CONCEPT

# موازنة المنظمات غير الربحية والاستدامة المالية:
# استرداد التكلفة الكاملة والاحتياطيات وتنويع الدخل

25 – 29 أكتوبر 2027

لندن - فندق أربع نجوم في وسط لندن



# موازنة المنظمات غير الربحية والاستدامة المالية: استرداد التكلفة الكاملة والاحتياطيات وتنويع الدخل

**المرجع:** 960_21804 **التاريخ:** 25 – 29 أكتوبر 2027 **المكان:** لندن - فندق أربع نجوم في وسط لندن **الرسوم:** SAR 23000

## مقدمة:

كثيرا ما تتوقف موازنة المنظمات غير الربحية عند بنود المشاريع المتفق عليها مع كل جهة مانحة، فتبقى الإيجارات ورواتب فريق المالية والأنظمة ووقت القيادة دون تمويل حتى تستنزف الاحتياطيات بصمت. وتصل دفعات المنح متأخرة، ولا تغطي الأموال المقيدة فجوات التكاليف الأساسية، ويطلع مجلس الإدارة على الأرقام بعد فوات أوان التصرف. تمكن هذه الدورة من كور كونسبت قادة المالية والبرامج والإدارة التنفيذية من تسعير البرامج بتكلفتها الكاملة، وتخطيط النقد والاحتياطيات حول دخل متقلب، وبناء مزيج تمويل يصمد أمام الضغوط. ويبني المشاركون موازنة بالتكلفة الكاملة وخطة للاستدامة المالية لمنظمة غير ربحية افتراضية.

## أهداف الدورة:

- بناء الموازنة الأساسية وموازنات البرامج بحيث تظهر التكلفة الكاملة لكل برنامج مع حصة عادلة من تكاليف الدعم والحوكمة
- تطبيق أساليب توزيع التكاليف غير المباشرة واحتساب نسبة استرداد للتكاليف العامة يمكن الدفاع عنها أمام الممولين
- إعداد موازنة الإيرادات المقيدة وغير المقيدة كل على حدة وتحويل الموازنة الداخلية إلى نماذج موازنات المانحين المختلفة
- توقع النقد شهريا لمنظمة تعتمد على المنح ووضع سياسة احتياطيات بنطاق مستهدف مبرر
- تقييم مزيج الدخل بين المنح والدخل المكتسب وعوائد الأوقاف والتبرعات الفردية واختباره أمام سيناريوهات صدمات التمويل
- إعداد موازنة بالتكلفة الكاملة وخطة للاستدامة المالية مع لوحة مؤشرات مالية لمجلس الإدارة لمنظمة غير ربحية افتراضية

## الفئة المستهدفة:

- مديرو المالية الذين يعدون الموازنة السنوية وخطط النقد في الجمعيات الخيرية والجمعيات المهنية والمؤسسات المانحة
- مديرو البرامج الذين يديرون موازنات البرامج ويتفاوضون على التكاليف مع الممولين المؤسسيين
- المديرون التنفيذيون المسؤولون أمام مجلس الإدارة عن الإيرادات والإنفاق والاحتياطيات
- مديرو تنمية الموارد والشراكات الذين يحددون مستهدفات الدخل ويسعرون المقترحات
- أعضاء اللجان المالية وأمناء الصناديق الذين يراجعون الموازنات والاحتياطيات نيابة عن مجلس الإدارة

## محاور الدورة:

### اليوم 1: موازنة المنظمة غير الربحية وضغوط التمويل

- تقويم دورة الموازنة في المنظمات غير الربحية من تخطيط البرامج حتى اعتماد مجلس الإدارة
- هيكل الموازنة الأساسية مقابل موازنة البرامج وخريطة مراكز التكلفة
- تصنيف الإيرادات: الأموال المقيدة وغير المقيدة والمخصصة
- تشخيص التكاليف الأساسية الخفية: الإيجار وفريق المالية والأنظمة ووقت القيادة
- خط الأساس للصحة المالية باستخدام أشهر التغطية ونسب الفائض غير المقيد

