

دراسة عرضية

أبريل 1998

رقم 2

تحليل التكاليف لمؤسسات التمويل الأصغر المتعددة الخدمات¹

أولاً. المقدمة

الإجراءات المناسبة. وفي بعض الحالات يمثل تحميل التكاليف الخطوة الأولى نحو فصل أنشطة التمويل الأصغر لتشكيل كيان قانوني منفصل. والأكثر من هذا تزايد اعتماد الجهات الدولية المانحة وغيرها من جهات التمويل على خطط أنشطة الأعمال والتوقعات المالية الواقعية في اتخاذ قراراتها التمويلية، وعليه فإن المؤسسات ذات القوائم المالية المنفصلة فقط هي التي تستوفي هذا الشرط.

فعندما تقرر إحدى مؤسسات التمويل الأصغر تقسيم أنشطة أعمالها إلى مراكز تكاليف منفصلة، سيكون بوسعها الشروع في عمل تمارين تحميل التكاليف بعمل تعديلات للقوائم المالية من خارج النظام المحاسبي (النهج غير المتكامل؛ أو 2) دمج نظام لتحميل التكاليف مباشرة على النظام المحاسبي (النهج المتكامل). وبرغم أن النهج المتكامل قد يكون أكثر دقة، فإن النهج غير المتكامل لا يقل عنه جودة للحصول على فهم صحيح للأمور المتعلقة بتحميل التكاليف.

وتعرض هذه الدراسة العرضية لسلسلة من الأسئلة التي يجب على مديري مؤسسات التمويل الأصغر أن يوجهونها لأنفسهم بخصوص تحميل التكاليف والأصول على مراكز التكاليف. وباستخدام أمثلة من نفس المجال بالإضافة إلى حالة افتراضية يطلق عليها ميكروفيم (Microfem)، تستعرض هذه الدراسة بدائل مختلفة للإجابات على هذه الأسئلة، كما تتعرض لآثار تحميل التكاليف على القوائم المالية للمؤسسات المالية المتعددة الخدمات باستخدام نهج غير متكامل. ثم تقوم هذه الدراسة باستعراض فوائد تحميل التكاليف فيما يتعلق بالتحليل المالي وأهداف الإدارة. بعد ذلك تناقش هذه الدراسة بإيجاز تطبيقات أخرى لتحميل التكاليف. وأخيراً فإنها تستعرض دراسة حالة تتعلق بلجنة بنغلاديش للنهوض بالريف (BRAC)، وهي واحدة من أكبر المنظمات المتعددة الأغراض التي تعمل في مجال التمويل الأصغر في العالم.

هناك إجماع متزايد لدى مؤسسات التمويل الأصغر (MFIs) للنظر إلى السلامة المالية على أنها عنصر أساسي لإستراتيجية أنشطة أعمالها التجارية. ولتنفيذ هذه الإستراتيجية يجب على مديري هذه المؤسسات تحليل قوائمهم المالية للنظر في مؤشرات الربحية والكفاءة، ولكن أية تكاليف وإيرادات وميزانيات ينبغي وضعها في مثل هذا التحليل؟ قد يكون هذا السؤال معقداً وخاصة بالنسبة للمنظمات المتعددة الأغراض.

حيث يقوم عدد من المؤسسات التي تقدم خدمات التمويل الأصغر بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات غير المالية كخدمات تطوير أنشطة الأعمال التجارية (تقديم التدريب والمساندة الفنية لأصحاب مشروعات العمل الحر الصغرى) والتدريب في مجالات محو الأمية، أو الرعاية الصحية، أو تنظيم الأسرة، أو التغذية. فهل ينبغي أن تُعامل الخدمات المالية على أنها مركز منفصل للتكاليف أو الأرباح مقارنة بالخدمات غير المالية في حسابات مؤسسات التمويل الأصغر؟² ستعتمد الإجابة على الرؤية المؤسسية لمؤسسة التمويل الأصغر وإستراتيجيتها، والتزامها بتحقيق الاكتفاء الذاتي لخدماتها المالية. وكذلك أهمية واستقلالية الخدمات غير المالية داخل هذه المنظمة.

وقد أدرك الكثير من مؤسسات التمويل الأصغر المتعددة الخدمات أهمية إنشاء مراكز تكاليف منفصلة لبرامجها المالية وغير المالية، حيث يؤدي تقسيم القوائم المالية إلى مراكز تكاليف إلى تسهيل تحليل الأداء المالي السابق والحالي لخدمات التمويل الأصغر ويضع أساساً لتخطيط أنشطة الأعمال التجارية وتوقعات المستقبل. ويسمح التحليل المالي للمديرين بتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف في خدمات التمويل الأصغر لديهم واتخاذ



للتعليق أو الإسهام أو طلب مذكرات أخرى من هذه السلسلة رجاء الاتصال بالأمانة العامة للمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء.

1818 H Street, NW
Washington DC
20433

هاتف: 202 9594 473

فاكس: 202 5223 744

البريد الإلكتروني:
CGAP@Worldbank.org

موقع الإنترنت:
<http://www.cgap.org>

س: إلى أي مدى تعتبر مؤسسة التمويل الأصغر خدماتها غير المالية مُكمّلة لنجاح برنامج التمويل الأصغر؟

يعتبر توفير التدريب على بعض المهارات والقراءة والكتابة، في بعض برامج التمويل الأصغر على سبيل المثال، أمراً حيوياً للعناصر الأساسية لمنهجية التمويل الأصغر كتطوير مجموعة الخدمات المقدمة وجانوسها. وفي هذه الحالات، قد يُنظر إلى الخدمات غير المالية على أنها تساهم بصورة مباشرة في تحسين السلوك الائتماني/الإداري، وخاصة في البرامج التي تخدم شرائح شديدة الفقر من العملاء. هذا الإحساس من عدم الانفصال يتعلق على وجه الخصوص بالحالات التي يكون فيها موظفو الائتمان مسؤولين عن تقديم التدريب، وحيثما يكون توفير المساندة الفنية الميدانية غير منفصل عن الإشراف على الائتمان.

