HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA في المالية والمنح: إدارة أموال المانحين والصحة المالية

الدليل الكامل

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لإدارة مالية المنظمة الإنسانية وأموال المانحين: محاسبة المنظمات غير الحكومية والأموال المقيّدة، والميزانيات والتكاليف المشتركة، والنقدية والصرف، ومتابعة الميزانية والتوقعات، وقواعد الأهلية، ودورة المنحة، وتمويل الشركاء، والتدقيق والاحتيال، والصحة المالية، والتكاليف الكاملة، والاحتياطيات والتنويع، والحوكمة والتعافي. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

/https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-finance-subventions

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

المحتويات

1. الأسبوع 1 : محاسبة المنظمة غير الحكومية: المبادئ والأموال المقيّدة والبيانات المالية
2. الأسبوع 2 : بناء الميزانيات: المشروع والتكاليف المشتركة وميزانية المنظمة
3. الأسبوع 3 : إدارة النقدية: التوقعات والتمويل المسبق والصرف والأموال النقدية
4. الأسبوع 4 : قيادة الميزانيات: الانحرافات وتوقعات النهاية والقرارات
5. الأسبوع 5 : قواعد المانحين: الأهلية والمشتريات والمعدات والظهور
6. الأسبوع 6 : إدارة المنحة من البداية إلى النهاية: العقد والتقارير والتعديلات والإغلاق
7. الأسبوع 7 : تمويل الشركاء: التقييم والاتفاقات والسلف والتوطين
8. الأسبوع 8 : التدقيق والرقابة الداخلية: الاستعداد والوقاية والكشف
9. الأسبوع 9 : قياس الصحة المالية للمنظمة
10. الأسبوع 10 : التكاليف الكاملة: معرفة التكلفة الحقيقية لكل مشروع واستردادها
11. الأسبوع 11 : الاحتياطيات والأموال غير المقيّدة وتنويع مصادر التمويل
12. الأسبوع 12 : الحوكمة المالية وأزمة السيولة والمشروع النهائي

الأسبوع 1 : محاسبة المنظمة غير الحكومية: المبادئ والأموال المقيّدة والبيانات المالية

الأهداف

- فهم المبادئ المحاسبية التي تنطبق على المنظمة غير الحكومية: الاستحقاق والمقابلة والحيطة، والتمييز بين الأموال المقيّدة وغير المقيّدة.
- قراءة وتفسير الميزانية العمومية وحساب النتائج وبيان التدفقات النقدية لمنظمة إنسانية.
- رصد إشارات الإنذار في البيانات المالية: عجز الأموال غير المقيّدة، وضيق السيولة، واستخدام الأموال المقيّدة لأغراض أخرى.

لماذا تهمّ المحاسبة المسؤول القيادي

لا يحتاج المدير القُطري أو منسق البرنامج إلى أن يكون محاسبًا، لكن عليه أن يعرف كيف يقرأ الحسابات: فهو من يلتزم بالنفقات، ويوقّع التقارير المرفوعة إلى المانحين، ويجيب عن أسئلة المدققين. ومعظم الأزمات المالية للمنظمات غير الحكومية لا تنشأ عن احتيال صارخ، بل عن تراكم تكاليف غير مغطاة، وتمويل مسبق لم يُسترد، ونفقات غير مؤهلة لم يلحظها أحد في الوقت المناسب.

للمحاسبة ثلاثة أهداف: **المساءلة** (أمام المانحين ومجلس الإدارة والسلطات والجمهور)، و**التوجيه والإدارة** (معرفة أين نقف واتخاذ القرار)، و**الحماية** (الوقاية من الأخطاء والاختلاسات بفضل مسار التدقيق). وتتبع المنظمات غير الحكومية الإطار المحاسبي لبلد تسجيلها (مثل لائحة هيئة المعايير المحاسبية ANC في فرنسا، وبيان الممارسات الموصى بها SORP في المملكة المتحدة، والمعايير الأمريكية للمنظمات غير الربحية، أو نظام SYSCOHADA المعدَّل ونظامه المطبق على الكيانات غير الربحية في فضاء منظمة OHADA).

قاعدة أساسية: النفقة غير الموثقة نفقة قد نضطر إلى ردّها. الفاتورة وإثبات الدفع وإثبات الاستلام والتفويض هي الحد الأدنى لأي مستند مؤيِّد.

الاستحقاق والأساس النقدي والمقابلة

في **المحاسبة على الأساس النقدي**، تُسجَّل العملية عند دخول المال أو خروجه. وفي **محاسبة الاستحقاق**، تُسجَّل عند نشوء الحق أو الالتزام: فالفاتورة المستلمة في ديسمبر والمدفوعة في يناير هي مصروف لشهر ديسمبر. وتُمسك البيانات المالية الرسمية على أساس الاستحقاق؛ ويعمل كثير من المكاتب الميدانية يوميًا على الأساس النقدي ثم تُجري قيود التسوية عند الإقفال.

يفرض **مبدأ المقابلة** ربط المصروفات بالفترة التي تخصها. إيجار سنوي قدره 24,000 دولار مدفوع مقدمًا في 1 أكتوبر لسنة مالية تُقفل في 31 ديسمبر: 6,000 دولار مصروف للسنة المالية، و18,000 دولار **مصروف مدفوع مقدمًا** (أصل) في الميزانية العمومية.

بالنسبة إلى المنح، القاعدة الشائعة هي الاعتراف بالإيراد بوتيرة النفقات المؤهلة المنفَّذة. فإذا دفع مانح 500,000 دولار في نوفمبر لمشروع أنفق 120,000 دولار حتى 31 ديسمبر، فإن إيراد السنة المالية هو 120,000 دولار، وتظهر 380,000 دولار بوصفها **إيرادات مؤجلة** أو أموالًا مرحَّلة، أي التزامًا تجاه المشروع. هذا المال موجود في المصرف، لكنه ليس ملكًا حرًا للمنظمة.

الحيطة. تُقيَّد الخسائر المحتملة فور العلم بها (مثل نفقة يُرجَّح جدًا أن يرفضها المانح)، لكن لا تُقيَّد المكاسب غير المؤكدة. ويحمي مخصصُ التكاليف غير المؤهلة المنظمةَ من مفاجأة سيئة عند التدقيق النهائي.

الأموال المقيّدة والأموال غير المقيّدة

أهم تمييز في حسابات المنظمة غير الحكومية هو التمييز بين **الأموال المقيّدة** (المخصصة لغرض محدد) و**الأموال غير المقيّدة** (الحرة).

- **الأموال المقيّدة**: تُمنح لاستخدام محدد (مشروع أو منطقة أو نشاط). ولا يجوز استخدامها إلا لهذا الغرض؛ واستخدامها في غيره، ولو مؤقتًا دون موافقة، خطأ قد يؤدي إلى ردّها وفقدان ثقة المانح.
- **الأموال غير المقيّدة**: التبرعات الحرة والاشتراكات والتكاليف غير المباشرة المستردة والإيرادات المتنوعة. وهي تموّل ما لا يدفعه المانحون (جزء من المقر، والبحث عن التمويل، والتكاليف غير المؤهلة، والتمويل المسبق) وتشكّل **الاحتياطيات**.
- **الأموال المخصَّصة**: أموال غير مقيّدة قرر مجلس الإدارة حجزها لاستخدام معين (مثل صندوق للاستجابة الطارئة). ويمكن للمجلس العدول عن هذا القرار؛ فهي تبقى حرة من الناحية القانونية.

فخّ شائع: قد تُظهر منظمة سيولة مريحة في حين أن أموالها غير المقيّدة سالبة. فإذا كان لديها 900,000 دولار في المصرف، منها 1,100,000 دولار أموال مقيّدة مستلمة مقدمًا، فإن مواردها الحرة هي في الواقع −200,000 دولار: لقد استهلكت بالفعل أموال المانحين لتغطية نفقات أخرى.

> مؤشر رئيسي لمجلس الإدارة: رصيد الأموال غير المقيّدة وتطوره. فالرصيد السالب أو المتراجع باستمرار إنذار، أيًّا كانت السيولة المعروضة.

قراءة الميزانية العمومية

الميزانية العمومية صورة في تاريخ محدد: ما تملكه المنظمة (الأصول) وما عليها من التزامات، إضافة إلى أموالها الذاتية (الخصوم). البنود النموذجية لمنظمة غير حكومية:

الأصول	الخصوم
الأصول الثابتة (المركبات والمباني والمعدات)	الأموال الذاتية: الأموال غير المقيّدة (الاحتياطيات) والأموال المقيّدة
المستحقات على المانحين (نفقات منفَّذة لم تُسترد بعد)	الأموال المرحَّلة أو الإيرادات المؤجلة (منح مستلمة لم تُنفق)
السلف للشركاء وللموظفين	ذمم الموردين الدائنة، والالتزامات الاجتماعية والضريبية
المخزون (سلع للتوزيع)	المخصصات (النزاعات، تعويضات نهاية العقد، التكاليف غير المؤهلة المحتملة)
النقدية (المصارف والصناديق)	القروض إن وُجدت

ثلاث قراءات سريعة:

- **ارتفاع المستحقات على المانحين**: المنظمة تموّل مشاريعها مسبقًا؛ ويجب التحقق من إرسال التقارير في موعدها ومن أن المبالغ ستُقبل.
- **سلف قديمة للشركاء**: السلف التي تجاوز عمرها ستة أشهر دون تسوية تمثل خطر خسارة أو احتيال.
- **مخصصات نهاية العقد**: في كثير من البلدان، ينص قانون العمل على تعويضات؛ وإذا لم يُكوَّن لها مخصص، فقد تُنشئ نهاية مشروع كبير التزامًا غير متوقع.

حساب النتائج وبيان التدفقات

يعرض **حساب النتائج** (أو بيان الأنشطة) إيرادات السنة المالية ومصروفاتها، غالبًا حسب طبيعتها (الرواتب والمشتريات والنقل)، وفي المنظمات غير الحكومية أيضًا حسب **الغرض**: المهام الاجتماعية، وجمع التبرعات، والتشغيل. و**نسبة المهام الاجتماعية** (حصة المصروفات المكرسة للبرامج) تحظى باهتمام كبير من الجمهور، لكن يجب قراءتها بحذر: فالمنظمة التي لا تستثمر بما يكفي في وظائف الدعم تُظهر نسبة جميلة وتتحمل مخاطر كبيرة.

تُقرأ النتيجة حسب الصناديق. فقد يُخفي فائضٌ إجمالي عجزًا في الأموال غير المقيّدة تعوّضه أموال مقيّدة مستلمة لم تُنفق بعد. لذلك تعرض الحسابات عادةً جدولًا لـ**حركة الأموال** حسب الفئة.

يشرح **بيان التدفقات النقدية** كيف تغيرت النقدية: التدفقات المرتبطة بالنشاط، وبالاستثمارات (شراء المركبات)، وبالتمويل (القروض). وقد تحقق منظمة فائضًا وتعاني نقصًا في السيولة إذا تأخر مانحوها في الدفع؛ أو تحقق عجزًا وتملك سيولة كبيرة إذا تلقت سلفًا ضخمة.

مثال على القراءة. الإيرادات 8.2 مليون دولار، والمصروفات 8.4 مليون: عجز قدره 200,000 دولار. الأموال غير المقيّدة: 650,000 في البداية، و410,000 في النهاية. أما النقدية فقد زادت بمقدار 300,000 دولار بفضل سلفة قدرها 1.5 مليون استُلمت في ديسمبر. الخلاصة: الوضع الجوهري يتدهور (انخفضت الاحتياطيات الحرة بنسبة 37 %)، حتى لو كان الحساب المصرفي أوفر.

الإقفال والحوار مع المحاسبة

يمثل **الإقفال الشهري** أساس المعلومات الموثوقة. ويشمل على الأقل: إدخال جميع مستندات الشهر؛ والتسوية المصرفية لكل حساب (رصيد الكشف = الرصيد المحاسبي، مع تفسير الفروق)؛ وجرد الصندوق موقَّعًا من شخصين؛ ومتابعة السلف للموظفين والشركاء؛ ومراقبة التحميل (المشروع الصحيح، وبند الميزانية الصحيح)؛ وإرسال الحسابات إلى المقر في مهلة محددة (غالبًا من 10 إلى 15 يومًا).

التسوية المصرفية هي أبسط الضوابط وأقواها. ففرقٌ غير مفسَّر منذ عدة أشهر، أو شيكات صادرة لم تُصرف منذ مدة طويلة، أو تحويلات مجهولة، كلها إشارات يجب معالجتها فورًا.

بالنسبة إلى المسؤول غير المالي، تكفي ثلاث عادات لتغيير جودة الإدارة: قراءة متابعة ميزانية مشاريعه كل شهر مع المحاسب؛ والتحقق من أن التحميلات تطابق واقع النشاط؛ وطرح سؤال «ما الذي قد يرفضه المانح؟» قبل توقيع نفقة غير معتادة.

> التحميل «من أجل الموازنة» (تحميل نفقة على المشروع الذي ما زالت لديه ميزانية بدلًا من المشروع الذي استهلكها فعلًا) تزوير، حتى لو كانت النية حسنة. ويكتشفه المدققون من خلال وقت العمل وأدلة النشاط.

تمرين: قراءة الوضع المالي لمنظمة غير حكومية

الوضع. في 31 ديسمبر، تعرض منظمة غير حكومية ما يلي: النقدية 1,300,000 دولار؛ المستحقات على المانحين 700,000 دولار؛ السلف للشركاء 260,000 دولار، منها 140,000 يتجاوز عمرها 9 أشهر؛ الأصول الثابتة 400,000 دولار؛ ذمم الموردين والالتزامات الاجتماعية 350,000 دولار؛ الأموال المرحَّلة (منح مستلمة لم تُنفق) 1,650,000 دولار؛ المخصصات 0. ونفقاتها السنوية 6,000,000 دولار. وتوظف 140 شخصًا في بلد ينص قانونه على تعويض نهاية عقد يُقدَّر إجمالًا بـ180,000 دولار.

المطلوب. 1) احسب الأموال الذاتية (مجموع الأصول ناقص الديون والأموال المرحَّلة والمخصصات). 2) أعد حسابها مع مخصص للتعويضات ومخصص بنسبة 50 % من السلف القديمة. 3) بافتراض أن الأصول الثابتة ممولة بالكامل من الأموال الذاتية، كم شهرًا من النفقات تمثل الموارد الحرة؟

التصحيح. الأصول: 1,300,000 + 700,000 + 260,000 + 400,000 = 2,660,000. الأموال الذاتية: 2,660,000 − 350,000 − 1,650,000 = 660,000 دولار. مع المخصصات: 660,000 − 180,000 = 70,000 دولار. الموارد الحرة باستثناء الأصول الثابتة: 410,000 − 400,000 = 10,000 دولار، أي 10,000 / 500,000 = 0.02 شهر من النفقات. لا تملك المنظمة عمليًا أي احتياطي متاح: فسيولتها الظاهرة تقوم على أموال المانحين. يجب تكوين المخصصات، واسترداد السلف القديمة أو تسويتها بالمستندات، ووضع خطة لإعادة بناء الاحتياطيات.

للتذكر

- محاسبة الاستحقاق: نسجّل عند نشوء الالتزام، لا عند حركة المال.
- المنحة المستلمة غير المنفقة التزام تجاه المشروع (أموال مرحَّلة)، وليست ثروة حرة.
- المؤشر الرئيسي هو رصيد الأموال غير المقيّدة، لا النقدية.
- تكوين مخصص لما هو محتمل: تعويضات نهاية العقد، والتكاليف غير المؤهلة، والسلف غير القابلة للاسترداد.
- التسوية المصرفية الشهرية والتحميلات المطابقة للواقع: ضابطان غير قابلين للتفاوض.

الاختبار

1. إيجار سنوي قدره 36,000 دولار مدفوع مقدمًا في 1 يوليو؛ وتُقفل السنة المالية في 31 ديسمبر. مصروف السنة المالية هو:

A. 36,000 دولار

B. 18,000 دولار

C. 0 دولار

D. 12,000 دولار

2. لدى منظمة غير حكومية 1,000,000 دولار في المصرف، منها 1,200,000 دولار منح مستلمة لم تُنفق. مواردها الحرة هي:
   A. سالبة: −200,000 دولار
   B. 1,000,000 دولار
   C. 2,200,000 دولار
   D. 200,000 دولار

3. الأموال «المخصَّصة» من مجلس الإدارة هي:
   A. أموال قيّدها مانح
   B. أموال عامة
   C. ديون
   D. أموال غير مقيّدة محجوزة بقرار من المجلس، ويمكنه العدول عن هذا القرار

4. تحميل نفقة على المشروع الذي ما زالت لديه ميزانية بدلًا من المشروع الذي استهلكها فعلًا هو:
   A. ممارسة إدارية جيدة
   B. إلزامي في نهاية السنة
   C. تزوير، حتى مع نية حسنة
   D. مقبول إذا كان المبلغ صغيرًا

5. قد تعاني منظمة تحقق فائضًا من نقص في السيولة لأن:
   A. هذا مستحيل
   B. مانحيها يسددون متأخرين وهي تموّل مشاريعها مسبقًا
   C. لديها احتياطيات كثيرة جدًا
   D. ليس لديها حساب مصرفي

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

الأسبوع 2 : بناء الميزانيات: المشروع والتكاليف المشتركة وميزانية المنظمة

الأهداف

- بناء ميزانية مشروع كاملة وقابلة للدفاع عنها، بندًا بندًا، مع تكاليف وحدة مبرَّرة.
- توزيع التكاليف المشتركة بطريقة عادلة وقابلة للتحقق، وفهم التكاليف غير المباشرة واستردادها.
- تجميع الميزانية السنوية للمنظمة انطلاقًا من المشاريع، ورصد فجوات التمويل.

ميزانية المشروع: من النشاط إلى المبلغ

تترجم ميزانية المشروع خطة العمل إلى أموال. ويتبع كل بند المعادلة **الكمية × تكلفة الوحدة × المدة أو التكرار × الحصة المحمَّلة**، مع ملاحظة تبرير (عرض سعر، سلّم رواتب، بيانات سابقة، سعر السوق). والميزانية التي لا تستند إلى أساس حسابي هي السبب الأول لرفض المقترحات والمصدر الأول لتجاوز الميزانية.

الأبواب المعتادة: **الموظفون** (الرواتب والأعباء والتأمينات والبدلات، مع نسبة الوقت المخصص للمشروع)؛ **الأنشطة** (التحويلات، المدخلات، التدريبات، الأشغال)؛ **المعدات** (المركبات، المعلوماتية، وغالبًا ما تخضع لقواعد الملكية والتنازل)؛ **التنقلات**؛ **المكاتب والتشغيل** (الإيجارات، الاتصالات، اللوازم)؛ **الرصد والتقييم**؛ **التدقيق**؛ **التكاليف غير المباشرة**.

مثال على بند للموظفين. رئيس مشروع يتقاضى 2,400 دولار شهريًا، مع أعباء على صاحب العمل بنسبة 22 %، ويعمل بنسبة 60 % على المشروع لمدة 12 شهرًا: 2,400 × 1.22 × 0.6 × 12 = 21,082 دولار. ويجب أيضًا توقّع الزيادات السنوية المقررة، وتعويضات نهاية العقد التي يفرضها القانون، وتكلفة التوظيف.

أكثر الأخطاء كلفة: نسيان الأعباء الاجتماعية، والتضخم في مشروع تزيد مدته على سنة، وسعر الصرف، والرسوم المصرفية، والتدقيق النهائي، وتكاليف الإغلاق (التعويضات، ونقل الأصول).

التكاليف المباشرة والتكاليف المشتركة والتكاليف غير المباشرة

ثلاث فئات، تختلف تعريفاتها قليلًا من مانح إلى آخر:

- **التكاليف المباشرة**: مرتبطة بوضوح بمشروع واحد (تحويلات المشروع، والموظفون الذين يعملون فيه بنسبة 100 %).
- **التكاليف المشتركة** (أو تكاليف الدعم المباشرة): تكاليف المكتب القُطري التي تخدم عدة مشاريع (الإيجار، الحراسة، مسؤول اللوجستيات، المحاسب، المركبات المشتركة). ويجوز تحميلها على المشاريع مباشرة، شريطة توزيعها وفق طريقة عادلة وموثقة.
- **التكاليف غير المباشرة**: تكاليف المقر والوظائف المركزية التي لا يمكن ربطها بمشروع بعينه (الإدارة العامة، والمالية المركزية، والأنظمة المعلوماتية، وتدقيق حسابات المنظمة). وتُغطّى بنسبة مقطوعة أو بمعدل متفاوض عليه.

المعدلات المقطوعة الشائعة: غالبًا 7 % لدى عدة مانحين مؤسسيين أوروبيين، وحتى 15 % بوصفه المعدل الأدنى (de minimis) في القواعد الفدرالية الأمريكية منذ مراجعتها عام 2024 (10 % قبل ذلك)، ومعدلات متفاوض عليها أعلى لبعض المنظمات، ومعدلات منخفضة جدًا، وأحيانًا معدومة، لدى بعض الصناديق أو المؤسسات. والفرق بين هذه المعدلات والتكلفة الحقيقية للمقر فجوة يتعين على المنظمة سدّها بأموال غير مقيّدة.

القاعدة الذهبية: **لا تحميل مزدوج**. فالتكلفة التي يغطيها معدل التكاليف غير المباشرة لا يجوز تحميلها أيضًا بوصفها تكلفة مباشرة على المشروع نفسه.

