

دليل الإدارة المالية الفعالة في التعليم العالي



المحتويات

3	الملخص العام
4	الجزء الأول: المقدمة و المبادئ
4	المقدمة
4	لما الحاجة الى هذا الدليل؟
4	ما هي الاستراتيجية المالية وأين تصلح أن تكون؟
6	ما هي الفوائد و الاثار المترتبة على المؤسسات؟
7	من الذي يحتاج للمشاركة؟
7	القضايا الرئيسية التي يتعين النظر فيها في الاستراتيجية المالية
11	الجزء الثاني: النهج المتبعة في الاستراتيجية المالية
12	المبدأ 1 الجدوى على المدى الطويل ومطابقة الموارد مع الأهداف
18	المبدأ 2 الحفاظ على القدرة الإنتاجية لتحقيق الأهداف الحالية
21	المبدأ 3 تطوير التمويل والاستثمار
24	المبدأ 4 تقييم البدائل الاستراتيجية وإدارة المخاطر
27	المبدأ 5 دمج الاستراتيجيات المالية بغيرها من الاستراتيجيات المؤسسية

دليل الإدارة المالية الفعالة في التعليم العالي

الملخص العام

الهدف

1. يناقش هذا الدليل المبادئ والنهج الممكنة لوضع وتنفيذ الاستراتيجية المالية. وهي مصممة لدعم المحافظين وكبار المدراء في اتخاذ نهج استراتيجية أكثر استباقية لإدارة المستقبل المالي في مؤسساتهم، من أجل تحقيق النجاح الأكاديمي والمالي.

النقاط الرئيسية

2. الجزء الأول عبارة عن لمحة عامة عن القضايا والمبادئ الرئيسية، والجزء الثاني يقوم بتطوير هذه القضايا على أنها مجموعة من أسئلة التحدي الذاتي مع تقديم اقتراحات ومصادر لمزيد من المعلومات.
3. لا يوجد نهج واحد صحيح ، حيث أن كل مؤسسة مختلفة عن الأخرى. وقد تم تنظيم هذا الدليل بحيث يمكن للمؤسسات التركيز على القضايا التي لها صلة بظروفها وألوياتها.

الاجراءات المطلوبة

4. هذا التقرير هو للحصول على المعلومات و التوجيهات

المقدمة

5. القضية الاستراتيجية المالية الأساسية لمعظم مؤسسات التعليم العالي هي: "كيف يمكننا تحقيق وضمان استدامة مهمتنا و رسالتنا المميزة و وضعها في البيئة المالية التمويلية الحالية؟"
6. لا يحاول هذا الدليل تقديم المشورة الشاملة 'حول كيفية القيام بذلك' . و لا توجد وسيلة واحدة صحيحة في وضع أو تنفيذ الاستراتيجية المالية؛ كل مؤسسة مختلفة عن الأخرى، وسوف تقوم بتحقيق هذا الموضوع بطريقتها الخاصة. وهذا غالبا ما ينطوي على عملية تكرارية يتم فيها مراجعة الأهداف و الاعتبارات المالية إلى جانب الاستراتيجيات الأكاديمية وغيرها من الموارد، لتطوير و تحقيق التوازن العام الذي يلبي احتياجات المؤسسة.
7. قد يختلف محور هذه الاعتبارات مع تغير الظروف. و سيكون للمؤسسات وجهات نظر مختلفة حول ما هو التوازن المناسب لها، و عن حول كيفية استخلاص و وضع نطاق واسع للاستراتيجية المالية. وبالتالي فإنه ليس من الممكن تلبية جميع مستويات الحاجة في دليل واحد، بدلا من ذلك حاولنا تحديد المبادئ وإنتاج المواد التي يمكن استخدامها بمرونة.
8. الجزء الأول عبارة عن لمحة عامة عن مبادئ تطوير وتنفيذ الاستراتيجية المالية، والقضايا الرئيسية التي يتعين النظر فيها. و الجزء الثاني يقوم بتطوير هذه المبادئ على أنها مجموعة من أسئلة التحدي الذاتي، مع اقتراحات ومصادر لمعلومات أخرى لمساعدة المؤسسات في التفكير من خلال هذه القضايا.
9. تركيز هذا الدليل ينصب حول الاستراتيجية. و هو لا تهدف إلى تغطية القضايا المالية التشغيلية، أو مسائل مثل التحليل الاستراتيجي وتقييم المخاطر. وقد تم الاشراف على إعداد هذا الدليل من قبل مجموعة توجيهية من ممثلي شبكة أونام تمبوس

لما الحاجة الى هذا الدليل؟

10. معظم مؤسسات التعليم العالي في الماضي تم تنظيمها دون الحاجة لوجود نهج منظم ومتكامل للاستراتيجية المالية. هذا يعكس تاريخ هذا القطاع الممول بالدرجة الأولى من الجمهور، و حقيقة أن هذه المؤسسات كانت متطلبات التمويل لديها أقل (والخيارات لديها محدودة)، و أنها كانت تواجه مخاطر مالية أقل حدة. ومن الواضح بشكل متزايد أن تحقيق النجاح الأكاديمي و المالي في المؤسسات بحاجة إلى اتخاذ نهج أكثر استباقية واستراتيجية لإدارة مستقبلها المالي. ويهدف هذا الدليل إلى مساعدة المؤسسات في تطوير هذا النهج، و في معظم الحالات على مدى عدة سنوات.

ما هي الاستراتيجية المالية، و أين تصلح أن تكون؟

11. الاستراتيجية المالية معنية بتمويل الخطة المشتركة للمؤسسة. وهي واحدة من عدة استراتيجيات لمؤسسات التعليم العالي، والتي تسهم في تحقيق مهمتها، وينبغي أن تكون مدة حياتها مماثلة إلى للخطة المشتركة (عادة ثلاث إلى خمس سنوات). يمكن أن تظهر هذه الاستراتيجيات، في شكل مبسط، كما في الشكل 1.

Figure 1 Possible strategies of an HEI (not all links are shown)



12. و في هذا الاطار، ينبغي أن تكون استراتيجية المخرجات الأكاديمية للتدريس والتعليم، وتوسيع المشاركة، والبحوث، ونشاطات الشركات هي الدوافع الرئيسية لتحقيق أهداف و خطط المؤسسات (الشركات). الموارد الاستراتيجية، بما في ذلك التمويل، لها دور تمكيني لضمان أن الموارد المناسبة يتم تزويدها لدعم الأهداف الأكاديمية.

13. اعتمدت بعض المؤسسات التي تم استشارتها خلال إنتاج هذا الدليل هذا النهج. ومع ذلك، فإن عددا كبيرا من المؤسسات ترى الاستراتيجية المالية بشكل متشابه لا ينفصل عن سائر الاستراتيجيات الأخرى (الأكاديمية وغير الأكاديمية) للمؤسسة. وقامت بوصف الاستراتيجية المالية باسم 'الغراء أو المادة اللاصقة التي تحمل معها استراتيجيات أخرى"، وأنها "الوصي على استدامة المؤسسة. ويمكن توضيح هذا التفسير و الوصف بشكل أوسع كما في الشكل 2. مرة أخرى هذا كله بشكل مبسط، وليس المقصود به أن نفصل و نقلل من أهمية الموارد البشرية أو غيرها من الاستراتيجيات.

Figure 2 Possible strategies of an HEI



هذا الدليل يأخذ النهج الأوسع نطاقا والأكثر شمولية (أقرب إلى الشكل 2)، ولكنه لا يستبعد التفسير الأضيق . وبالتالي فإن هذا الدليل يدور حول الاستراتيجية المالية كمكون من جميع استراتيجيات المؤسسات، وأنها تتضمن بعض القضايا التي من شأنها أن تعالج بالدرجة الأولى ضمن الاستراتيجيات الأخرى مثل تلك التي للموارد البشرية، والبحوث، ومصادر التعليم . ونحن نعتقد أن هذا النهج الشمولي يكون مناسب حيث أن المؤسسات سوف تضطر إلى دمج جميع استراتيجياتها على المدى الطويل، وبالتالي سوف تحتاج إلى النظر في كل وجهات النظر . ومع ذلك، فإن الأجزاء ذات الصلة في هذا الدليل يمكن استخدامها في البداية كوسيلة مساعدة لوضع استراتيجية لتمويل الخطة المشتركة، وإذا كان هذا هو السبيل الذي ترغب المؤسسات بالبدا به.

