الميني MBA في المالية والمنح: إدارة أموال المانحين والصحة المالية

مادة الدرس · الأسبوع 6 : إدارة المنحة من البداية إلى النهاية: العقد والتقارير والتعديلات والإغلاق

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-6

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

الأسبوع 6 : إدارة المنحة من البداية إلى النهاية: العقد والتقارير والتعديلات والإغلاق

الأهداف

- التفاوض على عقد المنحة وقراءته مع رصد البنود المالية والقانونية الخطرة.
- إعداد تقارير مالية دقيقة ومتسقة مع التقارير السردية، وإدارة تعديلات العقد.
- تنظيم إغلاق المنحة: النفقات النهائية، والأصول، والموظفون، والتقرير النهائي، والرصيد، والأرشفة.

قبل التوقيع: قراءة العقد والتفاوض عليه

يُلزم عقد المنحة المنظمة قانونيًا. وقبل التوقيع، تكشف قراءة مشتركة بين البرامج والمالية واللوجستيات والإدارة البنود الخطرة:

- **جدول الدفعات** وما يترتب عليه من تمويل مسبق.
- **معدل التكاليف غير المباشرة وأساس حسابها**، والتكاليف المستبعدة، والتمويل المشترك المطلوب (ومن أين سيأتي).
- **المرونة في الميزانية** والبنود المحمية.
- **قواعد الشراء** والجنسية والمنشأ، والاستثناءات الواجب طلبها من الآن إذا كانت السوق المحلية لا تتيح احترامها.
- **بنود العقوبات والتحقق** من الأطراف المقابلة (بما في ذلك أحيانًا المستفيدون: وهذه يجب رفضها أو التفاوض عليها إذا تعارضت مع المبادئ الإنسانية).
- **التقارير**: وتيرتها وصيغها ومهلها.
- **التدقيق**: من يختار المدقق، ومن يدفع، وهل هو مدرج في الميزانية.
- **المسؤولية والاسترداد**: الشروط التي يجوز فيها للمانح طلب استرداد المبالغ، بما في ذلك عن أخطاء شريك.
- **الإنهاء المبكر** والتكاليف المغطاة في حالة التعليق.

البند المستحيل الاحترام الذي يوقَّع «حتى لا نخسر التمويل» يتحول عاجلًا أم آجلًا إلى تكلفة غير مؤهلة أو إلى نزاع. الأفضل التفاوض أو الانسحاب.

الانطلاق: بطاقة الملخص والرموز والإطلاق

فور التوقيع، تجنّب ثلاثة إجراءات معظم المشكلات اللاحقة:

- **بطاقة ملخص المنحة** (صفحة أو صفحتان) التي تلخص جميع الالتزامات والمواعيد الرئيسية.
- **إنشاء الرموز** في النظام المحاسبي: رمز المشروع، وبنود الميزانية المطابقة لبنود المانح، وجدول مطابقة بين دليل الحسابات الداخلي وميزانية المانح. وإذا لم تتطابق الرموز، فسيتطلب كل تقرير معالجات يدوية مصدرًا للأخطاء.
- **اجتماع الإطلاق** مع جميع الوظائف: الأهداف، والميزانية، والقواعد، وجدول التقارير، والمسؤوليات (مصفوفة تبين من يُعِدّ كل تقرير ومن يتحقق منه ومن يعتمده).

يتيح **جدول التقارير** لجميع المشاريع، الذي تتقاسمه الإدارة القُطرية، رؤية ذروات العمل (غالبًا في نهاية الفصل) والاستعداد لها. فالتقارير المتأخرة تؤخر الدفعات (الأسبوع 3) وتضر بالعلاقة مع المانح.

وأخيرًا، يُفتح منذ البداية **ملف المنحة** (إلكترونيًا، وورقيًا عند الحاجة) الذي يُحفظ فيه العقد، والملاحق، وكل مراسلات الموافقة، والتقارير، ومستندات النفقات المهمة.

التقارير المالية

يعرض التقرير المالي نفقات الفترة والنفقات التراكمية، حسب بنود الميزانية المعتمدة، بعملة العقد، مع أسعار الصرف المطبقة. ويُرفق به، حسب المانحين، قائمة بالمعاملات، ومستندات مؤيدة لبعض النفقات، وبيان بالفوائد المحصّلة إن وُجدت، وبيان بالأصول.

الضوابط قبل الإرسال:

- يطابق مجموع النفقات في التقرير **دفتر الأستاذ العام** للمشروع (لا نفقة مُدخلة خارج النظام).
- انحرافات البنود عن الميزانية **ضمن المرونة** أو مغطاة بموافقة مكتوبة.
- النفقات **ضمن فترة** العقد.
- **سعر الصرف** المطبق يحترم الطريقة المنصوص عليها.
- التقرير المالي **متسق مع التقرير السردي**: إذا أعلن السرد تأخرًا في التوزيع، فيجب أن يكون البند المقابل ناقص الصرف؛ وإذا أعلن السرد 3,000 أسرة، فيجب أن تقابل التحويلات 3,000 أسرة.
- جرى **التحقق** من النفقات المعرّضة للخطر واحدة واحدة.