فإذا كانت الخدمات غير المالية تعتبر جزءاً لا يتجزأ من منهجية الإقراض أو التمويل الأصغر، فإن تحميل التكاليف بين الخدمات المالية وغير المالية ليس له ما يبرره. وعلى أية حال فهناك بعض مؤسسات التمويل الأصغر التي تندرج تحت هذا التصنيف لا تزال تحبذ فصل تكاليف خدماتها غير المالية من أجل تحسين فهمها لهيكل التكاليف لديها وتحليل قيمة هذه الخدمات مقارنة بتكلفتها. وكذلك أدركت بعض مؤسسات التمويل الأصغر المتعددة الخدمات نوعاً من عدم التلاؤم بين خدمات كانت تعتبرها في السابق متصلة: فبعض العملاء تعتبره الخيرة عندما تقدم له إحدى المؤسسات خدمات مجانية أو مدعّمة، وفي نفس الوقت تقدم له ائتماناً يلزمه سداه. وقد يجد هذا النوع من المؤسسات تحميل التكاليف مفيداً عند دراستهم كيفية فصل خدماتها المالية وغير المالية داخل هيكلها التنظيمي. أما إذا نُظر إلى الخدمات غير المالية على أنها تكميلية وليست ضرورية لنجاح تقديم الخدمات المالية فحينئذ ينصح بتحميل التكاليف.

س: هل الخدمات غير المالية إجبارية أم اختيارية للعملاء الذين يريدون الخدمات المالية؟

يعتبر هذا السؤال وثيق الصلة بسابقه. فمن المرجح أن تستلزم مؤسسات التمويل الأصغر التي تعتبر الخدمات غير المالية جزءاً لا يتجزأ من عملية تقديم الخدمات المالية مشاركة العملاء، على نحو إجباري، في برامج التدريب والخدمات غير المالية الأخرى. ويرى بعض النقاد أن الخدمات الإجبارية (1) تزيد التكاليف المالية وغير المالية على العميل

ثانياً تحميل التكاليف:

يتضمن تحميل التكاليف والأصول تعديلات في قائمة الدخل والميزانية العمومية لمؤسسات التمويل الأصغر. وتتكون عملية تحميل التكاليف لمؤسسة التمويل الأصغر المتعددة الخدمات من ثلاث خطوات أساسية، يتناول هذا الجزء من هذه الدراسة شرح كل منها بالتفصيل وهي كالتالي:

- اتخاذ قرار التحميل وتحديد مراكز التكاليف المنفصلة
- تحديد التكاليف التي سيتم تحميلها
- إنشاء قواعد اتخاذ القرارات لتحميل التكاليف.

1 اتخاذ قرار التحميل وتحديد مراكز التحميل المنفصلة:

قبل الشروع في تمرين تحميل التكاليف، ينبغي أولاً على المديرين تحديد أي الخدمات المعروضة، إن وجدت، يمكن اعتبارها عملياً منفصلة عن تقديم الخدمات المالية. ويعتمد اتخاذ هذا القرار الأول على إجابة عدد من الأسئلة الأساسية:

س: ما مدى أهمية السلامة المالية لخدمات التمويل الأصغر بالنسبة لمؤسسة التمويل الأصغر تلك؟

يمكن القول عمومًا إنه في عالم تندر فيه الموارد المدعّمة، تكون السلامة المالية لخدمات التمويل الأصغر في غاية الأهمية لتوسيع سبل الوصول لأعداد أكبر من فقراء العالم. وتتضمن السلامة المالية تغطية جميع تكاليف تقديم خدمات التمويل الأصغر من الدخل المحقق والاحتفاظ بالأرباح لرسملة النمو. ويتزايد عدد مؤسسات التمويل الأصغر التي أخذت على عاتقها عبء تحقيق السلامة المالية لخدمات التمويل الأصغر لديها³ ويمكن أن يعمل تحميل التكاليف بين الخدمات المالية وغير المالية في هذه المؤسسات كأداة قوية في فهم الديناميكيات الأساسية لأنشطة أعمالها.

بينما توجد مؤسسات تمويل أصغر أخرى، وبخاصة المنظمات غير الحكومية التي تقدم مجموعة من الخدمات، قد لا تعتبر تحقيق السلامة المالية لأنشطة التمويل الأصغر لديها هدفاً مهماً. ومثل هذه المؤسسات قد تجد تحميل التكاليف أمراً مرهقاً وغير ذي صلة. ولكن مع الوضع في الاعتبار الاتجاه العام لسلوك الجهات الدولية المانحة، فإن هذه المنظمات غير الحكومية قد تقابل عقبات في استمرار اجتذاب الأموال المدعومة للتمويل الأصغر بشكل لا نهائي. وقد تضطر إلى إعادة النظر في إستراتيجيتها.

