HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA في المالية والمنح: إدارة أموال المانحين والصحة المالية

مادة الدرس · الأسبوع 9 : قياس الصحة المالية للمنظمة

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-9

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

الأسبوع 9 : قياس الصحة المالية للمنظمة

الأهداف

- حساب النسب الرئيسية للمنظمة غير الحكومية وتفسيرها: السيولة، وأشهر الاحتياطيات، والاعتماد، ونسبة تكاليف الهيكل، وتغطية التكاليف المشتركة.
- قراءة لوحة المؤشرات المالية للمنظمة ورصد إشارات أزمة سيولة وشيكة.
- شرح لماذا لا تُعدّ نسبة التكاليف العامة المنخفضة مؤشرًا على الجودة، والدفاع عن هيكل التكاليف الحقيقي.

لماذا النسب؟

تتضمن البيانات المالية للمنظمة غير الحكومية (الميزانية العمومية، وحساب النتائج، وبيان التدفقات) أرقامًا كثيرة. و**النسب** تجعلها قابلة للمقارنة عبر الزمن وبين المنظمات، وتتيح لمجلس الإدارة والمانحين والمدققين طرح الأسئلة الصحيحة بسرعة.

ثلاث فئات من الأسئلة:

- **هل نستطيع سداد ديوننا قصيرة الأجل؟** السيولة والنقدية.
- **هل نستطيع امتصاص صدمة؟** الاحتياطيات غير المقيّدة، وأشهر التشغيل المغطاة.
- **هل نموذجنا مستدام؟** الاعتماد على المانحين، وتغطية التكاليف المشتركة، ونتيجة الأموال غير المقيّدة.

النسبة المعزولة لا تقول شيئًا؛ أما الاتجاه على ثلاث سنوات والمقارنة مع منظمات مماثلة فيقولان الكثير.

السيولة والنقدية

نسبة السيولة العامة (نسبة التداول) = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة. فإذا كانت دون 1، لا تستطيع المنظمة نظريًا تغطية ديونها قصيرة الأجل بأصولها قصيرة الأجل.

نسبة السيولة الفورية = (النقدية + التوظيفات قصيرة الأجل) / الخصوم المتداولة. وهي تستبعد المستحقات، التي قد تتأخر.

انتبه، فهذه خصوصية للمنظمات غير الحكومية: كثيرًا ما يتكون جزء كبير من النقدية من **سلف المانحين** التي لم تُنفق بعد، والمقيدة في الخصوم بوصفها إيرادات مؤجلة (أموال مستلمة يجب ردّها أو استخدامها). وهذه النقدية ليست ملكًا حرًا للمنظمة.

مثال. الأصول المتداولة 2,400,000 دولار (منها النقدية 1,500,000، والمستحقات على المانحين 800,000، وأخرى 100,000). الخصوم المتداولة 2,000,000 دولار (منها سلف المانحين غير المنفقة 1,300,000، والموردون والرواتب 700,000). السيولة العامة = 2.4 / 2.0 = 1.2. السيولة الفورية = 1.5 / 2.0 = 0.75. النقدية «الحرة» = 1,500,000 − 1,300,000 = 200,000 دولار، تُقارن بـ700,000 دولار من الديون المتداولة باستثناء السلف: فالمنظمة تعتمد على السداد السريع لمستحقاتها البالغة 800,000 دولار على المانحين.

الاحتياطيات وأشهر التشغيل

الاحتياطيات الحرة (أو الأموال غير المقيّدة المتاحة) هي الجزء من الأموال الذاتية غير المقيّد لمشروع، وغير المجمَّد في معدات، وغير المحجوز بقرار من مجلس الإدارة.

أشهر الاحتياطيات = الاحتياطيات الحرة / (إجمالي النفقات السنوية / 12). وتستخدم بعض المنظمات تكاليف الهيكل وحدها في المقام، ما يعطي رقمًا أكثر إرضاءً: لذا يجب دائمًا تحديد التعريف المعتمد.

مثال. الأموال الذاتية 1,100,000 دولار، منها 300,000 مجمَّدة (مركبات، ومبانٍ) و200,000 خصّصها مجلس الإدارة لصندوق طوارئ. الاحتياطيات الحرة = 600,000 دولار. النفقات السنوية 9,600,000 دولار، أي 800,000 شهريًا. أشهر الاحتياطيات = 600,000 / 800,000 = 0.75 شهر. وعلى أساس تكاليف الهيكل وحدها (1,440,000 دولار سنويًا، أي 120,000 شهريًا)، نحصل على 5 أشهر.

