



التقرير النهائي

صفحة الغلاف

اسم / الجهة: وكالة الجامعة للتطوير
أسم القسم:
عنوان البحث: " توجهات التطوير المستقبلية لإعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الإستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير التعليم العالي"
التقرير الدوري للبحث رقم (627 / 427)
الفترة المقدم عنها التقرير:
الباحثون المشاركون في الفترة المقدم عنها التقرير:- - الباحث الرئيس : د. زهير بن عبدالله دمنهوري - باحث مشارك : - باحث مشارك : - باحث مشارك : - باحث مشارك :
تاريخ تقديم التقرير: رجب 1428هـ



ملخص مقترح البحث (عربي)

1- عنوان البحث: " توجهات التطوير المستقبلية لإعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير التعليم العالي"

2- الباحث الرئيسي: د. زهير بن عبد الله دمنهوري

3- اسم الكلية: وكالة الجامعة للتطوير

4- اسم القسم:

الملخص (لا يزيد عن 200 كلمة)

من المتفق عليه أن العالم يعيش في عصر اقتصاديات المعرفة، وأصبح يتعين على الدول والمنظمات التحول والأخذ بمتطلبات عصر المعرفة، والجامعات هي موطن المعرفة وهي أهم محركات تطويرها والإضافة إليها في مختلف مجالات التخصص وخاصة في العلوم والتقنية. وعلى ذلك فالجامعات هي منارات الإبداع العلمي وأهم وسائل تقدم المجتمعات ورقبتها، ولا يمكن للجامعات أن تتحول إلى تنظيمات جامدة لا تسعى نحو التطوير والتحديث، بل يتعين أن تسعى دائماً نحو تبني المبادرات التطويرية للارتقاء بمستويات أدائها وتحقيق التحسين المستمر حتى تتجدد أدوارها وتزيد من مستويات كفاءتها الداخلية والخارجية.

ولقد أدركت جامعة الملك عبد العزيز أهمية التطوير والتحسين المستمر حتى تحافظ دائماً على مكانتها وموقعها المتميز بين الجامعات السعودية، ولذلك تم إنشاء وكالة الجامعة للتطوير في عام 1425هـ حتى تقود جهود التطوير بالجامعة، وقد ركز هذا البحث على مراجعة الأوضاع الحالية وإعادة هيكلة وتنظيم الوكالة وبناء تصوّر عن التوجهات المستقبلية في الوكالة من أجل الارتقاء بجهود التطوير والتحديث بجامعة الملك عبد العزيز.



PROPOSAL SUMMARY (English)

1 - Name of the college: Vice-Presidency for Development

2- Name of the Department:

3 - Principal Investigator: Dr. Zoheir Bin Abdallah Damanhour

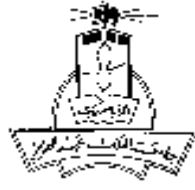
4- Title of Project: Defining Future Development Prospectives for the Vice-Presidency for Development in the Context of the University Strategic Restructuring and Reorganization Plan and the Recent International Developments in Higher Education System of the Vice-Presidency Accordingly.

Summary (Not more than 200 words)

It is axiomatic that the world live in the age of knowledge and its economics. So, it became apparent that countries and organizations have to commit themselves to transform and satisfy the requirements of the knowledge age. Universities are the homeland of knowledge and they are also the most important engines for its development and enhancement in all areas of scientific concern, especially, science and technology. Furthermore universities are the lighthouses for scientific creativity and the most important means for society progress. Accordingly, universities cannot become static organizations that do not commit themselves to continuous development, on the contrary, universities should always endeavor to contemporaries and adopting developmental initiatives to enhance their performance and achieving continuous improvement in order to update their roles and raise the levels of their internal and external efficiencies.

King Abdul Aziz University (KAU) has considered the importance of its development and continuous improvement its objectives to always keep its status, bright image, and its distinctive position among universities. Therefore, KAU established a Vice-Presidency for Development in 1425 A.H. to lead the efforts of change and development.

This research has concentrated on reviewing the present developmental state of KAU, restructuring and reorganizations of the Vice-Presidency for Development, and building a conceptual framework for future prospectives of the Vice-Presidency in order to enhance the efforts of development at KAU.



قائمة المحتويات

رقم الصفحة

الموضوع

-
- صفحة الغلاف
 - ملخص باللغة العربية
 - ملخص باللغة الإنجليزية
 - قائمة المحتويات
 - 1. أهداف البحث
 - 2. أهمية البحث وأوجه الاستفادة منه
 - 3. أدبيات البحث
 - (1-3) أهمية تطوير الجامعات في عصر المعرفة
 - (2-3) توجهات التطوير في الجامعات الحديثة
 - (3-3) الممارسات التطويرية والمبادرات في جامعة الملك عبدالعزيز
 - (4-3) الأوضاع الراهنة بوكالة الجامعة للتطوير
 - (1-4-3) نشأة الوكالة ومكوناتها
 - (2-4-3) إنجازات الوكالة
 - (3-4-3) معوقات الأداء المستهدف
 - (4-4-3) التغيير والتطوير التنظيمي المستقبلي للوكالة
 - 4. الطرق العلمية المستخدمة في إنجاز الأهداف
 - 5. مقارنة ما تم إنجازه بالمهام المخطط لها
 - 6. قائمة المراجع
 - 7. الملاحق: ملحق رقم (1) نماذج جمع البيانات عن الوحدات التنظيمية التابعة للوكالة



1. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- الاطلاع على الاتجاهات الحديثة والتجارب المتميزة في التعليم العالي سواء بالجامعات بداخل المملكة أو خارجها، وإعداد مكتبة بالوكالة تضم الكثير من الكتب والتقارير والمقالات العلمية والدوريات وغيرها من مواد علمية متخصصة في ذلك المجال لتكون مرجعاً شمولياً متاحاً للوكالة.

ب- التعرف على الأهداف والاختصاصات والهيكل التنظيمي لوكالة الجامعة للتطوير والوحدات والإدارات والمراكز التابعة إلى جانب اللجان المختلفة، ثم مختلف القرارات الصادرة في هذا الشأن، وكذلك الإنجازات على مدار الثلاث سنوات الماضية منذ إنشاء العمادة وكذلك الموارد المختلفة المتاحة والمعوقات التي تواجه الأداء.

ج- بناء تصور في ضوء الأهداف (أ ، ب) عن التوجهات المستقبلية والرؤية والرسالة والأهداف والمسلمات التي يجب مراعاتها في تكوين هذا التصور ثم تحديد المسارات والمبادرات المستجدة والمقترحة والموارد اللازمة، للقيام بجهود التطوير بالجامعة وفقاً للمستويات العالمية.

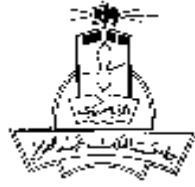
د- تحديد التعديلات الهيكلية والتنظيمية اللازمة لتنفيذ التصور المقترح.

هـ- تحقيق المشاركة والتواصل والتفاعل بين وكالة الجامعة للتطوير وكافة الأطراف المعنية من داخل الجامعة وخارجها، انطلاقاً من القناعة بالأهمية الحيوية لذلك من أجل البناء الفعال للتصور المطلوب.

و- التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية.

2 - أهمية البحث وأوجه الاستفادة منه

تتركز أبعاد أهمية هذا البحث وأوجه الاستفادة منه في :



- أ- يتوافق هذا البحث مع توجهات الدولة في الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي والجامعات بصورة خاصة وكذلك توجهات الإدارة العليا بجامعة الملك عبد العزيز نحو التحديث ومواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي.
- ب- تعتبر هذه أول الدراسات المستقبلية الشمولية منذ إنشاء وكالة الجامعة للتطوير في 1425/1/8هـ أي منذ ثلاث سنوات وذلك للمراجعة وإعادة النظر من أجل التعرف على معوقات العمل سواء بشرية، تنظيمية هيكلية، مالية، إدارية، أو غير ذلك، مع الاستفادة من معطياتها وإيجابياتها في الفترة المستقبلية.
- ج- تعتبر جامعة الملك عبد العزيز من أكثر جامعات المملكة توجهاً نحو التطوير والتحديث فقد عرف عنها الكثير من المبادرات والمبادرات التطويرية التي تم تنفيذها وتتوجه نحو تحديث وتدعيم برامجها التعليمية والبحثية من خلال تطوير الدراسات العليا وإنشاء مراكز تميز علمي وغير ذلك كما تتوجه نحو الانفتاح على المجتمع ومؤسساته المختلفة من خلال آليات عديدة كان آخر المبادرات المتفردة في هذا المجال بإنشاء منظومة الأعمال والمعرفة، ولاشك أن هذا التوجه يتطلب أن تكون وكالة الجامعة للتطوير متمتعة بالكفاءة الداخلية في وحداتها ومراكزها وإدارتها وذلك حتى تستطيع أن تؤدي أدوارها بفعالية في استمرار جهود التطوير والتحديث بالجامعة.
- د- حتى الآن لا يوجد إطار محدد تنطلق منه أنشطة وجهود وكالة الجامعة للتطوير، وبالطبع فإن هذه الدراسة يمكن أن توفر الأساس الذي يمكن أن تقوم عليه التوجهات المستقبلية مع تكوين صورة أكثر وضوحاً لحدود عمل وكالة الجامعة للتطوير وأهدافها وهيكلها وإمكاناتها والمسارات التي تعمل على سلوكها لتحقيق أهدافها للتطوير والتحديث بقطاعات الجامعة المختلفة (إدارية وفنية - تعليمية وأكاديمية - بحثية) وكذلك أدوارها في علاقة الجامعة بالمجتمع ومؤسساته المختلفة.
- هـ - يتوقع أن يساعد هذا البحث في صياغة الرؤية والتوجهات الاستراتيجية لوكالة الجامعة للتطوير مع إيضاح المسارات المختلفة والاحتياجات من الموارد المختلفة لتحقيق أداء متميز للوكالة في تحقيق أهدافها.
- و- إعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير والجهات التابعة لها مع استحداث بعض الوحدات المتخصصة في مجالات تساعد في التخطيط لجهود التطوير بالجامعة.



ز- الاستفادة من التجارب الناجحة بالجامعات العالمية في مجال التطوير وذلك من خلال الاطلاع عليها من خلال البيانات والمعلومات المنشورة أو من خلال الزيارات الميدانية لتلك الجامعات.
ح- إن الدراسة أو البحث ببعض الشمولية باستخدام مختلف الوسائل للحصول على المعلومات مكتيباً وعملياً من خلال ورشة العمل ومجموعي التركيز الفكري ومن خلال مختلف الأطراف المعنية مما يوفر لوكالة الجامعة للتطوير الرؤية الفعالة نحو كيفية الارتقاء بجامعة الملك عبد العزيز وتطويرها ليتلاقى الواقع مع مستوى الطموحات والآمال المنتظرة من أدوار هذه الجامعة.

3. أدبيات البحث

(1-3) أهمية تطوير الجامعات في عصر المعرفة.

في إطار التحول العالمي إلى مجتمع المعلومات والمعرفة، أصبح التطوير والتغيير سمة الألفية الثالثة وأحد المكونات الحتمية لهذا العصر، وأصبح ذلك يمثل أولوية حيوية وضرورية للمؤسسات ذات التوجه المستقبلي أياً كان مجال نشاطها أو طبيعتها، فمنذ نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة يشهد العالم تحولات جذرية ذات أبعاد عميقة التأثير على كافة محاور الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، ومن أهم ما يميز هذه الفترة تنامي التطورات في تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في كافة مجالات النشاط، وقد انعكس ذلك بشكل رئيس على تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها، وأصبحت قدرة أي دولة تتمثل في رصيدها المعرفي، وأصبح يتعين على كافة المنظمات أن تتواءم مع هذا العصر ومتطلباته، وبصورة خاصة ومع تفاوت الأدوار تقف الجامعات كأهم المنظمات وأكثرها تأثيراً بتداعيات هذا العصر.

إن الجامعات هي مؤسسات إبداع علمي ووسيلة أساسية لتقدم المجتمعات ورفيها، فالجامعات هي الطلائع لأي مجتمع يسعى نحو التقدم، فهي ذات تأثيرات عميقة في مجتمعاتها إذ أنها تقود عمليات التطوير والتغيير agents of change ، وعلى ذلك فإنها لا يمكن أن تتحول إلى تنظيمات جامدة بل يجب



أن تتسم بالتطوير والتحديث والتحسين المستمر حتى تتجدد في أدوارها وتزيد من فعالية إسهاماتها في خدمة المجتمع إلى جانب التطوير المعرفي.

وإن الجامعات هي موطن المعرفة ونموها وهي مصانع الفكر العلمي، وتقوم المرتكزات الأساسية للدراسات العليا في تلك الجامعات على إنتاج ونقل وتطبيق المعرفة إلى جانب خدمة المجتمع من خلال تدعيم خصوبة التفاعل والتزاوج بين البحث العلمي بالدراسات العليا واحتياجات ومتطلبات تنمية المجتمع. إن الثورة المعرفية المعاصرة وامتداداتها التكنولوجية، جعلت مواجهة التحديات التي تواجهها مجتمعاتنا بجميع أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها، يعتمد بصورة رئيسية على جهد الإنسان وفكره ومعرفته المتطورة، وبخاصة في ميادين البحث العلمي والابتكار والإبداع والاكتشاف. ولاشك أن ذلك يعتمد بصورة رئيسية على كفاية الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في أداء وظائفها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بصورة خاصة. ولعل من نافلة القول أن يقال بأن هذه الكفاية تعتمد بصورة لا يرقى إليها الشك، على كفاية كافة أجزاء منظومة الجامعة وغيرها من مؤسسات التعليم العالي، في أدائها لمهامها بمعرفة ووعي وتقوى وخلق ومسؤولية.

فالجامعة في الوقت الحاضر هي رمز لنهضة الأمم وتقدمها، وعنوان على يقظتها وحضارتها ورفيها، ومحور جوهري تدور حوله الحياة الثقافية بمعناها العام الشامل وبأبعادها الفكرية والأدبية والعلمية والتقنية. وفي الجامعة يجتمع نخبة من كبار رجال الثقافة والأدب والعلم والتقنيات من أجل نشر المعرفة وتطويرها وتعميمها وذلك من خلال التعليم والبحث العلمي والخدمة العامة. إن حضارة الإنسان المعاصرة والتقدم العظيم الذي تحقق في جميع مجالات المعرفة وبخاصة في مجالات العلوم والتقنيات أو انعكاسات كل ذلك على جميع مناحي الحياة، وبدون أي استثناء، كان للجامعة دور محوري وأساسي فيه (التل وآخرون، 1417هـ - 1997م، ص29).

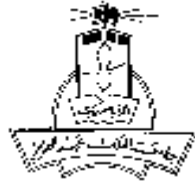
إن تبيان موقع الجامعة المتميز ووظائفها الأساسية لا يبرز أهميتها فقط، بل يبرز أيضاً ضرورة إعطائها الأولوية في عملية التطوير والتغيير، وتسليمها مسؤولية إحداثه في المجتمع والتصدي للتحديات. لقد أدركت جميع أمم العالم، أهمية الجامعة في دعم قضايا التنمية والتقدم والتصدي للتحديات، التي



تواجهها، وبالتالي عمدت إلى توفير كافة التسهيلات الداعمة لترقى الجامعة إلى مستويات الطموح المتوقع منها في كافة مجالات مهامها ورسالتها.

فلاشك أن عملية التطوير هي مسؤولية قبل أن تكون رسالة، فواجبنا تجاه وطننا أولاً وتجاه جامعتنا هو التطوير والتحديث والارتقاء وتحقيق الجودة والتفاعلية والمشاركة والكفاية والفاعلية، وليكون هذا التطوير محققاً للمساعي المبتغاة والأهداف المطلوبة، فإنه يجب أن يراعى ما يلي:

- 1- تحديد الواقع الحالي للجامعة بكافة جوانبه الإيجابية والسلبية مع إظهار نقاط القوة والضعف بالمنظومة.
- 2- استطلاع التجارب والخبرات والممارسات المتميزة للتطوير بالجامعات بالمملكة وبجامعات العالم المتميزة والعريقة.
- 3- تكوين بعض المسلمات assumptions التي يمكن أن تمثل موجهات لعمليات التطوير والتحديث بالجامعات، وهي تمثل قواعد يجب مراعاتها في مسيرة التطوير.
- 4- تكوين الرؤية المستقبلية ورسالة وكالة الجامعة للتطوير وصياغة أهدافها وتحديد التوجهات الإستراتيجية المستقبلية وذلك في ضوء الخطوات الثلاث (1 ، 2 ، 3).
- 5- بناء تصور شمولي لعمليات التطوير يعكس الفلسفة والحكمة التي يقوم عليها ويتضمن الرؤية والرسالة والأهداف والتوجهات المستقبلية لتطوير الجامعة لتقوم برسالتها التعليمية والبحثية وفي مجال خدمة المجتمع في إطار من الريادة والمواطنة والإبداع.
- 6- إتاحة الفرصة للمشاركة البناءة لكافة الأطراف المعنية بالجامعة لا يمكن عزلها عن أطرافها المعنية الداخلية أو الخارجية، وذلك من خلال ورش عمل ومجموعات تركيز فكري وغيرها من الوسائل.
- 7- إعادة بناء التصور النهائي على ضوء التواصل وتبادل الرأي بين كافة الأطراف المعنية.
- 8- إعادة الهيكلة وإعادة التنظيم واستحداث وحدات جديدة للوفاء بالتوجهات المستجدة وصياغة المبادرات وتحديد الموارد المطلوبة وكيفية الحصول عليها.



(2-3) توجهات التطور في الجامعات الحديثة.

لا يمكن استعراض كافة توجهات التطوير في جامعات العالم المتقدم، إلا أنه تم تناول أهمها كما يلي:

تكامل مكونات منظومة التعليم العالي :

إن التطوير المستمر في مجال التعليم العالي يقوم على توافر منظومة متكاملة الجوانب، وهذه المنظومة لا تقتصر فقط على توافر الجامعات الحكومية والخاصة أو أشكال التعليم العالي الأخرى إلى جانب وجود وزارة للتعليم العالي للإشراف على كافة مؤسسات التعليم العالي، وهذا التكوين هو الشكل الشائع في كثير من الدول النامية، بينما يتطلب تكامل منظومة التعليم العالي وجود منظمات أخرى على قدر كبير من الأهمية تكون لها مداخلات تطويرية وترتكز إليها الجامعات طلباً للخبرة والاستشارة والدعم. ومن هذه المنظمات الداعمة وجود هيئات محايدة للقياس والتقييم والاعتماد الأكاديمي، ومجالس وجمعيات علمية في مختلف مجالات العمل بمؤسسات التعليم العالي تقوم برصد الاتجاهات وإجراء الدراسات والتحليلات المختلفة وصياغة المبادرات التطويرية. ولا شك أن عدم وجود مثل هذه المنظمات والهيئات يشكل خللاً في منظومة التعليم العالي، وبصورة خاصة تكون أحد الأولويات لتطوير الجامعات بالدول العربية أن يتم ردم هذه الفجوة، ويمكن الاستفادة من الممارسات المعمول بها بالدول المتقدمة في هذا المجال.