ما هي الفوائد والآثار المترتبة على المؤسسات؟

14. يتعين على المؤسسات وضع استراتيجية مالية متكاملة لضمان السلامة والتماسك (أو التوازن) لأنشطتها. وعلى وجه الخصوص، وسوف تساعد على:

- أ. تحديد الأولويات وإدارة العمليات، وتحديد الظروف المالية والقيود التي قد تحد من قدرتها على توليد الفوائض.
- ب. تحديد وقياس احتياجات الموارد المستقبلية، بما في ذلك الحاجة للاستثمار لحماية الإنتاجية المستقبلية.
- ج. تقييم الفرص الاستراتيجية مثل التعاون، والتعلم الإلكتروني وطرق التدريس الجديدة، وتطوير الأعمال.
- د. تقديم انطباق متكامل لمبادرات التمويل والفرص المتاحة التي تخلق آثار التمويل طويلة الأجل.
- هـ. إدارة الموارد بفعالية و بطريقة ترضي أصحاب المصلحة الخارجيين دون إلحاق الضرر بثقافة المؤسسة. وتخفيف المخاطر المالية.

15. تتلقى معظم المؤسسات الدخل للأنشطة على المستويات التي هي أقل من التكلفة الاقتصادية الكاملة لهذه الخدمات. كما أنها تعمل لأسباب اجتماعية وأكاديمية التي من غير المرجح أن تغطي تكاليفها. و التشغيل يكون في جو اقتصادي مختلط يتم فيها تشجيع ريادة الأعمال التجارية، ولكن الضغوط على التمويل العام والمحاسبية يمكن أن تزيد من التكاليف، وتحد من المرونة، وتمنع الاستثمار على المدى الطويل. تم وضع و تطوير 'ثقافة السعر المنخفض' في التعليم العالي، للمخاطر التي لا تستثمرها المؤسسات بشكل كاف للحفاظ على مركزها التنافسي، أو للإبقاء على الموظفين والسمعة التي يحتاجونها للنجاح في المستقبل. و المبادرات الحكومية، على هيئة رصد اعتمادات إضافية، يمكن أن تساعد على تمويل الاستثمار، لكنها عادة ما تكون قصيرة الأجل وموجهة لأولويات الحكومة. كما أنها غالبا ما تتطلب مساهمات من المؤسسة.

16. تحقيق توازن مناسب ومستدام أمر بالغ الأهمية في هذه البيئة. فضلا عن السعي للبحث عن خيارات لتمويل الاستثمار، قد تحتاج المؤسسات إلى النظر في كيفية تغيير وضعيتها لجلب النشاط والموارد والبنية التحتية في التوازن المستدام، مع الاستفادة المثلى من المخرجات لأي مزيج معطى من الموارد والفرص. هذه معادلة معقدة وتتطلب خيارات صعبة، ولكنها في قلب تعريفنا الأوسع للاستراتيجية المالية المتكاملة. وبالتالي فإن المسؤولية الرئيسية تقع على عاتق رؤساء المؤسسات وكبار المدراء ومجالس الإدارة.

17. العناصر اللازمة لتحقيق توازن أكثر استدامة تشمل تطوير الأعمال، وإعادة وضع الاستراتيجية، وتدابير الكفاءة، وجمع الأموال وتوليد الدخل، والاقتراض و مصادر التمويل الخارجي الأخرى، والتعاون، وإعادة الهيكلة، والاندماج. كل من الانفة الذكر لها تكاليف وفوائد، و سوف تكون مناسبة في ظروف مختلفة. الاستراتيجية المتكاملة تساعد المؤسسات على تحديد الأولويات واستخدام هذه الخيارات لإنشاء "المساحة المالية" التي يحتاجونها لتحقيق الازدهار.

من الذي يحتاج للمشاركة؟

18. الاستراتيجية المالية على النحو المحدد أعلاه يمس كل جزء من المؤسسة ويجب أن يشتمل على مجموعة واسعة من الناس. المجموعات المدونة أدناه لها أدوار خاصة في وضع وتنفيذ هذه الاستراتيجية، ولكن سيكون من المهم أيضا إشراك والتواصل مع أصحاب المصلحة الآخرين، الذين يضمنون الموظفين، والطلاب، والهيئات الخارجية التي لها مصلحة في المؤسسة.

أ. الحكوميون هم في النهاية المسؤولون عن سلامة المؤسسة، وبالتالي عليهم واجب تحديد الاتجاه الاستراتيجي وضمان وجود استراتيجية مالية قوية وفعالة، و يتم موازاتها بشكل صحيح مع جميع الاستراتيجيات و الأهداف الأخرى. على وجه الخصوص، اللجنة المالية (أو ما يعادلها) سوف تشارك مباشرة في وضع استراتيجية مالية فعالة ومتكاملة.

ب. رئيس المؤسسة يجب أن يقوم بتوفير القيادة الاستراتيجية وإدارة المنظمة وذلك لتقديم الأهداف و الخطط المتفق عليها.

ج. أعضاء فريق الإدارة العليا عليهم مسؤولية جماعية في توفير التوجيه الاستراتيجي و دمج العناصر المختلفة في الاستراتيجية المشتركة، و المسؤولية الفردية و الجماعية لتحقيق الأهداف.

د. مدير الشؤون المالية عادة مايقوم بقيادة عملية تطوير الاستراتيجية و تقديم المشورة بشأن المسائل المالية.

هـ. رؤساء الوحدات الأكاديمية وغيرها تحتاج إلى اتخاذ ملكيتها في القضايا المالية الاستراتيجية لأنها تخطط و تدير الأنشطة الأساسية الجوهرية للمؤسسة.

القضايا الرئيسية التي يتعين النظر فيها في الاستراتيجية المالية

19. يركز هذا الدليل على خمسة مبادئ للإدارة المالية وإدارة الموارد الاستراتيجية. و قد تم ذكرها أدناه، مع بعض الأسئلة التي قد تساعد المؤسسات على تقييم مدى كفاية و اكتمال الاستراتيجية المالية. و تم تغطية كل سؤال بمزيد من التفصيل في الجزء الثاني من هذا الدليل.

المبدأ 1: الجدوى على المدى الطويل ومطابقة الموارد مع أهداف

ينبغي للاستراتيجية تحديد أهداف الأداء المالي بمستوى قابل للتطبيق من النشاط الأكاديمي وغيره من النشاطات في المؤسسة. تماشيا مع خطتها المشتركة والموضعية الاستراتيجية أثناء مطابقة الموارد مع الأهداف على المدى الطويل.

- 1.1 كيف نعرف إذا كانت استراتيجية الشركة قابلة للتطبيق؟
- 1.2 ما هي الآثار المالية المترتبة على الوضعية الأكاديمية الحالية؟
- 1.3 هل أهدافنا و مواردنا و بنيتنا التحتية موجودة في الميزان الصحيح؟
- 1.4 كيف يمكننا التأكد من وجود فائض كاف يتم إنتاجه؟
- 1.5 كيف يمكننا التأكد من أن استراتيجية التدريس لدينا قابلة للتطبيق؟
- 1.6 كيف ندير المساهمة المالية للبحوث؟
- 1.7 كيف نحدد الأهداف المالية لتوليد الدخل؟
- 1.8 هل تدابير الكفاءة يمكنها تحسين الأداء المالي للنشاط الموجود دون الإضرار بالأهداف الأكاديمية؟
- 1.9 هل سياستنا وعملياتنا المالية تدعم الاستراتيجية؟

المبدأ 2 الحفاظ على القدرة الإنتاجية لتحقيق الأهداف الحالية

ينبغي للاستراتيجية تلبية الاحتياجات الاستثمارية للمؤسسة للحفاظ على قيمة ومساهمة الموارد البشرية، و الأصول المادية، والأصول الفكرية والمعلومات والنظم، وتقديم مختلف الموارد الاستراتيجية التي تدعم رسالتها وأهدافها الأكاديمية الحالية.