المالية التي تتوقع أن تغطي خدماتها المالية دعم خدماتها غير المالية فقد جُذِّدَ تخمّل التكاليف مفيداً في فهم أي جزء من الدخل المحقق من الخدمات المالية بالضبط يذهب في تغطية تكاليف الخدمات غير المالية. وكذلك فإن المؤسسات التي تتقاضى رسوماً معينة على قروضها لتغطية تكاليف خدمة غير مالية معينة قد تحتاج للتأكد من أن هذه الرسوم تغطي بالفعل تلك التكاليف المعنية.

س: ما هي نسبة أنشطة الأعمال التجارية في مؤسسة التمويل الأصغر التي تُعزى إلى الخدمات غير المالية؟

قد تمثل الخدمات غير المالية نشاطاً هامشياً لمؤسسات التمويل الأصغر. وينبغي على المديرين تطبيق مبدأ الأهمية النسبية، وهو مبدأ محاسبي أساسي. عند اتخاذ أية قرارات تتعلق بتحميل التكاليف، فإذا كانت الخدمات غير المالية تشكل جزءاً صغيراً جداً من إجمالي تكاليف والمجهود المؤسسي، فعندئذٍ قد يصبح عمل تمرين معقد على تحميل التكاليف أمر غير ضروري. ولا يوجد مقياس واحد ثابت لمبدأ الأهمية النسبية يمكن تطبيقه على جميع الحالات. فمؤسسات التمويل الأصغر التي لا تبلغ تكاليف خدماتها غير المالية 10 في المائة من إجمالي تكاليفها ليس عليها إلا عمل تمرين بسيط لتحميل تكاليف.

وكما أشار السؤال السابق، فإن قرار الشروع في عمل تمرين تحميل للتكاليف ينطوي على عوامل غير منظورة بما فيها رؤية مؤسسة التمويل الأصغر وفهمها للعلاقة بين الخدمات المالية وغير المالية. وبمجرد أن يتخذ القرار يتضح نسبياً أنواع الخدمات التي يمكن معاملتها كمراكز تكاليف منفصلة. وتستطيع مؤسسة التمويل الأصغر أن تحدد مركزين فقط للتكاليف: أحدهما للخدمات المالية والآخر للخدمات غير المالية. وقد تذهب مؤسسة أخرى أبعد من ذلك فتقسم كلاً من هذين المركزين. فيجب أن يبنى الاختيار على أساس واضح فيما يتعلق بمصلحة مؤسسة التمويل الأصغر في إجراء تحليل السلامة والكفاءة لمختلف مجموعات الخدمات التي تقدمها.

وهكذا يتضح أن تحميل التكاليف ليس مسألة واضحة. فقد تحتاج بعض مؤسسات التمويل الأصغر إلى إجراء تمارين على تحميل التكاليف ذات مستويات مختلفة التعقيد. وذلك بحسب احتياجاتها الخاصة ومستوى التنمية المؤسسية. وتعرض بقية هذه الدراسة العرضية مجموعة من الخيارات تتراوح بين الأبسط والأشد تعقيداً.

والمؤسسة: (2) تنطوي على شكل من أشكال التدخل في تقدير العميل لما هو أكثر إفادة له من الخدمات: (3) حرم إدارة مؤسسة التمويل من معلومات مهمة عن مدى رضا العميل عن الخدمات الإجبارية. وعلى الجانب الآخر، يعتقد المؤيدون أن العملاء يقدرون الخدمات غير المالية بنفس مستوى تقديرهم للخدمات المالية وذلك على أقل تقدير. وأن المنافع التي تتجها هذه الخدمات، بما فيها الإحساس بالتمكين الشخصي والاجتماعي من أسباب القوة، تفوق تكاليفها.

إذا كانت الخدمات غير المالية إجبارية في برنامج التمويل الأصغر فحينئذٍ يصبح تحميل التكاليف غير ذي بال حيث إن مؤسسة التمويل الأصغر تعتبر هذه الخدمات ضمناً أو تصريحاً جزءاً لا يتجزأ من منهجية التمويل الأصغر والتكاليف. وعلى كِلِ، فمؤسسات التمويل الأصغر المهتمة بتغيير منهجها وتقديم هذه الخدمات على أساس طوعي، قد يكون من المفيد لها أن تقوم بعمل تمرين على تحميل التكاليف للاسترشاد بذلك في عملية التخطيط. فتحميل التكاليف يناسب مؤسسات التمويل الأصغر التي تقدم خدماتها غير المالية على أساس طوعي.

س: هل تمول مؤسسات التمويل الأصغر خدماتها المالية من مصادر غير تلك التي تمول خدماتها غير المالية؟

تدرك بعض مؤسسات التمويل الأصغر أن تقديم الخدمات غير المالية قد يتطلب دعماً مستمراً وبخاصة تلك الخدمات ذات الطابع الاجتماعي مثل التدريب في مجال الرعاية الصحية ومحو الأمية. فغالباً ما يطرقون أبواب جهات مانحة دولية أو جهات تمويل وطنية للحصول على تمويل منفصل لتلك الخدمات. وقد يصحب ذلك التمويل رسومٌ تُحمّل على العملاء لتغطية تكاليف تقديم هذه الخدمة. بينما تتوقع مؤسسات تمويل أصغر أخرى أن يتم تمويل تلك الأنشطة الاجتماعية من خلال الدخل والرسوم المتحققة من تقديم الخدمات المالية. فهذه المؤسسات قد تتقاضى عمولات منفصلة على القروض أو تدمج تكاليف تقديم تلك الخدمات غير المالية في سعر الفائدة الفعلي على الخدمات المالية.