توزيع التكاليف المشتركة

يجب أن يعكس **مفتاح التوزيع** الاستخدام الفعلي للموارد، وأن يُطبَّق بثبات على جميع المشاريع وجميع المانحين، وأن يكون قابلًا للتحقق. المفاتيح المعتادة:

المفتاح	يناسب	حدوده
وقت الموظفين (كشوف الوقت)	رواتب الموظفين المشتركين	يتطلب كشوف وقت فعلية لا نظرية
حصة النفقات المباشرة	الإيجار والأمن والمصاريف العامة للمكتب	المشاريع ذات التحويلات الكبيرة تدفع كثيرًا
عدد موظفي المشروع	المباني والمعلوماتية والموارد البشرية	يتجاهل اختلافات كثافة الاستخدام
الكيلومترات أو أيام استخدام المركبات	الأسطول المشترك	يتطلب سجلات قيادة موثوقة

مثال. التكاليف المشتركة للمكتب: 30,000 دولار شهريًا. النفقات المباشرة للشهر: المشروع A 120,000 دولار، والمشروع B 60,000 دولار، والمشروع C 20,000 دولار (المجموع 200,000). بمفتاح النفقات المباشرة: A 18,000، وB 9,000، وC 3,000 دولار. وإذا كان المشروع A يتضمن 90,000 دولار من التحويلات النقدية التي لا تكاد تستخدم المكتب، فإن مفتاحًا يستثني التحويلات أعدل: الأساس A 30,000، وB 60,000، وC 20,000 (المجموع 110,000)، أي A 8,182، وB 16,364، وC 5,455 دولار.

المشكلة الشائعة ليست الطريقة، بل **الفجوة**: إذا وضع مانح سقفًا لحصته من التكاليف المشتركة أو رفض بندًا، فيجب تمويل الحصة غير المغطاة من مشروع آخر (إذا سمح عقده بذلك وبرّره المفتاح) أو من أموال غير مقيّدة. ولا يُحمَّل بها أبدًا مانح آخر بما يتجاوز حصته الفعلية.

ميزانية المنظمة

تجمع **الميزانية السنوية للمنظمة** ثلاث طبقات:

- **التمويلات المؤكدة**: العقود الموقعة، مع حصة النفقات المتوقعة منها خلال السنة (فالمشروع الذي يمتد 24 شهرًا وبدأ في يوليو لا يجلب إلا جزءًا من ميزانيته إلى السنة الجارية).
- **التمويلات المرجحة**: المقترحات التي بلغت مرحلة تفاوض متقدمة، مرجَّحة باحتمال نجاحها.
- **التكاليف الثابتة للمنظمة**: المقر، والمكاتب القُطرية، والموظفون الأساسيون، والأنظمة، والحوكمة.

السؤال الرئيسي هو **تغطية التكاليف الثابتة**: هل تغطي التكاليف المشتركة وغير المباشرة المستردة من المشاريع، مضافًا إليها الأموال غير المقيّدة، التكاليفَ الثابتة؟ **مثال.** التكاليف الثابتة للمقر: 1,200,000 دولار. التكاليف المباشرة للمشاريع المؤكدة: 9,000,000 دولار، بمعدل متوسط للتكاليف غير المباشرة قدره 7.5 %: أي 675,000 دولار مستردة. التبرعات الحرة المتوقعة: 300,000 دولار. الفجوة: 1,200,000 − 675,000 − 300,000 = 225,000 دولار. ويجب أن تُظهر الميزانية كيفية سدّها (عقود جديدة، خفض التكاليف، جمع التبرعات) أو أن تقرر السحب من الاحتياطيات، مع إبلاغ مجلس الإدارة بذلك.

تُبنى ميزانية المنظمة وفق **سيناريوهات**: أساسي (العقود المؤكدة فقط)، ومرجح، ومتدهور (فقدان مانح رئيسي). ولكل سيناريو تُحدَّد القرارات الواجب اتخاذها وموعدها الأقصى: فخطة خفض التكاليف تُقرَّر قبل أشهر من نفاد المال.

الميزانية في المقترح المقدَّم إلى المانح

ميزانية المقترح أداة إدارية وحجة في آن واحد. وينظر مقيّمو المانحين في:

- **الاتساق** مع الإطار المنطقي: لكل نشاط تكلفته، ولكل بند مهم نشاط يخدمه.
- **واقعية** تكاليف الوحدة (مقارنة بأسعار السوق وبالمقترحات الأخرى).
- **نسبة** الموظفين والتشغيل إلى تكاليف الأنشطة، والتي يجب شرحها لا إخفاؤها (فمشروع الحماية فيه كثير من الموظفين، ومشروع النقد فيه كثير من التحويلات).
- **الامتثال** للقواعد (الأبواب، واستبعاد التكاليف غير المؤهلة، واحترام المعدل غير المباشر، والتمويل المشترك إن كان مطلوبًا).
- **القيمة مقابل المال**: التكلفة لكل شخص ولكل نتيجة، وتدابير الاقتصاد.

تشرح **المذكرة التفسيرية للميزانية** (budget narrative) البنود المهمة، والافتراضات (سعر الصرف، التضخم)، وطريقة توزيع التكاليف المشتركة، والتمويل المشترك. والمذكرة الجيدة توفّر أسابيع من الأسئلة وتصبح لاحقًا مرجعًا عند التدقيق.

> لا «تضخّم» الميزانية أبدًا تحسبًا لتخفيض من المانح: فإن لم يحدث التخفيض، تجد نفسك أمام بنود مبالغ في تقديرها ستبقى دون صرف كامل، ما يضر بالمصداقية وقد يُفسَّر على أنه نقص في النزاهة.

سعر الصرف والتضخم في الميزانية

تُموَّل معظم المشاريع بعملة (اليورو، الدولار) وتُنفق بعملة أخرى (العملة المحلية). و**خطر الصرف** مزدوج: فانخفاض قيمة العملة المحلية يولّد مكاسب صرف (عملة محلية أكثر مقابل الدولار)؛ أما ارتفاع قيمتها، أو ارتفاع عملة العقد مقابل عملة المحاسبة، فيولّد خسائر.

مثال. ميزانية قدرها 500,000 يورو، والمحاسبة بالدولار. بسعر المقترح (1 يورو = 1.10 دولار): 550,000 دولار. فإذا انخفض اليورو إلى 1.02 دولار عند الدفعات، تتلقى المنظمة 510,000 دولار: ينقص 40,000 دولار لتنفيذ البرنامج نفسه. ولا يقبل كثير من المانحين خسائر الصرف بوصفها نفقة مؤهلة؛ لذا يجب توقّع هامش حذر، ومتابعة السعر، وإعادة التفاوض على الأنشطة إذا أصبح الفرق كبيرًا.

يجب إدماج **التضخم** في كل مشروع تتجاوز مدته 12 شهرًا وفي السياقات ذات التضخم المرتفع: تُوضع أسعار السنة الثانية في الميزانية بمعدل واقعي (بيانات المصرف المركزي أو صندوق النقد الدولي أو الفريق العامل المعني بالنقد). وفي البلدان ذات التضخم المرتفع جدًا، يمكن إعداد الميزانية بعملة قوية والنص على مراجعة تكاليف الوحدة في منتصف المدة.

قواعد التحويل (السعر الواجب استخدامه في التقارير: سعر التحويل المستلم، أو المتوسط المرجّح، أو السعر الشهري الرسمي للمانح) يحددها العقد. وتجاهلها يولّد فروقًا تتحول إلى تكاليف غير مؤهلة.

تمرين: توزيع التكاليف المشتركة وقياس الفجوة

الوضع. لدى مكتب قُطري تكاليف مشتركة شهرية قدرها 45,000 دولار. المشاريع (النفقات المباشرة الشهرية باستثناء التحويلات النقدية): A 50,000 دولار؛ B 30,000 دولار؛ C 20,000 دولار. ويضع مانح المشروع B سقفًا لمساهمته في التكاليف المشتركة قدره 9,000 دولار شهريًا. على مستوى المقر: التكاليف الثابتة 900,000 دولار سنويًا؛ والتكاليف المباشرة السنوية لجميع المشاريع 7,200,000 دولار؛ والمعدل المتوسط للتكاليف غير المباشرة 7 %؛ والتبرعات الحرة المتوقعة 150,000 دولار.

المطلوب. 1) وزّع التكاليف المشتركة وفق مفتاح النفقات المباشرة. 2) ما الفجوة الشهرية الناتجة عن سقف المانح B، وكيف تُعالَج؟ 3) احسب الفجوة السنوية للمقر.

التصحيح. الأساس 100,000: A 50 %، وB 30 %، وC 20 %، أي A 22,500، وB 13,500، وC 9,000 دولار. مع السقف، لا يدفع B سوى 9,000: فجوة قدرها 4,500 دولار شهريًا، أي 54,000 دولار سنويًا. ولا تُحمَّل على A وC بما يتجاوز حصتهما الفعلية: بل تُموَّل من أموال غير مقيّدة، ويُتفاوَض مع المانح B على تغطية أفضل في العقد المقبل. المقر: 7 % × 7,200,000 = 504,000 دولار مستردة؛ 900,000 − 504,000 − 150,000 = 246,000 دولار فجوة سنوية، تُسدّ برفع المعدلات المتفاوض عليها، أو بعقود جديدة، أو بالتوفير، أو بجمع أموال حرة.

للتذكر

- كل بند: الكمية × تكلفة الوحدة × المدة × الحصة المحمَّلة، مع تبرير.
- التكاليف المشتركة توزَّع وفق مفتاح عادل وثابت وقابل للتحقق؛ ولا تحميل مزدوج مع التكاليف غير المباشرة.
- سقف المانح على التكاليف المشتركة يُنشئ فجوة تُموَّل من الأموال غير المقيّدة، لا من مانح آخر أبدًا.
- ميزانية المنظمة: تمويلات مؤكدة، وتمويلات مرجحة موزونة، وتكاليف ثابتة، وفق عدة سيناريوهات.
- توقّع الصرف والتضخم والأعباء الاجتماعية والتدقيق وتكاليف الإغلاق.

الاختبار

1. راتب قدره 3,000 دولار شهريًا، وأعباء بنسبة 20 %، وعمل بنسبة 50 % على المشروع لمدة 10 أشهر، يكلّف المشروع:
   A. 15,000 دولار
   B. 18,000 دولار
   C. 36,000 دولار
   D. 30,000 دولار
2. تكلفة يغطيها أصلًا معدل التكاليف غير المباشرة حُمِّلت أيضًا بوصفها تكلفة مباشرة على المشروع نفسه. هذا:
   A. ممارسة جيدة
   B. تحميل مزدوج، غير مؤهل
   C. إلزامي
   D. مقبول إذا كان المبلغ صغيرًا

3. ميزانية قدرها 400,000 يورو محسوبة على أساس 1 يورو = 1.12 دولار؛ والدفعات استُلمت بسعر 1.05 دولار. المبلغ الناقص بالدولار لتنفيذ البرنامج نفسه:
   A. 28,000 دولار
   B. 20,000 دولار
   C. 48,000 دولار
   D. 7,000 دولار

4. التكاليف الثابتة للمقر 800,000 دولار؛ والتكاليف المباشرة 6,000,000 دولار بمعدل تكاليف غير مباشرة 8 %؛ والتبرعات الحرة 200,000 دولار. الفجوة تساوي:
   A. 120,000 دولار
   B. 0 دولار
   C. 600,000 دولار
   D. 280,000 دولار

5. تضخيم الميزانية تحسبًا لتخفيض من المانح هو:
   A. استراتيجية موصى بها
   B. ممارسة سيئة تضر بالمصداقية وتؤدي إلى نقص في الصرف
   C. إلزامي لدى كبار المانحين
   D. بلا عواقب

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. A · 4. A · 5. B

الأسبوع 3 : إدارة النقدية: التوقعات والتمويل المسبق والصرف والأموال النقدية

الأهداف

- بناء خطة نقدية لمدة 6 إلى 12 شهرًا واستباق الضغوط قبل أن تعطّل العمليات.
- إدارة أسعار الصرف بما يتوافق مع قواعد المانحين والحدّ من الخسائر.
- تنظيم تحويلات الأموال وإدارة النقد في السياقات عالية المخاطر، بضوابط متناسبة.

خطة النقدية

لا تُفلس المنظمة غير الحكومية لأنها تعاني عجزًا على الورق، بل لأنها لم تعد قادرة على دفع رواتبها ومستحقات مورديها. و**خطة النقدية** تتوقع، شهرًا بشهر، الرصيد الافتتاحي، والمقبوضات المتوقعة (دفعات المانحين بمواعيدها الواقعية، والتبرعات، والمبالغ المستردة)، والمدفوعات المتوقعة (الرواتب، والموردون، والتحويلات إلى الشركاء، والتحويلات النقدية إلى الأسر، والضرائب والأعباء الاجتماعية).

قواعد الخطة المفيدة:

- أن تكون **حذرة**: تُتوقَّع دفعات المانحين في التاريخ الذي تصل فيه فعليًا في المتوسط، لا في تاريخ العقد (غالبًا بعده بـ30 إلى 90 يومًا، لأنها تتوقف على اعتماد التقارير).
- أن **تُحدَّث كل شهر** بالبيانات الفعلية.
- أن تميّز الأموال المقيّدة: فنقدية مشروع ما لا يمكنها تمويل مشروع آخر بصورة دائمة دون موافقة.
- أن تحدد **حدًا أدنى** (مثل نفقات شهر واحد) تُتخذ دونه تدابير معينة.

مثال. الرصيد في 1 مارس: 420,000 دولار. النفقات الشهرية: 380,000 دولار. دفعة قدرها 900,000 دولار متوقعة في مارس لن تصل إلا في مايو، لأن التقرير المرحلي متأخر. مارس: 420,000 − 380,000 = 40,000. أبريل: 40,000 − 380,000 = −340,000. لا تستطيع المنظمة الدفع في أبريل، إلا إذا أرسلت التقرير فورًا، أو تفاوضت على سلفة، أو أجّلت مشتريات، أو لجأت إلى الاحتياطيات. هكذا يتحول تأخر تقرير إلى أزمة سيولة.

التمويل المسبق وحدوده

تنص كثير من العقود على **دفعات على أقساط** (مثلًا 40 % عند التوقيع، و40 % بعد التقرير المرحلي، و20 % بعد التقرير النهائي)، أو على **استرداد** لاحق للنفقات. وفي هذه الحالات، تُقدّم المنظمة المال من عندها: وهذا هو التمويل المسبق. ولا يُدفع الرصيد النهائي، الذي يبلغ غالبًا 10 إلى 20 %، إلا بعد قبول التقرير النهائي، وأحيانًا بعد ستة أشهر إلى سنة من انتهاء المشروع.

مثال. مشروع قيمته 1,000,000 دولار لمدة 12 شهرًا، بدفعات: 50 % في البداية، و30 % بعد تقرير الشهر 6 (تُستلم في المتوسط في الشهر 8)، و20 % بعد التقرير النهائي (تُستلم في المتوسط بعد 6 أشهر من الانتهاء). النفقات منتظمة: 83,333 دولار شهريًا. في الشهر 8، قبل الدفعة الثانية، تكون المنظمة قد أنفقت 666,667 دولار مقابل 500,000 مستلمة: فهي تموّل مسبقًا 166,667 دولار. وفي نهاية المشروع، تكون قد أنفقت 1,000,000 دولار مقابل 800,000 مستلمة: فهي تموّل مسبقًا 200,000 دولار لمدة ستة أشهر تقريبًا.

للتمويل المسبق **تكلفة**: تجميد الاحتياطيات، وأحيانًا رسوم مصرفية أو فوائد، وخطر رفض بعض النفقات وعدم استردادها أبدًا. ويجب أن تعرف المنظمة إجمالي تمويلها المسبق في كل لحظة، وأن يحدد مجلس الإدارة سقفًا له.

وسائل تقليص التمويل المسبق: إرسال التقارير في موعدها، والتفاوض على دفعة أولى أكبر، وطلب سلف على أساس توقعات النقدية، والتنويع نحو مانحين يدفعون مقدمًا.

أسعار الصرف

تتبع إدارة الصرف قواعد العقد وسياسة المنظمة. والطرق الشائعة لتحويل النفقات إلى عملة المانح:

- **سعر التحويل**: يُستخدم السعر الذي حُصل عليه فعلًا عند تحويل أموال المانح. وهي الطريقة الأعدل، لكنها تتطلب متابعة دقيقة.
- **السعر المتوسط المرجّح**: يُحسب سعر متوسط من التحويلات المتتالية، مرجَّحًا بالمبالغ.
- **الوارد أولًا يُصرف أولًا** (FIFO): تستهلك النفقات أولًا الأموال التي حُوّلت أولًا، بسعرها.
- **السعر الرسمي الشهري** الذي ينشره المانح أو المصرف المركزي (مثل سعر InforEuro لبعض التمويلات الأوروبية).

مثال على السعر المتوسط المرجّح. التحويل 1: 100,000 دولار بسعر 600 وحدة محلية للدولار = 60,000,000. التحويل 2: 50,000 دولار بسعر 630 = 31,500,000. السعر المتوسط: 91,500,000 / 150,000 = 610 وحدات للدولار. وتُقدَّم نفقة قدرها 6,100,000 وحدة محلية في التقرير على أنها 10,000 دولار.

في البلدان ذات **الأسعار المتعددة** (سعر رسمي يختلف كثيرًا عن السعر الموازي)، قد يؤدي الصرف بالسعر الرسمي إلى خفض القوة الشرائية بشدة، وقد يكون الصرف بالسعر الموازي غير قانوني. وهذا قرار يُتخذ على مستوى الإدارة، بالتنسيق مع المانح، مع احترام قانون البلد وقواعد مكافحة غسل الأموال، ولا يُتخذ أبدًا على مستوى موظف في الميدان.

تحويل الأموال في المناطق الصعبة

إيصال المال إلى الميدان تحدٍّ في أحيان كثيرة: غياب المصارف أو خضوعها للعقوبات، وسقوف السحب، وانعدام الأمن. والخيارات، من الأكثر أمانًا إلى الأكثر خطورة من حيث الرقابة:

- **التحويل المصرفي** إلى حساب للمنظمة في مصرف محلي خاضع للتنظيم.
- **النقود الإلكترونية** والدفع عبر الهاتف المحمول، للرواتب والموردين والتحويلات إلى الأسر.
- **شركات التحويل المرخّصة**.
- **أنظمة التحويل غير الرسمية** (الحوالة أو ما يماثلها)، المستخدمة في بعض السياقات لعدم وجود بديل: وهي تتطلب عناية واجبة معززة (تحديد هوية مقدم الخدمة، والتحقق من قوائم العقوبات، والعقود، والإيصالات المنهجية، والتسويات)، والموافقة المسبقة من الإدارة وغالبًا من المانح.
- **نقل الأموال نقدًا**: الملاذ الأخير، بقواعد صارمة (مبالغ مسقوفة، ومسارات متغيرة، وشخصان، وتكتّم، وتأمين).

تنطبق **العقوبات الدولية ومكافحة تمويل الإرهاب** على السلسلة كلها: المصارف ومقدمو الخدمات والموردون والشركاء. وكثيرًا ما تشترط عقود المانحين التحقق من الأطراف المقابلة مقابل قوائم العقوبات. وتوجد استثناءات إنسانية (مثل قرار مجلس الأمن 2664 لعام 2022 بشأن أنظمة عقوبات الأمم المتحدة)، لكنها لا تعفي من العناية الواجبة.

الصندوق النقدي: ضوابط بسيطة لا غنى عنها

النقد هو المورد الأكثر عرضة للسرقة والأخطاء. الضوابط الأساسية:

- **سقف للصندوق** يُحدَّد لكل مكتب (مثل ما يعادل أسبوعين من النفقات الصغيرة)؛ ويُودَع الفائض في المصرف.
- **خزنة** بوصول محدود وسجل.

- **الفصل بين المهام**: الشخص الذي يمسك الصندوق لا يعتمد النفقات ولا يُجري التسوية.
- **جرد الصندوق** من قِبل شخصين في نهاية كل شهر وبصورة مفاجئة، مع محضر موقَّع؛ ويُفسَّر أي فرق.
- **مستندات مؤيدة** لكل صرف؛ وفي غياب الفاتورة (مشتريات السوق)، بيان نفقة يوقّعه المشتري وشاهد، مع سقف.
- **السلف للموظفين** تُسوّى بالمستندات خلال مهلة محددة (مثلًا 7 أيام بعد المهمة)؛ ولا سلفة جديدة ما لم تُسوَّ السابقة.

مثال على الجرد. الرصيد النظري للصندوق: 1,840,000 وحدة محلية. الجرد: 1,790,000 أوراقًا نقدية وعملات معدنية، إضافة إلى مستندين مؤيدين لم يُدخلا بقيمة 30,000 و15,000. الفرق غير المفسَّر: 1,840,000 − 1,790,000 = 45,000 − 5,000. يُسجَّل الفرق الصغير المنفرد ويُحلَّل؛ أما الفروق المتكررة، ولو كانت صغيرة، فهي إشارة إنذار.

سياسة النقدية في المنظمة

على مستوى المنظمة، تحدد **سياسة النقدية** التي يعتمدها مجلس الإدارة ما يلي:

- المستوى الأدنى للسيولة (بأشهر من النفقات) والتدابير المتخذة إذا تم تجاوز الحد.
- سقف التمويل المسبق الإجمالي المسموح به.
- المصارف المعتمدة ومعايير اختيارها (المتانة، والحضور، والامتثال)، مع توزيع الودائع للحد من خطر تعثر مصرف واحد.
- قواعد توظيف الاحتياطيات: الأمان والسيولة أولًا، ولا توظيف مضاربي.
- المفوَّضون بالتوقيع على الحسابات، مع التوقيع المزدوج فوق حد معين.
- قواعد الصرف والتحوّط.

يقدّم المدير المالي إلى مجلس الإدارة **جدولًا للنقدية** كل ثلاثة أشهر: الأرصدة حسب العملة وحسب المصرف، والتوقع لستة أشهر، والتمويل المسبق الجاري، والمستحقات على المانحين حسب أعمارها. وتستحق المستحقات التي يتجاوز عمرها 6 أشهر تحليلًا خاصًا: تقرير لم يُقبل، أو نفقات متنازع عليها، أو مانح يواجه صعوبات.

