

جامعة الفرات الاوسط التقنية
المعهد التقني كربلاء



FINANCIAL PLAN

الخططة المالية
2027- 2024



<https://ikr.atu.edu.iq>

لجنة كتابة الخطة العالية



كلمة السيد عميد المعهد التقني كربلاء



تعد الخطة المالية هي حجر الأساس لضمان الاستدامة المالية والتطوير المستمر لأي مؤسسة تعليمية، ومن هذا المنطلق وجهنا كوادرنا المالية لأعداد هذه الخطة التي تهدف الى تحقيق إدارة مالية متوازنة وفعالة، وتحسين إدارة الموارد، وضمان استخدامها بالشكل الأمثل لتعزيز جودة التعليم والتدريب المقدم للطلبة.

فمن خلال تحديد أولويات الإنفاق، والعمل على تنويع مصادر التمويل، يسعى المعهد التقني كربلاء إلى تحقيق الاستقرار المالي، وتعزيز قدرته على الابتكار والتوسع في البرامج الأكاديمية والتعليمية، كما تتضمن الخطة استراتيجيات لضبط النفقات وترشيدها بما يحقق أعلى مستويات الكفاءة والاستدامة، وان هذه المبادرة تأتي في إطار رؤية المعهد لتعزيز دوره الريادي في التعليم التقني، وضمان استمرارية تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة تسهم في إعداد خريجين من الكوادر المؤهلة قادرة على تلبية احتياجات سوق العمل المتجددة.

أ.ك. فاضل مكي طالب

عميد المعهد التقني كربلاء



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
1	كلمة السيد العميد	
3	مقدمة عن الخطة المالية	
3	تحليل البيئة الداخلية	1.
3	تحليل البيانات المالية 2020-2023	1.1.
3	تحليل مصادر التمويل (إيرادات التمويل المركزي الحكومي ، التمويل الذاتي).	1.1.1.
4	تحليل المصروفات (دراسة الأصول والخصوم ، تحليل الديون، تحليل التدفقات النقدية).	1.1.2.
5	تحليل البيئة الخارجية	2.
5	دراسة القوى والتوجهات الاقتصادية والاجتماعية وتأثيراتها	2.1.
6	تحليل المنافسة بين المعهد والكليات والمعاهد الأخرى.	2.2.
7	تحديد الفرص والمخاطر المالية المستقبلية.	2.3.
9	تحديد الأهداف الاستراتيجية	3.
10	تحديد الأهداف الرئيسية للمعهد في الفترة المستقبلية (التوسع، الجودة، البحث العلمي).	3.1.
10	ربط الأهداف الاستراتيجية بأهداف الخطة المالية.	3.2.
11	مرحلة التخطيط المالي	4.
12	تقدير الإيرادات المتوقعة للأعوام 2025 - 2027	4.1.
12	تقدير المصروفات المتوقعة للأعوام 2025 - 2027	4.2.
13	تخصيص الموارد المالية بشكل فعال بين الأقسام والوحدات المختلفة.	4.3.
14	إعداد ميزانية رأسمالية لتحديد الاحتياجات لتمويل المشاريع الجديدة.	4.4.
16	تنفيذ الخطة المالية	5.
16	توزيع الموارد المالية على الأقسام والوحدات المختلفة وفقاً للميزانية المعتمدة.	5.1.
17	متابعة الأداء المالي	6.
17	إعداد تقارير مالية دورية لمتابعة الأداء المالي الفعلي مقارنة بالميزانية المخططة.	6.1.
17	تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	6.2.
20	تقييم الخطة المالية	7.
21	تقييم مدى تحقيق الأهداف المالية والاستراتيجية.	7.1.
21	تحديد نقاط القوة والضعف في الخطة المالية.	7.2.
21	إجراء التعديلات اللازمة على الخطة المالية في الفترات اللاحقة.	7.3.



مقدمة:

تشكل الخطة المالية احدى اهم الركائز الأساسية للأداء المؤسسي المتميز، فهي الإطار العام الذي يوجه عملية تخصيص الموارد المالية والمادية نحو تحقيق رؤية ورسالة واهداف المؤسسة التعليمية في مجالات التعليم التقني ودعم البرامج الأكاديمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتعاون مع الجامعات والمؤسسات العلمية الأخرى، وتقييم الاداء والتصنيفات العالمية، وتطوير البنية التحتية لتوفير بيئة جامعية جاذبة.

وفي هذا السياق حرص المعهد التقني كربلاء على إعداد خطة مالية موثقة ومعلنة تهدف إلى تحقيق استدامة مالية لضمان تقديم تعليم تقني عالي الجودة، سترتكز هذه الخطة على عدة مراحل تبدأ من مرحلة تحليل الوضع المالي للسنوات من 2020 - 2023، من اجل دراسة الموارد والمصروفات، وتحديد العوامل الخارجية المؤثرة، إلى جانب تقييم مستوى المنافسة والتحديات المالية المستقبلية، وتحديد الأهداف الرئيسية المستقبلية وربط تلك الأهداف المالية للخطة المعدة بالأهداف الاستراتيجية للمعهد، ومن ثم تبدأ مرحلة تقدير الإيرادات والمصروفات المتوقعة من مصادرها المختلفة بناءً على التحليل السابق، وإنشاء ميزانية رأسمالية لتحديد الاحتياجات التمويلية للمشاريع الجديدة، عبر تجميع توقعات الإيرادات والمصروفات في ميزانية تقديرية شاملة.

وتستمر الخطة المالية باستعراض مرحلة التخطيط والتخصيص المالي لتخصيص الموارد التي من الواجب رصدها للمشاريع المستقبلية وتوزيع الموارد المالية على الأقسام والوحدات المختلفة وفقاً للميزانية المعتمدة ومن ثم تنتقل الخطة الى مرحلة تنفيذ ومتابعة الأداء المالي وإعداد تقارير مالية دورية لمتابعة الأداء المالي الفعلي ومقارنة بالميزانية المخططة وتحليل الانحرافات، والمرحلة النهائية تتعلق بتقييم الخطة المالية ومدى تحقق الأهداف المالية والاستراتيجية وتحديد نقاط القوة والضعف في الخطة المالية إجراء التعديلات اللازمة على الخطة المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الفترات اللاحقة.

من خلال لجنة مختصة بمتابعة الأداء المالي عبر إعداد محاضر وتقارير مالية دورية لمتابعة الأداء المالي الفعلي مقارنة بالمخطط لتمكن الإدارة العليا من إجراء التعديلات اللازمة على الخطة المالية في الفترات اللاحقة. اخذين بعين الاعتبار الدور العلمي والريادي الذي يتمتع به المعهد التقني كربلاء، بصفته أقدم صرح علمي تابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في محافظة كربلاء المقدسة.

وقد تم تصميم هذه الخطة المالية وفق نهج علمي متكامل يستهدف استدامة الموارد ويعزز فرص الاستثمار من خلال ارتباطها في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للمعهد المخصصة للأعوام 2021-2026، بما يساهم في رفع مستوى الأداء الأكاديمي، وإعداد جيل واعٍ من الطلبة الخريجين المؤهلين لمواجهة تحديات العصر والاندماج الفاعل في سوق العمل.



1. تحليل البيئة الداخلية

1.1. تحليل البيانات المالية للأعوام 2020-2023

يسعى المعهد التقني كربلاء إلى تحقيق كفاءة مالية متينة وراسخة عبر تنويع مصادر التمويل لتعزيز الإيرادات، مستنداً إلى الدعم الحكومي المركزي لتمويل الموازنة فيما يخص تعويضات الموظفين، إلى جانب إيرادات التمويل الذاتي المستلمة عبر حساب صندوق التعليم العالي بشكل أساسي والتي تتضمن اجور الخدمات التعليمية واجور التعليم الحكومي الخاص (الموازي)، وإيرادات الدراسة المسائية، فضلاً عن العوائد المالية لمكتب الخدمات العلمية والاستشارية.

وفي إطار خطط استراتيجيته التطويرية يعمل المعهد التقني كربلاء على إقامة شراكات فعالة مع القطاع الخاص بهدف تحسين جودة التعليم ودعم البحث العلمي وتدريب الطلبة، وتشجيع الابتكار في المجالات التقنية. كما يحرص على توسيع نطاق البرامج الأكاديمية للأقسام العلمية عبر إدراج تخصصات جديدة تلبي احتياجات السوق، وتعزيز التعاون مع المؤسسات المحلية والدولية لتبادل الخبرات والتطوير المستمر، علاوةً على ذلك، يُولي المعهد اهتماماً بالغاً بتحسين البيئة الجامعية لضمان تجربة تعليمية متميزة.

ولتحليل الوضع المالي للأعوام 2020-2023، يتطلب الأمر إجراء تقييم شامل للبيانات المالية بهدف الوقوف على مواطن القوة والضعف في الأداء المالي، وتحديد مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ومدى الالتزام بالمعايير المحاسبية المعتمدة. ويشمل هذا التقييم تحليل الإيرادات والمصروفات، ومراجعة بنود الميزانية، ودراسة مؤشرات الاستدامة المالية.

ويُعد هذا التحليل خطوة أساسية الأولى نحو تعزيز الشفافية المالية، وتطوير آليات الرقابة الداخلية، واتخاذ قرارات مدروسة تدعم استمرارية المعهد في تحقيق أهدافه الأكاديمية، كما يُسهم في إعداد تقارير دورية تُعرض على الجهات المختصة، وتُستخدم كأساس لتحديث السياسات المالية وتوجيه الموارد المستقبلية نحو الأولويات الاستراتيجية، ويشمل هذا التحليل عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

1.1.1. تحليل مصادر التمويل (التمويل المركزي الحكومي ، التمويل الذاتي).

يعتمد المعهد التقني كربلاء على عدد من الموارد لدعم نشاطاته الأكاديمية والإدارية والتي يمكن تصنيفها ضمن مصدرين رئيسيين:

أ. **التمويل المركزي الحكومي لحساب الموازنة:** يحصل المعهد على تمويل مالي حكومي، كونه جزءاً من النظام التعليمي الممول مركزياً، ويتمثل هذا الدعم عبر بنود الموازنة لمختلف ابواب الصرف وجدول التخصيص المالي والتي كانت في السنوات السابقة تمثل التمويل الاساس الذي يغطي كل أنشطة وفعاليات المعهد، ولتوجهات حكومية خاصة بالترشيد اقتصر هذا الدعم في السنوات الاخيرة بعد عام 2019 على تمويل تعويضات الموظفين من رواتب واجور وترفيعات وعلاوات سنوية وبعض النفقات العامة كالماء والكهرباء، وتوجيه اغلب الاحتياجات المالية الاخرى الى حساب التمويل الذاتي لصندوق التعليم العالي. كما ترد الى المعهد موارد اخرى تمثلت بالرسوم المالية الخاصة بالكفالات القانونية للطلبة المسجلين الجدد والرسم العدلي ورسم الطابع وإيرادات الدور السكنية والتي تستلم من قبل صندوق الموازنة للشعبة المالية الا انه يتم ايداعها بشكل مباشر شهرياً في حساب خزينة الدولة ولا تخصص للصرف بموجب قوانين وتعليمات خاصة .



