HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA في المالية والمنح: إدارة أموال المانحين والصحة المالية

مادة الدرس · الأسبوع 7 : تمويل الشركاء: التقييم والاتفاقات والسلف والتوطين

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-7

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

الأسبوع 7 : تمويل الشركاء: التقييم والاتفاقات والسلف والتوطين

الأهداف

- تقييم القدرة المالية للشريك بطريقة متناسبة واستخلاص مستوى المخاطر والترتيبات الملائمة.
- صياغة اتفاق منحة فرعية وإدارته: الدفعات، والتسوية بالمستندات، وعمليات التحقق، والإغلاق.
- التوفيق بين ضبط المخاطر والتوطين: تقاسم التكاليف غير المباشرة، وتعزيز القدرات، وعلاقة منصفة.

لماذا نموّل الشركاء وكيف

تمر حصة متزايدة من المساعدات عبر **الشركاء الوطنيين والمحليين**: المنظمات غير الحكومية، والجمعيات، والمنظمات النسائية، والجمعيات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر. وكثيرًا ما يتمتع هؤلاء بوصول أفضل، وقبول أفضل، وحضور دائم. وكان التزام «الصفقة الكبرى» (Grand Bargain، 2016) يهدف إلى توجيه 25 % على الأقل من التمويل الإنساني بأكبر قدر ممكن من المباشرة إلى الجهات الفاعلة المحلية والوطنية، وهو هدف لا يزال بعيد المنال.

من الناحية القانونية، تبقى المنظمة التي تتلقى المنحة (**المستفيد الرئيسي**) مسؤولة عمومًا أمام المانح عن جميع النفقات، بما فيها نفقات الشركاء: فإذا ارتكب شريك خطأً أو احتيالًا، فهي التي تردّ المبالغ. وتفسر هذه المسؤولية متطلبات الرقابة؛ لكنها لا تبرر نقل جميع المخاطر إلى الشركاء دون منحهم وسائل إدارتها.

تُقاس الشراكة المنصفة بثلاثة أمور: حصة القرارات التي يتخذها الشريك فعلًا، وحصة التكاليف غير المباشرة التي يتلقاها، والطريقة التي تُتقاسم بها المخاطر (الأمنية والمالية).

تقييم القدرات ومستوى المخاطر

قبل التوقيع، يُجرى **تقييم للقدرات** (العناية الواجبة) متناسب مع المبلغ والمخاطر. ويشمل:

- **الحوكمة والمشروعية**: التسجيل، والنظام الأساسي، ومجلس إدارة فاعل، وغياب تضارب مصالح غير مُدار، والتحقق مقابل قوائم العقوبات.
- **الإدارة المالية**: محاسبة ممسوكة في برنامج أو نظام موثوق، والتسويات المصرفية، والفصل بين المهام، وسياسة الشراء، وبيانات مالية مدققة حديثة.
- **الموارد البشرية**: العقود، وكشوف رواتب مطابقة للقانون، وسياسات الصون (الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسيين، وحماية الطفل).
- **القدرة البرامجية**: الخبرة، والوصول، وجودة التقارير.

النتيجة **مستوى مخاطر** (منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدًا) يحدد الترتيبات، على غرار نهج HACT لدى وكالات الأمم المتحدة أو الصناديق المشتركة التي يديرها مكتب OCHA:

المخاطر	الدفعات	التسوية بالمستندات	الضوابط
منخفضة	سلف فصلية كبيرة	تقرير مالي فصلي	تحقق مفاجئ سنوي، وتدقيق حسب المبلغ
متوسطة	سلف على أقساط	تقرير وقائمة بالمعاملات	عمليات تحقق مفاجئة نصف سنوية
مرتفعة	أقساط صغيرة، أو دفع مباشر لبعض النفقات	تقارير شهرية مع المستندات	عمليات تحقق فصلية، ومتابعة لصيقة

ليس مستوى المخاطر حكمًا نهائيًا: إذ يجب أن ينخفض كلما تعززت القدرات، وهذا يفترض خطة ملموسة وممولة.

اتفاق المنحة الفرعية

ينقل الاتفاق مع الشريك **التزامات المانح** (flow-down): الأهلية، والمشتريات، والظهور، والعقوبات، والصون، وحفظ الوثائق، والتدقيق، وحق الاطلاع. ويحدد أيضًا ما يخص الشراكة:

- **ميزانية** الشريك، المبنية معه، بما فيها تكاليف موظفيه وهيكله الفعلية.
- **ترتيبات الدفع** حسب مستوى المخاطر، ومهل الدفع لدى المستفيد الرئيسي (فالشريك الذي ينتظر أقساطه ثلاثة أشهر يموّل المنظمة الدولية).
- صيغة **التقارير** وجدولها، متوافقة مع مواعيد المانح مع هامش.
- **عمليات التحقق** المقررة وحق الاطلاع على الوثائق.
- الإجراء المتبع في حالة **النفقات المرفوضة**: النقاش، وإمكانية التبرير، وتقاسم المخاطر.
- **التزامات المستفيد الرئيسي**: تعزيز القدرات، وتغطية التكاليف غير المباشرة، ومشاركة الشريك في القرارات وفي التواصل مع المانح.