> تنويع المصارف حماية حقيقية: فقد فقدت منظمات الوصول إلى أموالها خلال أزمات مصرفية أو عمليات تجميد للحسابات. لا تحتفظ أبدًا بكامل النقدية في مؤسسة واحدة.

تمرين: توقّع النقدية وتحويل النفقات

الوضع. الرصيد في 1 يونيو: 300,000 دولار. النفقات الشهرية: 250,000 دولار. المقبوضات المتوقعة وفق العقود: 400,000 دولار في يونيو (دفعة المانح A، لكن التقرير لم يُرسل بعد؛ ومتوسط مهلة الاعتماد 60 يومًا بعد الإرسال)، و150,000 دولار في يوليو (المانح B، منتظم). تحويلات الشهر: 120,000 دولار بسعر 2,500 وحدة محلية للدولار، ثم 80,000 دولار بسعر 2,650. الحد الأدنى: نفقات شهر واحد.

المطلوب. 1) بافتراض أن تقرير المانح A أُرسل في 1 يونيو، ابنِ النقدية من يونيو إلى أغسطس. 2) احسب السعر المتوسط المرجّح. 3) اقترح ثلاثة تدابير.

التصحيح. تصل دفعة A نحو 1 أغسطس. يونيو: 300,000 − 250,000 = 50,000. يوليو: 50,000 + 150,000 − 250,000 = −50,000. أغسطس: −50,000 + 400,000 − 250,000 = 100,000. الرصيد دون الحد الأدنى منذ يونيو وسالب في يوليو. السعر المتوسط: (120,000 × 2,500 + 80,000 × 2,650) / 200,000 = (212,000,000 + 300,000,000) / 200,000 = 2,560 وحدة للدولار. التدابير: إرسال التقرير فورًا وطلب اعتماد معجّل أو سلفة من المانح A؛ وتأجيل المشتريات غير العاجلة في يوليو؛ واللجوء مؤقتًا إلى الاحتياطيات غير المقيّدة بموافقة الإدارة، مع إبلاغ مجلس الإدارة إذا تم تجاوز الحد.

للتذكر

- الإفلاس يحدث بنقص السيولة لا بالعجز المحاسبي: خطة النقدية شهرية وحذرة.
- للتمويل المسبق تكلفة وخطر؛ ويجب أن يكون معروفًا ومسقوفًا ومقلَّصًا.
- أسعار الصرف: طبّق الطريقة التي ينص عليها العقد (سعر التحويل، المتوسط المرجّح، FIFO، السعر الرسمي).
- التحويلات غير الرسمية ونقل الأموال نقدًا: ملاذ أخير، مع عناية واجبة معززة وموافقة مسبقة.
- الصندوق: سقف، وفصل بين المهام، وجرد مفاجئ من شخصين، وتسوية السلف قبل أي سلفة جديدة.

الاختبار

1. التحويلات: 50,000 دولار بسعر 1,000 و150,000 دولار بسعر 1,100 وحدة للدولار. السعر المتوسط المرجّح:
   A. 1,050
   B. 1,025
   C. 1,100
   D. 1,075

2. مشروع قيمته 600,000 دولار، دُفع 50 % منه في البداية، والنفقات 50,000 دولار شهريًا. في الشهر 9، قبل أي دفعة أخرى، يبلغ التمويل المسبق:
   A. 300,000 دولار
   B. 450,000 دولار
   C. 150,000 دولار
   D. 0 دولار

3. يريد موظف ميداني صرف المال بالسعر الموازي، المغري جدًا، دون إبلاغ أحد. الرد الصحيح هو:
   A. تشجيعه، فهذا يزيد القوة الشرائية
   B. الرفض: إنه قرار إداري يُتخذ مع المانح وفي احترام للقانون
   C. تركه يفعل ذلك في المبالغ الصغيرة
   D. القيام بذلك بنفسك

4. ما أهم قاعدة للصندوق النقدي لمنع الاختلاس؟
   A. الفصل بين المهام والجرد المفاجئ من قِبل شخصين
   B. سجل أنيق
   C. سقف مرتفع
   D. خزنة خشبية

5. قرار مجلس الأمن 2664 (2022):
   A. يحظر المساعدات الإنسانية
   B. يخص المصارف الأوروبية فقط
   C. يلغي جميع العقوبات
   D. ينص على استثناء إنساني في أنظمة عقوبات الأمم المتحدة، دون إعفاء من العناية الواجبة

أجوبة الاختبار : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

الأسبوع 4 : قيادة الميزانيات: الانحرافات وتوقعات النهاية والقرارات

الأهداف

- إعداد وقراءة تقرير متابعة الميزانية (الفعلي مقابل الميزانية) بندًا بندًا وحسب الفترة.
- بناء توقع واقعي لنهاية المشروع واستخلاص القرارات منه: التسريع، أو إعادة التوزيع، أو المراجعة، أو التمديد.
- تنظيم مراجعة شهرية مفيدة للميزانية بين البرامج والمالية، مع عتبات إنذار.

تقرير الفعلي مقابل الميزانية

تقرير الفعلي مقابل الميزانية (BvA، budget versus actuals) هو الأداة الأساسية للقيادة المالية للمشروع. ولكل بند في الميزانية، يعرض: الميزانية الإجمالية، والميزانية المتوقعة حتى تاريخه (وفق خطة الإنفاق، لا وفق خط مستقيم)، والنفقات الفعلية التراكمية، والالتزامات (الطلبيات المقدَّمة التي لم تُدفع بعد)، والانحراف، ونسبة الاستهلاك.

قراءة تقرير BvA تعني طرح ثلاثة أسئلة لكل انحراف مهم: **لماذا** (تأخر النشاط، أسعار مختلفة، خطأ في التحميل، نفقة غير مدرجة في الميزانية)؛ **هل هو مؤقت أم دائم** (تأخر سيُستدرك أم وفر حقيقي)؛ **ما القرار** (لا شيء، أو التسريع، أو إعادة التوزيع، أو المراجعة).

مثال. بند «حقائب النظافة»: الميزانية الإجمالية 120,000 دولار، والميزانية حتى تاريخه 80,000، والفعلي 30,000، والالتزامات 45,000. نسبة الاستهلاك الخام (30 / 80 = 38 %) مقلقة؛ لكن مع احتساب الطلبيات المقدَّمة، يبلغ التنفيذ (30 + 45) / 80 = 94 %. الالتزامات تغيّر القراءة تمامًا: لا تحلّل أبدًا تقرير BvA من دونها.

> عتبة التحليل المعتادة: كل انحراف يتجاوز 10 % ويتجاوز مبلغًا محددًا (مثل 5,000 دولار) في بند ما يجب تفسيره كتابيًا كل شهر.

انحرافات السعر وانحرافات الكمية

ينقسم الانحراف في بند نشاط إلى جزأين، ما يتيح معرفة لمن يُوجَّه السؤال:

- **انحراف الكمية** = (الكمية الفعلية − الكمية المخططة) × السعر المخطط. وهو من شأن البرنامج: وُزّع أكثر أو أقل مما خُطط له.
- **انحراف السعر** = (السعر الفعلي − السعر المخطط) × الكمية الفعلية. وهو من شأن المشتريات والسوق: الحقائب أغلى أو أرخص.

مثال. المخطط: 2,000 حقيبة بسعر 45 دولارًا = 90,000 دولار. الفعلي: 1,800 حقيبة بسعر 52 دولارًا = 93,600 دولار. الانحراف الإجمالي: +3,600 دولار (تجاوز). انحراف الكمية: (1,800 − 2,000) × 45 = −9,000 دولار (وفر ظاهري، لأن التوزيع كان أقل). انحراف السعر: (52 − 45) × 1,800 = +12,600 دولار (تكلفة إضافية). التحقق: −9,000 + 12,600 = +3,600. المشكلة الحقيقية ليست تجاوزًا بنسبة 4 %: بل سعر أعلى من المخطط بنسبة 15.6 % و200 حقيبة لم توزَّع. وإذا وُزعت الحقائب الـ200 المتبقية بالسعر الجديد، فسيتجاوز البند الميزانية بـ14,000 دولار.

ينطبق المنطق نفسه على الموظفين (انحراف العدد مقابل انحراف الراتب) وعلى التحويلات النقدية (انحراف عدد الأسر مقابل انحراف قيمة التحويل).

توقع نهاية المشروع

يخبرك تقرير BvA أين تقف؛ أما **توقع النهاية** (forecast) فيخبرك إلى أين تتجه. لكل بند: النفقات الفعلية + الالتزامات + تقدير ما تبقى للإنفاق حتى النهاية، على أساس خطة العمل المحدَّثة (لا الميزانية الأولية). ثم يُقارن التوقع بالميزانية الإجمالية.

مثال لمشروع مدته 12 شهرًا، نهاية الشهر 7.

البند	الميزانية	الفعلي + الملتزم به	المتبقي المقدَّر للإنفاق	التوقع	الانحراف
الموظفون	300,000	182,000	130,000	312,000	+12,000
التحويلات	500,000	210,000	220,000	430,000	−70,000
المركبات والنقل	80,000	61,000	34,000	95,000	+15,000
المجموع	880,000	453,000	384,000	837,000	−43,000

القراءة: سيبقى في المشروع إجمالًا نقص في الصرف قدره 43,000 دولار، لكن بندين يتجاوزان الميزانية. القرارات الممكنة: طلب إعادة توزيع من التحويلات إلى الموظفين والنقل ضمن حدود مرونة العقد؛ أو استخدام رصيد التحويلات للوصول إلى عدد أكبر من الأسر (ما يخدم الهدف)؛ أو اقتراح تمديد دون تكلفة إذا كانت التأخيرات تحول دون الإنفاق المفيد.

إعادة التوزيع والمراجعات والمرونة

يحدد كل عقد **المرونة في الميزانية**: النسبة المسموح بنقلها بين البنود أو الأبواب دون موافقة مسبقة (غالبًا 10 إلى 20 % من الباب أو من المجموع)، والبنود المحمية (مثل الرواتب أو المعدات، التي تتطلب دائمًا موافقة)، وإجراءات التعديلات الأكبر (ملحق، أو مراجعة للميزانية).

حساب المرونة. عقد بمرونة 15 % بين الأبواب، تُحسب على مبلغ الباب المستقبِل. باب «النقل»: الميزانية 80,000 دولار. يمكن نقل ما يصل إلى 12,000 دولار إليه دون موافقة. وفي المثال السابق، ينقص 15,000 دولار: فالـ3,000 دولار التي تتجاوز المرونة تتطلب طلبًا رسميًا.

الممارسات الجيدة:

- طلب المراجعات **مبكرًا** (بمجرد أن يُظهر توقع النهاية انحرافًا دائمًا)، مع تبرير مرتبط بالأنشطة والنتائج، لا بالأرقام فقط.
- لا تُنفق أولًا ثم تطلب لاحقًا: فالتجاوز غير المأذون به خارج حدود المرونة يصبح تكلفة غير مؤهلة.
- الاحتفاظ بأثر مكتوب لكل موافقة من المانح، بما في ذلك عبر البريد الإلكتروني، في ملف المنحة.
- تحديث الميزانية المرجعية في النظام المحاسبي بعد كل مراجعة معتمدة، حتى تقارن التقارير اللاحقة بالميزانية الصحيحة.

المراجعة الشهرية للميزانية

تجمع **المراجعة الشهرية للميزانية** (BVA meeting)، لكل مشروع، رئيس المشروع والمسؤول المالي وغالبًا مسؤول اللوجستيات. المدة: 30 إلى 60 دقيقة لكل مشروع. جدول الأعمال:

- الانحرافات المهمة وتفسيراتها.
- أخطاء التحميل الواجب تصحيحها (نفقة مشروع قُيّدت على مشروع آخر).
- توقع النهاية المحدَّث والقرارات.
- الالتزامات القادمة (الطلبيات الكبيرة، والتوظيفات).

- الأهلية: النفقات غير المعتادة أو الخطرة الواجب التحقق منها قبل التقرير.
- مواعيد التقارير المالية المقبلة والوثائق الواجب إعدادها.

يسجّل المحضر القرارات والمسؤول عن كل منها وموعدها. وتُرفع الانحرافات المتكررة إلى الإدارة القُطرية، التي تجمع وضع جميع المشاريع: إجمالي نقص الصرف، والتجاوزات، والتمويل المسبق، وفجوة التكاليف المشتركة.

> المراجعة التي يكتشف فيها رئيس المشروع الأرقام خلال الجلسة مراجعة ضائعة. يُرسَل التقرير قبل ثلاثة أيام، ويأتي كل واحد بتفسيراته.

مؤشرات محفظة البلد

على مستوى البلد أو المنظمة، تتابع الإدارة بضعة مؤشرات للمحفظة:

- **نسبة التنفيذ** لكل مشروع مقابل الخطة، والمشاريع التي يتجاوز نقص الصرف فيها 20 % قبل أقل من ستة أشهر من انتهائها.
- **نهايات المشاريع** خلال الأشهر الستة المقبلة، وأثرها على تمويل الموظفين والتكاليف المشتركة («هاوية التمويل»).
- **تغطية التكاليف المشتركة**: المبلغ المسترد من المشاريع مقابل التكاليف الفعلية للمكتب.
- **التمويل المسبق** والمستحقات على المانحين حسب أعمارها.
- **التكاليف المعرّضة للخطر**: النفقات المشكوك في أهليتها، والمكوَّن لها مخصص.

مثال على الهاوية. مكتب فيه 40 موظفًا يموَّلون بنسبة 70 % من مشروعين ينتهيان في يونيو. إذا لم يُوقَّع أي تمويل جديد بحلول مارس، فسيتعين في أبريل التحضير لتقليص عدد الموظفين، مع التعويضات التي ينص عليها القانون وفترة إشعار. والإدارة الجيدة تستبق هذه المواعيد بستة إلى تسعة أشهر.

تمرين: تحليل بند واتخاذ القرار

الوضع. بند «التحويلات النقدية» في مشروع مدته 10 أشهر، نهاية الشهر 6: المخطط 1,500 أسرة × 6 أشهر × 90 دولارًا = 810,000 دولار؛ والفعلي 1,300 أسرة × 6 أشهر × 100 دولار = 780,000 دولار (رفع الفريق العامل المعني بالنقد قيمة التحويل). الميزانية الإجمالية للبند: 1,350,000 دولار. وينص العقد على مرونة 10 % لكل باب.

المطلوب. 1) احسب الانحراف الإجمالي وانحراف الكمية وانحراف السعر. 2) توقّع نهاية البند إذا تلقت 1,500 أسرة مبلغ 100 دولار خلال الأشهر الأربعة المتبقية. 3) ما القرار؟

التصحيح. الانحراف الإجمالي: 780,000 − 810,000 = −30,000 دولار. الكمية: (1,300 − 1,500) × 6 × 90 = −108,000 دولار. السعر: (90 − 100) × 1,300 × 6 = +78,000 دولار. التحقق: −108,000 + 78,000 = −30,000. التوقع: 780,000 + 1,500 × 4 × 100 = 1,380,000 دولار، أي تجاوز قدره 30,000 دولار (2.2 %)، ضمن مرونة 10 % إذا كان لدى بند آخر في الباب نفسه رصيد. القرار: توثيق رفع قيمة التحويل (قرار الفريق العامل المعني بالنقد)، وإبلاغ المانح، وإعادة التوزيع ضمن المرونة، والتحقق من سبب عدم تسجيل 200 أسرة خلال الأشهر الستة الأولى.

للتذكر

- تقرير الفعلي مقابل الميزانية دون الالتزامات يعطي صورة خاطئة عن التنفيذ.
- انحراف الكمية = (الكمية الفعلية − الكمية المخططة) × السعر المخطط؛ وانحراف السعر = (السعر الفعلي − السعر المخطط) × الكمية الفعلية.
- توقع النهاية = الفعلي + الملتزم به + المتبقي المقدَّر للإنفاق وفق خطة العمل المحدَّثة.
- خارج حدود مرونة العقد، تكون الموافقة المكتوبة من المانح إلزامية قبل الإنفاق.
- استباق نهايات المشاريع بستة إلى تسعة أشهر لتجنب هاوية التمويل.

الاختبار

1. الميزانية حتى تاريخه 100,000 دولار، والفعلي 40,000، والملتزم به 50,000. التنفيذ الحقيقي هو:
   A. 40 %
   B. 90 %
   C. 50 %
   D. 10 %

2. المخطط 1,000 وحدة بسعر 20 دولارًا؛ والفعلي 1,200 وحدة بسعر 18 دولارًا. انحراف السعر هو:
   A. −2,400 دولار
   B. +4,000 دولار
   C. +1,600 دولار
   D. −2,000 دولار

3. الحالة نفسها. انحراف الكمية هو:
   A. +4,000 دولار
   B. +3,600 دولار
   C. −2,400 دولار
   D. +1,600 دولار

4. باب قيمته 50,000 دولار بمرونة 15 % يمكنه أن يستقبل دون موافقة:
   A. 7,500 دولار
   B. 15,000 دولار
   C. 5,000 دولار
   D. لا شيء

5. مشروعان يموّلان 70 % من الموظفين ينتهيان بعد 5 أشهر دون بديل. الأولوية هي:
   A. الانتظار
   B. إعداد السيناريوهات من الآن: تمويلات جديدة، وتقليص منظم للموظفين مع الإشعار والتعويضات
   C. تسريح الجميع غدًا
   D. تمديد العقود دون تمويل

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. A · 3. A · 4. A · 5. B

الأسبوع 5 : قواعد المانحين: الأهلية والمشتريات والمعدات والظهور

الأهداف

- تطبيق المعايير العامة لأهلية التكلفة ورصد أكثر التكاليف غير المؤهلة شيوعًا.
- فهم متطلبات الفئات الكبرى من المانحين (المؤسسيون الأوروبيون، والقواعد الفدرالية الأمريكية، ووكالات الأمم المتحدة، والصناديق المشتركة، والمؤسسات الخاصة).
- احترام قواعد الشراء وملكية المعدات وضريبة القيمة المضافة والظهور، وتنظيم الامتثال داخل الفريق.

ما التكلفة المؤهلة؟

يستخدم المانحون صيغًا مختلفة، لكن معايير أهلية التكلفة متشابهة في كل مكان. تكون التكلفة مؤهلة عمومًا إذا كانت:

- **ضرورية** لتنفيذ المشروع ومنصوصًا عليها في الميزانية المعتمدة (أو متوافقة معها).
- **معقولة**: كان المشتري الحريص سيدفع هذا السعر (مبدأ الإدارة المالية السليمة: الاقتصاد والكفاءة والفعالية).
- **متكبَّدة خلال فترة تنفيذ** العقد (لا قبل تاريخ البدء، إلا بموافقة، ولا بعد تاريخ الانتهاء، إلا تكاليف الإغلاق المأذون بها).
- **متحمَّلة فعلًا**، ومسجلة في المحاسبة، وقابلة للتحديد والتحقق، مع مستندات مؤيدة أصلية.
- **مطابقة** للقانون المحلي (الضريبي والاجتماعي) ولقواعد العقد (المشتريات، والجنسية، والمنشأ).
- **محمَّلة بصورة متسقة**: الطريقة نفسها لجميع المشاريع، دون تمويل مزدوج.

التكاليف غير المؤهلة الشائعة: الديون والفوائد، ومخصصات الخسائر المستقبلية، وخسائر الصرف (غالبًا)، والغرامات والجزاءات، والنفقات الباذخة، والهدايا، والتكاليف التي يموّلها مانح آخر أصلًا، وضريبة القيمة المضافة القابلة للاسترداد، والمشتريات خارج الإجراءات، والنفقات دون مستندات، والنفقات خارج الفترة.

قد تكون النفقة مفيدة ونزيهة وغير مؤهلة في آن واحد. يُتحقَّق من الأهلية قبل الإنفاق، لا عند إعداد التقرير.

الفئات الكبرى من المانحين

لكل مانح قواعده؛ ويجب دائمًا قراءة العقد وملاحقه. بعض السمات العامة:

- **المانحون المؤسسيون الأوروبيون** (المفوضية الأوروبية وإدارتها للمساعدات الإنسانية، والوكالات الوطنية): قواعد مفصلة بشأن المشتريات والظهور والتقارير المرحلية والنهائية والتدقيق أو التحقق من النفقات؛ والتكاليف غير المباشرة مسقوفة غالبًا عند 7 %؛ وشراكات إطارية مع فحص مسبق للمنظمة.
- **القواعد الفدرالية الأمريكية** (Uniform Guidance 2 CFR 200، «») للمنظمات التي تتلقى أموالًا فدرالية: مبادئ التكاليف المعقولة والقابلة للإسناد والمتسقة؛ ومعدل غير مباشر متفاوض عليه أو معدل أدنى (15 % من التكاليف المباشرة المعدّلة منذ مراجعة 2024)؛ وتدقيق موحّد (single audit) فوق حد معين من النفقات الفدرالية السنوية للمنظمات الأمريكية؛ وقواعد صارمة بشأن المعدات والمشتريات.
- **وكالات الأمم المتحدة** بصفتها مانحة للشركاء: اتفاقات شراكة بقواعدها الخاصة، ونهج HACT (تقييم الشريك، وطريقة صرف ملائمة للمخاطر، وعمليات تحقق مفاجئة، وعمليات تدقيق)، وتكاليف دعم محدودة غالبًا.
- **الصناديق المشتركة التي يديرها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA)** (الصناديق القُطرية المشتركة): تقييم قدرات الشركاء، ومستوى مخاطر يحدد الدفعات وعمليات التحقق والتدقيق؛ وهي تموّل كثيرًا من

المنظمات غير الحكومية الوطنية.