التركيز على أولويات التطوير : الموارد البشرية :

إن العنصر البشري سيظل العنصر الحاسم لكل نمو اقتصادي في المستقبل، ومصدر لكل إنتاج وثروة وحضارة وخير ورفاهية (منظمة العمل العربية، 1997م، ص 157). فالعنصر البشري هو أهم أصول وموارد أي منظمة، فلا يمكن إحداث التطوير إلا من خلاله، وكلما نمت مهاراته وقدراته وفكره انعكس ذلك إيجابياً على أدائه وأداء المنظمة (أو الجامعة)، وفي الجامعات سواء أكان العنصر البشري طالباً أو إدارياً أو فنياً أو أكاديمياً، فإنه في أدائه الفردي والجماعي يشكل المورد البشري والأساس الذي تقوم عليه أي عمليات تطوير ناجحة.

وقد تطور مفهوم الموارد البشرية إلى مفهوم رأس المال البشري وليصبح من المصطلحات الشائعة حالياً مصطلح رأس المال الفكري Intellectual Capital وذلك في إطار ظهور مجتمعات واقتصاديات المعرفة. ويقوم تقدم المنظمات وبصورة خاصة الجامعات على تركيزها على تحويل قسط كبير من مواردها البشرية وتنميتها وفقاً لمفهوم رأس المال الفكري، ومن يطلق عليهم رأس المال الفكري يمثلون صفوة العاملين الإداريين ومن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ممن يمتلكون بصورة خاصة المعارف والمهارات والقدرات الفكرية والعلمية، وهم من المبدعين والمبتكرين، فهم من ينتجون المعرفة بأفكارهم ويحولونها إلى ابتكارات في التطبيق،



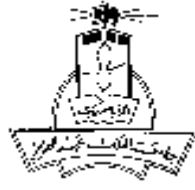
وكلما بذلت الجامعات جهوداً صادقة في اتجاه تنمية مواردها البشرية كلما زادت نسبة رأس المال الفكري لديها وكلما زاد عطائها في التطوير المبدع والمستمر للجامعة.

وعليه فتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها هو أحد المتطلبات والأركان لنجاح وتحقيق الفعالية في جهود تطوير الجامعات. فتوفير المعلومات والمعرفة اللازمة للتطوير لا يكفي بل يجب أن يرتبط بتوافر المهارات والقدرات الفكرية المتنوعة لتوظيف تلك المعلومات والمعرفة بكفاءة وفاعلية. وفي هذا الإطار تركز الجامعات المتقدمة على تنمية مهارات وقدرات التفكير وتوليد الأفكار لكافة العاملين بها. وتنمية الموارد البشرية لا يمثل إنفاقاً ضائعاً بالجامعات بل هو استثمار ذو عوائد مستمرة ومتجددة، فالموارد البشرية هي مصادر الإبداع والابتكار والمعرفة.

الإدارة الجامعية الفعالة:

على الرغم من تعدد التحديات والإشكاليات والاختناقات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي في البلاد العربية، فإنه يمكن القول بأن موضوع تحديث الإدارة الجامعية قد أخذ يفرض نفسه على الأوساط الجامعية خلال السنوات القليلة الماضية باعتبارها إحدى المراحل الرئيسية لتطوير وتجديد مؤسسات التعليم الجامعي فضلاً عن كونها الأداة الفاعلة لتمكين هذه المؤسسات من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية (الخطيب، ومعاينة، 2006م، ص 3). ولا شك أنه مع الألفية الثالثة وتزايد الهوة بين الدول المتقدمة والنامية في كافة المجالات، فإنه يصبح من الأولويات الملحة بالدول النامية - والدول العربية ومن بينها المملكة العربية السعودية - أن تعمل على تطوير وتحديث منظماتها ومن أهم تلك المنظمات الجامعات حتى توفر النظم والبيئة الفعالة بتلك الجامعات وتعمل على تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية والقوية حتى يمكن أن تتناسب كافة جهود التغيير والتطوير بالجامعات بسهولة دون معوقات ترتبط بمقاومة ذلك التغيير والتطوير، وأن ترتبط تلك الجهود بتأصيل التوجهات نحو التشجيع على تنمية التميز والإبداع والابتكار.

فمن هذا المنظور فإن جدوى وفعالية جهود الإدارة الجامعية الحديثة يكمن في تعظيم قدرات وإثراء إمكانات النظام المؤسسي الجامعي، كما أن ضمان استمرارية هذا النظام بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لا تتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة معبرة عن الفكر والإدارة الجامعية، وذلك من منظور أن النظام المؤسسي يظل هو الخيار العقلاني الوحيد لبلورة الإدارة الجامعية، وتعبئة الإمكانيات وتوظيف كل القدرات المبدعة المتوفرة واستثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق التنمية والتجديد الحضاري (الخطيب، ومعاينة، 2006م، ص 3). وفي هذا الإطار فإن محصلة هذه الجهود لن تحقق المردودات المرجوة إلا من خلال تحريك كافة مكامن الطاقات الإبداعية



لمجتمع منسوبي الجامعات من الطلاب والإداريين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس في تعاغم وتعاون داخل الجامعة، وأن يتم ذلك في إطار مشاركة فعالة بين الجامعة وكافة مؤسسات المجتمع.

الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات:

إن أحد أهم المحاور التي ترتبط بالجامعات الحديثة محور الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات Information & Communication Technologies (ICT's) ، فقد أثرت التطورات الحديثة في تلك التقنيات في الغالب على كافة أنشطة وأساليب أداء الجامعات لمهامها التعليمية والبحثية والإدارية وغيرها. وتستخدم هذه التقنيات في التحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية لخدمة الطالب وعضو هيئة التدريس والإداري وغيرها من فئات متعاملة مع الجامعة، كما أن هذه التقنيات تمكن لأنماط وبدائل تعلم أخرى وهي بشكل أساسي التعليم عن بعد distance Learning والتعليم الإلكتروني e-learning، كما تساعد في بناء فكرة الفصول الذكية smart classrooms وغيرها من كثير من التطبيقات، وتسعى الجامعات المتقدمة إلى أن تكون دائماً متقدمة في هذا المجال مع تطبيق مبدأ التطوير والتحسين المستمر.

فقد أدت الثورة التقنية والتراث الإلكتروني المتنامي إلى حدوث تغيرات جذرية وتحولات مجتمعية كبرى شملت حياة الأفراد ومنظمات الأعمال والحكومات على حد سواء (العوالم، 1423هـ - 2003م، ص 250)، وبصورة عامة يعني مصطلح الإدارة الإلكترونية (E-management) استخدام نتاج الثورة التقنية في تحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة والتقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من مختلف الخدمات وتطوير أساليب تقويمها (Dean, 2002, p.6). وإذا كانت الجامعات هي مؤسسات المجتمع الرائدة وأحد أهم محركات الإشعاع الفكري والتغيير والتطوير فإنه يصبح من الحتمي أن تكون مواكبة للتطورات في تقنيات المعلومات والاتصالات وأن تعمل على الحد من وجود ظاهرة الفجوة الرقمية Digital Divide.

البحث العلمي وإنتاج المعرفة وتطبيقها:

يعد البحث العلمي من الوظائف الأساسية للجامعات، وهو عنصر مهم وحيوي في حياتها كمؤسسات علمية وفكرية، حيث إنه من أهم المقاييس الدالة على الدور القيادي للجامعات في المجالات العلمية والمعرفية، بل إن سمعة الجامعات ترتبط إلى حد كبير بالأبحاث العلمية التي تنتشرها، ذلك أن وجود العلم وتقدمه مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالبحث العلمي، فالثروة العلمية التي تمتلكها البشرية اليوم جاءت عن طريق البحث العلمي (مفتي، 2001م، ص654).



إن البحث العلمي وإعداد وتنمية الباحثين يمثل أحد العناصر الأساسية في رسالة مؤسسات التعليم العالي - والجامعات أهم أنماطها - فلاشك أن إعداد الطالب الباحث وتجهيزه بمعارف ومنهجيات ومهارات وأدوات البحث العلمي الحديثة هو عصب تحقيق قيمة البحث العلمي بالجامعة والمجتمع فيما بعد، وإن نجاح الجامعة في ذلك إلى جانب تأسيس ثقافة علمية للبحث العلمي وبيئة متكاملة تتوافر بها كافة المتطلبات والتسهيلات اللازمة لمختلف الأنشطة البحثية يمكن أن يولد بحث علمي يتوافق مع المستويات والمعايير العالمية، وهذا المستوى المتميز من الباحثين والقائمين عليهم ثم ما ينتجوه من أبحاث علمية يمكن أن تضيف إلى المعرفة من خلال الأبحاث الأساسية وتعالج مشاكل ومعوقات مؤسسات المجتمع من خلال البحوث التطبيقية وفي هذا الإطار يمكن أن تسجل براءات اختراع وتنتج منتجات جديدة تحقق منافع كثيرة وتضيف إلى تنافسية الجامعة والدولة ككل.

ولا شك أن الاهتمام بالبحث العلمي وترسيخ ممارسته بالجامعات يؤدي إلى تنمية القدرة على إنتاج المعرفة بدلاً من الاكتفاء بتلقيها، كما يؤدي إلى تنمية القدرة على التفكير الابتكاري، وهذا أحد الأدوار الهامة للجامعات حيث تعمل الجامعات على توفير الأسباب والحوافز والمتطلبات للتشجيع على الإبداع الفكري والابتكار التطبيقي حيث تحول الأفكار إلى منتجات ذات فائدة.

اتساع نطاق الحوكمة والمساءلة :

اقتصرت عملية الحوكمة *governance* والمساءلة *accountability* فيما سبق على مجلس أمناء الجامعة ومديرها وبعض المسؤولين بالقيادات العليا بإدارة الجامعة والعمداء بالكليات، بينما في عصر المعرفة تزايدت مجموعات الأطراف المعنية *stakeholders* الذين تربطهم بالجامعة علاقات ومصالح ويرغبون في أن يكون لهم رأي في توجّهات الجامعة وقراراتها ومراجعة أداؤها، ومن هذه المجموعات أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين الإداريين والفنيين من داخل الجامعة، بينما من خارجها إدارة المحافظة أو المنطقة التي تتبعها الجامعة، ومؤسسات القطاع الخاص ذات العلاقة، وهذا يفرض على الجامعة تصميم مزيد من الآليات والوسائل مثل المجالس الاستشارية والمشاركة في عمليات المراجعة والتقويم وغيرها، وذلك لإتاحة الفرصة لهذه المجموعات للاستماع والمشاركة والمراجعة.

هذا إلى جانب تصميم ووضع عدد كبير من مؤشرات الأداء للمقارنة والتعرّف على مدى كفاءة الأداء بمختلف وحدات الجامعة، وهذه هي أحد المسؤوليات التي تهتم بها الجامعات المتقدمة. وتساعد هذه المؤشرات والمعايير في التعرّف على مستويات الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية للجامعة بمختلف أبعادها حتى يمكن أن



تتحقق عمليات المراجعة والتصحيح والتطوير بما يساعد على الاستمرار المتوازن لأداء الجامعة في بيئة تتسم بالتغيير الدائم.

التقويم والقياس والجودة والاعتماد:

لا يمكن لأي جامعة متقدمة أن تحافظ على صدارتها إلا من خلال وجود آليات موضوعية للقياس والتقويم لكافة جوانب الأداء الفردي والتنظيمي والمؤسسي على أن يشمل ذلك كافة قطاعات ووحدات الجامعة إدارية أو فنية، تعليمية أو بحثية، وغير ذلك. وتحرص الجامعات المتقدمة على تطبيق مفاهيم وأساليب الجودة الشاملة لتوكيد الجودة وفقاً للمستويات والمعايير العالمية. وتحرص كثير من تلك الجامعات على تطوير عدد كبير من المعايير والمؤشرات الأساسية الخاصة بالأداء ويطلق عليها المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء (KPI) Key Performance Indicators وذلك لقياس الأداء ومقارنته على فترات زمنية أو مقارنته مع الجامعات الأخرى المتقدمة من خلال عملية القياس المقارن benchmarking.

وتحرص الجامعات المتقدمة على تحقيق مراجعة وتقويم برامجها دورياً من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامجها وكلياتها المختلفة وذلك من هيئات أو مجالس محايدة ومتخصصة في فروع العلم المختلفة، ليتم ذلك بموضوعية وتخصصية واحترافية، ليتحقق التطوير المنشود.

الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة :

إن توجهات التطوير الفعالة لا يمكن أن تقوم على عشوائية التوجّه الفردي أو الفكر الجزئي غير المتكامل وغير القائم على أسس علمية من الدراسة والبحث والتحليل، وليحقق التطوير مردوداته المستهدفة في إحداث تغيير حقيقي يضع الجامعة على الطريق الصحيح للقضاء على سلبيات أو صعوبات قائمة مع توظيف إمكانات وقدرات متاحة وبشكل بناء... فإن الأمر يتطلب الإجماع والقناعة بأهمية الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإعادة هندسة العملية (Business Process Reengineering (BPR)، والإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وأن يقوم ذلك على أساس من دقة وملاءمة المعلومات المستخدمة مع تحليلها، وفي إطار من موضوعية الدراسة والبحث العلمي.

ولا شك أن استخدام هذه الأساليب العلمية وغيرها يمكن أن يتم في إطار فكر وتخطيط استراتيجي يؤدي إلى رسم خريطة طريق تتضمن مسارات محددة ومرنة لتتواءم مع الظروف المتغيرة. وإن تطبيق الفكر الاستراتيجي يمكن من التعرف على واقع الحاضر ثم التطلع إلى المستقبل وبناء الرؤية والرسالة ثم تحديد الأهداف

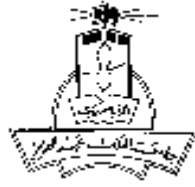


والاستراتيجيات وبالتالي وضع الخطط والبرامج التنفيذية، ويتم ذلك في إطار التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية وفي إطار السلبيات والايجابيات بالبيئة المحيطة بالجامعة مع تعدد أبعادها ومستوياتها. إن إتباع التخطيط الاستراتيجي يحقق عدد من المزايا منها توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات، زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وترشيد تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها، تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، وتأكيد وجود الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين كافة الأطراف المعنية (خطاب، 2001م، ص 36).

ومن جهة أخرى، يؤكد البعض على أهمية الإدارة الاستراتيجية نظراً لأنها تساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات بالمنظمة، وضوح الرؤية المستقبلية، القدرة على إحداث التغيير، تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات، الحد من مقاومة التغيير، مشاركة العاملين والقرارات الجماعية، توضيح الأدوار، تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل، تدعيم المركز التنافسي، التخصيص الفعال للموارد والإمكانات، وتدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية (المرسى وآخرون، 2002م، ص 29-31).

وفي إطار ما سبق لا تتم الإدارة الاستراتيجية أو تحديد استراتيجيات الجامعة في إطار من العشوائية ولكنها تقوم على مناهج فكرية وآليات منظومية متكاملة، وأن تتم على مراحل تقوم على توفير بيانات تتسم بالشمولية والموضوعية عن خبرات الماضي وواقع الحاضر وتوقعات المستقبل بالنسبة للعديد من الأبعاد والجوانب ذات العلاقة بالجامعة ووفقاً لرؤية بعض الخبراء المتخصصين في مجالات عملها ومجال القرارات المستقبلية إلى جانب الفكر الاستراتيجي. فلا يتطلب الأمر فقط مجرد الاجتهاد الذاتي الشخصي لتحقيقه وإنما يتطلب توفير ما يكفي من وقت للنجاح في إنجازه. كما يتطلب الإطلاع والاستفادة من أفضل الممارسات best practices أو الممارسات الصحيحة والناجحة في المجالات التي تهتم الجامعة.

فمنذ أوائل الثمانيات من القرن الماضي بدأت كثير من الكليات والجامعات في استكشاف مفاهيم وممارسات التخطيط الاستراتيجي وذلك ليكونوا في مركز متميز وأكثر استعداداً للمستقبل، وحديثاً اتجهت أيضاً كثير من الجامعات والمعاهد العلمية العليا نحو الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل يجتذب الاهتمام نظراً لتزايد طلب العملاء والمجتمع للجودة والقيمة. وبالنظر إلى كل من أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة نجد أنهما يتكاملان ويتوافقان مع بعضهما إضافة مردودات إيجابية للجامعات والمعاهد العلمية العليا في حال تحسين الاستخدام والتطبيق (Teeter & Lozier, 1995, p.83).



ولقد بات من الضروري أن يتجه الفكر الجامعي بصورة متزايدة نحو المستقبل فيصاغ من جديد خريطة أنظمتة في إطار توجهات مستقبلية، تنطوي على استراتيجيات وسياسات وخطط وبرامج بديلة، تستطيع أن تتكيف مع مقتضيات الفكر المستقبلي السائد وأن تتجنب التخلف عن التحولات العميقة في حضارتها، وهذا بالضرورة يتطلب أن نبحث عن وسائلنا وغاياتنا في المستقبل، بدلاً من التركيز على الماضي (زاهر، 2000م، ص 20).

التوافق مع المجتمع والارتقاء به:

تعتبر الجامعات من أهم محركات التغيير والتطوير في مجتمعاتها إذ تلعب دوراً هاماً في التنمية والتطوير على المستوى الوطني في مجالات التنمية الاقتصادية، والتطور السياسي، والتحول الاجتماعي والثقافي. ولكن العلاقة والترابط بين الجامعات والتنمية والتطوير على المستوى الوطني ليست علاقة ذات اتجاه واحد .. فبينما يمكن للجامعات تشكيل وتنمية المجتمع، فإنها في المقابل يتم تشكيلها أيضاً بواسطة المجتمع، ويمكن أن تأخذ إسهامات الجامعات في التنمية أشكالاً متنوعة في الدول المختلفة، إلا أن أهم أدوارها في المرحلة الحالية وهذا العصر هو تطوير ذاتها ومكونات منظوماتها التعليمية والبحثية من أجل التحول إلى مجتمع المعرفة.

ويوجد إجماع بين الممارسين والباحثين والمنظرين في مجالات التطوير والتنمية على أهمية وضرة الاتساق والتكامل بين مختلف القطاعات والجهات التي تضمها عمليات التطوير، وبصورة خاصة ما يتعلق بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي لما لها من أهمية كبرى في تنمية المجتمعات من خلال تعاونها المشترك مع مختلف قطاعات المجتمع.

