

خطة الاستغلال الأمثل للموارد في الجامعة

ملخص لمحاور الخطة وعناصر هذه المحاور والإجراءات المقترحة وأثرها و مؤشرات الأداء

مقدمة:

في عام ٢٠١٨ بدأت الجامعة بإعداد خطة للاستغلال الأمثل لمواردها حيث تم اعتماد الخطة في عام ٢٠١٩. تكونت الخطة من ١٢ محور وكل محور احتوى مجموعة من العناصر الواضحة والمحددة. كما تضمنت الخطة قائمة بالإجراءات المطلوبة لكل عنصر وتحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ الاجراء والاثر المتوقع للإجراء وطريقة قياس ذلك الأثر او مؤشرات الأداء. بعد إقرار خطة الجامعة شكل مجلس التعليم العالي لجنة لوضع خطة للاستغلال الأمثل لموارد كافة الجامعات الرسمية وكانت الجامعة ممثلة في هذه اللجنة حيث تم اعتمد معظم أجزاء خطة الجامعة في الخطة المقدمة لمجلس التعليم العالي، حيث تم رفع الخطة من قبل مجلس التعليم لرئاسة الوزراء وتم اعتمادها كاستجابة للمشروع رقم ٦ من المرتكز رقم ٣ من خطة تحفيز النمو الاقتصادي (٢٠١٨-٢٠٢٢)

الجهات المسؤولة عن التطبيق:

كافة إدارات الجامعة الواردة تحت عنوان (الجهات المسؤولة عن التنفيذ) في الخطة المنهجية التي اعتمدت في اعداد الخطة:

- ١- جمع معلومات عن الأداء قبل وضع الخطة
- ٢- تحليل الموازنات والحسابات الختامية للجامعة
- ٣- تحديد المحاور التي يمكن تحسين استغلال عناصرها
- ٤- تحديد مسؤوليات الإجراء المطلوب
- ٥- وضع مؤشرات أداء تساعد على تقييم أثر التطبيق

المراجع الأساسية:

١. خطة الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة
٢. الخطة الاستراتيجية للجامعة
٣. قرار مجلس التعليم العالي رقم ٢٠١٨/١٩١
٤. المشروع رقم ٦/المرتكز رقم ٣ من خطة التحفيز الاقتصادي (٢٠١٨-٢٠٢٢)

المحاور	العناصر	الإجراء	الجهة المكلفة	الأثر	مؤشر الأداء
- محور الموجودات	أ. الأراضي: يلاحظ أنه لا يوجد جهة مسؤولة عن الاحتفاظ بسجلات ممتلكات الجامعة من الأراضي وقيمتها واستغلالها، خاصة تلك غير محددة الاستخدام، وهذا يشكّل عائقاً أمام إمكانية إعداد موازنات على أسس محاسبية فيما لو رغبت الجامعة بذلك. كما لا توجد سجلات تُظهر التكلفة التاريخية أو القيمة التقديرية السوقية للأراضي المملوكة للجامعة، الأمر الذي ينعكس سلباً على تحديد المركز المالي الحقيقي للجامعة، فيما لو رغبت الجامعة بإعداد قوائم مالية طبقاً لمعايير الإبلاغ المالي الدولية الخاصة بالمؤسسات غير الهادفة للربح.	١. حصر الأراضي المملوكة للجامعة وتحديد كلفتها وصناديقها وتحديد الجهة التاريخية وتحديد الجهة المسؤولة عن الاحتفاظ بسجلات تلك الأراضي. ٢. إعادة تقييم قيمة الأراضي سنوياً من قبل مختصين. ٣. تحديد آلية الاستغلال الأمثل لهذه الأراضي حالياً ومستقبلاً.	- المالية - صندوق الاستثمار	١. إمكانية إدخال الأراضي في البيانات المالية للجامعة. ٢. استغلال الأراضي لتحقيق دخل إضافي.	١. انعكاس القيم السوقية للأراضي على البيانات المالية للجامعة. ٢. تحقيق عائد على استثمار الأراضي.
	ب. المباني: يوجد في الجامعة لجنة خاصة للمباني تحدّد استخداماتها، إلا أنه لا يتوفّر قيم ولو تقديرية لهذه المباني وأعمارها الافتراضية ومعدلات اهتلاكها... الخ.	١. حصر المباني المملوكة للجامعة وتحديد تكلفتها التاريخية وتحديد الجهة المسؤولة عن الاحتفاظ بسجلات المباني وتحديد القيمة التقديرية لها من قبل المختصين. ٢. تحديد عمر افتراضي ونسبة اهتلاك للمباني.	- الصيانة - المشاريع	١. إمكانية إدخال المباني في البيانات المالية للجامعات. ٢. استغلال المباني الاستغلال الأمثل.	١. انعكاس القيم السوقية للمباني على البيانات المالية للجامعة. ٢. اعتماد الأعمار الافتراضية ونسب الاهتلاك المناسبة للمباني.
	ج. الموجودات المُعمّرة الملموسة الأخرى: كافة الموجودات المُعمّرة الملموسة عدا المباني والأراضي، وتشمل ما يلي: محطات التوليد والتنقية وخزانات المياه ومحطات الطاقة الشمسية، والأثاث... الخ.	١. تحديد قيمة تقديرية للموجودات المُعمّرة الملموسة من قبل مختصين. ٢. تحديد عمر افتراضي ونسبة اهتلاك لهذه الموجودات.	- الصيانة - المشاريع	- إمكانية إدخال الموجودات المُعمّرة الملموسة في البيانات المالية للجامعة.	١. اعتماد تقييم الموجودات المُعمّرة الملموسة. ٢. اعتماد عمر ونسب اهتلاك لهذه الموجودات.