- **المؤسسات الخاصة والمتبرعون الأفراد**: قواعد أكثر مرونة غالبًا، لكن مع التزامات بالشفافية وأحيانًا قيود على تكاليف الهيكل.

قد يشترك عدة مانحين في تمويل المشروع نفسه: وعندئذ يجب أن تُطبَّق على كل نفقة قواعد المانح الذي حُمِّلت عليه، وأن تكون المنظمة قادرة على إثبات أن أي نفقة لم تُموَّل مرتين.

قواعد الشراء

تتركز في المشتريات نسبة كبيرة من التكاليف المرفوضة. وتفرض العقود **عتبات** تحدد الإجراء: شراء مباشر دون مبلغ صغير، ومقارنة ثلاثة عروض أسعار على الأقل فوقه، ومناقصة محدودة أو مفتوحة للمبالغ المرتفعة. وتختلف العتبات بدقة حسب المانح وحسب السياسة الداخلية، التي يجب أن تكون على الأقل بصرامة سياسة المانح.

متطلبات شائعة:

- **ملف شراء كامل**: طلب شراء معتمد، وعروض أسعار أو عطاءات، وتحليل مقارن توقّعه لجنة، وأمر شراء أو عقد، وإشعار استلام، وفاتورة، وإثبات الدفع.
- حظر **التجزئة**: تقسيم عملية شراء إلى عدة طلبيات للبقاء دون عتبة معينة.
- التحقق من الموردين مقابل **قوائم العقوبات** والإقصاء.
- قواعد **الجنسية والمنشأ** للسلع لدى بعض المانحين، مع استثناءات يجب طلبها.
- **التصريح بتضارب المصالح** من قِبل أعضاء لجنة الشراء.

مثال. عتبة العروض الثلاثة: 5,000 دولار. خلال شهرين، يطلب مكتب من المورد نفسه 6 دفعات من اللوازم المكتبية تتراوح بين 4,200 و4,900 دولار، أي 27,600 دولار إجمالًا. سيعدّ المدقق ذلك حاجة واحدة مجزّأة: فالمشتريات معرّضة لأن تُعلن غير مؤهلة، وسيُطرح سؤال وجود تواطؤ محتمل. والممارسة الجيدة هي تخطيط الحاجة السنوية وإبرام اتفاق إطاري بعد طرح منافسة.

المعدات والأصول والتصرف فيها

تخضع السلع المشتراة بتمويل ما (المركبات، والمولّدات، والحواسيب، والمعدات الطبية) لقواعد **الملكية** و**الاستخدام**:

- تُقيَّد في **سجل الأصول** برقم، والتمويل الأصلي، والتاريخ، والقيمة، والموقع، والمسؤول.
- تخدم المشروع طوال مدته؛ ويجب أن يكون استخدامها في أنشطة أخرى محدودًا وموثقًا، ومُعادَ الفوترة إن أمكن.
- في نهاية المشروع، يتبع **التصرف** فيها ما ينص عليه العقد: نقلها إلى المستفيدين أو الشركاء أو السلطات؛ أو إبقاؤها في المنظمة لمشروع من الطبيعة نفسها؛ أو بيعها مع ردّ العائد إلى المانح؛ أو إعادتها إلى المانح. والتصرف دون موافقة، حين تكون مطلوبة، قد يؤدي إلى ردّ قيمة الأصل.
- يقارن **الجرد المادي**، مرة في السنة على الأقل، بين السجل والواقع (الملصقات، والأرقام التسلسلية).

تستحق المركبات اهتمامًا خاصًا: سجلات القيادة (المسافة، والمسارات، والسائق، والوقود)، والصيانة، والتأمين، وتوزيع التكاليف بين المشاريع حسب الاستخدام الفعلي. واستهلاك الوقود غير الطبيعي مقارنةً بالكيلومترات مؤشر كلاسيكي على الاختلاس.

ضريبة القيمة المضافة والضرائب والأعباء الاجتماعية

لا تكون **ضريبة القيمة المضافة** والضرائب غير المباشرة مؤهلة إلا إذا لم تتمكن المنظمة من استردادها. وفي كثير من البلدان، تستفيد المنظمات غير الحكومية من إعفاءات ينص عليها اتفاق التأسيس أو القانون: وطلب هذه الإعفاءات وتوثيقها وتطبيقها جزء من الإدارة السليمة. وقد تُعدّ ضريبة القيمة المضافة المدفوعة حين كان الإعفاء ممكنًا نفقة غير معقولة.

ضرائب الرواتب و**الأعباء الاجتماعية** مؤهلة وإلزامية. وعدم دفعها (مثلًا بتوظيف الموظفين بصفة «استشاريين» أو «متطوعين» تهربًا من الأعباء) يعرّض المنظمة للتسويات الضريبية والنزاعات والتكاليف غير المؤهلة. ويطلب المانحون أكثر فأكثر إثبات احترام الالتزامات الضريبية والاجتماعية.

مثال. دفع مكتب ضريبة قيمة مضافة بنسبة 18 % على مشتريات قيمتها 200,000 دولار في حين كان الإعفاء منصوصًا عليه في الاتفاق مع الدولة وكان الاسترداد ممكنًا. الضريبة المدفوعة: 36,000 دولار. قد يرفض المانح هذه الـ36,000 دولار بوصفها تكلفة كان يمكن تجنبها؛ ويجب على المنظمة طلب الاسترداد من الإدارة الضريبية ووضع إجراء الإعفاء.

الظهور والبيانات وتنظيم الامتثال

التزامات **الظهور** (الشعارات، والإشارة في المنشورات، والتواصل) جزء من العقد، مع استثناءات ممكنة حين يُنشئ العرض خطرًا أمنيًا أو خطرًا على الحماية: ويُطلب الاستثناء ويُوثَّق.

وكثيرًا ما تُنسى التزامات أخرى: **حفظ الوثائق** (غالبًا من 5 إلى 10 سنوات بعد الدفعة النهائية حسب المانحين والقانون)، والإبلاغ عن شبهات الاحتيال في مهلة محددة، وحماية البيانات الشخصية، وسياسات الصون (الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وحماية الطفل)، والشروط المتعلقة بالعقوبات.

لتنظيم الامتثال، تستخدم المنظمات الناضجة:

- **بطاقة ملخص المنحة** (grant summary) تُحرَّر فور التوقيع: التواريخ، والمبالغ، والدفعات، والمرونة، والمعدل غير المباشر، وقواعد الشراء والجنسية، والمعدات، والظهور، والتقارير (المواعيد والصيغ)، والتدقيق، والحفظ، وجهات الاتصال.
- **اجتماع إطلاق** (kick-off) مع البرامج والمالية واللوجستيات والموارد البشرية وMEAL، حتى يعرف كل واحد التزاماته.
- **جدول متابعة** لجميع المنح مع مواعيدها.

> معظم التكاليف المرفوضة في عمليات التدقيق تأتي من قاعدة لم يكن الموظفون الميدانيون يعرفونها. بطاقة الملخص واجتماع الإطلاق هما أكثر ضابطين مردودية.

تمرين: فرز النفقات المعرّضة للخطر

الوضع. قبل التقرير النهائي لمشروع (الفترة: من 1 مارس إلى 28 فبراير)، تراجع سبع نفقات: 1) مولّد اشتُري في 15 فبراير بمبلغ 9,000 دولار بعد ثلاثة عروض أسعار؛ 2) تذاكر طيران اشتُريت في 10 مارس لورشة الإغلاق؛ 3) 12,000 دولار ضريبة قيمة مضافة دُفعت في حين كان الإعفاء ممكنًا؛ 4) 4 دفعات من الوقود بقيمة 2,900 دولار لكل منها لدى المورد نفسه خلال شهر (عتبة العروض الثلاثة: 3,000 دولار)؛ 5) غرامة وقوف قدرها 150 دولارًا؛ 6) إيجار فبراير المدفوع في 5 مارس؛ 7) حاسوب حُمِّل بنسبة 100 % على المشروع وبنسبة 50 % على مشروع آخر.

المطلوب. صنّف كل نفقة: مؤهلة، أو معرّضة للخطر (يجب تبريرها أو تسويتها)، أو غير مؤهلة.

التصحيح. 1) مؤهلة من حيث المبدأ (ضمن الفترة، واحتُرم الإجراء)، لكن شراء معدات قبل أسبوعين من النهاية يلفت الانتباه: يجب تبرير ضرورتها للمشروع وتوقّع التصرف فيها. 2) غير مؤهلة ما لم يأذن العقد بتكاليف إغلاق بعد تاريخ الانتهاء. 3) معرّضة للخطر، وغالبًا غير مؤهلة: تكلفة كان يمكن تجنبها؛ يجب طلب الاسترداد من الإدارة الضريبية. 4) تجزئة واضحة (11,600 دولار إجمالًا لحاجة واحدة): خطر مرتفع، وغالبًا غير مؤهلة، ويجب تحليلها بوصفها احتياليًا محتملًا. 5) غير مؤهلة (غرامة). 6) مؤهلة: المصروف يخص فبراير، حتى لو دُفع بعد النهاية، إذا كان العقد يقبل ذلك بالنسبة إلى ديون الفترة. 7) غير مؤهلة بالنسبة إلى الجزء المزدوج: حُمِّل 150 % من التكلفة؛ يجب تصحيح التحميل فورًا.

للتذكر

- المؤهلة: ضرورية، ومعقولة، وضمن الفترة، ومتحمَّلة فعلًا، وموثقة، ومطابقة، ومحمَّلة بصورة متسقة.
- اقرأ العقد دائمًا: تختلف القواعد حسب فئة المانح.
- تجزئة الشراء للبقاء دون عتبة تجعل المشتريات غير مؤهلة وتنبّه إلى احتيال محتمل.
- ضريبة القيمة المضافة القابلة للاسترداد أو التي يمكن تجنبها ليست مؤهلة؛ اطلب الإعفاءات وطبّقها.
- بطاقة ملخص المنحة واجتماع الإطلاق: أكثر ضوابط الامتثال مردودية.

الاختبار

1. نفقة نزيهة ومفيدة للمشروع، لكنها تُكبِّدت بعد أسبوعين من تاريخ انتهاء العقد، هي من حيث المبدأ:
   A. مؤهلة
   B. غير مؤهلة، إلا تكاليف الإغلاق التي يأذن بها العقد
   C. مؤهلة إذا كان المبلغ صغيرًا
   D. مؤهلة إذا كان المانح أوروبيًا

2. عتبة العروض الثلاثة: 5,000 دولار. خمس طلبيات بقيمة 4,800 دولار لدى المورد نفسه خلال ثلاثة أسابيع للحاجة نفسها تمثل:
   A. تجزئة، معرّضة لخطر عدم الأهلية والاحتيال
   B. إدارة فعالة
   C. إجراءً عاديًا
   D. اتفاقًا إطاريًا

3. مركبة اشتُريت في إطار مشروع بيعت في نهايته دون موافقة المانح في حين كان العقد يشترطها. الخطر الرئيسي هو:
   A. لا شيء
   B. ارتفاع التكاليف غير المباشرة
   C. غرامة وقوف
   D. ردّ قيمة الأصل إلى المانح

4. وفق القواعد الفدرالية الأمريكية المعدّلة عام 2024، يبلغ المعدل الأدنى للتكاليف غير المباشرة (de minimis):
   A. 7 %
   B. 10 %
   C. 15 %
   D. 25 %

5. أكثر الضوابط مردودية لتجنب التكاليف المرفوضة هو:
   A. تدقيق نهائي مفصل جدًا
   B. بطاقة ملخص المنحة واجتماع إطلاق مع جميع الوظائف
   C. برنامج حاسوبي مكلف
   D. مراجعة المدير للتقرير النهائي

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

الأسبوع 6 : إدارة المنحة من البداية إلى النهاية: العقد والتقارير والتعديلات والإغلاق

الأهداف

- التفاوض على عقد المنحة وقراءته مع رصد البنود المالية والقانونية الخطرة.
- إعداد تقارير مالية دقيقة ومتسقة مع التقارير السردية، وإدارة تعديلات العقد.
- تنظيم إغلاق المنحة: النفقات النهائية، والأصول، والموظفون، والتقرير النهائي، والرصيد، والأرشفة.

قبل التوقيع: قراءة العقد والتفاوض عليه

يُلزم عقد المنحة المنظمة قانونيًا. وقبل التوقيع، تكشف قراءة مشتركة بين البرامج والمالية واللوجستيات والإدارة البنود الخطرة:

- **جدول الدفعات** وما يترتب عليه من تمويل مسبق.
- **معدل التكاليف غير المباشرة وأساس حسابها**، والتكاليف المستبعدة، والتمويل المشترك المطلوب (ومن أين سيأتي).
- **المرونة في الميزانية** والبنود المحمية.
- **قواعد الشراء** والجنسية والمنشأ، والاستثناءات الواجب طلبها من الآن إذا كانت السوق المحلية لا تتيح احترامها.
- **بنود العقوبات والتحقق** من الأطراف المقابلة (بما في ذلك أحيانًا المستفيدون: وهذه يجب رفضها أو التفاوض عليها إذا تعارضت مع المبادئ الإنسانية).
- **التقارير**: وتيرتها وصيغها ومهلها.
- **التدقيق**: من يختار المدقق، ومن يدفع، وهل هو مدرج في الميزانية.
- **المسؤولية والاسترداد**: الشروط التي يجوز فيها للمانح طلب استرداد المبالغ، بما في ذلك عن أخطاء شريك.
- **الإنهاء المبكر** والتكاليف المغطاة في حالة التعليق.

البند المستحيل الاحترام الذي يوقَّع «حتى لا نخسر التمويل» يتحول عاجلًا أم آجلًا إلى تكلفة غير مؤهلة أو إلى نزاع. الأفضل التفاوض أو الانسحاب.

الانطلاق: بطاقة الملخص والرموز والإطلاق

فور التوقيع، تجنّب ثلاثة إجراءات معظم المشكلات اللاحقة:

- **بطاقة ملخص المنحة** (صفحة أو صفحتان) التي تلخص جميع الالتزامات والمواعيد الرئيسية.
- **إنشاء الرموز** في النظام المحاسبي: رمز المشروع، وبنود الميزانية المطابقة لبنود المانح، وجدول مطابقة بين دليل الحسابات الداخلي وميزانية المانح. وإذا لم تتطابق الرموز، فسيتطلب كل تقرير معالجات يدوية مصدرًا للأخطاء.
- **اجتماع الإطلاق** مع جميع الوظائف: الأهداف، والميزانية، والقواعد، وجدول التقارير، والمسؤوليات (مصفوفة تبين من يُعِدّ كل تقرير ومن يتحقق منه ومن يعتمده).

يتيح **جدول التقارير** لجميع المشاريع، الذي تتقاسمه الإدارة القُطرية، رؤية ذروات العمل (غالبًا في نهاية الفصل) والاستعداد لها. فالتقارير المتأخرة تؤخر الدفعات (الأسبوع 3) وتضر بالعلاقة مع المانح.

وأخيرًا، يُفتح منذ البداية **ملف المنحة** (إلكترونيًا، وورقيًا عند الحاجة) الذي يُحفظ فيه العقد، والملاحق، وكل مراسلات الموافقة، والتقارير، ومستندات النفقات المهمة.

التقارير المالية

يعرض التقرير المالي نفقات الفترة والنفقات التراكمية، حسب بنود الميزانية المعتمدة، بعملة العقد، مع أسعار الصرف المطبقة. ويُرفق به، حسب المانحين، قائمة بالمعاملات، ومستندات مؤيدة لبعض النفقات، وبيان بالفوائد المحصّلة إن وُجدت، وبيان بالأصول.

الضوابط قبل الإرسال:

- يطابق مجموع النفقات في التقرير **دفتر الأستاذ العام** للمشروع (لا نفقة مُدخلة خارج النظام).
- انحرافات البنود عن الميزانية **ضمن المرونة** أو مغطاة بموافقة مكتوبة.
- النفقات **ضمن فترة** العقد.
- **سعر الصرف** المطبق يحترم الطريقة المنصوص عليها.
- التقرير المالي **متسق مع التقرير السردي**: إذا أعلن السرد تأخرًا في التوزيع، فيجب أن يكون البند المقابل ناقص الصرف؛ وإذا أعلن السرد 3,000 أسرة، فيجب أن تقابل التحويلات 3,000 أسرة.
- جرى **التحقق** من النفقات المعرّضة للخطر واحدة واحدة.

مثال على عدم الاتساق. يعلن التقرير السردي أن 12 تدريبًا من 20 قد نُفذت؛ ويُظهر التقرير المالي استهلاك 95 % من بند «التدريبات». فإما أن التدريبات الثمانية المتبقية لن تُموَّل، وإما أن نفقات حُمِّلت خطأً، وإما أن التكاليف قُدّرت بأقل من حقيقتها. سيطرح المانح السؤال: ويجب أن يكون الجواب جاهزًا وصادقًا.

تعديل العقد: الملاحق والتمديدات دون تكلفة

تتغير السياقات؛ وتنص العقود على إجراءات **للتعديل**:

- **التعديلات الطفيفة** (ضمن المرونة أو بمجرد الإخطار): إعادة توزيع محدودة، أو تغيير العنوان أو الحساب المصرفي، أو تعديلات في الأنشطة لا تغيّر الأهداف.
- **الملاحق**: تعديل الهدف، أو المناطق، أو الميزانية الإجمالية، أو الأبواب بما يتجاوز المرونة، أو المدة.
- **التمديد دون تكلفة** (NCE): إطالة المدة دون زيادة الميزانية، حين تحول التأخيرات دون إتمام الأنشطة. ويجب طلبه قبل النهاية، غالبًا قبل 30 إلى 60 يومًا على الأقل حسب العقود، مع خطة عمل وميزانية منقحتين.

يشرح الطلب المقنع: ما الذي تغيّر (الوقائع، والتواريخ)، والعواقب على الأنشطة والنتائج، والحل المقترح، وأثره على الميزانية وعلى الأشخاص الذين تتم مساعدتهم، ولماذا هو الخيار الأفضل. ولا يطلب تمديدًا لمجرد إنفاق رصيد متبقٍّ: فالمانح يقبله إذا كان يخدم النتائج.

التكلفة الخفية للتمديد دون تكلفة. يستمر الموظفون والمكاتب والمركبات في التكلفة خلال الأشهر الإضافية. فتمديد لمدة 3 أشهر لمشروع تبلغ تكاليفه الثابتة الشهرية 25,000 دولار يستهلك 75,000 دولار من الرصيد، لن تكون متاحة بعد ذلك للأنشطة. ويجب حساب ذلك قبل تقديم الطلب.

إغلاق المنحة

يُخطَّط الإغلاق **قبل ثلاثة إلى ستة أشهر من النهاية** بقائمة تحقق:

- **الأنشطة**: إتمام ما لا يمكن إنجازه أو التخلي عنه رسميًا، بالاتفاق مع المانح.
- **الالتزامات**: التوقف عن تقديم طلبيات لن تُسلَّم قبل النهاية؛ واستلام ما تم الالتزام به ودفع ثمنه.
- **الموظفون**: نهايات العقود، وفترات الإشعار، والتعويضات التي ينص عليها القانون، والنقل إلى مشاريع أخرى.

- **الشركاء**: التقارير النهائية، وتسوية جميع السلف بالمستندات، وردّ الأرصدة غير المستخدمة.
- **الأصول**: الجرد، وخطة تصرف مطابقة للعقد، ووثائق نقل موقعة.
- **المحاسبة**: آخر التحميلات، والتصحيحات، والتسويات، وقائمة النفقات المعرّضة للخطر.
- **التدقيق النهائي** إن كان منصوصًا عليه، وإعداد الوثائق.
- **التقرير النهائي** السردي والمالي، ثم طلب الرصيد أو ردّ الأموال غير المستخدمة.
- **الأرشفة** للمدة المطلوبة.

ردّ الرصيد المتبقي ليس فشلًا: بل هو التزام حين لا تكون الأموال قد أُنفقت بطريقة مؤهلة. وما يضر بالسمعة هو النفقات المتسرعة وغير المفيدة في اللحظة الأخيرة.

جدول متابعة المنح

تحتاج المنظمة التي تدير أكثر من بضع منح إلى **جدول متابعة** (grant tracker) موحد، يمسكه الفريق المكلف بالمنح، ويتضمن لكل منحة: المانح، والمرجع، والمبلغ والعملة، وتاريخَي البدء والانتهاء، والمعدل غير المباشر، والدفعات المستلمة والمنتظرة، والتنفيذ حتى تاريخه، ومواعيد التقارير المقبلة، ووضع التعديلات، والتدقيق المقرر، والشروط الخاصة، والمسؤولَين عن البرنامج والمالية.

وهو يغذّي قرارات الإدارة:

- **نهايات المنح** خلال الأشهر الستة المقبلة وتغطية الموظفين والتكاليف المشتركة بعد هذه المواعيد.
- **حالات نقص الصرف** التي تتطلب قرارًا (التسريع، أو المراجعة، أو التمديد).
- **التقارير المتأخرة** وأثرها على النقدية.
- **المبالغ المعرّضة للخطر** (النفقات المتنازع عليها، وعمليات التدقيق الجارية).

> جودة متابعة المنح من أوائل معايير تقييمات القدرات لدى المانحين والصناديق المشتركة. وهي تحدد الوصول إلى تمويلات أكبر وأقل تقييدًا.

تمرين: اتخاذ قرار بشأن تمديد دون تكلفة

الوضع. مشروع مدته 18 شهرًا، قيمته 1,200,000 دولار. في الشهر 15، النفقات التراكمية: 850,000 دولار. انقطع طريق لمدة 4 أشهر، ما أخّر بناء 12 نقطة مياه من أصل 30 (التكلفة المتبقية المقدَّرة: 180,000 دولار). التكاليف الثابتة الشهرية (الموظفون، والمكتب، والمركبات): 28,000 دولار. وستكلف الأنشطة المتبقية الأخرى 60,000 دولار. ويشترط العقد تقديم أي طلب تمديد قبل 45 يومًا من النهاية.

