HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA الإنساني: قيادة منظمة إنسانية

مادة الدرس · الأسبوع 5 : مالية المنظمات غير الحكومية: ميزانيات المانحين والتكاليف غير المباشرة والإدارة المالية

برنامج قيادي مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة): القيادة والاستراتيجية ودورة المشروع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم، والمالية وميزانيات المانحين، والامتثال والاحتيال، وحشد الموارد، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية والحماية من الأذى، والمخاطر والأمن، والتفاوض والمناصرة، والتغيير والحوكمة. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية صعبة مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-/humanitaire/semaine-5

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

الأسبوع 5 : مالية المنظمات غير الحكومية: ميزانيات المانحين والتكاليف غير المباشرة والإدارة المالية

الأهداف

- بناء ميزانية مشروع كاملة وقابلة للدفاع عنها: التكاليف المباشرة، والتكاليف المشتركة، والتكاليف غير المباشرة، وسعر الصرف، والتضخم.
- فهم اقتصاد المنظمة غير الحكومية: الأموال المقيدة وغير المقيدة، والاسترداد الكامل للتكاليف، والاحتياطيات، والسيولة.
- قيادة الأداء المالي: معدل الصرف، والانحرافات، والتوقعات، وتكلفة المستفيد الواحد، وفعالية التكلفة.

اقتصاد المنظمة غير الحكومية: ما يجب أن يتقنه القادة

تموّل المنظمة غير الحكومية أنشطتها بنوعين من الموارد: **الأموال المقيدة** (منح المانحين المرتبطة بمشروع وبقواعد وبميزانية) و**الأموال غير المقيدة** (التبرعات الخاصة، المساهمات الأساسية، الهوامش على التكاليف غير المباشرة)، التي تستخدمها المنظمة بحرية. وتموّل الأموال غير المقيدة ما لا يدفعه المانحون: التمويل المسبق للمشاريع، والتكاليف غير المؤهلة، وجمع التبرعات، والاستثمار في الأنظمة، و**الاحتياطيات**.

المشكلة البنيوية للقطاع هي **نقص تغطية التكاليف غير المباشرة**. فقد وصفت دراسة كثيرًا ما يُستشهد بها (Bridgespan، «The Nonprofit Starvation Cycle»، 2009) دورة التجويع: يموّل المانحون القليل جدًا من تكاليف الهيكل، وتصرّح المنظمات بأقل من حقيقة هذه التكاليف لتبدو كفؤة، فينتهي بها الأمر إلى نقص في الأنظمة والموظفين المؤهلين والرقابة، ما يزيد مخاطر الاحتيال والفشل.

مؤشر الصحة المالية	المعادلة	المرجع الحذر
الاحتياطيات الحرة بالأشهر	الأموال الذاتية المتاحة / متوسط النفقات الشهرية	من 3 إلى 6 أشهر
السيولة	النقد المتاح / نفقات الشهر التالي	1.5 على الأقل
الاعتماد على المانح الأول	تمويل المانح الأول / إجمالي الموارد	أقل من 40%
تغطية التكاليف غير المباشرة	التكاليف غير المباشرة المستردة / التكاليف غير المباشرة الفعلية	100% أو أكثر

بناء ميزانية مشروع قابلة للدفاع عنها

تُبنى الميزانية انطلاقًا من **الأنشطة** (الميزانية حسب النشاط)، ثم تُعرض بصيغة المانح (البنود). وتقوم كل سطر على **كمية** و**وحدة** و**تكلفة وحدة** موثقة المصدر (عرض سعر، سجل سابق، سعر السوق) و**نسبة تحميل** على المشروع.