- 2.1 هل لدينا المستوى المناسب من القدرة الإنتاجية في كل من الموارد الرئيسية؟
- 2.2 هل نقوم بالاستثمار بالمستوى الكاف للحفاظ على القدرات المادية؟
- 2.3 هل لدينا الموظفين المناسبين، والسياسات الصحيحة التي تمكن الموظفين من الوصول الى الحد الأقصى من المساهمة؟
- 2.4 هل نحن تستثمر بما يكفي في تعيين ودعم وتنظيم وتطوير الموظفين؟
- 2.5 هل نقوم باستغلال وإدارة الأصول المادية والفكرية بشكل مناسب؟
- 2.6 كيف يمكننا التأكد من أن العوائد من الموجودات والمساهمات للموارد كافية؟

المبدأ 3 تمويل التطوير والاستثمار

ينبغي أن توفر الاستراتيجية لمستويات مناسبة من التمويل لتنمية رأس المال والاستثمارات الأخرى، بما في ذلك استخدام الاقتراض وغيرها من المصادر الخارجية للتمويل. وينبغي دعم هذه التطورات من خلال القضايا التجارية، اخذين بعين الاعتبار مجموعة من الخيارات .

- 3.1 كيف نقيم القاعدة المالية للمؤسسة؟
- 3.2 كيف نعرف مقدار الخزينة واحتياجات رأس المال للمؤسسة؟
- 3.3 ما هي نسبة هذه الاحتياجات التي من الممكن و ينبغي أن تتحقق من الموارد الخاصة بنا؟
- 3.4 كم يجب ان نرفع من قيمة المصادر الخارجية؟
- 3.5 كيف نقرر مقدار ما ينبغي لنا أن تقترض؟
- 3.6 هل نقوم بالاستفادة المناسبة من التمويل الخارجي؟
- 3.7 كيف نقرر ما إذا كان بالإمكان التقديم للعطاءات للمبادرات والمشاريع الخاصة الممولة من القطاع العام؟

المبدأ 4 تقييم البدائل الاستراتيجية وإدارة المخاطر

ينبغي أن توفر الاستراتيجية إطاراً لمساعدة المؤسسة لتقييم الآثار و النتائج المترتبة على التطورات و القرارات الاستراتيجية المحتملة، وتقييم وإدارة المخاطر التي تهدد تنفيذ الاستراتيجية المؤسسية.

- 4.1 كيف يمكن للاستراتيجية المالية المساعدة لدعم و تحقيق أولويات الفرص الاستراتيجية؟
- 4.2 هل قدمنا ما يكفي لزيادة النمو و التغيير؟
- 4.3 كيف يمكننا إدارة المخاطر المالية الرئيسية؟
- 4.4 كيف يمكننا الحد من تأثير الركود غير المتوقع؟
- 4.5 هل نقوم بزيادة المساهمة المحتملة من التحالفات الاستراتيجية والتعاون الى أقصى حد؟

المبدأ 5 دمج الاستراتيجيات و غيرها من الشراكات المالية

ينبغي دمج الاستراتيجية مع المخرجات و استراتيجيات الموارد الأخرى المفهومة و المملوكة من قبل المعنيين في إدارة الأنشطة و الموارد ، استناداً إلى التحليل الاستراتيجي الواقعي ، والمدعومة من عملية الرصد و الاستعراض.

- 5.1 هل تعتمد الاستراتيجية على التحليل الدقيق والموضوعي؟
- 5.2 كيف يمكننا التأكد من أن الاستراتيجية المالية تتكامل بشكل صحيح مع الاستراتيجيات الأخرى (الأكاديمية و المؤسسية) و استراتيجيات الموارد الأخرى للمؤسسة؟
- 5.3 هل كبار المدراء الأكاديميين وغيرهم يتفهمون و يقبلون النتائج المترتبة على الاستراتيجية المالية؟
- 5.4 كيف يمكننا التأكد من أن الاستراتيجية يتم تنفيذها ومراجعتها ، و المتغيرات يتم الكشف عنها في مرحلة مبكرة؟

النهج المتبعة في الاستراتيجية المالية

تم تصميم هذا القسم كمرجع للذين يطورون الاستراتيجيات المالية في المؤسسات.

ويتم عرضه كسلسلة من من التوجيهات تتناول المبادئ الخمسة المذكورة أعلاه. وإعطاء مصادر المعلومات الإضافية عن كل مبدأ. عند الضرورة، يشمل الجزء 2 مؤشرات للأداء المالي (مبدأ 1، 2، 3). وتستخدم هذه المبادئ للتحفيز الفكري ولا يجب اعتبارها بالضرورة كممارسات سليمة وجيدة حتى لا ترغب جميع المؤسسات باتباعها.

وإننا ندرك حجم جدول الأعمال الكبير وأن بعض المؤسسات سوف تجده متعبا وشاقا. ومع ذلك، ليس كل القضايا والمسائل مرتبطة مع بعضها في كل مؤسسة، وحتى لو كانت، فإن الأولويات تكون مختلفة. ويستند الدليل على افتراض أن المؤسسات سوف تقرر لنفسها ما هي القضايا الأكثر أهمية في أي وقت معين، وسوف تضع خطة استراتيجية مالية، بحيث أن المسائل الأقل إلحاحا يمكن معالجتها على المدى الطويل.

مبدأ 1 جدوى المدى الطويل و مطابقة المصادر مع الأهداف

ينبغي على الاستراتيجية تحديد أهداف الأداء المالي وذلك لتقوية واستمرار النشاط الأكاديمي وغيره من نشاطات المؤسسة. تماشيا مع استراتيجية وخطة الشركات في حين مطابقة المصادر والأهداف على المدى الطويل.

1.1 كيف نعرف إذا كانت استراتيجية الشركات قابلة للتطبيق؟

- أن تندمج استراتيجية الشركة مع الاستراتيجيات الرئيسية للمؤسسة وأن تكون على اطلاع كامل من خلال التحليل والأهداف المالية. (أنظر الشكلين 1 و 2 و المبدأ 5)
- أن تأخذ بعين الاعتبار التوقعات المسبقة للإيرادات والنفقات والالتزامات ومتطلبات رأس المال والأمور النقدية (وتشمل مخصصات تجديد وتطوير الأصول والقدرات) على أساس المدى الطويل (أنظر المبدأ 3).
- أن تكون التوقعات المالية والفوائض المتوقعة كافية لتلبية احتياجات المؤسسة وقد تم مراجعتها واستعراضها بالمقارنة مع الأهداف في الاستراتيجية.
- أن تضمن الاستراتيجية المالية تقديرا للبدائل والمخاطر التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة (أنظر المبدأ 4)

2.1 ما هي الآثار المالية المترتبة على الوضع الأكاديمي الحالي؟

- أن تضمن خطة الشركات توقعات لمستوى الأنشطة (عدد الطلاب و إيرادات الأبحاث والخ...) لجميع الوحدات الأكاديمية.
- أن تشمل التوقعات تحليل وضع السوق والأداء الأخير للوحدات المعنية وقد تم دراسة مدى واقعيتها وتحقيقها للتوازن قابليتها للتطبيق.
- أن تضمن الخطة التغييرات الحاصلة على التوقعات وما ينتج عن ذلك من تغييرات في التكلفة (مثل : الاستثمار في مجال التسويق أو الأبنية الجديدة)

3.1 هل هناك توازن بين الأهداف والموارد والبنية التحتية؟

- من المغربي افتراض أن المؤسسة تحتاج الى المزيد من التمويل لتتمكن من الاستثمار بنشاط جديد. ولكن، قد يرجع ذلك الى التعامل مع الأصول بطريقة سيئة وعدم استغلالها بشكل جيد أو يتم استخدام الموارد الشحيحة بنشاطات ذات أولوية منخفضة. باختصار، ليت هناك مؤسسات تستطيع الحفاظ على القدرة الانتاجية في كل منطقة. ان أحد الأهداف الرئيسية في الاستراتيجية المالية هو توفير " التدقيق الواقعي " للوضع العام لهذه المؤسسة ونفقاتها بالمقارنة مع المدخلات من انتاجها و بالاضافة الى وضعها وفرصها في السوق.
- استعرض المحافظين وكبار المديرين التوازن العام للأنشطة وأولويات المؤسسة، مما يعكس الموقع والوضع الاستراتيجي الحالي.
 - وقد أخذوا بعين الاعتبار الوضع الاستراتيجي المستقبلي للمؤسسة وارتباطه بالموارد والبنية التحتية والأسواق والمنافسة و أداء المؤسسة بالماضي واجراء تقييم واقعي للإمكانيات المتوفرة في المستقبل.