مثال على الأقساط. ميزانية الشريك: 240,000 دولار لمدة 12 شهرًا، مخاطر متوسطة، سلف فصلية. القسط الأول: 60,000 دولار. يُدفع القسط التالي عند تسوية 70 % على الأقل من الأموال المستلمة بالمستندات: بعد تسوية 42,000 دولار، يُدفع القسط الثاني. وتحدّ هذه الآلية من التعرض بما يقارب قسطًا واحدًا، دون تعطيل الأنشطة.

متابعة نفقات الشركاء والتحقق منها

تجمع المتابعة المالية للشركاء بين:

- **مراجعة التقارير**: الاتساق مع الميزانية والأنشطة والتقارير السردية، وأسعار الصرف المطبقة.
- **عمليات التحقق المفاجئة** (spot checks) ميدانيًا أو عن بُعد: يُتحقَّق من عينة من النفقات حتى المستندات المؤيدة وإثباتات التسليم، مع مراقبة التسويات المصرفية والصندوق.
- **المتابعة البرامجية** المشتركة: زيارات الأنشطة، والتحقق من وجود السلع المشتراة واستخدامها.
- **عمليات التدقيق** للشريك أو للمشروع حسب المبالغ.

تُصنَّف ملاحظات التحقق حسب خطورتها وتُتابَع من خلال **خطة عمل** متفق عليها مع الشريك. **مثال على التحقق.** عينة من 40 نفقة بقيمة 58,000 دولار: 34 مبرَّرة بالكامل (49,500 دولار)، و4 بمستندات ناقصة (6,300 دولار، يمكن تبريرها خلال 15 يومًا)، و2 دون مستندات (2,200 دولار). نسبة النفقات غير المبرَّرة في العينة: 2,200 / 58,000 = 3.8 %. تُطلب المستندات الناقصة، وتُحتجز الـ2,200 دولار مؤقتًا، ويُعزَّز التدريب على المستندات المؤيدة؛ ولا تُعمَّم النتيجة تلقائيًا على مجمل النفقات دون تحليل.

> السلف القديمة غير المسوّاة هي إشارة الإنذار الرئيسية: فالشريك الذي تلقى قسطًا قبل ستة أشهر دون تسويته

ربما يعاني مشكلة في القدرات أو في السيولة أو في النزاهة.

التوطين وتقاسم التكاليف غير المباشرة

يتلقى كثير من الشركاء المحليين ميزانيات مقصورة بصرامة على التكاليف المباشرة لأنشطتهم، دون تغطية تكاليف هيكلهم. وعندئذ لا يستطيعون دفع راتب محاسب مؤهل، ولا تكوين احتياطيات، ولا الاستثمار: فضعفهم المالي، الذي يبرر الضوابط، يغذّيه نمط التمويل نفسه.

أصبح **تقاسم التكاليف غير المباشرة** ممارسة جيدة معترفًا بها: فقد نشرت عدة منظمات دولية واللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC) عام 2022 توجيهات توصي بأن يتلقى الشركاء المحليون والوطنيون حصة منصفة من التكاليف غير المباشرة. **مثال.** منحة قيمتها 1,000,000 دولار مع 7 % تكاليف غير مباشرة (65,421 دولار على تكاليف مباشرة قدرها 934,579 دولار)؛ وينفذ شريك 40 % من التكاليف المباشرة. يمنح التقاسم التناسبي الشريك 40 % من التكاليف غير المباشرة، أي نحو 26,168 دولار، تضاف إلى ميزانيته.

وتعزز ممارسات أخرى الإنصاف: ميزانيات تُبنى مع الشريك، ورواتب للموظفين المحليين وفق سلالم عادلة، ومشاركة الشريك في الاجتماعات مع المانح، وظهور اسمه، وتمويل متعدد السنوات، وخطة لتعزيز القدرات يطلبها الشريك نفسه بدلًا من أن تُفرض عليه.

إدارة الصعوبات مع الشريك

كثيرًا ما تتطور المشكلات مع الشريك تدريجيًا: تأخر التقارير، ثم مستندات ناقصة، ثم سلف غير مسوّاة، ثم شبهة احتيال. والاستجابة المتناسبة والمبكرة تمنع التصعيد:

- **حوار** سريع لفهم الأسباب (رحيل المحاسب، مشكلة في السيولة، انعدام الأمن).
- **دعم** موجَّه: تدريب، أو إعارة مؤقتة لموظف مالي، أو أداة محاسبية.
- **تعديل الترتيبات**: أقساط أصغر، ودفع مباشر لبعض النفقات، وعمليات تحقق أكثر تواترًا، مع شرح ذلك كتابيًا.
- **تعليق** الدفعات في حالة عدم الامتثال المستمر، مع خطة للتصحيح.
- **الإبلاغ** في حالة الاشتباه في الاحتيال، وفق إجراءات المنظمة والمانح (الأسبوع 8).

