المبني MBA في المالية والمنح: إدارة أموال المانحين والصحة المالية

مادة الدرس · الأسبوع 5 : قواعد المانحين: الأهلية والمشتريات والمعدات والظهور

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-5

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

الأسبوع 5 : قواعد المانحين: الأهلية والمشتريات والمعدات والظهور

الأهداف

- تطبيق المعايير العامة لأهلية التكلفة ورصد أكثر التكاليف غير المؤهلة شيوعًا.
- فهم متطلبات الفئات الكبرى من المانحين (المؤسسيون الأوروبيون، والقواعد الفدرالية الأمريكية، ووكالات الأمم المتحدة، والصناديق المشتركة، والمؤسسات الخاصة).
- احترام قواعد الشراء وملكية المعدات وضريبة القيمة المضافة والظهور، وتنظيم الامتثال داخل الفريق.

ما التكلفة المؤهلة؟

يستخدم المانحون صيغًا مختلفة، لكن معايير أهلية التكلفة متشابهة في كل مكان. تكون التكلفة مؤهلة عمومًا إذا كانت:

- **ضرورية** لتنفيذ المشروع ومنصوصًا عليها في الميزانية المعتمدة (أو متوافقة معها).
- **معقولة**: كان المشتري الحريص سيدفع هذا السعر (مبدأ الإدارة المالية السليمة: الاقتصاد والكفاءة والفعالية).
- **متكبَّدة خلال فترة تنفيذ** العقد (لا قبل تاريخ البدء، إلا بموافقة، ولا بعد تاريخ الانتهاء، إلا تكاليف الإغلاق المأذون بها).
- **متحمَّلة فعلًا**، ومسجلة في المحاسبة، وقابلة للتحديد والتحقق، مع مستندات مؤيدة أصلية.
- **مطابقة** للقانون المحلي (الضريبي والاجتماعي) ولقواعد العقد (المشتريات، والجنسية، والمنشأ).
- **محمَّلة بصورة متسقة**: الطريقة نفسها لجميع المشاريع، دون تمويل مزدوج.

التكاليف غير المؤهلة الشائعة: الديون والفوائد، ومخصصات الخسائر المستقبلية، وخسائر الصرف (غالبًا)، والغرامات والجزاءات، والنفقات الباذخة، والهدايا، والتكاليف التي يموّلها مانح آخر أصلًا، وضريبة القيمة المضافة القابلة للاسترداد، والمشتريات خارج الإجراءات، والنفقات دون مستندات، والنفقات خارج الفترة.

قد تكون النفقة مفيدة ونزيهة وغير مؤهلة في آن واحد. يُتحقَّق من الأهلية قبل الإنفاق، لا عند إعداد التقرير.

الفئات الكبرى من المانحين

لكل مانح قواعده؛ ويجب دائمًا قراءة العقد وملاحقه. بعض السمات العامة:

- **المانحون المؤسسيون الأوروبيون** (المفوضية الأوروبية وإدارتها للمساعدات الإنسانية، والوكالات الوطنية): قواعد مفصلة بشأن المشتريات والظهور والتقارير المرحلية والنهائية والتدقيق أو التحقق من النفقات؛ والتكاليف غير المباشرة مسقوفة غالبًا عند 7 %؛ وشراكات إطارية مع فحص مسبق للمنظمة.
- **القواعد الفدرالية الأمريكية** (2 CFR 200، «Uniform Guidance») للمنظمات التي تتلقى أموالًا فدرالية: مبادئ التكاليف المعقولة والقابلة للإسناد والمتسقة؛ ومعدل غير مباشر متفاوض عليه أو معدل أدنى (15 % من التكاليف المباشرة المعدّلة منذ مراجعة 2024)؛ وتدقيق موحّد (single audit) فوق حد معين من النفقات الفدرالية السنوية للمنظمات الأمريكية؛ وقواعد صارمة بشأن المعدات والمشتريات.
- **وكالات الأمم المتحدة** بصفتها مانحة للشركاء: اتفاقات شراكة بقواعدها الخاصة، ونهج HACT (تقييم الشريك، وطريقة صرف ملائمة للمخاطر، وعمليات تحقق مفاجئة، وعمليات تدقيق)، وتكاليف دعم محدودة غالبًا.
- **الصناديق المشتركة التي يديرها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA)** (الصناديق القُطرية المشتركة): تقييم قدرات الشركاء، ومستوى مخاطر يحدد الدفعات وعمليات التحقق والتدقيق؛ وهي تموّل كثيرًا من

المنظمات غير الحكومية الوطنية.