4.1 كيف يمكننا التأكد من انتاج فائض مناسب ؟

ان الفوائض هي مؤشر على استمرار العملية المالية . كما أنها توفر السيولة مما يعطي مرونة للتعامل مع الحالات الطارئة، و القدرة على الاستثمار والاستجابة للفرص. وينبغي للمؤسسات تقييم مستوى الأرصدة النقدية التي ستحصل عليها ، ولكن العديد سيعتبر الإنفاق في مدى 1 3 أشهر مدة معقولة. وهذه العملية هي أساسية في الانضباط عند التشغيل للحفاظ على توقعات قوية من السيولة و استعراضها مراجعتها بانتظام.

ان المهم التمييز بين الفائض التجاري وفائض اجمالي التشغيل و فهم تأثير سياسات الحسابات على هذه الفوائض. ان قدرة المؤسسات على انتاج فائض مرتبطة ارتباطا وثيقا بقدرتها على استرداد التكاليف التشغيلية الكاملة للأنشطة. وهذا يختلف وفقا لنوع النشاط مع التأكيد على أهمية إدارة المزيج والتوازن بين الأنشطة.

ونحن لا ننصح بتحديد مستوى محدد للفائض حيث أن كل مؤسسة تحتاج الى تحديد ذلك على ضوء احتياجاتها والظروف (أنظر أدناه). وفي ظل غياب أي ظرف من الظروف الخاصة فإن العديد من المؤسسات تعتبر فائض بقيمة 3 5 بالمئة سيكون مناسباً للحفاظ على الأصول المادية وتوفير مساحة كافية من أجل التنمية. ان المستويات الأدنى ستكون مناسبة اذا لم تكن هناك تراكمات أو اذا توفر دعم لرأس المال من جهه خارجية.

- تحدد المؤسسة مستوى الفائض الذي يجب تحقيقه سنويا بناء على :

- المبالغ النقدية اللازمة للعمليات العادية، الأعمال المتأخرة، والاستثمارات الرأسمالية، و بدائل التمويل الممكنة أو المستحسنة (انظر المبدأ 4).
- مدى توافر تمويل رأس المال فيما يتعلق باحتياجات الاستثمار.
- بعض الحالات الطارئة التي قد تؤدي الى تقلبات في الأداء المالي بالاضافة الى استيعاب المخاطر.
- التأثيرات على الفائض من خلال النفقات السنوية الخفيفة او التي يتم التقيد بها والتي يطلق عليها اسم " المناطق الناعمة سوفت" مثل الصيانة، والتدريب، واستبدال المعدات وميزانيات المكتبة وفريق العمل بدوام جزئي، وملء الشواغر.
- تأثير التأجيل المتكرر للإنفاق في هذه المناطق يؤدي الى اضعاف قدرة المؤسسة على كسب الدخل في المستقبل.
- التأثير على أصحاب المصلحة الخارجيين بما في ذلك البنوك وغيرها من جهات الاقراض.

- تضمن المؤسسة تحقيق الفائض في الميزانية من خلال الممارسات التالية:

- أن تتأكد من فهم مديري الميزانيات الى الحاجة من فوائض المؤسسات ومدى قبولهم للميزانيات ومسؤولياتهم بالاضافة الى توفير التدريب والدعم المناسبين.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لاسترداد التكاليف الكاملة حيثما أمكن (وليس دعم "الأنشطة التجارية" أو تلك التي لا تكون فيها فوائد أكاديمية لا تبرير لها).
- انشاء بنود طوارئ في الميزانية منذ البداية ، بحيث أن حالات الركود غير المتوقعة في الأداء لا تؤثر بالضرورة على الفائض.
- رصد التوقعات التي تظهر بانتظام في السنة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في وقت مبكر إذا كان هناك حاجة وذلك لتبقى الميزانية ضمن حدودها.

5.1 كيف يمكننا التأكد من أن استراتيجيات التدريس تعطي ربحا ماليا ؟

- يتم تقييم امكانات كل وحدة تركيز رئيسية في مجال الأعمال بما في ذلك استعراض الأسواق و فرص التنمية والتنوع ودراسة الاثار المالية.
- وتستخدم بيانات التكلفة لفهم المساهمات المالية من مختلف طرق التدريس في الأقسام المختلفة مع تحليل للمعلومات أكثر تفصيلا ، مثل الاستخدام لنهج التكلفة أو المقارنة القياسية بشكل دوري حسب الحاجة اليها.
- يتم تقييم عقود التدريس الرئيسية (كما في التمريض والمهن الأخرى ذات العلاقة بالطب) بناء على استرداد التكاليف الإجمالية (وليس فقط المساهمة).
- تحدد المؤسسة أهدافا لأدائها من حيث التوظيف والاستبقاء ومعدلات الانجاز وإمكانيات التوظيف، وتقييم الجودة، الطلاب: نسب الموظفين، أو التكلفة لكل طالب.
- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات في البرامج المقدمة، واختلاف أنواع الطلاب واليات التنفيذ (على سبيل المثال، اعتماد تكنولوجيا المعلومات بالتدريس)

6.1 كيف ندير المساهمة المالية في الأبحاث ؟

يتم تسعير معظم الأبحاث الممولة خارجيا بسعر أقل من التكلفة الاقتصادية الكاملة للعمل واسترداد التكاليف ويختلف بشكل كبير باختلاف نوع الراعي او الكفيل (بحوث ، جهات خيرية، دائرة حكومية، جهات صناعية).

البحث هو مهمة أساسية لكثير من مؤسسات التعليم العالي، ويتم القيام به لأسباب كثيرة غير مالية، ولكن المؤسسات التي لديها دخل للبحوث كبير تحتاج إلى فهم وإدارة التكاليف من الأنواع المختلفة من البحوث فيما يتعلق بالدخل والفوائد الأكاديمية.

- تستعرض المؤسسة الأداء المالي العام للأبحاث، وإمكانية التحسن في الدخل واسترداد التكاليف.
- يتم قياس الأداء المتعلق باسترداد تكاليف البحوث بالمقارنة مع نظرائهم ذات الصلة، على سبيل المثال غيرها من مؤسسات التعليم العالي.
- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار استخدام كفاء مختلفين ومستوى استرداد التكاليف الذي يمكن تحقيقه، بالإضافة الى الاشتراط على المؤسسة بالمساهمة بالتكاليف غير المباشرة
- تقرر المؤسسة مستوى الاستثمار بما يتناسب مع القيمة الأكاديمية للبحث.
- يكون المدير الأكاديمي على علم بالتكلفة الكلية والتكلفة المستردة في الأنواع المختلفة من المشاريع.

7.1 كيف نحدد الأهداف المالية للدخل المتوفر؟

يتزايد اعتبار النشاطات التجارية ونشاطات انتاج الدخل (تسمى في بعض الاحيان المشاريع) كنشاط رئيسي من قبل الكثير من المؤسسات. والتي يمكن تقسيمها الى نوعين باختلاف الاستراتيجيات المناسبة لكل من:

- على أساس المعرفة (مثل الاستشارات واستغلال الملكية الفكرية)
- أخرى (على سبيل المثال، المؤتمرات والمسالك والاستخدام العام من المرافق المؤسسية)

ان تنمية الدخل التجاري عادة ليس بالخيار السهل و احيانا يتطلب زيادة الاستثمار بالاضافة الى احداث تغييرات على الأنظمة والثقافة التي تم تطويرها لخدمة التعليم والأبحاث الممولة من القطاع العام.

- كجزء من استراتيجية المؤسسة، فان مؤسسة التعليم العالي على علم بالأسباب للقيام بالأنشطة التجارية المختلفة وتأثيرها العام على المؤسسة.
- التسعير هو أساس السوق، والذي يتم تحديده عن طريق معرفة كامل التكاليف والقيمة التي يجري تسليمها بها إلى العميل. لا يتم تسعير النشاط التجاري على الرغم من تمويله بشكل علني للأبحاث.
- من المتوقع استرجاع عائد مالي كبير من المشاريع الأكثر خطورة (أقل أهمية أكاديميا).
- من المتوقع أن تغطي الأنشطة التجارية تكاليفها على الأقل.
- ان المؤسسة على علم بأن التكلفة المرتبطة بتغير الثقافة وتدريب الموظفين، واحتياجات الاستثمار، يمكن أن تقلل إلى حد كبير من العوائد.
- و حيث يتم تسبير الدخل التجاري من خلال شركات فرعية أو غيرها من الجهات ، فانه يتم مراجعتها كجزء من الاستراتيجية المالية، والذي يتناول موقف موحد للمؤسسة ككل.

