المعيار الثامن: التخطيط والإدارة المالية

يجب أن تكون الموارد المالية كافيةٌ للبرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وأن تدار هذه الموارد بفاعلية تتناسب مع متطلبات البرامج وأولويات المؤسسة. ويجب أن تسمح عمليات إعداد الميزانية بالتخطيط على المدى البعيد لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات. ولا بد من استخدام أنظمة فعَّالة لوضع الميزانية والتفويضات المالية والمساءلة، بما يحقق المرونة للمديرين في المستويات المختلفة في المؤسسة، مع وجود الإشراف المؤسسي العام والإدارة الفعَّالة للمخاطر.

ويتم تحقيق ذلك من خلال المعايير الفرعية التالية :

٨-١- التخطيط المالي وإعداد الميزانية:

يجب أن تكون عمليات التخطيط المالي مواكبةً لأهداف المؤسسة وأولوياتها، وتحافظ على علاقات متوازنة بين الموارد والمصروفات، وتهتم اهتماماً خاصاً بتعقيدات التمويل على المدى القريب والبعيد.

ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق المؤسسة للممارسات التالية :

٨-١-١- أن تتوافق الميزانيةُ وتوزيع الموارد مع رسالة المؤسسة وغاياتها والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق هذه الغايات.

٨-١-٢- أن تضع المؤسسة ميزانيتها السنوية من خلال إطار يضع في الحسبان توقعات المؤسسة حول دخلها وإنفاقها على المدى البعيد، ويتم تعديل هذه التوقعات باستمرار في ضوء خبراتها المتزايدة.

٨-١-٣- أن يشرف أفرادٌ من كبار أعضاء هيئتي التدريس والإدارة على إعداد الميزانية، بالتشاور مع المعنيين بحسابات التكاليف في المؤسسة، وأن يقوموا بمراجعتها بدقة، ثم تقدم إلى المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة لاعتمادها.

٨-١-٤- أن تُعد المؤسسةُ - مع أي مقترح لإنشاء برامج جديدة أو إحداث نشاطات كبرى أو توفير تجهيزات أو مرافق- خطط عملٍ تتضمن تقديرات للتكلفة مدققة من جهة مستقلة، بالإضافة إلى تقدير للآثار المترتبة على التكلفة على الخدمات والأنشطة الأخرى للمؤسسة.

٨-١-٥- في حال تمويل مشاريع جديدة من مصادر مالية متعددة من الموارد المتوفرة لدى المؤسسة تقوم المؤسسة بتوضيح الاستراتيجية المتبعة لمشاركة التكلفة، وتقوم بتقدير التكاليف والعوائد على المدى المتوسط والبعيد.

٨-١-٦- في حال استخدام القروض تقوم المؤسسة بمراقبة نسب المديونية والسيولة المالية ومقارنتها مرجعياً بكل ما يمارس في المجال التجاري، وبالنسب المماثلة في مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

٨-١-٧- أن تعمل المؤسسة على التخطيط والمتابعة لنسب الإنفاق على المرتبات وفئات الإنفاق الأساسية الأخرى مقارنةً بحجم الإنفاق الكلي، مع مراعاة الاختلافات بين الكليات أو الأقسام ذات التكاليف المختلفة.

٨-١-٨- ألّا تلجأ المؤسسة - ضمن استراتيجيتها المالية- إلى الاقتراض أو غيره من برامج التمويل البعيدة المدى إلا في أضيق الحدود، ومن أجل تحسين طاقتها الاستيعابية فقط، وليس لمواجهة النفقات التشغيلية غير المتوقعة القصيرة المدى. ويجب أن يضمن التخطيط المالي إمكانية الوفاء بالالتزامات من موارد إضافية متوقعة أو من مصادر موارد موجودة ومعروفة.

٨-١-٩- أن توضع استراتيجيات لتنويع مصادر الدخل من خلال عدد من الأنشطة التي تعمل على التقليل من اعتماد المؤسسة على مصدر واحد للدخل، وتتوافق في الوقت نفسه مع ميثاق (أو قرار) تأسيس المؤسسة ورسالتها.

٨-٢- الإدارة المالية :

يجب أن تتم إدارة الشؤون المالية بفعالية تحقق التوازن بين المرونة الممنوحة للمعنيين بحسابات التكاليف في المؤسسة وبين المساءلة المالية والمسؤوليات بالمؤسسة.

ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق المؤسسة للممارسات التالية :

٨-٢-١- أن تتولى إدارة مختصة، أو مكتب إداري، أو مالي، مسؤولية الإدارة والإشراف على عمليات وضع الميزانية والحسابات المالية، وتكون تحت إشراف مباشر من أحد القيادات الإدارية في المؤسسة التعليمية.