- **المؤسسات الخاصة والمتبرعون الأفراد**: قواعد أكثر مرونة غالبًا، لكن مع التزامات بالشفافية وأحيانًا قيود على تكاليف الهيكل.

قد يشترك عدة مانحين في تمويل المشروع نفسه: وعندئذ يجب أن تُطبَّق على كل نفقة قواعد المانح الذي حُمِّلت عليه، وأن تكون المنظمة قادرة على إثبات أن أي نفقة لم تُموَّل مرتين.

قواعد الشراء

تتركز في المشتريات نسبة كبيرة من التكاليف المرفوضة. وتفرض العقود **عتبات** تحدد الإجراء: شراء مباشر دون مبلغ صغير، ومقارنة ثلاثة عروض أسعار على الأقل فوقه، ومناقصة محدودة أو مفتوحة للمبالغ المرتفعة. وتختلف العتبات بدقة حسب المانح وحسب السياسة الداخلية، التي يجب أن تكون على الأقل بصرامة سياسة المانح.

متطلبات شائعة:

- **ملف شراء كامل**: طلب شراء معتمد، وعروض أسعار أو عطاءات، وتحليل مقارن توقّعه لجنة، وأمر شراء أو عقد، وإشعار استلام، وفاتورة، وإثبات الدفع.
- حظر **التجزئة**: تقسيم عملية شراء إلى عدة طلبيات للبقاء دون عتبة معينة.
- التحقق من الموردين مقابل **قوائم العقوبات** والإقصاء.
- قواعد **الجنسية والمنشأ** للسلع لدى بعض المانحين، مع استثناءات يجب طلبها.
- **التصريح بتضارب المصالح** من قِبل أعضاء لجنة الشراء.

مثال. عتبة العروض الثلاثة: 5,000 دولار. خلال شهرين، يطلب مكتب من المورد نفسه 6 دفعات من اللوازم المكتبية تتراوح بين 4,200 و4,900 دولار، أي 27,600 دولار إجمالًا. سيعدّ المدقق ذلك حاجة واحدة مجزّأة: فالمشتريات معرّضة لأن تُعلن غير مؤهلة، وسيُطرح سؤال وجود تواطؤ محتمل. والممارسة الجيدة هي تخطيط الحاجة السنوية وإبرام اتفاق إطاري بعد طرح منافسة.

المعدات والأصول والتصرف فيها

تخضع السلع المشتراة بتمويل ما (المركبات، والمولّدات، والحواسيب، والمعدات الطبية) لقواعد **الملكية** و**الاستخدام**:

- تُقيَّد في **سجل الأصول** برقم، والتمويل الأصلي، والتاريخ، والقيمة، والموقع، والمسؤول.
- تخدم المشروع طوال مدته؛ ويجب أن يكون استخدامها في أنشطة أخرى محدودًا وموثقًا، ومُعادَ الفوترة إن أمكن.
- في نهاية المشروع، يتبع **التصرف** فيها ما ينص عليه العقد: نقلها إلى المستفيدين أو الشركاء أو السلطات؛ أو إبقاؤها في المنظمة لمشروع من الطبيعة نفسها؛ أو بيعها مع ردّ العائد إلى المانح؛ أو إعادتها إلى المانح. والتصرف دون موافقة، حين تكون مطلوبة، قد يؤدي إلى ردّ قيمة الأصل.
- يقارن **الجرد المادي**، مرة في السنة على الأقل، بين السجل والواقع (الملصقات، والأرقام التسلسلية).

تستحق المركبات اهتمامًا خاصًا: سجلات القيادة (المسافة، والمسارات، والسائق، والوقود)، والصيانة، والتأمين، وتوزيع التكاليف بين المشاريع حسب الاستخدام الفعلي. واستهلاك الوقود غير الطبيعي مقارنةً بالكيلومترات مؤشر كلاسيكي على الاختلاس.

