المبني MBA في المالية والمنح: إدارة أموال المانحين والصحة المالية

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

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/semaine-1

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

-

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 = 410,000 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