٨-٢-٢- أن تمنح صلاحيات إنفاق مالي مناسبة لمديري الوحدات التنظيمية في المؤسسة؛ لتحقيق الإدارة الفعّ الة ذات الكفاءة العالية.

٨-٢-٣- أن تُحدد تفاصيل الصلاحيات المالية الممنوحة بوضوح، ويجري التأكد من الامتثال للأنظمة، ومتطلبات المتابعة، وتقديم التقارير المالية من خلال عمليات التدقيق.

٨-٢-٤- أن يشارك مديرو مراكز حسابات التكاليف في عملية وضع الميزانية، وأن يخضعوا للمساءلة عن الإنفاق في حدود الميزانية الموافق عليها.

٨-٢-٥- أن تكون هناك مراقبة دقيقة للإنفاق والالتزام بالميزانية، وتعد تقارير لكل جهة من الجهات المعنية بحسابات التكاليف في المؤسسة وللمؤسسة التعليمية عامةً مرة واحدة -على الأقل- في كل سنة.

٨-٢-٦- أن تقوم المؤسسة بتعليل أية اختلافات بين تقديرات الإنفاق والإنفاق الفعلي، ويتم تقويم أثر ذلك على توقعات الميزانية السنوية.

٨-٢-٧- أن تتفق نظم المحاسبة المستخدمة في المؤسسة مع معايير المحاسبة المالية المتعارف عليها مهنيا ، وأن تحرص - قدر الإمكان- على إرجاع التكلفة الإجمالية إلى نشاطات بعينها.

٨-٢-٨- أن تُستخدم الأموال المخصصة لأهداف معينة في تحقيق تلك الأهداف، وتعمل أنظمة المحاسبة في المؤسسة على التأكد من تحقق ذلك.

٨-٢-٩- أن يقوم المسؤولون المعنيون بالإبلاغ عن مصالحهم والامتناع عن المشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، وذلك في حال وجود تضارب في المصالح أو عند توقع وجودها.

٨-٢-١٠- أن تدار العمليات المالية بحيث تتصف قواعد "ترحيل الميزانية" بالمرونة الكافية، إذا كان النظام المطبق في المؤسسة يسمح بذلك؛ وذلك لتفادي الصرف المتسرع الذي يحدث آخر السنة المالية، ولتجنب إعاقة التخطيط بعيد المدى. وتعفى من تطبيق هذه الممارسة المؤسسات التي لا يسمح نظامها بترحيل الميزانية.

٨-٣- التدقيق المالي وتقويم المخاطر :

يجب أن يتيح تقويم المخاطر وعمليات التدقيق تحليلا فعَّالاً للمخاطر وتحققاً دقيقاً ومستقلاً لمدى توافق العمليات المالية والتقارير مع معايير المحاسبة المعمول بها.

<u>ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق المؤسسة للممارسات التالية :</u>

٨-٣-١- أن تتضمن عملياتُ التخطيط المالي إجراءاتٍ لتقويم المخاطر، وأن يتم التحقق من مناسبتها بطريقة مستقلة.

٨-٣-٢- أن توجد لدى المؤسسة استراتيجيات لتقليل المخاطر، كما توجد لديها احتياطات مالية كافية لمواجهة المخاطر المقدرة بصورة واقعية.

٨-٣-٣- أن تتم عمليات التدقيق المالي الداخلية باستقلال عن إدارة المؤسسة، وتتبع هذه العمليات لرئيس اللجنة المختصة المتفرعة عن المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة.

٨-٣-٤- أن تتم عمليات التدقيق المالي الخارجية سنوياً بواسطة مكتب مراجعة مرخص لا علاقة له بالمؤسسة أو بأي من المسؤولين الماليين أو غيرهم من كبار المسؤولين أو أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة.

الأدلة ومؤشرات الأداء :

يمكن الحصول على الأدلة على جودة التخطيط والإدارة المالية من بيانات الميزانية وتقارير التدقيق المالي، إلى جانب بيانات نسب الإنفاق، مثل: نسب رواتب الموظفين وأعضاء هيئة التدريس إلى الإنفاق الكلي، ومن الاتجاهات طويلة المدى للإنفاق على جوانب، مثل: خدمات الطلبة ومصادر التعلم والتجهيزات. وينبغي أن تتوافر تقارير حول تقويم المخاطر بالإضافة إلى وجوب توفير استراتيجيات خاصة لتقليل المخاطر. أما إذا كانت المؤسسة تعمل في أنشطة تجارية، فينبغي عليها تحديد وتقويم الأثر المالي الكلي -القريب المدى والبعيد- لهذه الأنشطة على رسالتها وأولوياتها. وتعتمد مؤشرات الأداء في هذا المجال، إلى حد كبير، على مدى الإنفاق في حدود الميزانية، ونسب فئات الإنفاق إلى إجمالي الميزانية، مع إجراء المقارنات مع المؤسسات التعليمية الأخرى.