المطلوب. 1) ما المبلغ الذي سيتبقى في نهاية الشهر 18 دون تمديد، إذا لم تُبنَ نقاط المياه؟ 2) هل يمكن تمويل تمديد لمدة 3 أشهر ضمن الميزانية؟ 3) ما آخر موعد لإرسال الطلب، وماذا يجب أن يتضمن؟

التصحيح. دون تمديد: نفقات الأشهر 16 إلى 18 = 3 × 28,000 + 60,000 = 144,000 دولار؛ المجموع 994,000 دولار؛ الرصيد المتبقي 206,000 دولار (الـ180,000 دولار لنقاط المياه إضافة إلى 26,000 دولار). مع تمديد لمدة 3 أشهر: 994,000 + 180,000 + 3 × 28,000 = 1,258,000 دولار، أي 58,000 دولار فوق الميزانية. لذلك لا يمكن تمويل تمديد لمدة 3 أشهر على هذا النحو: يجب خفض التكاليف الثابتة خلال التمديد (تقليص الموظفين إلى فريق البناء)، أو خفض عدد نقاط المياه، أو طلب تمويل تكميلي. مثلًا، مع تكاليف ثابتة مخفّضة إلى 9,000 دولار شهريًا: 994,000 + 180,000 + 27,000 = 1,201,000 دولار، يجب تعديلها بـ1,000 دولار. ويجب إرسال الطلب في موعد أقصاه 45 يومًا قبل نهاية الشهر 18، مع الوقائع (انقطاع الطريق، والتواريخ)، وخطة العمل المنقحة، والميزانية المنقحة، والأثر على الأشخاص الذين تتم مساعدتهم.

للتذكر

- قبل التوقيع: الدفعات، والتكاليف غير المباشرة، والمرونة، والمشتريات، والعقوبات، والتقارير، والتدقيق، والاسترداد، والإنهاء المبكر.
- بطاقة الملخص، ورموز محاسبية متوافقة مع ميزانية المانح، واجتماع إطلاق فور التوقيع.
- التقرير المالي: مطابق لدفتر الأستاذ العام ومتسق مع التقرير السردي.
- التمديد دون تكلفة يستهلك تكاليف ثابتة: احسبه قبل طلبه، واطلبه في الوقت المناسب.
- إغلاق مخطط قبل ثلاثة إلى ستة أشهر من النهاية؛ وردّ الرصيد المتبقي خير من الإنفاق دون فائدة.

الاختبار

1. يعلن السرد تنفيذ 40 % من التدريبات؛ ويُظهر التقرير المالي استهلاك 90 % من البند. ما العمل قبل الإرسال؟
   A. الإرسال كما هو
   B. تعديل السرد لإعلان 90 %
   C. تفسير عدم الاتساق وتصحيحه: التحميلات، أو التكاليف المقدَّرة بأقل من حقيقتها، أو الأنشطة غير الممولة
   D. حذف البند

2. تمديد دون تكلفة لمدة 4 أشهر بتكاليف ثابتة قدرها 20,000 دولار شهريًا. تكلفة التمديد نفسه:
   A. 0 دولار، لأنه دون تكلفة
   B. 80,000 دولار تُقتطع من رصيد الميزانية
   C. 20,000 دولار
   D. يدفعها المانح إضافيًا

3. متى يُخطّط إغلاق المنحة؟

A. قبل ثلاثة إلى ستة أشهر من النهاية

B. في اليوم الأخير

C. بعد التقرير النهائي

D. عند بدء التدقيق

4. وُقِّع بند تعاقدي يستحيل احترامه حتى لا يضيع التمويل. الخطر هو:

A. معدوم

B. شراكة أفضل

C. زيادة تلقائية في الميزانية

D. تكلفة غير مؤهلة أو نزاع لاحق

5. لماذا تُوفَّق الرموز المحاسبية مع بنود ميزانية المانح منذ الانطلاق؟

A. لإرضاء المانح

B. هذا محظور

C. لتجنب معالجات يدوية مصدرًا للأخطاء في كل تقرير

D. لخفض التكاليف غير المباشرة

أجوبة الاختبار : 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C

الأسبوع 7 : تمويل الشركاء: التقييم والاتفاقات والسلف والتوطين

الأهداف

- تقييم القدرة المالية للشريك بطريقة متناسبة واستخلاص مستوى المخاطر والترتيبات الملائمة.
- صياغة اتفاق منحة فرعية وإدارته: الدفعات، والتسوية بالمستندات، وعمليات التحقق، والإغلاق.
- التوفيق بين ضبط المخاطر والتوطين: تقاسم التكاليف غير المباشرة، وتعزيز القدرات، وعلاقة منصفة.

لماذا نموّل الشركاء وكيف

تمر حصة متزايدة من المساعدات عبر **الشركاء الوطنيين والمحليين**: المنظمات غير الحكومية، والجمعيات، والمنظمات النسائية، والجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر. وكثيرًا ما يتمتع هؤلاء بوصول أفضل، وقبول أفضل، وحضور دائم. وكان التزام «الصفقة الكبرى» (Grand Bargain، 2016) يهدف إلى توجيه 25 % على الأقل من التمويل الإنساني بأكبر قدر ممكن من المباشرة إلى الجهات الفاعلة المحلية والوطنية، وهو هدف لا يزال بعيد المنال.

من الناحية القانونية، تبقى المنظمة التي تتلقى المنحة (**المستفيد الرئيسي**) مسؤولة عمومًا أمام المانح عن جميع النفقات، بما فيها نفقات الشركاء: فإذا ارتكب شريك خطأً أو احتيالًا، فهي التي تردّ المبالغ. وتفسر هذه المسؤولية متطلبات الرقابة؛ لكنها لا تبرر نقل جميع المخاطر إلى الشركاء دون منحهم وسائل إدارتها.

تُقاس الشراكة المنصفة بثلاثة أمور: حصة القرارات التي يتخذها الشريك فعلًا، وحصة التكاليف غير المباشرة التي يتلقاها، والطريقة التي تُتقاسم بها المخاطر (الأمنية والمالية).

تقييم القدرات ومستوى المخاطر

قبل التوقيع، يُجرى **تقييم للقدرات** (العناية الواجبة) متناسب مع المبلغ والمخاطر. ويشمل:

- **الحوكمة والمشروعية**: التسجيل، والنظام الأساسي، ومجلس إدارة فاعل، وغياب تضارب مصالح غير مُدار، والتحقق مقابل قوائم العقوبات.
- **الإدارة المالية**: محاسبة ممسوكة في برنامج أو نظام موثوق، والتسويات المصرفية، والفصل بين المهام، وسياسة الشراء، وبيانات مالية مدققة حديثة.
- **الموارد البشرية**: العقود، وكشوف رواتب مطابقة للقانون، وسياسات الصون (الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وحماية الطفل).
- **القدرة البرامجية**: الخبرة، والوصول، وجودة التقارير.

النتيجة **مستوى مخاطر** (منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدًا) يحدد الترتيبات، على غرار نهج HACT لدى وكالات الأمم المتحدة أو الصناديق المشتركة التي يديرها مكتب OCHA:

المخاطر	الدفعات	التسوية بالمستندات	الضوابط
منخفضة	سلف فصلية كبيرة	تقرير مالي فصلي	تحقق مفاجئ سنوي، وتدقيق حسب المبلغ
متوسطة	سلف على أقساط	تقرير وقائمة بالمعاملات	عمليات تحقق مفاجئة نصف سنوية
مرتفعة	أقساط صغيرة، أو دفع مباشر لبعض النفقات	تقارير شهرية مع المستندات	عمليات تحقق فصلية، ومتابعة لصيقة

ليس مستوى المخاطر حكمًا نهائيًا: إذ يجب أن ينخفض كلما تعززت القدرات، وهذا يفترض خطة ملموسة وممولة.

اتفاق المنحة الفرعية

ينقل الاتفاق مع الشريك **التزامات المانح** (flow-down): الأهلية، والمشتريات، والظهور، والعقوبات، والصون، وحفظ الوثائق، والتدقيق، وحق الاطلاع. ويحدد أيضًا ما يخص الشراكة:

- **ميزانية** الشريك، المبنية معه، بما فيها تكاليف موظفيه وهيكله الفعلية.
- **ترتيبات الدفع** حسب مستوى المخاطر، ومهل الدفع لدى المستفيد الرئيسي (فالشريك الذي ينتظر أقساطه ثلاثة أشهر يموّل المنظمة الدولية).
- صيغة **التقارير** وجدولها، متوافقة مع مواعيد المانح مع هامش.
- **عمليات التحقق** المقررة وحق الاطلاع على الوثائق.
- الإجراء المتبع في حالة **النفقات المرفوضة**: النقاش، وإمكانية التبرير، وتقاسم المخاطر.
- **التزامات المستفيد الرئيسي**: تعزيز القدرات، وتغطية التكاليف غير المباشرة، ومشاركة الشريك في القرارات وفي التواصل مع المانح.

مثال على الأقساط. ميزانية الشريك: 240,000 دولار لمدة 12 شهرًا، مخاطر متوسطة، سلف فصلية. القسط الأول: 60,000 دولار. يُدفع القسط التالي عند تسوية 70 % على الأقل من الأموال المستلمة بالمستندات: بعد تسوية 42,000 دولار، يُدفع القسط الثاني. وتحدّ هذه الآلية من التعرض بما يقارب قسطًا واحدًا، دون تعطيل الأنشطة.

متابعة نفقات الشركاء والتحقق منها

تجمع المتابعة المالية للشركاء بين:

- **مراجعة التقارير**: الاتساق مع الميزانية والأنشطة والتقارير السردية، وأسعار الصرف المطبقة.
- **عمليات التحقق المفاجئة** (spot checks) ميدانيًا أو عن بُعد: يُتحقَّق من عينة من النفقات حتى المستندات المؤيدة وإثباتات التسليم، مع مراقبة التسويات المصرفية والصندوق.
- **المتابعة البرامجية** المشتركة: زيارات الأنشطة، والتحقق من وجود السلع المشتراة واستخدامها.
- **عمليات التدقيق** للشريك أو للمشروع حسب المبالغ.

تُصنَّف ملاحظات التحقق حسب خطورتها وتُتابَع من خلال **خطة عمل** متفق عليها مع الشريك. **مثال على التحقق.** عينة من 40 نفقة بقيمة 58,000 دولار: 34 مبرَّرة بالكامل (49,500 دولار)، و4 بمستندات ناقصة (6,300 دولار، يمكن تبريرها خلال 15 يومًا)، و2 دون مستندات (2,200 دولار). نسبة النفقات غير المبرَّرة في العينة: 2,200 / 58,000 = 3.8 %. تُطلب المستندات الناقصة، وتُحتجز الـ2,200 دولار مؤقتًا، ويُعزَّز التدريب على المستندات المؤيدة؛ ولا تُعمَّم النتيجة تلقائيًا على مجمل النفقات دون تحليل.

> السلف القديمة غير المسوّاة هي إشارة الإنذار الرئيسية: فالشريك الذي تلقى قسطًا قبل ستة أشهر دون تسويته

ربما يعاني مشكلة في القدرات أو في السيولة أو في النزاهة.

التوطين وتقاسم التكاليف غير المباشرة

يتلقى كثير من الشركاء المحليين ميزانيات مقصورة بصرامة على التكاليف المباشرة لأنشطتهم، دون تغطية تكاليف هيكلهم. وعندئذ لا يستطيعون دفع راتب محاسب مؤهل، ولا تكوين احتياطيات، ولا الاستثمار: فضعفهم المالي، الذي يبرر الضوابط، يغذّيه نمط التمويل نفسه.

أصبح **تقاسم التكاليف غير المباشرة** ممارسة جيدة معترفًا بها: فقد نشرت عدة منظمات دولية واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC) عام 2022 توجيهات توصي بأن يتلقى الشركاء المحليون والوطنيون حصة منصفة من التكاليف غير المباشرة. **مثال.** منحة قيمتها 1,000,000 دولار مع 7 % تكاليف غير مباشرة (65,421 دولار على تكاليف مباشرة قدرها 934,579 دولار)؛ وينفذ شريك 40 % من التكاليف المباشرة. يمنح التقاسم التناسبي الشريك 40 % من التكاليف غير المباشرة، أي نحو 26,168 دولار، تضاف إلى ميزانيته.

وتعزز ممارسات أخرى الإنصاف: ميزانيات تُبنى مع الشريك، ورواتب للموظفين المحليين وفق سلالم عادلة، ومشاركة الشريك في الاجتماعات مع المانح، وظهور اسمه، وتمويل متعدد السنوات، وخطة لتعزيز القدرات يطلبها الشريك نفسه بدلًا من أن تُفرض عليه.

إدارة الصعوبات مع الشريك

كثيرًا ما تتطور المشكلات مع الشريك تدريجيًا: تأخر التقارير، ثم مستندات ناقصة، ثم سلف غير مسوّاة، ثم شبهة احتيال. والاستجابة المتناسبة والمبكرة تمنع التصعيد:

- **حوار** سريع لفهم الأسباب (رحيل المحاسب، مشكلة في السيولة، انعدام الأمن).
- **دعم** موجَّه: تدريب، أو إعارة مؤقتة لموظف مالي، أو أداة محاسبية.
- **تعديل الترتيبات**: أقساط أصغر، ودفع مباشر لبعض النفقات، وعمليات تحقق أكثر تواترًا، مع شرح ذلك كتابيًا.
- **تعليق** الدفعات في حالة عدم الامتثال المستمر، مع خطة للتصحيح.
- **الإبلاغ** في حالة الاشتباه في الاحتيال، وفق إجراءات المنظمة والمانح (الأسبوع 8).

ويجب على المستفيد الرئيسي أيضًا أن ينظر في ممارساته هو: الدفعات المتأخرة، وتغيير صيغ التقارير أثناء المشروع، والطلبات المتناقضة من عدة منظمات دولية تموّل الشريك نفسه. ومواءمة التقييمات والتقارير بين مانحي الشريك الواحد تخفف عبئه وتحسّن الجودة.

تمرين: تحديد الترتيبات وتقاسم التكاليف غير المباشرة

الوضع. ستموّل منظمة غير حكومية وطنية بمبلغ 360,000 دولار لمدة 12 شهرًا. يُظهر التقييم: تسجيلًا ومجلس إدارة سليمين؛ ومحاسبة في جدول بيانات، وتسويات مصرفية غير منتظمة؛ وعدم وجود تدقيق خارجي منذ 3 سنوات؛ وقدرة ميدانية جيدة وقبولًا قويًا. منحتك: 1,500,000 دولار منها 7 % تكاليف غير مباشرة على التكاليف المباشرة. وسينفذ الشريك 360,000 دولار من التكاليف المباشرة.

المطلوب. 1) ما مستوى المخاطر وما الترتيبات؟ 2) كم من التكاليف غير المباشرة يمكنك تقاسمه تناسبيًا؟ 3) ما خطة تعزيز القدرات التي تقترحها؟

التصحيح. مخاطر متوسطة إلى مرتفعة من الناحية المالية (نظام محاسبي هش، وعدم وجود تدقيق)، رغم القدرات البرامجية الجيدة. الترتيبات: أقساط فصلية قدرها 90,000 دولار، أو شهرية في البداية؛ وتسوية بالمستندات مع قائمة المعاملات؛ وتحقق مفاجئ في الفصل الأول ثم كل ستة أشهر؛ وتدقيق للمشروع في نهاية الفترة. التكاليف المباشرة للمنحة: 1,500,000 / 1.07 = 1,401,869 دولار؛ والتكاليف غير المباشرة: 98,131 دولار. حصة الشريك: 360,000 / 1,401,869 = 25.7 %؛ والتكاليف غير المباشرة المتقاسمة: نحو 25,200 دولار. الخطة: برنامج محاسبي وتدريب، وتسويات شهرية بمرافقة، وتمويل تدقيق خارجي للمنظمة، وسياسة شراء مكتوبة، مع هدف الانتقال إلى مخاطر متوسطة أو منخفضة خلال 12 إلى 18 شهرًا.

للتذكر

- يبقى المستفيد الرئيسي مسؤولًا أمام المانح عن نفقات الشركاء.
- تقييم قدرات متناسب ← مستوى مخاطر ← ترتيبات الدفع والتسوية بالمستندات والرقابة.
- ينقل الاتفاق التزامات المانح ويحدد التزامات المستفيد الرئيسي.
- عمليات تحقق مفاجئة وخطة عمل؛ والسلف القديمة غير المسوّاة هي إشارة الإنذار الرئيسية.
- التوطين: تقاسم التكاليف غير المباشرة، وبناء الميزانية مع الشريك، وتمويل تعزيز القدرات.

الاختبار

1. ارتكب شريك احتيالًا في مشروع ممول بمنحة فرعية. أمام المانح، يقع عبء الرد عمومًا على:
   A. الشريك وحده
   B. لا أحد
   C. المانح
   D. المستفيد الرئيسي، الذي يمكنه بعد ذلك الرجوع على الشريك

2. قسط قدره 50,000 دولار؛ والقاعدة: قسط جديد عند تسوية 70 % من الأموال المستلمة. المبلغ الواجب تسويته للحصول على القسط التالي:
   A. 50,000 دولار
   B. 15,000 دولار
   C. 35,000 دولار
   D. 70,000 دولار

3. منحة: تكاليف مباشرة قدرها 800,000 دولار و56,000 دولار تكاليف غير مباشرة؛ وينفذ الشريك 200,000 دولار من التكاليف المباشرة. التقاسم التناسبي للتكاليف غير المباشرة:
   A. 56,000 دولار
   B. 14,000 دولار
   C. 20,000 دولار
   D. 7,000 دولار

4. عينة تحقق بقيمة 80,000 دولار: 3,200 دولار دون مستندات. أفضل استجابة هي:
   A. طلب المستندات، واحتجاز الـ3,200 دولار مؤقتًا، والتدريب والمتابعة عبر خطة عمل
   B. اعتبار 4 % من جميع النفقات احتيالية
   C. قطع الشراكة فورًا
   D. التجاهل، فالمبلغ صغير

5. لماذا يغذّي التمويلُ المقصور على التكاليف المباشرة ضعفَ الشركاء المحليين؟
   A. لا يغذّيه
   B. لأنه يقلّص ضوابطهم
   C. لأنه يزيد احتياطياتهم
   D. لأنه يمنعهم من دفع تكاليف وظائف الدعم، وتكوين الاحتياطيات، والاستثمار

أجوبة الاختبار : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

الأسبوع 8 : التدقيق والرقابة الداخلية: الاستعداد والوقاية والكشف

الأهداف

- التمييز بين أنواع التدقيق (القانوني، وتدقيق المشروع، وتدقيق المانح، والتدقيق الداخلي، والتحقق من النفقات) والاستعداد لتدقيق بلا مفاجآت.
- تصميم منظومة رقابة داخلية مالية متناسبة: الفصل بين المهام، والتفويضات، والتسويات، ومسار التدقيق.
- التعرف على أكثر أنماط الاحتيال المالي شيوعًا، وإشارات الإنذار، والسلوك الواجب اتباعه.

أنواع التدقيق المختلفة في المنظمة غير الحكومية

تعيش المنظمة غير الحكومية التي تدير أموال المانحين على وقع عدة عمليات تدقيق، ليس لها الموضوع نفسه ولا الجهة المستفيدة نفسها:

- **التدقيق القانوني** (أو النظامي): يصادق مراقب حسابات على البيانات المالية السنوية للمنظمة. ويُبدي رأيًا في مجملها، لا في كل مشروع.
- **تدقيق المشروع**: يشترطه عقد المنحة (غالبًا فوق حد معين، مثل 100,000 أو 500,000 دولار)، ويتناول التقرير المالي للمشروع وأهلية النفقات.
- **التحقق من النفقات** (expenditure verification): إجراءات متفق عليها على عينة من المعاملات؛ ولا يُبدي المحقق رأيًا، بل يقدم ملاحظاته.
- **تدقيق المانح** أو الرقابة الميدانية: يجريه المانح نفسه أو مكتب مفوَّض، وأحيانًا دون إشعار طويل.
- **التدقيق الداخلي**: وظيفة داخل المنظمة تقيّم عملياتها الخاصة وترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق.

الآراء الممكنة للمدقق الخارجي: **رأي غير متحفظ** (الحسابات تعطي صورة صادقة)، و**رأي متحفظ** (باستثناء نقطة محددة)، و**رأي معاكس** (الحسابات غير موثوقة)، و**الامتناع عن إبداء الرأي** (مستندات غير كافية). والرأي المتحفظ على مشروع يترجَم دائمًا تقريبًا إلى تكاليف تُعلن غير مؤهلة.

الاستعداد لتدقيق مشروع

يُكسب التدقيق خلال حياة المشروع، لا في الأسبوع الذي يصل فيه المدققون. ويتبع الاستعداد قائمة ثابتة:

- **دفتر الأستاذ العام للمشروع** مطابَق مع التقرير المالي المقدَّم: يجب أن يُعثر على كل رقم في التقرير داخل المحاسبة.
- **ملف مستندات** لكل معاملة: الطلب، والتفويض، وطرح المنافسة، وأمر الشراء، وإشعار التسليم أو الاستلام، والفاتورة، وإثبات الدفع، وفي التوزيعات، القوائم الموقعة.
- **الموظفون**: العقود، وكشوف الوقت الموقعة، وقسائم الرواتب، وإثباتات دفع الأعباء الاجتماعية والضرائب المقتطعة.
- **التسويات المصرفية** الشهرية الموقعة، ومحاضر الصندوق، وحساب خسائر الصرف ومكاسبه.
- **المعدات**: سجل الأصول الثابتة، والملصقات، وإثباتات الجرد المادي.
- **المراسلات مع المانح**: موافقات إعادة التوزيع، والتمديد، والاستثناءات من قواعد المنشأ.
- **متابعة عمليات التدقيق السابقة**: خطة العمل وإثباتات تنفيذها.

