٤- الأهداف الإستراتيجية

٤- المقدمة

سلط هذا التحليل الضوء على مجالات التطوير المطلوبة بجامعة الملك سعود، وكذلك المتطلبات الالازمة للتحول إلى جامعة رائدة، ورأينا أن الإجراءات المطلوبة ليست بالقليلة، ورصدنا كذلك وجود العديد من الفرص والتحديات. ولا شك أن الهدف من أي خطة إستراتيجية طرح إطار عمل لمواجهة التحديات والتعاطي مع الإجراءات من خلال مجموعة من القرارات والتدابير الموصى بها. وسعياً وراء هذه الغاية، وقع اختيارنا على تسعه أهداف إستراتيجية لا مفر من تحقيقها في سبيل الوصول بجامعة الملك سعود إلى العالمية. وفيما يلي بيان بكل هدف من هذه الأهداف مقروناً بمجموعة من التوصيات الداعمة. وإليكم ملخصاً لكل هدف من الأهداف الإستراتيجية.

٤- الأهداف الإستراتيجية

الهدف الإستراتيجي الأول: الإجادة في جميع المجالات ، والتميز في مجالات محددة.

(تعزيز قدرات الجامعة في كل المجالات الأكاديمية ذات التميز في البحث والتدريس)

تقدّم الجامعة مجموعة كبيرة من التخصصات ومجالات الدراسة، وقد كان هذا التنوع في التخصصات نقطة قوّة للجامعة فيما مضى. لكن أقل القليل من البرامج – باستثناء التخصصات الصحية التي بلغت مستوىً متميّزاً على المستوى المحلي أو الدولي. وإذا أرادت الجامعة تحقيق تطلعاتها بجزءٍ مكّان بين الجامعات العالمية الرائدة، فلا بد لها إذاً من تحقيق هدفين هما: الأول: ضرورة الارتقاء بأدائها في مختلف التخصصات. الثاني: ضرورة تحقيق التميز في مجموعة محددة من المجالات المنتقاة من خلال زيادة التركيز على بعض المجالات.

الهدف الإستراتيجي الثاني: أعضاء هيئة تدريس متّميزون

(احتذاب هيئات تدريس متميزة وبناء هيئات داخلية متميزة)

يُحکم تميّز مؤسسة التعليم العالي بناءً على تميّز هيئة التدريس بها، والأوضاع التي تهيئها لهم لتعزيز أدائهم. لذا ينبغي للجامعة الارتقاء بعملياتها المتبعة في استقطاب هيئات التدريس وتوفير البيئة المناسبة (من تمويل ودعم وإدارة للأداء) لتحصيل مستويات الأداء المتوقعة.

الهدف الإستراتيجي الثالث: الكيف وليس الكم

(تقليل أعداد طلاب الجامعة وزيادة أعداد طلاب الدراسات العليا وتشديد متطلبات الالتحاق)

إن عدد الطلاب واختلاط أوساطهم (أي نسبة طلاب سنوات البكالوريوس إلى طلاب الدراسات العليا) قد يكون له أثر عظيم في الأداء بصفة عامة. وقد تضم جامعة الملك سعود حالياً أكثر من ١١٠٠٠ طالب، وهذا عدد هائل بالفعل، علمًا بأن معظم هؤلاء الطلاب من منسوبي سنوات البكالوريوس ، الأمر الذي يؤدي إلى تحديات هائلة على صعيد الإدارة نظرًا لضخامة الأعداد والصعوبة في الوصول إلى الحد المناسب من نسبة العضو إلى الطلاب، كما



أن اختلاط شرائح الطلاب لا يفضي إلى دفع عجلة النشاط البحثي. ومن ثم، فإنه لا بد من خفض أعداد الطلاب لمستويات يمكن إدارتها (مع زيادة معايير الانتقاء استناداً إلى الأداء، وهو ما سيعود نفعه على مستوى الطلاب عامة) وزيادة عدد طلاب الدراسات العليا، وجعل ذلك أولوية بالنسبة للجامعة.