ويجب على المستفيد الرئيسي أيضًا أن ينظر في ممارساته هو: الدفعات المتأخرة، وتغيير صيغ التقارير أثناء المشروع، والطلبات المتناقضة من عدة منظمات دولية تموّل الشريك نفسه. ومواءمة التقييمات والتقارير بين مانحي الشريك الواحد تخفف عبئه وتحسّن الجودة.

تمرين: تحديد الترتيبات وتقاسم التكاليف غير المباشرة

الوضع. ستموّل منظمة غير حكومية وطنية بمبلغ 360,000 دولار لمدة 12 شهرًا. يُظهر التقييم: تسجيلًا ومجلس إدارة سليمين؛ ومحاسبة في جدول بيانات، وتسويات مصرفية غير منتظمة؛ وعدم وجود تدقيق خارجي منذ 3 سنوات؛ وقدرة ميدانية جيدة وقبولًا قويًا. منحتك: 1,500,000 دولار منها 7 % تكاليف غير مباشرة على التكاليف المباشرة. وسينفذ الشريك 360,000 دولار من التكاليف المباشرة.

المطلوب. 1) ما مستوى المخاطر وما الترتيبات؟ 2) كم من التكاليف غير المباشرة يمكنك تقاسمه تناسبيًا؟ 3) ما خطة تعزيز القدرات التي تقترحها؟

التصحيح. مخاطر متوسطة إلى مرتفعة من الناحية المالية (نظام محاسبي هش، وعدم وجود تدقيق)، رغم القدرات البرامجية الجيدة. الترتيبات: أقساط فصلية قدرها 90,000 دولار، أو شهرية في البداية؛ وتسوية بالمستندات مع قائمة المعاملات؛ وتحقق مفاجئ في الفصل الأول ثم كل ستة أشهر؛ وتدقيق للمشروع في نهاية الفترة. التكاليف المباشرة للمنحة: 1,500,000 / 1.07 = 1,401,869 دولار؛ والتكاليف غير المباشرة: 98,131 دولار. حصة الشريك: 360,000 / 1,401,869 = 25.7 %؛ والتكاليف غير المباشرة المتقاسمة: نحو 25,200 دولار. الخطة: برنامج محاسبي وتدريب، وتسويات شهرية بمرافقة، وتمويل تدقيق خارجي للمنظمة، وسياسة شراء مكتوبة، مع هدف الانتقال إلى مخاطر متوسطة أو منخفضة خلال 12 إلى 18 شهرًا.

للتذكر

- يبقى المستفيد الرئيسي مسؤولًا أمام المانح عن نفقات الشركاء.
- تقييم قدرات متناسب ← مستوى مخاطر ← ترتيبات الدفع والتسوية بالمستندات والرقابة.
- ينقل الاتفاق التزامات المانح ويحدد التزامات المستفيد الرئيسي.
- عمليات تحقق مفاجئة وخطة عمل؛ والسلف القديمة غير المسوّاة هي إشارة الإنذار الرئيسية.
- التوطين: تقاسم التكاليف غير المباشرة، وبناء الميزانية مع الشريك، وتمويل تعزيز القدرات.

الاختبار

1. ارتكب شريك احتيالًا في مشروع ممول بمنحة فرعية. أمام المانح، يقع عبء الرد عمومًا على:
   A. الشريك وحده
   B. لا أحد
   C. المانح
   D. المستفيد الرئيسي، الذي يمكنه بعد ذلك الرجوع على الشريك

2. قسط قدره 50,000 دولار؛ والقاعدة: قسط جديد عند تسوية 70 % من الأموال المستلمة. المبلغ الواجب تسويته للحصول على القسط التالي:
   A. 50,000 دولار
   B. 15,000 دولار
   C. 35,000 دولار
   D. 70,000 دولار

3. منحة: تكاليف مباشرة قدرها 800,000 دولار و56,000 دولار تكاليف غير مباشرة؛ وينفذ الشريك 200,000 دولار من التكاليف المباشرة. التقاسم التناسبي للتكاليف غير المباشرة:
   A. 56,000 دولار
   B. 14,000 دولار
   C. 20,000 دولار
   D. 7,000 دولار

4. عينة تحقق بقيمة 80,000 دولار: 3,200 دولار دون مستندات. أفضل استجابة هي:
   A. طلب المستندات، واحتجاز الـ3,200 دولار مؤقتًا، والتدريب والمتابعة عبر خطة عمل
   B. اعتبار 4 % من جميع النفقات احتيالية
   C. قطع الشراكة فورًا
   D. التجاهل، فالمبلغ صغير

5. لماذا يغذّي التمويلُ المقصور على التكاليف المباشرة ضعفَ الشركاء المحليين؟
   A. لا يغذّيه
   B. لأنه يقلّص ضوابطهم
   C. لأنه يزيد احتياطياتهم
   D. لأنه يمنعهم من دفع تكاليف وظائف الدعم، وتكوين الاحتياطيات، والاستثمار

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