ب. حسابات التمويل الذاتي: وتتمثل تلك التمويلات بموارد صندوق التعليم العالي من ايراد النشاط الخدمي بالإضافة الى ما يرد اليه من ايرادات الدراسة المسائية وايراد مكتب الخدمات العلمية والاستشارية وفق نسب معينة حددت بموجب القانون، ومن خلال البيانات الظاهرة في الجدول رقم (1) يلاحظ ان المعهد قد حقق نمو على صعيد ايراد النشاط الخدمي لصندوق التعليم العالي والتي تتمثل بالأجور الدراسية مثل اجور التسجيل وأجور منح الوثائق وتأييدات على مختلف انواعها ومساهمة الطلبة في الصيانة وايراد التعليم الحكومي الخاص (الموازي) وايجار المنافع من ايجارات النادي الطلابي والاكشاك، فقد كانت عام 2020 بما يعادل (14) مليون دينار تقريباً واصبحت في عام 2023 بما يعادل تقريباً (74) مليون دينار على الرغم من عدم تحقق ايراد استثمار المنافع من الاكشاك والنادي الطلابي لعام 2020 بسبب تأثير ظروف جائحة كورونا، كما ان ايراد الدراسة المسائية وهو الجزء الاكبر من الايراد فقد بلغت حصة صندوق التعليم العالي في عام 2020 بحدود (12) مليون دينار لوجود حساب منفصل للدراسة المسائية، فيما بلغت في نهاية عام 2023 بحدود (873) مليون دينار، والتي خصصت اغلبها للصرف ضمن حسابات الصيانة والمستلزمات الخدمية حسب النسب المحددة بموجب تعليمات الصندوق والدراسة المسائية فيما يخص أوجه الصرف لإيراد الدراسة المسائية.

جدول رقم (1) الايرادات المتحققة للأعوام 2023-2020

الموارد	السنة	2020	2021	2022	2023
ايراد النشاط الخدمي		14,995,760	22,162,750	60,618,474	74,785,046
ايراد وثائق		1,325,660	1,632,267	2,621,619	10,298,000
ايراد تأييد استثمارية		152,600	173,810	149,695	302,000
مساهمة الطلبة في الصيانة		717,500	1,764,035	991,445	1,037,000
ايراد التعليم الموازي		20,845,000	30,675,000	45,650,000	50,359,996
ايراد استثمار موجودات		0	2,212,638	11,205,715	12,788,050
ايراد الدراسة المسائية		12,800,000	16,380,000	45,618,000	873,543,490
ايرادات تحويلية		6,850,000	95,000,000	100,320,000	66,533,000
ايرادات اخرى		9,359,171	1,320,827	20,196,276	12,407,709
مجموع الايرادات		31,204,931	118,483,577	226,752,750	1,027,269,245

المصدر : من اعداد اللجنة بالاعتماد على القوائم المالية وموازن المراجعة لصندوق التعليم العالي.

بالإضافة الى ذلك يلاحظ نمو متزايد للايرادات التحويلية للمنفذ المالية المستلمة من الجامعة فقد بلغ بحدود (66) مليون دينار في عام 2023 مساهمة من الجامعة في دعم مشاريع المعهد وتطوير العملية التعليمية وتحديث المختبرات والمرافق التعليمية. اما فيما يخص الايرادات العرضية فقد بلغت (12) مليون دينار نهاية عام 2023 بعد ان كانت بحدود (9) مليون دينار عام 2020، منها ايراد الأنشطة والخدمات الربعية مثل ايراد الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل التي يقدمها المعهد للمجتمع وهي بحدود بمبلغ (2) مليون دينار مخصصة نسب منها للصرف كبدل استخدام للمكان وتطوير المختبرات في المعهد ، ليكون اجمالي ايرادات المعهد لعام 2023 من نشاطه الخدمي بحدود مبلغ (1) مليار وسبعة وعشرون مليون دينار وهو مبلغ جيد نسبياً لتغطية الاحتياجات المالية ويشجع على التخطيط المستقبلي.

1.1.2. تحليل المصروفات (دراسة الأصول والخصوم ، تحليل الديون، تحليل التدفقات النقدية).

أ. دراسة الأصول والخصوم: انجز المعهد عبر حساب صندوق التعليم العالي عمليات شراء مجموعة متنوعة من الموجودات الثابتة بمختلف اصنافها من آلات ومعدات واثاث واجهزة مكاتب واجهزة تكييف وتبريد وحاسبات الكترونية واجهزة الاستنساخ والتي تساهم بشكل فعال في انجاز مختلف النشاطات والمهام في المعهد، ويلاحظ من الجدول رقم (2) الخاص باستعراض مصروفات المؤسسة منذ عام 2020 ولحد الآن.



فقد بلغت المبالغ المصروفة على اقتناء الموجود الثابت عام 2020 تقريبا (10) مليون دينار فيما بلغت بحدود (38) مليون دينار نهاية عام 2023، ويلاحظ ان سنة 2021 حققت اعلى مستوى من المصروفات يعود ذلك الى نشاط كبير ابداه المعهد بعد الخروج من ازمة كورونا. كما ان المصاريف التي حققتها الادارة المالية في مجال المكافآت وتشجيع العاملين قد بلغت (12) مليون دينار نهاية عام 2023.

ب. جدول رقم (2) المصروفات المتحققة للأعوام 2023-2020

2023	2022	2021	2020	اسم الحساب
38912840	96730500	105188500	9815000	الموجودات الثابتة
0	27650000	0	0	آلات ومعدات
0	125000	48493500	0	وسائل نقل وانتقال
51189189	68955500	56695000	9815000	اثاث واجهزة مكاتب
28599680	10108500	6705000	7580000	اثاث
7400000	3360000	2220000	0	اجهزة تكييف وتبريد
7400000	45563500	30880000	0	حاسبات الكترونية
0	4800000	0	2235000	الات حاسبة وكاتبة استنساخ
5375000	4094500	16890000	0	ادوات واجهزة مكاتب
1341500	1029000	0	0	ستائر ومفروشات
220250000	22560000	351010500	194285702	الرواتب والاجور النقدية
116250000	11280000	154176000	97018976	الرواتب النقدية
92000000	0	167969500	69454000	اجور اعمال إضافية
12000000	11280000	28865000	27812726	مكافآت تشجيعية
56,665,000	44510000	98817400	76999909	المستلزمات السلعية
36244000	34300000	31553400	24323599	الوقود والزيوت
10261000	0	53136000	44285560	المتنوعات
4638000	6750000	11305500	4909750	القرطاسية
4897000	3405000	2822500	3481000	الادوات الاحتياطية
625000	55000	0	0	المياه والكهرباء
108558419	27470750	857813804	158799750	المستلزمات الخدمية
44279939	153201280	347513180	47973000	خدمات الصيانة
1050000	0	748750	1000000	صيانة مشاتل ومتنزهات و حدائق
24631137	27076000	221639150	14437000	صيانة المباني والانشاءات
5049000	4705000	4455000	0	صيانة الآلات والمعدات
2486886	2314000	2064000	1241000	صيانة وسائل نقل و انتقال
11062916	103856280	103606280	30320000	صيانة اثاث واجهزة مكاتب
750000	15250000	15000000	975000	خدمات ابحاث واستشارات
10091750	48776750	48026750	19367750	دعاية وطبع وضيافة
450000	265000	15000	0	دعاية و اعلان
2252500	17618250	17368250	10094750	نشر وطبع
7389250	30893500	30643500	9273000	الاحتفالات
13114730	32479148	31479148	10303750	نقل وايقاد واتصالات
1600000	1465000	1215000	2040000	نقل العاملين
100000	5440000	5190000	3341000	نقل السلع والبضائع
4145000	21548500	21298500	1412000	السفر والايقاد
7269730	4025648	3775648	3510750	اتصالات عامة
40322000	6130380	3775648	3510750	مصروفات خدمية متنوعة
1500000	1500000	0	0	اشترارات وانتماءات
3550000	3550000	0	0	اقساط التامين
1850000	100000	100000	2800000	مكافآت لغير العاملين
285000	294750	300250	195750	خدمات مصرفية
8500000	230000	110750	515000	تدريب و تاهيل
24637000	455630	3264648	0	مصروفات خدمية اخرى



فيما بلغ مستوى المصروفات للمستلزمات السالعية لغرض تغطية احتياجات الاقسام العلمية وتجهيزها باللوازم الضرورية للعملية التعليمية مبلغ (56) مليون دينار خصصت لصرف على مواد متنوعة كالزيوت والوقود والقرطاسية. كما بلغت المبالغ المصروفة على المستلزمات الخدمية وحسابات الصيانة مبلغ (44) مليون دينار نهاية عام 2023 لغرض صيانه الطرق والحدائق والمتنزهات بالشكل الذي يساهم في خلق بيئة جامعية مناسبة.

ج. **تحليل الديون والالتزامات المالية** : اذا لم يترتب على حساب صندوق التعليم العالي أي ديون قصيرة ولا طويلة الاجل كما احتفظ الصندوق باحتياطي فائض متراكم بلغ (6,482,769) دينار لتغطية أي عجز قد يحدث في السنوات القادمة.

د. **تحليل التدفقات النقدية للأموال الداخلة والخارجة ومعرفة مدى توازنها**: حيث بلغ النقد المستلم من مختلف انواع الايرادات الواردة الى حساب صندوق التعليم العالي وما تم احتجازه كدائنون مبلغ (839,415,553) دينار بالمقارنة مع المدفوعات النقدية والتي بلغت (502,881,799) دينار ليحقق صافي التدفق النقدي من الانشطة التشغيلية بمبلغ (330,050,985) دينار بعد سداد نسبة 50% من الرصيد الفائض الى حساب الخزينة العامة للدولة، علما ان رصيد 2023/1/1 كان بمبلغ (209,044,018) دينار وبذلك يتضح أن هناك سيولة كافية لتغطية كامل الالتزامات المالية .

