



التعليم العالي، وإدارة المالية، والموازنة مدخل تطبيقي

تأليف

GABRIEL R. SERNA
SPENCER C. WEILER

ترجمة

د. طارق بن مُحمَّد الثويني

أستاذ مشارك - قسم الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة الملك سعود

دار جامعة
الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS



ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية

ح دار جامعة الملك سعود للنشر، ١٤٤٢ هـ (٢٠٢٠ م)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

سينا، جبرائيل أر.

التعليم العالي، والإدارة المالية والموازنة: مدخل تطبيقي . / جبرائيل أر سينا؛
سبنسر سي ويلر؛ طارق بن محمد الثويني - الرياض، ١٤٤١ هـ.

٢٠٤ ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ١ - ٨٧٧ - ٥٠٧ - ٦٠٣ - ٩٧٨

١- التعليم العالي أ. ويلر، سبنسر سي (مؤلف مشارك) ب. الثويني، طارق بن

محمد (مترجم) ج. العنوان

ديوي ٣٧٨، ١٠٧ / ١٤٤١ / ١١٤٢١

رقم الإيداع: ١٤٤١ / ١١٤٢١

ردمك: ١ - ٨٧٧ - ٥٠٧ - ٦٠٣ - ٩٧٨

هذه ترجمة عربية محكمة صادرة عن مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

Higher Education Fiscal Administration, and Budgeting an Applied Approach

By: Gabriel R. Serna and Spencer C. Weiler

© Gabriel R. Serna and Spencer C. Weiler 2016

وقد وافق المجلس العلمي على نشرها في اجتماعه السابع للعام ١٤٤١ هـ المعقود بتاريخ

٢٩ / ٣ / ١٤٤١ هـ الموافق ٢٥ / ١١ / ٢٠١٩ م

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.



مقدمة المترجم

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم، يسعدني أن أقدم ترجمة كتاب التعليم العالي، والإدارة المالية والميزانية (مدخل تطبيقي) من اللغة الإنجليزية إلى العربية، ويتناول هذا الكتاب الموضوعات الأساسية في الإدارة المالية وتطبيقات وإعداد الميزانية في مؤسسات التعليم العالي من جامعات وكليات، ويتميز هذا الكتاب بأنه يقدم مدخلاً تطبيقياً للمهارات والمعارف والمبادئ الأساسية في الإدارة المالية والموازنة للجامعات والكليات مدعماً بالأنشطة والنماذج العملية في كيفية إعداد الميزانيات بناءً على التحليل المالي والتنبؤ للمتغيرات الاقتصادية المستقبلية.

ويقدم الكتاب المعرفة التأسيسية التي يجب أن يمتلكها قادة مؤسسات التعليم العالي والتعليم العام من أجل تحقيق إدارة فاعلة للعمليات في الجانب المالي، وعلى وجه التحديد، فإن القارئ بداية سيتعرف على مصادر الإيرادات، ويستوعب الأنماط الحالية. إضافة إلى ذلك، سوف يتعلم القارئ النفقات وما يحدث إذا تجاوزت النفقات الإيرادات المتوقعة. وأخيراً، فإن المعرفة التأسيسية التي يجب أن يمتلكها قادة الكليات والجامعات ومديرو الميزانية الجامعية يلزم أن تشمل استخدام النسب المالية والتنبؤ. ويقدم كذلك المفاهيم والمهارات اللازمة لمديري ميزانية التعليم العالي الجدد لإدارة الميزانية بطريقة احترافية مفيدة وداعمة في صنع القرار. والكتاب يساعد على غرس الفهم العميق لخصائص ميزانيات التعليم العالي وكيفية تحقيق الاستفادة القصوى من إيرادات الميزانية وترشيد النفقات عند الحاجة بطريقة لا تتخل بأهداف وتطلعات مؤسسات التعليم العالي التطويرية.

المترجم

د. طارق بن محمد الثويني

أستاذ مشارك - قسم الإدارة التربوية - كلية التربية

جامعة الملك سعود

التمهيد

قمت بتدريس مقرر اقتصاديات الكليات والجامعات وتمويلها في مرحلة الدراسات العليا لمدة عشرين عاماً. وإحدى الصعوبات التي أواجهها باستمرار هي إيجاد مصدر شامل بشأن مسائل الموازنة والمالية. مع أنه يمكنني أن أجد فصلاً حديثاً عن نقاط القوة والضعف في مختلف نظم الميزانية ومقالات عن الترابط بين التخطيط المؤسسي والتخطيط المالي. غير أنه ليس بالإمكان إيجاد مصدر واحد يجمع جميع الجوانب الرئيسة للتمويل المؤسسي.