الهدف الإستراتيجي الرابع: تعزيز قدرات الخريجين

(تمكين طلاب الجامعة من اكتساب المهارات العملية والتواصلية على مدار حياتهم الأكاديمية)

كفاءة الخريج لها أثر بالغ في سمعة المؤسسة محل التخرج، ولا يخفى أن جامعة الملك سعود تخرج حالياً الكثير من الطلاب المفترضين إلى المهارات التواصلية وإجادة الإنجليزية مقارنة بمؤسسات أخرى في المملكة (وكذا مستويات متباعدة من إجادة المهارات العملية). ومن أجل تحسين فرص خريجي الجامعة في العمل، فإنه لا بد من إكسابهم تلك المهارات وتضمينها في جوانب التعليم اليومية للطلاب، مع الحرص على الارقاء بمستوى إجادة الإنجليزية دون التأثير السلبي على الهوية الثقافية للجامعة. وإلى جانب الهدف الإستراتيجي الثالث، يأتي تعزيز السنة التحضيرية والسنوات الدراسية لإكساب الطالب مجموعة متكاملة من المهارات بغية تعظيم المردود الإيجابي على حياة الخريجين.

الهدف الإستراتيجي الخامس: بناء جسور التواصل

(بناء الجسور بين فروع الجامعة والمجموعات المعنية المحلية والدولية خارج الجامعة)

حققت جامعة الملك سعود بعض التقدم في إقامة علاقات لها مع المجتمع بمعناه الأشمل، لكن هذه الجهود الطيبة لا تأخذ طابعاً مؤسسيّاً راسخاً أو تحظى بإدارة مركزية، غير أنه من الممكن لها الاستفادة من نهج أشمل يتسم بالتنسيق والنظام. كما ستواصل الجامعة تعزيز صلاتها بالمجتمع المحلي ومد المزيد من الجسور داخلياً للارتقاء بالتعاون في عموم المؤسسة وتحسين أجواء العمل البحثي فيما بين التخصصات العلمية.

الهدف الإستراتيجي السادس: بيئة تعلمية داعمة

(إيجاد بيئة تشجع على المشاركة بالجامعة في أوسع الأعضاء والطلاب والموظفين)

إن كفاءة الأداء في أي جامعة لا توقف على ما تقدمه من خدمات شكلية أكademie، بل يعتمد أيضاً على البيئة محل العملية التعليمية والبحثية، وكيفية تواصل أعضاء المجتمع الأكاديمي مع المجتمع الخارجي على اتساع نطاقه. وتجدر الإشارة إلى تميز البنية التحتية المادية، علمًا بأن هذا التميز سيزداد تطوراً بتدشين فرع الإناث الذي هو قيد الإنماء حالياً. لكن بالنظر إلى المستويات المرتفعة من عدم الرضا في أوسع الأعضاء والطلاب على السواء تجاه هذا الأمر، فإنه لا بد للجامعة من مواصلة جهودها لتحسين بيئتها بصفة عامة استكمالاً للجهود سالف الذكر.

الهدف الإستراتيجي السابع: مستقبل مالي مستدام

(بناء أوقاف الجامعة وتنويع موارد التمويل)

تحظى الجامعات الرائدة - بما في ذلك العامة منها - بمجموعة متنوعة من موارد التمويل، وإذا أرادت جامعة الملك سعود تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فلا بد لها من تنفيذ العديد من البرامج التحويلية، علمًا بأن الكثير منها يستلزم وفرة الموارد. كما سيقتضي الأمر من الجامعة توفير القدر المناسب من التمويلات الالزامية لتلك الجهود وضمان ثباتها.



الهدف الإستراتيجي الثامن: المرونة والمساءلة

(إبرام عقد أداء بين الجامعة والحكومة)

إذا أرادت الجامعة تحقيق التغيير الملحوظ والمتصور في إطار رؤيتها الإستراتيجية، فإن هذا يقتضي قدرتها على اتخاذ القرارات الصعبة والمصيرية ووضعها موضع التنفيذ، وكذا التصرف بسرعة وحسن والاستجابة للمتغيرات المتتسارعة في اقتصاد المعرفة على مستوى العالم، فضلاً عن إدخال تعديلات كثيرة على العمليات والأنظمة المعتمدة بها حالياً. غير أن هذا الأمر يقتضي قدراً أكبر من الحرية مقارنة بالوضع الراهن فيما يخص شئون الإدارة والعمل والتغيير. وكل هذا ممكن التحقيق من خلال شراكة مع الحكومة تقوم على التمويل وإتاحة قدر أكبر من المرونة مقابل تقديم نتائج رئيسة والالتزام بمقاييس مهمة تكون الجامعة مسؤولة عنها أمام الحكومة.

