HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA في المالية والمنح: إدارة أموال المانحين والصحة المالية

مادة الدرس · الأسبوع 11 : الاحتياطيات والأموال غير المقيّدة وتنويع مصادر التمويل

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-11

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

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