8.1 هل يمكن لمقاييس الكفاءة تطوير الأداء المالي للنشاط الحالي دون الإضرار بالأهداف الأكاديمية؟

ان الكفاءة هي العلاقة بين المدخلات (مثل وقت الموظفين، والمساحة والإمدادات) للمؤسسة وبين المخرجات مثل تطور الطالب ونتائج البحوث.

- خارجيا، تعتبر فرصة لتغيير وضع المؤسسة وتحقيق توازن مالي أفضل على سبيل المثال من خلال النمو والترشيد و الاندماج و الاستحواذ والتدابيرو التحالف الاستراتيجي والتعاون أو تقاسم الموارد أو الخدمات.
- داخليا، ويمكن أن تشمل الإصدارات إعادة الهيكلة الداخلية، مثل معوقات التشغيل؛ استبدال الأقسام الأكاديمية الصغيرة بعدد أقل من وحدات الأعمال الكبيرة (المدارس) مع المزيد من الموظفين الداعمين، تغييرات في البرامج المقدمة؛ علاقات مختلفة بين الوحدات الأكاديمية والمركز، وتخصيص موارد جديدة و نماذج للميزانية.
- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الخيارات التالية:

- الاعتماد في التخطيط المالي على الأساس الصفري أو الأولويات بدلا من التخطيط التراكمي المتزايد.
- مجال عملية إعادة هندسة الأعمال أو غيرها من العمليات والانظمة الأساسية المماثلة.
- طرق التسليم البديلة، مثل الاستعانة بمصادر خارجية، واختبار السوق في إطار استراتيجية الشراء.
- الموازنة بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة، على سبيل المثال، كم من الزمن يمضي أعضاء هيئة التدريس على أنشطة الدعم.
- أن تشارك المؤسسة معايرها المرجعية مع نظرائها المناسبين من المؤسسات يعتبر من الممارسات الجيدة.

9.1 هل السياسات والعمليات المالية لدينا مساندة للاستراتيجية؟

- كيف تدعم السياسات والعمليات والثقافة الاستراتيجية بشكل جيد من حيث:
 - هيكل الإدارة، والثقافة، والحوافز والمكافآت
 - سياسات تخصيص الموارد
 - الوفود، وحدود التفويض
 - القدرة على الاحتفاظ بالفوائد والاستثمار
 - نظم المعلومات الإدارية
 - الدعم والتدريب لجميع المكلفين بالموازنة
 - الخيارات وتقييم الاستثمار لدعم اتخاذ القرار.
- كيف تدعم إجراءات التسعير والتكلفة الاستراتيجية؟
 - هناك استراتيجية للتكاليف والتسعير.
 - ان المؤسسات تستخدم المعلومات الناتجة من خلال اتباع الشفافية بالتكاليف (TRAC) لدعم اتخاذ القرارات الادارية.
 - وقد اتخذت خطوات لضمان فهم وتطبيق مبادئ حساب التكاليف والتسعير من قبل الرؤساء الأكاديميين وغيرها من الوحدات ، ان استراتيجية المؤسسة وضعت لهذا الغرض.

استراتيجية الإجراءات المالية للبقاء (وهذه الخطوات توضيحية و ليس الغرض منها أن تصف الممارسة الجيدة).

الفائض والسيولة النقدية / الأصول السائلة

الفائض التجاري أو العجز، والفائض الكلي أو العجز كنسبة مئوية من الدخل
الفوائض المتراكمة (الاحتياطي العام)
نسبة الأصول المتداولة إلى الخصميات المتداولة (النسبة الحالية)
عدد الأيام التي يتم تغطيتها بالموارد السائلة

النشاطات (مثل التعليم واجراء الأبحاث)

الفائض أو العجز في كل نشاط للمؤسسة وبحسب الدائرة.
نسبة الدخل من مصادر التدريس الممولة من جهات خاصة.
وحدات ونماذج تحت الحد الأدنى لحجم 'الاقتصاد'.
الفائض أو العجز في مجال البحوث الممولة من القطاع العام والبحوث الممولة من القطاع الخاص للمؤسسة وذلك
حسب الدائرة ونوع الراعي الرئيسي للبحوث.
مقارنات بين النتائج المذكورة أعلاه مع نظرائهم من المؤسسات.
مزيج من تمويل البحوث عن طريق نوع الراعي.
الفائض أو العجز في أنشطة "أخرى" وذلك حسب نوع النشاط.

الكفاءة

الموظفين: نسب الطالب (مع مراعاة الموظفين بدوام جزئي، وخدمة التدريس وغير ذلك).
استخدام المساحات والمرافق.
تكاليف الدعم كنسبة مئوية من إجمالي التكاليف، ومدة ووقت تقديم الدعم كنسبة مئوية من إجمالي الوقت الأكاديمي.

المبدأ 2 الحفاظ على القدرة الإنتاجية لتحقيق الأهداف الحالية

ينبغي للاستراتيجية تلبية الاحتياجات الاستثمارية للمؤسسة للحفاظ على قيمة ومساهمة الموارد البشرية، والأصول المادية، والأصول الفكرية والمعلومات والنظم، وتقديم استراتيجيات الموارد المختلفة التي تدعم رسالتها وأهدافها الأكاديمية الحالية.

1.2 هل لدينا المستوى المناسب من القدرة الإنتاجية في كل من الموارد الرئيسية؟

- تعتبر استراتيجية الموارد البشرية التكلفة الإجمالية للموظفين ودورهم في تقديم خطة للشركات (انظر أدناه).
- كمية ونوع البنية الأساسية المادية والموارد المناسبة لتحقيق أقصى قدر من الفرص والأداء: تقوم الاستراتيجيات الأكاديمية بتحديد مدى الحاجة للمباني والمنشآت والمعدات والمكتبات وشبكات تكنولوجيا المعلومات لوضع أهداف الشركات.
- قامت المؤسسة بتحديد المعايير في العقارات، والمكتبات، ومناطق تقنية المعلومات- وذلك لتوفير الجودة في غرف التدريس وظروف صيانة جيدة ومساحات للقارئ و طاقة استيعابية للشبكة وغير ذلك.
- تأخذ استراتيجية العقارات بعين الاعتبار التجديد والتخلص من الأصول المادية واستخدام الأصول.
- تشمل استراتيجيات موارد التعلم / المكتبة وتكنولوجيا المعلومات تقييم القدرات والاحتياجات الاستثمارية.

2.2 هل استثمارنا على مستوى كاف للحفاظ على القدرات المادية؟

- تأخذ الاستراتيجية بعين الاعتبار تكاليف مدى الحياة وأداء الأصول. وتشمل على التوازن بين الاستثمار للحفاظ على بنية تحتية حديثة ومصانته جيدا وذات كفاءة بالمقارنة مع خفض الإنفاق مع مرور الزمن والتي قد يكون لها آثار سلبية على الموظفين والنتائج الأكاديمية.
- تعتبر استراتيجية "الإنفاق من أجل التوفير" في استثمار رأس المال في مجالات مثل الصيانة، والتي يمكن أن تخلق معدلات مرتفعة من العائدات المالية مع زيادة الأداء وتخفيض تكاليف التشغيل السنوية.
- يتم مراجعة الآثار المالية طويلة الأجل للمؤسسة كجزء من القرارات المتعلقة بالقدرة على تحمل التكاليف.
- هناك خطة فعالة لتوليد دخل كاف لتغطية التكاليف التشغيلية للاستثمار ولتجديد أو استبدال الأصول بعد فترة مناسبة (عادة 15 إلى 20 سنة للمباني، وأقل بالنسبة للمعدات).
- تفود الاستراتيجية إلى بيان واضح من المتطلبات المالية من حيث التكاليف المتكررة ورأس المال لكل مصدر أو مورد، بما في ذلك مستويات واقعية ومستدامة من الإنفاق لدعم القدرة الإنتاجية المطلوبة لتحقيق أهداف الشركات المؤسسية.