ففي التوجه نحو التحول إلى اقتصاديات مجتمع المعرفة، تقف الجامعات كأهم المؤسسات أو الوسائل نحو الدخول إلى مجتمع المعرفة نتيجة لأدوارها الأساسية في تقدم المجتمعات ورفقيها، فمن خلال ما تضمه الجامعات من إمكانات وقدرات معرفية تتمثل في أعضاء هيئة التدريس بها وبأبحاثها وفنييها المتخصصين إلى جانب خبراتها ومعارفها في مختلف مجالات العلوم ومراكز أبحاثها ومختلف معاملها وغيرها من مقومات ... فإنه يمكن للجامعات الإسهام بفعالية في جهود التنمية بمختلف القطاعات، ومن بين هذه القطاعات وأكثرها أهمية قطاعات الصناعة ومختلف قطاعات الخدمات.

وفي هذا الإطار يجب أن تعمل الجامعة على خدمة المجتمع من خلال كافة الوسائل التقليدية (العمليات التعليمية) أو غير التقليدية من خلال البحث العلمي وتنمية المجتمع والارتقاء به علمياً وثقافياً وتقنياً، وفي كافة الأحوال يجب أن تعيد الجامعة هيكله برامجها لتكون أكثر تركيزاً على تخصصات العلوم والتقنية والهندسة



والرياضيات بحيث تزيد أعداد الملتحقين بها في هذه التخصصات التي يحتاجها المجتمع بشكل أكبر مقارنة بأعداد الملتحقين في مجالات العلوم الاجتماعية أو الإنسانية المختلفة.

كما أن التوافق مع المجتمع قد يعطي صبغة كاملة للجامعة من ناحية هويتها ومجالات نشاطها، فقد أنشئت جامعات للأقليات والهنود والمزارعين وغيرها.

التنوع في خيارات وبدائل التعلم :

تسعى الجامعات دائماً إلى تنوع برامج التعلم بها وأساليبه والدرجات العلمية الممنوحة وذلك لاستقطاب شرائح مختلفة وإتاحة الفرصة للالتحاق بالجامعة على أساس من المساواة لكافة الفئات دون تمييز إلا معيار الكفاءة، ويشمل ذلك برامج للدرجة الجامعية الأولى ودرجة الدبلوم العالي ودرجة الماجستير ودرجة الدكتوراه. كما يمكن أن تشمل التعليم في فصول الدراسة بالحضور إلى الجامعة أو التعليم عن بعد أو التعليم الإلكتروني، كما أن الجامعات الحديثة يجب أن تحرص على وجود برامج للتعليم المستمر lifelong learning دون حواجز السن مثل ما هو متاح في برامج خدمة المجتمع والتعليم المستمر أو كما هو موجود في الجامعة المفتوحة.

والتنوع يمكن أن يشمل فئات الطلاب الملتحقين حيث يجب أن تتاح فرص الالتحاق من جنسيات مختلفة لتنوع مجتمع الطلاب مما ينعكس إيجاباً على تبادل الآراء من مدارس علمية وخلفيات ثقافية مختلفة.

التعاون والاستفادة من الخبرات الأخرى:

وعادة تتبع الجامعات استراتيجيتين أساسيتين في تحقيق تطورها المنشود وأولها الاعتماد على الذات في مسار تطوير مختلف كلياتها وأقسامها العلمية وتخصصاتها ومقرراتها العلمية، وثانيها الاستعانة بالجامعات والكليات العريقة والمتقدمة لاستعارة ومواءمة ما لديها من نظم تعليمية ومقررات دراسية وأساليب وأنماط تعلم ثبت نجاحها وفعاليتها، ويتم ذلك من خلال اتفاقيات تعاون أو توأمة مع جامعات أخرى متقدمة.

فأحد أهم ظواهر التعليم العالي في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحالي هو السعي نحو التغيير والتطوير وتحقيق الجودة، وهو ما قد لا تملك مفاتيحه جامعة واحدة ولذلك اتجهت الجامعات إلى التعاون والتكامل حتى تتم كل جامعة ما تراه ينقصها بدلاً عن بذل جهد يستلزم وقتاً طويلاً وتكلفة أعلى، وهذا التعاون يزيد من خصوبة الدراسات الجامعية وتنوعها واكتمالها، كما يسهم في تكوين الكوادر العلمية المؤهلة لمعالجة المشكلات الشمولية ذات الصبغة المركبة، والتي قد تعجز إمكانات جامعة واحدة على التصدي لها ومواجهتها.



وفي هذا الإطار، تلجأ بعض الجامعات في الدول النامية إلى الاستفادة من الخبراء من الخارج، وبصورة خاصة التعاون مع بعض الهيئات المحايدة أو الجمعيات أو المجالس العلمية العديدة في الدول المتقدمة في مختلف مجالات العمل والتخصص المرتبط بالتعليم العالي، وتتعرف الجامعة بذلك على الممارسات الجيدة best practices في جامعات الدول المتقدمة، ويحقق ذلك فائدة مواهبة تلك الممارسات لاحتياجاتها من أجل التطوير والتقدم.

كما تتم أيضاً عمليات الاستفادة من خلال برامج للزيارات الخارجية للجامعات والهيئات المذكورة أو دعوة بعض الخبراء العاملين بتلك الجامعات أو الهيئات لزيارة الجامعة المحلية في إطار برنامج الأساتذة الزائرين. ومن أهم مجالات البحث العلمي البحوث حول أداء الوحدات المختلفة وهو ما يطلق عليه action research ويمثل أحد أدوات التطوير الهامة بالجامعة والارتقاء بنواتجها العلمية والبحثية ومواكبة التطور في مجال التعليم العالي.

الاهتمام والتركيز على الممارسات التسويقية :

كان ينظر إلى الجامعة على أنها في برج علمي تنأى بنفسها عن الممارسات الخاصة بمنظمات الأعمال التجارية، إلا أن الجامعات وهي في غالبها تكون غير هادفة إلى الربح أصبح يتعين عليها في عصر المعرفة والعولمة أن تعرف عن نفسها وعن برامجها وعن قدراتها ومخازن المعرفة العلمية بها. وبصورة خاصة وفي إطار حاجتها إلى مزيد من التمويل من خلال التمويل الذاتي بتسويق ما لديها من إمكانات فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بتسيخ الممارسات التسويقية بها لتكون فعالة في اجتذاب الطلاب وخاصة للالتحاق بالبرامج المدفوعة بمصروفات والتوصل إلى عقد اتفاقيات بحثية مع المؤسسات الإنتاجية بالمجتمع، هذا إلى جانب التسويق الاجتماعي لدور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع والعمل على تحسين الصورة الذهنية للجامعة.

التوجه نحو العالمية :

إن من أهم الاتجاهات في جامعات العالم المتقدم هو التوجه نحو العالمية، ولعل هذا أصبح من التوجهات الهامة في مجال التعليم العالي حالياً، فالاتجاهات في كافة مجالات النشاط تقوم على العولمة والانفتاح والتبادل الثقافي والمشاركة العلمية والبحثية، ويتم هذا التوجه من خلال عديد من الأنشطة منها فتح مجالات التعليم والالتحاق بالجامعة لجنسيات أخرى ومن بيئات ثقافية أخرى، وفي المقابل الابتعاث إلى جامعات خارجية للمعدين من أجل إعداد أعضاء هيئة تدريس، ومن بين الأنشطة أيضاً برامج التعاون التعليمي والبحثي المشتركة وتوقيع اتفاقيات توأمة وتعاون مع جامعات متميزة إما لتسويق نواتجها التعليمية أو للتطوير وتبادل المعارف والتكامل.



ولا شك أن أحد مجالات النشاط في التوجّه نحو العالمية يقوم على تحقيق التنوع diversity في أعضاء هيئة التدريس نظراً لما يشكّله ذلك من مردودات إيجابية، وكذلك المشاركة في المؤتمرات والندوات من أجل تبادل الفكر ووجهات النظر. كما أن أحد عناصر هذا التوجه هو العمل على الالتزام بالمعايير العالمية والممارسات الجيدة السائدة في الجامعات المتقدمة.

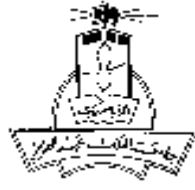
(3-3) الممارسات التطويرية والمبادرات في جامعة الملك عبدالعزيز.

على ضوء حرص الإدارة العليا للجامعة على استمرارية تطوير وتحديث الجامعة تم تكليف وكالة الجامعة للتطوير بإعداد خطة استراتيجية للجامعة عن الفترة (1428-1432هـ) وقد مثلت هذه فرصة للوكالة للمشاركة بشمولية في عملية التطوير حيث تم صياغة الهدف الاستراتيجي العام والأهداف الاستراتيجية والمحاور والاستراتيجيات وأهم روافد تنفيذ تلك الاستراتيجيات ثم الخطة التنفيذية وآليات متابعة التنفيذ، وفيما يلي تناول للأهداف والاستراتيجيات والمبادرات المقترحة :

1- الهدف الاستراتيجي العام

يتركز الهدف الاستراتيجي العام للفترة 1428-1432هـ على تحقيق إعادة هيكلة وتكامل بناء منظومة جامعة الملك عبد العزيز مع تفعيلها لتحقيق أعلى درجات الكفاءة الداخلية والخارجية وفقاً للمعايير العالمية المستوى وفي إطار من المواطنة الحقة والريادة في أدائها بمختلف أدوارها المعرفية والتعليمية والبحثية إلى جانب خدمة والارتقاء بالمجتمع، مع تعزيز مكانة الجامعة في إطار التصنيفات العالمية للجامعات، وفي إطار من الموازنة بين المعاصرة للتوجهات الحديثة في التعليم العالي مع الحفاظ على الأصالة ممثلة في ثوابت المملكة وقيمتها.

2- الأهداف الاستراتيجية



في إطار الهدف الاستراتيجي العام تحدد الجامعة عدداً من الأهداف الاستراتيجية التي تبنى عليها الاستراتيجيات التي تمثل موجات الأنشطة والبرامج والمبادرات طوال فترة الخطة، وذلك كما يلي:

- 1) تعزيز الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية للجامعة والقضاء على ظواهر الهدر بمختلف أنواعه.
- 2) ترسيخ هوية جامعة الملك عبد العزيز المتجددة وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة فإلى جانب أنها جامعة تقدم خدماتها التعليمية لأعداد كبيرة من الطلاب فإنها أيضاً تعمل على تأكيد هويتها كجامعة بحثية وجامعة تشجع على المبادرة والأعمال entrepreneurial وجامعة علوم وتقنية وجامعة منتجة وأيضاً كجامعة إلكترونية.
- 3) تعميق المواطنة والاندماج والتواصل والتفاعل بين كافة الأطراف المعنية للجامعة لتحقيق أعلى درجات الانتماء والمشاركة توجهاً نحو تحقيق مختلف غايات وأهداف الجامعة.
- 4) التوجه نحو العالمية وتنمية روافد علاقات الارتباط الثقافي والتعاون العلمي والبحثي مع الجامعات والمراكز البحثية المحلية والعالمية العريقة وذلك من خلال عقد اتفاقيات للتعاون والتوأمة.
- 5) توفير أكبر قدر من التنمية والتطوير المستمر لمواردها البشرية من أعضاء هيئة التدريس والمنسوبين من الإداريين والفنيين، مع التشجيع على الإبداع والابتكار.
- 6) إعادة هيكلة كليات وبرامج الجامعة بما يتوافق مع المواءمة مع احتياجات سوق العمل والتنمية.
- 7) الارتقاء بالعملية البحثية من خلال مراكز البحوث المختلفة وإنشاء وتفعيل مراكز التميز العلمي البحثية ودعم أبحاث أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا وذلك من خلال تحقيق التوازن بين مجالات البحوث الأساسية والبحت التطبيقية، وزيادة تدعيم التسهيلات البحثية المختلفة.

- (8) العمل على الارتقاء بتصنيف الجامعة في مختلف نظم التصنيف للجامعات حول العالم ranking systems، والحرص على تحسين الصورة الذهنية للجامعة داخليا وخارجيا، وبصورة خاصة من خلال زيادة النشر العلمي في الدوريات العالمية.
- (9) تدعيم الروافد المختلفة للشراكة والتعاون مع مؤسسات المجتمع الخاصة والحكومية مع تحقيق أعلى درجات التوظيف لإمكانات ومعارف الجامعة في ذلك المجال.
- (10) الارتقاء بالجهاز الإداري بالجامعة من خلال جهود التطوير الإداري والتنظيمي والاستفادة من التطورات في تقنيات المعلومات والاتصالات وخاصة مجالات الإجراءات والأعمال الإلكترونية، إلى جانب تبني الأساليب الإدارية الحديثة.
- (11) توفير أكبر قدر من البرامج والبدايل التعليمية في مختلف التخصصات العلمية مما يتيح فرص أوسع للاختيار وفقاً للميول والقدرات الخاصة بالطلاب، مع إعدادهم وتنميتهم طوال مدة دراستهم ليكونوا أكثر قدرة على المشاركة الفعالة في خدمة بلادهم عند تخرجهم والتحاقهم بسوق العمل.
- (12) تطوير وترسيخ دور الجامعة في خدمة المجتمع من خلال مجموعة من الأفكار الإبداعية مع تنفيذها وفتح قنوات تتيح مزيد من الاندماج والتلاحم من أجل المنفعة العامة وتأكيد دور المواطنة المتنامية الجذور والفروع للجامعة، وبصورة خاصة تشغيل وتفعيل منظومة الأعمال والمعرفة وفتح قنوات التعلم مدى الحياة.
- وفي إطار هذه الأهداف تحرص الجامعة على استمرارية الاستعانة بفكر الإدارة الاستراتيجية في صياغة الاستراتيجيات والبرامج التنفيذية لها وذلك من خلال:
- (1) التشخيص لبيئة الجامعة الداخلية والخارجية المباشرة بالمملكة والبيئة العالمية للتعليم العالي، وفيما يتعلق بالبيئة الداخلية الاستفادة من البحوث داخل الجامعة عن أدائها ووحداتها العاملة وهل ما يطلق عليه البحث العلمي عن المنظمة وأدائها action research.



(2) استطلاع خبرات وتجارب الغير (الجامعات ومراكز البحث العلمي المتميزة) على اتساع العالم وتحليلها من أجل الاستفادة من عوامل النجاح الرئيسية ومحددات التميز لديها، مع التعرف على مختلف المؤشرات والمعايير القياسية بها.

(3) الاستفادة بعمق من خبرة المشاركة في الخطة المستقبلية لتطوير التعليم الجامعي بالمملكة (دراسة أفاق) وحضور عديد من فعالياتها وورش العمل المختلفة، وكذلك من الخطة الوطنية بعيدة المدى للعلوم والتقنية وذلك في صياغة توجهات التطوير المستقبلي بجامعة الملك عبد العزيز.

وفيما يلي المحاور والاستراتيجيات والبرامج المختلفة:

3- المحاور والاستراتيجيات

أولاً: محور تنمية الموارد البشرية وبناء المهارات

الاستراتيجية

تفعيل مختلف الروافد لتنمية مختلف فئات الموارد البشرية بالجامعة - أكاديميين وإداريين وفنيين - بهدف إكساب المعارف والمعلومات والمهارات المختلفة capacity building اللازمة للأداء المتميز، مع الحرص على استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم والاحتفاظ بهم.

ومن أهم الروافد لتنفيذ هذه الاستراتيجية:

1- الابتعاث لأعضاء هيئة التدريس والمعيرين والمحاضرين والإداريين والفنيين والأطباء: للحصول على درجات علمية مختلفة (دبلوم - ماجستير - دكتوراه - زمالة) ويتوقع أن يبتعث



في الفترة 1428/1432هـ عدد (240) سنوياً في مختلف التخصصات، على أن تزداد بنسبة (5%) سنوياً.

2- تطوير وزيادة الإمكانيات التدريبية بالجامعة من خلال تطوير وتدعيم مركز تطوير التعليم الجامعي، إنشاء مركز التطوير والتميز الإداري، وإنشاء وحدة تعليم التفكير وتوليد الأفكار كنواة لمركز تنمية التفكير بالجامعة.

3- التركيز على بناء وتنمية المدربين من داخل الجامعة لتكوين نواة من المدربين الحرفيين والمعتمدين محلياً وعالمياً، مع الحرص على زيادة اتساعها التدريجي، وتشكل هذه النواة من المدربين أساساً هاماً للاعتماد على الذات بشكل جزئي ولكن متزايد في تنمية الموارد البشرية بالجامعة، إلى جانب المساهمة في ذلك في جامعات سعودية أخرى وداخل المجتمع.

4- التدريب في المجالات التربوية والإدارية والفنية الأكاديمية بداخل المملكة وخارجها لمنسوبي الجامعة: بواقع (700) منسوب من مختلف الفئات ويتوقع زيادة هذا العدد سنوياً بنسبة (10%) طوال الفترة 1428-1432هـ.

5- برامج التدريب الخاصة بالإبداع والتميز لأعضاء هيئة التدريس حيث ستستمر هذه البرامج بمشيئة الله بدعم من وزارة التعليم العالي ويتوقع أن ينفذ عدد (10-15) برنامج كل عام. وقد تم رفع (31) برنامجاً مقترحاً لوزارة التعليم العالي للاختيار من بينها للعام الجامعي 1429/1430هـ وما يليه من سنوات.

6- إجازات التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس ويتوقع أن يحصل (10-15) عضو هيئة تدريس على تلك الإجازة السنوية على مدار الأربع سنوات القادمة.