أخذ العينات لدى المدقق. في مشروع يضم 2,000 معاملة، يختبر المدقق غالبًا من 60 إلى 120 منها، مع إعطاء الأولوية للمبالغ الكبيرة، والمدفوعات النقدية، ونهايات الفترات، والموردين غير المعتادين. فإذا كانت 3 معاملات من العينة، بمجموع 18,000 دولار، دون مستندات، فقد يعمّم الخطأ على مجمل المعاملات: فنسبة خطأ قدرها 2 % على 1.5 مليون من النفقات تمثل 30,000 دولار يُحتمل أن تكون غير مؤهلة.

> قاعدة عملية: الملف الذي لا يستطيع شخص من خارج المنظمة فهمه دون شرح شفهي ليس ملف تدقيق.

الرقابة الداخلية المالية

الرقابة الداخلية هي مجموعة القواعد والممارسات التي تعطي ضمانًا معقولًا بأن العمليات مأذون بها ومسجلة تسجيلًا صحيحًا، وبأن الأصول محمية. ويميّز إطار COSO فيها خمسة مكونات: بيئة الرقابة (النبرة التي تحددها الإدارة)، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال، والمتابعة.

أنشطة الرقابة الرئيسية في المالية:

- **الفصل بين المهام**: الشخص الذي يطلب، والذي يعتمد، والذي يدفع، والذي يسجّل ويُجري التسوية، ليسوا الشخص نفسه. وفي المكتب الصغير، حين يتعذر ذلك، تصبح الرقابة التعويضية (مراجعة شهرية من المدير، وتوقيع مزدوج) ضرورية.
- **جدول التفويضات** (تفويض الصلاحيات): من يحق له الالتزام بأي مبلغ، حسب نوع النفقة.
- **التسويات**: المصرف، والصندوق، والسلف للموظفين، وحسابات الموردين، والحسابات بين المكاتب.
- **ضوابط الوصول**: الصلاحيات في البرنامج المحاسبي، والخزنة، والتوقيعات المصرفية، وكلمات مرور المصرف الإلكتروني.
- **المراجعة التحليلية**: مقارنة النفقات من شهر إلى آخر وبين المكاتب لرصد ما هو غير طبيعي.

مثال على مصفوفة. مكتب ميداني من 4 أشخاص: مسؤول اللوجستيات يطلب، ورئيس المكتب يعتمد حتى 2,000 دولار، والمحاسب يدفع ويسجّل. نقطة الضعف: المحاسب يمسك الصندوق أيضًا ويُجري التسوية. الرقابة التعويضية: جرد مفاجئ شهري للصندوق من رئيس المكتب، ومراجعة التسوية من قِبل المالية في العاصمة.

الاحتيال المالي: الأنماط الشائعة

يجمع «مثلث الاحتيال» (Cressey) ثلاثة عناصر: **الضغط** (دَين، أسرة، ضغط اجتماعي)، و**الفرصة** (رقابة ضعيفة)، و**التبرير** («أجري زهيد»، «الجميع يفعلون ذلك»). وتؤثر المنظمة أساسًا في الفرصة.

أكثر الأنماط شيوعًا في القطاع:

- **موردون وهميون** أو تواطؤ بين الموردين (عروض صورية، وعروض أسعار محررة بالخط نفسه، والعناوين أو الهواتف نفسها).
- **العمولات الخفية**: يضخّم المورد الفاتورة ويعيد جزءًا منها إلى المشتري.
- **موظفون أشباح** أو عمال يوميون وهميون في قوائم الدفع.
- **مطالبات مصروفات مزيفة**، وبدلات يومية لمهام لم تُنفَّذ، ووقود مصرَّح به لمركبات متوقفة.
- **اختلاس من الصندوق** يُخفى بمستندات مصطنعة أو بتأجيل التسويات.
- **مستفيدون وهميون** أو مكررون في التوزيعات والتحويلات النقدية.

إشارات الإنذار: تسويات متأخرة، ومستندات مصورة بدلًا من الأصلية، ومبالغ تقل بقليل عن حد الاعتماد (1,990 دولار لحد قدره 2,000)، وموردون يفوزون دائمًا، وموظف يرفض إجازاته، ونفقات متزايدة دون زيادة في النشاط، وفواتير مرقمة بالتتابع للعميل نفسه.

تحليل البيانات وقانون بنفورد

تكشف الأدوات البسيطة لتحليل البيانات كثيرًا من الشذوذ: البحث عن التكرارات (المبلغ نفسه، والمورد نفسه، والتاريخ نفسه)، والمدفوعات في عطلة نهاية الأسبوع، والموردين الذين يكون حسابهم المصرفي حساب موظف، وتجزئة الطلبيات.

يصف **قانون بنفورد** التكرار المتوقع للرقم الأول في كثير من سلاسل المبالغ الطبيعية: يظهر الرقم 1 في نحو 30.1 % من الحالات، والرقم 2 في نحو 17.6 %، والرقم 9 في 4.6 % فقط. المعادلة: P(d) = log10(1 + 1/d). والانحراف الواضح (مثل كثرة المبالغ التي تبدأ بالرقم 4 أو 9 في مطالبات المصروفات) لا يثبت الاحتيال، لكنه يوجّه الاختبارات.

مثال على التجزئة. حد المناقصة 5,000 دولار. خلال شهر، يتلقى المورد نفسه أربعة أوامر شراء بقيمة 4,800 و4,900 و4,750 و4,950 دولار للصنف نفسه، بفاصل بضعة أيام: المجموع 19,400 دولار. كان يجب أن تخضع عملية الشراء لمنافسة رسمية. وحتى دون احتيال، فإن النفقة معرّضة لعدم الأهلية لعدم احترام قواعد الشراء.

> الشذوذ سؤال، لا اتهام. نوثّق، ونتحقق، ثم نُحيل عبر القناة المحددة.

التصرف عند الاشتباه في الاحتيال

تحدد السلوكَ الواجب اتباعه سياسةُ مكافحة الاحتيال في المنظمة وعقودُ المانحين، التي تفرض جميعها تقريبًا **إبلاغًا سريعًا** (غالبًا خلال 48 إلى 72 ساعة أو «فور العلم») عن أي اشتباه في احتيال أو اختلاس يطال أموالها.

- **لا تحقق بمفردك** ولا تواجه الشخص المشتبه فيه: فقد تتلف الأدلة وتعرّض الإجراءات للخطر.
- **أبلغ** عبر القناة المحددة (خط الإبلاغ، أو مسؤول الامتثال، أو الإدارة)، مع حماية المبلّغ.
- **احفظ الأدلة**: نسخ الملفات، وتجميد صلاحيات الوصول، والاحتفاظ بالمستندات الأصلية.
- **التحقيق** يجريه فريق معيَّن، مستقل عن التسلسل الإداري المعني.
- **أبلغ المانح** ضمن المهل التعاقدية، ثم أرسل التقرير النهائي والتدابير المتخذة.
- **استرد** الأموال حين يكون ذلك ممكنًا، وردّ إلى المانح الجزء المفقود، غالبًا من الأموال الذاتية.
- **صحّح الضابط** الذي أخفق: إنه الجزء الأكثر فائدة في الملف.

تتجاوز تكلفة الاحتيال المبلغ المختلس: الردّ، ووقت التحقيق، والسمعة، وأحيانًا تعليق التمويلات. ولهذا يقيّم المانحون المنظمة على قدرتها على **الكشف والإبلاغ**، لا على الغياب الظاهري للاحتيال.

تمرين: مكتب ميداني تحت المجهر

الوضع. مكتب ميداني، 6 موظفين. يمسك المحاسب الصندوق، ويُدخل القيود، ويُعدّ التسويات ويوقّعها. آخر تسوية مصرفية تعود إلى أربعة أشهر. حد طرح المنافسة: 3,000 دولار. خلال الفصل، تلقى مورد الوقود «المحطة 11 «X دفعة تتراوح بين 2,700 و2,980 دولار، بمجموع 31,200 دولار، في حين كانت مركبتان من أصل أربع متوقفتين لمدة شهر. ويجب أن يخضع المشروع للتدقيق بعد ثلاثة أشهر.

المطلوب. 1) حدّد نقاط الضعف في الرقابة. 2) ما إشارات الإنذار التي تراها؟ 3) ما الإجراءات الفورية وخلال ثلاثة أشهر؟

التصحيح. 1) غياب الفصل بين المهام (الصندوق والإدخال والتسوية بيد الشخص نفسه)؛ وتسويات متأخرة؛ وغياب مراقبة استهلاك الوقود لكل مركبة. 2) مدفوعات تقل دائمًا بقليل عن الحد (تجزئة محتملة)؛ ونفقة وقود لا تنخفض رغم توقف نصف الأسطول؛ وتركّز على مورد واحد. 3) فورًا: الإبلاغ عن الاشتباه عبر القناة المحددة دون مواجهة المحاسب؛ وتكليف المالية في العاصمة بإجراء التسويات المتأخرة؛ وجرد مفاجئ للصندوق؛ ومطابقة قسائم الوقود مع سجلات القيادة (المسافة، والاستهلاك لكل مركبة). خلال ثلاثة أشهر: سحب الصندوق من المحاسب (أو رقابة تعويضية)، وعقد إطاري للوقود بعد طرح منافسة، ومراجعة شهرية للاستهلاك لكل مركبة، وإعداد ملف التدقيق مع خطة عمل موثقة. وإذا تأكد الاشتباه، يُبلَّغ المانح ضمن المهلة التعاقدية.

للتذكر

- التدقيق القانوني وتدقيق المشروع والتحقق من النفقات والتدقيق الداخلي ليس لها الموضوع نفسه ولا الجهة المستفيدة نفسها.
- يُستعد للتدقيق طوال المشروع: دفتر أستاذ مطابَق، ومستندات كاملة، وتسويات موقعة.
- الطلب والاعتماد والدفع والتسجيل: أربع مهام يجب الفصل بينها، أو تعويض ذلك بضابط.
- الاحتيال = ضغط + فرصة + تبرير؛ وتؤثر المنظمة أولًا في الفرصة.
- عند الاشتباه: لا تحقق بمفردك، وأبلغ، واحفظ الأدلة، وأبلغ المانح ضمن المهل.

الاختبار

1. يُجري محقق إجراءات متفقًا عليها على عينة ويقدّم ملاحظاته دون إبداء رأي. الأمر يتعلق بـ:
   A. التحقق من النفقات
   B. تدقيق قانوني
   C. تدقيق داخلي
   D. مراجعة تحليلية

2. وفق قانون بنفورد، يبلغ التكرار المتوقع للرقم الأول 1 نحو:
   A. 11 %
   B. 4.6 %
   C. 50 %
   D. 30 %

3. يجد مدقق نسبة خطأ قدرها 2 % في عينته ويعمّمها على نفقات قيمتها 900,000 دولار. المبلغ المعرّض للخطر هو:
   A. 1,800 دولار
   B. 180,000 دولار
   C. 18,000 دولار
   D. 9,000 دولار

4. تشتبه في أن زميلًا يرتكب احتيالًا. أول ما يجب فعله هو:
   A. مواجهته للحصول على اعتراف
   B. الإبلاغ عبر القناة المحددة وحفظ الأدلة
   C. انتظار التدقيق
   D. التحقق بمفردك من جميع ملفاته ليلًا

5. في مكتب صغير، يمسك شخص واحد الصندوق ويُجري التسوية. أفضل استجابة هي:
   A. رقابة تعويضية: جرد مفاجئ ومراجعة التسوية من طرف ثالث
   B. قبول المخاطرة
   C. إلغاء الصندوق
   D. طلب تدقيق قانوني

أجوبة الاختبار : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A

الأسبوع 9 : قياس الصحة المالية للمنظمة

الأهداف

- حساب النسب الرئيسية للمنظمة غير الحكومية وتفسيرها: السيولة، وأشهر الاحتياطيات، والاعتماد، ونسبة تكاليف الهيكل، وتغطية التكاليف المشتركة.
- قراءة لوحة المؤشرات المالية للمنظمة ورصد إشارات أزمة سيولة وشيكة.
- شرح لماذا لا تُعدّ نسبة التكاليف العامة المنخفضة مؤشرًا على الجودة، والدفاع عن هيكل التكاليف الحقيقي.

لماذا النسب؟

تتضمن البيانات المالية للمنظمة غير الحكومية (الميزانية العمومية، وحساب النتائج، وبيان التدفقات) أرقامًا كثيرة. و**النسب** تجعلها قابلة للمقارنة عبر الزمن وبين المنظمات، وتتيح لمجلس الإدارة والمانحين والمدققين طرح الأسئلة الصحيحة بسرعة.

ثلاث فئات من الأسئلة:

- **هل نستطيع سداد ديوننا قصيرة الأجل؟** السيولة والنقدية.
- **هل نستطيع امتصاص صدمة؟** الاحتياطيات غير المقيّدة، وأشهر التشغيل المغطاة.
- **هل نموذجنا مستدام؟** الاعتماد على المانحين، وتغطية التكاليف المشتركة، ونتيجة الأموال غير المقيّدة.

النسبة المعزولة لا تقول شيئًا؛ أما الاتجاه على ثلاث سنوات والمقارنة مع منظمات مماثلة فيقولان الكثير.

السيولة والنقدية

نسبة السيولة العامة (نسبة التداول) = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة. فإذا كانت دون 1، لا تستطيع المنظمة نظريًا تغطية ديونها قصيرة الأجل بأصولها قصيرة الأجل.

نسبة السيولة الفورية = (النقدية + التوظيفات قصيرة الأجل) / الخصوم المتداولة. وهي تستبعد المستحقات، التي قد تتأخر.

انتبه، فهذه خصوصية للمنظمات غير الحكومية: كثيرًا ما يتكون جزء كبير من النقدية من **سلف المانحين** التي لم تُنفق بعد، والمقيدة في الخصوم بوصفها إيرادات مؤجلة (أموال مستلمة يجب ردّها أو استخدامها). وهذه النقدية ليست ملكًا حرًا للمنظمة.

مثال. الأصول المتداولة 2,400,000 دولار (منها النقدية 1,500,000، والمستحقات على المانحين 800,000، وأخرى 100,000). الخصوم المتداولة 2,000,000 دولار (منها سلف المانحين غير المنفقة 1,300,000، والموردون والرواتب 700,000). السيولة العامة = 2.4 / 2.0 = 1.2. السيولة الفورية = 1.5 / 2.0 = 0.75. النقدية «الحرة» = 1,500,000 − 1,300,000 = 200,000 دولار، تُقارن بـ700,000 دولار من الديون المتداولة باستثناء السلف: فالمنظمة تعتمد على السداد السريع لمستحقاتها البالغة 800,000 دولار على المانحين.

الاحتياطيات وأشهر التشغيل

الاحتياطيات الحرة (أو الأموال غير المقيّدة المتاحة) هي الجزء من الأموال الذاتية غير المقيّد لمشروع، وغير المجمَّد في معدات، وغير المحجوز بقرار من مجلس الإدارة.

أشهر الاحتياطيات = الاحتياطيات الحرة / (إجمالي النفقات السنوية / 12). وتستخدم بعض المنظمات تكاليف الهيكل وحدها في المقام، ما يعطي رقمًا أكثر إرضاءً: لذا يجب دائمًا تحديد التعريف المعتمد.

مثال. الأموال الذاتية 1,100,000 دولار، منها 300,000 مجمَّدة (مركبات، ومبانٍ) و200,000 خصّصها مجلس الإدارة لصندوق طوارئ. الاحتياطيات الحرة = 600,000 دولار. النفقات السنوية 9,600,000 دولار، أي 800,000 شهريًا. أشهر الاحتياطيات = 600,000 / 800,000 = 0.75 شهر. وعلى أساس تكاليف الهيكل وحدها (1,440,000 دولار سنويًا، أي 120,000 شهريًا)، نحصل على 5 أشهر.

تستهدف المراجع الشائعة من 3 إلى 6 أشهر من تكاليف الهيكل، لكن الهدف الصحيح يتوقف على المخاطر: التمويل المسبق المتكرر، والعقود بعملات متقلبة، والتزامات تعويضات نهاية العقد.

الاعتماد وهيكل الإيرادات

المنظمة الهشة تعتمد على مصادر قليلة. مؤشرات مفيدة:

- **حصة المانح الأول** من إجمالي الإيرادات. فإذا تجاوزت 40 إلى 50 %، يهدد فقدان هذا المانح وجود المنظمة.
- **مؤشر التركز** (هيرفندال-هيرشمان): مجموع مربعات حصص كل مصدر. القيمة القريبة من 1 = مصدر واحد؛ والقريبة من 0 = مصادر متنوعة جدًا.
- **حصة الأموال غير المقيّدة** من إجمالي الإيرادات: فهي وحدها التي تمنح حرية استراتيجية.

مثال. الإيرادات: المانح A 50 %، والمانح B 30 %، والمانح C 10 %، والتبرعات الخاصة 10 %. مؤشر HHI = 0.25 + 0.09 + 0.01 + 0.01 = 0.36. ومنظمة أخرى لديها خمسة مصادر بنسبة 20 % لكل منها مؤشرها HHI = 5 × 0.04 = 0.20. الأولى أكثر تعرضًا بوضوح.

> التنويع لا يعني تكثير العقود الصغيرة: فلكل عقد تكلفة إدارة. والهدف هو تجنب أن يعرّض قرار خارجي واحد المنظمة للخطر.

خرافة التكاليف العامة المنخفضة

كثيرًا ما يستخدم الجمهور **نسبة تكاليف الهيكل** (التكاليف العامة / إجمالي النفقات) مقياسًا للكفاءة. وهذا مضلل. فـ«دورة التجويع» لدى المنظمات غير الربحية (nonprofit starvation cycle) موثقة جيدًا: ينتظر المانحون تكاليف منخفضة، فتقلل المنظمات غير الحكومية من التصريح بتكاليفها الحقيقية، وتستثمر أقل مما يلزم في الأنظمة والموظفين والأمن، ثم تضعف.

المهم أن تكون تكاليف الهيكل **ضرورية ومضبوطة ومغطاة**. فالمنظمة التي تبلغ تكاليفها 6 % وليس لديها مدقق داخلي ولا نظام محاسبي موثوق ولا مسؤول أمن ليست أكثر كفاءة: بل تنقل المخاطر إلى فرقها وإلى المستفيدين منها.

نسبة تغطية التكاليف المشتركة = التكاليف المشتركة المستردة من المشاريع (التكاليف غير المباشرة والتكاليف المشتركة المدرجة في الميزانية) / التكاليف المشتركة الفعلية. **مثال:** التكاليف الفعلية للمقر والمكاتب القُطرية 1,440,000 دولار؛ والمستردة 1,152,000 دولار. التغطية = 80 %؛ ويجب تغطية العجز البالغ 288,000 دولار من الأموال غير المقيّدة، وإلا استهلك الاحتياطيات.

لوحة المؤشرات المالية للمنظمة

تتسع لوحة المؤشرات التي تُعرض كل فصل على مجلس الإدارة لصفحة واحدة. وهي تجمع:

المؤشر	القيمة	الهدف	الاتجاه
أشهر الاحتياطيات (تكاليف الهيكل)	2.5	≥ 4	في انخفاض
السيولة الفورية	0.8	≥ 1	مستقرة
حصة المانح الأول	47 %	≤ 35 %	في ارتفاع
تغطية التكاليف المشتركة	86 %	≥ 100 %	في ارتفاع
المستحقات على المانحين التي تتجاوز 90 يومًا	410,000 دولار	> 150,000	في ارتفاع
نتيجة الأموال غير المقيّدة	−95,000 دولار	≥ 0	في انخفاض

القراءة: الاحتياطيات تذوب لأن التكاليف المشتركة غير مغطاة بالكامل ولأن النتيجة غير المقيّدة سالبة؛ وبالتوازي، تضغط المستحقات القديمة على النقدية. ليست هذه أزمة بعد، لكنها التشكيلة النموذجية التي تقود إليها خلال 12 إلى 18 شهرًا. القرارات: متابعة المستحقات القديمة وتصعيدها، ومراجعة معدلات التكاليف غير المباشرة في المقترحات الجديدة، وتجميد نفقات الهيكل غير الأساسية، وتقديم خطة لإعادة بناء الاحتياطيات إلى مجلس الإدارة.

تمرين: تشخيص منظمة غير حكومية وطنية

الوضع. منظمة غير حكومية وطنية، نفقاتها السنوية 3,000,000 دولار، منها تكاليف هيكل قدرها 360,000 دولار. الأموال الذاتية 270,000 دولار، منها 90,000 دولار مركبات. النقدية 520,000 دولار؛ وسلف المانحين غير المنفقة 430,000 دولار؛ وذمم الموردين والرواتب 140,000 دولار؛ والمستحقات على المانحين 210,000 دولار؛ والأصول المتداولة الأخرى 20,000 دولار. الإيرادات: المانح A 60 %، والمانح B 25 %، والمانح C 15 %. التكاليف المشتركة المستردة: 270,000 دولار.

المطلوب. احسب: 1) السيولة العامة والفورية؛ 2) الاحتياطيات الحرة وأشهر الاحتياطيات على أساس تكاليف الهيكل؛ 3) مؤشر HHI؛ 4) تغطية التكاليف المشتركة. 5) التشخيص وثلاث توصيات.