2. تحليل البيئة الخارجية

ان المعهد التقني في كربلاء مؤسسة تعليمية ذات دور ريادي في التنمية المجتمعية، حيث يساهم في إعداد كوادر تقنية مؤهلة تلبي احتياجات سوق العمل المحلي، فقد شهد تطوراً سريعاً في التخصصات التقنية، بما في ذلك المجالات الصحية والتكنولوجية والإدارية اذ تم افتتاح عدد من الاقسام العلمية للدراسة الصباحية والمسائية، فمن خلال دراسة التوجهات الاقتصادية والاجتماعية وعناصر البيئة المحيطة المؤثرة على أنشطة المعهد التعليمية، وتحليل المؤسسات المنافسة من الكليات الاهلية والحكومية الأخرى، وتحديد الفرص والتحديات المالية المستقبلية، يلاحظ وجود استجابة للمعهد عن تلك التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة، ويمكن تحليل البيئة الخارجية من خلال الجوانب الآتية :

2.1. تحليل القوى والتوجهات الاقتصادية والاجتماعية

- **القوى الاقتصادية** : قد يعد تأثيرات النمو الاقتصادي وتحسن مستوى الدخل من الامور التي تؤثر على رغبات المتقدمين للدراسة في المعاهد التقنية بصورة عامة، ولكن تزايد الطلب على المهارات التقنية في بيئة الاعمال العراقية تعتبر من اهم المحاور الاقتصادية التي من شأنها التأثير بشكل ايجابي على تزايد الطلب على الالتحاق بالتعليم التقني في المعهد وتساعد الخريجين على توفير فرصة عمل مؤاتية.
- **القوى الاجتماعية والثقافية**: يعد تأثير التوجهات المجتمعية نحو التعليم التقني، والتغيرات الديموغرافية، واحتياجات سوق العمل من العوامل الاجتماعية ذات الدور البارز في التأثير الايجابي على الأنشطة التعليمية في المعهد، فأن نمو الشباب أو تغير توزيع السكان خصوصا ان كربلاء من المحافظات المستقطبة للهجرة السكانية وهذا يمكن أن يؤثر على حجم الطلب على التعليم التقني، حيث تسعى المؤسسات لمواكبة التغيرات في حجم القوى العاملة المستقبلية.
- **القوى السياسية والقانونية**: اذ لا يخفى تأثير السياسات الحكومية المتعلقة بالتعليم العالي على مختلف جوانب العملية التعليمية والتي تشهد تطور ايجابي وفعال في سبيل تذليل الصعوبات امام الطلبة والكوادر



- التعليمية، وبالإضافة الى دور ملموس الى لجنة التعليم النيابية في المساهمة في اكمال عدد من التشريعات التي تساهم في تنشيط فعاليات المؤسسات التعليمية.
- **القوى التكنولوجية:** والتي تتعلق بالتطورات التقنية وتأثيرها على المناهج الدراسية والتدريب العملي مثل الذكاء الاصطناعي، والأدوات الرقمية، والتعلم عن بُعد. هذه التقنيات تساهم في تحسين بيئة التعلم، وتحديث المناهج لتلبية احتياجات سوق العمل، مما يجعل التعليم التقني أكثر تطوراً وملاءمة للعصر.
 - **التوجه الاقتصادي:** يسعى المعهد إلى تلبية احتياجات سوق العمل من خلال استحداث تخصصات جديدة، في مجال تقنيات الطاقة المتجددة وتقنيات المختبرات الطبية، وبالإضافة الى التقنيات المدنية والكهربائية، وأنظمة الحاسوب والتقنيات الادارية والمالية.
 - **التوجه الاجتماعي:** يساهم المعهد في التنمية المجتمعية من خلال إقامة المؤتمرات والندوات وورش العمل، بالإضافة إلى برامج التأهيل الوظيفي التي تساعد الخريجين في العثور على فرص عمل مناسبة.

2.2. تحليل المنافسة بين المعهد والكليات والمعاهد الأخرى

يمكن تحليلها من خلال عدة محاور رئيسية منها:

- **الجودة الأكاديمية:** اذ تعتمد المنافسة على مستوى البرامج التعليمية، وجودة المناهج، وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، اذ يعد المعهد التقني كربلاء من المؤسسات التعليمية التي تسعى للتميز الأكاديمي والارتقاء بمستوى التعليم التقني في العراق، وذلك من خلال مجموعة من العوامل التي ترتقي بجودة التعليم فيه، ومن أبرزها:
 - **مستوى البرامج التعليمية:** يعتمد المعهد على برامج تعليمية حديثة ومتطورة، تهدف إلى إعداد الكوادر التقنية المؤهلة تتماشى مع متطلبات الصناعة والقطاعات المختلفة من خلال العمل الدؤوب للأقسام العلمية واللجان العلمية فيها في تحديث المناهج التعليمية بشكل مستمر ورفعها للجهات المعنية .
 - **جودة المناهج الدراسية:** يتم تحديث المناهج بانتظام لضمان مواكبتها للتطورات العلمية والتكنولوجية، مع التركيز على الجانب العملي والتطبيقي لتمكين الطلاب من اكتساب المهارات اللازمة.
 - **كفاءة أعضاء هيئة التدريس:** يضم المعهد التقني كربلاء نخبة من الأساتذة والمحاضرين ذوي الخبرة والاختصاص، حيث يحرصون على تقديم المعرفة بأساليب تدريس حديثة، وتعزيز التفاعل مع الطلاب في مختلف التخصصات الطبية والتكنولوجية والإدارية فقد احرز عدد كبير منهم تقييمات سنوية ممتازة وفقاً لمعايير استمارة التقييم السنوي المعدة من قبل الوزارة.
 - **الألقاب العلمية في المعهد:** اذ تشمل الألقاب العلمية لأعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني كربلاء عدة مستويات أكاديمية، منها: مدرس مساعد (للحاصلين على شهادة الماجستير) وتقدر بـ(127) تدريسي، ومدرس (لحملة الدكتوراه) وتقدر بـ(36) تدريسي، وأستاذ مساعد (لأصحاب الخبرة والأبحاث العلمية المتميزة) وتقدر بـ(28) تدريسي، وأستاذ (وهو أعلى لقب علمي يمنح للأكاديميين أصحاب الإنجازات البحثية الكبيرة) وتقدر بـ (6) من الاساتذة التدريسيين.
- **التخصصات المتاحة:** تقدم بعض الكليات والمعاهد تخصصات فريدة أو برامج حديثة تعمل على جذب الطلاب اذ يقدم المعهد التقني كربلاء مجموعة متنوعة من التخصصات التي تواكب احتياجات سوق العمل، مما يجعله منافساً قوياً لبعض الكليات والمعاهد الأخرى. وتشمل هذه التخصصات المجالات الهندسية، الإدارية، والطبية، حيث يتميز بعضها بحداثة البرامج وجاذبيتها للطلاب الباحثين عن تعليم تقني متطور.



○ التخصصات الهندسية

- التقنيات الميكانيكية (فرع الإنتاج)
- التقنيات الكهربائية (فرع القوى)
- التقنيات المدنية (البناء والإنشاءات)
- تقنيات الطاقة المتجددة (تخصص حديث يواكب التطورات في مجال الطاقة المستدامة)
- تقنيات شبكات وبرمجيات الحاسوب (مناسب للراغبين في التخصص في تكنولوجيا المعلومات)

○ التخصصات الإدارية

- تقنيات المحاسبة (من أقدم التخصصات وأكثرها طلباً)
- تقنيات إدارة المكتب (يؤهل الطلاب للعمل في الإدارة الحديثة)
- التقنيات المالية والمصرفية (تخصص جديد يلبي احتياجات القطاع المصرفي)
- تقنيات السياحة والفندقة (يشمل الإرشاد السياحي وإدارة الفنادق)

○ التخصصات الطبية

- تقنيات صحة المجتمع (يهتم بالصحة العامة والتوعية الصحية)
- تقنيات المختبرات الطبية (تخصص حديث يوفر مهارات في التحاليل الطبية)

• **التكلفة والاجور الدراسية:** تؤثر اجور الخدمات الدراسية على قرار الطلاب في اختيار المؤسسة التعليمية المناسبة لإكمال تحصيله الدراسي، اذ تعد التكلفة والرسوم الدراسية في المعهد التقني كربلاء عاملاً مهماً في المنافسة مع المؤسسات التعليمية الأخرى، ويلاحظ ان المعهد يعرض نظام تعليمي يوفر خيارات متعددة للطلاب منها: التعليم الحكومي الصباحي وهو تعليم مجاني يعتمد القبول المركزي لمختلف الاقسام العلمية، والتعليم الحكومي الخاص الصباحي (الموازي) الذي يتطلب دفع رسوم دراسية سنوية وهي تختلف من قسم الى اخر بالإضافة الى التعليم في الدراسة المسائية والذي يكون مقابل اجور دراسية ويذكر ان هذه الاجور قابلة للتخفيض بين فترة واخرى تبعاً لقرارات وزارية او مراعاةً للحالات الانسانية والاجتماعية لبعض الطلبة وهذا يمثل قوة جذب تشكل حافز عالي للمتقدمين.

• **التوظيف بعد التخرج:** ان المؤسسات التي توفر فرص عمل أفضل لخريجها تتمتع بميزة تنافسية قوية، اذ يحرص المعهد التقني كربلاء على تعزيز فرص التوظيف لخريجيه من خلال مجموعة من المبادرات والشراكات مع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص كما توفر وحدة التأهيل والتوظيف في المعهد برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى إعداد الطلاب لسوق العمل، بالإضافة إلى إقامة معارض الوظائف التي تجمع بين الخريجين وأصحاب العمل المحتملين.

ويتضح مما سبق ان المعهد التقني كربلاء يتمتع بميزة تنافسية قوية يتم من خلالها توفير فرص عمل متنوعة لخريجيه مما يجعله خياراً جذاباً للطلبة الذين يسعون للحصول على تعليم تقني يضمن لهم مستقبلاً مهنيًا واعدًا.

