



أمانة الخطة الاستراتيجية



وكالة الجامعة للتطوير والجودة

تقرير عن

**المخاطر التي واجهت تنفيذ مشروعات المرحلة الثالثة من
الخطة الاستراتيجية لجامعة نجران ١٤٣٣ هـ / ١٤٣٨ هـ**

إعداد

مكتب المتابعة وإدارة المخاطر

بأمانة الخطة الاستراتيجية



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 ١٤٣٣ هـ وحتى ١٤٣٨ هـ.

وخلال السنوات الأخيرة طرأت العديد من المستجدات التي معها لابد من تحديث المشروعات التطويرية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، ومن ثم رسالتها، لذلك انخفضت أعداد المشروعات إلى ٨٨ مشروعاً تطويرياً تحقق الأهداف الاستراتيجية الاثني عشر للجامعة وفقاً لما انتهى إليه فريق تحديث الرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة، وبما يحقق متطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، حتى تستطيع الجامعة أن تتقدم للاعتماد المؤسسي والبرامجي لبرامجها.

وانطلقت مشروعات المرحلة الثالثة من الخطة الاستراتيجية في ١٤٣٦/٧/٨ هـ الموافق ٢٠١٥/٤/٢٧م، بثلاثين مشروعاً بواقع أربعة عشر مشروعاً مستحدثاً، وستة عشر مشروعاً ممتداً من المرحلتين الأولى والثانية.

وبالرغم من أن نسبة انجاز مشروعات **المرحلة الثالثة بلغت ٧٥,١%**، إلا أن تنفيذها واجه العديد من المخاطر، تتمثل فيما يلي:

أولاً: المخاطر المالية:

واجه توفير الميزانية المقدرة لمشروعات المرحلة الثالثة من الخطة الاستراتيجية للجامعة العديد من الصعوبات المالية لتمويل تنفيذ تلك المشروعات، خاصة المشروعات التي تحتاج إلى ميزانية عالية، أما المشروعات التي تنخفض تكلفة تنفيذها فقد نُفذت فعلياً 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.