الهدف الإستراتيجي التاسع: بناء هيكل إداري داعم

(إنشاء هيكل تنظيمي وهيكل إداري قادران على دعم أهداف الجامعة)

ثمة العديد من المشكلات التي تكتفف الهيكل التنظيمي الحالي (مثل الهيكل المعقد الضخم) والإدارة (مثل تمركز حقوق اتخاذ القرار في أيدي بعضها) المتبعين لدى الجامعة، مما يؤدي إلى عدم الفعالية في اتخاذ القرار وضعف الأداء الإداري للجامعة. وما دامت الجامعة قد شرعت في رحلتها صوب الريادة البحثية العالمية، فإن الهيكل التنظيمي ومنظومة الإدارة بالجامعة يستلزمان التطوير والتحسين لمساعدة المسؤولين على اتخاذ القرار بصورة أفضل مما هي عليه الآن، وكذا توفير الدعم اللازم للتميز في البحث والتدريس من منظور عالمي.

وكما أسلفنا، تمثل الأهداف الإستراتيجية الركائز التي تقوم عليها الخطة الإستراتيجية، إذ يعني كل هدف منها إما عنصر إداري أو شأن داخلي أو خارجي، أو يهدف إلى بذل ما يلزم لتدشين مجالات التميز التي من شأنها تمكين الجامعة من تعزيز جميع برامجها. ويمكن تصنيف هذه الأهداف في مستويات ثلاثة:

٤- القمة

يمثل الهدف الإستراتيجي الأول موضوع التميز والاشتهر بالنسبة للجامعة بنهائية الخطة الممتدة على مدار عقدين من الزمن، فهو يحدد الحاجة إلى إنشاء مجالات تخصصية تكون منارة الجامعة في التميز لتحصيل الاعتراف العالمي، مع الحرص في الوقت ذاته على رفع مستويات الجودة في جميع التخصصات الأخرى.

٤- الركائز

تمثل الأهداف الإستراتيجية من ٢ إلى ٥ الحاجة إلى رفع مستويات الكفاءة لدى الأعضاء والطلاب وسبل التفاعل داخل المؤسسة التعليمية وخارجها. ولا يخفى أن هذه الأهداف تحمل الدعم والتوجيه للقمة سالفه الذكر وتطلعات الجامعة نظراً لتعاضديها مع المدخلات الدداخلة في صلب العملية البحثية والتدريس ومستوى الجودة العام في المؤسسة، ويدخل في ذلك الأعضاء والطلاب وتفاعلاتهم داخلياً وخارجياً مع المجتمع بمعناه الأعم الأشمل.



٤-٥ الأساس

لتحقيق كل الأهداف سالف الذكر، لا سيما مجموعة الركائز، لا بد للمؤسسة ككل من التطور على صعيد الهيكل التنظيمي والعمليات المتعددة داخلها، وتحسين بيئتها التعليمية بصفة عامة، وتوفير قدر أكبر من الحرية للعمل بموجب عقد مع الحكومة وبتوفير مزيد من موارد التمويل، علماً بأن هذه الأهداف تتداخل مع جميع التخصصات، كما تتطوّر على قوة دافعة لمجموعة الركائز، بما يعني الإسهام في تحقيق تطلعات الجامعة على نحو غير مباشر لكن بقوة.

وفي كل هدف من الأهداف الإستراتيجية نجد مجموعة من المبادرات الرامية إلى دعم تنفيذ الخطة الإستراتيجية وإنجاحها. وثمة ثلاثة أسئلة وجهات اختيار تلك المبادرات:

- هل يمكن لجامعة الملك سعود العمل على نحو مثمر في هذه المبادرة (أي: هل ملامح المبادرة واضحة جلية؟)
 - هل يمكن تكليف الموظفين والموارد البشرية المسئولة داخل الهيكل التنظيمي بالجامعة بالمبادرة (أي: هل سيكون لذلك جدوى؟)
 - هل تسهم المبادرة إسهاماً ملحوظاً في تحقيق الهدف الإستراتيجي؟
- تفصّل الصفحات التالية الأهداف والمبادرات الإستراتيجية.