2.3. تحليل الفرص والمخاطر المالية المستقبلية

يواجه المعهد التقني كربلاء مجموعة من الفرص والتحديات ذات الطابع المالي، الأمر الذي يستدعي إجراء تحليل دقيق لتلك المتغيرات، ويتطلب ذلك الوقوف عند العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمعهد، وتحديد مصادر التهديدات والمخاطر، إلى جانب فرص التطوير والنمو، وذلك من أجل تعزيز الاستدامة وضمان استمرارية التقدم، ويتحقق ذلك من خلال المحاور التالية:



أولاً: تحليل المخاطر المالية (التحديات المستقبلية)

ان تحليل التحديات المالية للمعهد يساعد في فهم العقبات التي تواجه هذه المؤسسة التعليمية وبالتالي يمكن اقتراح حلول مناسبة لتعزيز فرص الاستقرار المالي ومن بين هذه التحديات :

1. تراجع نسب التمويل المركزي وتخصيصات الموازنة المالية، اذ ان اعتماد المعهد بشكل كبير على التمويل الذاتي يؤدي إلى نقص في الموارد اللازمة للتطوير والتوسع وعلى وجه الخصوص انشاء مباني جديدة وتوسعة المباني القائمة وصيانتها والتي قد لا يتيح صرفها من موارد التمويل الذاتي.
2. تراجع إيرادات التمويل الذاتي نتيجة لانخفاض مستوى إيرادات النشاط الجاري، والذي يعود أساساً إلى تدني أعداد الطلبة بشكل عام، وقد انعكس هذا الانخفاض سلباً على موارد الخدمات المقدمة، مثل إصدار الشهادات والوثائق، ورسوم التسجيل والاستمرارية، وبناءً عليه، تراجع إيراد استثمار الموجودات والمنافع التابعة للمعهد بسبب انخفاض تقديرات بدل ايجارها السنوي.
3. انخفاض إيراد البرامج الريعية المدفوعة مثل الدورات التدريبية والاستشارات البحثية وتوقف اغلبها او اقامتها في مركز الجامعة والتي كانت توفر مصدراً إضافياً للإيرادات.
4. محدودية الشراكات الصناعية والتجارية التي يمكن أن تساهم في تمويل المشاريع البحثية والتعليمية اذ يعاني المعهد من قلة التعاون مع جهات خارجية مثل الشركات والمصانع أو المؤسسات التجارية، والتي عادةً ما تلعب دوراً مهماً في دعم الأنشطة الأكاديمية والمشاريع البحثية من خلال التمويل، أو التبرع، أو تبني نتائج الأبحاث وتطبيقها عملياً، وهذا القصور قد يؤدي إلى ضعف في تنوع مصادر التمويل، ويجعل المؤسسة أكثر اعتماداً على الموارد الحكومية، مما يحد من قدرتها على تنفيذ مشاريع تطويرية، أو تحسين البنية التحتية، أو جذب كوادر بحثية متميزة.
5. انخفاض التركيز على استراتيجيات ترشيد الإنفاق وتحقيق كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة وتعني قد يكون هناك تراجعاً في الاهتمام بتطبيق التدابير التي تهدف إلى تقليل الإنفاق غير الضروري وتعظيم الاستفادة من الموارد المالية المتاحة، وهذا قد يؤدي إلى عدم استخدام الاموال بالشكل الأمثل لتحقيق أفضل النتائج، فعندما تكون هنالك سياسات قوية لترشيد الإنفاق، يتم تحديد الأولويات المالية بدقة، واستخدام التمويل بشكل فعال لتحقيق أهداف محددة.
6. صعوبة تخصيص الموارد المالية بشكل يوازن بين احتياجات البحث والتطوير والبنى التحتية، والأنشطة الأكاديمية الأخرى، وتعد مسألة تحقيق التوازن في تخصيص الموارد المالية بين احتياجات البحث والتطوير، ومتطلبات البنية التحتية وسائر الأنشطة الأكاديمية تحدياً جوهرياً أمام المعهد، ويقع عبء هذا التحدي على عاتق الإدارة المالية ومجلس إدارة حسابات التمويل الذاتي، إذ يتعين عليهم وضع أولويات استراتيجية تراعي تنمية مختلف الجوانب دون الإخلال بأي منها .
7. انخفاض تشجيع الباحثين وضعف الدعم الموجه للمشاريع البحثية والابتكارية اذ يُلاحظ تدني في مستوى التحفيز الموجه للباحثين، إلى جانب محدودية الدعم المخصص للمشاريع البحثية والابتكارية، مقارنةً بما تقدمه مؤسسات أكاديمية أخرى، وهذا التفاوت قد يُضعف من القدرة التنافسية للمعهد في مجالات البحث والتطوير، ويحد من فرص الابتكار والإنتاج المعرفي.
8. التنافس العالي في استقطاب الطلبة بين المعاهد التقنية والمؤسسات التعليمية الأخرى، تُواجه المعاهد التقنية تحدياً متزايداً في جذب الطلبة، نتيجة التنافس الحاد مع المؤسسات التعليمية الأخرى، سواءً على مستوى البرامج الدراسية أو جودة الخدمات المقدمة، هذا التنافس قد يؤدي إلى تراجع في أعداد المتقدمين للتسجيل، مما ينعكس سلباً على الإيرادات والأنشطة الأكاديمية التي تعتمد على كثافة الطلبة.



9. الحاجة إلى تطوير برامج أكاديمية حديثة تتناسب مع متطلبات سوق العمل، إذ تزايدت الحاجة إلى تصميم وتطوير برامج أكاديمية حديثة تواكب متطلبات سوق العمل المتجددة، بما يسهم في جذب شرائح أوسع من المتقدمين، ويُعدّ اعتماد مسارات تعليمية متقدمة مثل مسار بولونيا ونظام البوليتكنك، خطوة مهمة نحو تعزيز المرونة الأكاديمية، والارتباط الوثيق بالتطبيقات العملية، ورفع كفاءة الخريجين بما يتناسب مع توقعات أصحاب المصالح.

10. انخفاض اتباع استراتيجيات استثمارية واضحة واعداد خطط مالية طويلة الأمد تستند إلى الاستثمار في البحث والتطوير وتنويع مصادر التمويل، ان ضعف في تبني استراتيجيات استثمارية واضحة، إلى جانب غياب خطط مالية طويلة الأمد تركز على استثمار فعال في مجالات البحث والتطوير، وتنويع مصادر التمويل، يؤدي الى قصور قدرة المعهد على تحقيق نمو مستدام، ويحدّ من جاهزيته لمواكبة المتغيرات المالية والتكنولوجية في البيئة التعليمية والبحثية.

ثانياً. تأثير المخاطر المحتملة على مستقبل المعهد.

ما لم يتم التعامل مع التحديات المالية بشكل فعال، فقد تترتب على ذلك مجموعة من العواقب التي قد تُهدد مستقبل المعهد واستدامته، ومن أبرزها:

1. تراجع جودة التعليم والتدريب بسبب ضعف التمويل والذي قد يؤدي إلى نقص في تحديث المناهج الدراسية والمعدات التقنية الضرورية لمختبرات والبرامج التدريبية الأخرى.
2. انخفاض القدرة على استقطاب الكفاءات الأكاديمية المتميزة وانتقال بعضها بسبب انخفاض الحوافز.
3. تقليل فرص البحث والابتكار إذ ان ضعف الدعم للبحث والتطوير قد يؤدي إلى تراجع التصنيف الأكاديمي للمعهد والجامعة وفق المعايير الدولية والوطنية مقارنةً بالمؤسسات التعليمية المنافسة.
4. انخفاض القدرة التنافسية للمعهد بسبب عدم تطوير برامج أكاديمية حديثة تتناسب مع احتياجات السوق قد يؤدي إلى انخفاض أعداد الطلاب المتقدمين للتسجيل في مختلف الأقسام العلمية.
5. نقص الشراكات الصناعية والأكاديمية قد يقلل من فرص التدريب العملي والتوظيف للخريجين وتعني أن عدم وجود تعاون قوي بين المعهد والمؤسسات الصناعية والأكاديمية يمكن أن يؤثر سلباً على فرص التدريب العملي والتوظيف للطلاب بعد التخرج، فالشراكات مع الشركات والمراكز البحثية تلعب دوراً رئيسياً في تزويد الطلاب بالتجربة العملية المطلوبة لسوق العمل، وعند غياب هذه الشراكات، قد تحدث بعض المشكلات
6. مخاطر إغلاق بعض التخصصات أو تقليص الأنشطة إذ ان قلة التمويل قد تجبر الإدارة على إغلاق أو تقليل عدد التخصصات للأقسام العلمية المتاحة للدراسة الصباحية او المسائية .
7. تقليل الأنشطة اللاصفية والمشاريع الريادية التي تساعد في تعزيز مهارات الطلاب هذا يعني أن تقليل الأنشطة اللاصفية والمشاريع الريادية قد يكون له تأثير سلبي على مهارات الطلاب وتجربتهم التعليمية. الأنشطة اللاصفية، مثل التجمعات الطلابية، ورش العمل، المشاريع الريادية، والمسابقات، تساهم في تطوير مهارات مثل القيادة، التفكير النقدي، والتعاون، مما يجعل المعهد أكثر جذباً للطلاب..
8. ضعف العلاقة مع المجتمع المحلي والشركاء المحتملين في البيئة الخارجية المحيطة للمعهد ويعني ذلك وجود تحديات في التفاعل والتواصل بين المعهد من جهة، والمجتمع المحلي والشركاء الخارجيين المحتملين من جهة أخرى يؤدي الى ضعف التعاون، قلة الفعاليات المشتركة، نقص الدعم المجتمعي، أو عدم تحقيق استفادة متبادلة من الموارد والخبرات.
9. قلة الفعاليات والمؤتمرات البحثية قد تؤثر على سمعة المعهد في الأوساط الأكاديمية والصناعية فالمؤتمرات البحثية والفعاليات العلمية توفر فرصاً للتواصل وتبادل الأفكار، وتعزز من مكانة المؤسسة



بين الباحثين والخبراء. عندما يكون هناك نقص في هذه الأنشطة، قد ينتج عن ذلك تأثير كبير للسمعة الأكاديمية