<p>١. إقرار تعليمات الاستخدام للأجهزة والمعدات. ٢. ملاحظة خفض كلفة الإدارة. ٣. انخفاض كلفة شراء المعدات. ٤. انخفاض كلفة الصيانة وقطع الغيار.</p>	<p>١. رفع نسب استغلال الأجهزة والمعدات. ٢. خفض كلفة الإدارة. ٣. خفض كلفة المعدات بمنع التكرار. ٤. خفض كلفة الصيانة وقطع الغيار.</p>	<p>- اللوازم - الصيانة - مجلس العمداء - الرقابة - اللوازم</p>	<p>١. إنشاء قاعدة بيانات بالأجهزة والمعدات يمكن الوصول إليها من كافة المعنيين. ٢. وضع تعليمات للاستخدام، تضمن أن تكون الأجهزة والمعدات بمتناول الجميع. ٣. ضبط عمليات والاستخدام والإحلال والشراء لمنع التكرار.</p>	<p>د. الأجهزة والمعدات: معظم هذه الأجهزة والمعدات موجودة في مختبرات الجامعة، ويلاحظ أن معدلات استخدام هذه الأجهزة والمعدات متدنية لعدة أسباب أهمها ازدواجية توفر تلك المعدات في الكليات المختلفة، وطريقة إدارة وتشغيل هذه الأجهزة والمعدات، وتكرار شراء الأجهزة والمعدات بالرغم من توفر بعضها في الجامعة</p>	
<p>- انخفاض كلفة النقل.</p>	<p>١. رفع نسب الاستخدام. ٢. خفض تكلفة الأداء. ٣. خفض كلفة التشغيل.</p>	<p>- النقل</p>	<p>١. توحيد إدارة وسائط النقل والآليات. ٢. تطبيق أسس علمية في عمليات الإحلال والاستبدال من خلال دراسات مقارنة بين كلفة الاحتفاظ مقابل كلفة الاستبدال. ٣. إمكانية الانتقال من التملك إلى الاستئجار.</p>	<p>هـ. الآليات ووسائط النقل: تمتلك معظم الجامعة أسطول من آلات ووسائط النقل، مما يلزم معها أن يتوفر أماكن وكوادر صيانة لهذه الآليات مع ما يرافق ذلك من كلف تأمين وإدارة... الخ.</p>	
<p>- خفض كلفة المخزون والتخزين.</p>	<p>١. خفض كلفة التخزين. ٢. خفض الكلفة الإدارية. ٣. خفض الأموال المحجوزة على شكل مواد في المستودعات.</p>	<p>- اللوازم - العطاءات - كافة الإدارات - العمادات</p>	<p>١. التخصص من المواد الراكدة. ٢. إتباع شراء المواد وتوريدها عند الحاجة دون الحاجة للتخزين (Just on Time). ٣. إتباع المستودعات الفرعية لنفس أسس إدارة المستودعات الرئيسية. ٤. تطبيق الطرق العلمية في إدارة المخزون.</p>	<p>و. موجودات المستودعات: يلاحظ أن الجامعة لديها مستودعات تحوي مواد تخزن لسد احتياجاتها، مما يعني حجز مبالغ طائلة على شكل مخزون وكلفة زائدة في إدارة المستودعات. كما يلاحظ وجود مستودعات فرعية لدى الجهات المختلفة مثل الكليات والوحدات الإدارية لا تخضع لأسس إدارة المخزون الصحيحة.</p>	
<p>- زيادة الدخل.</p>	<p>- إمكانية تسويق هذه الموجودات.</p>	<p>- البحث العلمي</p>	<p>١. حصر تلك الموجودات في قاعدة بيانات. ٢. تكليف جهة محددة للإشراف وإدارة هذه الموجودات.</p>	<p>ز. الموجودات غير الملموسة: جميع ما تمتلكه الجامعة من ملكيات فكرية وبراءات اختراع وبرمجيات... الخ.</p>	
<p>- اتخاذ قرارات التضمين في ضوء دراسة الجدوى الاقتصادية.</p>	<p>- خفض الكلفة لتلك الوحدات.</p>	<p>- الجهات المسؤولة</p>	<p>١. إعداد دراسات جدوى اقتصادية لتلك الوحدات ٢. دراسة إمكانية إدارة بعضها عن طريق التضمين في ضوء دراسة الجدوى الاقتصادية.</p>	<p>- وتشمل مصنع الألبان، والمزارع، والمشاعل الهندسية، مركز الاستشارات ومحرقه النفايات الطبية، ومحطة المحروقات ومرافق الجامعة القابلة للتأجير، والمراكز الانتاجية الأخرى.</p>	<p>- محاور الوحدات الإنتاجية:</p>

