



أمانة الخطة الاستراتيجية



وكالة الجامعة للتطوير والجودة

**تقرير عن**

**المخاطر المالية التي تواجه تمويل مشروعات الخطة الاستراتيجية**

**لجامعة نجران 1433 هـ / 1438 هـ**

**Report on  
Financial Risks Facing the Funding of  
Strategic Plan Projects of Najran University**



أمانة الخطة الاستراتيجية



وكالة الجامعة للتطوير والجودة

أعدت جامعة نجران بالتعاون مع جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية وكذلك الأطراف المعنية من داخل وخارج الجامعة، خطتها الاستراتيجية الأولى والتي تمتد إلى خمس سنوات بدءاً من عام 1433 هـ وحتى 1438 هـ.

وتشتمل الخطة على إثني عشر هدفاً استراتيجياً ومائة وإثني عشر مشروعاً تطويرياً تغطي كافة أنشطة الجامعة التعليمية والبحثية والخدمية والتطويرية لاستيفاء متطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، حتى تستطيع الجامعة أن تتقدم للاعتماد المؤسسي والبرامجي لبرامجها، وتبلغ التكلفة الاجمالية لهذه المشروعات 3685.59 مليون ريال موزعة أربع مراحل وفقاً لأولوياتها، وهي شاملة في ميزانيتها المقدره لمشروع المدينة الجامعية.

وقد انطلقت مشروعات المرحلة الأولى من الخطة الاستراتيجية بعد تحديد الأولويات بستة وثلاثين مشروعاً تطويرياً تبلغ تكلفتها مائة وسبعة وثمانون مليون وسبعمائة وثلاثة وأربعون ألف ريال، ودخلت الجامعة حيز التنفيذ الفعلي لهذه المشروعات، إلا أن توفير الميزانية المقدرة لمشروعات المرحلة الأولى قد واجهه العديد من الصعوبات بما يمثل أكبر المخاطر التي تواجه تنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية للجامعة، خاصة المشروعات التي تحتاج إلى ميزانية عالية، أما المشروعات التي تتخفف تكلفتها تنفيذها فقد بدأ التنفيذ الفعلي لها بتمويل ذاتي من الكليات القائمة بتنفيذ هذه المشروعات، ويبقى تمويل المشروعات ذات التكلفة الأعلى حجرة عثرة في سبيل تنفيذ هذه المشروعات، كأحد التحديات التي تواجه الجامعات الناشئة، ومنها جامعة نجران.

وتأسيساً على ما تقدم فإن **المخاطر المالية** التي تواجه تنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية للجامعة، وعدم توفير الميزانيات المقدرة لكل مشروع، ومحاولة الكليات والعمادات توفير جزء من ميزانيات هذه المشروعات من مواردها الخاصة تنعكس آثاره السلبية على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة من زوايا عدة تُشكل تهديداً وخطراً حقيقياً في تقدم العمل بمشروعات الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتتمثل أهم التأثيرات السلبية للمخاطر المالية التي تواجه مشروعات الخطة الاستراتيجية في المحاور التالية:



### أولاً: التأثير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة

يؤثر عدم توفير الاعتمادات المالية لكل مشروع في عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الإثني عشر للجامعة، والانعكاس السلبي لذلك على تحقيق الاعتماد المؤسسي والبرامجي للجامعة، وما يستتبع ذلك من سمعة الجامعة في الأوساط الأكاديمية.

### ثانياً: التأثير في فرق العمل بالمشروعات

- ينعكس عدم توفر الميزانية المقدرة لكل مشروع سلباً على فرق العمل بالمشروعات من خلال ما يلي:
- انخفاض معنويات فرق العمل التي تعمل بالمشروعات في كل كلية نتيجة عدم صرف مكافآت نظير العمل في هذه المشروعات.
  - عدم استعداد فريق العمل للعمل في المشروع في الوقت المناسب.
  - عدم توفر مجموعة العمل ذات الخبرة والمهارة العالية (الخبراء) عند الحاجة إليها.
  - قد يستقيل فريق العمل أثناء تنفيذ المشروع.
  - قد لا يتم اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

### ثالثاً: التأثير في توفير المتطلبات الفنية والتكنولوجية اللازمة للمشروع

- عدم توفير الأجهزة اللازمة للمشروع في الوقت المناسب، وصعوبة صيانتها في حالة تعرضها للأعطال المفاجئة.
- عدم القدرة على شراء كل ما يحتاجه المشروع، ومن ثم قد تكون هناك حدود لاستخدام تكنولوجيا معينة، بما يؤثر على جودة مخرجات المشروع.
- قد لا تتكامل المكونات التكنولوجية للمشروع مما يضر بالمشروع نتيجة النقص المالي.