ضريبة القيمة المضافة والضرائب والأعباء الاجتماعية

لا تكون **ضريبة القيمة المضافة** والضرائب غير المباشرة مؤهلة إلا إذا لم تتمكن المنظمة من استردادها. وفي كثير من البلدان، تستفيد المنظمات غير الحكومية من إعفاءات ينص عليها اتفاق التأسيس أو القانون: وطلب هذه الإعفاءات

وتوثيقها وتطبيقها جزء من الإدارة السليمة. وقد تُعدّ ضريبة القيمة المضافة المدفوعة حين كان الإعفاء ممكنًا نفقة غير معقولة.

ضرائب الرواتب و**الأعباء الاجتماعية** مؤهلة وإلزامية. وعدم دفعها (مثلًا بتوظيف الموظفين بصفة «استشاريين» أو «متطوعين» تهربًا من الأعباء) يعرّض المنظمة للتسويات الضريبية والنزاعات والتكاليف غير المؤهلة. ويطلب المانحون أكثر فأكثر إثبات احترام الالتزامات الضريبية والاجتماعية.

مثال. دفع مكتب ضريبة قيمة مضافة بنسبة 18 % على مشتريات قيمتها 200,000 دولار في حين كان الإعفاء منصوصًا عليه في الاتفاق مع الدولة وكان الاسترداد ممكنًا. الضريبة المدفوعة: 36,000 دولار. قد يرفض المانح هذه الـ36,000 دولار بوصفها تكلفة كان يمكن تجنبها؛ ويجب على المنظمة طلب الاسترداد من الإدارة الضريبية ووضع إجراء الإعفاء.

الظهور والبيانات وتنظيم الامتثال

التزامات **الظهور** (الشعارات، والإشارة في المنشورات، والتواصل) جزء من العقد، مع استثناءات ممكنة حين يُنشئ العرض خطرًا أمنيًا أو خطرًا على الحماية: ويُطلب الاستثناء ويُوثَّق.

وكثيرًا ما تُنسى التزامات أخرى: **حفظ الوثائق** (غالبًا من 5 إلى 10 سنوات بعد الدفعة النهائية حسب المانحين والقانون)، والإبلاغ عن شبهات الاحتيال في مهلة محددة، وحماية البيانات الشخصية، وسياسات الصون (الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وحماية الطفل)، والشروط المتعلقة بالعقوبات.

لتنظيم الامتثال، تستخدم المنظمات الناضجة:

- **بطاقة ملخص المنحة** (grant summary) تُحرَّر فور التوقيع: التواريخ، والمبالغ، والدفعات، والمرونة، والمعدل غير المباشر، وقواعد الشراء والجنسية، والمعدات، والظهور، والتقارير (المواعيد والصيغ)، والتدقيق، والحفظ، وجهات الاتصال.
- **اجتماع إطلاق** (kick-off) مع البرامج والمالية واللوجستيات والموارد البشرية وMEAL، حتى يعرف كل واحد التزاماته.
- **جدول متابعة** لجميع المنح مع مواعيدها.

> معظم التكاليف المرفوضة في عمليات التدقيق تأتي من قاعدة لم يكن الموظفون الميدانيون يعرفونها. بطاقة الملخص واجتماع الإطلاق هما أكثر ضابطين مردودية.

تمرين: فرز النفقات المعرّضة للخطر

الوضع. قبل التقرير النهائي لمشروع (الفترة: من 1 مارس إلى 28 فبراير)، تراجع سبع نفقات: 1) مولّد اشتُري في 15 فبراير بمبلغ 9,000 دولار بعد ثلاثة عروض أسعار؛ 2) تذاكر طيران اشتُريت في 10 مارس لورشة الإغلاق؛ 3) 12,000 دولار ضريبة قيمة مضافة دُفعت في حين كان الإعفاء ممكنًا؛ 4) 4 دفعات من الوقود بقيمة 2,900 دولار لكل منها لدى المورد نفسه خلال شهر (عتبة العروض الثلاثة: 3,000 دولار)؛ 5) غرامة وقوف قدرها 150 دولارًا؛ 6) إيجار فبراير المدفوع في 5 مارس؛ 7) حاسوب حُمِّل بنسبة 100 % على المشروع وبنسبة 50 % على مشروع آخر.