ثالثاً : تحليل الفرص المالية

1. **الدعم الحكومي لتخصيصات الموازنة:** ان إمكانية زيادة التمويل الحكومي لمؤسسات التعليم التقني ومنها المعهد التقني في كربلاء عبر زيادة بنود التخصيصات المالية لحساب الموازنة، يمكن ان يمثل تمكين المعهد مالياً وزيادة قوه المنافسة، ولتحقيق ذلك يمكن اتباع عدة استراتيجيات، منها تقديم تقارير موثقة للجهات العليا توضح مدى أهمية زيادة التخصيصات لبنود الموازنة بشكل يبرز الحاجة إلى تمويل إضافي لتغطية المصاريف الضرورية للعملية التعليمية كتمويل حساب تعضيد البحوث لتنشيط البحث العلمي مثلاً، كما يمكن التواصل مع الجهات المعنية والتنسيق بين الوزارات المختصة مثل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة المالية لإيصال طلبات الاحتياجات الكبيرة فيما يخص انشاء بنايات وبنى تحتية جديدة في المعهد، بالإضافة لذلك يمكن تنظيم فعاليات تجمع الأكاديميين والمسؤولين الحكوميين في الجامعة لتوضيح أهمية زيادة تخصيصات الموازنة وتأثيرها على جودة التعليم، او من خلال تقديم مقترحات تشريعية والتواصل مع أعضاء البرلمان لحثهم على تبني مشاريع قوانين لتعديل بعض التشريعات الخاصة ببنود ومحددات الصرف على انواع مختلفة من الإيراد على سبيل المثال إيرادات الدراسة المسائية لفسح المجال لشراء واقتناء الموجود الثابت.
2. **الشراكات مع القطاع الخاص:** ان المعهد التقني في كربلاء لديه إمكانيات كبيرة للاستفادة من الشراكات مع القطاع الخاص لتعزيز الفرص المالية ودعم برامج الأكاديمية والتدريبية، يمكن تحقيق ذلك من خلال عدة استراتيجيات، كالتعاون مع الشركات المحلية والاجنبية لتوفير برامج تدريبية مهنية للطلاب خلال فترة التدريب الصيفي مما يعزز فرص التوظيف بعد التخرج، وإقامة مشاريع مشتركة في مجالات التكنولوجيا، والمحاسبة، والطاقة المتجددة مما يساهم في تطوير المهارات العملية للطلاب، وتقديم خدمات استشارية للشركات في مجالات التحليل المالي وإعداد الموازنات لتنشيط إيرادات المكتب الاستشاري، وكذلك يمكن استثمار الأراضي الزراعية وتضمين المحاصيل والنخيل واستثمار الأراضي البيضاء القابلة للزراعة ضمن مشاريع التنمية المستدامة مما يوفر مصدر دخل إضافي للمعهد.
3. **الاستثمارات في البحث والتطوير:** لتعزيز الفرص المالية في هذا المجال يتطلب استراتيجيات متكاملة تجمع بين الاستثمار، وتنويع مصادر الدخل، وبناء شراكات قوية، وتمثل بعض الاستراتيجيات الفعالة في الاستثمار في البحث والتطوير من خلال إقامة مراكز بحثية متخصصة، اذ يمكن للمعهد إنشاء مراكز بحثية تركز على التكنولوجيا، الهندسة، أو العلوم التطبيقية، جاذباً للتمويل الحكومي او دعماً من الشركات، كما يمكن تطوير براءات الاختراع وتشجيع الباحثين والطلاب على تطوير مشاريع وأفكار قابلة للتطبيق تجارياً، ثم تسجيلها كبراءات اختراع يمكن بيعها أو استخدامها في شركات صناعية، وكذلك تقديم استشارات بحثية من خدمات البحث والتطوير للشركات المحلية، وكذلك يمكن انشاء حاضنات أعمال تقنية لدعم ريادة الأعمال عبر توافر الموارد والخبرات للمشاريع الناشئة، مما يفتح مجالاً لزيادة العوائد المالية للمعهد، كذلك تأجير بعض المرافق الحيوية باستخدام البنى التحتية لتنظيم فعاليات معينة، مؤتمرات، أو معارض، ساحات كرة القدم والملاعب الخماسية، مما يحقق إيرادات إضافية.



رابعاً: المعالجات المقترحة للمخاطر المالية

1. تعزيز التمويل المركزي وتوسيع مصادر الدعم الحكومي لمعالجة تراجع التمويل المركزي عبر القيام ب:
 - السعي نحو إدراج المعهد ضمن مبادرات التمويل المخصصة للمؤسسات التعليمية عبر إعداد ملفات متكاملة ودراسات جدوى لمشاريع تطوير البنية التحتية وتقديمها للجهات ذات العلاقة لتأمين تمويلها مركزياً وإدراجها في خطط الوزارة لتمويل المشاريع الكبرى.
 - التفاوض مع الجهات المانحة المحلية أو الدولية للحصول على دعم مالي مخصص للبناء والتوسعة.
 - إنشاء وحدات استثمارية تابعة للمعهد وتطوير الأصول القائمة لتعزيز عوائدها.
2. تنشيط مصادر التمويل الذاتي لمعالجة تراجع التمويل الذاتي بسبب انخفاض أعداد الطلبة.
 - إطلاق حملات تسويقية وتعريفية واسعة عبر مختلف الوسائل للتخصصات المميزة في المعهد.
 - إطلاق برامج دراسية مرنة لجذب شرائح جديدة مثل التعليم الحكومي الخاص الموازي والتعليم المسائي.
 - تطوير المنظومة الإدارية والخدمية لزيادة الإيرادات الناتجة عن رسوم التسجيل والخدمات.
3. إعادة تفعيل البرامج المدفوعة والمراكز التدريبية لمعالجة انخفاض إيرادات البرامج التدريبية.
 - إعادة تصميم برامج التدريب موجهة للقطاعين العام والخاص تتناسب مع احتياجات السوق الحالي.
 - عقد شراكات مع القطاع الخاص لإقامة الدورات داخل المعهد مقابل مشاركة في الأرباح.
 - إنشاء وحدة للابتكار والاستشارات تسوق خدماتها للجهات الحكومية والخاصة لتوسيع قاعدة المستفيدين عبر تسويق هذه البرامج إلكترونياً.
4. بناء شراكات استراتيجية مع القطاع الصناعي والتجاري لمعالجة محدوديتها.
 - تشكيل لجنة مختصة بالتواصل مع القطاع الصناعي والتجاري لعقد شراكات استراتيجية
 - ربط مشاريع الطلبة والبحوث باحتياجات الشركات المحلية لضمان الجدوى والتطبيق وتشجيع تبني نتائج البحوث من قبل الشركات مع منحها حوافز رمزية.
 - تنظيم معارض سنوية تعرض نتائج الأبحاث والمبادرات لجذب الجهات الداعمة.
5. ترسيخ ثقافة ترشيد الإنفاق ورفع كفاءة استخدام الموارد لمعالجة ضعف ترشيد الإنفاق.
 - تحديث سياسات الإنفاق وفق مبدأ الأولويات والنتائج المتوقعة
 - تطوير آليات لمراقبة الأداء المالي وتقييم فعالية الإنفاق بانتظام
 - اعتماد موازنات معيارية تستند إلى أولويات استراتيجية
 - اعتماد أنظمة رقمية لمراقبة الصرف وتحليل الأداء المالي بشكل دوري
 - استخدام أنظمة إلكترونية لإدارة الموارد وتوزيعها بكفاءة.
6. تطبيق معايير التمويل المتوازن لمعالجة صعوبة موازنة الموارد المالية.
 - تشكيل لجنة متخصصة تضم ممثلين عن الأنشطة المختلفة لضمان العدالة في التوزيع
 - تطبيق مبدأ "الموازنة على أساس الأداء" الذي يربط التمويل بمخرجات محددة
 - إجراء مراجعة دورية لأولويات التمويل وفق المتغيرات السنوية لتعديلها حسب المتغيرات.
 - تخصيص موازنات تشغيلية مرنة لكل نشاط (بحث، بنى تحتية، أكاديمي) بناء على الاحتياجات الفعلية.
7. تحفيز البحث العلمي والابتكار المؤسسي لمعالجة ضعف تحفيز الباحثين والمشاريع الابتكارية.
 - تخصيص جوائز سنوية للتميز البحثي والابتكار الداخلي
 - إعفاء الباحثين من بعض الأعباء التدريسية لتفرغهم للمشاريع البحثية
 - تقديم دعم لوجستي وتدريب في كتابة المقترحات البحثية والتمويل الخارجي.
 - تقديم حوافز سنوية للبحوث التطبيقية المتميزة.



- 8. رفع تنافسية المعهد في استقطاب الطلبة لمعالجة التنافس في استقطاب الطلبة**
- تطوير هوية تسويقية جذابة مميزة للمعهد تستند إلى الجودة والمرونة تبرز تميز التخصصات الموجودة
 - تعزيز التواجد الرقمي عبر منصات التواصل والإعلانات الذكية
 - تقديم منح جزئية أو برامج مساعدة مالية لجذب الطلبة المتفوقين أو محدودي الدخل
 - منح امتيازات للطلبة المتفوقين أو ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 9. تحديث البرامج الأكاديمية وفق متطلبات سوق العمل لمعالجة الحاجة إلى تطوير برامج أكاديمية حديثة**
- إنشاء وحدة أو لجنة لتطوير المناهج ترتبط مباشرة بمتطلبات سوق العمل
 - إشراك خبراء صناعيين في تصميم البرامج الدراسية لضمان ملاءمتها
 - تنفيذ تجارب ريادية في تطبيق نظام بولونيا أو البوليتكنك ضمن أقسام محددة كنموذج أولي.
 - اعتماد نظام بولونيا أو البوليتكنك بشكل تدريجي مع إعادة هيكلة المناهج.
 - تأسيس لجنة مشتركة من الأكاديميين والممارسين المهنيين لتحديث البرامج سنوياً.
- 10. صياغة استراتيجية استثمارية وخطط تمويل طويلة الأمد لمعالجة ضعف الاستراتيجيات الاستثمارية والتخطيط المالي من خلال:**
- إعداد خارطة طريق استثمارية تمتد لخمس أعوام تركز على تنمية الإيرادات وتنويعها
 - تأسيس لجنة استشارية مالية تضم خبراء من السوق لمراجعة وتوجيه الخطط الاستثمارية
 - تبني نماذج تمويل مبتكرة مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص لدعم البحث والتطوير.
 - وضع رؤية استثمارية متعددة المسارات تشمل الأصول العقارية، والخدمات، والمشاريع.
 - إشراك خبراء ماليين في إعداد الخطط وإدارتها ومراقبتها لضمان الاستدامة.
- ** وسيتم مراجعة تلك المقترحات والحلول وما تم تنفيذه من جوانب الخطة المالية في الاجتماع التقييمي للجنة اعداد الخطة المالية المزمع عقده نهاية عام 2024.**

3. تحديد الأهداف الاستراتيجية

- يهدف المعهد التقني كربلاء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تشمل عدة مجالات، منها:
- 1. التعليم التقني:** إعداد كوادر تقنية وسطى بمستويات تأهيل عالية قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة واستيعاب الموارد البشرية الراكبة في التعليم التقني وتوفير برامج تلبي احتياجات سوق العمل وتحقيق الاعتماد الأكاديمي لبرامج المعهد وطنياً ودولياً واستخدام وسائل التعليم الحديثة وتعزيز التواصل الفعال بين الطلبة والجامعة
 - 2. البحث العلمي:** التعاون مع المؤسسات العلمية لتبادل الخبرات وتحقيق الأهداف المشتركة، ودعم البحث العلمي وتقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز البحوث ورعاية المبدعين وربط نتائج البحوث بخطط التنمية المستدامة وإيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية
 - 3. خدمة المجتمع:** تقييم مستمر للتخصصات العلمية واستحداث أقسام جديدة تلبي احتياجات سوق العمل تعزيز المسؤولية الاجتماعية والمشاركة في الفعاليات المجتمعية، وتقديم برامج التعليم والتدريب المستمر لكافة المؤسسات وشرائح المجتمع
 - 4. التعاون مع الجامعات والمؤسسات العلمية:** دعم التعاون مع الجامعات العالمية في البحث العلمي والتبادل الثقافي وبناء علاقات استراتيجية مع المؤسسات العلمية لتطوير البرامج التعليمية والبحثية إقامة ندوات ومؤتمرات علمية لنشر المعرفة ونقل التكنولوجيا.