- **التكاليف المباشرة**: المدخلات، طاقم المشروع، النقل، التدريبات، التحويلات النقدية.
- **التكاليف المشتركة** (أو التكاليف المباشرة المشتركة): المكتب الميداني، المركبات، الأمن، موظفو الدعم الذين تستخدمهم عدة مشاريع. وتوزَّع وفق **مفتاح توزيع** موثق ومتسق (الوقت المخصص، المساحة، الكيلومترات، حصة الميزانية المباشرة). ويجب ألا يتجاوز مجموع ما يُحمَّل منها على كل المشاريع 100% من التكلفة الفعلية أبدًا.
- **التكاليف غير المباشرة**: المقر، الوظائف المركزية، الحوكمة. وتُغطى بنسبة ثابتة يحددها المانح (مثلًا 7% من التكاليف المباشرة المؤهلة في الاتفاقيات الإنسانية للمفوضية الأوروبية وفي كثير من اتفاقيات الأمم المتحدة) أو بنسبة متفاوض عليها.

يجب إدراج خطرين ماليين صراحة في الميزانية: **سعر الصرف** (إذا كان العقد باليورو والنفقات بعملة محلية مربوطة بالدولار) و**التضخم** المحلي، الذي قد يتجاوز 30% سنويًا في بعض بلدان الأزمات. ويُعالجان بأسعار وحدة واقعية، أو بند مراجعة في العقد، أو سطر للطوارئ حين يقبله المانح.

> يتحقق مقيّم المانح من ثلاثة أمور أولًا: الصلة بين الميزانية والإطار المنطقي (لكل نتيجة وسائلها)، وتبرير تكاليف الوحدة، واتساق مفتاح توزيع التكاليف المشتركة.

التكاليف غير المباشرة والاسترداد الكامل للتكاليف

يعني **الاسترداد الكامل للتكاليف** (full cost recovery) أن يموّل كل مشروع حصته العادلة من كل التكاليف اللازمة: المباشرة والمشتركة وغير المباشرة. ويفترض ذلك معرفة النسبة الحقيقية للتكاليف غير المباشرة.

مثال بالأرقام. لدى منظمة 10 ملايين دولار من التكاليف المباشرة للبرامج و1.3 مليون دولار من تكاليف المقر والوظائف المركزية. نسبتها الحقيقية 1.3 / 10 = 13% من التكاليف المباشرة. إذا جاء 70% من تمويلها من مانحين يدفعون 7%، فالتكاليف المستردة 7 × 0.7 = 4.9 نقاط، زائد 13 نقطة على الـ30% الباقية (إذا غطت تلك الأموال التكاليف كاملة)، أي 4.9 + 3.9 = 8.8% مستردة مقابل 13% تكاليف فعلية. والعجز البالغ 4.2% من التكاليف المباشرة، أي 420,000 دولار، يجب أن يُغطى من أموال غير مقيدة أو بخفض التكاليف.

روافع تقليص هذا العجز: انتزاع الاعتراف بالتكاليف القابلة للتحميل بحق تكاليفَ مباشرة مشتركة (الأمن، الدعم الميداني)، والتفاوض على نسبة تكاليف غير مباشرة معتمدة حين يسمح المانح (مثل النسبة المتفاوض عليها في اتفاقيات التعاون مع الحكومة الأمريكية، أو إن تعذّر ذلك نسبة الحد الأدنى de minimis التي تنص عليها لوائحها)، وتجميع وظائف الدعم، ورفض التمويلات التي تعمّق العجز دون قيمة استراتيجية.

وتنطبق القاعدة نفسها على الشركاء المحليين: فتحويل حصة من التكاليف غير المباشرة إليهم (مثلًا نصف النسبة المتلقاة، أو نسبة خاصة بهم) شرط لمتانتهم المؤسسية والتزام قطعه كثير من الموقعين على الصفقة الكبرى.

متابعة الميزانية: الانحرافات والتوقعات والسيولة

يقارن تقرير **الميزانية مقابل الفعلي** الشهري (BvA) لكل سطر بين الميزانية والنفقات التراكمية ومعدل الصرف والمتبقي للصرف. ولا يكتسب معناه إلا مع **توقع** (forecast) حتى نهاية المشروع: النفقات الفعلية + الالتزامات + توقع الأشهر المتبقية. والانحراف الذي يجب تفسيره ليس الانحراف الماضي، بل الانحراف المتوقع عند نهاية المشروع.

