HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

المبني MBA في المالية والمنح: إدارة أموال المانحين والصحة المالية

مادة الدرس · الأسبوع 4 : قيادة الميزانيات: الانحرافات وتوقعات النهاية والقرارات

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-4

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

الأسبوع 4 : قيادة الميزانيات: الانحرافات وتوقعات النهاية والقرارات

الأهداف

- إعداد وقراءة تقرير متابعة الميزانية (الفعلي مقابل الميزانية) بندًا بندًا وحسب الفترة.
- بناء توقع واقعي لنهاية المشروع واستخلاص القرارات منه: التسريع، أو إعادة التوزيع، أو المراجعة، أو التمديد.
- تنظيم مراجعة شهرية مفيدة للميزانية بين البرامج والمالية، مع عتبات إنذار.

تقرير الفعلي مقابل الميزانية

تقرير الفعلي مقابل الميزانية (BvA، budget versus actuals) هو الأداة الأساسية للقيادة المالية للمشروع. ولكل بند في الميزانية، يعرض: الميزانية الإجمالية، والميزانية المتوقعة حتى تاريخه (وفق خطة الإنفاق، لا وفق خط مستقيم)، والنفقات الفعلية التراكمية، والالتزامات (الطلبيات المقدَّمة التي لم تُدفع بعد)، والانحراف، ونسبة الاستهلاك.

قراءة تقرير BvA تعني طرح ثلاثة أسئلة لكل انحراف مهم: **لماذا** (تأخر النشاط، أسعار مختلفة، خطأ في التحميل، نفقة غير مدرجة في الميزانية)؛ **هل هو مؤقت أم دائم** (تأخر سيُستدرك أم وفر حقيقي)؛ **ما القرار** (لا شيء، أو التسريع، أو إعادة التوزيع، أو المراجعة).

مثال. بند «حقائب النظافة»: الميزانية الإجمالية 120,000 دولار، والميزانية حتى تاريخه 80,000، والفعلي 30,000، والالتزامات 45,000. نسبة الاستهلاك الخام (30 / 80 = 38 %) مقلقة؛ لكن مع احتساب الطلبيات المقدَّمة، يبلغ التنفيذ (30 + 45) / 80 = 94 %. الالتزامات تغيّر القراءة تمامًا: لا تحلّل أبدًا تقرير BvA من دونها.

> عتبة التحليل المعتادة: كل انحراف يتجاوز 10 % ويتجاوز مبلغًا محددًا (مثل 5,000 دولار) في بند ما يجب تفسيره كتابيًا كل شهر.

انحرافات السعر وانحرافات الكمية

ينقسم الانحراف في بند نشاط إلى جزأين، ما يتيح معرفة لمن يُوجَّه السؤال:

- **انحراف الكمية** = (الكمية الفعلية − الكمية المخططة) × السعر المخطط. وهو من شأن البرنامج: وُزّع أكثر أو أقل مما خُطط له.
- **انحراف السعر** = (السعر الفعلي − السعر المخطط) × الكمية الفعلية. وهو من شأن المشتريات والسوق: الحقائب أغلى أو أرخص.

مثال. المخطط: 2,000 حقيبة بسعر 45 دولارًا = 90,000 دولار. الفعلي: 1,800 حقيبة بسعر 52 دولارًا = 93,600 دولار. الانحراف الإجمالي: +3,600 دولار (تجاوز). انحراف الكمية: (1,800 − 2,000) × 45 = −9,000 دولار (وفر ظاهري، لأن التوزيع كان أقل). انحراف السعر: (52 − 45) × 1,800 = +12,600 دولار (تكلفة إضافية). التحقق: −9,000 + 12,600 = +3,600. المشكلة الحقيقية ليست تجاوزًا بنسبة 4 %: بل سعر أعلى من المخطط بنسبة 15.6 % و200 حقيبة لم توزَّع. وإذا وُزعت الحقائب الـ200 المتبقية بالسعر الجديد، فسيتجاوز البند الميزانية بـ14,000 دولار.

ينطبق المنطق نفسه على الموظفين (انحراف العدد مقابل انحراف الراتب) وعلى التحويلات النقدية (انحراف عدد الأسر مقابل انحراف قيمة التحويل).

توقع نهاية المشروع

يخبرك تقرير BvA أين تقف؛ أما **توقع النهاية** (forecast) فيخبرك إلى أين تتجه. لكل بند: النفقات الفعلية + الالتزامات + تقدير ما تبقى للإنفاق حتى النهاية، على أساس خطة العمل المحدَّثة (لا الميزانية الأولية). ثم يُقارن التوقع بالميزانية الإجمالية.