3.1. تحديد الأهداف الرئيسية المستقبلية للمعهد (الجودة، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التوسع).

- يسعى المعهد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تتماشى مع رؤيته المستقبلية، وذلك من خلال التركيز على ثلاثة محاور رئيسية: **التوسع، الجودة، والبحث العلمي**. تتضمن هذه الأهداف ما يلي:
1. **تطوير التعليم التقني وتعزيز جودته** يحرص المعهد على تحديث المناهج الدراسية بشكل مستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، مع تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في التعليم والتدريب. كما يسعى إلى توفير بيئة تعليمية متقدمة تدعم الابتكار والإبداع، مما يضمن إعداد كوادر مؤهلة لمتطلبات سوق العمل المتغيرة.
 2. **البحث العلمي والتطوير** يدعم المعهد المشاريع البحثية التي تساهم في إيجاد حلول للتحديات التقنية والصناعية، ويعزز التعاون مع المؤسسات البحثية والجامعات العالمية للاستفادة من الخبرات المتقدمة. كما يشجع الابتكار وريادة الأعمال بين الطلبة والخريجين، من خلال توفير الموارد اللازمة لإطلاق مشاريعهم البحثية والتطبيقية.
 3. **تعزيز خدمة المجتمع وسوق العمل** يولي المعهد اهتمامًا كبيرًا لتوفير برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات سوق العمل، مع العمل على بناء شراكات استراتيجية مع الشركات والمؤسسات المختلفة لضمان توفير فرص تدريب وتوظيف للخريجين. كما يساهم في دعم المشاريع التنموية والمبادرات المجتمعية التي تعزز التكامل بين التعليم الأكاديمي ومتطلبات المجتمع.
 4. **التوسع في التخصصات الأكاديمية** يسعى المعهد إلى استحداث أقسام وبرامج أكاديمية جديدة تتماشى مع متطلبات السوق المحلي والدولي، مما يساهم في تلبية احتياجات القطاعات المختلفة. كما يحرص على تحسين جودة التعليم من خلال الحصول على الاعتمادات الأكاديمية الدولية، بما يضمن تقديم برامج تعليمية متوافقة مع المعايير العالمية.
- من خلال التركيز على هذه الأهداف، يسعى المعهد إلى تحقيق نهضة تعليمية وتقنية شاملة، تساهم في إعداد جيل قادر على الابتكار والمنافسة في سوق العمل المحلي والعالمية.

3.2. ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف المالية

- لربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف المالية، يمكن اتباع نهج شامل يضمن تحقيق التوازن بين الجودة الأكاديمية والاستدامة المالية، من خلال الآتي:
1. **مواءمة الميزانية مع الأهداف الاستراتيجية**: يجب أن تعكس الميزانية السنوية وطلبات التخصيص المالي أولويات المعهد، مثل تحسين جودة التعليم، تطوير البنية التحتية، وتعزيز البحث العلمي.
 2. **تعزيز الإيرادات من خلال البرامج الأكاديمية**: يمكن تقديم برامج تدريبية ودورات تعليمية مدفوعة تلبي احتياجات السوق، مما يساهم في زيادة الإيرادات.
 3. **الشراكات مع القطاع الخاص**: التعاون مع الشركات المحلية والدولية لتمويل مشاريع بحثية أو توفير فرص تدريبية للطلاب يمكن أن يدعم الأهداف المالية للمعهد.
 4. **تحسين كفاءة الإنفاق**: مراجعة التكاليف التشغيلية وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتقليل النفقات دون التأثير على جودة التعليم.
 5. **استثمار الموارد المتاحة**: استغلال المختبرات والمرافق لتقديم خدمات استشارية أو بحثية للجهات الخارجية، مما يحقق دخلاً إضافياً.



4. مرحلة التخطيط والتخصيص المالي

4.1. تقدير الإيرادات المتوقعة من مصادر مختلفة

لتقدير الإيرادات المتوقعة من مصادر مختلفة ، يمكن اتباع عدة خطوات منهجية:

1. تحليل البيانات التاريخية للإيرادات: بالنظر إلى الجدول رقم (3) الذي يعرض الإيرادات من عام 2020 حتى عام 2023 ، يمكننا استخلاص تحليل شامل يوضح الأداء المالي والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة والتي تمكننا من وضع التقديرات المالية لعامي 2024 و 2025 و 2026 و 2027، فمن خلال التحليل السابق، يتضح ان إيراد النشاط الخدمي شهد نمواً كبيراً من 14.9 مليون في 2020 إلى ذروة بلغت 74.7 مليون في 2023، وقد تم تقدير ذلك الارتفاع بانخفاض طفيف الى 81.9 في 2023 وإلى 76.7 مليون في عام 2025 مع ارتفاع بسيط وإلى عام 2027، ويعزى سبب ذلك الى توقع انخفاض اعداد الطلبة المسجلين وبالتالي انخفاض إيراد الخدمات التعليمية بالإضافة الى قرارات التخفيض الوزارية وشمول اعداد كبيرة من الطلبة بنسب تخفيض عالية قد تصل الى 50% من الاجور السنوية، وهذا ما يتضح من انخفاض تقديرات كل من إيراد الوثائق والاستمرارية ومساهمة الطلبة في الصيانة واستثمار الموجودات. اما إيراد التعليم الحكومي الخاص (الموازي) والتي قد تبلغ (61) مليون لعام 2024 ومبلغ (75) مليون لعام 2025 ويستمر حتى عام 2027 ويعود سبب ذلك الى تطبيق قرار التعديل الرابع لقانون صندوق التعليم العالي والذي خصص نسبة 70% من إيراد التعليم الحكومي الخاص (الموازي) الى المعهد. كما يلاحظ ان إيراد الدراسة المسائية والتي قدرت بمبلغ (850) مليون لعام 2024 ومبلغ (950) مليون لعام 2025 اذ يأتي ذلك انعكاساً الى افتتاح الدراسة المسائية لقسم المختبرات الطبية، ويبين الجدول الإيرادات التحويلية والتي من المتوقع ان ترد من الجامعة بمبلغ (55) مليون دينار لدعم لمشاريع الكبيرة يتضح من ذلك ان النمو بين 2020 و 2023 كان استثنائياً (أكثر من 5 أضعاف)، مما قد يشير إلى توسع كبير في النشاط أو تحسينات تشغيلية، وان التقديرات لعامي 2024 و 2025 و 2026 و 2027، تشير إلى استقرار نسبي أو بداية تراجع بسيط، مما يستدعي مراجعة استراتيجية النمو وتعزيز أهمية تنويع مصادر الدخل مستقبلاً لتقليل المخاطر التشغيلية، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (3) تقديرات الإيرادات المتوقعة للأعوام 2027-2024

الموارد	2020	2021	2022	2023	تقدير 2024	تقدير 2025	تقدير 2026	تقدير 2027
إيراد النشاط الخدمي	14995760	22162750	60618474	66785046	81965000	93300000	104750000	116200000
إيراد وثائق	1325660	1632267	2621619	2298000	2500000	1750000	2500000	3250000
إيراد تأييد استمرارية	152600	173810	149695	302000	300000	200000	275000	350000
مساهمة الطلبة في الصيانة	717500	1764035	991445	1037000	550000	350000	425000	500000
إيراد التعليم الموازي	20845000	30675000	45650000	50359996	61615000	75000000	78050000	81100000
إيراد استثمار موجودات	0	2212638	11205715	12788050	17000000	16000000	23500000	31000000
إيراد الدراسة المسائية	12800000	16380000	45618000	873543490	850000000	950000000	970500000	991000000
إيرادات تحويلية	6850000	95000000	100320000	66533000	73000000	55000000	55750000	56500000
إيرادات أخرى	9359171	1320827	20196276	12407709	9000000	5000000	5750000	6500000
مجموع الإيرادات	31204931	118483577	226752750	1019269245	1013965000	1103300000	1136750000	1170200000

المصدر : من اعداد اللجنة بالاعتماد على القوائم المالية وموازن المراجعة لصندوق التعليم العالي.

2. العوامل المؤثرة على تقدير الموارد: لعل من ابرز تلك العوامل هو انخفاض اعداد الطلاب المسجلين، وحجم التمويل الحكومي، ومستوى الأنشطة الاستشارية، مالم تكن هناك معالجات حقيقية لانخفاض اعداد الطلبة المتقدمين للمعاهد التقنية في السنوات القادمة وذلك من خلال عدة محاور ومقترحات منها:



- ✓ اشتراط وجود ساعات تدريب عملي للخريجين المتقدمين على الوظائف لتحفيز الطلبة على الإقبال نحو التعليم التقني.
 - ✓ التوجه نحو نظام التعليم البوليتكنك واعتماد نهج تعليمي يركز على التطبيق العملي والمهارات التقنية إلى جنب المعرفة النظرية.
 - ✓ استقرار قرارات التخفيض للأجور الدراسية الى حد مناسب يساعد في رسم خطة مالية مستقرة.
 - ✓ اعادة تنشيط عمل المكاتب الاستشارية والاستفادة من الخبرات والمؤهلات العلمية الاكاديمية للأساتذة في العديد من التخصصات.
- هذه المعالجات لا تساهم فقط في تعزيز الإقبال على التعليم التقني، بل تُعد ضرورية لضمان استدامة الإيرادات وتحقيق التوازن المالي في ظل التحديات المتوقعة. كما أن تفعيل الأنشطة الاستشارية وتوسيع قاعدة التمويل الذاتي من خلال الخدمات الأكاديمية والمهنية يمكن أن يشكل رافداً مهماً لدعم الموارد المالية للمعهد.