لقد جمع الدكتور سيرنا (Serna) والدكتور ويلر (Weiler) في هذا الكتاب عدداً مثيراً للإعجاب من الموضوعات المهمة التي تغطي تمويل مؤسسات التعليم العالي غير الربحية، فالعديد من طلاب برامج الدراسات العليا في التعليم العالي وبرامج شؤون الطلاب لا يقدم لهم معلومات كافية عن تمويل التعليم العالي والبنود الرئيسة للميزانية. وفي الواقع، لم يفكر بعد في تدريس الاقتصاد والتمويل للتعليم في مرحلة ما بعد الثانوي. وغالبا ما أقول في مقرراتي إنني أرى في أعين الغالبية من القيادات العليا في مؤسسات التعليم العالي أنه ليس لديهم خلفية عن التمويل، ويتضح ذلك جلياً أثناء جلسات نقاش الميزانية. وبدأ سيرنا وويلر بمقدمة عن الموازنة والمصطلحات الرئيسة عنها. ويسعدني أن هذا الكتاب يحتوي على مناقشة تحليل النسب. وهذه مؤشرات جيدة للصحة المالية المؤسسية.

ومن هنا نذهب إلى مناقشة الإيرادات وأنماط الإنفاق في الجامعات، ومن ثم الانتقال إلى تحليل النسب. وحسب اطلاعي فهذا أول كتاب يناقش تحليلات النسب، وهو وسيلة رئيسة لفهم الصحة المالية للكليات أو الجامعة وفحصها. وكان من دواعي سروري أن أرى فصلاً عن دورة

الميزانية السنوية والتنبؤ بالميزانية. وهذا مهم لفهم انحسار وتدقق كل سنة مالية، وبصراحة لم أتطرق إلى هذا الموضوع في مقرراتي، ولكنني سأفعل ذلك.

باختصار، هذا الكتاب يعتبر مرجعاً من الدرجة الأولى لأي مقرر في تمويل التعليم العالي، فهو يقدم أحدث الأفكار عن الميزانية والمالية في مصدر واحد متاح.

الأستاذ دكتور: دون هوسلر Don Hossler

أستاذ فخري متقاعد في كلية التربية

جامعة إنديانا بلومنجتون

شكر وتقدير

نود أن نعرب عن تقديرنا لعدد من الأشخاص الذين ساعدونا بشكل كبير في تطور هذا الكتاب من الفكرة إلى الحقيقة. وكان لكل من لوقا كورنيليوس وكارلي إسكو سيمون دور فعال في إطلاق هذا المشروع وتقديم الرؤية الأصلية لهذا الكتاب. ومن المؤكد أن الكتاب أصبح أفضل بسبب مداخلات الزميلين البارزين اللذين قاما بمراجعة مخطوطة الكتاب. ولم يتردد ديفيد تاندبيرج ونيك هيلمان في دعم هذا المشروع، وقدم كلاهما تغذية راجعة لا تقدر بثمن، أسفرت عن منتج أفضل. إضافة إلى ذلك، نود أن نشكر شعبة اقتصاد ٦٩٦ (HESA 696) في جامعة شمال ولاية كولورادو لاختبار مواد الفصل، وتقديمهم ملاحظات رائعة. ونحن ممتنون بشكل خاص لـ أندريا دي كوزمو، الذي قام بتدقيق معادلاتنا الرياضية ومراجعتها بكل عناية. ونود أيضاً أن نشكر دون هوسلر لكتابة مقدمة رائعة عن الكتاب. ومن الضروري أيضاً أن نشكر جامعة إنديانا بلومنجتون، فيرجينيا للتكنولوجيا، وجامعة بنسلفانيا على السماح لنا باستخدام بياناتها المالية العامة في فصولنا وتماريننا. وأخيراً، نود أن نعترف بالدعم المتميز من زملائنا وأصدقائنا، وبرامجنا في جامعة فرجينيا للتكنولوجيا، وجامعة شمال كولورادو.

المحتويات

| | |
|----|-------------------------------|
| هـ | مقدمة المترجم |
| ز | التمهيد |
| ط | شكر وتقدير |
| ١ | الفصل الأول: مقدمة ونظرة عامة |
| ٢ | أهمية المال وغياب النظرية |
| ٣ | أهمية مهارات إدارة الميزانية |
| ٥ | منظومة الكتاب |
| ٥ | أفكار تأسيسية قبل البدء |

الباب الأول: الأسس

| | |
|----|---|
| ٩ | الفصل الثاني: تعرف على ميزانية التعليم العالي |
| ١٠ | لماذا الميزانية؟ |
| ١١ | تخصيص أموال الميزانية |
| ١٤ | الموازنة على أساس المبادرة |
| ١٥ | الميزانية القائمة على الأداء |
| ١٧ | فئات الميزانية الرئيسية |
| ١٧ | الإيرادات |