مثال على عدم الاتساق. يعلن التقرير السردي أن 12 تدريبًا من 20 قد نُفذت؛ ويُظهر التقرير المالي استهلاك 95 % من بند «التدريبات». فإما أن التدريبات الثمانية المتبقية لن تُموَّل، وإما أن نفقات حُمِّلت خطأً، وإما أن التكاليف قُدّرت بأقل من حقيقتها. سيطرح المانح السؤال: ويجب أن يكون الجواب جاهزًا وصادقًا.

تعديل العقد: الملاحق والتمديدات دون تكلفة

تتغير السياقات؛ وتنص العقود على إجراءات **للتعديل**:

- **التعديلات الطفيفة** (ضمن المرونة أو بمجرد الإخطار): إعادة توزيع محدودة، أو تغيير العنوان أو الحساب المصرفي، أو تعديلات في الأنشطة لا تغيّر الأهداف.
- **الملاحق**: تعديل الهدف، أو المناطق، أو الميزانية الإجمالية، أو الأبواب بما يتجاوز المرونة، أو المدة.
- **التمديد دون تكلفة** (NCE): إطالة المدة دون زيادة الميزانية، حين تحول التأخيرات دون إتمام الأنشطة. ويجب طلبه قبل النهاية، غالبًا قبل 30 إلى 60 يومًا على الأقل حسب العقود، مع خطة عمل وميزانية منقحتين.

يشرح الطلب المقنع: ما الذي تغيّر (الوقائع، والتواريخ)، والعواقب على الأنشطة والنتائج، والحل المقترح، وأثره على الميزانية وعلى الأشخاص الذين تتم مساعدتهم، ولماذا هو الخيار الأفضل. ولا يطلب تمديدًا لمجرد إنفاق رصيد متبقٍّ: فالمانح يقبله إذا كان يخدم النتائج.

التكلفة الخفية للتمديد دون تكلفة. يستمر الموظفون والمكاتب والمركبات في التكلفة خلال الأشهر الإضافية. فتمديد لمدة 3 أشهر لمشروع تبلغ تكاليفه الثابتة الشهرية 25,000 دولار يستهلك 75,000 دولار من الرصيد، لن تكون متاحة بعد ذلك للأنشطة. ويجب حساب ذلك قبل تقديم الطلب.

إغلاق المنحة

يُخطَّط الإغلاق **قبل ثلاثة إلى ستة أشهر من النهاية** بقائمة تحقق:

- **الأنشطة**: إتمام ما لا يمكن إنجازه أو التخلي عنه رسميًا، بالاتفاق مع المانح.
- **الالتزامات**: التوقف عن تقديم طلبيات لن تُسلَّم قبل النهاية؛ واستلام ما تم الالتزام به ودفع ثمنه.
- **الموظفون**: نهايات العقود، وفترات الإشعار، والتعويضات التي ينص عليها القانون، والنقل إلى مشاريع أخرى.

- **الشركاء**: التقارير النهائية، وتسوية جميع السلف بالمستندات، وردّ الأرصدة غير المستخدمة.
- **الأصول**: الجرد، وخطة تصرف مطابقة للعقد، ووثائق نقل موقعة.
- **المحاسبة**: آخر التحميلات، والتصحيحات، والتسويات، وقائمة النفقات المعرّضة للخطر.
- **التدقيق النهائي** إن كان منصوصًا عليه، وإعداد الوثائق.
- **التقرير النهائي** السردي والمالي، ثم طلب الرصيد أو ردّ الأموال غير المستخدمة.
- **الأرشفة** للمدة المطلوبة.

ردّ الرصيد المتبقي ليس فشلًا: بل هو التزام حين لا تكون الأموال قد أُنفقت بطريقة مؤهلة. وما يضر بالسمعة هو النفقات المتسرعة وغير المفيدة في اللحظة الأخيرة.

جدول متابعة المنح

تحتاج المنظمة التي تدير أكثر من بضع منح إلى **جدول متابعة** (grant tracker) موحد، يمسكه الفريق المكلف بالمنح، ويتضمن لكل منحة: المانح، والمرجع، والمبلغ والعملة، وتاريخَي البدء والانتهاء، والمعدل غير المباشر، والدفعات المستلمة والمنتظرة، والتنفيذ حتى تاريخه، ومواعيد التقارير المقبلة، ووضع التعديلات، والتدقيق المقرر، والشروط الخاصة، والمسؤولَين عن البرنامج والمالية.

وهو يغذّي قرارات الإدارة:

- **نهايات المنح** خلال الأشهر الستة المقبلة وتغطية الموظفين والتكاليف المشتركة بعد هذه المواعيد.
- **حالات نقص الصرف** التي تتطلب قرارًا (التسريع، أو المراجعة، أو التمديد).
- **التقارير المتأخرة** وأثرها على النقدية.
- **المبالغ المعرّضة للخطر** (النفقات المتنازع عليها، وعمليات التدقيق الجارية).