التصحيح. 1) الأصول المتداولة = 520,000 + 210,000 + 20,000 = 750,000؛ والخصوم المتداولة = 430,000 + 140,000 = 570,000. السيولة العامة = 1.32؛ والفورية = 520 / 570 = 0.91. 2) الاحتياطيات الحرة = 270,000 − 90,000 = 180,000 دولار؛ وتكاليف الهيكل الشهرية = 30,000؛ وأشهر الاحتياطيات = 6. 3) HHI = 0.36 + 0.0625 + 0.0225 = 0.445. 4) التغطية = 270,000 / 360,000 = 75 %، أي عجز قدره 90,000 دولار سنويًا. 5) التشخيص: احتياطيات مقبولة اليوم (6 أشهر) لكن عجزًا سنويًا قدره 90,000 دولار سيقلصها إلى النصف في سنة واحدة؛ واعتماد قوي على المانح A. التوصيات: التفاوض على معدل واقعي للتكاليف غير المباشرة وإدراج التكاليف المشتركة بوصفها تكاليف مباشرة في كل مقترح جديد؛ والتنويع بإضافة مانح مؤسسي جديد واحد على الأقل خلال 18 شهرًا؛ واعتماد سياسة للاحتياطيات في مجلس الإدارة (الهدف وقواعد الاستخدام) ومتابعة تغطية التكاليف المشتركة كل فصل.

للتذكر

- كثيرًا ما تتضمن نقدية المنظمة غير الحكومية سلفًا من المانحين ليست ملكًا حرًا لها.
- أشهر الاحتياطيات = الاحتياطيات الحرة / النفقات الشهرية؛ وحدّد دائمًا المقام.
- مؤشر HHI = مجموع مربعات حصص مصادر الإيرادات؛ وكلما ارتفع، ازداد اعتماد المنظمة.
- النسبة المنخفضة للتكاليف ليست دليلًا على الكفاءة؛ المهم أن تكون التكاليف الضرورية مغطاة.
- تغطية التكاليف المشتركة دون 100 % = تآكل الاحتياطيات سنة بعد سنة.

الاختبار

1. الأصول المتداولة 900,000 دولار، والخصوم المتداولة 750,000 دولار. السيولة العامة تساوي:
   A. 0.83
   B. 1.2
   C. 1.5
   D. 150,000

2. الاحتياطيات الحرة 240,000 دولار، وتكاليف الهيكل السنوية 960,000 دولار. أشهر الاحتياطيات على أساس تكاليف الهيكل:
   A. 3
   B. 4
   C. 2
   D. 0.25

3. ثلاثة مانحين بنسب 50 % و30 % و20 %. مؤشر HHI هو:
   A. 0.33
   B. 0.50
   C. 1
   D. 0.38

4. التكاليف المشتركة الفعلية 500,000 دولار، والمستردة 400,000 دولار. التغطية هي:
   A. 125 %
   B. 20 %
   C. 80 %
   D. 100 %

5. تشير «دورة التجويع» لدى المنظمات غير الحكومية إلى:
   A. الأزمات الغذائية
   B. نقص الاستثمار المزمن في تكاليف الهيكل بسبب توقع تكاليف منخفضة
   C. انتهاء المشاريع
   D. تأخر المدفوعات

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. B

الأسبوع 10 : التكاليف الكاملة: معرفة التكلفة الحقيقية لكل مشروع واستردادها

الأهداف

- حساب التكلفة الكاملة لمشروع بتوزيع التكاليف المشتركة وفق مفاتيح قابلة للتبرير.
- مقارنة طرق الاسترداد: معدل التكاليف غير المباشرة، والتكاليف المشتركة المدرجة بوصفها تكاليف مباشرة، والمعدل المتفاوض عليه.
- بناء الحجج للتفاوض على معدل واقعي مع المانح، ولصالح شريك وطني.

التكاليف المباشرة والمشتركة وغير المباشرة

تصنّف كل منظمة تكاليفها في ثلاث مجموعات:

- **التكاليف المباشرة**: مرتبطة بوضوح بمشروع (موظفو المشروع، والمدخلات، والتوزيعات، والمركبات المخصصة).
- **التكاليف المشتركة** (أو التكاليف الميدانية المشتركة): المكتب القُطري، والأمن، واللوجستيات المشتركة، والمالية، والموارد البشرية، والمعلوماتية في البلد. وهي تخدم عدة مشاريع ويمكن توزيعها وفق مفتاح قابل للقياس.
- **التكاليف غير المباشرة** (أو تكاليف المقر): الإدارة العامة، والتدقيق، والامتثال، والأنظمة العالمية، والبحث عن التمويل. وتُسترد بنسبة مئوية.

مبدأ **التكلفة الكاملة** (full cost): يجب أن يتحمل كل مشروع حصته العادلة من جميع التكاليف اللازمة لتنفيذه. فإذا لم تسترد المشاريع سوى تكاليفها المباشرة، فإن طرفًا آخر يدفع الباقي: الأموال غير المقيّدة، أو الاحتياطيات، أو الأسوأ من ذلك، مانحون آخرون (وهذا محظور).

توزيع التكاليف المشتركة: المفاتيح

يجب أن يكون مفتاح التوزيع **قابلًا للقياس، ومعقولًا، وموثقًا، ومطبقًا بثبات**. المفاتيح الأكثر استخدامًا:

- **التكاليف المباشرة** للمشروع (أو التكاليف المباشرة باستثناء المدخلات الكبيرة): بسيط، لكنه يضر بالمشاريع ذات حجم الشراء الكبير.
- **عدد الموظفين** أو ما يعادل الدوام الكامل: يناسب الإيجارات والمعلوماتية والموارد البشرية.
- **المساحة** المشغولة: المكاتب والمستودعات.
- **عدد المعاملات** أو المشتريات: المالية واللوجستيات.
- **الكيلومترات** أو أيام استخدام المركبات: الأسطول المشترك.

مثال. مكتب قُطري، تكاليفه المشتركة السنوية 600,000 دولار، وثلاثة مشاريع:

المشروع	التكاليف المباشرة	الحصة	التكاليف المشتركة المخصصة
A (الصحة)	1,500,000	% 37.5	225,000
B (النقد)	2,000,000	% 50	300,000
C (الحماية)	500,000	% 12.5	75,000
المجموع	4,000,000	% 100	600,000

المشروع B، الذي يتكون 1,600,000 دولار منه من تحويلات نقدية قليلة المتطلبات الإدارية، يتلقى الحصة الأكبر. وبمفتاح «التكاليف المباشرة باستثناء التحويلات» (A 1,500,000، وB 400,000، وC 500,000، والمجموع 2,400,000)، يصبح التوزيع: A 375,000، وB 100,000، وC 125,000. فاختيار المفتاح يغيّر بشدة التكلفة الكاملة لكل مشروع: ويجب تبريره وقبوله من المانحين.

معدلات التكاليف غير المباشرة

تُسترد التكاليف غير المباشرة بـ**معدل** يُطبَّق على أساس معين. والأساس لا يقل أهمية عن المعدل:

- معدل 7 % على التكاليف المباشرة: لدى معظم المانحين الإنسانيين الأوروبيين ووكالات الأمم المتحدة مع شركائها.
- معدل متفاوض عليه (NICRA في الولايات المتحدة) يُطبَّق على أساس «التكاليف المباشرة الإجمالية المعدّلة» الذي يستبعد المعدات الكبيرة، والمنح الفرعية فوق حد معين، والإيجارات.
- معدل «de minimis» قدره 15 % على التكاليف المباشرة الإجمالية المعدّلة للمنظمات التي ليس لديها معدل متفاوض عليه (القواعد الأمريكية منذ 2024).

الحساب. التكاليف المباشرة 1,000,000 دولار، منها 200,000 دولار معدات و150,000 دولار منح فرعية فوق الحد. الأساس المعدّل = 1,000,000 − 200,000 − 150,000 = 650,000 دولار. بمعدل 15 %: 97,500 دولار. وبمعدل 7 % على التكاليف المباشرة الإجمالية: 70,000 دولار.

المعدل «المتضمَّن» أو «المضاف». إذا كانت الميزانية الإجمالية مسقوفة عند 1,070,000 دولار مع 7 % تكاليف غير مباشرة مضافة، فإن التكاليف المباشرة هي 1,070,000 / 1.07 = 1,000,000 دولار والتكاليف غير المباشرة 70,000. أما إذا كان المعدل معبَّرًا عنه على المجموع (7 % من المجموع)، فإن التكاليف غير المباشرة = 74,900 والتكاليف المباشرة = 995,100 دولار.

حساب معدلك الحقيقي

قبل التفاوض، يجب أن تعرف المنظمة **معدلها الحقيقي**: التكاليف غير المباشرة الفعلية للسنة / الأساس المعتمد للسنة نفسها.

مثال. المقر: 1,800,000 دولار من التكاليف. يُظهر التحليل أن 300,000 دولار منها هي في الواقع تكاليف مباشرة لمشاريع (مستشارون فنيون قابلون للفوترة) و150,000 دولار تكاليف غير مؤهلة (جمع التبرعات من الجمهور العام، ونفقات التمثيل). التكاليف غير المباشرة المؤهلة = 1,350,000 دولار. الأساس (التكاليف المباشرة الإجمالية المعدّلة لجميع المشاريع) = 13,500,000 دولار. المعدل الحقيقي = 10 %.

إذا كان المانحون لا يدفعون سوى 7 %، فإن النقص يبلغ 3 نقاط، أي 405,000 دولار سنويًا. ثلاثة خيارات: إعادة تصنيف ما يمكن تصنيفه بصورة مبرَّرة بوصفه تكاليف مباشرة (المستشارون الفنيون المحمَّلون حسب الوقت المستغرق، والتكاليف الميدانية المشتركة المدرجة في بنود مباشرة)، والتفاوض على معدل أعلى حيثما أمكن، وتمويل الباقي من أموال غير مقيّدة يُقرَّر تخصيصها مسبقًا.

> لا تحميل مرتين أبدًا: لا يجوز أن تُحمَّل التكلفة نفسها مباشرةً وأن تُدرج في الوقت ذاته ضمن وعاء التكاليف غير المباشرة. هذا أول ما يتحقق منه المدقق.

التفاوض مع المانح

يقوم التفاوض الناجح على الأرقام، لا على المبادئ:

- **عرض المنهجية**: مفاتيح التوزيع، وحساب المعدل الحقيقي، والبيانات المالية المدققة.
- **ربط التكاليف بالنتائج**: لا وصول دون مسؤول أمن؛ ولا مساءلة دون نظام لمتابعة المستفيدين؛ ودون تدقيق داخلي، يزداد خطر الاحتيال على أموال المانح.

- **الاستفادة مما يسمح به المانح**: كثيرون يقبلون التكاليف الميدانية المشتركة في بنود مباشرة، بالتناسب، في حين يضعون سقفًا للتكاليف غير المباشرة.
- **استباق التفاوض** منذ المذكرة المفاهيمية، لا عند التوقيع.

أصبح المانحون أكثر حساسية لـ**التكلفة الكاملة** ولاستدامة المنظمات، ولا سيما بالنسبة إلى الشركاء الوطنيين: إذ يتناول عدد من التزامات «الصفقة الكبرى» التقاسم المنصف للتكاليف غير المباشرة معهم.

الشركاء الوطنيون والتكاليف غير المباشرة

كثيرًا ما تتلقى المنظمات غير الحكومية الوطنية والمحلية أموالها عبر منظمة غير حكومية دولية أو وكالة. وتاريخيًا، كان الوسيط يحتفظ بكامل التكاليف غير المباشرة، ولا يسترد الشريك الوطني سوى تكاليفه المباشرة، ما كان يمنعه من تكوين احتياطيات وتعزيز أنظمته.

تنص الممارسات الجيدة الحالية (سياسات عدة وكالات تابعة للأمم المتحدة وكبار المانحين) على **تقاسم** التكاليف غير المباشرة: مثلًا، من أصل 7 % مستلمة، يعيد الوسيط نصفها، أي 3.5 نقاط، إلى الشريك، أو يطبّق معدلًا خاصًا بالشريك إضافةً إلى معدله.

مثال. منحة قيمتها 2,140,000 دولار منها 140,000 دولار تكاليف غير مباشرة بمعدل 7 % على 2,000,000 من التكاليف المباشرة. وينفذ شريك وطني 1,200,000 دولار من التكاليف المباشرة. التقاسم بنسبة 50 % على الحصة المنفذة: 7 % × 1,200,000 × 50 % = 42,000 دولار تُحوَّل إلى الشريك. ويحتفظ الوسيط بـ140,000 − 42,000 = 98,000 دولار.

تمرين: التكلفة الحقيقية لمشروع

الوضع. مكتب قُطري: تكاليف مشتركة قدرها 480,000 دولار سنويًا، توزَّع بالتناسب مع عدد الموظفين. عدد الموظفين: مشروع التغذية 30، ومشروع المياه 18، ومشروع التعليم 12. لمشروع التغذية 900,000 دولار من التكاليف المباشرة. يقبل المانح 7 % تكاليف غير مباشرة على التكاليف المباشرة ويسمح بإدراج التكاليف المشتركة في بنود مباشرة. والمعدل الحقيقي للمقر 9 % على التكاليف المباشرة.

المطلوب. 1) حصة التغذية من التكاليف المشتركة. 2) التكلفة الكاملة لمشروع التغذية (المباشرة + المشتركة + غير المباشرة بالمعدل الحقيقي). 3) المبلغ المطلوب من المانح والنقص.

التصحيح. 1) مجموع الموظفين 60؛ حصة التغذية 30 / 60 = 50 %؛ والتكاليف المشتركة المخصصة 240,000 دولار. 2) التكاليف المباشرة بما فيها التكاليف المشتركة المدرجة بوصفها مباشرة: 900,000 + 240,000 = 1,140,000 دولار؛ والتكاليف غير المباشرة بالمعدل الحقيقي 9 %: 102,600؛ والتكلفة الكاملة 1,242,600 دولار. 3) الطلب من المانح: 1,140,000 + 7 % × 1,140,000 = 1,140,000 + 79,800 = 1,219,800 دولار. النقص: 1,242,600 − 1,219,800 = 22,800 دولار (نقطتا المعدل غير المغطاتين)، يُموَّل من الأموال غير المقيّدة أو يُقلَّص. ودون إدراج التكاليف المشتركة بوصفها مباشرة، كان النقص سيبلغ 240,000 + 102,600 − 7 % × 900,000 = 279,600 دولار.

للتذكر

- التكلفة الكاملة للمشروع = التكاليف المباشرة + حصة عادلة من التكاليف المشتركة + حصة من التكاليف غير المباشرة.
- يجب أن يكون مفتاح التوزيع قابلًا للقياس وموثقًا وثابتًا؛ واختياره يغيّر تكلفة كل مشروع.
- أساس تطبيق المعدل لا يقل أهمية عن المعدل نفسه.
- اعرف معدلك الحقيقي قبل التفاوض؛ ولا تحمّل تكلفة مرتين أبدًا.
- أصبح التقاسم المنصف للتكاليف غير المباشرة مع الشركاء الوطنيين توقعًا لدى المانحين.

الاختبار

1. التكاليف المشتركة 300,000 دولار؛ ويمثل مشروع 40 % من الموظفين. حصته هي:
   A. 30,000 دولار
   B. 180,000 دولار
   C. 120,000 دولار
   D. 40,000 دولار

2. ميزانية إجمالية مسقوفة عند 535,000 دولار، وتكاليف غير مباشرة بنسبة 7 % مضافة إلى التكاليف المباشرة. التكاليف المباشرة هي:
   A. 497,550 دولار
   B. 500,000 دولار
   C. 535,000 دولار
   D. 465,000 دولار

3. التكاليف غير المباشرة المؤهلة 900,000 دولار، والأساس 10,000,000 دولار. المعدل الحقيقي هو:
   A. 9 %
   B. 7 %
   C. 11 %
   D. 90 %

4. التكاليف المباشرة 800,000 دولار منها 100,000 معدات مستبعدة من الأساس. بمعدل 15 % على الأساس المعدّل، تبلغ التكاليف غير المباشرة:
   A. 120,000 دولار
   B. 135,000 دولار
   C. 15,000 دولار
   D. 105,000 دولار

5. حُمِّلت التكلفة نفسها مباشرةً على المشروع وأُدرجت في وعاء التكاليف غير المباشرة. هذا:
   A. ممارسة جيدة
   B. مفتاح توزيع
   C. تحميل مزدوج، غير مؤهل
   D. معدل متفاوض عليه

أجوبة الاختبار : 1. C · 2. B · 3. A · 4. D · 5. C

الأسبوع 11 : الاحتياطيات والأموال غير المقيّدة وتنويع مصادر التمويل

الأهداف

- صياغة سياسة للاحتياطيات: الهدف، والتكوين، وقواعد الاستخدام وإعادة البناء.
- تقييم استراتيجية للتنويع (الأموال الخاصة، والمؤسسات، والصناديق المشتركة، والقطاع الخاص، والإيرادات الذاتية) وفق تكلفتها ومردودها.
- فهم التمويلات المبتكرة في القطاع (الصناديق القُطرية المشتركة، والتمويل الاستباقي، والتأمين، والتمويل المختلط) ومتطلباتها المالية.

سياسة الاحتياطيات

تجيب **سياسة الاحتياطيات**، التي يعتمدها مجلس الإدارة، عن أربعة أسئلة:

- **لماذا**: تغطية تأخر مدفوعات المانحين، وتمويل تعويضات نهاية العقد، والاستجابة لطارئ قبل أي تمويل، وامتصاص خسارة صرف أو تكلفة أُعلنت غير مؤهلة.
- **كم**: هدف يُحسب انطلاقًا من المخاطر، لا رقم اعتباطي.
- **من يقرر الاستخدام**: عتبات التفويض (الإدارة، وأمين الصندوق، ومجلس الإدارة).
- **كيف تُعاد بناؤها**: خطة على مدى 2 إلى 3 سنوات عند استخدام الاحتياطي.

حساب قائم على المخاطر. مثال لمنظمة غير حكومية بميزانية 12 مليون دولار سنويًا:

الخطر	الحساب	المبلغ
التمويل المسبق المتوسط	شهران من نفقات المشاريع التي تُدفع بأثر رجعي (4 ملايين دولار سنويًا)	667,000
تعويضات نهاية العقد	الالتزامات القانونية المحسوبة	350,000
التكاليف غير المؤهلة المحتملة	1 % من النفقات	120,000
الاستجابة الأولية للطوارئ	قرار مجلس الإدارة	200,000
المجموع		1,337,000

أي نحو 1.3 شهر من إجمالي النفقات. والاحتياطي المستهدف المبرَّر بهذه الطريقة أسهل كثيرًا في الدفاع عنه أمام مجلس الإدارة والمانحين والمتبرعين من القطاع الخاص من «ثلاثة أشهر» منقولة من دليل.

الأموال غير المقيّدة، مورد استراتيجي

الأموال غير المقيّدة (التبرعات الخاصة الحرة، والاشتراكات، والإيرادات الذاتية، وبعض التمويلات المؤسسية المرنة متعددة السنوات) نادرة: غالبًا أقل من 10 % من إيرادات المنظمة الإنسانية غير الحكومية. ومع ذلك فهي وحدها التي تتيح:

- الاستجابة خلال الساعات الـ72 الأولى من الأزمة؛
- تغطية التكاليف التي لا يدفعها المانحون (البحث عن التمويل، والابتكار، والتأهب، وعجز التكاليف المشتركة)؛
- الدخول إلى بلد أو قطاع قبل أن يلتزم فيه مانح؛

- تكوين الاحتياطيات وإعادة بنائها.

القاعدة الذهبية: يجب أن تُخصَّص الأموال غير المقيّدة **بقرار صريح**، في الميزانية السنوية للمنظمة، لا أن تُستهلك تلقائيًا لسدّ الثغرات. فالمنظمة التي «تكتشف» في نهاية السنة أن أموالها الحرة غطّت تجاوزات المشاريع قد فقدت حريتها الاستراتيجية دون أن تقرر ذلك.

التنويع: التكاليف والمردود

لكل مصدر تمويل **تكلفة اكتساب** و**مردود**. والنسبة المفيدة: تكلفة جمع الأموال / المبلغ المجموع (أو مقلوبها، أي العائد على الاستثمار).

- **المانحون المؤسسيون**: مبالغ كبيرة، وتكلفة صياغة وامتثال مرتفعة، وأموال مقيّدة.
- **المؤسسات الخاصة**: مبالغ متوسطة، وغالبًا أكثر مرونة، وعلاقة طويلة الأمد.
- **التبرعات الفردية**: تكلفة انطلاق مرتفعة (فالتبرع الأول كثيرًا ما يكلف أكثر مما يجلب)، لكن المتبرعين المنتظمين مربحون على مدى عدة سنوات.
- **القطاع الخاص**: الرعاية، والشراكات الفنية أو اللوجستية، وأحيانًا عينية.
- **الإيرادات الذاتية**: الخدمات (التدريب، والدراسات، وتأجير المستودعات)، مع التحقق من توافقها مع الوضع الضريبي للمنظمة.

مثال. تكلّف حملة لاستقطاب متبرعين منتظمين 60,000 دولار وتستقطب 1,000 متبرع بمبلغ 15 دولارًا شهريًا. يتوقف 30 % منهم في السنة الأولى؛ ثم يُفترض وجود 1,000 × 70 % = 700 متبرع نشط في المتوسط على مدى 3 سنوات. الإيرادات على 3 سنوات ≈ 700 × 15 × 36 = 378,000 دولار. العائد: 378,000 / 60,000 = 6.3 دولار لكل دولار مستثمر، لكن مع سنة أولى خاسرة على الأرجح. لذلك تحتاج إلى أموال للاستثمار قبل جني الثمار.

