HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA في المالية والمنح: إدارة أموال المانحين والصحة المالية

مادة الدرس · الأسبوع 3 : إدارة النقدية: التوقعات والتمويل المسبق والصرف والأموال النقدية

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-3

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

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 + 300,000,000) = 212,000,000 / 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