HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA في المالية والمنح: إدارة أموال المانحين والصحة المالية

مادة الدرس · الأسبوع 12 : الحوكمة المالية وأزمة السيولة والمشروع النهائي

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-12

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

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