مثال لمشروع مدته 12 شهرًا، نهاية الشهر 7.

البند	الميزانية	الفعلي + الملتزم به	المتبقي المقدَّر للإنفاق	التوقع	الانحراف
الموظفون	300,000	182,000	130,000	312,000	+12,000
التحويلات	500,000	210,000	220,000	430,000	−70,000
المركبات والنقل	80,000	61,000	34,000	95,000	+15,000
المجموع	880,000	453,000	384,000	837,000	−43,000

القراءة: سيبقى في المشروع إجمالًا نقص في الصرف قدره 43,000 دولار، لكن بندين يتجاوزان الميزانية. القرارات الممكنة: طلب إعادة توزيع من التحويلات إلى الموظفين والنقل ضمن حدود مرونة العقد؛ أو استخدام رصيد التحويلات للوصول إلى عدد أكبر من الأسر (ما يخدم الهدف)؛ أو اقتراح تمديد دون تكلفة إذا كانت التأخيرات تحول دون الإنفاق المفيد.

إعادة التوزيع والمراجعات والمرونة

يحدد كل عقد **المرونة في الميزانية**: النسبة المسموح بنقلها بين البنود أو الأبواب دون موافقة مسبقة (غالبًا 10 إلى 20 % من الباب أو من المجموع)، والبنود المحمية (مثل الرواتب أو المعدات، التي تتطلب دائمًا موافقة)، وإجراءات التعديلات الأكبر (ملحق، أو مراجعة للميزانية).

حساب المرونة. عقد بمرونة 15 % بين الأبواب، تُحسب على مبلغ الباب المستقبِل. باب «النقل»: الميزانية 80,000 دولار. يمكن نقل ما يصل إلى 12,000 دولار إليه دون موافقة. وفي المثال السابق، ينقص 15,000 دولار: فالـ3,000 دولار التي تتجاوز المرونة تتطلب طلبًا رسميًا.

الممارسات الجيدة:

- طلب المراجعات **مبكرًا** (بمجرد أن يُظهر توقع النهاية انحرافًا دائمًا)، مع تبرير مرتبط بالأنشطة والنتائج، لا بالأرقام فقط.
- لا تُنفق أولًا ثم تطلب لاحقًا: فالتجاوز غير المأذون به خارج حدود المرونة يصبح تكلفة غير مؤهلة.
- الاحتفاظ بأثر مكتوب لكل موافقة من المانح، بما في ذلك عبر البريد الإلكتروني، في ملف المنحة.
- تحديث الميزانية المرجعية في النظام المحاسبي بعد كل مراجعة معتمدة، حتى تقارن التقارير اللاحقة بالميزانية الصحيحة.

المراجعة الشهرية للميزانية

تجمع **المراجعة الشهرية للميزانية** (BVA meeting)، لكل مشروع، رئيس المشروع والمسؤول المالي وغالبًا مسؤول اللوجستيات. المدة: 30 إلى 60 دقيقة لكل مشروع. جدول الأعمال:

- الانحرافات المهمة وتفسيراتها.
- أخطاء التحميل الواجب تصحيحها (نفقة مشروع قُيّدت على مشروع آخر).
- توقع النهاية المحدَّث والقرارات.

- الالتزامات القادمة (الطلبيات الكبيرة، والتوظيفات).
- الأهلية: النفقات غير المعتادة أو الخطرة الواجب التحقق منها قبل التقرير.
- مواعيد التقارير المالية المقبلة والوثائق الواجب إعدادها.

يسجّل المحضر القرارات والمسؤول عن كل منها وموعدها. وتُرفع الانحرافات المتكررة إلى الإدارة القُطرية، التي تجمع وضع جميع المشاريع: إجمالي نقص الصرف، والتجاوزات، والتمويل المسبق، وفجوة التكاليف المشتركة.

> المراجعة التي يكتشف فيها رئيس المشروع الأرقام خلال الجلسة مراجعة ضائعة. يُرسَل التقرير قبل ثلاثة أيام، ويأتي كل واحد بتفسيراته.

مؤشرات محفظة البلد

على مستوى البلد أو المنظمة، تتابع الإدارة بضعة مؤشرات للمحفظة:

- **نسبة التنفيذ** لكل مشروع مقابل الخطة، والمشاريع التي يتجاوز نقص الصرف فيها 20 % قبل أقل من ستة أشهر من انتهائها.
- **نهايات المشاريع** خلال الأشهر الستة المقبلة، وأثرها على تمويل الموظفين والتكاليف المشتركة («هاوية التمويل»).
- **تغطية التكاليف المشتركة**: المبلغ المسترد من المشاريع مقابل التكاليف الفعلية للمكتب.
- **التمويل المسبق** والمستحقات على المانحين حسب أعمارها.
- **التكاليف المعرّضة للخطر**: النفقات المشكوك في أهليتها، والمكوَّن لها مخصص.