<p>١. تقديرات أكثر دقة من خلال اعتماد الموازنات الصفرية سنوياً. ٢. تحسين عمليّة التخطيط والرقابة.</p>	<p>١. إعطاء صورة حقيقية عن الوضع المالي للجامعة. ٢. المساعدة في اتخاذ القرارات الماليّة والتخطيط.</p>	<p>- الماليّة</p>	<p>١. إعداد قائمة تدفقات نقدية تنتهي بالتغير في النقد ما بين بداية ونهاية العام المالي. ٢. تطبيق معايير الإفصاح في المؤسسات غير الهادفة للربح</p>	<p>أ. الموازنات: يُلاحظ أن الجامعة لا تقوم بإعداد موازنة صفرية والتي من خلالها تُلزم الجامعة ذاتها بحجم إنفاق مساوي لإيراداتها المتوقعة، ب. الحسابات الختامية: إعداد حسابات ختامية لكل كلية بشكل مستقل تُظهر (الإيرادات والرسوم الجامعية.... وغيرها) المرتبطة مباشرة بالكلية ونفقات الرواتب لأعضاء هيئة التدريس والإداريين واللوازم المرتبطة بهذه الكلية وأعداد العاملين فيها وأعداد الطلبة فيها للخروج بمؤشرات عن مدى تغطية الكلية لنفقاتها المباشرة، الأمر الذي يتيح لإدارة الجامعة اتخاذ القرارات والتخطيط السليم.</p>	<p>- محصور الموازنات والدعم الحكومي:</p>
<p>١. ارتفاع رضا الجامعات عن آلية التوزيع ٢. ارتفاع الدعم الحكومي للإدارات الكفؤة.</p>	<p>١. تحقيق العدالة بتوزيع الدعم. ٢. تشجيع الإدارات الكفؤة.</p>	<p>- مجلس التعليم العالي</p>	<p>- إعادة النظر بأسس توزيع الدعم الحكومي للجامعات.</p>	<p>ج. الدعم الحكومي: يلاحظ أن بعض أسس توزيع الدعم الحكومي تعاقب الجامعة على الإدارة الكفؤة، بتخصيص مبالغ قليلة من الدعم الحكومي للجامعة، كما أن موعد تحديد حصة الجامعة من الدعم لا يتناسب مع مواعيد إعداد الموازنة. كذلك هناك عدم وضوح صلاحيات توزيع ما يوفر من مخصصات الدعم للجامعات المختلفة بناءً على السقوف التي ترد للوزارة شهرياً.</p>	<p>ج. الدعم الحكومي:</p>
<p>١. انخفاض كلفة الرواتب وتوابعها للإداريين. ٢. تحسين مؤشرات الكفاءة للجامعة.</p>	<p>١. الوصول للنسبة العالمية لعدد الإداريين إلى أعضاء هيئة التدريس. ٢. خفض النفقات.</p>	<p>- الموارد البشرية - الماليّة - رئاسة الجامعة</p>	<p>١. إيقاف عملية التعيين للإداريين باستثناء عملية استقطاب الكفاءات المميزة من الإداريين. ٢. إعداد دراسة تُظهر أعداد الإداريين الذين ستنتهي خدماتهم بسبب بلوغهم السن القانونية للأعوام الخمسة القادمة ٣. تطبيق مبدأ التقاعد المبكر للإداريين الراغبين</p>	<p>أ. الأعداد: تزيد أعداد العاملين الإداريين عن الحاجة الفعلية للجامعة، ويمكن الحكم على ذلك من خلال مدى انسجام نسبة عدد الإداريين في الجامعة إلى عدد أعضاء هيئة التدريس حيث أن النسبة العالمية (١:١) أي أن يتساوى عدد الإداريين مع عدد أعضاء هيئة التدريس</p>	<p>- محصور الموارد البشرية:</p>