### رابعاً: التأثير في جودة مخرجات المشروعات

- تأثر جودة مخرجات المشروعات بما قد يتيسر لها من موارد مالية ذاتية، فمخرجات الكليات التي تستطيع أن توفر لنفسها دعماً مالياً مناسباً أفضل بكثير من تلك الكليات التي تواجه صعوبة في توفير مثل هذا الدعم، حيث تحتاج المشروعات لاعدادات وتجهيزات فنية وبشرية وإجراء استبيانات، وكلها متطلبات لا تقوم إلا من خلال توفير الدعم المالي.

### خامساً: التأثير في الجدول الزمني للمشروعات



- تأخر العمل في المراحل المختلفة للمشروعات وعدم تقيدها بالجدول الزمني المُخطط له، كنتيجة طبيعية لتأخر توفير ميزانية المشروعات.
- قد لا يسلم المشروع في الوقت المحدد بشكل دقيق.

ولمحاولة تجنب تلك الآثار السلبية الناتجة عن عدم توفير التمويل المادي لمشروعات الخطة الاستراتيجية، بدأت جامعة نجران في البحث عن قنوات شرعية ومصادر بديلة لتمويل مشروعات خطتها الاستراتيجية ذات الأولوية الأولى، فكان الاتجاه إلى صندوق التعليم العالي الجامعي من أجل تمويل بعض مشروعات الخطة الاستراتيجية للجامعة والتي تتسق مع المشروعات التي يمولها المشروع، إضافة إلى الدعم الذي يُقدم إلى كليات البنات من بعض الجهات الملكية، كأحد المصادر المهمة والرئيسة في تمويل بعض مشروعات الخطة الاستراتيجية للجامعة والتي تحتاج للتمويل العاجل لأهميتها في تلبية متطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي كي تتقدم جامعة نجران للاعتماد المؤسسي والبرامجي لبرامجها.

ولذلك تم إعداد دراستين، أولهما دراسة متكاملة مفصلة لتقديمها إلى صندوق التعليم العالي الجامعي متضمنة سبعة مشروعات رئيسة موزعة على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (1)، والجهات المستفيدة منها والعائد الكمي والنوعي للطلاب، والمتطلبات الفنية والبشرية، وذلك من أجل الموافقة على تمويل هذه المشروعات التي ستسهم بشكل كبير في تحقيق الاعتماد المؤسسي والبرامجي لجامعة نجران، وثانيهما دراسة لتمويل بعض مشروعات كليات وبرامج البنات من بعض الجهات الملكية التي تُقدم الدعم لها متضمنة أربعة مشروعات رئيسة موزعة على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (2)، وذلك من أجل التغلب على المخاطر المالية التي تواجه تنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية لجامعة نجران.

#### جدول رقم (1) المشروعات المقترحة تمويلها من صندوق التعليم العالي الجامعي وميزانيتها المقدرة

م	اسم المشروع	الميزانية
1	دراسة حديثة لاحتياجات سوق العمل والمجتمع من البرامج الأكاديمية للجامعة (40 برنامج)	715 ألف ريال
2	تأهيل برامج كليات الجامعة للحصول على اعتمادات محلية ودولية (9 برامج)	20 مليون ريال
3	إنشاء نظام متكامل للإرشاد الأكاديمي بكافة وحدات الجامعة الأكاديمية	1 مليون و775 ألف ريال
4	استحداث برامج جديدة بالجامعة وفقاً لمتطلبات المجتمع وسوق العمل	25 مليون ريال



أمانة الخطة الاستراتيجية

206 ألف ريال	إنشاء إدارة مركزية بالجامعة للشراكة المجتمعية	5
100 مليون ريال	إنشاء كلية العلوم الصحية للطالبات بشروره	6
300 ألف ريال	إنشاء مركز لدراسات المستقبل بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعة	7
148.996 مليون ريال	-	الجملة

جدول رقم (2) المشروعات المقترحة تمويلها من الجهات الداعمة لكليات البنات وميزانيتها المقدرة

م	اسم المشروع	الميزانية
1	تحسين برامج كليات البنات وتهيئتها للحصول على اعتمادات محلية ودولية	6 مليون ريال
2	التهيئة الأكاديمية والاجتماعية للطالبات من خلال إنشاء نظام للإرشاد الأكاديمي بكليات البنات	1 مليون ريال
3	تهيئة الطالبات لسوق العمل السعودي باستحداث برامج جديدة وفقاً لمتطلبات المجتمع وسوق العمل	10 مليون ريال
4	إنشاء كلية العلوم الصحية للطالبات بشروره	10 مليون ريال
	-	27 مليون ريال
		الجملة

ويتضح مما سبق ضرورة وسرعة توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية لجامعة نجران تقيدياً للمخاطر والتأثيرات السلبية التي بدأت تتكشف ملامحها على النحو السابق ذكره، وحتى تتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مكتب المتابعة وإدارة المخاطر

د. حسين محمود قمح



أمانة الخطة الاستراتيجية



وكالة الجامعة للتطوير والجودة