تستهدف المراجع الشائعة من 3 إلى 6 أشهر من تكاليف الهيكل، لكن الهدف الصحيح يتوقف على المخاطر: التمويل المسبق المتكرر، والعقود بعملات متقلبة، والتزامات تعويضات نهاية العقد.

الاعتماد وهيكل الإيرادات

المنظمة الهشة تعتمد على مصادر قليلة. مؤشرات مفيدة:

- **حصة المانح الأول** من إجمالي الإيرادات. فإذا تجاوزت 40 إلى 50 %، يهدد فقدان هذا المانح وجود المنظمة.
- **مؤشر التركز** (هيرفندال-هيرشمان): مجموع مربعات حصص كل مصدر. القيمة القريبة من 1 = مصدر واحد؛ والقريبة من 0 = مصادر متنوعة جدًا.
- **حصة الأموال غير المقيّدة** من إجمالي الإيرادات: فهي وحدها التي تمنح حرية استراتيجية.

مثال. الإيرادات: المانح A 50 %، والمانح B 30 %، والمانح C 10 %، والتبرعات الخاصة 10 %. مؤشر HHI = 0.25 + 0.09 + 0.01 + 0.01 = 0.36. ومنظمة أخرى لديها خمسة مصادر بنسبة 20 % لكل منها مؤشرها HHI = 5 × 0.04 = 0.20. الأولى أكثر تعرضًا بوضوح.

> التنويع لا يعني تكثير العقود الصغيرة: فلكل عقد تكلفة إدارة. والهدف هو تجنب أن يعرّض قرار خارجي واحد المنظمة للخطر.

خرافة التكاليف العامة المنخفضة

كثيرًا ما يستخدم الجمهور **نسبة تكاليف الهيكل** (التكاليف العامة / إجمالي النفقات) مقياسًا للكفاءة. وهذا مضلل. فـ«دورة التجويع» لدى المنظمات غير الربحية (nonprofit starvation cycle) موثقة جيدًا: ينتظر المانحون تكاليف منخفضة، فتقلل المنظمات غير الحكومية من التصريح بتكاليفها الحقيقية، وتستثمر أقل مما يلزم في الأنظمة والموظفين والأمن، ثم تضعف.

المهم أن تكون تكاليف الهيكل **ضرورية ومضبوطة ومغطاة**. فالمنظمة التي تبلغ تكاليفها 6 % وليس لديها مدقق داخلي ولا نظام محاسبي موثوق ولا مسؤول أمن ليست أكثر كفاءة: بل تنقل المخاطر إلى فرقها وإلى المستفيدين منها.

نسبة تغطية التكاليف المشتركة = التكاليف المشتركة المستردة من المشاريع (التكاليف غير المباشرة والتكاليف المشتركة المدرجة في الميزانية) / التكاليف المشتركة الفعلية. **مثال:** التكاليف الفعلية للمقر والمكاتب القُطرية 1,440,000 دولار؛ والمستردة 1,152,000 دولار. التغطية = 80 %؛ ويجب تغطية العجز البالغ 288,000 دولار من الأموال غير المقيّدة، وإلا استهلك الاحتياطيات.

لوحة المؤشرات المالية للمنظمة

تتسع لوحة المؤشرات التي تُعرض كل فصل على مجلس الإدارة لصفحة واحدة. وهي تجمع:

المؤشر	القيمة	الهدف	الاتجاه
أشهر الاحتياطيات (تكاليف الهيكل)	2.5	≥ 4	في انخفاض
السيولة الفورية	0.8	≥ 1	مستقرة
حصة المانح الأول	47 %	≤ 35 %	في ارتفاع
تغطية التكاليف المشتركة	86 %	≥ 100 %	في ارتفاع
المستحقات على المانحين التي تتجاوز 90 يومًا	410,000 دولار	< 150,000	في ارتفاع
نتيجة الأموال غير المقيّدة	−95,000 دولار	≥ 0	في انخفاض

القراءة: الاحتياطيات تذوب لأن التكاليف المشتركة غير مغطاة بالكامل ولأن النتيجة غير المقيّدة سالبة؛ وبالتوازي، تضغط المستحقات القديمة على النقدية. ليست هذه أزمة بعد، لكنها التشكيلة النموذجية التي تقود إليها خلال 12 إلى 18 شهرًا. القرارات: متابعة المستحقات القديمة وتصعيدها، ومراجعة معدلات التكاليف غير المباشرة في المقترحات الجديدة، وتجميد نفقات الهيكل غير الأساسية، وتقديم خطة لإعادة بناء الاحتياطيات إلى مجلس الإدارة.