4.2. تقديرات المصروفات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية:

لتحديد المصروفات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمعهد، من خلال تتبع البيانات المالية للجدول رقم (4) **تقديرات المصروفات المتوقعة للأعوام 2024-2027** والتي يمكن تقسيمها إلى عدة فئات رئيسية او مجموعات وظيفية تتضمن البيانات المفصلة واستخراج الاتجاهات البارزة وكالاتي :

1. **الموجودات الثابتة** : ويلاحظ تقلبات حادة وارتفاع كبير اذ شهد في 2021 توسعاً استثنائياً في الإنفاق الرأسمالي خاصة في وسائل النقل والحاسبات، ثم انخفاض تدريجي حتى 2023، ويعود سبب ذلك الى انخفاض الموارد التي من الممكن تخصيصها لشراء الموجود الثابت، اذ يتم التمويل على ايراد النشاط الخدمي وايراد التعليم الموازي كون ايراد الدراسة المسائية لا يسمح بتخصيص أي مبالغ على شراء الموجودات بحسب تعليمات الدراسة المسائية، وهذا ما يبرر انخفاض التقديرات لعامي 2023 والى 2027.

2. **الرواتب والاجور النقدية**: وتشمل حساب الرواتب والاجور النقدية واجور المحاضرات ويلاحظ انخفاض حاد في 2022، ثم عودة تدريجية للنمو وذلك بسبب عودة دمج حساب الدراسة المسائية مع حسابات صندوق التعليم العالي بعد ان كان حساب منفصل وهذا انعكس ايضا على التقديرات الكبيرة في 2024 والى 2027 ، اما المكافآت التشجيعية فهي مستقرة نسبياً، لكنها لا تمثل نسبة كبيرة من إجمالي المصاريف.

3. **المستلزمات السلعية والخدمية**: تغطي تكاليف المواد مثل الوقود والزيوت والقرطاسية والتي يلاحظ انخفاضها في 2022، ثم نمو تدريجي انعكس على تقديراتها حتى 2027 ، اذ تشير التقديرات إلى استقرار نسبي في السنوات القادمة مما يعكس ضبطاً في الإنفاق المالي، كما يلاحظ تكاليف الصيانة بمختلف انواعها كصيانة الآلات والمعدات ووسائل النقل والخدمات الاخرى، اذ يعد عام 2021 عامًا استثنائياً في الإنفاق على الصيانة ربما نتيجة حملة شاملة أو معالجة تراكمات سابقة، وإدارة المرافق مثل الكهرباء والمياه والتي قد يعكس ظهورها انتقالاً من تمويل مركزي إلى تمويل ذاتي مما يشير إلى تغيير في آلية التمويل أو التخصيص، وكذلك الاشتراك بشبكة الإنترنت وتكاليف تحديث المختبرات وتطوير المناهج الدراسية والمستلزمات السلعية والتجهيزات التقنية الاخرى.

4. **مصروفات النقل والايفاء والاتصالات** : هذه البنود تعكس النشاط الخارجي للمؤسسة، وقد ترتبط بالتعاون الدولي أو التدريب، ويلاحظ من الجدول ان مصاريف النقل والايفاء مرتفع في 2021-2022، ثم انخفاض، ثم عودة للنمو في التقديرات لعامي 2024 والى 2027. اما مصاريف الاتصالات العامة فهي في نمو تدريجي، مما يعكس توسعاً في البنية الرقمية أو الخدمات الالكترونية للمعهد.



5. مصروفات تدريب وتأهيل: وهذا مؤشر إيجابي على الاستثمار في رأس المال البشري، تغطي تكاليف الاتفاقيات مع الجامعات الأخرى، برامج التبادل الأكاديمي، والتدريب المهني للطلاب في المواقع الحكومية والقطاع الخاص في مرحلة التدريب الصيفي، إذ يلاحظ قفزة كبيرة في عام 2023، ثم نمو مستمر في التقديرات لعام 2024 والى عام 2027. كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (4) تقديرات المصروفات المتوقعة للأعوام 2027-2024

اسم الحساب	2020	2021	2022	2023	تقدير 2024	تقدير 2025	تقدير 2026	تقدير 2027
الموجودات الثابتة	9815000	105188500	96730500	50116180	63550000	81700000	98040000	127452000
آلات ومعدات	0	0	27650000	0	2500000	5600000	6720000	8736000
وسائل نقل وانتقال	0	48493500	125000	0	1800000	1800000	2160000	2808000
اثاث واجهزة مكاتب	9815000	56695000	68955500	50116180	59250000	74300000	89160000	115908000
اثاث	7580000	6705000	10108500	28599680	28000000	30000000	36000000	46800000
اجهزة تكيف وتبريد	0	2220000	3360000	7400000	7000000	9000000	10800000	14040000
حاسبات الكترونية	0	30880000	45563500	7400000	9000000	15000000	18000000	23400000
الات حاسوبية وكاتبة استنساخ	2235000	0	4800000	0	8000000	12000000	14400000	18720000
ادوات واجهزة مكاتب	0	16890000	4094500	5375000	6000000	7000000	8400000	10920000
ستائر ومفروشات	0	0	1029000	1341500	1250000	1300000	1560000	2028000
الرواتب والاجور النقدية	194285702	351010500	22560000	220250000	664500000	863850000	1036620000	1347606000
الرواتب النقدية	97018976	154176000	11280000	116250000	332500000	432250000	518700000	674310000
اجور اعمال إضافية	69454000	167969500	0	92000000	315000000	409500000	491400000	638820000
مكافآت تشجيعية	27812726	28865000	11280000	12000000	17000000	22100000	26520000	34476000
المستلزمات السلعية	76999909	98817400	44510000	56665000	79537000	103398100	124077720	161301036
الوقود والزيوت	24323599	31553400	34300000	36244000	34517000	44872100	53846520	70000476
المتنوعات	44285560	53136000	0	10261000	19885000	25850500	31020600	40326780
الفرطاسية	4909750	11305500	6750000	4638000	17551000	22816300	27379560	35593428
الأدوات الاحتياطية	3481000	2822500	3405000	4897000	5250000	6825000	8190000	10647000
المياه والكهرباء	0	0	55000	625000	2334000	3034200	3641040	4733352
المستلزمات الخدمية	158799750	857813804	27470750	108558419	169750973	220676265	264811518	344254973
خدمات الصيانة	47973000	347513180	153201280	44279939	64791973	84229565	101075478	131398121
صيانة مشاغل ومنز هات و حدائق	1000000	748750	0	1050000	1766500	2296450	2755740	3582462
صيانة المباني والانشاءات	14437000	221639150	27076000	24631137	39714723	51629140	61954968	80541458
صيانة الآلات والمعدات	0	4455000	4705000	5049000	5821750	7568275	9081930	11806509
صيانة وسائل نقل وانتقال	1241000	2064000	2314000	2486886	5940000	7722000	9266400	12046320
صيانة اثاث واجهزة مكاتب	30320000	103606280	103856280	11062916	11549000	15013700	18016440	23421372
خدمات ابحاث واستشارات	975000	15000000	15250000	750000	800000	1040000	1248000	1622400
دعاية وطبع وضيافة	19367750	48026750	48776750	10091750	10000000	13000000	15600000	20280000
دعاية و اعلان	0	15000	265000	450000	150000	195000	234000	304200
نشر وطبع	10094750	17368250	17618250	2252500	11336000	14736800	17684160	22989408
الاحتفالات	9273000	30643500	30893500	7389250	10166000	13215800	15858960	20616648
نقل وايقاد واتصالات	10303750	31479148	32479148	13114730	16445000	21378500	25654200	33350460
نقل العاملين	2040000	1215000	1465000	1600000	1580000	2054000	2464800	3204240
نقل السلع والبيضائع	3341000	5190000	5440000	100000	200000	260000	312000	405600
السفر والايقاد	1412000	21298500	21548500	4145000	6430000	8359000	10030800	13040040
اتصالات عامة	3510750	3775648	4025648	7269730	8235000	10705500	12846600	16700580
مصروفات خدمية متنوعة	3510750	3775648	6130380	40322000	77714000	101028200	121233840	157603992
اشتركاك وانتماءات	0	0	1500000	1500000	1575000	2047500	2457000	3194100
أقساط التأمين	0	0	3550000	3550000	3550000	4615000	5538000	7199400
مكافآت لغير العاملين	2800000	100000	100000	1850000	175000	227500	273000	354900
خدمات مصرفية	195750	300250	294750	285000	601000	781300	937560	1218828
تدريب و تأهيل	515000	110750	230000	8500000	9835000	12785500	15342600	19945380
مصروفات خدمية اخرى	0	3264648	455630	24637000	61978000	80571400	96685680	125691384

المصدر : من اعداد اللجنة بالاعتماد على القوائم المالية وموازن المراجعة لصندوق التعليم العالي.



4.3. تخصيص الموارد المالية بشكل فعال بين الأقسام والوحدات المختلفة

- لتخصيص الموارد المالية بشكل فعال بين الأقسام والوحدات المختلفة، يمكن اتباع نهج استراتيجي يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية مع تحسين الكفاءة المالية وذلك من خلال بعض الخطوات المهمة:
1. **تحليل الاحتياجات والأولويات:** تحديد المتطلبات الأساسية للأقسام بناءً على الأهداف الاستراتيجية والمشاريع المستقبلية المرسومة في الخطة الاستراتيجية للمعهد عبر تقييم الأداء الحالي .
 2. **وضع ميزانية مرنة:** تخصيص الموارد بطريقة قابلة للتعديل وفقاً للمتغيرات المالية والاحتياجات الطارئة بالتعاون مع الجامعة في تمويل المشاريع الكبيرة.
 3. **استخدام تقنيات التحليل المالي:** الاعتماد البيانات والتقارير المالية لتحديد أفضل طريقة لتوزيع الموارد.
 4. **تعزيز التعاون بين الأقسام:** ضمان التنسيق بين الوحدات المختلفة لتجنب التكرار وتحقيق العدالة في الإنفاق وحرصاً أقصى استفادة من الموارد حسب الاحتياج.
 5. **مراقبة الأداء المالي:** تقييم استخدام الموارد بشكل دوري لضمان تحقيق الكفاءة المالية من خلال أنظمة رقابية دورية، وتحليل الإنفاق، وتقديم تقارير مالية تساعد في اتخاذ قرارات تصحيحية.