مثال على الهاوية. مكتب فيه 40 موظفًا يموَّلون بنسبة 70 % من مشروعين ينتهيان في يونيو. إذا لم يُوقَّع أي تمويل جديد بحلول مارس، فسيتعين في أبريل التحضير لتقليص عدد الموظفين، مع التعويضات التي ينص عليها القانون وفترة إشعار. والإدارة الجيدة تستبق هذه المواعيد بستة إلى تسعة أشهر.

تمرين: تحليل بند واتخاذ القرار

الوضع. بند «التحويلات النقدية» في مشروع مدته 10 أشهر، نهاية الشهر 6: المخطط 1,500 أسرة × 6 أشهر × 90 دولارًا = 810,000 دولار؛ والفعلي 1,300 أسرة × 6 أشهر × 100 دولار = 780,000 دولار (رفع الفريق العامل المعني بالنقد قيمة التحويل). الميزانية الإجمالية للبند: 1,350,000 دولار. وينص العقد على مرونة 10 % لكل باب.

المطلوب. 1) احسب الانحراف الإجمالي وانحراف الكمية وانحراف السعر. 2) توقّع نهاية البند إذا تلقت 1,500 أسرة مبلغ 100 دولار خلال الأشهر الأربعة المتبقية. 3) ما القرار؟

التصحيح. الانحراف الإجمالي: 780,000 − 810,000 = −30,000 دولار. الكمية: (1,300 − 1,500) × 6 × 90 = −108,000 دولار. السعر: (100 − 90) × 1,300 × 6 = +78,000 دولار. التحقق: −108,000 + 78,000 = −30,000. التوقع: 780,000 + 1,500 × 4 × 100 = 1,380,000 دولار، أي تجاوز قدره 30,000 دولار (2.2 %)، ضمن مرونة 10 % إذا كان لدى بند آخر في الباب نفسه رصيد. القرار: توثيق رفع قيمة التحويل (قرار الفريق العامل المعني بالنقد)، وإبلاغ المانح، وإعادة التوزيع ضمن المرونة، والتحقق من سبب عدم تسجيل 200 أسرة خلال الأشهر الستة الأولى.

للتذكر

- تقرير الفعلي مقابل الميزانية دون الالتزامات يعطي صورة خاطئة عن التنفيذ.
- انحراف الكمية = (الكمية الفعلية − الكمية المخططة) × السعر المخطط؛ وانحراف السعر = (السعر الفعلي − السعر المخطط) × الكمية الفعلية.
- توقع النهاية = الفعلي + الملتزم به + المتبقي المقدَّر للإنفاق وفق خطة العمل المحدَّثة.
- خارج حدود مرونة العقد، تكون الموافقة المكتوبة من المانح إلزامية قبل الإنفاق.
- استباق نهايات المشاريع بستة إلى تسعة أشهر لتجنب هاوية التمويل.

الاختبار

1. الميزانية حتى تاريخه 100,000 دولار، والفعلي 40,000، والملتزم به 50,000. التنفيذ الحقيقي هو:
   A. 40 %
   B. 90 %
   C. 50 %
   D. 10 %

2. المخطط 1,000 وحدة بسعر 20 دولارًا؛ والفعلي 1,200 وحدة بسعر 18 دولارًا. انحراف السعر هو:
   A. −2,400 دولار
   B. +4,000 دولار
   C. +1,600 دولار
   D. −2,000 دولار

3. الحالة نفسها. انحراف الكمية هو:
   A. +4,000 دولار
   B. +3,600 دولار
   C. −2,400 دولار
   D. +1,600 دولار

4. باب قيمته 50,000 دولار بمرونة 15 % يمكنه أن يستقبل دون موافقة:
   A. 7,500 دولار
   B. 15,000 دولار
   C. 5,000 دولار
   D. لا شيء

5. مشروعان يموّلان 70 % من الموظفين ينتهيان بعد 5 أشهر دون بديل. الأولوية هي:
   A. الانتظار
   B. إعداد السيناريوهات من الآن: تمويلات جديدة، وتقليص منظم للموظفين مع الإشعار والتعويضات
   C. تسريح الجميع غدًا
   D. تمديد العقود دون تمويل

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. A · 3. A · 4. A · 5. B