المطلوب. صنّف كل نفقة: مؤهلة، أو معرّضة للخطر (يجب تبريرها أو تسويتها)، أو غير مؤهلة.

التصحيح. 1) مؤهلة من حيث المبدأ (ضمن الفترة، واحتُرم الإجراء)، لكن شراء معدات قبل أسبوعين من النهاية يلفت الانتباه: يجب تبرير ضرورتها للمشروع وتوقّع التصرف فيها. 2) غير مؤهلة ما لم يأذن العقد بتكاليف إغلاق بعد تاريخ الانتهاء. 3) معرّضة للخطر، وغالبًا غير مؤهلة: تكلفة كان يمكن تجنبها؛ يجب طلب الاسترداد من الإدارة الضريبية. 4) تجزئة واضحة (11,600 دولار إجمالًا لحاجة واحدة): خطر مرتفع، وغالبًا غير مؤهلة، ويجب تحليلها بوصفها احتيالًا محتملًا. 5) غير مؤهلة (غرامة). 6) مؤهلة: المصروف يخص فبراير، حتى لو دُفع بعد النهاية، إذا كان العقد يقبل ذلك بالنسبة إلى ديون الفترة. 7) غير مؤهلة بالنسبة إلى الجزء المزدوج: حُمِّل 150 % من التكلفة؛ يجب تصحيح التحميل فورًا.

للتذكر

- المؤهلة: ضرورية، ومعقولة، وضمن الفترة، ومتحمَّلة فعلًا، وموثقة، ومطابقة، ومحمَّلة بصورة متسقة.
- اقرأ العقد دائمًا: تختلف القواعد حسب فئة المانح.
- تجزئة الشراء للبقاء دون عتبة تجعل المشتريات غير مؤهلة وتنبّه إلى احتيال محتمل.
- ضريبة القيمة المضافة القابلة للاسترداد أو التي يمكن تجنبها ليست مؤهلة؛ اطلب الإعفاءات وطبّقها.
- بطاقة ملخص المنحة واجتماع الإطلاق: أكثر ضوابط الامتثال مردودية.

الاختبار

1. نفقة نزيهة ومفيدة للمشروع، لكنها تُكبِّدت بعد أسبوعين من تاريخ انتهاء العقد، هي من حيث المبدأ:
   A. مؤهلة
   B. غير مؤهلة، إلا تكاليف الإغلاق التي يأذن بها العقد
   C. مؤهلة إذا كان المبلغ صغيرًا
   D. مؤهلة إذا كان المانح أوروبيًا

2. عتبة العروض الثلاثة: 5,000 دولار. خمس طلبيات بقيمة 4,800 دولار لدى المورد نفسه خلال ثلاثة أسابيع للحاجة نفسها تمثل:
   A. تجزئة، معرّضة لخطر عدم الأهلية والاحتيال
   B. إدارة فعالة
   C. إجراءً عاديًا
   D. اتفاقًا إطاريًا

3. مركبة اشتُريت في إطار مشروع بيعت في نهايته دون موافقة المانح في حين كان العقد يشترطها. الخطر الرئيسي هو:
   A. لا شيء
   B. ارتفاع التكاليف غير المباشرة
   C. غرامة وقوف
   D. ردّ قيمة الأصل إلى المانح

4. وفق القواعد الفدرالية الأمريكية المعدّلة عام 2024، يبلغ المعدل الأدنى للتكاليف غير المباشرة (de minimis):
   A. 7 %
   B. 10 %
   C. 15 %
   D. 25 %

5. أكثر الضوابط مردودية لتجنب التكاليف المرفوضة هو:
   A. تدقيق نهائي مفصل جدًا
   B. بطاقة ملخص المنحة واجتماع إطلاق مع جميع الوظائف
   C. برنامج حاسوبي مكلف
   D. مراجعة المدير للتقرير النهائي

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