4.4. إنشاء ميزانية رأسمالية لتحديد احتياجات تمويل المشاريع الجديدة

ان إعداد الميزانية الرأسمالية لتمويل المشاريع الجديدة يعتبر خطوة أساسية لتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع المخططة، إذ ان الميزانية الرأسمالية هي خطة مالية تضعها المؤسسة لتخصيص الأموال للمشاريع ذات العوائد طويلة الأجل، مثل تطوير البنية التحتية أو توسيع المرافق التعليمية وتبدأ اول هذه الخطوات كالآتي:

1. **تحديد المشاريع المستقبلية:** حيث يتم اختيار المشاريع وفقاً للاحتياجات الاستراتيجية للمعهد، مثل تحسين البيئة التعليمية أو تعزيز البنية التحتية القائمة.
2. **تقدير التكاليف:** ويتم حساب التكلفة التخمينية لكل مشروع بناءً على الدراسات الهندسية والموصفات المطلوبة وتقوم الوحدات المسؤولة بذلك مثل وحدة الاعمار والمشاريع.
3. **تحليل الجدوى:** إذ يتم تقييم الجدوى الاقتصادية والفنية لكل مشروع لضمان تحقيق أقصى فائدة ممكنة.
4. **تحديد مصادر التمويل:** فقد تكون مصادر التمويل من الميزانية الحكومية، او من خلال ما تقدمه الجامعة من التمويل الذاتي، أو المساعدات والمنح عبر حساب الإيرادات التحويلية.
5. **إعداد الجدول الزمني للتنفيذ:** يتم وضع خطة زمنية لتنفيذ المشاريع بحيث تتناسب مع السنوات المالية المتاحة.

ويبين الجدول رقم (5) تفاصيل المشاريع المخطط والتي من الواجب تخصيص اموال لتغطية تنفيذها تبعاً حسب التوقيتات المحددة، وتشمل المشاريع المدرجة في الخطة إنشاء مرافق جديدة مثل بناية كلية تقنية ومبنى المختبرات، إلى جانب تحسين الخدمات الأساسية مثل تأهيل كهرباء المعهد وتطوير منظومة الضغط الواطئ، والمشاريع ذات الأولوية تشمل تأهيل واكساء الطرق الداخلية لضمان بيئة مناسبة للحركة داخل المعهد، التركيز على توفير الخدمات الأساسية للطلبة مثل المرافق الصحية، مواقف السيارات، وحدائق الاستراحة يعكس اهتمام الإدارة بتحسين جودة الحياة الجامعية داخل المؤسسة التعليمية.



جدول رقم (5) تفاصيل المشاريع المخطط

ت	اسم المشروع	الكلفة التخمينية	وصف المشروع	العام الدراسي
1	انشاء طريق جديد لدخول الطلبة	50.000.000	طريق مقرنص لدخول الطلاب بعد فتح باب ثاني للمعهد	2022 - 2021
2	تأهيل واكساء طرق المعهد	339.000.000	اكساء شوارع وساحات المعهد مع تأهيل الانارة الداخلية	2023 - 2022
3	انشاء نادي طلابي جديد	78.000.000	نادي طلابي بأبعاد 12*24 م مع كافة ملحقاته	2024 - 2022
4	انشاء بناية شؤون طلبة	780.000.000	بناية هيكلية من طابقين وبمساحة ١٢٠٠ م ^٢	2024 - 2023
5	انشاء ساحة لوقوف السيارات	230.000.000	ساحة مصبوية من الخرسانة مع وضع مسقفات حديدية تكفي لـ ٧٢ مركبة	2025 - 2024
6	تأهيل كهرباء المعهد	30.000.000	تأهيل واعادة توزيع الاحمال في لوحات السيطرة الرئيسية	2026 - 2025
7	انشاء مجموعة صحية جديدة للطلبة	80.000.000	بناية من الطابوق تضم مجموعتين من المرافق الصحية للذكور والاناث بمساحة ١٢٠ م ^٢	2027 - 2026
8	انشاء بناية كلية تقنية	1.500.000.000	بناية هيكلية من ٣ طوابق وبمساحة اجمالية ١٨٠٠ م ^٢	2028 - 2027
9	انشاء حديقة استراحة للطلبة	50.000.000	حديقة من الخرسانة المطبوعة ومظلات الجلوس بمساحة ١٠٠٠ م ^٢	2029 - 2028
10	تأهيل منظومة الضغط الواطئ الرئيسية في المعهد	200.000.000	فك الاختناقات واعادة تنظيم الاحمال الكهربائية وتوفير الحماية من الحرائق	20230 - 2029
11	انشاء بناية المختبرات في قسم صحة المجتمع	1.100.000.000	بناية هيكلية من طابقين وبمساحة اجمالية ١٢٠٠ م ^٢	2031 - 2023

المصدر: بيانات الخطة السنوية لوحدة الاعمار والمشاريع في المعهد التقني كربلاء.

5. تنفيذ الخطة المالية

ان تنفيذ الخطة المالية للمعهد يتطلب إدارة دقيقة للموارد المالية لضمان تحقيق الأهداف الأكاديمية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، وهنا بعض العناصر الأساسية لهذا التنفيذ وهي كالآتي:

- 1. تخصيص الموارد المالية:** إذ يتم تخصيص الميزانية وفقاً لاحتياجات الأقسام العلمية والوحدات الإدارية، مع التركيز على دعم البرامج التعليمية والتدريب للطلبة والبحث العلمي، وتطوير البنى التحتية.
- 2. مراقبة الإنفاق:** تعتمد الإدارة المالية في المعهد والمتمثلة بمجلس ادارة صندوق التعليم العالي على آليات دقيقة لمتابعة الإيرادات والمصروفات والتأكد من استخدامها وفقاً للميزانية المعتمدة والمدرجة في جدول اعمال ومحاضر الصندوق، مما يساعد في منع الهدر وضمان التوزيع العادل للموارد.
- 3. الالتزام بالتخصيصات:** حيث يتم استخدام تقارير مالية دورية ومحاضر صرف خاصة ليتم مراجعة الإنفاق وضبطه عند الحاجة لضمان الشفافية والمساءلة في جميع العمليات المالية.
- 4. تعزيز الموارد المالية:** ان تعزيز الموارد المالية للمعهد التقني كربلاء يعتمد على استراتيجيات متنوعة تهدف إلى البحث عن مصادر تمويل إضافية وزيادة الإيرادات وتحسين استدامة التمويل الذاتي اذ يمكن للمعهد من خلال التعاون مع القطاع الخاص عقد اتفاقيات مع الشركات والمؤسسات لتوفير فرص تدريبية مدفوعة أو تنفيذ مشاريع بحثية مشتركة تُدرّ دخلاً إضافياً، مثل إنشاء دورات تدريبية، أو ورش عمل متخصصة يمكن أن يكون مصدرًا مستدامًا للتمويل، كذلك يمكن تحسين إدارة الأصول عبر الاستثمارات للاستفادة من ممتلكات المعهد قد ما يسمح به القانون، مثل تأجير ساحات والملاعب داخل الحرم الجامعي أو الاستثمار الاراضي البيضاء التابعة للمعهد في مشاريع تساهم في زيادة العائدات



وكذلك التوسع في الخدمات التقنية والاستشارية فنية وخدمات بحثية مثل مجلة اكااديمية لنشر البحوث المحلية والعالمية كطريقة فعالة لتعزيز الموارد المالية.

6. متابعة الأداء المالي

تبرز متابعة الأداء المالي للمعهد كونها عنصراً أساسياً لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتحقيق الأهداف المخططة ويأتي ذلك من خلال إعداد تقارير مالية دورية لمتابعة الأداء المالي الفعلي مقارنة بالميزانية المخططة وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وكالاتي:

1. إعداد تقارير مالية دورية: يتم تقديم تقارير شهرية أو ربع سنوية لمراجعة الأداء المالي الفعلي ومقارنته بالميزانية المعتمدة، مما يساعد في تقييم مدى التزام الوحدات المختلفة بالخطة المالية.
2. تحليل الانحرافات المالية: يتم فحص الفروقات بين الإنفاق الفعلي والمخطط، وتحديد الأسباب المحتملة لهذه الاختلافات، سواء كانت ناتجة عن تجاوزات غير مبررة أو تغييرات في الاحتياجات التشغيلية.
3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: بناءً على نتائج التحليل، يتم اقتراح وتنفيذ حلول لمعالجة الانحرافات، مثل إعادة تخصيص الميزانية، تحسين كفاءة الإنفاق، أو اتخاذ قرارات لتقليل التكاليف غير الضرورية.
4. استخدام أدوات الرقابة المالية: يمكن الاستفادة من أنظمة إدارة الموارد المالية والبرامج المحاسبية لتوفير تحليلات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات.
5. ضمان الشفافية والمساءلة: نشر نتائج التقارير المالية وإشراك أصحاب المصلحة في عمليات المتابعة يساهم في تحسين الإدارة المالية وتعزيز الثقة في اتخاذ القرارات.

7. تقييم الخطة المالية

لتقييم مدى تحقيق الأهداف المالية والاستراتيجية وتحديد نقاط القوة والضعف في الخطة المالية وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة المالية في الفترات اللاحقة، إذ يهدف هذا التقييم إلى قياس مدى كفاءة تنفيذ الخطة، ورصد الأداء الفعلي مقارنة بالميزانية المخططة، وتحديد نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد. من خلال التحليل الدقيق للبيانات المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، إذ يسهم التقييم في تحسين التخطيط المالي المستقبلي وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يضمن تحقق التنمية المستدامة للمعهد ويتم ذلك من خلال:

1. تقييم مدى تحقيق الأهداف المالية والاستراتيجية: يتم تحليل الأداء المالي مقارنةً بالأهداف المحددة مسبقاً، مثل تحسين استدامة التمويل، زيادة الإيرادات، أو تحسين كفاءة الإنفاق وتستخدم مؤشرات قياس الأداء لتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف.
 2. تحديد نقاط القوة والضعف في الخطة: يتم مراجعة الجوانب الإيجابية للخطة مثل دقة التوقعات المالية وكفاءة إدارة الموارد بالإضافة إلى تحديد التحديات، مثل العجز المالي أو عدم تحقيق الإيرادات المتوقعة.
 3. إجراء التعديلات اللازمة في الفترات اللاحقة: بناءً على نتائج التقييم، يتم اقتراح تحسينات مثل تعديل الميزانية، إعادة تخصيص الموارد، أو تطبيق استراتيجيات جديدة لزيادة الكفاءة المالية، هذه التعديلات تساعد في تحسين التخطيط المالي للفترات القادمة.
 4. مراجعة الأداء المالي بشكل دوري: لضمان الاستجابة السريعة لأي تغييرات أو تحديات، يتم إجراء مراجعات دورية للميزانية والأداء المالي لضبط الخطط وتحقيق الأهداف بأفضل شكل ممكن.
- وستتم المراجعة والتقييم من خلال اجتماعات دورية (سنوية أو نصف سنوية) تناقش بنود الخطة والتنفيذ والتصحيحات اللازمة وهي من ضمن مهام لجنة اعداد الخطة المالية في معهدنا.