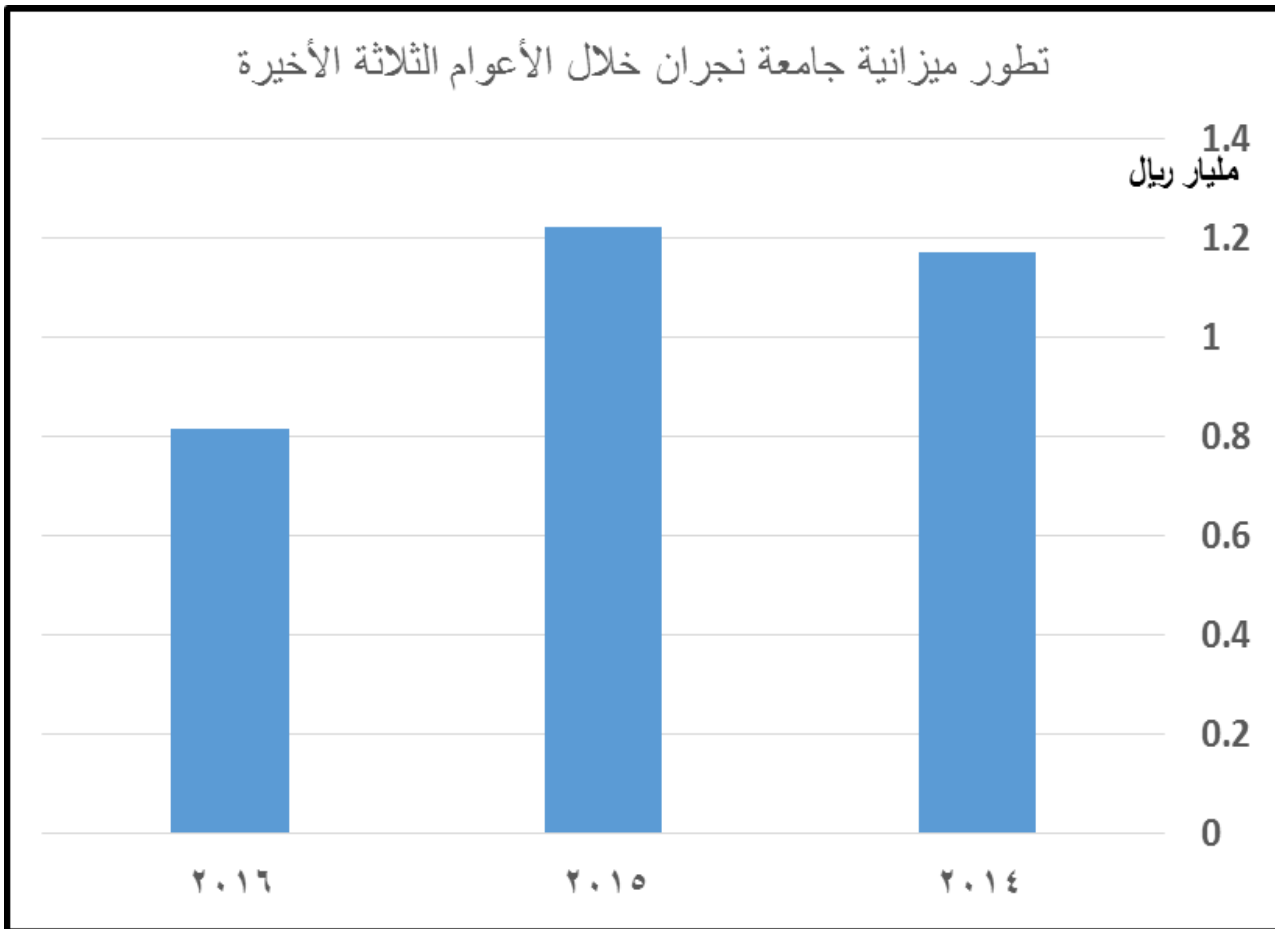
وتشير الأرقام إلى انخفاض ميزانية جامعة نجران خلال الأعوام المالية الثلاثة الأخيرة (شكل رقم ١) بنسبة بلغت ٣٠,٣%، إذ تناقصت من ١,١٧٢,٤٩٠ ريال عام ٢٠١٤ م، إلى ١,٢٢٤,١٤١ ريال عام ٢٠١٥ م، إلى ٨١٦,٧٥٨ ريال عام ٢٠١٦ م، وقد أثر ذلك بشكل مباشر في عمليات التطوير بالجامعة، وكذا تنفيذ استراتيجيتها خاصة فيما يتعلق بتنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية.



أمانة الخطة الاستراتيجية



وكالة الجامعة للتطوير والجودة



شكل رقم (١) تطور ميزانية جامعة نجران خلال السنوات المالية ٢٠١٤ - ٢٠١٦ م

وفى هذا الإطار لابد من تبني بعض الآليات والإجراءات للتغلب على هذا الخطر، مثل:

- ١- إنشاء وحدة لتطوير موارد الجامعة.
- ٢- تطوير برامج عمادة خدمة المجتمع بما يضمن زيادة دخل الجامعة.
- ٣- تطوير برامج معهد الدراسات والخدمات الاستشارية.
- ٤- مبادرات وزارة التعليم في هذا الجانب، ومحاولة الاستفادة منها.
- ٥- إيجاد قنوات تمويل للجامعة بالمشاركة مع مجتمع منطقة نجران.



أمانة الخطة الاستراتيجية



وكالة الجامعة للتطوير والجودة

ثانياً: مخاطر الحد الجنوبي

نتيجة الأحداث الجارية في دولة اليمن، ونظراً لموقع مدينة نجران الحدودي معها، وقربها من مدينة صعدة معقل الحوثيين، بدأت المملكة العربية السعودية بمشاركة دول حليفة في نهاية شهر مارس عام ٢٠١٥، عملية "عاصفة الحزم" في اليمن ضد الحوثيين وقوات الرئيس السابق علي عبد الله صالح، واستمرت نحو شهر، تبعها عملية "إعادة الأمل"، إلا أن التوترات على الحدود الجنوبية للمملكة ما تزال حاضرة حتى اليوم، حيث تتعرض مدينة نجران لسقوط مقذوفات عشوائية بين الفينة والأخرى، قد تطل المدينة الجامعية، كما تشهد حدود مدينة نجران بعض المحاولات لتسلل بعض أفراد الميليشيات الانقلابية، ومحاولات اختراق الحدود، وبالرغم من أن جميعها باءت بالفشل إلا أن تلك الأحداث تؤثر بشكل كبير على أداء فرق العمل بالمشروعات التطويرية بالخطة الاستراتيجية للجامعة.