تمرين: تشخيص منظمة غير حكومية وطنية

الوضع. منظمة غير حكومية وطنية، نفقاتها السنوية 3,000,000 دولار، منها تكاليف هيكل قدرها 360,000 دولار. الأموال الذاتية 270,000 دولار، منها 90,000 دولار مركبات. النقدية 520,000 دولار؛ وسلف المانحين غير المنفقة 430,000 دولار؛ وذمم الموردين والرواتب 140,000 دولار؛ والمستحقات على المانحين 210,000 دولار؛ والأصول المتداولة الأخرى 20,000 دولار. الإيرادات: المانح A 60 %، والمانح B 25 %، والمانح C 15 %. التكاليف المشتركة المستردة: 270,000 دولار.

المطلوب. احسب: 1) السيولة العامة والفورية؛ 2) الاحتياطيات الحرة وأشهر الاحتياطيات على أساس تكاليف الهيكل؛ 3) مؤشر HHI؛ 4) تغطية التكاليف المشتركة. 5) التشخيص وثلاث توصيات.

التصحيح. 1) الأصول المتداولة = 520,000 + 210,000 + 20,000 = 750,000؛ والخصوم المتداولة = 430,000 + 140,000 = 570,000. السيولة العامة = 1.32؛ والفورية = 520 / 570 = 0.91. 2) الاحتياطيات الحرة = 270,000 − 90,000 = 180,000 دولار؛ وتكاليف الهيكل الشهرية = 30,000؛ وأشهر الاحتياطيات = 6. 3) 4 .0.445 = 0.0225 + 0.0625 + 0.36 = HHI) التغطية = 270,000 / 360,000 = 75 %، أي عجز قدره 90,000 دولار سنويًا. 5) التشخيص: احتياطيات مقبولة اليوم (6 أشهر) لكن عجزًا سنويًا قدره 90,000 دولار سيقلصها إلى النصف في سنة واحدة؛ واعتماد قوي على المانح A. التوصيات: التفاوض على معدل واقعي للتكاليف غير المباشرة وإدراج التكاليف المشتركة بوصفها تكاليف مباشرة في كل مقترح جديد؛ والتنويع بإضافة مانح مؤسسي جديد واحد على الأقل خلال 18 شهرًا؛ واعتماد سياسة للاحتياطيات في مجلس الإدارة (الهدف وقواعد الاستخدام) ومتابعة تغطية التكاليف المشتركة كل فصل.

للتذكر

- كثيرًا ما تتضمن نقدية المنظمة غير الحكومية سلفًا من المانحين ليست ملكًا حرًا لها.
- أشهر الاحتياطيات = الاحتياطيات الحرة / النفقات الشهرية؛ وحدّد دائمًا المقام.
- مؤشر HHI = مجموع مربعات حصص مصادر الإيرادات؛ وكلما ارتفع، ازداد اعتماد المنظمة.
- النسبة المنخفضة للتكاليف ليست دليلًا على الكفاءة؛ المهم أن تكون التكاليف الضرورية مغطاة.
- تغطية التكاليف المشتركة دون 100 % = تآكل الاحتياطيات سنة بعد سنة.

الاختبار

1. الأصول المتداولة 900,000 دولار، والخصوم المتداولة 750,000 دولار. السيولة العامة تساوي:
   A. 0.83
   B. 1.2
   C. 1.5
   D. 150,000

2. الاحتياطيات الحرة 240,000 دولار، وتكاليف الهيكل السنوية 960,000 دولار. أشهر الاحتياطيات على أساس تكاليف الهيكل:
   A. 3
   B. 4
   C. 2
   D. 0.25

3. ثلاثة مانحين بنسب 50 % و30 % و20 %. مؤشر HHI هو:
   A. 0.33
   B. 0.50
   C. 1
   D. 0.38

4. التكاليف المشتركة الفعلية 500,000 دولار، والمستردة 400,000 دولار. التغطية هي:
   A. 125 %
   B. 20 %
   C. 80 %
   D. 100 %

5. تشير «دورة التجويع» لدى المنظمات غير الحكومية إلى:
   A. الأزمات الغذائية
   B. نقص الاستثمار المزمن في تكاليف الهيكل بسبب توقع تكاليف منخفضة
   C. انتهاء المشاريع
   D. تأخر المدفوعات

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