فأما مؤسسات التمويل الأصغر التي تمول خدماتها غير المالية من مصادرٍ منفصلة: إما من خلال التبرعات أو الرسوم أو الاثنين معاً فتتنظر إلى تلك الخدمات على أنها مراكز تكاليف منفصلة. وهذا النوع من المؤسسات المالية هو الذي يصلح لتطبيق تحميل التكاليف. أما المؤسسات

الإطار 1: ميكروفيتم

ميكروفيتم هي منظمة غير حكومية تقدم خدماتها إلى 25000 امرأة ريفية فقيرة. فبالإضافة إلى خدمات الائتمان والمدخرات، تقدم ميكروفيتم مجموعة من الخدمات غير المالية تتضمن التدريب على أنشطة الأعمال التجارية، وخدمات المكتبات، وبرامج التغذية ومحو الأمية. في الماضي، أكد قادة ميكروفيتم على الطابع الاجتماعي للمنظمة.

وفي حين لا تزال ميكروفيتم تعتقد في أهمية خدماتها غير المالية لأعضائها إلا أنها قررت في الآونة الأخيرة متابعة السلامة المالية لخدماتها المالية كهدف أساسي. وتقدم هذه المنظمة خدماتها غير المالية بشكل طوعي تام. وحتى الآن، لم تقم هذه المنظمة بتقاضى أية رسوم مقابل تلك الخدمات. ورغم أنها تتوقع أن إيراداتها من الخدمات المالية يمكن أن تساهم بشكل جزئي في دعم خدماتها الأخرى في المستقبل، إلا أنها تعتزم الاستمرار في تمويل خدماتها المالية وغير المالية من مصادر منفصلة. وفي حين أنها لم تجر بعد أي تحليل على تحميل التكاليف، إلا أنها تُقدّر بأن نحو ربع إجمالي تكاليفها تنشأ عن خدماتها غير المالية.

وفي اجتماع عقد مؤخراً لمجلس الإدارة، اقترحت المديرية التنفيذية لميكروفيتم، السيدة جوبتا، أن تعمل هذه المؤسسة من خلال تمرين تحميل التكاليف. وقالت إنه بدون مثل هذا التحميل فلن تتمكن من تخطيط أو تقييم السلامة المالية للخدمات المالية لمؤسسة ميكروفيتم. ونظراً للإستراتيجية المؤسسية لأعضاء مجلس الإدارة وفهمهم للعلاقة بين الخدمات المالية وغير المالية، كما سبق ذكره، فقد وافقوا على إجراء تحميل التكاليف. إلا أن أحد أعضاء مجلس الإدارة حذر من إجراء أي تدريب معقد حيث إن أنظمة المحاسبة والمعلومات لدى المؤسسة تعمل بأكملها بشكل يدوي. وهكذا فقد قررت الشروع في نظام لتحميل التكاليف يميز بين مركزين فقط للتكاليف: أحدهما للخدمات المالية والآخر للخدمات غير المالية.

2. تحديد التكاليف التي سيتم تحميلها

ما إن أُتخذ القرار بتحميل التكاليف وحددت مؤسسة التمويل الأصغر مراكز تكاليفها المختلفة، يبقى على المديرين أن يحددوا فئات التكاليف التي تُعزى إما بشكل مباشر أو غير مباشر إلى كلٍ من مراكز التكاليف. وغالباً ما يحتوي دليل الحسابات لمؤسسات التمويل الأصغر على فئات التكاليف التالية:

مصرفات الفوائد	المرافق (العامة)
مخصصات خسائر القروض	تدريب الموظفين
الموظفون	الإصلاحات والصيانة
الإيجار	رسوم الخدمات القانونية/خدمات أخرى
مواد/تجهيزات مكتبية	الرسوم المصرفية
المطبوعات/الدعاية	الضرائب
النقل/السفر	الإهلاك
الهاتف والبريد	فئات أخرى
التأمين	

وتعتبر الخطوة الأولى في تحميل التكاليف هي تحديد تلك التكاليف التي تُعزى بطريقة مباشرة إلى كلٍ من مراكز التكاليف التي أختيرت للتحليل. وغالباً ما يطلق على تلك التكاليف اسم تكاليف مباشرة أو تكاليف البرنامج. فعلى سبيل المثال، قد تُعزى مؤسسة التمويل الأصغر في البداية تلك التكاليف إلى تقديم الخدمات المالية فقط. وقد تتضمن هذه التكاليف مصرفات شخصية محددة (كرواتب ومزايا موظفي الإقراض)، ومصرفات تنقل وتدريب موظفي الإقراض، ومخصصات خسائر القروض، ومصرفات الفوائد على المبالغ المقرضة

لتمويل حافظة القروض. وعندما يعمل موظفو الخط الأمامي كموظفي إقراض مثلاً في تقديم كل من الخدمات المالية وغير المالية قد يصعب هذا التحديد المبني للتكاليف المباشرة.