ولم تعلن المملكة عن حجم النفقات التي كلفتها عملياتها في اليمن، لكن بحسب تقرير صادر عن منظمة "أي إتش إس جينز" للمراقبة والتحليل الاقتصادي ومقرها لندن، جاءت السعودية المستورد الأكبر للأسلحة في العالم للعام ٢٠١٥، بقيمة واردات بلغت ٩,٣ مليارات دولار.

وقد انعكست تلك الأحداث على خفض موازنة المملكة للعام الجاري إلى ٢٢٤ مليار دولار، مقارنة مع ٢٢٩ ملياراً في ٢٠١٥، وهو ما انعكس على خفض ميزانية الجامعات السعودية، ونجران واحدة منها.

ولمواجهة هذا الخطر لابد من اتخاذ بعض الإجراءات الضرورية على النحو التالي:

- ١- دعم استمرار عمل اللجنة الدائمة للأزمات والطوارئ بالجامعة.
- ٢- استمرار استخدام نظم التعلم الإلكترونية والتعليم عن بعد.
- ٣- ضرورة وضع معايير لضمان جودة التعلم الإلكتروني، مع قياس جودته من خلال استطلاعات رأي أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- ٤- ضرورة قيام اللجنة الدائمة للأزمات بوضع ثلاثة سيناريوهات للتعامل مع هذه الخطورة (سيناريو حرج/ سيناريو استمرار الاوضاع/ سيناريو انتهاء الأزمة).



أمانة الخطة الاستراتيجية



وكالة الجامعة للتطوير والجودة

ثالثاً: التوجهات الاقتصادية للمملكة

اتخذت المملكة العربية السعودية بعض التوجهات الاقتصادية التقشفية منذ نهاية العام الماضي وذلك

لسببين رئيسيين هما:

١- **تراجع سعر النفط:** حيث تراجع سعر البرميل الواحد بنسبة ٦١% مقارنة بأعلى سعر مسجل منتصف ٢٠١٤، وهبط من ١٢٠ دولاراً للبرميل إلى حدود ٤٨ دولاراً في الوقت الحالي، حيث تنتج المملكة، أكبر منتج للنفط بالعالم، قرابة ١٠,٦٠٥ مليون برميل يومياً، ويُشكل دخل المملكة من النفط ما يزيد على ٨٥% من إيراداتها المالية.

٢- **حرب اليمن:** إضافة إلى المخاطر الإقليمية المتمثلة في إيران والعراق وسوريا، دفعت المملكة للتحوط أكبر في نفقاتها الداخلية كما أشرنا مسبقاً.

رابعاً: مستجدات رؤية المملكة ٢٠٣٠

أعلنت المملكة ملامح خطة عريضة للإصلاح الاقتصادي والتنمية تحت عنوان "رؤية السعودية ٢٠٣٠" للنهوض باقتصاد المملكة وتحريرها من الاعتماد على النفط، أبرز ملامحها ما يلي:

١- **التحرر من النفط:** "العيش بدون نفط" بحلول عام ٢٠٢٠، حيث تهدف الخطة إلى زيادة الإيرادات غير النفطية ستة أضعاف من نحو ٤٣,٥ مليار دولار سنوياً إلى ٢٦٧ مليار دولار سنوياً، كما تهدف إلى زيادة حصة الصادرات غير النفطية من ١٦% من الناتج المحلي حالياً إلى ٥٠% من الناتج.

٢- **طرح شركة أرامكو بالبورصة:**

٣- **رفع عدد المعتمدين:** من ثمانية ملايين معتمر سنوياً إلى ثلاثين مليوناً بحلول عام ٢٠٣٠.

٤- **التوظيف والقطاع الخاص:** تهدف الخطة إلى زيادة مشاركة النساء في سوق العمل من ٢٢% إلى ٣٠%، وخفض نسبة البطالة بين السعوديين من ١١,٦% إلى ٧%، وتسعى المملكة إلى زيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي من ٣,٨% حالياً إلى ٥,٧%.

ووفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠ فقد تم تحديث المشروعات التطويرية للخطة الاستراتيجية للجامعة حتى

تتوافق مع متطلبات المرحلة.