7- برنامج الدرجات العلمية أعلى من درجة الدكتوراه (Doctor of Science) ويمثل ذلك مبادرة جديدة حيث سيتم إجراء دراسة لإمكانية استفادة عضو هيئة التدريس من إجازته للتفرغ العلمي إلى جانب فترة تفرغ إضافية للدراسة للحصول على أحد الدرجات العلمية الأعلى من درجة



- الدكتوراه. ويتوقع أن يستفيد من هذا البرنامج في حال إقراره من وزارة التعليم العالي (10-
15) من أعضاء هيئة التدريس على مدار فترة الخطة.
- 8- حضور ومشاركة أعضاء هيئة التدريس لعدد من المؤتمرات والندوات الداخلية والخارجية
ويتوقع زيادة نسبة الحضور (10%) سنوياً عن ما سبق فترة الخطة.
- 9- مبادرة التعلّم الذاتي: وهو برنامج يمثل مبادرة جديدة حيث يتم وضع الأطر اللازمة له مع
إنشاء قاعدة تعلّم إلكتروني تضم معلومات ومعارف وبرامج تدريبية وكتب إلكترونية وذلك
للاستفادة منها في التعلّم والتدريب بمرونة في أي وقت. ويتوقع أن يتم اكتمال إنشاء القاعدة
في عام 1430هـ وأن يستفيد من البرنامج (150) من منسوبي الجامعة تزداد نتيجة للتوعية
والحوافز بنسبة (25%) سنوياً.
- 10- الاستفادة الكاملة من المنح التدريبية الخارجية الواردة للجامعة.
ويتناول هذا المحور - بالرغم من شموليته لكافة فئات الموارد البشرية بالجامعة - تركيزاً على
عضو هيئة التدريس باعتباره ركناً أساسياً ذو قيمة كبيرة، ويضاف إلى ذلك فيما يتعلق بعضو هيئة
التدريس:
- 11- الحرص على استقطاب وحسن الاختيار للمتميزين في كافة المراحل سواء (معيد - محاضر -
عضو هيئة تدريس) لما يشكله عضو هيئة التدريس من أنه مولّد أساس للقيمة المضافة
بالجامعة سواء بالتدريس أو البحث العلمي أو الإرشاد والتوجيه الأكاديمي أو الإشراف على
الرسائل العلمية أو خدمة المجتمع .. وغيرها من أدوار ومساهمات.
- 12- إجراء دراسات عن أسباب تسرّب أعضاء هيئة التدريس للعمل بجهات أخرى وخاصة القطاع
الخاص، إلى جانب دراسات عن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ثانياً: محور الطالب



الاستراتيجية

إتاحة خيارات وبدائل أوسع للالتحاق بالدراسة في الدرجة الجامعية الأولى ودرجات الدراسات العليا، مع توفير فرص الأداء العلمي والثقافي والمهاري من خلال الاخرائط في بيئة تتسم بالحيوية والتفاعل ليكون الطلاب عند تخرجهم والتحاقهم بسوق العمل أكثر تأهيلاً ومهارة وقدرة للمشاركة الفعالة في خدمة المجتمع.

وفي إطار هذه الاستراتيجية تتم عديد من الأنشطة والبرامج من أهمها:

- 1- برامج تدريبية للإعداد المتميز لطلاب الجامعة ويشمل ذلك نواحي ثقافية معرفية ومهارية مثل مهارات الاتصال واللغات واستخدام الحاسب والبحث العلمي إلى جانب مهارات فهم وتفعيل الذات. ويتوقع أن يستفيد منها ما يقرب من (4000) طالب سنوياً تزداد سنوياً بنسبة (10%).
- 2- التوسع في مختلف مجالات الأنشطة اللاصفية ومنها النشاط الثقافي والأدبي والرياضي والفني وغيرها وذلك لتحريك التوجه نحو التنافسية والمبادرة الفردية إلى جانب روح العمل الجماعي والتعاوني.
- 3- إتاحة الفرصة للطلاب لتبادل الرأي والمشورة من خلال أدوات مختلفة مثل المجلس الاستشاري الطلابي واللجان الاستشارية للطلبة بكل كلية.
- 4- إتاحة قنوات إعلامية طلابية ممثلة في مجلة نوافذ وصحيفة أخبار الجامعة لإظهار المهارات الإعلامية والفكرية والأدبية والفنية للطلبة.
- 5- تشجيع انخراط الطلاب في برامج وأندية التميز والابتكار العلمي مع مشاركتهم في بعض المسابقات العلمية المحلية والعالمية.
- 6- زيادة فرص التدريب الصيفي للطلاب في بعض الشركات المرتبطة بمجالات دراستهم وذلك للربط بين الجوانب النظرية العلمية والجوانب التطبيقية العملية وذلك داخل وخارج المملكة.



- 7- التشجيع على التبادل الطلابي مع الجامعات في الخارج لدراسة بعض المقررات لفصل دراسي (وفقاً للوائح والأنظمة) وذلك في إطار برامج التعاون والتوأمة مع الجامعات العالمية التي تتوجه الجامعة لعقدها.
- 8- زيادة أعداد الطلاب المقبولين بالدراسات العليا من خلال زيادة القدرة الاستيعابية بالبرامج الحالية واستحداث برامج جديدة لمختلف الدرجات العلمية وخاصة درجة الدكتوراه، ويتوقع أن تزداد أعداد المقبولين سنوياً بنسبة (10%-15%) وذلك حتى يتم الوصول إلى النسبة المستهدفة لأعداد الطلاب بالدراسات العليا إلى أعدادهم بدرجة البكالوريوس إلى (7%).
- 9- التركيز على نوعية البرامج للارتقاء بمستوى الطلاب، من خلال التوسع في استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.
- 10- استكمال البنية الأساسية لعمادة التعليم عن بعد وخاصة إنشاء وتشغيل القناة الفضائية التعليمية التفاعلية وزيادة أعداد المقبولين سنوياً وفقاً لنظام التعليم عن بعد (الانتساب) في كافة مناطق المملكة.
- 11- الحرص على زيادة درجة المشاركة والاندماج والتفاعل engagement للطلاب في فصول الدراسة وذلك باستخدام كافة الأساليب الحديث التي تمكن من ذلك.

ثالثاً: محور القياس والتقويم والاعتماد الأكاديمي

الاستراتيجية

صياغة إطار شمولي لعمليات القياس والتقويم بالجامعة وتحديد الآليات وبناء المقاييس والمؤشرات والمعايير اللازمة لمجالات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والبرامج والكليات والعمادات والمراكز والإدارات، والسعي نحو تحقيق الاعتماد الأكاديمي لكليات الجامعة وبرامج الدراسات العليا.

وفي إطار هذه الاستراتيجية تتم البرامج والأنشطة التالية خلال فترة الخطة:

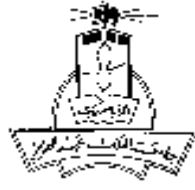


- 1- إنشاء "مركز القياس والتقويم والاعتماد الأكاديمي" بالجامعة وذلك في عام 1428هـ والسعي نحو تدعيمه بالكفاءات المتخصصة ذات التأهيل العلمي والخبرة اللازمة ليقوم بدوره المطلوب أثناء فترة الخطة، وذلك لخدمة أهدافه على كافة محاور العمل بالجامعة.
- 2- نشر ثقافة القياس والتقويم والاعتماد الأكاديمي على كل مستويات الجامعة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس ومسؤولين، مع تأصيل واستقرار ممارساته.
- 3- بعد أن تحقق الاعتماد الأكاديمي لكليات الهندسة والأسنان وبنك الدم والدبلوم التربوي فإن الجامعة تتجه إلى تحقيق الاعتماد الأكاديمي لستة من الكليات الأخرى على مدار فترة الخطة كحد أدنى.
- 4- العمل على تقويم برامج الدراسات العليا ذاتياً خلال فترة الخطة والاستعانة في ذلك بخبرات بعض الجامعات السعودية والعالمية والهيئات الوطنية والعالمية المتخصصة وذلك تمهيداً لاعتماد أو مراجعة عدد (14) برنامج للدراسات العليا خلال فترة الخطة.
- 5- العمل على أن يكون لكل كلية وقسم علمي وعمادة وبرنامج ومركز وإدارة وبرنامج أهداف تنفيذية سنوية، ومعايير ومؤشرات محددة للقياس والمقارنة سنوياً للتعرف على واقع الأداء وسلبياته وإيجابياته بكافة أجزاء الجامعة، ويتوقع إكمال ذلك في العام الثالث من الخطة، وذلك من خلال العمداء ووكلاء التطوير بالكليات والعمادة والمراكز بالجامعة.

رابعاً: محور البحث والنشر العلمي

الاستراتيجية

تأكيد اتساع وعمق دور الجامعة في المجالات البحثية التخصصية المختلفة مع التوازن في ذلك بين البحوث الأساسية والتطبيقية، وتدعيم جودة الأبحاث والارتقاء بالتسهيلات البحثية إلى



مستويات المعايير العالمية المتميزة، والزيادة التدريجية في الإنجازات البحثية مع التقدم في سنوات الخطة، إلى جانب التحفيز على زيادة النشر العلمي عالمياً.

ومن أهم الروافد التي تتجه الجامعة إلى تفعيلها في إطار هذه الاستراتيجية ما يلي:

- 1- الارتقاء بالتسهيلات البحثية وفقاً للمستويات العالمية بعد تقويمها ومنها إنشاء ثلاث معامل مركزية جديدة طوال فترة الخطة، وتطوير المكتبة المركزية وإنشاء مكاتب فرعية متخصصة ومكاتب إلكترونية ومنها استكمال المكتبة الإلكترونية بكلية الاقتصاد والإدارة في عام 1429هـ.
- 2- إعطاء الأولوية وتوفير القدر الكافي من الموارد لتطبيق مبادرة "صناعة الباحث" وذلك من خلال برامج تدريبية احترافية في البحث العلمي ذات طبيعة ممتدة واستمرارية لأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم والباحثين بالجامعة.
- 3- تطوير المناهج الدراسية بالكليات لتتضمن حصة أكبر لمقررات البحث العلمي على مستوى الدرجة الجامعية الأولى وبرامج الدراسات العليا.
- 4- وضع معايير لجودة الأبحاث العلمية بالجامعة مع الالتزام بها، وأن تكون هذه المعايير وفقاً للمستويات المقبولة عالمياً.
- 5- التوجه نحو تحقيق زيادة سنوية في مخصصات البحث العلمي السنوية بالجامعة - بالتعاون مع وزارة التعليم العالي - ومن خلال مصادر التمويل الذاتي المختلفة، وبصورة خاصة الوقف العلمي للأبحاث، وذلك حتى تواكب الجامعة الجامعات العالمية في ذلك، ومن أجل المساعدة على التحول إلى جامعة بحثية.

- 6- تدعيم جهود علاقات الشراكة والتحالف مع مؤسسات القطاع الخاص والحكومي وزيادة حجم البحوث التعاقدية إلى (150) مليون ريال في عام 1429هـ تزداد بنسبة (10%) سنوياً خلال فترة الخطة.
- 7- استقطاب وتعيين عدد (20) باحثاً مساعداً في عام 1429هـ تزداد بنسبة (50%) سنوياً طوال فترة الخطة لتغطية احتياجات المعامل المختلفة ومراكز التميز البحثي.
- 8- استقطاب وتعيين وإعداد عدد (20) فني معامل في عام 1429هـ تزداد بنسبة (50%) سنوياً وذلك للوفاء باحتياجات المعامل المختلفة ومراكز التميز العلمي.
- 9- التركيز على توفير التدريب الجيد بالداخل والخارج لبناء القدرات في مجال الباحثين المساعدين والفنيين الخاصين بمختلف المعامل.
- 10- تشغيل مراكز التميز البحثي التي وافقت على إنشائها وزارة التعليم العالي وتوظيف إمكاناتها في إجراء بحوث علمية تطبيقية وفقاً للأولويات المطلوبة، مع إتاحة الفرصة لطلبة الدراسات العليا للاستفادة من إمكاناتها في أبحاثهم العلمية.
- 11- تدعيم أبحاث طلبة الدراسات العليا مالياً لتغطي في عام 1429هـ عدد (60) بحثاً تزداد سنوياً بنسبة (10%) طول فترة الخطة، مع الاهتمام بجودة تلك الأبحاث.
- 12- تدعيم توجه إنجاز أبحاث مشتركة مع جامعات أو مراكز بحث علمي عالمية، ويتوقع أن يتم إنجاز بحث واحد في العام الأول تزداد تدريجياً حتى أربعة أبحاث في العام الأخير من الخطة، ويمكن أن تزداد هذه البحوث عند اكتمال إنشاء المعامل المركزية، وحديقة العلوم science park وإنشاء مراكز التميز البحثي.



- 13- التوسع في أبحاث الدراسات العليا على مستوى درجة الدكتوراه لما لهذا المستوى العلمي من أهمية في الإبداع والابتكار العلمي والبحثي.
- 14- التوعية والتشجيع من خلال برنامج فعال للتحفيز لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا على النشر في الدوريات العالمية لأبحاثهم، ويتوقع أن يزداد الإقبال على ذلك تدريجياً طوال فترة الخطة الاستراتيجية.
- 15- العمل بالجامعة على تنظيم مزيد من المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة والتشجيع والدعوة لتقديم الأبحاث العلمية من داخل الجامعة ومن خارجها، وكذلك تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية بالخارج وتقديم الأبحاث.
- 16- مبادرة خريطة البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس Research Map حيث توضع خريطة متابعة لكل عضو هيئة تدريس مع التشجيع على القيام بالبحوث العلمية ووجود حوافز مجزية على الاستمرارية في ذلك.

خامساً: محور خدمة المجتمع

الاستراتيجية

ابتدأ تفعيل روافد وقنوات متعددة تتيح فرصاً للتزايد المستمر للاندماج والتلاحم بين الجامعة والمجتمع تأكيداً لدور الجامعة كمناورة علمية ومحرك فاعل للتغيير بهدف التطوير والتنمية للمجتمع على كافة الأصعدة وذلك من خلال توظيف كافة إمكانيات الجامعة وقدراتها المعرفية والبحثية مع تسهيلاتهما المختلفة لذلك الغرض.



ومن أهم التوجهات الاستراتيجية والبرامج في ضوء هذه الاستراتيجية ما يلي:

- 1- إعداد أول ورشة عمل عن كيفية ومدى خدمة جامعة الملك عبد العزيز لمجتمع محافظة جدة والمجتمع السعودي على اتساعه، يحضرها نيف من المسؤولين بالمجتمع، ورجال الأعمال والمسؤولين والمخططين بالجامعة، وتهدف الورشة إلى التعريف عن قرب جامعة الملك عبد العزيز وتوجهاتها والتطور الحادث بها وما تقدمه للمجتمع، ثم التعرف على توقعات المجتمع من الجامعة.
- 2- إنشاء وتفعيل منظومة الأعمال والمعرفة والتي تضم أربعة مجالات وهي (حديقة علمية - حاضنات الأعمال - المعامل المركزية - مكاتب الخبرة)، وبصورة خاصة فإن إنشاء وتفعيل الثلاث مجالات الأولى سيضيف روافد جديدة وخاصة الحديقة العلمية science park التي ستبدأ في استقطاب الشركات ومراكز الأبحاث العالمية لإنشاء مراكز أبحاث علمية تابعة لها بتلك الحديقة. ويتوقع أن يتم على مدار سنوات الخطة إنشاء جزء من مباني الحديقة العلمية مع بدء أبحاث عدد (10) من الشركات ومراكز الأبحاث العالمية في العمل الفعلي بالحديقة.
- 3- الاهتمام بتوظيف أبحاث الدراسات العليا في خدمة المجتمع من خلال "اللقاء الأول للبحث العلمي" الذي تقرر تنظيمه في عام 1429هـ حيث يجتمع الطلبة والمشرفين على أبحاثهم مع المسؤولين من مؤسسات القطاع الخاص والقطاع الحكومي ذوي العلاقة للتعريف بما تم ويتم من أبحاث في التخصصات المختلفة بالدراسات العليا والتعاقد على ما تحتاجه الجهات من أبحاث وتمويل مشروعات الأبحاث التي تهتم تلك الجهات وكذلك توظيف الخريجين للتوسع في الأبحاث.
- 4- التوسع في استحداث البرامج التعليمية المختلفة وفقاً لحاجة المجتمع وإيصالها لمختلف مناطق المملكة من خلال عمادة التعليم عن بُعد وتوظيف أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات مع إنشاء قناة فضائية تفاعلية لذلك.

- 5- وضع أطر لعمليات التعليم المستمر lifelong learning كأحد التوجهات السائدة عالمياً والتي من خلالها يمكن توسع مجال خدمة أفراد المجتمع لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة للأعمال المختلفة، ولعل أحد التوجهات هو إنشاء فرع تعليمي وتدريبى على غرار الجامعة المفتوحة في الخارج وتوظيف الإمكانيات الكبيرة للجامعة الخاصة بعمادة التعليم عن بعد وخاصة القناة الفضائية التعليمية المزمع إنشائها لذلك الغرض.
- 6- إتاحة الخدمات الطبية الجامعية للمركز الطبي برسوم رمزية لتغطية جزء من التكاليف، وهذا يمكن من الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين وذوي الخبرة في مختلف مجالات التخصص الطبي إلى جانب أحدث التجهيزات الطبية والمعملية، وخلال عامي 1929هـ و 1430هـ ستبلغ عدد الأسرّة ما يقرب من (1000) سرير ليكون واحد من أكبر المستشفيات بالمملكة.
- 7- زيادة الخدمات التدريبية بالجامعة وذلك بتقديم برامج التدريب الإداري ومهارات الاتصال والتعامل مع أفراد المجتمع من أجل التطوير بكافة القطاعات الأمنية بمنطقة مكة المكرمة.
- 8- البدء في تنظيم البرامج التدريبية الإدارية وفي الحاسب الآلي والمجالات الفنية لأفراد المجتمع من خارج الجامعة ويتوقع أن تبدأ في عام 1429هـ بمعدل (15) برنامجاً تزداد بنسبة (30%) سنوياً.
- 9- تنمية آليات تسويقية حديثة واحترافية للتعريف بإمكانات وقدرات الجامعة ومواردها العلمية لاستفادة القطاعين الحكومي والخاص، ويتوقع تدعيم هذا الاتجاه طوال مدة الخطة وذلك خدمة للمجتمع.
- 10- تدعيم جهود تقديم الاستشارات المختلفة وفقاً لحاجة مختلف مؤسسات المجتمع بالقطاع الخاص والحكومي وذلك لتأكيد استخدام قدرات الجامعة المعرفية والفنية والمعملية في تطوير والقضاء على معوقات العمل بتلك القطاعات.



سادساً: محور القبول والاستيعاب

الاستراتيجية

الحرص على زيادة أعداد المقبولين وزيادة الطاقة الاستيعابية ببعض برامج الجامعة بمستوى الدراسات الجامعية ومستوى الدراسات العليا بما يخدم الاحتياجات في سوق العمل، وفي إطار من استكمال مباني المدينة الجامعية للجامعة، إلى جانب الاستعانة بتقنيات التعليم عن بعد.

وفي هذا الإطار تحدد الجامعة التوجهات التالية في إطار الخطة الاستراتيجية:

- 1- العمل على زيادة الطاقة الاستيعابية للجامعة من خلال استكمال المباني المختلفة للكليات والفصول الدراسية وغيرها من مباني أخرى للمعامل المركزية والمكتبة وغير ذلك.
- 2- تطوير الجوانب الخاصة بإجراءات القبول والتسجيل وفقاً لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة أي اتباع نسق الإجراءات الإلكترونية فيما يخص الإجراءات الطلابية ليتمكن التعامل مع الأعداد المتزايدة للطلبة.
- 3- نظراً للافتتاح الرسمي لعمادة التعليم عن بُعد واستكمال الإمكانيات التقنية الخاصة بها فإنه يتم خلال فترة هذه الخطة الاستكمال التدريجي الإلكتروني لمحاضرات مختلف المقررات وفقاً للبرامج المختلفة المقرر البدء فيها، وهذا سيؤدي بمشيئة الله إلى زيادة الطاقة الاستيعابية وبالتالي خدمة المجتمع بزيادة أعداد المقبولين. ويتوقع قبول (12000) من الطلبة في عام 1429/1428هـ تزداد سنوياً بنسبة (10%).
- 4- استقطاب مزيد من أعضاء هيئة التدريس من الداخل والخارج إلى جانب زيادة الابتعاث والدراسات العليا والإشراف المشترك وذلك لتوفير الاحتياجات من أعضاء هيئة التدريس تدريجياً وذلك للارتقاء بنسبة (أستاذ : طلاب) وبما يتفق مع المؤشرات العالمية في ذلك الشأن والتي تصل في مجال البكالوريوس إلى (1 : 20) في المتوسط.