ويتيح الجزء التالي من الدراسة، بعنوان "وضع قواعد اتخاذ القرار لتحميل التكاليف غير المباشرة" بعض الإرشادات في تحميل هذه الأنواع من التكاليف المباشرة. أم الخطوة الثانية فتتضمن تحديد التكاليف المشتركة فيما بين مختلف الخدمات المعروفة بالتكاليف "غير المباشرة". كما تطلق عليها عدة أسماء أخرى كتكاليف عامة وإدارية، أو تكاليف المكاتب الخلفية، أو تكاليف المصرفات العامة. ومن بين العناصر المهمة في هذه التكاليف راتب ومزايا المديرية التنفيذية، وقسم المالية شاملاً محاسبي وموظفي المصرفات العامة. وتشمل التكاليف غير المباشرة الأخرى على ما يلي:

الإيجار	المرافق (العامة)
المطبوعات و الدعاية	الإصلاحات والصيانة
النقل و السفر وتدريب الموظفين	الرسوم القانونية والاستشارية ورسوم
المعنيين بالمصرفات العامة	المراجعة
الهاتف والبريد	الرسوم المصرفية
التأمين	الضرائب
	الإهلاك

هناك أسباب أخرى بجانب تحميل التكاليف تدعو لفصل التكاليف المباشرة وغير المباشرة، فعلى سبيل المثال، قد تحتاج إدارة مؤسسة التمويل الأصغر مع مرور الوقت إلى تتبع نسبة التكاليف غير المباشرة إلى التكاليف المباشرة بغرض تقليل هذه النسبة مع نمو المؤسسة وازدهارها.

الإطار 2: تكاليف ميكروفيتم المباشرة وغير المباشرة

وبناء على التفويض الممنوح لها من مجلس الإدارة، قامت السيدة غوبتا وفريق عملها بتحديد التكاليف المباشرة لخدمات مؤسسة التمويل الأصغر المالية وغير المالية استناداً إلى القوائم المالية المراجعة للعام السابق. وتظهر هذه التكاليف في الجدول رقم 1. وكان ما سهل على السيدة غوبتا التمييز بين مركزي التكاليف أن أفرع ميكروفيتم تختص بتقديم الخدمات المالية بينما لا يتم تقديم الخدمات غير المالية إلا في المقر الرئيسي. فعلى سبيل المثال، حملت غوبتا جميع مصروفات الرواتب والمزايا على مستوى الفرع على الخدمات المالية، بينما حملت رواتب موظفي البرنامج الذين يقدمون الخدمات غير المالية على الخدمات غير المالية. وجعلت رواتب موظفي المقر الرئيسي تكاليف غير مباشرة، وكذلك كان من السهل توزيع أتعاب الاستشاريين، ومصروفات المواد والتجهيزات، وتكاليف المطبوعات والدعاية على التكاليف المالية، وغير المالية، والمباشرة حيث إن جزءاً من فئات التكاليف تلك كان يهدف إلى خدمة برامج معينة وذلك بموافقة الجهة المانحة.

الجدول رقم 1: التكاليف المباشرة وغير المباشرة⁴

ميكروفيتم

الأرقام بالآلاف بالعملة المحلية

التكاليف المباشرة	التكاليف غير المباشرة	التكاليف غير المباشرة غير المالية	إجمالي التكاليف
5.150			5.150
2.028			2.028
5.605	1.747	1.966	9.318
3.384	3.575	3.589	10.548
2.422	2.045	4.467	4.467
673	801	1.474	1.474
79	184	354	617
47	79	157	283
		393	393
		315	315
		157	157
		275	275
		469	469
		307	307
		847	847
162	467	315	943
16.167	5.322	5.555	27.045

وقد تمكنت السيدة غوبتا من الحصول على معلومات قيمة بخصوص هيكل أنشطة الأعمال لمؤسسة التمويل الأصغر. وبذلك يتبين أن 60 في المائة من تكاليف مؤسسة ميكروفيتم يمكن أن يُعزى مباشرة إلى الخدمات المالية، بينما يُعزى 20 في المائة إلى الخدمات غير المالية و20 في المائة أخرى إلى التكاليف غير المباشرة، وحب السيدة غوبتا تتبّع هذه العلاقة وخاصة فيما يتعلق بالتكاليف غير المباشرة وذلك أن هدفها هو تخفيض بيروقراطية الهيكل الإداري حيث يزداد توجه ميكروفيتم للنهج التجاري فيما يتعلق بتقديم الخدمات.

تحليل التكاليف لمؤسسات التمويل الأصغر المتعددة الخدمات

مناصب الإدارة ذات الرواتب العالية نسبياً بخلاف ما عليه الحال في الخدمات غير المالية مثل التدريب. كذلك يفترض نسبة المصروفات المباشرة أن مؤسسة التمويل الأصغر تجت في فصل التكاليف المباشرة عن غير المباشرة. وقد يصعب هذا الفصل إذا ما كان موظفو الأفرع يشاركون في تقديم كل من الخدمات المالية وغير المالية.

(2) نسبة المصروفات الإدارية المباشرة (DAER): يكاد تتطابق نسبة المصروفات الإدارية المباشرة مع نسبة المصروفات المباشرة فيما عدا أن التكاليف المباشرة المتعلقة بالمصروفات الإدارية تدخل ضمن هذه النسبة. وفي هذا السياق، لا تشمل المصروفات الإدارية الآتي (1) مخصصات خسائر القروض. (2) مصروفات الرسوم والفوائد على الديون المقرضة لتمويل حافظة القروض. وتأتي المعادلة كما يلي:

$$\text{التكاليف غير المباشرة} = (\text{التكاليف الإدارية المباشرة} + \text{التكاليف الإدارية المباشرة}) \times \text{التكاليف غير المباشرة} + \text{خدمات مالية} \text{ إجمالي}$$

وبتباعه المثال البسيط السابق. سنفترض أن 32000 دولار أمريكي من التكاليف المباشرة للخدمات المالية هي تكاليف إدارية (بمعنى استثناء مصروفات الرسوم والفوائد. ومخصصات خسائر القروض) وكذلك سنفترض أن جميع التكاليف المباشرة للخدمات غير المالية وتبلغ 10000 دولار أمريكي هي أيضاً تكاليف إدارية. فتصبح الصورة كما يلي:

32000 دولار أمريكي	التكاليف الإدارية المباشرة خدمات مالية
10000 دولار أمريكي	التكاليف الإدارية المباشرة خدمات غير مالية
42000 دولار أمريكي	التكاليف الإدارية المباشرة إجمالي
20000	التكاليف غير المباشرة إجمالي

وبتطبيق نسبة المصروفات الإدارية المباشرة:

$$\begin{aligned} \text{التكاليف غير المباشرة} &= \frac{20000 \times (42000/32000)}{20000 \times 0.76} \\ &= 15238 \end{aligned}$$

وعند إضافة ذلك إلى التكاليف المباشرة البالغة 40000 دولار أمريكي. يكون إجمالي التكاليف لمركز تكاليف الخدمات المالية 55238 دولاراً أمريكياً.