أمانة الخطة الاستراتيجية



وكالة الجامعة للتطوير والجودة

وتأسيساً على ما تقدم فإن المخاطر السابقة والتي تواجه تنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية للجامعة، انعكست آثاره السلبية على تنفيذ مشروعات المرحلة الثالثة من الخطة الاستراتيجية للجامعة من زوايا عدة تشكل تهديداً وخطراً حقيقياً في تقدم العمل بمشروعات الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتتمثل أهم التأثيرات السلبية للمخاطر السابقة في المحاور التالية:

أولاً: التأثير في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية

وبالرغم من تحقق ٦٠% من رسالة الجامعة بعد انتهاء مشروعات المرحلة الثالثة، إلا أن انحرافاً قدره ١٧% عن المستهدف كان سببه المخاطر سالفة الذكر، حيث أثرت في تعثر تحقيق بعض المشروعات، خاصة ما يتعلق بالجانب المادي، ومن ثم تأثير ذلك سلبياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الاتني عشر للجامعة، والانعكاس السلبى لذلك على تحقيق الاعتماد المؤسسي والبرامجي للجامعة، وما يستتبع ذلك من سمعة الجامعة في الأوساط الأكاديمية.

ثانياً: التأثير في فرق العمل بالمشروعات

- انعكست المخاطر سالفة الذكر سلباً على فرق العمل بمشروعات المرحلة الثالثة من خلال ما يلي:
- زيادة الفترة الزمنية لإنجاز مشروعات المرحلة الثالثة
 - انخفاض معنويات فرق العمل التي تعمل بالمشروعات في كل كلية نتيجة عدم صرف مكافآت نظير العمل في هذه المشروعات.
 - تشتت فكر العاملين نتيجة سقوط المقذوفات بين الفينة والأخرى، وكذلك غلق المدارس بالمدينة واختلاف مواعيد الدراسة، ومن ثم تشتت شمل الأسرة، وانعكاس ذلك سلبياً على فرق العمل.
 - عدم استعداد فريق العمل للعمل في المشروع في الوقت المناسب.
 - عدم توفر مجموعة العمل ذات الخبرة والمهارة العالية (الخبراء) عند الحاجة إليها.
 - قبول الجامعة لاستقالة بعض أعضاء فريق العمل أثناء تنفيذ المشروع وانهاء تعاقدهم.

ثالثاً: التأثير في توفير المتطلبات الفنية والتكنولوجية اللازمة للمشروع

حيث أدت التوجهات الاقتصادية التقشفية للملكة إلى انخفاض ميزانية الجامعة بشكل عام، وهو ما ظهرت آثاره من خلال ما يلي:



أمانة الخطة الاستراتيجية



وكالة الجامعة للتطوير والجودة

- 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 لإعدادات وتجهيزات فنية وبشرية وإجراء استبيانات، وكلها متطلبات لا تقوم إلا من خلال توفير الدعم المالي.

خامساً: التأثير في الجدول الزمني للمشروعات وتعثر تنفيذ بعضها

- تأخر العمل في المراحل المختلفة للمشروعات وعدم تقيدها بالجدول الزمني المخطط له، كنتيجة طبيعية لتأخر توفير ميزانية المشروعات من ناحية، والظروف الأمنية التي تمر بها المنطقة من ناحية أخرى.
- عدم تسليم التقارير النهائية لبعض المشروعات في الوقت المحدد ومنها مشروعات كليات الطب والتمريض والصيدلة.
- تعثر تنفيذ بعض المشروعات خلال المرحلة الثالثة من الخطة الاستراتيجية، ومنها المشروعات التي يقوم بتنفيذها العمدات والإدارات التابعة لوكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي وهي:

- ٦/٩ وضع آلية لتسويق البحوث التطبيقية.
- ٨/١٠ إنشاء مسارات فعالة للتواصل مع المبتعثين داخلياً وخارجياً.
- ٦/١٢ التقييم المستمر لكفاءة الشراكات القائمة والمستحدثة وبرامج التعاون وتطويرها.

وللتغلب على هذا المؤثر يوصي بضرورة تطوير العمل في متابعة تنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية للجامعة وذلك من خلال توفير برنامج إلكتروني منطور بأمانة اللجنة الدائمة لتنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية.