- 5- فتح آفاق جديدة للقبول بالدراسات العليا في إطار خدمة شريحة جديدة من المتحقيين للدراسة وهي شريحة التنفيذيين حيث بلغت البرامج التنفيذية حتى الآن (6) برامج تزداد سنوياً خلال فترة الخطة بمقدار برنامجين تنفيذيين من البرامج مدفوعة التكاليف.
- 6- زيادة أعداد برامج الدراسات العليا للدبلوم والماجستير والدكتوراه وذلك لتحقيق زيادة أعداد المقبولين ببرامج الدراسات العليا في مجالات العلوم والتقنية لتصل في نهاية فترة هذه الخطة إلى (60%) بينما تكون في مجالات العلوم الاجتماعية بنسبة (40%).
- 7- الارتفاع التدريجي في نسبة إجمالي طلبة الدراسات العليا إلى إجمالي طلبة البكالوريوس إلى (7%) في نهاية فترة الخطة، والارتفاع بهذه النسبة فيما بعد إلى مستويات تتفق مع المؤشرات العالمية وهي بين (1 : 4)، (1 : 5).
- 8- الارتفاع التدريجي لأعداد المقبولين ببرامج الدكتوراه بالنسبة لأعداد طلاب درجة الماجستير لتصل في نهاية فترة الخطة إلى (20%) من إجمالي الطلاب المسجلين بالدراسات العليا لأهمية الجانب البحثي لهذا المستوى العلمي.

سابعاً: محور الموازنة مع احتياجات سوق العمل

الاستراتيجية

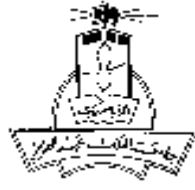
العمل على زيادة أعداد المقبولين والخريجين بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل لزيادة مشاركة خريجي الجامعة في جهود التنمية بالمملكة. وفي هذا الإطار تحرص الجامعة على تحقيق ما يلي خلال فترة الخطة.



وفي هذا الإطار تحدد الجامعة التوجهات التالية في إطار الخطة الاستراتيجية:

- 1- العمل على زيادة أعداد المقبولين بالجامعة (الانتظام) والارتقاء بنسبة المواصلة والارتباط بسوق العمل من (75%) في عام 1428هـ من الطلاب إلى (90%)، ومن (45.65%) في عام 1428هـ من الطالبات إلى (70%) في نهاية فترة الخطة.
- 2- إجراء عدد من البحوث للتعرف على اتجاهات وآراء المسؤولين بمؤسسات القطاع الخاص والحكومي نحو خصائص وسمات خريجي الجامعة مع التعرف على ملاحظاتهم سلبية أو إيجابية عن نوعية هؤلاء الخريجين بمستوى البكالوريوس والدرجات العلمية العليا.
- 3- إعداد وتأهيل الطلاب في المراحل الأخيرة للدراسة وكذلك الخريجين من خلال برامج تدريبية يتم إعدادها بالجامعة لإكسابهم للمهارات والقدرات المختلفة التي تمكنهم من الوفاء باحتياجات سوق العمل.
- 4- الاستفادة من وحدة الخريجين بالجامعة في التعرف على احتياجات مختلف القطاعات من خريجي الجامعة والاحتياج لإنشاء تخصصات جديدة.
- 5- زيادة الخريجين في مجالات العلوم والتقنية وبما يتفق مع احتياجات المجتمع من خلال زيادة القدرة الاستيعابية للبرامج الحالية واستحداث أقسام علمية أو برامج في تخصصات علمية جديدة وفقاً للأولويات المحددة في الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي بالمملكة (آفاق) والخطة الوطنية بعيدة المدى للعلوم والتقنية بالمملكة.
- 6- إعادة هيكلة عدد من الكليات والتخصصات (في إطار التنسيق مع وزارة التعليم العالي) للتوافق وتحقيق المواصلة والارتباط بسوق العمل لطلابها وخريجها.

ثامناً: محور الدراسات العليا



الاستراتيجية

بناء منظومة للدراسات العليا - والإدارة الفعالة لعمليات التطوير المستمر لها - تتضمن بيئة عمل وتعلم وبحث علمي إيجابية ومشجعة ومرنة، وبرامج للدراسات العليا تتوافق مع الاتجاهات العلمية الحديثة، وأعضاء هيئة تدريس ذوو مهارات وقدرات وجودة أداء، وطلاب يتمتعون بالمعارف العلمية الحديثة والمهارات اللازمة، وذلك حتى يمكن تعظيم قيمة مخرجات المنظومة والاستفادة منها، وذلك في إطار من التوجه نحو العالمية والحرص على الجودة وفقاً للمستويات والمعايير العالمية السائدة.

ومن أهم الروافد لتنفيذ هذه الاستراتيجية (وقد ورد البعض منها في محاور هذه الخطة) ما يلي:

- 1- إعادة هيكلة البرامج ليتم التحوّل إلى (60%) برامج وأعداد طلاب في مجال العلوم والتقنية، (40%) في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- 2- بناء آليات متكاملة للمراجعة والتقييم والقياس المستمر لكافة أجزاء وبرامج منظومة الدراسات العليا من أجل الارتقاء بمستوى الأداء العام وتحقيق الاعتماد الأكاديمي، وتحقيق الكفاءة الداخلية بالدراسات العليا.
- 3- تطوير عمليات استقطاب واختيار المتقدمين للالتحاق وتطوير معارفهم ومهاراتهم ليتكون أكثر قدرة على التفاعل مع متطلبات الدراسة على مستوى الدراسات العليا موان يشكل مخرجات متميزة ورسائل علمية ذات جودة.
- 4- تطوير برامج الدراسات العليا للتوافق مع التطورات في مجال العلوم والأساليب والأنماط التعليمية المتبعة عالمياً.
- 5- تدعيم جهود التواصل والتكامل مع مؤسسات المجتمع بالقطاع الخاص والحكومي سعياً نحو تحقيق الكفاءة الخارجية المتبعة عالمياً.



- 6- تنمية روافد مالية ذاتية متنوعة لدعم كافة مخرجات الدراسات العليا في خدمة الجامعة والمجتمع.
- 7- زيادة التدريجية لأعداد طلاب الدراسات العليا لتصل إلى (7%) من أعداد طلاب الدرجة الجامعية الأولى.
- 8- العمل على بناء أنماط جديدة للدراسات العليا أكثر فعالية مثل برامج مدمجة للبكالوريوس والماجستير (Bachelor-Master Degree (BM) وتكون برامج مدفوعة التكاليف، وتمثل هذه أحد المبادرات النوعية للخطة الاستراتيجية.
- 9- التركيز على حسن اختيار أعضاء هيئة التدريس بالدراسات العليا وتفريغهم للعمل بالدراسات العليا فقط.
- 10- العمل على تدعيم التسهيلات التعليمية والبحثية اللازمة للدراسات العليا والارتقاء بها وفقاً للمستويات العالمية.
- 11- مبادرة إنشاء برامج دراسات عليا مواكبة لمراكز التميز البحثي الثلاث التي تم موافقة وزارة التعليم العالي عليها وذلك لتحقيق الاستفادة من القدرات البحثية والإمكانات المعملية التي ستتوافر في إطار تلك المراكز.
- 12- مبادرة للبدء في إنشاء البرامج البينية بالدراسات العليا بين أقسام علمية داخل الجامعة ومحلياً بجامعات المملكة وخارجياً أيضاً.

تاسعاً: محور المبادرات النوعية



تقوم جامعة الملك عبد العزيز - بمشيئة الله - بالمبادرات التالية في فترة الخطة الاستراتيجية، وقد تم تناولها وفقاً للمحاور التي تضمها هذه الخطة:

(أولاً) مبادرة إنشاء مركز "القياس والتقويم والاعتماد الأكاديمي"

وهو مركز سيختص بالجوانب الخاصة بالجودة والنوعية بكافة الأنشطة الأكاديمية، والقيام بأعمال القياس والتقويم فيما يخص أعضاء هيئة التدريس والطلاب إلى جانب التقويم المؤسسي الأكاديمي، والمشاركة في جهود الاعتماد الأكاديمي بالتعاون مع الكليات والهيئة الوطنية للاعتماد والتقويم وهيئات التقويم العالمية المتخصصة والمحايدة.

(ثانياً) مبادرة إنشاء "مركز التطوير والتميز الإداري"

وهو مركز يهدف إلى جانبين أساسيين وهما التدريب والتنمية الإدارية لمنسوبي الجامعة الإداريين بكافة مستوياتهم الوظيفية إلى جانب التطوير الإداري والتقويم والجودة لكافة الوحدات الإدارية بالجامعة، وذلك حتى تكون عمليات تنمية وتدريب الأفراد والتطوير التنظيمي والإجرائي مواكبة للتطور الجانبي الأكاديمي والبحثي والتعليمي بالجامعة، كما أن الجودة والنوعية في كافة جوانب العمل الإداري والفني هو من اختصاص هذا المركز، كما يقوم هذا المركز بتحقيق الاستفادة من خبراته وإمكاناته في تقديم محاضرات لخدمة المجتمع.

(ثالثاً) مبادرة التعلم والتنمية الذاتية

وتخصص هذه المبادرة كأحد الروافد الهامة لتعلم وتنمية منسوبي الجامعة بمرونة كبيرة. وتقوم هذه المبادرة على بناء قاعدة معلومات حاسوبية ترتبط بالانترنت ويمكن الدخول عليها من موقع الجامعة باستخدام كلمة مرور، وتضم القاعدة عديد من البرامج التدريبية والمحاضرات والكتب الإلكترونية والمعلومات المتنوعة، ويدعم هذه القاعدة مكتبة وغرفة مصادر إلكترونية، حيث



يستفيد منها مختلف فئات العاملين بالجامعة وذلك بمرونة وحرية طوال أيام الأسبوع وفي أي وقت (24×7×4). وتتم الاستفادة هنا من التقنيات المتوافرة بعمادة التعليم عن بعد

(رابعاً) مبادرة إنشاء "وحدة لتعليم التفكير وتوليد الأفكار"

Thinking & Idea Generation

وتبدأ هذه المبادرة في إطار وحدة تنظيمية - يتم تطويرها إلى مركز فيما بعد - حيث تقوم بثلاث مهام أساسية:

- 1- التوعية والتنقيف المركز بالأهمية الكبيرة للتفكير الإيجابي لكافة العاملين بالجامعة.
- 2- إقامة برامج للتدريب لأعضاء هيئة التدريس تركز على كيفية إكسابهم للطلاب مهارات التفكير الإيجابي واستخدامها في التعلم.
- 3- الإشراف على مبادرة الجامعة الخاصة بتشجيع جميع العاملين على الانخراط في التفكير وتوليد الأفكار حول مختلف مقترحات التطوير وتفعيل الأداء مع إنشاء بنك للأفكار وتوفير حوافز مادية ومعنوية للمشاركين بأفكار فعالة.

(خامساً) مبادرة إنشاء "برامج دراسات عليا مواكبة لمراكز التميز البحثي"

لتحقيق الاستفادة الكبرى من مراكز التميز العلمي التي وافقت عليها وزارة التعليم العالي فإن الجامعة تتقدم بدراسة وذلك في إطار الخطة الوطنية بعيدة المدى للعلوم والتقنية بدعم إنشاء برامج الدراسات العليا مواكبة لتلك المراكز وهي:

- 1- برنامج ماجستير في تحلية المياه المالحة.
- 2- برنامج ماجستير في تقنيات النانو.
- 3- برنامجي ماجستير في اثنين من فروع التكنولوجيا الحيوية.



4- برامج ماجستير مشتركة في مجالات البيئة.

(سادساً) مبادرة "خريطة البحث العلمي" لأعضاء هيئة التدريس والنشر العلمي Staff Research Map

وذلك لمتابعة أعضاء هيئة التدريس في قيامهم بالبحوث العلمية مع نشرها في المجالات العالمية، وهذا يمكن أن يكون له مردود على الإقبال على إجراء البحوث بهدف الترقية، ويرتبط بذلك خطة مجزية للحوافز، وسينعكس النجاح في ذلك إيجاباً على تصنيف الجامعة عالمياً ranking.

(سابعاً) مبادرة البدء في البرامج المشتركة البينية بالدراسات العليا داخل الجامعة، محلياً، وعالمياً

- 1- البدء في برنامجين مشتركين تخصصات بينية interdisciplinary داخل الجامعة في مجال البيئة.
- 2- إنشاء برنامج مشترك مع أحد الجامعات السعودية الأخرى في أحد مجالات العلوم والتقنية (يتطلب تعديل اللائحة الموحدة للدراسات العليا في الجامعات).
- 3- إنشاء برنامجين مشتركين مع جامعات عالمية مرموقة أحدها في الإدارة والآخر في أحد مجالات العلوم والتقنية (يتطلب تعديل اللائحة الموحدة).

(ثامناً) مبادرة "برامج مدمجة للبكالوريوس والماجستير" Bachelor-Master Degree (BM)

حيث يتم حالياً صياغة إطار لهذه البرامج من أجل رفعه لدراسته وإقراره بوزارة التعليم العالي، وتقوم الفكرة على استقطاب المتميزين من المتقدمين للالتحاق بالجامعة للدراسة لدرجة البكالوريوس على أن يستمر مباشرة لدراسة درجة الماجستير في إطار تحقيقه للشروط. وتتيح هذه المبادرة الاهتمام بتنمية الطالب والارتقاء بمعارفه ومهاراته على مدار دراسته لدرجة البكالوريوس مما



ينعكس بشكل إيجابي كبير على كفاءته وأدائه كطالب دراسات عليا وفقاً للمستويات العالمية، وأن تكون هذه البرامج مدفوعة التكاليف.

(تاسعاً) مبادرة برنامج التأليف والترجمة

وذلك دعماً وتشجيعاً على التأليف والترجمة للكتب الجيدة الحديثة وذلك في المجالات العلمية المتخصصة والمجالات الثقافية وكذلك تطوير التعليم العالي، ويتوقع أن يتم تأليف ما لا يقل عن (25) كتاباً سنوياً وترجمة عدد مماثل خلال فترة الخطة.

(عاشراً) مبادرة الشراكة والتحالفات الداخلية والخارجية Outreach Programs

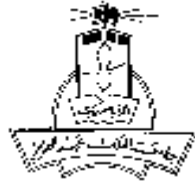
وضع إطار جديد يضم بدائل ومسارات جديدة من أجل مزيد من الشراكة والتحالفات الداخلية مع المؤسسات الوطنية بالقطاع الخاص والحكومي، ويأتي ذلك بهدف تحقيق مزيد من التفاعل والاندماج في إطار تحالفات مستقبلية تحقق محصلة مردوداتها خدمة وارتقاء بالمجتمع ككل.

(حادي عشر) إنشاء ثلاث مراكز تميز علمي بالدراسات العليا

إضافة إلى ما تم اعتماده من وزارة التعليم العالي من مراكز بحثية بلغ عددها ثلاثة فإن الجامعة ستقدم باقتراح إنشاء ثلاثة مراكز تميز علمي بالدراسات العليا أحدها في الإدارة والثاني في مجالات العلوم الطبية والثالث في مجال العلوم الصيدلانية.

(ثاني عشر) برامج التحالف والتعاون مع الجامعات العالمية

تقوم هذه المبادرة على الاهتمام بتنظيم برامج تعاون وتوأمة مع بعض الجامعات العالمية العريقة وذلك لتحقيق الاستفادة من خبرات تلك الجامعات في مجالات علمية محددة وتبادل أعضاء هيئة التدريس والطلاب وإنشاء برامج مشتركة للدراسات العليا أو القيام ببعض الأبحاث المشتركة، وتهتم الجامعة بتفعيل هذا المحور استجابة لتوجهات تطوير التعليم العالي بالمملكة، ويتوقع عقد أربعة برامج للتوأمة والتعاون المشترك سنوياً خلال فترة السنوات 1428هـ - 1432هـ.



تتجه وكالة الجامعة للتطوير نحو المبادرة باقتراح عدد من المبادرات لتطوير وكالة الجامعة للتطوير ولتطوير الجامعة ككل، ومن المبادرات التي تعمل الوكالة حالياً عليها كتابة المقترحات التفصيلية الخاصة بها ما يلي:-

(أولاً) مبادرة إنشاء مركز "القياس والتقويم والاعتماد الأكاديمي"

وهو مركز سيختص بالجوانب الخاصة بالجودة والنوعية بكافة الأنشطة الأكاديمية، والقيام بأعمال القياس والتقويم فيما يخص أعضاء هيئة التدريس والطلاب إلى جانب التقويم المؤسسي الأكاديمي، والمشاركة في جهود الاعتماد الأكاديمي بالتعاون مع الكليات والهيئة الوطنية للاعتماد والتقويم وهيئات التقويم الأكاديمي العالمية المتخصصة والمحايدة.

(ثانياً) مبادرة إنشاء "مركز التطوير والتميز الإداري"

وهو مركز يهدف إلى جانبين أساسيين وهما التدريب والتنمية الإدارية لمنسوبي الجامعة الإداريين بكافة مستوياتهم الوظيفية إلى جانب التطوير الإداري والتقويم والجودة لكافة الوحدات الإدارية بالجامعة، وذلك حتى تكون عمليات تنمية وتدريب الأفراد والتطوير التنظيمي والإجرائي مواكبة للتطور الجانبي الأكاديمي والبحثي والتعليمي بالجامعة، كما أن الجودة والنوعية في كافة جوانب العمل الإداري والفني هو من اختصاص هذا المركز، كما يقوم هذا المركز بتحقيق الاستفادة من خبراته وإمكاناته في تقديم محاضرات لخدمة المجتمع.

(ثالثاً) مبادرة التعلم والتنمية الذاتية

وتخصص هذه المبادرة كأحد الروافد الهامة لتعلم وتنمية منسوبي الجامعة بمرونة كبيرة.