3.2 هل لدينا الموظفين المناسبين والسياسات التي تمكن الموظفين من تحقيق أقصى قدر من المساهمات؟

- هذه أحد المجالات الرئيسية التي سيتم تناولها بالدرجة الأولى من خلال استراتيجيات أخرى.
- توفر استراتيجية الموارد البشرية تقييم الأرقام ومزيج الموظفين والاحتياجات والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من المساهمات من الموظفين.
 - ان استراتيجية التمويل تستعرض النسبة بين مجموع التكاليف التي تتشكل من الموظفين وتقارنها بالمعايير في المؤسسات المماثلة.
 - يتم اعتبار الاستثمار في الموظفين كجزء من استراتيجيات التمويل والموارد البشرية.

4.2 هل نقوم بالاستثمار بما يكفي في تعيينات الموظفين والدعم والإدارة والتنمية؟

تعتبر هذه المسألة من القضايا الرئيسية والتي ينبغي معالجتها على نطاق واسع في استراتيجية الموارد البشرية.

5.2 هل نقوم باستغلال وإدارة الأصول المادية والفكرية بشكل مناسب؟

- تأخذ الاستراتيجية بعين الاعتبار القدرة على إنتاج الدخل أو دعم النشاط الأكاديمي من خلال تحسين استغلال الأصول المادية.
- تنتظر المؤسسة في سياستها بشأن إدارة الملكية الفكرية والاستشارات.

6.2 كيف يمكننا التأكد من أن العوائد من الأصول والمساهمات للموارد كافية؟

- يتم إجراء تقييم للخيارات المناسبة قبل البدء باستثمارات كبيرة جديدة، وهناك خطة الأعمال التي تشمل على المنافع والتكاليف على مدى فترة حياة الأصول.
- هناك مراجعة دورية للموجودات بما في ذلك استخدامها وحالتها وتكاليف التشغيل المرتبطة بها مع إيلاء الاهتمام لما يتم التخلص منه أو إعادة استخدامه حيثما كان ذلك مناسباً.
- يتم فحص مجالات التكلفة العالية للبنية التحتية بشكل حاسم لمعرفة مدى المساهمات في المؤسسة.
- يتم قياس مستويات الأصول والفوائض واستخدامات هذه الأصول بالمقارنة مع المؤسسات المماثلة.

استراتيجية الإجراءات المالية للقدرة الإنتاجية

العقارات والأصول المادية

النسبة المئوية للممتلكات لا تلبي الهدف من شروط الصيانة وملاءمتها لهذا الغرض وذلك بمقارنتها مع المؤسسات المماثلة

تدابير الاستعمال والإشغال

المبلغ الذي أنفق على التجديدات الرئيسية أو استبدال الأصول سنويا كنسبة مئوية من تكلفة الاستبدال الحالية أو قيمة التأمين. (في المتوسط ينبغي أن ينفق مبلغ 20/1 من التكاليف الحالية سنويا، ولكن هذا يختلف باختلاف نوع الأصول، فعلى سبيل المثال، يجب أن تكون أكثر لتخصصات بحوث التكنولوجيا العالية.)

المبلغ الذي أنفق على الصيانة سنويا كنسبة مئوية من تكلفة الاستبدال الحالية أو قيمة التأمين. (عادة، عندما لا يوجد تراكمات في الصيانة والإنفاق فانها تكون ما بين 1.3 في المائة و 1.8 في المائة من قيمة التأمين وهذه القيم مناسبة، على الرغم من أن المؤسسات بحاجة إلى تقييمه في ضوء الظروف الفردية.)

طاقم العمل

مهارات الموظفين الشخصي
الاستثمار في تنمية قدرات الموظفين وإدارة أدائهم
عدد موظفي الدعم بالنسبة لهيئة التدريس
نسبة وقت الموظفين الأكاديمية الذي يقضيه في أعمال غير مهنية

تكنولوجيا المعلومات والمكتبات والمعدات

الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات كنسبة مئوية من التكاليف
الإنفاق على موارد المكتبات / التعلم كنسبة مئوية من التكاليف

المبدأ الثالث: تطوير التمويل والاستثمار

ينبغي توفير استراتيجية لمستويات مناسبة من التمويل لتنمية رأس المال والاستثمارات الأخرى، بما في ذلك استخدام الاقتراض وغيرها من مصادر خارجية للتمويل. وينبغي دعم هذه التطورات من خلال القضايا التجارية، أخذين بعين الاعتبار مجموعة من الخيارات.

3.1 كيف نقيم القاعدة المالية للمؤسسة؟

- نأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
 - قاعدة موجودات المؤسسة، وأية موجودات يمكن التخلص منها.
 - مستوى الاحتياطات العامة، ونمط من الفوائض التشغيلية، التي تساعد على إظهار قدرة المؤسسة على الإدارة مع مرور الزمن
 - مستوى الهبات، والتي هي مقياس الثروات بوجه عام. على الرغم من أنها لا يمكن أن تنفق وفقا لتقدير هيئة التعليم العالي، أنها تمثل تمويل مضمون من شأنه أن يغطي مستوى من النشاط
 - كيفية مقارنة المؤسسة مع الأقران، وكيفية النظر إليها من قبل القطاع المالي
 - مستوى وطبيعة مصادر الدخل في المستقبل - بما في ذلك مصادر الدخل المضمونة نسبيا مثل الدخل من سكن الطلاب، ومصادر الدخل المتغيرة مثل المنح البحثية والعقود التجارية
 - المخاطر، والتنوع وضعف الدخل. وهناك مجموعة من المقدمي (الرعاة) يمكن أن تقلل من الاعتماد (إذا كانت آمنة نسبيا)، في حين أن الاعتماد على العقود لا سيما "المربحة" أو منطقة قد يؤدي إلى الضعف

3.2 كيفية معرفة المجموع النقدي ورأس المال اللازم للمؤسسة؟

كما لوحظ في إطار المبدأ 1، الأرصدة النقدية الكافية حاسمة للبقاء، الدفع النقدي يحتاج الى عناية في ادارته للاغراض التشغيلية. بالنسبة للعديد من المؤسسات، وسوف يكون الدفع النقدي أيضا المصدر الرئيسي للأموال للاستثمار، بما في ذلك المساهمات في مخططات HEFCE وغيرها من منح رأس المال.

- جميع استراتيجيات الموارد تحدد متطلبات الاستثمار
- هناك خطة والتي تشمل:

_ وجهة نظر من التوقعات واحتياجات رأس المال خلال 10-5 سنوات القادمة، من حيث استبدال والتجديد والاستثمار في مجالات جديدة للعمل، والتحركات الاستراتيجية لتحقيق المهمة، أو التطورات التكنولوجية أو التشريعية

_ خطة استثمار رأس المال الناتجة (مع أولويات ومراحل واسعة)

_ مصادر التمويل .

- يتم ترتيب أولويات جميع هذه المتطلبات من حيث الحاجة (المستعجلة)، إمكانية زيادة الدخل / تطوير المؤسسة، وضرورتها _ اذا لم يتم الاستثمار يسأل عما حدث للمؤسسة على المدى الطويل .

3.3 ما هي نسبة هذه الاحتياجات يمكن وينبغي أن تتحقق من الموارد الخاصة بنا؟

- توقعات السيولة النقدية تحدد المبالغ المتوقع أن تتولد من العمليات وتحديد الفجوة إلى أن تتحقق من مصادر أخرى.
- قامت المؤسسة بتقييم المساهمات والمخاطر النسبية للمصادر البديلة والعائد الذي يمكن توقعه لاستثمار معين في التدريس والبحث أو النشاط التجاري
- النظر الى إمكانية تحقيق وفورات في التكاليف (والتي يمكن ان تكون مصدر تمويل منتج على حد سواء) جنباً الى جنب مع القدرة على التمويل .