مثال. مشروع مدته 12 شهرًا، ميزانيته 600,000 دولار، في الشهر 8: النفقات 330,000، والالتزامات (طلبيات صدرت ولم تُدفع) 60,000، وتوقع الأشهر الأربعة المتبقية 140,000. النفقات النهائية المتوقعة: 530,000، أي نقص في الصرف قدره 70,000 دولار (11.7%). ولم يكن معدل الصرف الخام (330 / 600 = 55% مقابل 67% من المدة) يُظهر ذلك بهذا الوضوح. القرار: إعادة التوزيع نحو نشاط ذي أولوية ضمن حد المرونة، أو طلب ملحق، قبل النهاية بثلاثة أشهر على الأقل.

و**السيولة** خطر مستقل: كثير من المانحين يدفعون على أقساط، غالبًا بعد اعتماد التقارير، وبعضهم يسدد بعد الإنفاق. وتقاطع خطة السيولة الممتدة من 6 إلى 12 شهرًا بين الدفعات المنتظرة والنفقات المتوقعة لكل المشاريع، لاستباق احتياجات التمويل المسبق من الأموال الذاتية.

تكلفة المستفيد الواحد وفعالية التكلفة والقيمة مقابل المال

يطلب المانحون ومجالس الإدارة بشكل متزايد إثبات **القيمة مقابل المال** (value for money)، التي كثيرًا ما تُفصَّل وفق «العناصر الأربعة» للحكومة البريطانية: **الاقتصاد** (شراء المدخلات بالسعر المناسب)، و**الكفاءة** (تحويل المدخلات إلى مخرجات)، و**الفعالية** (تحويل المخرجات إلى نتائج)، و**الإنصاف** (الوصول إلى الأكثر هشاشة حتى لو كان أعلى تكلفة).

تكلفة المستفيد الواحد مؤشر مضلل إذا استُخدم وحده: فالوصول إلى أشخاص في مناطق معزولة أو إلى أشخاص ذوي إعاقة أعلى تكلفة، وكثيرًا ما تكون هناك أكبر الاحتياجات. أما **تحليل فعالية التكلفة** فيربط التكاليف بأثر قابل للمقارنة. وقد طورت لجنة الإنقاذ الدولية (IRC) طريقة وأداة (Dioptra) لمقارنة تكلفة النتيجة في برامج متشابهة.

مثال. طريقتان لتغطية السلة الغذائية لـ1,000 أسرة لمدة 6 أشهر: توزيع عيني، 420,000 دولار شاملة كل شيء؛ وتحويلات نقدية، 330,000 دولار منها 270,000 تُحوَّل إلى الأسر. نسبة التحويل: 270 / 330 ≈ 82% للنقدي. إذا كانت الأسواق تعمل وكان الأثر على الاستهلاك مماثلًا، فالطريقة النقدية أعلى فعالية من حيث التكلفة؛ وإذا تجاوز تضخم أسعار المواد الغذائية 25% خلال الفترة، فقد ينقلب الاستنتاج، ومن هنا أهمية مراقبة الأسواق.

تمرين: الميزانية والتكاليف المشتركة والتوقع

الجزء 1. يكلّف مكتب ميداني 18,000 دولار شهريًا (إيجار، أمن، مركبات، موظفو دعم). تستخدمه ثلاثة مشاريع: A (ميزانية مباشرة 900,000)، وB (600,000)، وC (300,000). وزّع التكلفة الشهرية حسب حصة الميزانية المباشرة، ثم اشرح لماذا قد يعترض مانح C على هذا المفتاح إذا كان C يستهلك 50% من التنقلات.