> جودة متابعة المنح من أوائل معايير تقييمات القدرات لدى المانحين والصناديق المشتركة. وهي تحدد الوصول إلى تمويلات أكبر وأقل تقييدًا.

تمرين: اتخاذ قرار بشأن تمديد دون تكلفة

الوضع. مشروع مدته 18 شهرًا، قيمته 1,200,000 دولار. في الشهر 15، النفقات التراكمية: 850,000 دولار. انقطع طريق لمدة 4 أشهر، ما أخّر بناء 12 نقطة مياه من أصل 30 (التكلفة المتبقية المقدَّرة: 180,000 دولار). التكاليف الثابتة الشهرية (الموظفون، والمكتب، والمركبات): 28,000 دولار. وستكلف الأنشطة المتبقية الأخرى 60,000 دولار. ويشترط العقد تقديم أي طلب تمديد قبل 45 يومًا من النهاية.

المطلوب. 1) ما المبلغ الذي سيتبقى في نهاية الشهر 18 دون تمديد، إذا لم تُبنَ نقاط المياه؟ 2) هل يمكن تمويل تمديد لمدة 3 أشهر ضمن الميزانية؟ 3) ما آخر موعد لإرسال الطلب، وماذا يجب أن يتضمن؟

التصحيح. دون تمديد: نفقات الأشهر 16 إلى 18 = 3 × 28,000 + 60,000 = 144,000 دولار؛ المجموع 994,000 دولار؛ الرصيد المتبقي 206,000 دولار (الـ180,000 دولار لنقاط المياه إضافة إلى 26,000 دولار). مع تمديد لمدة 3 أشهر: 994,000 + 180,000 + 3 × 28,000 = 1,258,000 دولار، أي 58,000 دولار فوق الميزانية. لذلك لا يمكن تمويل تمديد لمدة 3 أشهر على هذا النحو: يجب خفض التكاليف الثابتة خلال التمديد (تقليص الموظفين إلى فريق البناء)، أو خفض عدد نقاط المياه، أو طلب تمويل تكميلي. مثلًا، مع تكاليف ثابتة مخفّضة إلى 9,000 دولار شهريًا: 994,000 + 180,000 + 27,000 = 1,201,000 دولار، يجب تعديلها بـ1,000 دولار. ويجب إرسال الطلب في موعد أقصاه 45 يومًا قبل نهاية الشهر 18، مع الوقائع (انقطاع الطريق، والتواريخ)، وخطة العمل المنقحة، والميزانية المنقحة، والأثر على الأشخاص الذين تتم مساعدتهم.

للتذكر

- قبل التوقيع: الدفعات، والتكاليف غير المباشرة، والمرونة، والمشتريات، والعقوبات، والتقارير، والتدقيق، والاسترداد، والإنهاء المبكر.
- بطاقة الملخص، ورموز محاسبية متوافقة مع ميزانية المانح، واجتماع إطلاق فور التوقيع.
- التقرير المالي: مطابق لدفتر الأستاذ العام ومتسق مع التقرير السردي.
- التمديد دون تكلفة يستهلك تكاليف ثابتة: احسبه قبل طلبه، واطلبه في الوقت المناسب.
- إغلاق مخطط قبل ثلاثة إلى ستة أشهر من النهاية؛ وردّ الرصيد المتبقي خير من الإنفاق دون فائدة.

الاختبار

1. يعلن السرد تنفيذ 40 % من التدريبات؛ ويُظهر التقرير المالي استهلاك 90 % من البند. ما العمل قبل الإرسال؟
   A. الإرسال كما هو
   B. تعديل السرد لإعلان 90 %
   C. تفسير عدم الاتساق وتصحيحه: التحميلات، أو التكاليف المقدَّرة بأقل من حقيقتها، أو الأنشطة غير الممولة
   D. حذف البند

2. تمديد دون تكلفة لمدة 4 أشهر بتكاليف ثابتة قدرها 20,000 دولار شهريًا. تكلفة التمديد نفسه:
   A. 0 دولار، لأنه دون تكلفة
   B. 80,000 دولار تُقتطع من رصيد الميزانية
   C. 20,000 دولار
   D. يدفعها المانح إضافيًا

3. متى يُخطَّط إغلاق المنحة؟
   A. قبل ثلاثة إلى ستة أشهر من النهاية
   B. في اليوم الأخير
   C. بعد التقرير النهائي
   D. عند بدء التدقيق

4. وُقِّع بند تعاقدي يستحيل احترامه حتى لا يضيع التمويل. الخطر هو:
   A. معدوم
   B. شراكة أفضل
   C. زيادة تلقائية في الميزانية
   D. تكلفة غير مؤهلة أو نزاع لاحق

5. لماذا تُوفَّق الرموز المحاسبية مع بنود ميزانية المانح منذ الانطلاق؟
   A. لإرضاء المانح
   B. هذا محظور
   C. لتجنب معالجات يدوية مصدرًا للأخطاء في كل تقرير
   D. لخفض التكاليف غير المباشرة

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