وتقوم هذه المبادرة على بناء قاعدة معلومات حاسوبية ترتبط بالانترنت ويمكن الدخول عليها من موقع الجامعة باستخدام كلمة مرور، وتضم القاعدة عديد من البرامج التدريبية والمحاضرات والكتب الإلكترونية والمعلومات المتنوعة، ويدعم هذه القاعدة مكتبة وغرفة مصادر إلكترونية، حيث يستفيد منها مختلف فئات



العاملين بالجامعة وذلك بمرونة وحرية طوال أيام الأسبوع وفي أي وقت (24×7×4). وتتم الاستفادة هنا من التقنيات المتوافرة بعمادة التعليم عن بعد

(رابعاً) مبادرة إنشاء "وحدة لتعليم التفكير وتوليد الأفكار"

Thinking & Idea Generation

وتبدأ هذه المبادرة في إطار وحدة تنظيمية - يتم تطويرها إلى مركز فيما بعد - حيث تقوم بثلاث مهام أساسية:

- 4- التوعية والتثقيف المركز بالأهمية الكبيرة للتفكير الإيجابي لكافة العاملين بالجامعة.
- 5- إقامة برامج للتدريب لأعضاء هيئة التدريس تركز على كيفية إكسابهم للطلاب مهارات التفكير الإيجابي واستخدامها في التعلم.
- 6- الإشراف على مبادرة الجامعة الخاصة بتشجيع جميع العاملين على الانخراط في التفكير وتوليد الأفكار حول مختلف مقترحات التطوير وتفعيل الأداء مع إنشاء بنك للأفكار وتوفير حوافز مادية ومعنوية للمشاركين بأفكار فعالة.

(خامساً) مبادرة إنشاء "برامج دراسات عليا مواكبة لمراكز التميز البحثي"

لتحقيق الاستفادة الكبرى من مراكز التميز العلمي التي وافقت عليها وزارة التعليم العالي فإن الجامعة تتقدم بدراسة وذلك في إطار الخطة الوطنية بعيدة المدى للعلوم والتقنية بدعم إنشاء برامج الدراسات العليا مواكبة لتلك المراكز وهي:

- 5- برنامج ماجستير في تحلية المياه المالحة.
- 6- برنامج ماجستير في تقنيات النانو.
- 7- برنامجي ماجستير في اثنين من فروع التكنولوجيا الحيوية.
- 8- برامج ماجستير مشتركة في مجالات البيئة.



(سادساً) مبادرة "خريطة البحث العلمي" لأعضاء هيئة التدريس

والنشر العلمي Staff Research Map

وذلك لمتابعة أعضاء هيئة التدريس في قيامهم بالبحوث العلمية مع نشرها في المجالات العالمية، وهذا يمكن أن يكون له مردود على الإقبال على إجراء البحوث بهدف الترقية، ويرتبط بذلك خطة مجزية للحوافز، وسينعكس النجاح في ذلك إيجاباً على تصنيف الجامعة عالمياً ranking.

(سابعاً) مبادرة البدء في البرامج المشتركة البينية بالدراسات العليا داخل الجامعة، محلياً، وعالمياً

- 4- البدء في برنامجين مشتركين تخصصات بينية interdisciplinary داخل الجامعة في مجال البيئة.
- 5- إنشاء برنامج مشترك مع أحد الجامعات السعودية الأخرى في أحد مجالات العلوم والتقنية (يتطلب تعديل اللائحة الموحدة للدراسات العليا في الجامعات).
- 6- إنشاء برنامجين مشتركين مع جامعات عالمية مرموقة أحدها في الإدارة والآخر في أحد مجالات العلوم والتقنية (يتطلب تعديل اللائحة الموحدة).

(ثامناً) مبادرة "برامج مدمجة للبكالوريوس والماجستير"

Bachelor-Master Degree (BM)

حيث يتم حالياً صياغة إطار لهذه البرامج من أجل رفعه لدراسته وإقراره بوزارة التعليم العالي، وتقوم الفكرة على استقطاب المتميزين من المتقدمين للالتحاق بالجامعة للدراسة لدرجة البكالوريوس على أن يستمر مباشرة لدراسة درجة الماجستير في إطار تحقيقه للشروط. وتتيح هذه المبادرة الاهتمام بتنمية الطالب والارتقاء بمعارفه ومهاراته على مدار دراسته لدرجة البكالوريوس مما ينعكس بشكل إيجابي كبير على كفاءته وأدائه كطالب دراسات عليا وفقاً للمستويات العالمية، وأن تكون هذه البرامج مدفوعة التكاليف.



(تاسعاً) مبادرة برنامج التأليف والترجمة

وذلك دعماً وتشجيعاً على التأليف والترجمة للكتب الجيدة الحديثة وذلك في المجالات العلمية المتخصصة والمجالات الثقافية وكذلك تطوير التعليم العالي، ويتوقع أن يتم تأليف ما لا يقل عن (70) كتاباً سنوياً وترجمة عدد مماثل خلال فترة الخطة.

(عاشراً) مبادرة الشراكة والتحالفات الداخلية والخارجية Outreach Programs

وضع إطار جديد يضم بدائل ومسارات جديدة من أجل مزيد من الشراكة والتحالفات الداخلية مع المؤسسات الوطنية بالقطاع الخاص والحكومي، ويأتي ذلك بهدف تحقيق مزيد من التفاعل والاندماج في إطار تحالفات مستقبلية تحقق محصلة مردوداتها خدمة وارتقاء بالمجتمع ككل.

(حادي عشر) إنشاء ثلاث مراكز تميز علمي بالدراسات العليا

إضافة إلى ما تم اعتماده من وزارة التعليم العالي من مراكز بحثية بلغ عددها ثلاثة فإن الجامعة ستقدم باقتراح إنشاء ثلاثة مراكز تميز علمي بالدراسات العليا أحدها في الإدارة والثاني في مجالات العلوم الطبية والثالث في مجال العلوم الصيدلانية.

(ثاني عشر) برامج التحالف والتعاون مع الجامعات العالمية

تقوم هذه المبادرة على الاهتمام بتنظيم برامج تعاون وتوأمة مع بعض الجامعات العالمية العريقة وذلك لتحقيق الاستفادة من خبرات تلك الجامعات في مجالات علمية محددة وتبادل أعضاء هيئة التدريس والطلاب وإنشاء برامج مشتركة للدراسات العليا أو القيام ببعض الأبحاث المشتركة، وتهتم الجامعة بتفعيل هذا المحور استجابة لتوجهات تطوير التعليم العالي بالمملكة، ويتوقع عقد أربعة برامج للتوأمة والتعاون المشترك سنوياً خلال فترة السنوات 1428هـ - 1432هـ.



(الثالث عشر) مبادرة برنامج درجة دكتوراه العلوم doctor of science.

مبادرة الدرجات العلمية أعلى من درجة الدكتوراه (Doctor of Science) ويمثل ذلك مبادرة جديدة حيث سيتم إجراء دراسة لإمكانية استفادة عضو هيئة التدريس من إجازته للتفرغ العلمي إلى جانب فترة تفرغ إضافية للدراسة للحصول على أحد الدرجات العلمية الأعلى من درجة الدكتوراه. ويتوقع أن يستفيد من هذا البرنامج في حال إقراره من وزارة التعليم العالي (10-15) من أعضاء هيئة التدريس على مدار فترة الخطة.

(رابع عشر) عمل ورشة عمل خدمة المجتمع والتعاون والتحالف مع مؤسساته.

ويقترح ان تعقد هذه الورشة كل ثلاث سنوات حيث تنظمه الجامعة بحضور أساتذة الجامعة متخصصين من الجامعة ومسؤولين ورجال اعمال من بيئة محافظة جدة وذلك بهدف التعرف على مختلف الروافد والمسارات التي يمكن ان يتم اتباعها من اجل تنمية التعاون المشترك لصالح تطوير المجتمع والارتقاء به وفقاً لمرئيات ومقترحات الحضور. ويمكن ان تقدم في الورشة بعض الدراسات والأبحاث حول موضوع



(3-4) الأوضاع الراهنة بوكالة الجامعة للتطوير.

(3-4-1) نشأة الوكالة ومكوناتها.

تمشياً مع قرار مجلس التعليم العالي رقم (1423/27/4) وتاريخ 1423/11/2هـ — حول التوصيات التي انتهت إليها الدراسة الخاصة بربط القبول في الجامعات السعودية من حيث التخصصات والأعداد بما يحتاجه القطاعان الحكومي والأهلي، فقد سعت جامعة الملك عبد العزيز جاهدة لتحقيق هذه التوصيات، من أجل تقديم خدمة أفضل لطلابها ولمجتمعها من خلال ربط القبول في الجامعة باحتياجات التنمية وكذلك إعادة هيكلة وتحديث العديد من برامجها الأكاديمية بما يتناسب مع متطلبات التنمية.

وقد قامت الجامعة بوضع خطة إستراتيجية لتنفيذ هذه التوصيات، على أن يشمل ذلك مرحلتين، مرحلة قريبة المدى وأخرى بعيدة المدى، وقد شملت المرحلة بعيدة المدى إنشاء وكالة الجامعة للتطوير. وقد أنشئت وكالة الجامعة للتطوير في 1425/1/8هـ، وفي عام 1427هـ صدر قرار معالي مدير الجامعة رقم 6109/ق وتاريخ 1427/4/17هـ بتوزيع تبعية بعض قطاعات الجامعة ومنها تحديد ما يتبع وكالة الجامعة للتطوير. ووفقاً للوضع الحالي للتنظيم فإنه تتبع الوكالة عدد من القطاعات وتضم عدد من اللجان الدائمة وغير الدائمة كما يلي وكما تظهره خريطة التنظيم الإداري التالية للوكالة:

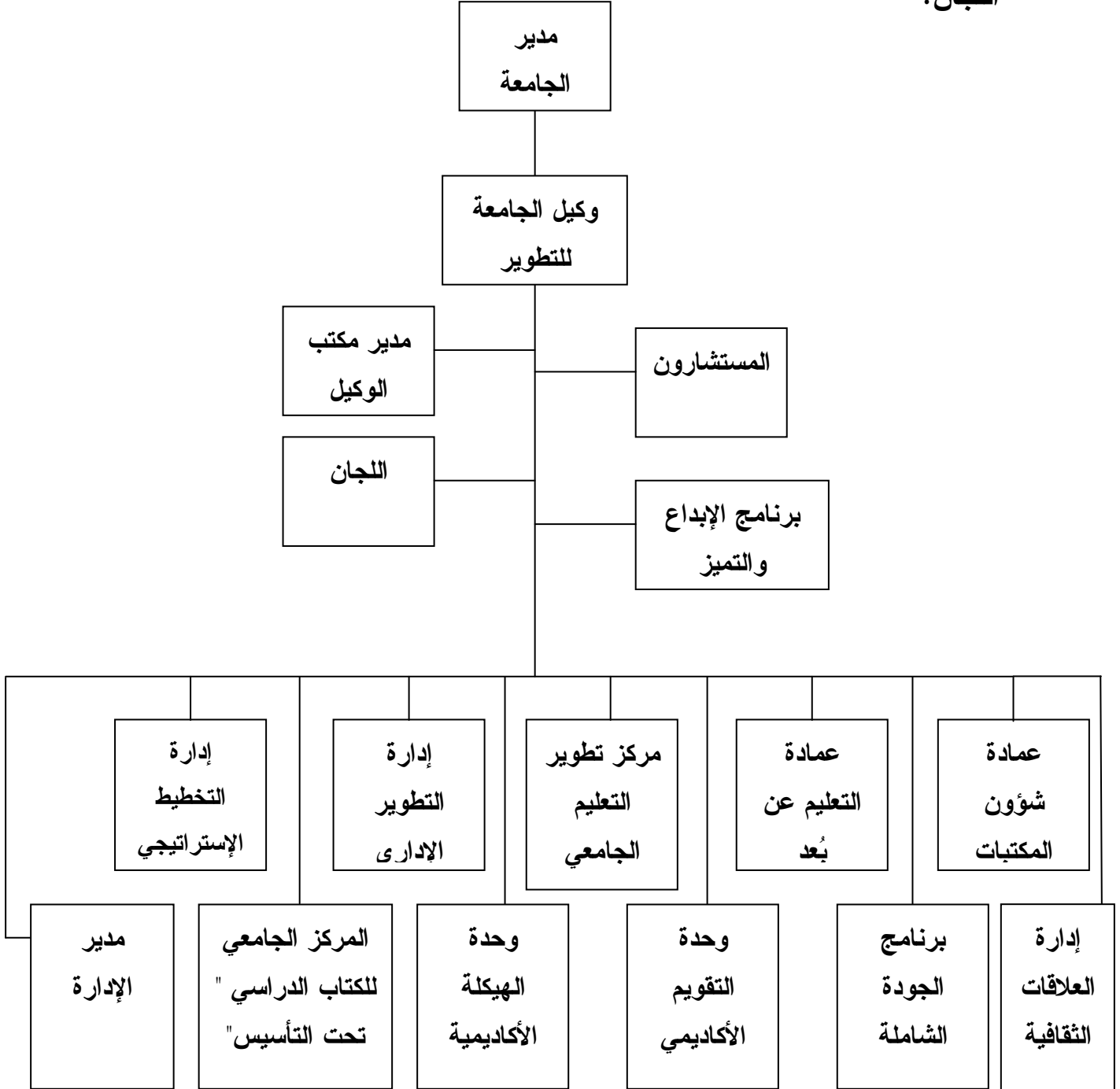
القطاعات التابعة للوكالة:

1. عمادة شؤون المكتبات
2. عمادة التعليم عن بعد
3. برنامج الجودة الشاملة
4. مركز تطوير التعليم الجامعي
5. وحدة التقويم الأكاديمي
6. وحدة الهيكلة الإدارية
7. إدارة التطوير الإداري
8. إدارة التخطيط الاستراتيجي
9. المركز الجامعي للكتاب الدراسي (تحت التأسيس)



الهيكل التنظيمي لوكالة الجامعة للتطوير ١٤٢٨ / ١٤٢٩ هـ

اللجان:



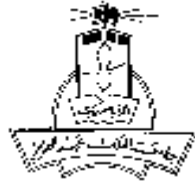


1. اللجنة الاستشارية بالوكالة
2. لجنة التعليم الإلكتروني
3. لجنة الحاضنات العلمية
4. اللجنة الدائمة للتطوير الإداري
5. اللجنة الدائمة لمركز تطوير التعليم الجامعي
6. لجنة المعامل المركزية
7. لجنة الاعتماد الأكاديمي
8. لجنة مراكز التعليم بكلية العلوم
9. لجنة وضع معايير وأسس جائزة أفضل مشروع يتم تقديمه من طلاب الجامعة
10. لجنة التخطيط الاستراتيجي لمشروع التقنية الحيوية
11. لجنة إعداد وتخطيط وتنفيذ ميثاق المهنة للأستاذ الجامعي

وتسعى جامعة الملك عبد العزيز نحو تكثيف جهود التطوير ورفع مستويات أدائها بأدائها في مختلف مواقع العمل بها حيث يمثل تطوير وتحديث جامعة الملك عبد العزيز لترقى إلى مصاف الجامعات البحثية المتميزة على مستوى الوطن العربي والإسلامي أحد أهم الأولويات والاهتمام الدائمة للإدارة العليا بالجامعة. وحيث أن من أهم ما يميز تلك الجامعات هو تبني الأساليب الحديثة والاستفادة منها في تطوير العمل والأداء في كل قطاعاتها. فقد اهتمت الجامعة بتطبيق بعض الأساليب المعاصرة ومنها إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإستراتيجية، وإعادة هندسة العمليات (الهندرة) وغيرها. وتأتي هذه الدراسة لتركز على تطوير وتحديث وكالة الجامعة للتطوير وذلك لإعادة الهيكلة والتنظيم وتحديد الأدوار لتتوافق مع تطلعات الجامعة نحو التميز والجودة وتحقيق الريادة والمكانة التي تستحقها لخدمة مجتمع المملكة العربية السعودية.

(3-4-2) إنجازات الوكالة.

وفي إطار الجهد المركز نحو التعرف على الأوضاع الراهنة بكافة الوحدات التنظيمية التابعة لوكالة الجامعة للتطوير تم الاستعانة بعدد من الآليات للتوصل إلى ذلك ثم دراسته ووضع الأسس للتطوير



الصحيح للوكالة وما يتبعها من وحدات حتى يتناغم الأداء في تحقيق الأهداف للوحدات كل على حده وكفريق الوحدات الذي يشكل في مجلة وكالة الجامعة للتطوير ومن بين هذه الآليات (أولاً) المقابلات الشخصية مع المسؤولين بكل وحدة للتعرف على مواطن القوة والضعف والإنجازات والمعوقات والاحتياجات، ثم (ثانياً) تصميم مجموعة نماذج مرفقاً بها قرص مدمج لتعبئة البيانات المطلوبة إلكترونياً حتى يمكن إدخالها على جهاز الحاسب مباشرة بالوكالة. ويتم حالياً تفرغ البيانات سواء ما يخص الوحدات الموجودة بشطر الطلاب أو شطر الطالبات، مرفق النماذج في ملحق رقم (1)، وقد تم التوصل إلى أنه تم إنشاء وكالة الجامعة للتطوير في 1425/1/8 هـ ، وقد صدر قرار معالي مدير الجامعة رقم 6109/ق وتاريخ 1427/4/17 هـ بتوزيع تبعية بعض القطاعات الجامعة ومنها وكالة الجامعة للتطوير ، ووفقاً للوضع الحالي لتنظيم الوكالة فإنه تتبعها عدد من القطاعات واللجان بعضها دائمة والبعض الآخر غير دائمة للمساعدة في أعمال التطوير الخاصة بالجامعة وذلك كما يلي:-

- أ- عمادة شؤون المكتبات.
- ب- عمادة التعليم عن بعد.
- ت- مركز تطوير التعليم الجامعي.
- ث- برنامج الجودة الشاملة.
- ج- إدارة التطوير الإداري.
- ح- وحدة التقويم الأكاديمي.
- خ- وحدة الهيكل الأكاديمية.
- د- إدارة التخطيط الاستراتيجي.
- ذ- المركز الجامعي للكتاب "تحت التأسيس".
- ر- إدارة العلاقات الثقافية.

تعتبر اللجان أحد الأشكال التنظيمية المساعدة في إنجاز مهام الوكالة وتضم هذه اللجان أكثر من عشرة لجان بعضها دائمة وبعضها مؤقتة، وقد عملت الوكالة على تفعيلها والاستفادة منها.

إنجازات وكالة الجامعة للتطوير: أهداف وكالة التطوير

من أهم الإنجازات العامة لوكالة الجامعة للتطوير في عام 1428 هـ بذل الجهد في صياغة الأهداف، فتهدف وكالة الجامعة للتطوير إلى تحقيق الأهداف التالية:



الهدف العام

يتركز الهدف العام لوكالة الجامعة للتطوير في السعي نحو توفير السبل للتطوير المستمر لجامعة الملك عبدالعزيز من خلال التشجيع على واقتراح مختلف مسارات وآليات ومبادرات التطوير والعمل على توفير متطلبات التطبيق الفعال لها في كافة قطاعات العمل بالجامعة بشطري الطلاب والطالبات وفقاً لأعلى مستويات المعايير المعمول بها بالجامعات العالمية المرموقة.