وقد تكون نسبة المصروفات الإدارية المباشرة أكثر دقة من نسبة المصروفات المباشرة نظراً لاستبعادها مصروفات الرسوم والفوائد. ومخصصات خسائر القروض. حيث إن الأنواع المختلفة من المصروفات المباشرة تعكس مستويات مختلفة من موارد التكاليف غير المباشرة. ولزيد من الإيضاح، فحساب مبلغ 8000 دولار أمريكي كمصروفات فوائد قد يعني عبئاً أقل بكثير على موارد التكاليف غير المباشرة للمؤسسة ما إذا حسب هذا المبلغ كمصروفات عمل لوقت الموظفين الميدانيين. مع تساوي/ثبات المتغيرات الأخرى.

(3) المعدل البسيط لعدد الموظفين (SPR): ويحتمل هذا المعدل التكاليف غير المباشرة بنسبة عدد الموظفين المحددين مباشرة لكل مركز تكاليف. ومعادلة المعدل البسيط لعدد الموظفين كالآتي:

$$\text{التكاليف غير المباشرة} = (\text{عدد الموظفين المباشرين} + \text{عدد الموظفين المباشرين}) \times \text{التكاليف غير المباشرة} + \text{خدمات مالية} \text{ إجمالي}$$

3. وضع قواعد اتخاذ قرارات تحميل التكاليف

ما إن يتم فصل التكاليف المباشرة وغير المباشرة تصبح مؤسسة التمويل الأصغر جاهزة لوضع قواعد اتخاذ قرار تحميل التكاليف غير المباشرة على مراكز التكاليف المختلفة. وبالطبع يتناسب مدى تعقيد هذه القواعد مع مستوى نمو مؤسسة التمويل الأصغر ومدى تعقيد أنظمتها. وعادةً يفضل أن تكون القواعد بسيطة وسهلة الفهم. وغني عن الذكر أن إجراء تحليل دوري لا يكون ذو مغزى إلا إذا ظلت قواعد اتخاذ القرارات نفسها سارية من فترة لأخرى.

وغالباً ما تكون قواعد اتخاذ القرارات في شكل معادلات تضع نسبياً لتحميل التكاليف غير المباشرة (وأحياناً إجمالي التكاليف: المباشرة وغير المباشرة) على مراكز التكاليف المختلفة. وفيما يلي بعض قواعد اتخاذ القرارات الشائعة⁵:

(1) نسبة المصروفات المباشرة (DER): تحتمل التكاليف غير المباشرة على كل مركز من مراكز التكاليف كل بحسب نسبته من إجمالي التكاليف المباشرة. ومعادلة تحميل التكاليف غير المباشرة على الخدمات المالية طبقاً لنسبة المصروفات المباشرة هي:

$$\text{التكاليف غير المباشرة} = (\text{التكاليف المباشرة} + \text{التكاليف المباشرة}) \times \text{التكاليف غير المباشرة} + \text{خدمات مالية} \text{ إجمالي}$$

مثال: بفرض أن مؤسسة صغيرة ملخص تكاليفها كالآتي:

40.000 دولار (مركبي)	التكاليف المباشرة خدمات مالية
10.000	التكاليف المباشرة خدمات غير مالية
50.000	التكاليف المباشرة إجمالي
20.000	التكاليف غير المباشرة إجمالي
70.000	إجمالي التكاليف

فتكون معادلة نسبة المصروفات المباشرة لهذه المؤسسة كالآتي:

$$\begin{aligned} \text{التكاليف غير المباشرة} &= \frac{20.000 \times (40.000/50.000)}{0.80 \times 20.000} \\ &= 16.000 \end{aligned}$$

في هذه الحالة، تساوي التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات المالية بحسب نسبة المصروفات المباشرة 16000 دولار أمريكي. وبإضافتها إلى التكاليف المباشرة التي تبلغ 40000 دولار أمريكي يكون إجمالي التكاليف لمركز تكاليف الخدمات المالية يساوي 56000 دولار أمريكي.