3.4 كم يجب أن نرفع من المصادر الخارجية؟

- المصادر الخارجية للتمويل يمكن أن تكون ذات قيمة لأغراض محددة، لكنهم جميعاً لديهم التكاليف والمخاطر المرتبطة بها. الشركات التجارية تعمل على زيادة التمويل مقابل الأرباح في المستقبل. معظم مؤسسات التعليم العالي لديها عدد قليل، إن وجدت، من مصادر الدخل في المستقبل والتي هي من المؤكد نسبياً لتكون في الفائض. الأمثلة الأكثر شيوعاً هي الرسوم من مساكن الطلبة، والدخل من المجمعات العلمية والايجازات الأخرى.
- في ضوء الظروف المؤسسية حددت المؤسسة قدرتها واستعدادها لاقتراض أو زيادة التمويل من الخارج.
 - يتم تحديد مستوى من هذا التمويل الخارجي كجزء من إجمالي التمويل للمؤسسة (إن وجد)
 - بالنسبة لمشاريع محددة، ترى المؤسسة فرص مخططات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وإمكانية جمع الأموال، وتقييم هذه بمقتضى المبدأ 4

3.5 كيف نقرر مقدار ما ينبغي لنا أن تقترض؟

- الاستراتيجية بتقييم القاعدة المالية الإجمالية للمؤسسة (انظر 3.1 أعلاه) ويمكن النظر في قدرة الاقتراض الإجمالي.
- وتظهر التوقعات المالية الخطط المستقبلية للنقد والفوائض ومتطلبات رأس المال (انظر 1.1، 1.4 و 2.2 أعلاه)
- وتظهر التوقعات المالية المستويات الحالية من الاقتراض والإقراض، وتشير إلى القيود المفروضة من خلال تعهدات مالية للقروض القائمة.
- فريق الإدارة العليا والحكام قد اتخذ وجهة نظر حول موقف المؤسسة على الاقتراض، المديونية وتأثيرها على تصنيفات ائتمانية. العوامل التي تؤخذ في الاعتبار تتضمن ما يلي

مستوى المؤسسة من الاحتياطات والموجودات
الغرض من الاقتراض والمبلغ الذي سيضيفه النشاط الى الدخل في المستقبل
مدى الأمن او الخطر في هذا الدخل الاضافي
ما هي العواقب السلبية التي قد تنجم عن انخفاض الإرتفاع التي ستحدث بسبب

الاقتراض الاضافي

مدى اهمية هذه الفرصة الخاصة ومقارنتها مع غيرها من الجهات التي من

المرجح أن تنشأ على عمر القرض المقترح

- وترى المؤسسة ما هي نسبة إجمالي القدرة الاقتراضية النظرية التي ترغب فيها ، واضعة في الاعتبار:

الغرض من الاقتراض
القدرة على السداد من الفائض
القدرة على تسديد الدين
مطالب محتملة في المستقبل
التأثير على أهداف المؤسسة إذا لم يتوفر الدفع النقدي

3.6 هل نقوم بالاستفادة الملائمة من التمويل الخارجي؟

- المؤسسة تدرك مجموعة من الأدوات المالية المتاحة.
- يتم الحصول على مشورة الخبراء لضمان تلبية الاحتياجات المحددة تماما، لا سيما من حيث المخاطر والتوقيت.
- المعروف أن كلا من المعايير المالية وغير المالية تيم أخذها بعين الاعتبار قبل اختيار أي أداة مالية لاستخدامها في استثمار معين .وتشمل معايير الأمن والعهود، التعرض لمخاطر مثل تقلبات أسعار الفائدة، وتقييم، شروط الاسترداد والمحاسبة والضرائب المترتبة، والحفاظ على المرونة
- تعتبر تأثير التغيرات في أسعار النفط، وسوق الأوراق المالية وأسعار الصرف .ويتم تحديد التغيرات المحتملة في التشريع الضريبي، جنبا إلى جنب مع استراتيجيات الانسحاب
- قبل أي تمويل خارجي كبير، يجرى تقييما للخيار ، الذي:
يشمل النمذجة المالية التفصيلية للأدوات المالية البديلة
يغطي دورة حياة كاملة من كل أداة ويرى أثرها على الميزانية العمومية والدخل وحساب النفقات، والسيولة النقدية
يشمل التحليل الدقيق
- يتم استخدام العطاءات التنافسية عند شراء الأدوات المالية
- اجراء مراجعه دورية لجميع القروض ، بما في ذلك اختبار السوق.
- وترى المراجعة ما إذا كانت الأدوات المستخدمة لا تزال ملائمة للمتطلبات ونطاق الحصول على شروط أفضل من خلال المرونة أو إعادة التمويل.

3.7 كيف نقرر ما اذا كان يجب ان نقدم عطاءات للمبادرات والمشاريع الخاصة الممولة من القطاع العام

- هناك مجموعة متفق عليها من الأولويات الاستراتيجية بحيث إذا توفرت الفرصة بشكل غير متوقع، أو مع فترة زمنية قصيرة، المؤسسة مستعدة لتقديم عطاءات
- النقاط التي يتعين النظر فيها ما يلي:
ملائمة اي فرصة جديدة مع الاستراتيجيات والأولويات القائمة (التحويل من الخطط الحالية يمكن أن يكون لها تكاليف أخرى)
تكلفة العطاءات ومعدل النجاح المحتمل
الحاجة إلى تقديم مساهمات رأس المال أو الدخل المتكرر لخدمة الاستثمار الرأسمالي
تأثير التزويد بالاموال اللازمة (التمويل) سيكون بمجالات اخرى للاستثمار
تأثير ذلك على التكاليف المتكررة في السنوات المقبلة.

المبدأ الرابع: تقييم البدائل الإستراتيجية وإدارة المخاطر

يجب أن توفر الاستراتيجية إطارا لمساعدة المؤسسة لتقييم الآثار والنتائج المترتبة على التطورات والقرارات الاستراتيجية المحتملة، وتقييم وإدارة المخاطر التي تهدد تنفيذ الاستراتيجية المؤسسية

1.4 كيف يمكن للاستراتيجية المالية المساعدة لدعم استراتيجية وأولويات الفرص الاستراتيجية؟

- الخطة الاستثمارية (المبدأ 3) يوفر إطارا يمكن على أساسها تقييم التكاليف والفوائد المترتبة على الأفكار والفرص الجديدة.
- يتم تقييم هذه باستخدام نفس التقنيات كما المشاريع الرأسمالية: وهذا هو، ويتم تحديد تكاليف حياته كاملة، وليس فقط التكاليف الهامشية أو تكاليف رأس المال الأولي، ويتم تضمين الإيرادات المتوقعة والتكلفة الواقعية، و المخاطر
- يحاول تقييم المخاطر لتحديد المخاطر وتأثير الضوابط التي قد تخفف من المخاطر، ويوفر إطارا للنظر في مستويات التعرض المقبولة.
- وتشمل عملية التخطيط الاستراتيجي نهجا "بطاقة الأداء المتوازن"، الذي يحدد مؤشرات الأداء الرئيسية عبر مجموعة كاملة من النشاط المؤسسي
- الفائض المخطط يجعل ما يكفي من الموارد المتاحة لدعم تنفيذ هذه القرارات

2.4 هل قدمنا ما يكفي من المجال للنمو والتغيير؟

سوف تجد العديد من المؤسسات أن التركيز الرئيسي للاستراتيجية المالية تشعر بالقلق مع الحفاظ على القدرة في المدى القصير، ومع استثمار ضروري لمعالجة مشاكل الماضي والحفاظ على مركزها في الأسواق التنافسية على نحو متزايد (المبدأ 2). وبالتالي هناك خطر أن تصبح استراتيجية دفاعية تماما. وهذا قد يكون لا مفر منه في حالة الانتعاش على المدى القصير، ولكن يمكن أن يكون لها آثار سلبية على الروح المعنوية والابتكار والسمعة، والمؤسسة قد تفوت الفرص، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ضار على المدى الطويل

- المؤسسة تخلق مجال من أجل التغيير الإيجابي والتنمية عن طريق
- استهداف مستوى من الفائض الذي يتجاوز الاحتياجات الفورية (وهو ما قد يعني اتخاذ قرارات صعبة حول الأنشطة التي هي في تراجع أو لا تنفذ بعض الأنشطة)
- الحفاظ على احتياطي صغير، ربما في شكل القروض غير المستخدمة أو الموجودات القابل للتصرف، والتي يمكن أن تستخدم في حالة حدوث فرصة متميزة
- تحديد الموارد اللازمة للتنمية (والتي قد تكون المساحة أو إدارة الوقت، وكذلك التمويل)، والتأكد من أن هذه ليست عائقا ل ويجري تناولها وفقا لأولويات منخفضة نسبيا
- إذا كان هذا هو المشكلة، انظر في استثمارات قصيرة الأجل (مثل استئجار مساحة أو استخدام الاستشاريين) لتحرير الموارد من أجل التطورات الاستراتيجية
- التعاون مع المؤسسات الأخرى، أو الشركاء، في المناطق حيث هذا ليس تهديدا تنافسيا، للاستفادة من الفرص التي لا يمكن للمؤسسة ادارتها لوحدها.