الجزء 2. مشروع مدته 18 شهرًا، ميزانيته 1,500,000 يورو، في الشهر 12: النفقات 870,000، والالتزامات 110,000، وتوقع الأشهر الستة الأخيرة 420,000. احسب النفقات النهائية المتوقعة، والانحراف باليورو وبالنسبة المئوية، واقترح قرارين.

التصحيح. الجزء 1: A 50% (9,000 دولار)، وB 33.3% (6,000)، وC 16.7% (3,000). إذا كان C يولّد نصف التنقلات، فالمفتاح الوحيد القائم على الميزانية قابل للاعتراض: تُستخدم مفاتيح مختلفة حسب طبيعة التكلفة (الكيلومترات للمركبات، والوقت المخصص للموظفين). الجزء 2: 870 + 110 + 420 = 1,400,000 يورو؛ نقص صرف متوقع قدره 100,000 يورو، أي 6.7%. القرارات: إعادة التوزيع نحو نشاط عالي الأثر ضمن حد المرونة، أو تمديد دون تكلفة إذا كان الانحراف ناتجًا عن تأخير؛ وتواصل استباقي مع المانح.

للتذكر

- الأموال غير المقيدة: التمويل المسبق، والتكاليف غير المؤهلة، والاستثمارات، والاحتياطيات (المرجع من 3 إلى 6 أشهر).
- الميزانية = الكمية × تكلفة الوحدة الموثقة × نسبة التحميل؛ والتكاليف المشتركة بمفتاح موثق، ولا تتجاوز 100% أبدًا.
- احسب نسبتك الحقيقية للتكاليف غير المباشرة وعجز التغطية الذي تولّده.
- قُد بالنفقات النهائية المتوقعة (الفعلي + الالتزامات + التوقع)، لا بمعدل الصرف وحده.
- القيمة مقابل المال: الاقتصاد، والكفاءة، والفعالية، والإنصاف؛ وتكلفة المستفيد الواحد وحدها مضللة.

الاختبار

1. لدى منظمة 20 مليون دولار تكاليف مباشرة و2.4 مليون دولار تكاليف غير مباشرة فعلية. كل مانحيها يدفعون 7%. ما عجزها السنوي في تغطية التكاليف غير المباشرة؟
   A. 0.4 مليون دولار
   B. 1.0 مليون دولار
   C. 1.4 مليون دولار
   D. 2.4 مليون دولار

2. في الشهر 9 من مشروع مدته 12 شهرًا (الميزانية 400,000): النفقات 250,000، والالتزامات 40,000، وتوقع الأشهر الثلاثة الأخيرة 90,000. الانحراف المتوقع عند نهاية المشروع هو:
   A. نقص صرف قدره 150,000
   B. نقص صرف قدره 20,000 (5%)
   C. تجاوز قدره 20,000
   D. لا انحراف

3. ما الخطر الرئيسي لمفتاح توزيع سيئ البناء للتكاليف المشتركة؟
   A. يصبح التقرير أطول
   B. تحميل تكاليف تتجاوز 100% أو لا صلة لها بالاستخدام الفعلي، فتكون غير مؤهلة وأشبه بالتحميل المزدوج
   C. يدفع المانح أسرع
   D. لا خطر، فالمانحون لا يتحققون

4. في «العناصر الأربعة» للقيمة مقابل المال، اختيار خدمة مخيم معزول أعلى تكلفة للفرد لأن الاحتياجات فيه أشد يندرج ضمن:
   A. الاقتصاد
   B. الكفاءة
   C. الإنصاف
   D. الفعالية

5. عقد محرر باليورو، والرواتب تُدفع بعملة محلية تفقد 20% من قيمتها أمام اليورو خلال المشروع. مع ثبات العوامل الأخرى:
   A. سيعاني المشروع من نقص الأموال
   B. تنخفض تكلفة الرواتب باليورو: يظهر ربح صرف يجب التصريح به واستخدامه وفق قواعد المانح
   C. لا يتغير شيء
   D. على المانح دفع مبلغ إضافي

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