| | |
|----|---|
| ٢٠ | النفقات..... |
| ٢٤ | الفرق بين الموازنة التشغيلية والموازنة الرأسمالية..... |
| ٢٤ | فلسفة إدارة الميزانية..... |
| ٢٦ | الخلاصة..... |
| ٢٦ | أسئلة حول أساسيات الميزانية..... |
| ٢٧ | ملاحظات..... |
| | |
| ٢٩ | الفصل الثالث: الإيرادات والتكاليف/ هياكل الإنفاق في التعليم العالي..... |
| ٢٩ | بعض الأسس..... |
| ٣٠ | ما الإيرادات؟..... |
| ٣٤ | التكاليف والنفقات في التعليم العالي..... |
| ٣٤ | ما التكاليف والنفقات؟..... |
| ٣٦ | النفقات التشغيلية النموذجية في التعليم العالي..... |
| ٣٩ | الخاتمة..... |
| ٤٠ | أسئلة حول المصروفات والتكاليف والإيرادات في التعليم العالي..... |
| ٤٠ | ملاحظات..... |
| | |
| ٤١ | الفصل الرابع: أساسيات تحليل النسب المالية..... |
| ٤١ | النسب المالية..... |
| ٥٢ | أنواع النسب المالية وتفسيرها..... |
| ٥٥ | نسب الأداء التشغيلي..... |
| ٥٧ | صافي معدل التشغيل المعدل = إجمالي النفقات / إجمالي الإيرادات..... |
| ٦٠ | نسبة خدمة الدين = خدمة الديون / إجمالي الإيرادات..... |
| ٦١ | نسب المصدر..... |

المحتويات

م

| | |
|----|---|
| ٦٢ | تحذيرات على تحليل النسبة المالية |
| ٦٣ | استنتاج |
| ٦٤ | أسئلة وتمارين حول تحليل النسب في التعليم العالي |
| ٧٠ | ملاحظات |
| ٧١ | الفصل الخامس: التنبؤ والدقة والحكم |
| ٧٢ | التوقعات واستخدام نتائج التنبؤ |
| ٧٣ | نهج التنبؤ وطرقه |
| ٧٣ | التنبؤ من قبل المتوسطات |
| ٧٧ | التسوية الأسية |
| ٨٠ | استخدام النماذج الخطية والانحدار للتنبؤ |
| ٨٠ | التنبؤ بالانحدار |
| ٨٤ | نماذج منحنية الشكل: نظرة عامة موجزة |
| ٨٦ | الحكم والتنبؤ |
| ٨٧ | الاستنتاج |
| ٨٧ | أسئلة وتمارين حول التنبؤ في التعليم العالي |
| ٨٩ | ملاحظات |

الباب الثاني: التطوير والإشراف على إجمالي البرنامج

| | |
|-----|--|
| ٩٣ | الفصل السادس: عملية ميزانية التشغيل ودورها في التعليم العالي |
| ٩٤ | بعض العوامل السياقية |
| ٩٦ | الاستجابة خلال عملية الموازنة |
| ٩٨ | دورة ميزانية التشغيل في التعليم العالي |
| ١٠١ | الخلاصة |

- أسئلة حول عملية وضع ميزانية التشغيل ١٠١
- الفصل السابع: الرقابة وتحليل التباين في الميزانية ١٠٣
- الفروق في الإيرادات والتنفقات ١٠٣
- الإشراف ودور الفروق الدورية والهيكلية ١٠٤
- تحليل التباين باستخدام مقياس الملخص ١٠٦
- نهج مرئي للرقابة ومراقبة تباين التوقعات ١١٣
- الخلاصة ١١٩
- أسئلة وتمارين حول تحليل التباين ١١٩

الباب الثالث: أسس إعداد الموازنة الرأسالية واستخدام الديون

- الفصل الثامن: الميزانيات الرأسالية بدون الديون ١٢٥
- تمويل مشاريع جديدة دون الديون ١٢٩
- القيمة الوقتية للمال (PV) ١٣٢
- التدفقات النقدية السنوية واختيار المشاريع ١٣٦
- اختيار سعر الخصم ١٤٥
- الخلاصة ١٤٧
- أسئلة وتمارين لوضع الميزانية الرأسالية دون الديون ١٤٧

- الفصل التاسع: الموازنة الرأسالية والدين ١٥١
- لماذا نستخدم الدين؟ ١٥١
- التصنيفات الائتمانية والعوامل المتعلقة بمعدلات السندات ١٥٣
- الجهات الفاعلة في عملية السندات وخطوات إصدار الديون ١٥٧
- الخلاصة ١٦١

أسئلة حول استخدام الديون والسندات..... ١٦٢

الباب الرابع: الربط والفلسفة والخاتمة

الفصل العاشر: الميزانية والتخطيط الإستراتيجي..... ١٦٥

التخطيط الإستراتيجي والأولويات المؤسسية..... ١٦٥

المبادئ التوجيهية..... ١٦٧

القيود المحيطة في ربط التخطيط بالميزانية..... ١٧٠

العواقب المحتملة لعدم المحاذاة..... ١٧١

إعادة النظر في الرسالة والرؤية والأهداف والخطط الإستراتيجية..... ١٧٢

إجراء تصحيحي..... ١٧٣

الخلاصة..... ١٧٣

أسئلة وتمارين للتخطيط المتكامل والميزانية..... ١٧٤

الفصل الحادي عشر: الخاتمة..... ١٧٥

المراجع..... ١٧٩

ثبت المصطلحات أولاً: عربي - إنجليزي..... ١٨٥

ثانياً: إنجليزي - عربي..... ١٩٢

كشاف الموضوعات..... ١٩٩

نبذة عن المؤلفين..... ٢٠٣