4.3 كيف يمكننا إدارة المخاطر المالية الرئيسية؟

- يتم تحديد المخاطر المالية الرئيسية كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي (وهذه سوف تعتمد على ظروف المؤسسة، وسوف تتغير مع مرور الوقت).
- بالنسبة لكل المخاطر المالية الرئيسية، وتحدد المؤسسة التأثير المحتمل، والإجراءات التي يمكن اتخاذها للتخفيف من هذا الأثر، ومستوى التعرض المقبول، والإنذار المبكر، والخطط الطارئة والتي يمكن استخدامها إذا تم تجاوز مستوى التعرض.
 - لجنة المالية أو غيرها من المجموعة المناسبة ترصد المخاطر الرئيسية على أساس منتظم (ربما مرتين أو ثلاث مرات في السنة)
 - في كل مرة يتم إنتاج استراتيجية مالية جديدة، ومجموعة مناسبة من المخاطر المالية الرئيسية قد تتغير. ثم يتم إعادة تعريف هذه جنباً إلى جنب مع الإجراءات المخففة.

4.4 كيف يمكننا الحد من تأثير الركود غير متوقع؟

- لتقليل غير المتوقعة، تتعهد المؤسسة تخطيط السيناريو، ودراسة مجموعة واسعة من الآثار، وقياس هذه ضمن افتراضات معقولة
- وتستخدم الإنذار المبكر أو المؤشرات الرئيسية، المتعلقة بالأهداف المالية وغير المالية الرئيسية، مع وجود خطط لاتخاذ إجراءات تصحيحية في البوادر الأولى من المشاكل، وليس بعد أصبحت جزءاً لا يتجزأ منها
- تتعهد المؤسسة الاستعراضات النقدية من النشاطات غير المساهمة والنشاطات عالية التكلفة مما يجعل المساهمة منخفضة نسبياً، لديها مطالب كبيرة على الموارد الشحيحة، أو معرضة نسبياً لأحداث خارجية لا يمكن السيطرة عليها. العمل المبكر للحد من هذه الخسائر يمكن أن تحسن كثيراً الصمود، بدلاً من الانتظار حتى أنها تهدد بقاء المؤسسة.
- يتم بناء الطوارئ الكافية حيثما كان ذلك ممكناً في الميزانيات النقدية والإيرادات والفائض، بحيث عندما يحصل ركود غير متوقع يكون ما زال هناك فسحة مالية للسماح للانعاش

4.5 هل قمنا بتكبير المساهمة المحتملة من التحالفات الاستراتيجية والتعاون؟

لقد كان هناك دائماً أسباب قوية للتعاون بين الأكاديميين على عملهم الأكاديمي، وهذا على نطاق واسع في جميع أنحاء التعليم العالي. في بيئة التعليم العالي الحالي، وهناك الآن برامج تشغيل قوية أيضاً إلى تشجيع التعاون بشكل عام

- لقد نظر الحكام وكبار المدراء الفوائد المحتملة لما يلي (التي هي ليست حصرية بشكل متبادل ولا شاملة):
 - التعاون في الخدمات والبنية التحتية (مثل إمكانية تقاسم المرافق أو المباني، ووضع ترتيبات لمراجعة الحسابات الداخلية)
 - التحالفات الاستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي (على سبيل المثال، المشتركة أو توفير ترشيده، أو التسويق المشترك)
 - تحالفات استراتيجية مع مزيد من المؤسسات التعليمية (مثل حقوق الامتياز وطرق التطور المضمونة)
 - تحالفات استراتيجية مع المنظمات التجارية (على سبيل المثال في إدارة المرافق)
 - العلاقات الهيكلية بين المؤسسات، التي يمكن أن تشمل العلاقات الاتحادية والاندماج.
- في حالة ظهور أي خيارات جديدة بالمتابعة، يتم إجراء تقييم للخيار أو دراسة الجدوى.

المبدأ 5 دمج الاستراتيجيات المالية وغيرها من الشركات

يجب أن تكون الاستراتيجية متكاملة مع الإنتاج واستراتيجيات الموارد الأخرى، المفهومة والمملوكة من قبل المعنيين في إدارة الأنشطة والموارد، استنادا إلى التحليل الاستراتيجي الواقعي، وبدعم من عملية المراقبة والمراجعة.

5.1 هل الاستراتيجية تعتمد على تحليل دقيق وموضوعي؟

- المدراء مسؤولة ومسؤولة مباشرة عن الوحدات الأكاديمية في المناقشات الاستراتيجية وصنع القرار في المؤسسة.
- إن عملية وضع الخطة الاستراتيجية ينطوي على تحليل موضوعي للبيئة، والأسواق، وإمكانات الأداء للمؤسسة. إذا كان أعضاء فريق الإدارة العليا لديهم خبرة قليلة خارج المؤسسة، يولى الاعتبار لإشراك مستشار خارجي أو الميسر.

5.2 كيف يمكننا التأكد من أن الاستراتيجية المالية متكاملة بشكل صحيح مع استراتيجيات الإخراج (الأكاديمية المؤسسة) واستراتيجيات الموارد الأخرى للمؤسسة؟

- النظر في استراتيجيات الموارد على صحة الأصول والموارد واستدامة مساهمتها في تحقيق أهداف الأكاديمية
- يتم مراجعة استراتيجيات مشروع الأكاديمية، والتمويل، والموارد كافة والتي وافقت عليها نفس المجموعة التي تضم رؤساء الأقسام الأكاديمية وغيرها. هذه ليست عملية لمرة واحدة، بل انها تحتاج الى تكرار عدة مرات لتحقيق كل هذه الاستراتيجيات في محاذاة وضمن الموارد المتاحة. هذه هي عملية حاسمة لتحقيق التوازن بين الأهداف والموارد والبنية التحتية للمؤسسة، كما نوقش في الجزء A.
- يتم أخذ نهج "بطاقة الأداء المتوازن"، والتي تعتبر مجموعة واسعة من المؤشرات الرئيسية للمؤسسة بحيث يمكن أن تكون متوازنة الاستثمار والموارد في جميع الاستراتيجيات.
- تلخص الاستراتيجية المالية الافتراضات المالية وغيرها وراء كل استراتيجيات المؤسسة، ويتيح الفرصة لتحديد أوجه التضارب بينهما.
- هناك تناسق (في الافتراضات والأساليب) وراء خطط واستراتيجيات الأعمال.

5.3 هل فهم وقبل كبار المدراء الأكاديميين النتائج المترتبة على الاستراتيجية المالية؟

- تشارك المدراء المسؤولين مباشرة عن الوحدات الأكاديمية في المناقشات الاستراتيجية وصنع القرار في المؤسسة
- تلقى المدراء المسؤولين عن الوحدات الأكاديمية وغيرها التدريب والمعلومات والدعم المناسب لتمكينهم من فهم الآثار المترتبة على الاستراتيجية المالية لتخطيط وإدارة وحداتهم.
- إن عملية وضع الخطة الاستراتيجية تتضمن استراتيجية بعيدة عن الدورات المماثلة، التي تشمل المحافظين وجميع المديرين المعنيين. ويتم إبلاغ الاستراتيجية والأهداف الرئيسية بشكل فعال داخل المؤسسة.
- إن عملية المراقبة والمراجعة تشمل جميع المدراء المعنيين.

5.4 كيف يمكننا التأكد من أن الاستراتيجية تم تنفيذها ومراجعتها، وتم الكشف عن أي تغييرات في مرحلة

مبكرة؟

- هناك عملية رسمية للمراقبة والمراجعة، مع تقارير لجان المؤسسة الرئيسية على فترات محددة مسبقا.
- المدراء مسؤولين مسؤولية مباشرة عن هذه العملية