### اليوم 2: استرداد التكلفة الكاملة وتوزيع التكاليف غير المباشرة

- نموذج استرداد التكلفة الكاملة: التكاليف المباشرة وتكاليف الدعم المشتركة وتكاليف الحوكمة
- أسس توزيع التكاليف العامة: وقت العاملين والمساحة وعدد الموظفين والإنفاق
- تحديد تكاليف وظائف الدعم في الجمعية الخيرية على أساس الأنشطة
- احتساب نسبة التكاليف غير المباشرة وملف الأدلة للتفاوض مع الممولين
- تكلفة الوحدة لكل مستفيد وتكلفة كل نتيجة متحققة

### اليوم 3: بناء الموازنة التشغيلية ونماذج المانحين وخطة النقد

- بناء موازنة البرنامج من الصفر انطلاقا من خطط الأنشطة وجداول التوظيف
- مواءمة الموازنة الداخلية مع قوالب موازنات المانحين وبنود التكاليف المؤهلة
- تقرير الموازنة مقابل الفعلي مع التصفية حسب الصندوق والتعليق على الانحرافات
- توقع التدفق النقدي لثلاثة عشر أسبوعا واثني عشر شهرا وفق دفعات المنح
- فجوات توقيت الدفعات واحتياجات التمويل المسبق وخيارات التمويل المرحلي

### اليوم 4: الاحتياطيات ومزيج الإيرادات والمخاطر المالية

- صياغة سياسة الاحتياطيات واحتساب الاحتياطي المستهدف على أساس المخاطر
- مؤشر تركز الدخل واختبار الاعتماد على مانح واحد
- خيارات مزيج الإيرادات: الدخل المكتسب وعوائد الأوقاف والتبرعات الفردية والشراكات مع الشركات
- نموذج السيناريو السلبي: انسحاب ممول وتأخر دفعة وتضخم التكاليف
- لوحة المؤشرات المالية لمجلس الإدارة: السيولة وتغطية الاحتياطيات ومؤشرات استرداد التكلفة

### اليوم 5: بناء النموذج: موازنة التكلفة الكاملة وخطة الاستدامة المالية

- حزمة بيانات المنظمة الافتراضية: البرامج والممولون والتوظيف وتاريخ النقد
- بناء النموذج: موازنات البرامج بالتكلفة الكاملة مع استرداد التكاليف العامة
- بناء النموذج: توقع التدفق النقدي وورقة عمل الاحتياطي المستهدف
- بناء النموذج: مسار تنويع الدخل لخمس سنوات مع مفاتيح السيناريوهات
- عرض موازنة التكلفة الكاملة وخطة الاستدامة المالية أمام لجنة مالية افتراضية

## المهارات التي ستكتسبها:

- إعداد الموازنة بالتكلفة الكاملة
- تصميم توزيع التكاليف العامة
- تخطيط موازنات الأموال المقيدة
- صياغة موازنات المانحين
- توقع التدفق النقدي للمنح
- تحديد الاحتياطي المستهدف
- تحليل تركز مصادر الدخل
- نمذجة السيناريوهات المالية

## لماذا تحضر هذه الدورة:

- العودة بموازنة بالتكلفة الكاملة وخطة للاستدامة المالية مبنيتين في نموذج عامل وجاهزتين للتكييف مع منظمتك
- التوقف عن دعم المشاريع الممولة من الدخل غير المقيد المحدود عبر تسعير كل مقترح بتكلفته الحقيقية
- تزويد مجلس الإدارة بإنذار مبكر عن نقص النقد وتراجع الاحتياطيات من خلال لوحة مؤشرات مختصرة
- مقارنة ممارسات استرداد التكلفة ومزيج التمويل مع نظراء من المنظمات الإنسانية والصحية والتعليمية والمؤسسات المجتمعية

## الخاتمة:

تبقى المنظمة غير الربحية قادرة على أداء رسالتها حين يحمل كل برنامج تكلفته الحقيقية، وتتوقع فجوات النقد مبكرا، وتحفظ الاحتياطيات لغرض معلن. ينتقل الأسبوع من دورة الموازنة والتكاليف الأساسية الخفية، إلى استرداد التكلفة الكاملة وتوزيع التكاليف العامة، ثم إلى نماذج موازنات المانحين وتقارير الموازنة مقابل الفعلي وتخطيط نقد المنح، ثم إلى الاحتياطيات وتركز الدخل والسيناريوهات السلبية. ويجمع اليوم الأخير هذه العناصر في موازنة بالتكلفة الكاملة وخطة للاستدامة المالية لمنظمة غير ربحية افتراضية.