الأهداف التفصيلية:

1. العمل من خلال مختلف الروافد على تحسين مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعة من أجل التطوير المستمر والقضاء على مختلف ظواهر الهدر وأسبابها.
2. ترسيخ الممارسات الأكاديمية والتعليمية بالجامعة وفقاً للمعمول بها في الجامعات العالمية المتقدمة، وتحقيق التقويم والاعتماد الأكاديمي وفقاً للمعايير الاحترافية المعتمدة.
3. العمل على تحسين الصورة الذهنية للجامعة وإيضاح توجهاتها التطويرية بداخل المملكة وخارجها.
4. الحرص على تنمية علاقات التعاون والشراكة مع الجامعات العالمية المرموقة من خلال اتفاقيات تعاون وتوأمة للتعرف على الاستفادة من الممارسات الجيدة بتلك الجامعات.
5. التنمية والتطوير المستمر للموارد البشرية للجامعة على اعتبار أنها قلب الجامعة النابض وأهم أصولها وذلك لكل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين والطلاب، مع التشجيع على الإبداع من خلال التفكير الإيجابي وتوليد الأفكار والابتكار.
6. ترسيخ العمل بالمبادئ والأساليب العلمية الحديثة مثل الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات (الهندرة) والالتزام بأساليبها ومعاييرها توجهاً نحو الارتقاء بكافة قطاعات الجامعة، وبصوره خاصة التطوير المستمر للجهاز الإداري للجامعة، وترسيخ استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات وتطبيق عمليات التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
7. تدعيم وتحسين عمليات تحول الجامعة إلى جامعة إلكترونية رائدة تمكن من بلوغ عملياتها التعليمية إلى كافة مناطق المملكة من خلال التعليم عن بعد أو التعليم الإلكتروني.



8. العمل على تدعيم ونمو مقتنيات المكتبة المركزية بالجامعة والمكتبات الفرعية وإتباع الأساليب العلمية والتجهيزات التقنية الحديثة بما يفي بالاحتياجات التعليمية والبحثية مع التحسين المستمر لجودة الخدمات المكتبية وفقاً للمعايير العالمية الاحترافية.

9. العمل على ترسيخ التواصل بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع وتأكيد مفهوم الاندماج والمصلحة الواحدة وتوظيف كامل إمكانات الجامعة ومعارف وخبرات خبرائها من أعضاء هيئة التدريس في علاج مشكلات المجتمع والارتقاء به، وتحقيق المصالح الاستراتيجية المشتركة.

ونظراً لكون الوكالة هي أحد وكالات الجامعة الحديثة نسبياً إذ مضى على إنشائها أربع سنوات فقط، فإنها لم تتمكن من تنامي أدوارها وما يتبعها تنظيمياً من عمادات وإدارات ومراكز المقومات اللازمة للقيام بأدوارها وتحقيق أهدافها وفقاً لمستويات الأداء المستهدف لخطة التوجهات التطويرية بالجامعة. وعليه فإن إنجازات الوكالة تتم على ضوء هذا الإطار، وتنقسم إلى ثلاث أجزاء أساسية: (الأول) يخص الوكالة ذاتها وما يتبعها من برنامج للإبداع والتميز، (والثاني) يخص الوحدات التنظيمية التابعة لها بشطر الطلاب. (والثالث) يخص الوحدات التنظيمية التابعة للوكالة بشطر الطالبات.

(أولاً) وكالة الجامعة للتطوير:

من أهم توجهات وإنجازات وكالة الجامعة للتطوير ما يلي:-

- (1) العمل على تدعيم قدرات الوكالة capacity building من المستشارين والعاملين حتى يمكنها القيام بمهام عملها بكفاءة واقتدار في خدمة الجامعة، وقد تم ذلك من خلال استقطاب بعض العاملين وترسيم البعض الآخر والاستفادة من خدمات عدد من المستشارين.
- (2) إنشاء موقع للعمادة على شبكة الإنترنت يتم الدخول له من خلال موقع الجامعة، حيث يضم العديد من نقاط الربط التي تعكس كافة الجوانب التنظيمية إلى جانب أداء وأنشطة الوحدات المختلفة التابعة للوكالة.
- (3) القيام بتحديد الإطار العام لمهام ومسؤوليات وكالة الجامعة للتطوير من خلال صياغة وتحديد الهدف العام للوكالة والأهداف التفصيلية لها.
- (4) إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة للفترة من 1428/1432هـ وقد شملت عدة محاور والخطوات والبرامج والمبادرات التنفيذية لاستراتيجيات المحاور وهي محاور:
 - تنمية الموارد البشرية.
 - محور الطالب.



- محور القياس والتقويم الأكاديمي.
 - محور البحث والنشر العلمي.
 - محور خدمة المجتمع.
 - محور القبول والاستيعاب.
 - محور الموازنة مع احتياجات سوق العمل.
 - محور الدراسات العليا.
 - محور المبادرات النوعية.
- (5) إعداد الخطة الإستراتيجية لفرعين من فروع الجامعة وهما جامعة تبوك وجامعة الحدود الشمالية.
- (6) قام وكيل الجامعة للتطوير للزيارة أحد الجامعات الألمانية المتميزة وهي جامعة ورسبرج Wursburg وهي جامعة متميزة حيث أن بها عدد من الحاصلين على جائزة نوبل، حيث تمت الزيارة في شهر جمادى الأولى 1428هـ وقد تم إعداد وإلقاء عرض مرئي شمولي عن جامعة الملك عبدالعزيز ، وذلك بهدف التعريف بالجامعة خارجياً في إطار توجهات التعاون وعقد اتفاقيات توأمه مع الجامعات العالمية المتميزة، وقد كان رد الفعل إيجابياً على درجة كبيرة.
- (7) العمل على مراجعة وتطوير بعض الوحدات التابعة للوكالة لتكون أكثر اقتداراً وكفاءة في خدمة الجامعة ويكمن ذلك بشكل أساسي.
- في هذه الفترة فيما يلي:-
- الدراسة لتحويل وحدة التقويم الأكاديمي إلى "مركز للقياس والتقويم والاعتماد الأكاديمي"
 - الدراسة لتحويل إدارة التطوير الإداري إلى "مركز للتطوير والإبداع الإداري"، وذلك لتحسين وتفعيل أدوارها في التطوير الإداري والتنظيمي ، وفي تنمية الموارد البشرية الإدارية والفنية بالجامعة ، إلى جانب تقديم إمكانات المركز في التدريب الإداري والفني لخدمة مؤسسات وأفراد المجتمع ، إلى جانب ما يحققه من توفير موارد مالية ذاتية لتطوير الإمكانيات والقدرات والتميز.
 - الإعداد لصياغة مقترح لكرسي علمي لأبحاث التطوير في التعليم الجامعي، وذلك ليوفر تمويلاً ذاتياً يدعم مختلف توجهات التطوير بالوكالة وبالجامعة كلها.
- (8) أعدت وكالة الجامعة مذكرة تفصيلية عن اتفاقيات التوأمة مع الجامعات المتميزة حيث أنه بناء على توصية معالي مدير الجامعة تم إيضاح أهمية الاتفاقيات مع الجامعات المتميزة وآليات ومعايير اختيار الجامعة لعقد اتفاقية معها والإجراءات الواجب إتباعها لعقد هذه الاتفاقية، مع تحديد لبعض الجامعات البحثية المتميزة المقترحة لمثل هذه الاتفاقيات من الشرق والغرب.
- (9) تم إعداد مقترح آلية لإعداد إطار منظومي يحتوي على كافة المكونات القائمة والمستقبلية في مجال العلوم والتقنية بالجامعة بهدف تحقيق التكامل فيما بين الإمكانيات والمقومات التعليمية



- والبحثية في إطار إرشادي يشكل خارطة طريق تتيح الاتساق والتكامل المستقبلي لتكون محصلة مردوداتها ايجابية ومحققة للطموحات في هذه الاتجاه.
- (10) اقتراح عدد من المبادرات النوعية للتطوير بالجامعة نذكر منها ما يلي :
- مبادرة إنشاء مركز المقاييس والتقويم والاعتماد الأكاديمي
 - مبادرة إنشاء "مركز التطوير والتميز الإداري"
 - مبادرة التعلم والتنمية الذاتية
 - مبادرة إنشاء وحدة التفكير وتوليد الأفكار
 - مبادرة إنشاء برامج دراسات عليا مواكبة لمراكز التميز البحثي
 - مبادرة البرامج المدمجة للبكالوريوس والماجستير
 - مبادرة التعاون والتوأمة مع الجامعات العالمية المتميزة
 - مبادرة البرامج المشتركة البينية بالدراسات العليا
 - مبادرة عقد ورشه عمل حول زيادة التواصل مع المجتمع وخدمته (تعقد كل عامين أو ثلاثة أعوام).
 - مبادرة الدراسة للدرجة العلمية اعلي من درجة دكتوراه الفلسفة وهي درجة دكتوراه العلوم Doctor of Science.

ثانياً) برامج الإبداع والتميز:

تمشيا مع توجهات الدولة نحو التطوير والتحسين المستمر لمؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال الارتقاء بمستويات أدائها والكفاءة الداخلية والخارجية لها ومن خلال التطوير الشمولي لكافة المحاور. ومن بين أهمها عضو هيئة التدريس. وفي هذا الإطار، قامت الوزارة بتخصيص ميزانية محددة لدعم مشروع يستهدف تنمية الإبداع والتميز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة. كما طرحت هذا المشروع للمنافسة بين الجامعات السعودية وفق كتيب أعدته بالمواصفات والشروط اللازمة للتنفيذ، ووفق آلية محددة لتحكيم العروض علمياً.

وتقدمت جامعة الملك عبدالعزيز باثنين وعشرين (22) برنامجاً ضمن مشروع تنمية الإبداع والتميز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية تم اعتماد تسعة (9) برامج تم تنفيذها خلال العام 1428/1427هـ وكذلك تنفيذ برنامجيين في جامعة جازان وبرنامج آخر في جامعة حائل. ولقد حرصت الجامعة أن يكون تطوير وتنفيذ هذه البرامج بمشاركة من الكفاءات الأجنبية - أفراداً ومؤسسات - ذات الخبرة العالية والسمعة العالمية في المجالات ذات العلاقة بموضوعات البرامج التدريبية المعتمدة. وفي إطار إشراف وكالة الجامعة للتطوير على هذه البرامج، شارك فيها عدد (282) عضو هيئة تدريس من جامعة الملك عبدالعزيز من شطري الطلاب والطالبات، كما شارك فيها عدد (63) عضو هيئة تدريس من جامعة جازان، وكذلك عدد (37) من جامعة حائل، وذلك بإجمالي مشاركة (382) عضو



هيئة تدريس عن العام الجامعي 1428/1427 هـ يوضح الجدول التالي مسميات البرامج وفترة التدريب في كل برنامج.

اسم البرنامج	Program Name	فترة التدريب
المدرس كمدرّب ومستشار	The Instructor as a coach and a counselor	12-13 / 12-19 2007م.
البرامج التدريبية وتدريب المدربين	Conducting Training Programs and Training the Trainers	2007/2/8-3م
أساليب تقويم الطلاب	Assessing Students' Performance	2007/2/22-17م
التعليم التفاعلي في الهندسة والعلوم	Interactive Learning in Science and Engineering	2007/5/9-5م 2007/5/16-12م
التقويم الذاتي في المؤسسات الأكاديمية	Academic Self- Assessments	2007/3/7-3م
مهارات الاتصال	Communication Skills	2007/5/23-19م 2007/5/30-26م
التعليم بالتفكير	Thinking-Based Learning	2007/3/12-10م
تقنيات التعليم الالكتروني	Educational Technologies for Online and Blended Learning	2007/6/20-2م



اسم البرنامج	Program Name	فترة التدريب
أساسيات التعلم المبنى على حل المشكلات	Problem-Based Learning- PBL	2007/2/28-24م
المدرس كمدرّب ومستشار	The Instructor as a coach and a counselor	4/18 – 4/14 2007م.
أساليب تقييم الطلاب	Assessing Students' Performance	2007/2/22-19م
التقويم الذاتي في المؤسسات الأكاديمية	Academic Self- Assessments	2007/5/2-4/28م

وقد حرصت وكالة الجامعة للتطوير على إنشاء لجنة للإشراف على برامج الإبداع والتميز بهدف تحقيق الإعداد الجيد والتسويق والتعريف بتلك البرامج لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة للترشيح أو التقدم بالمشاركة في تلك البرامج ، كما تقوم اللجنة بالإشراف على تنفيذ كافة فعاليات البرامج ومتابعتها وتقويمها.

وقد وجهت وكالة الجامعة مجدداً الدعوة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة للمشاركة بالتقدم بمقترحات برامج تدريبية في إطار برامج الإبداع والتميز ، وقد تقدمت الوكالة إلى وزارة التعليم العالي بعدد (32) برنامجاً جديداً وافقت الوزارة منها على ثمانية منها للعام الجامعي 1428/1429هـ.

(ثالثاً) إنجازات الوحدات والإدارات والمراكز التابعة بشطر الطلاب:

إنجازات إدارة التطوير الإداري.

- البدء في تطبيق مبادرة جديدة وهي "الرخصة الدولية لقيادة الوظائف الإدارية" حيث يتم تطويرها تمهيداً لاعتمادها محلياً ودولياً.
- حضور ما يقرب من (550) متدرب للبرامج التدريبية التي تنظمها الإدارة داخلياً
- حضور ما يقرب من (370) متدرب من الجامعة في برامج تدريبية مختلفة بمعهد الإدارة العامة.
- حضور ما يقرب من (100) متدرب من الجامعة للبرامج التدريبية الخارجية.



- تطوير التسهيلات التدريبية بشطر الطالبات.
- إجراء بحثين أحدهما لتطوير الإدارة إلى مركز متميز في التدريب والتطوير الإداري والآخر لوضع آليات لتطوير بعض الحقائق التدريبية.
- إعداد عدد (3) حقائب تدريبية.

إنجازات إدارة التخطيط الاستراتيجي.

1. المشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية لكلية الاقتصاد والإدارة
2. التنسيق لوضع الخطة الإستراتيجية لعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر
3. الإشراف على وضع الخطة الإستراتيجية لمستشفى الجامعة
4. إنهاء الخطة الإستراتيجية التي وضعتها الإدارة العامة للمدينة الجامعية ووضع الخطة التنفيذية لها.
5. إقامة ندوة مجانية باللغة الإنجليزية بكلية دار الحكمة عن التخطيط الاستراتيجي.
6. إقامة ندوة بعنوان " رسم و تنفيذ الخطط الإستراتيجية " بالتعاون مع مؤسسة ازدهار للتدريب .

إنجازات وحدة التقويم الأكاديمي:

1. تطوير موقع الوحدة للخدمة الإلكترونية على شبكة الانترنت وذلك لربط الوحدة بكافة قطاعات الجامعة لتسهيل الاطلاع علي كافة أنشطة وخدمات الوحدة
2. استمرار الأشراف و المتابعة على تطبيق نظام ملف المادة الدراسية (Course Portfolio)
3. استمرار الإعداد والإشراف علي برنامج التقويم المؤسسي التجريبي بجامعة الملك عبد العزيز تحت مظلة الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وإعداد التقرير النهائي.
4. إنجاز التقويم الذاتي الداخلي لجميع كليات الجامعة (البرامج الدراسية، الخدمات الطلابية، وأعضاء هيئة التدريس).
5. الإعداد لتعميم المسوح الطلابية للوقوف فيما بعد على مدى مواءمة المخرجات التعليمية مع متطلبات سوق العمل.

إنجازات برنامج الجودة الشاملة:

1. تقديم مقترح لدراسة تحويل برنامج الجودة الشاملة إلى "مركز الجودة". وقد تم إعداد وتطوير اللائحة الخاصة بالمركز الجديد ورفعها إلى الإدارة العليا بالجامعة، وذلك لاعتمادها ووضعها قيد التنفيذ.
2. تأهيل أنظمة العمل الإداري بالإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بما يتوافق مع متطلبات مواصفة نظام إدارة الجودة. وقد تم رفع التوصية بمنح شهادة الـ ISO 9001:2000 من قبل الجهة المانحة للإدارة في 20/2/2007م، وتم منح الشهادة.
3. تأهيل أنظمة العمل الإداري بثمانية قطاعات أخرى بالجامعة لتتوافق مع معايير مواصفة نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000. وحصولهم على الشهادة بذلك.



4. عقد دورتي "أساسيات نظام إدارة الجودة" و "المدقق الداخلي لنظام إدارة الجودة" للمرة الخامسة بالجامعة في الفترة من السبت 2007/2/3م إلى الاثنين 2007/2/5م، وذلك لتدريب وإكساب عدد (24) من منسوبي الجامعة مهارة التدقيق الداخلي على فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة بالقطاعات التي ينتمون إليها. وقد تم منح المشاركين شهادة معتمدة دولياً من قبل شركة بيرو فيرتاس الفرنسية.

5. عقد دورتي "أساسيات نظام إدارة الجودة" و "المدقق الداخلي لنظام إدارة الجودة" للمرة الرابعة بالجامعة في الفترة من الثلاثاء 2006/6/6م إلى الخميس 2006/6/8م، وذلك لتدريب واعتماد عدد (16) من منسوبي الجامعة في التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة. وقد تم منح المشاركين شهادات معتمدة دولياً ومسجلة لدى هيئة IRCA البريطانية من قبل شركة بيرو فيرتاس الفرنسية.

إنجازات عمادة التعليم عن بعد:

- 1- تطوير المواد العلمية للمقررات من خلال العمادة بالتعاون مع الأقسام المختصة.
- 2- متابعة التطورات العلمية والتقنية والعمل على إعادة صياغة العملية التعليمية لتحسين الفاعلية ومواكبة الأفكار الجديدة التي تتناسب مع التغيرات العالمية بما لا يتعارض مع ديننا وثقافتنا والحفاظ على تراثنا.
- 3- توسيع مصادر العمادة المالية من خلال جهود تمويلية متنوعة.
- 4- السعي على استمرار تحسين الإنتاجية والأداء من خلال النتائج المتوقعة، والعمل على اعتماد نظم فعالة للتقويم في كل المجالات الأكاديمية والإدارية.
- 5- بناء قاعدة عريضة من المختصين الفنيين من أبناء الوطن في مجال التعليم عن بعد.
- 6- تقديم برامج تعليمية وتدريبية غير تقليدية ومتميزة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.