فنسبة المصروفات المباشرة صريحة. ولكنها تفترض أن التكاليف غير المباشرة تتبع نفس أسلوب التكاليف المباشرة وليس الأمر بهذه الدرجة من الدقة بصورة دائمة. فعلى سبيل المثال قد تستخدم بعض مراكز التكاليف موظفي المكاتب الخلفية أو الأصول الثابتة بدرجة تزيد أو تقل عما يظهره توزيع التكاليف المباشرة. وفي الواقع يقول بعض الخبراء إن الخدمات المالية أكثر استخداماً لموظفي المكاتب الخلفية وبخاصة في

وفي حالة تعسر فصل وتصنيف التكاليف غير المباشرة، خاصة تلك المتعلقة بالموظفين، يمكن عمل تمرين مائل بإجراء تحليل لتوزيع ساعات العمل لجميع الموظفين. وفي هذه الحالة يمكن تحميل إجمالي التكاليف على الخدمات المالية باستخدام نسبة وقت الموظفين على النحو التالي:

$$\text{إجمالي التكاليف} = \frac{\text{الوقت الذي يقضيه جميع الموظفين}}{\text{الوقت الذي يقضيه جميع الموظفين إجمالي}} \times \text{خدمات مالية إجمالية}$$

$$\times \text{التكاليف الإدارية إجمالية} + \text{التكاليف المالية إجمالية}$$

وإذا افترضنا في المثال المبسط السابق أن جميع الموظفين وعددهم 12 قضاوا جزءاً من وقتهم في خدمات مالية وآخر في غير مالية. ويُبين تمرين توزيع الوقت أن إجمالي عدد ساعات عمل هؤلاء الموظفين يبلغ 480 ساعة في الأسبوع منها 250 ساعة تُقضى في الخدمات المالية. فيصبح إجمالي التكاليف الإدارية 62000 دولار أمريكي. وهو الفرق بين إجمالي التكاليف (70000 دولار أمريكي) ومصروفات الرسوم والفوائد بجانب مخصصات خسائر القروض (8000 دولار أمريكي). وتكون المعادلة على النحو الآتي:

$$\text{إجمالي التكاليف} = \frac{8000 + 62000 \times (480/250)}{8000 + 62000 \times 0.52} \times \text{خدمات مالية إجمالية}$$

$$40240 =$$

وستستجيب أية معادلة مبنية على أساس نسبة وقت الموظفين بشكل أدق إذا ما كان توزيع التكاليف غير المباشرة (أو إجمالي التكاليف) على مراكز تكاليف مؤسسة التمويل الأصغر توزيعاً "واقعيًا". حيث يجري استخدام التكاليف والأصول الأخرى بتناسب مباشر مع مجهود الموظفين. وميزة أخرى لهذه القاعدة أنها تسمح بتحميل التكاليف حتى عند صعوبة تصنيف التكاليف غير المباشرة.

وعلى الجانب الآخر قد يكون عبء حفظ سجلات لساعات العمل أمراً مرهقاً لبعض المنظمات. ولهذا تجري بعض المنظمات تحليلاً دورياً لنسبة وقت الموظفين لأسابيع قليلة على فترات من أجل تحميل التكاليف ذات الصلة. وكاختيار آخر يمكن إجراء استقصاء غير رسمي للموظفين للحصول على توزيع تقريبي لساعات عملهم على مدى فترة زمنية أطول.

(5) نسبة تكلفة الموظفين (PCR): تستخدم هذه النسبة توزيع وقت الموظفين كأساس لقياس تكاليف رواتب ومزايا الموظفين ليتسنى تحميلها على مراكز التكاليف المختلفة. تُطبّق نسبة تكلفة الموظفين على التكاليف الأخرى ذات الصلة والتي ليست لها علاقة بالموظفين. ثم تضاف تكاليف الموظفين المحملة غير المباشرة والتي لها علاقة بالخدمات إلى التكاليف التي ليست لها علاقة بالموظفين.

وكما هو الحال في نسبة وقت الموظفين يمكن استخدام نسبة تكلفة الموظفين لتحميل أي من التكاليف المباشرة أو الإجمالية. ومعادلتها حساب كلاً منهما على النحو التالي كما يلي:

$$\text{التكاليف غير المباشرة} = \frac{\text{تكاليف موظفي المقر الرئيسي}}{\text{تكاليف جميع موظفي المقر الرئيسي إجمالي}} \times \text{خدمات مالية إجمالية}$$

$$\times \text{التكاليف غير المباشرة التي ليس لها علاقة بالموظفين إجمالية} + \text{تكاليف جميع الموظفين إجمالية}$$

$$\times \text{التكاليف الإدارية التي ليس لها علاقة بالموظفين إجمالية}$$

$$\times \text{تكاليف جميع الموظفين إجمالية} + \text{تكاليف مالية إجمالية}$$

مثال: يفرض أن مؤسسة صغيرة لديها 12 موظفاً بالترتيب التالي:

6	موظفون مباشرون خدمات مالية
4	موظفون مباشرون خدمات غير مالية
10	موظفون مباشرون إجمالي
2	موظفون معنيون بالمصروفات العامة
12	إجمالي الموظفين

فتكون معادلة المعدل المبسط لعدد الموظفين للخدمات المالية هي:

$$\text{التكاليف غير المباشرة} = \frac{2000 \times (10/6)}{20000 \times 0.60} \times \text{خدمات مالية إجمالية}$$

$$12600 =$$

وبإضافة ذلك إلى التكاليف المباشرة وهي 40000 دولار أمريكي يكون إجمالي التكاليف المحملة على مركز تكاليف الخدمات المالية 52000 دولار أمريكي.

تبرز فائدة المعدل المبسط لعدد الموظفين بصورة أوضح على مستوى الفرع حيث الأمر في غاية البساطة ولا يتطلب أية حسابات تكاليف معقدة وأو تحليل لبيان ساعات عمل الموظفين. وعلى كل فإن هذه الطريقة تعمل على أكمل وجه إذا ما كانت هناك أعداد كبيرة من الموظفين يعملون في أنشطة مراكز تكاليف محددة. ولن تعمل بنفس الكفاءة عندما يكون معظم موظفي الخط الأمامي يعملون في أنشطة عديدة في نفس الوقت.