			<p>بذلك من خلال تحسين الراتب لمدة شهر، ومن ثم قبول استقالة الموظف مما سيخفض من كلفة رواتبه المستقبلية، ويحقق هدف تخفيض أعداد الإداريين.</p> <p>٥. تطبيق مبدأ الإعلان الداخلي للتوظيف عند وجود شاغر لتعبئته من خلال الكفاءات المتوفرة في الجامعة.</p>		
<p>١. تقليل كلفة الرواتب وتوابعها.</p> <p>٢. رفع مستوى الرضا الوظيفي.</p>	<p>١. تحسين الأداء الوظيفي.</p> <p>٢. تقليل الكلفة الإدارية.</p>	<p>- الموارد البشرية</p>	<p>١. وضع برنامج تدريبي يتيح للجامعة الاستفادة من العاملين الإداريين في أماكن أخرى في الجامعة خارج مكان عملهم الأصلي، لمواجهة النقص الموسمي في أعداد الإداريين كما هو الحال في موسم الانتخابات (أمن جامعي) أو مواسم القبول (دائرة القبول والتسجيل) أو المؤتمرات (دائرة العلاقات العامة) الأمر الذي يضمن كفاءة توزيع الإداريين.</p>	<p>ب. الخبرات والمؤهلات:</p> <p>يُلاحظ وجود فجوات في الخبرات المعرفية بين العاملين في نفس المجال الإداري، وعدم وجود خطط للإحلال الوظيفي.</p>	
<p>١. تقليل الحاجة للإداريين، والوصول إلى نسبة إداريين إلى أعضاء هيئة التدريس مقبولة.</p> <p>٢. خفض كلفة الرواتب وتوابعها</p> <p>٣. ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.</p>	<p>١. تحسين الأداء الإداري.</p> <p>٢. خفض الكُلف الإدارية.</p> <p>٣. رفع مستوى الرضا الوظيفي.</p>	<p>- رئاسة الجامعة - الموارد البشرية</p>	<p>١. تفعيل النصوص الواردة في التشريعات التي تُجيز إعفاء شاغلي المناصب الإدارية دون أي تبعات قانونية مما يتيح ما يلي:</p> <p>أ- توفير المرونة لدى الإدارة الجامعية لاستبدال شاغلي المناصب الإدارية الذين ثبت عدم كفاءتهم بنقلهم لوظائف إدارية أدنى أو إعفائهم من المنصب الإداري.</p> <p>ب- تحفيز من يشغل هذه المناصب على التطور والتحسين للمحافظة على مناصبهم الإدارية.</p> <p>ج- أن يتم الاستفادة من تقييم الإداريين في عمليات تحسين مستوى الأداء بربط احتياجات العاملين للتدريب وتحسين الأداء بتقارير</p>	<p>ج. التقييم:</p> <p>إن عملية التقييم (للإداريين) والتي تتم حالياً، تحد من قدرة المسؤول على التقييم الموضوعي العلمي، وذلك لأنها مرتبطة بالزيادات المالية والترقيات الإدارية والعقوبات، وتعتقد اللجنة أنه للوصول إلى تقييم موضوعي وعملي لأداء الموظف يجب عدم ربط التقييم بالحافز المالي أو المعنوي، إنما محاولة إدخال أطراف أخرى في عملية التقييم مثل متلقي الخدمة؛ شريطة أن يتم التقييم بناء على معايير قابلة للقياس الرقمي.</p>	