إنجازات عمادة شؤون المكتبات:

- 1- تدشين نظام الأفق لميكنة جميع أعمال المكتبة من فهرسة وتصنيف وإعارة ودوريات... الخ
- 2- تدشين موقع العمادة على الانترنت
- 3- إقامة معرض جدة للكتاب الدولي
- 4- إقامة معرض محلي في قسم الطالبات
- 5- إقامة معارض توعوية (السياحة، وترشيد الماء والكهرباء، العلماء المسلمون)
- 6- إقامة 3 ورش عمل متخصصة لاستخدام قواعد المعلومات موجهة لكافة منسوبي الجامعة (شطر الطلاب والطالبات).

إنجازات مركز تطوير التعليم الجامعي:

- تضمنت برامج المركز للعام الجامعي 1427/1428هـ قرابة (60) برنامجاً تدريبياً منها (16) برنامجاً لأعضاء هيئة التدريس، (29) برنامجاً لعضوات هيئة التدريس، (3) برامج مشتركة، (6)



برامج لطلاب وطالبات الدراسات العليا ، إلى جانب برنامج واحد لطالبات البكالوريوس ، (3) برامج للمعيدات والمحاضرات. وقد شملت البرامج محاور مختلفة منها برامج تنمية وتطوير كفايات التعليم – برامج تنمية وتطوير مهارات البحث العلمي – برامج تنمية وتطوير المهارات الشخصية – برامج تنمية وتطوير تقنيات التعليم والتعلم – إضافة إلى برامج نقاشيه وتقييمية متعلقة بالتعليم والتعلم.

(ثالثاً) إنجازات الوحدات التنظيمية التابعة للوكالة بشطر الطالبات

إنجازات وحدة الجودة الشاملة :

1. عقد عدد من الدورات التقييمية والمحاضرات العامة في مبادئ وأساسيات الجودة بالاستعانة بالكفاءات المتخصصة في هذا المجال من داخل وخارج الجامعة.
2. التنسيق بين كافة قطاعات شطر الطالبات ودعم الجهود المبذولة لضمان فعالية أنظمة العمل وضبط جودة المخرجات.
3. مشاركة برنامج الجودة الشاملة في تنظيم لقاءات الجودة الشاملة.
4. التنسيق مع برنامج الجودة الشاملة لإقامة ورش عمل في أساسيات نظام الجودة ISO 9001:2000 والتدقيق الداخلي له.
5. تشكيل فريق عمل من الكفاءات المتميزة لتأهيل القطاعات الإدارية المستهدفة للعمل بمعايير نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 تمهيداً للحصول على الاعتماد في هذا المجال.
6. تدريب عدد مناسب من الكفاءات المتميزة على التدقيق الخارجي لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 .
7. إنشاء مكتبة بالإدارة تحتوي على الكتب والمقالات والمطويات في الجودة إضافة إلى المواد السمعية والبصرية لفعاليات الجامعة في هذا المجال.

إنجازات عمادة التعليم عن بعد:

8. تطوير المواد العلمية من خلال العمادة بالتعاون مع الأقسام المختصة لتكون في الصورة الإلكترونية.
9. متابعة التطورات العلمية والتقنية والعمل على إعادة صياغة العملية التعليمية لتحسين الفاعلية ومواكبة الأفكار الجديدة التي تتناسب مع التغيرات العالمية بما لا يتعارض مع ديننا وثقافتنا والحفاظ على تراثنا.
10. تقديم برامج تعليمية وتدريبية غير تقليدية ومتميزة لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
11. تنظيم معرض تقنيات التعليم الإلكتروني الأول وحفل تدشين نظام EMES.



12. تدريب أعضاء هيئة التدريس المعنيين بتدريس مواد الانتساب.
13. إنشاء وتطوير موقع إلكتروني جديد للعمادة.
14. فتح نظام EMESTEST 2 لشطر الطالبات لدراسة النظام وتحليله واكتشاف مشاكله.
15. زيارة وفد من المركز الوطني للتعليم عن بعد في فرنسا الكنيد CNED .

إنجازات المكتبة المركزية :

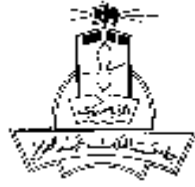
1. استحداث قسم للفهرسة والتصنيف وتكثيف الدوريات وتدريب الموظفات على العمل به تمهيداً للبدء في العمل الفعلي اعتباراً من بداية الفصل الدراسي الثاني .
2. ترشيح العديد من موظفات المكتبة لدورات في التطوير الإداري وتنمية الذات ودورات في الحاسب الآلي.
3. استحداث خدمة البحث المتعدد على قواعد البيانات يسمح للباحثة بالبحث في أكثر من موقع في آن واحد.
4. إقامة دورات تدريبية لطالبات البكالوريوس عن كيفية استخدام الانترنت وطالبات الماجستير عن كيفية البحث في قواعد المعلومات .
5. عمل اشتراكات للراغبات في الاشتراك في قاعدة العلوم المباشرة Science Direct وإرسال رمز المستخدم وكلمة السر للمستفيدة عن طريق البريد الإلكتروني .
6. تفعيل خدمة الإحاطة الجارية بقسم الدوريات واستخدام نماذج للاستفادة منها في تقديم الخدمات .

إنجازات مركز تطوير التعليم الجامعي:

1. عقد عدد من برامج التدريب وفقاً للخطة السنوية لكل من المعيدات والمحاضرات وعضوات هيئة التدريس.
2. إنجاز عدد من البحوث مثل :
 - "إعداد أعضاء هيئة التدريس من خلال برنامج الإشراف المشترك".
 - بحث " دور مركز تطوير التعليم الجامعي في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس : تجربة جامعة الملك عبدالعزيز".
3. الحصول على بعض الدعم المالي وبعض التجهيزات والأجهزة من شركات من خارج الجامعة ومن داخل الجامعة.

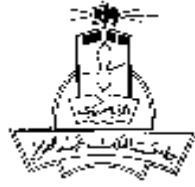
(3-4-3) معوقات الأداء المستهدف .

يتبنى من المراجعة المبدئية لكافة بيانات إنجازات الوحدات التنظيمية التابعة للوكالة وفقاً للنماذج أن أهم المعوقات تكمن فيما يلي:



- 1- بعض الوحدات لديها معوقات تنظيمية وذلك مثل وحدة التقويم الأكاديمي وإدارة التطوير الإداري مما يتطلب إعادة التنظيم والتحول إلى مراكز تتوافر لها كافة المقومات البشرية والتقنية.
- 2- بصورة عامة يوجد نقص في الكفاءات المتميزة اللازمة للعمل ببعض الوحدات (وذلك من ناحية الكم والكيف) التابعة للوكالة وبما يتوافق مع متطلبات التطوير بجامعة كبيرة مثل جامعة الملك عبدالعزيز
- 3- تواجه بعض الوحدات معوقات نابعة من تدني مستوى التعاون والاستجابة من بعض الكليات مما يعوق أداء مهامها بصورة متكاملة ومما يؤدي إلى التأخير في إنجازها.
- 4- تحتاج وكالة الجامعة للتطوير إلى إعادة التنظيم، وقد يتطلب الأمر إضافة وحدات تنظيمية أو دمج وحدات مع بعضها البعض.
- 5- بصورة عامة يوجد احتياج لتوفير تمويل كاف يمكن من استيعاب وتنفيذ توجهات التطوير ومتطلباته على مستوى الجامعة.
- 6- تحتاج الوكالة إلى إجراء دراسات وبحوث علمية حول مختلف الموضوعات الخاصة بالتطوير.
- 7- تتطلب الوكالة إنشاء إدارة للمعلومات تضم كافة البيانات الرقمية عن الجامعة بالنسبة للطلاب والطالبات، أعضاء هيئة التدريس، المسؤولين والقيادات، الإداريين والفنيين وغيرهم، وكذلك بيانات عن الأداء والمساحات المتوافرة، وغيرها. على أن يتم تحديثها عاماً بعد عام. فالبيانات والمعلومات هي أساس التطوير.
- 8- النقص في الموارد البشرية الإدارية ذات الخبرة المرسمه على وظائف وذلك حتى يتم تلافى سرعة معدّل الدوران، حيث يترك بعض العاملين العمل بالوكالة حين يحصل على فرصة الالتحاق بالعمل على وظيفة مرسمه، فيترك الوكالة ومعه ما حصل عليه من خبرات.

(3-4-4) التغيير والتطوير التنظيمي المستقبلي للوكالة.



4- الطرق العلمية المستخدمة في إنجاز الأهداف

اتبع الباحث طرق علمية مختلفة في إنجاز المهام الخاصة بهذا التقرير المبدئي حيث يجري استكمال المهام المتتالية وفقاً لمشروع البحث وذلك كما يلي:

أ. الحصول على البيانات الثانوية وهي البيانات المنشورة وغير المنشورة وذلك خلال التقارير الداخلية بالجامعة ووكالة الجامعة للتطوير وهي غير منشورة ثم الحصول على ما هو متاح من كتب ذات علاقة ونشرات ومقالات ودراسات وأبحاث علمية مختلفة، وتم الحصول على عدد جيد من التقارير والخطط الإستراتيجية لبعض الجامعات العالمية، وقد كانت قواعد البيانات العالمية التي تشترك فيها الجامعة عاملاً مساعداً في هذا الشأن مثل قاعدة ABI/INFORM Global وقاعدة ERIC، وكذلك محرك Google Scholer .

ب. الزيارات العلمية الخارجية حيث قام الباحث الرئيس بزيارة عملية في شهر جمادى الأولى 1428هـ إلى جامعة ورزبرج Wursburg University بألمانيا وهي من بين الجامعات ذات المكانة العلمية حيث أن بها (9) من الحاصلين على جائزة نوبل حيث كان الهدف الرئيسي لزيارة هذه الجامعة المتقدمة هو التعريف بجامعة الملك عبدالعزيز، أما الهدف الفرعي للزيارة هو ما يخص هذا البحث وهو التعرف على آليات التطوير ومجالاته والأدوات المتبعة في ذلك الخصوص.

ج. جمع البيانات الأولية وذلك عن طريق إتباع أسلوبين:

1. أسلوب المقابلة الشخصية للمسؤولين عن مختلف الوحدات التنظيمية التابعة لوكالة الجامعة للتطوير.

2. جمع البيانات باستخدام مجموعة من النماذج التي تم تصميمها لتتناول كافة الجوانب الخاصة بكل وحدة تنظيمية تابعة لوكالة الجامعة للتطوير والتي تتناول إنشاء الوحدة – الرؤية والرسالة – التنظيم – العاملين بها – الأهداف – المهام



الحالية – الإنجازات – مصادر الموارد المالية – صعوبات ومعوقات العمل –
الاحتياجات للفترة القادمة، مرفق النموذج بالملحق رقم (1).

3. عقد مجموعة تركيز فكري مصغرة تضم عدداً رؤساء الوحدات التنظيمية
والمستشارين بوكالة الجامعة للتطوير، وقد تمت في 1428/11/28هـ لمراجعة
الأهداف المقترحة لوكالة الجامعة للتطوير، لمراجعة التصور التنظيمي المقترح
لوكالة الجامعة للتطوير في المستقبل.

5- مقارنة ما تم إنجازه بالمهام المخطط لها

في هذه المرحلة يعتبر الباحث أنه تم إنجاز كافة المهام المذكورة وفق الجدول الزمني لمهام البحث.

6- قائمة المراجع

(أولاً) المراجع باللغة العربية

- أوبلنجر، ديانا جي؛ كاتز، رتشارد إن.، (1427هـ - 2006م)، تجديد الإدارة : تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين، ترجمة : سميح أبو فارس، الرياض: مكتبة العبيكان.
- أوبلنجر، ديانا جي.؛ كاتز، رتشارد إن.، (1427هـ-2006م)، تجديد الإدارة: تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين، ترجمة سميح أبو فارس، الرياض: مكتبة العبيكان.
- بدير، صالح، (2001م)، الجامعات: الثوابت والمتغيرات، القاهرة: دن.
- بدير، صالح، (2001م)، الجامعات: الثوابت والمتغيرات، القاهرة: دن.
- النل، سعيد، (وآخرون)، (1417هـ-1997م)، قواعد التدريس في الجامعة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- جامعة الملك عبد العزيز، (1416هـ)، الشراكة بين القطاع الخاص والجامعات في الأبحاث، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة - الإصدار الخامس، جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.



- جامعة الملك عبد العزيز، (1416هـ)، الشراكة بين القطاع الخاص والجامعات في الأبحاث، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة - الإصدار الخامس، جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.
- خطاب، عايدة سيد (2003م)، مقدمة في الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: المطبعة العثمانية.
- الخطيب، أحمد محمود؛ معايعه، عادل سالم، (2006م)، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أحمد محمود؛ معايعه، عادل سالم، (2006م)، الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة، عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- دل.، (1425هـ-2005م)، ضمان الجودة في التعليم العالي: مفهومها - مبادئها - تجارب عالمية، ترجمة: د. السيد عبد العزيز البهوش، د. سعيد بن حمد الربيعي، القاهرة: عالم الكتب.
- زاهر، ضياء الدين، (2000)، جامعاتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة: تحديات وخيارات، سلسلة كراسات "مستقبلية"، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- الشريف، علي فهد الفهر، (1428هـ - 2007م)، الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشوره، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.
- شوقي، أحمد، (2002م)، هندسة المستقبل، الأعمال العلمية - مهرجان القراءة للجميع 2002م، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- شوقي، أحمد، (2002م)، هندسة المستقبل، الأعمال العلمية - مهرجان القراءة للجميع، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- العولمة، نائل عبدالحافظ، (1423هـ - 2003م)، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود الإدارية، 15 (2): 85-152.
- عويس، محمد زكي، (2007)، الاتجاهات العالمية لتطوير التعليم العالي: رؤية عربية، سلسلة كراسات "مستقبلية"، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- قمبر، محمود، (2004م)، تجارب عالمية في تطوير التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير التعليم الجامعي، تحت عنوان " التعليم العربي .. آفاق الإصلاح والتطوير (18-19) ديسمبر 2004م، القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، ص ص 503-537.



- لوكاس، آن إف، (1427هـ-2006م)، قيادة التغيير في الجامعات: الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، ترجمة وليد شحاده، الرياض: مكتبة العبيكان.
- محمود، سعيد طه؛ ناس، السيد محمد، (2003م)، قضايا في التعليم العالي والجامعي، القاهرة: دن.
- محمود، يوسف سيد، (2004م)، التحالفات والشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية: مدخل لتطوير التعليم الجامعي، دراسات في التعليم العالي، ع6، ص ص 24-61.
- المرسي، جمال الدين محمد؛ مصطفى محمود؛ جبه، طارق رشدي، (2003م)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية : منهج تطبيقي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المطيري، محيا خلف عيد، (1428هـ - 2007م)، إدارة رأس المال الفكري وتميمته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، رسالة دكتوراه غير منشوره، مكة المكرمة : كلية التربية - جامعة أم القرى.
- مفتي، أنور حسن، (1422هـ-2001م)، البحث العلمي كأحد الدعائم الأساسية لتطوير الصناعات، بحث مقدم بندوة "الدراسات العليا بالجامعات السعودية .. توجهات مستقبلية" محرم 1422هـ - إبريل 2001م، جدة: مركز النشر العلمي - جامعة الملك عبد العزيز، ص ص 653-666.
- منظمة العمل العربية، (1997م)، العمل والتنمية في الوطن العربي في ضوء المتغيرات الدولية، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي حول مؤتمر العمل العربي - الدورة الرابعة والعشرين المنعقدة في القاهرة - مارس 1997م، القاهرة: منظمة العمل العربية، ص 157.
- نصر، محمد علي، (2004م)، رؤى مستقبلية وتجارب إقليمية وعالمية لتطوير التعليم العالي العربي في ضوء منطلقات العصر، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير التعليم الجامعي، تحت عنوان " التعليم العربي .. آفاق الإصلاح والتطوير (18-19) ديسمبر 2004م، القاهرة: مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، ص ص 481-501.
- وزارة التعليم العالي، (1424هـ-2003م)، التقرير الوطني عن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، الرياض: وزارة التعليم العالي.

(ثانياً) المراجع باللغة الإنجليزية



- Altbach, Philip G.; Umakoshi, Toru, (2004), Asian universities: Historical Perspectives and Contemporary Challenges, Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- California Postsecondary Education Commission, (2005), Recommendations for a Higher Education Accountability Framework, www.cpec.ca.gov (as on Nov. 15, 2007).
- Dean, Joshua, (2000), E-Government : Creating Digital Democracy, Government Executive Magazine, 35 (6): 6-8.
- Ministry of Education (2001), National Plan For Higher Education in South Africa, Johansbirg: Ministry of Education.
- National Governors Association, (2001), Innovation America: A Compact for Postsecondary Education,
- Patterson, Glenys, (1999), The Learning University, The Learning Organization, 6(1): 9-20.
- Smith, Charles (2000), Market Values in American Higher Education: The Pitfalls and Promises, New York: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Teeter, Deborah J.; G. Gregory Lozier, (1995), Total Quality Management Principles and Strategic Planning, In: Strategic Planning; A Human Resource Tool for Higher Education, Kathleen M. Alvino, Washington (DC): The College and University Personnel Association.
- The Virginia Tech Strategic Plan (2001-2006), <http://www.unirle.vt.edu/stratplan/01planNews.html> (as on June,10,2006).
- Tischler; Len, Biberman, Jerry; Alkhafaji, (1998), A New Strategic Planning Model for Universities Undergoing Transformation, International Journal of Commerce & Management, 8 (3/4): 85-101.
- UNESCO, (1995), Policy Paper for Change and Development in Higher Education, Paris: UNESCO.
www.nga.org/center/innovation (as on Nov. 15,2007).



الملاحق:

ملحق رقم (1) نماذج جمع البيانات عن الوحدات التنظيمية بالوكالة.

وكالة الجامعة للتطوير

عمادة / مركز / إدارة	
فضلاً ترفق	- قرار الإنشاء (والقرارات الأخرى المرتبطة بتنظيمها وأهدافها)
	الرؤية
	الرسالة



الأهداف الإستراتيجية

الأهداف التنفيذية للعام 1428/27هـ



الانجازات خلال السنتين الماضيتين



الأنشطة الحالية

التنظيم الإداري والاختصاصات (فضلاً يرفق)



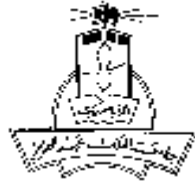
توجهات التطوير المستقبلي (في حال وجود خطه إستراتيجية - يرجى إرفاقها)



الصعوبات والمعوقات (بشرية - إدارية - مادية - وغيرها)



الامكانات والموارد المطلوبة حالياً وللمستقبل الغريب



رؤيتكم نحو أولويات التطوير المستقبلي بشكل عام بالجامعة ككل



وكالة الجامعة للتطوير
إدارة / مركز / عمادة

بيان بالعاملين مع بداية الفصل الأول 1428/27هـ

م	الاسم	التأهيل العلمي	الوظيفة الحالية	رقم الوظيفة	ملاحظات