الصناديق المشتركة والتمويل الاستباقي

لعدة آليات للتمويل الإنساني متطلبات مالية خاصة:

- **الصناديق الإنسانية القُطرية** (CBPF، التي يديرها مكتب OCHA): مفتوحة للمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية بعد تقييم للقدرات يحدد مستوى المخاطر. ويحدد هذا المستوى الحجم الأقصى للمشاريع، ووتيرة الأقساط، وتواتر الضوابط.
- **الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ (CERF)**: يموّل وكالات الأمم المتحدة، التي تموّل بعدها شركاء بمنح فرعية.
- **صناديق الانطلاق الطارئ للمنظمات غير الحكومية** (شبكات من نوع Start Network): قرارات خلال 72 ساعة، وتقارير مخففة لكن مهل إنفاق قصيرة جدًا.
- **التمويل الاستباقي**: أموال تُصرف قبل صدمة متوقعة (جفاف، فيضان) على أساس عتبات إطلاق؛ ويجب أن تكون إجراءات الشراء والدفع جاهزة مسبقًا.

مثال على مستوى المخاطر. تتلقى منظمة غير حكومية مصنفة «عالية المخاطر» لدى صندوق قُطري أموالها على ثلاثة أقساط (مثلًا 40 % و40 % و20 %)، مع رقابة مالية قبل كل قسط. أما إذا صُنفت «منخفضة المخاطر»، فيمكن أن تتلقى 80 % عند التوقيع. والرهان على مستوى النقدية كبير: فالاستثمار في أنظمتها لتحسين تصنيفها كثيرًا ما يكون أفضل توظيف مالي لمنظمة غير حكومية وطنية.

التمويلات المبتكرة

إلى جانب المنح، يجرّب القطاع عدة أدوات:

- **التأمين القائم على المؤشرات** (البارامتري): يُطلق الدفع بناءً على مؤشر (الأمطار، وسرعة الرياح) بدلًا من تقييم الخسائر. مثال: الآليات الإقليمية الأفريقية للتأمين ضد الجفاف.
- **سندات الأثر** (impact bonds): يموّل مستثمرون برنامجًا مسبقًا؛ ويسدد الدافع النهائي المبلغ مع عائد إذا تحققت النتائج المتفق عليها. المتطلبات: قياس صارم للنتائج وتكاليف هيكلة مرتفعة.
- **التمويل المختلط** (blended finance): الجمع بين المنح والقروض أو الضمانات لاجتذاب أموال خاصة، وهو أكثر شيوعًا في التعافي منه في الطوارئ.
- **التمويل الإسلامي الاجتماعي**: الزكاة والوقف والصكوك ذات الغاية الإنسانية، بقواعد أهلية خاصة بشأن المستفيدين والتوظيفات.
- **الدفع مقابل النتائج**: يدفع المانح عن كل نتيجة متحقَّق منها (مثلًا عن كل طفل مُطعَّم)، ما ينقل خطر الأداء إلى المنظمة.

> قبل اعتماد أداة مبتكرة، اسأل: من يتحمل الخطر إذا لم تتحقق النتائج، وهل تملك المنظمة الاحتياطيات اللازمة لامتصاصه؟

التوظيفات وإدارة فوائض النقدية

يجب أن تكون للمنظمة التي تحتفظ باحتياطيات أو سلف كبيرة **سياسة توظيف** حذرة يعتمدها مجلس الإدارة:

- **الأولويات**: أمان رأس المال، ثم السيولة، ثم العائد، بهذا الترتيب.
- **الأدوات المقبولة**: الحسابات بفائدة، والودائع لأجل في مصارف متينة، وسندات الدولة قصيرة الأجل. ولا توظيفات مضاربية.
- **تنويع المصارف**: عدم تركيز كل شيء في مصرف واحد، ولا سيما في بلد هش.
- **الفوائد على أموال المانحين**: تشترط عقود كثيرة التصريح بالفوائد التي تولّدها السلف واستخدامها للمشروع، أو ردّها.
- **الاعتبارات الأخلاقية والدينية**: استبعاد بعض القطاعات، وتفضيل المنتجات المتوافقة مع التمويل الإسلامي حسب السياق.

مثال. احتياطيات قدرها 1,000,000 دولار: 400,000 في حساب جارٍ وحساب بفائدة (سيولة فورية)، و400,000 في ودائع لثلاثة أشهر متدرجة الآجال، و200,000 في ودائع لاثني عشر شهرًا. بمعدل 4 % سنويًا على الودائع لأجل و1 % على الحساب بفائدة (الموظَّف فيه 300,000)، يبلغ الدخل نحو 600,000 × 4 % + 300,000 × 1 % = 24,000 + 3,000 = 27,000 دولار سنويًا، دون المساس بالقدرة على الاستجابة.

تمرين: سياسة احتياطيات لمنظمة غير حكومية وطنية

الوضع. منظمة غير حكومية وطنية، نفقاتها السنوية 4,800,000 دولار. يأتي ثلث النفقات من مانحين يدفعون بأثر رجعي، مع تمويل مسبق متوسط مدته 3 أشهر. التعويضات القانونية لنهاية العقد: 180,000 دولار. التكاليف غير المؤهلة تاريخيًا: 0.5 % من النفقات. ويرغب مجلس الإدارة في القدرة على إطلاق استجابة طارئة بقيمة 100,000 دولار دون انتظار. الاحتياطيات الحرة الحالية: 250,000 دولار. صافي الأموال غير المقيّدة المتوقع: 60,000 دولار سنويًا.

المطلوب. 1) احسب الاحتياطي المستهدف. 2) في كم سنة يُبلغ الهدف بالوتيرة الحالية؟ 3) اقترح رافعتين للتسريع.

التصحيح. 1) التمويل المسبق: 4,800,000 / 3 = 1,600,000 دولار سنويًا، أي 133,333 شهريًا، × 3 = 400,000 دولار. التعويضات 180,000. غير المؤهلة: 0.5 % × 4,800,000 = 24,000. الطوارئ 100,000. الهدف = 704,000 دولار. 2) الفرق = 704,000 − 250,000 = 454,000 دولار؛ وبمعدل 60,000 سنويًا، نحو 7.6 سنوات، أي 8 سنوات: مدة أطول مما ينبغي. 3) الروافع: تقليص الحاجة (التفاوض على سلف أو دفعات فصلية مع المانحين الذين يدفعون بأثر رجعي، ما يقلص مكوّن التمويل المسبق)؛ وزيادة الأموال غير المقيّدة (تغطية أفضل للتكاليف غير المباشرة، وتقاسم التكاليف غير المباشرة مع الوسيط، والإيرادات الذاتية، وحملة تبرعات)؛ واعتماد هدف مرحلي لثلاث سنوات من مجلس الإدارة.

للتذكر

- تحدد سياسة الاحتياطيات لماذا، وكم، ومن يقرر، وكيف تُعاد بناؤها.
- الاحتياطي المستهدف المحسوب انطلاقًا من المخاطر أسهل في الدفاع عنه من عدد قياسي من الأشهر.
- تُخصَّص الأموال غير المقيّدة بقرار صريح، لا تلقائيًا لسدّ الثغرات.
- لكل مصدر تمويل تكلفة اكتساب؛ والتنويع يتطلب الاستثمار قبل جني الثمار.
- التوظيفات: الأمان، ثم السيولة، ثم العائد، بهذا الترتيب؛ وتحقق من القواعد المتعلقة بفوائد أموال المانحين.

الاختبار

1. مشاريع تُدفع بأثر رجعي: 3,600,000 دولار سنويًا، وتمويل مسبق متوسط مدته شهران. الاحتياطي اللازم لهذا الخطر هو:
   A. 300,000 دولار
   B. 1,200,000 دولار
   C. 720,000 دولار
   D. 600,000 دولار

2. في سياسة التوظيف لدى منظمة غير حكومية، ترتيب الأولويات هو:
   A. العائد، ثم السيولة، ثم الأمان
   B. السيولة، ثم العائد، ثم الأمان
   C. الأمان، ثم السيولة، ثم العائد
   D. العائد فقط

3. تكلّف حملة 40,000 دولار وتجلب 160,000 دولار على مدى 3 سنوات. العائد لكل دولار مستثمر هو:
   A. 2
   B. 4
   C. 0.25
   D. 120,000

4. في التأمين القائم على المؤشرات، يُطلق الدفع بناءً على:
   A. مؤشر قابل للقياس (الأمطار، والرياح)
   B. تقييم الخسائر الفعلية
   C. قرار المانح
   D. التقرير النهائي

5. تتلقى منظمة غير حكومية مصنفة عالية المخاطر لدى صندوق إنساني قُطري عمومًا:
   A. المبلغ كله عند التوقيع
   B. معدل فائدة
   C. لا تمويل
   D. أقساطًا أصغر مع ضوابط أكثر تواترًا

أجوبة الاختبار : 1. D · 2. C · 3. B · 4. A · 5. D

الأسبوع 12 : الحوكمة المالية وأزمة السيولة والمشروع النهائي

الأهداف

- تنظيم الحوكمة المالية: دور مجلس الإدارة، وأمين الصندوق، ولجنة التدقيق، والإدارة المالية.
- اختيار الأنظمة المالية (البرنامج المحاسبي، ونظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، والمدفوعات الرقمية) وتطويرها وفق حجم المنظمة.
- قيادة منظمة خلال أزمة مالية، وإنجاز المشروع النهائي للبرنامج: خطة للتعافي المالي.

الحوكمة المالية

توزّع **الحوكمة المالية** المسؤوليات حتى لا ينفرد أحد بالقرار في أموال المنظمة:

- **مجلس الإدارة**: يعتمد الميزانية السنوية، وسياسة الاحتياطيات، وسياسة التوظيف، والبيانات المالية؛ ويعيّن المدقق الخارجي؛ ويحدد التفويضات الممنوحة للإدارة.
- **أمين الصندوق** (عضو في مجلس الإدارة): يتابع الوضع المالي بين الاجتماعات، ويعرض الحسابات على مجلس الإدارة والجمعية العامة.
- **لجنة التدقيق والمخاطر**: تشرف على التدقيق الخارجي والداخلي، وسجل المخاطر، والبلاغات عن الاحتيال. ويجب أن يكون أعضاؤها مستقلين عن الإدارة.
- **الإدارة العامة والإدارة المالية**: تديران العمل اليومي ضمن حدود التفويضات، وتُنتجان المعلومات، وتطبّقان الضوابط.

علامات الحوكمة الضعيفة: مجلس إدارة لا يرى الحسابات إلا مرة في السنة، وغياب لجنة التدقيق، وتوصيات تدقيق لا تُتابَع من سنة إلى أخرى، ومدير عام هو في الوقت نفسه المفوَّض الوحيد بالتوقيع المصرفي.

المعلومات المالية لمجلس الإدارة

لا يحتاج مجلس الإدارة إلى دفتر الأستاذ العام؛ بل يحتاج إلى فهم الوضع واتخاذ القرار. ويتضمن الملف الفصلي المفيد:

- صفحة **لوحة مؤشرات** (نسب الأسبوع 9: الاحتياطيات، والسيولة، والاعتماد، وتغطية التكاليف المشتركة، والمستحقات القديمة)؛
- **حساب النتائج** مع التمييز بين الأموال المقيّدة وغير المقيّدة، مقارنةً بالميزانية؛
- **توقع النقدية** لمدة 6 أو 12 شهرًا؛
- وضع **المخاطر المالية** الكبرى وعمليات التدقيق؛
- **القرارات المطلوبة**، مصاغة بوضوح.

ينتهي ملف مجلس الإدارة الجيد بقرارات يجب اتخاذها، لا بعبارة «للعلم».

الأنظمة المالية والتحول الرقمي

يجب أن تواكب الأنظمة حجم المنظمة وتعقيدها:

- **أقل من مليون دولار، ومكتب واحد**: برنامج محاسبي بسيط مع محاسبة تحليلية حسب المشروع وحسب المانح، ومصرف إلكتروني بتصديق مزدوج.

- **من 1 إلى 20 مليونًا، وعدة مكاتب**: برنامج متعدد المواقع، ودليل حسابات موحد، وتوحيد شهري للحسابات، ووحدة لإدارة المنح (الميزانيات، والتوقعات، والتقارير حسب المانح).
- **ما يتجاوز ذلك**: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يدمج المشتريات والمخزون والموارد البشرية والرواتب والمالية، مع مسارات اعتماد إلكترونية.

تقلل **المدفوعات الرقمية** (التحويلات المصرفية، والنقود عبر الهاتف المحمول للرواتب والموردين والتحويلات إلى الأسر) المخاطرَ المرتبطة بالنقد، لكنها تخلق مخاطر جديدة: حماية البيانات، والاحتيال عبر تغيير البيانات المصرفية، والاعتماد على مشغّل واحد. ويجب التحقق من أي تعديل في البيانات المصرفية لمورد عبر اتصال برقم معروف مسبقًا، لا بالرقم الوارد في البريد الإلكتروني الذي يتضمن الطلب أبدًا.

مشروع تغيير النظام. خطّط لمدة 12 إلى 18 شهرًا، وميزانية تدريب لا تقل عن تكلفة التراخيص في السنة الأولى، وفترة تشغيل متوازٍ، ونقل الأرصدة الافتتاحية بعد تحقق المدقق منها.

التعرف على الأزمة المالية

لا تندلع الأزمة المالية للمنظمة غير الحكومية فجأة تقريبًا أبدًا. بل تُنذر بها مجموعة من الإشارات:

- توقع نقدية سالب خلال 3 إلى 6 أشهر؛
- انتهاء مشاريع كبرى دون بديل (هاوية التمويل)؛
- تكاليف كبيرة أُعلنت غير مؤهلة إثر تدقيق؛
- نتيجة غير مقيّدة سالبة لعدة سنوات متتالية؛
- تأخر سداد مستحقات الموردين أو الضرائب أو الاشتراكات الاجتماعية؛
- استخدام سلف مانح لدفع نفقات مشروع آخر (وهذا محظور ويُخفي الأزمة).

مثال. النقدية الحرة 150,000 دولار. صافي المدفوعات غير المغطاة المتوقع: 60,000 دولار شهريًا لمدة 4 أشهر (تكاليف الهيكل بعد انتهاء مشروع كبير)، ثم 20,000 شهريًا. النقدية بعد 3 أشهر: 150,000 − 180,000 = −30,000 دولار. الأزمة على بعد أقل من ثلاثة أشهر: يجب التحرك الآن، لا في الشهر الثالث.

قيادة التعافي

تجمع خطة التعافي بين تدابير سريعة وتدابير هيكلية:

- **النقدية الفورية**: متابعة المستحقات على المانحين وتصعيدها، وطلب سلف، وجدولة المدفوعات مع الموردين، وتأجيل المشتريات غير الأساسية، واستخدام خط ائتمان إن وُجد.
- **خفض التكاليف**: تجميد التوظيف في الهيكل، وإعادة التفاوض على الإيجارات، ودمج المكاتب، وتقليص الموظفين بطريقة منظمة وقانونية (الإشعار، والتعويضات، والتشاور).
- **الإيرادات**: نداء عاجل إلى المتبرعين من القطاع الخاص، والمؤسسات، ومقترحات بالتكاليف الكاملة، ومراجعة معدلات التكاليف غير المباشرة.
- **الحوكمة**: إبلاغ مجلس الإدارة دون تأخير، ومتابعة النقدية أسبوعيًا، وتعيين مسؤول عن الخطة.
- **التواصل**: إبلاغ المانحين بشفافية؛ فكثيرون يساعدون منظمة تستبق الأمور، وقليلون يساعدون منظمة تُخفي.

ما هو محظور، حتى في الأزمة: استخدام الأموال المقيّدة لمانح في غرض آخر، واقتطاع الضرائب والاشتراكات من الموظفين دون توريدها، وتقديم تقارير مالية غير دقيقة. فهذه الممارسات تحوّل الأزمة المالية إلى أزمة قانونية وأزمة سمعة.

المشروع النهائي: خطة للتعافي المالي

يتمثل المشروع النهائي للميني MBA في المالية والمنح في صياغة **خطة للتعافي المالي** من 6 إلى 10 صفحات، لمنظمة حقيقية (مجهولة الهوية) أو متخيلة لكن واقعية، وفق البنية التالية:

- **1. التشخيص**: بيانات مالية ملخصة، ونسب رئيسية (السيولة، وأشهر الاحتياطيات، ومؤشر HHI، وتغطية التكاليف المشتركة)، واتجاهات على ثلاث سنوات.
- **2. توقع النقدية** لمدة 12 شهرًا، مع سيناريو أساسي وسيناريو متدهور.
- **3. تحليل التكاليف الكاملة**: مفاتيح التوزيع، والمعدل الحقيقي للتكاليف غير المباشرة، والنقص حسب المانح.
- **4. التدابير** السريعة والهيكلية، محسوبة بالأرقام، مع المسؤولين والمواعيد.
- **5. الرقابة الداخلية والامتثال**: نقاط الضعف المحددة، وخطة العمل، والاستعداد لعمليات التدقيق المقبلة.
- **6. سياسة الاحتياطيات** المقترحة ومسار إعادة البناء.
- **7. رسالة إلى مجلس الإدارة والمانحين**: صفحة واحدة.

معايير التقييم: دقة الحسابات، والاتساق بين التشخيص والتدابير، والواقعية (المهل، والمبالغ، وقواعد المانحين)، واحترام المحظورات، ووضوح التواصل. والمشروع جزء من امتحان الشهر الثالث.

تمرين: الأيام التسعون الأولى لمدير مالي

الوضع. تتولى الإدارة المالية لمنظمة غير حكومية بميزانية 8 ملايين دولار سنويًا. الملاحظات: النقدية الحرة 90,000 دولار؛ وصافي المدفوعات غير المغطاة 45,000 دولار شهريًا خلال الأشهر الستة المقبلة؛ والمستحقات على المانحين التي تتجاوز 90 يومًا: 380,000 دولار؛ وأشار تدقيقان لمشروعين إلى 65,000 دولار من التكاليف غير المؤهلة لم تُرد بعد؛ ولم يجتمع مجلس الإدارة منذ 7 أشهر؛ واستخدم مكتب إقليمي 120,000 دولار من سلفة مانح لدفع رواتب مشروع آخر.

المطلوب. 1) متى تنفد النقدية الحرة؟ 2) رتّب المشكلات حسب خطورتها. 3) اقترح إجراءات الأيام الثلاثين والستين والتسعين الأولى.

التصحيح. 1) 90,000 / 45,000 = شهران، حتى قبل ردّ الـ65,000 دولار من التكاليف غير المؤهلة. 2) الأخطر هو استخدام 120,000 دولار من سلفة مانح لمشروع آخر: إنه استخدام غير مأذون به لأموال مقيّدة، ويجب تسويته والإبلاغ عنه؛ ثم النقدية (نفاد خلال شهرين)؛ ثم التكاليف غير المؤهلة؛ ثم غياب الحوكمة (مجلس إدارة لم يجتمع). 3) 30 يومًا: دعوة مجلس الإدارة إلى اجتماع عاجل وعرض الوضع؛ ووضع توقع أسبوعي للنقدية؛ وتصعيد المستحقات البالغة 380,000 دولار (تحصيل نصفها يغطي 4 أشهر من العجز)؛ وتجميد نفقات الهيكل غير الأساسية؛ وتوثيق الاستخدام المتقاطع للأموال والتحضير لتسويته وإبلاغ المانح المعني. 60 يومًا: التفاوض مع المانحين على جدول لردّ التكاليف غير المؤهلة؛ وإطلاق تحليل للتكاليف الكاملة ومراجعة ميزانيات المقترحات الجارية؛ وخطة لخفض تكاليف الهيكل. 90 يومًا: اعتماد سياسة للاحتياطيات وخطة لإعادة بنائها؛ وتشكيل لجنة التدقيق؛ ومتابعة خطة عمل عمليات التدقيق في مجلس الإدارة؛ وقواعد صارمة للفصل بين الأموال حسب المانح في جميع المكاتب.

للتذكر

- يعتمد مجلس الإدارة الميزانية والاحتياطيات والتوظيفات والحسابات؛ وتشرف لجنة التدقيق على عمليات التدقيق والمخاطر والاحتيال.
- ينتهي الملف المالي لمجلس الإدارة بقرارات يجب اتخاذها.
- يُتحقق من أي تعديل في البيانات المصرفية لمورد عبر اتصال برقم معروف مسبقًا.
- الأزمة المالية تُنذر بنفسها: نقدية متوقعة سالبة، وهاوية تمويل، وتكاليف غير مؤهلة، وتأخر في السداد.
- حتى في الأزمة: لا استخدام متقاطع للأموال المقيّدة أبدًا، ولا اقتطاعات دون توريد أبدًا، ولا تقارير غير دقيقة أبدًا.

الاختبار

1. من يعتمد سياسة الاحتياطيات في المنظمة غير الحكومية؟
   A. مجلس الإدارة
   B. المحاسب
   C. المانح الرئيسي
   D. المدقق الخارجي

2. النقدية الحرة 200,000 دولار، وصافي المدفوعات غير المغطاة 50,000 دولار شهريًا. تنفد النقدية خلال:
   A. شهرين
   B. 10 أشهر
   C. 5 أشهر
   D. 4 أشهر

3. يطلب مورد عبر البريد الإلكتروني تغيير بياناته المصرفية. أنت:
   A. تغيّرها فورًا
   B. ترد على البريد الإلكتروني للتأكيد
   C. تتحقق عبر اتصال برقم معروف مسبقًا
   D. تدفع نقدًا

4. في خضم الأزمة، استخدام سلفة مانح لدفع رواتب مشروع آخر هو:
   A. مقبول إذا كان مؤقتًا
   B. استخدام غير مأذون به لأموال مقيّدة
   C. إدارة جيدة للنقدية
   D. إعادة توزيع

5. لتغيير البرنامج المحاسبي، تكون المدة الواقعية غالبًا:
   A. من 12 إلى 18 شهرًا
   B. أسبوعين
   C. 5 سنوات
   D. عطلة نهاية أسبوع

أجوبة الاختبار : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A