			<p>التقييم لوضع الخطط التدريبية.</p> <p>٢. توجد وظائف في الجامعة لا تتيح لشاغليها التقدم الوظيفي على مدى فترة خدمتهم في الجامعة كمشرف المختبر والسكرتيرة وغيرها، مما يؤثر على حسن الأداء والرضا الوظيفي أو الاستمرار في العمل، وتعتقد اللجنة إن استحداث مسارات وظيفية تمنح زيادات مالية وترقيات إدارية ستساعد على الاحتفاظ بذوي الكفاءات من شاغلي تلك الوظائف، كأن يكون مشرف المختبر برتبة مشرف أول ومشرف ثاني وهكذا.</p> <p>٣. سد الفجوات الخبراتية والمعرفية في المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات، الأمر الذي ينعكس سلباً على وجود بدائل للإحلال الوظيفي مما يتطلب وضع خطة عاجلة لنقل الخبرات والمعارف إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق التدريب المكثف.</p>		
<p>١. انخفاض كلفة الخدمات.</p> <p>٢. زيادة رضا متلقي الخدمة.</p> <p>٣. تحقيق عائد مالي للجامعة.</p>	<p>- الحصول على خدمة أفضل بكلفة أقل،</p> <p>- تحقيق عوائد للجامعة.</p>	<p>- رئاسة الجامعة</p> <p>- العطاءات</p>	<p>- استئجار الخدمات بدل امتلاكها، حيث أظهرت الدراسات التي تم إجرائها لبعض الجامعات أن استئجار الخدمات يخفف بشكل جوهري كلفة تلك الخدمات، ويحسن من نوعية الخدمة، وقد يحقق عائد إضافي للجامعة.</p>	<p>- تمتلك الجامعة وتدير عدد من الخدمات مثل التغذية والنظافة والأمن... الخ، وذلك بالرغم من عدم وجود الخبرات الخاصة بإدارة هذه الخدمات كونها تقع خارج الأهداف الرئيسية للجامعة، كما أنها تكبد الجامعة خسائر غير مبررة.</p>	<p>- محصور الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلبة والعاملين:</p>
<p>١. تعديل الهياكل التنظيمية لاستحداث مهمة مدير إداري على مستوى الكليات والجامعة.</p>	<p>١. الإختيار المناسب للقيادات الأكاديمية.</p> <p>٢. ترشيد قرارات الإدارات الأكاديمية والإدارية.</p> <p>٣. رفع قدرة الأجهزة الرقابية على أداء أعمالها.</p>	<p>- رئاسة الجامعة</p>	<p>١. استحداث وظيفة مدير إداري لكل كلية ووظيفة مشابهة على مستوى الجامعة.</p> <p>٥. تفعيل دور أجهزة الرقابة الداخلية لتقوم بمهامها حسب نصوص القانون.</p>	<p>لضمان العمل المؤسسي ولحوكمة القرارات الاداري والاكاديمية لا بد من اتخاذ مجموع من الإجراءات</p>	<p>المؤسسية والحاكمية:</p>

