HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA في المالية والمنح: إدارة أموال المانحين والصحة المالية

مادة الدرس · الأسبوع 2 : بناء الميزانيات: المشروع والتكاليف المشتركة وميزانية المنظمة

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-2

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

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