<p>١. ظهور أثر الإجراءات في البيانات المالية للجامعات. ٢. ظهور تحسن في نسب الإداريين إلى أعضاء هيئة التدريس. ٣. تحقيق دخل إضافي من بعض المشاريع.</p>	<p>١. خفض كلفة الأعمال الإدارية. ٢. تحسين نسب الإداريين إلى أعضاء هيئة التدريس. ٣. تحقيق دخل إضافي من بعض المشاريع.</p>	<p>- مركز الحاسوب والمعلومات - الصيانة - المشاريع - ادارات الجامعة - مركز الحاسوب والمعلومات - رئاسة الجامعة</p>	<p>١. أتمتة وحوسبة كل ما يمكن من إجراءات إدارية في الجامعات. ٢. استحداث أنظمة إدارة المباني والمرافق. ٣. استخدام نفس المعدات القابلة للربط بشبكات الحاسوب لأكثر من جهة إدارية. ٤. تشجيع مشاريع الطاقة المتجددة. ٥. تشجيع مشاريع الحصاد المائي.</p>	<p>- إن درجة الإستعاضة من التقدّم التقني في الأعمال الإدارية تتم دون الاستفادة القصوى من هذا التقدّم، وأنه لم ينعكس على تقليل الحاجة للإداريين أو خفض الكلف التشغيلية لأنشطة الجامعة، كما لم ينعكس على حجم المعدات المستخدمة أو دقة العمل أو استخدام التقنيات الحديثة لإدارة المباني لخفض كلفة تشغيلها، كما يلاحظ أن هذا التقدّم التقني لم ينعكس على كلف كثيرة مثل كلفة الأمن الجامعي والمكتبة والطاقة والمياه... الخ.</p>	<p>محمور الاستفادة والتقني في الأعمال الإدارية:</p>
<p>١. إلغاء تخصصات معينة. ٢. استحداث تخصصات أخرى. ٣. تعديل الخطط الدراسية. ٤. ارتفاع حملة الشهادات دون الجامعية (الفنيين).</p>	<p>١. المحافظة على هوية وفسلفة الجامعات. ٢. تقليل الطلب على التخصصات الراكدة والمشبعة. ٣. الموازنة بين الرغبة في التخصصات والحصول على قبول فيها. ٤. رفع نسبة الشهادات دون الجامعية (الفنيين).</p>	<p>- رئاسة الجامعة - مجلس التعليم العالي - مجلس العمداء</p>	<p>١. الطلب من مجلس التعليم العالي تعريف واضح لألية تحديد الطلب على التخصصات. ٢. الطلب من مجلس التعليم العالي عدم السماح باستحداث تخصصات متشابهة على الأقل في الجامعات المجاورة. ٤. المحافظة على هوية وفسلفة الجامعات المختلفة. ٥. استحداث ما يسمى اللجان الاستشارية لمجالس الأقسام والكليات وحتى العمداء تساعد في رقد هذه المجالس بخبرات لها علاقة بسوق العمل.</p>	<p>١. الطلب على التخصصات: لا يوجد وضوح في تحديد الطلب على تخصص معين من حيث: هل الطلب على التخصص هو استجابة لرغبة الطلبة أم استجابة لسوق العمل؟ ٢. هوية وفسلفة إنشاء الجامعات: إن تكرار التخصصات في الجامعات يتعارض مع وجود هوية وفسلفة متميزة لكل جامعة. ٣. التخصصات في الجامعات المجاورة: إن تكرار التخصصات في الجامعات المجاورة يؤدي إلى هدر في الموارد الخاصة بالبنية التحتية للتخصص. ومثال ذلك الموافقة على إنشاء كلية للطب في جامعة البرموك بالرغم أنها لا تبعد سوى بضع كيلومترات عن كلية الطب في الجامعة</p>	<p>محمور استحداث وإلغاء التخصصات:</p>