(4) نسبة وقت الموظفين (PTR): يُحمّل أي من التكاليف غير المباشرة أو إجمالي التكاليف على كل من مراكز التكاليف كل بحسب نسبة الوقت الذي يقضيه موظفوه في النشاط الرئيسي لهذا المركز. ولتحميل المصروفات غير المباشرة باستخدام نسبة وقت الموظفين، يتم تتبع أو تقدير الوقت الذي يقضيه موظفو المكاتب الخلفية أو المقر الرئيسي (المديرة التنفيذية، قسم الشؤون المالية، الخ) في كل نشاط. ولابد أن يكون هؤلاء الموظفون هم أنفسهم الذين صنفوا تحت التكاليف غير المباشرة في التمرين السابق. ويمكن تتبع الوقت من خلال ملء نماذج بيانات ساعات عمل الموظفين أو التدوين في سجل يومي. كما يمكن تقسيمه إلى ساعات أو أيام لكل موظف. ويُجمع الوقت الذي يقضيه جميع موظفي المقر الرئيسي (وهؤلاء مصنّفون تحت بند التكاليف غير المباشرة) في كل نشاط ثم يُسجّل على أنه جزء من إجمالي الوقت الذي يقضيه الموظفون الإداريون في جميع مراكز التكاليف.

ومعادلة تحميل التكاليف غير المباشرة على مركز تكاليف الخدمات المالية بحسب نسبة وقت الموظفين هي:

$$\text{التكاليف غير المباشرة} = \frac{\text{الوقت الذي يقضيه موظفو المقر الرئيسي}}{\text{الوقت الذي يقضيه موظفو المقر الرئيسي إجمالي}} \times \text{خدمات مالية إجمالية}$$

$$\times \text{التكاليف غير المباشرة إجمالية}$$

في المثال المبسط كان موظفان من موظفي المقر الرئيسي لمؤسسة التمويل الأصغر هما المديرة التنفيذية وإحدى السكرتيرات. فالمديرة التنفيذية تقضي 30 من 40 ساعة في الأسبوع في الخدمات المالية وكذلك تقضي السكرتيرة 20 من 40 ساعة في الأسبوع في نفس النشاط. ويكون الإجمالي الذي يقضيه هذان الموظفان بالمقر الرئيسي في الخدمات المالية هو 50 من 80 ساعة في الأسبوع. وتكون معادلة نسبة وقت الموظفين هي:

$$\text{التكاليف غير المباشرة} = \frac{20000 \times (80/50)}{20000 \times 0.63} \times \text{خدمات مالية إجمالية}$$

$$12600 =$$

وعندما يضاف هذا إلى التكاليف المباشرة للخدمات المالية وتبلغ 40000 دولار أمريكي، يبلغ محتوى مركز تكاليف الخدمات المالية 52000 دولار أمريكي.

تحليل التكاليف لمؤسسات التمويل الأصغر المتعددة الخدمات

وتشترك كل من نسبي تكلفه الموظفين ووقت الموظفين في أغلب المزايا والعيوب. مقارنةً بنسبة وقت الموظفين. تعطي نسبة تكلفه الموظفين اهتماماً أكبر بالوقت الذي تنفقه المديرية التنفيذية والموظفون أصحاب الرواتب العالية الآخرين. وهكذا تعطي هذا الطريقة الأخيرة صورة أدق لتكلفه الموظفين الحقيقية في كل خدمة حيث إن وقت كل موظف "بحسب" في مقابل الخدمة بسعرها الفعلي. وعلى كل، فمدى إظهار توزيع تكلفه الموظفين (مقارنة بوقت الموظفين) لتوزيع التكاليف غير الموجهة للموظفين يبقى سؤالاً مفتوحاً. فليس من الضروري أن تستهلك المديرية التنفيذية مقداراً من الكهرباء يفوق ما يستهلكه موظف الإقراض.

6) نسبة وقت المديرية التنفيذية (EDTR): تُطبّق هذه النسبة نفس المنطق الذي تطبقه كل من نسبة وقت الموظفين ونسبة تكلفه الموظفين. فيمكن تطبيقها لتحليل أي من التكاليف المباشرة أو غير المباشرة. ومعادلة تحميل التكاليف غير المباشرة على مركز تكاليف الخدمات المالية هي:

$$\begin{aligned} & \text{التكاليف غير المباشرة} \times \text{خدمات مالية} = \text{الوقت الذي يقضيه المدير التنفيذي} \times \text{خدمات مالية} \\ & \div \text{الوقت الذي يقضيه المدير التنفيذي} \times \text{إجمالي} \\ & \times \text{التكاليف غير المباشرة} \times \text{إجمالي} \end{aligned}$$

وبالتطبيق على المثال البسيط، تحسب المعادلة كما يلي:

$$\begin{aligned} & \text{التكاليف غير المباشرة} \times \text{خدمات مالية} = 20000 \times (40/30) \\ & 20000 \times 0.75 = \\ & 15000 = \end{aligned}$$

وبإضافة ذلك إلى التكاليف المباشرة البالغة (40000 دولار أمريكي) يكون إجمالي التكاليف لمركز تكاليف الخدمات المالية 55000 دولار أمريكي.

ويمكن استخدام المعادلة التالية حين يصعب تحديد التكاليف غير المباشرة:

$$\begin{aligned} & \text{التكاليف الإجمالية} \times \text{خدمات مالية} = \text{الوقت الذي يقضيه المدير التنفيذي} \times \text{خدمات مالية} \\ & \div \text{الوقت الذي يقضيه المدير التنفيذي} \times \text{إجمالي} \\ & \times \text{التكاليف} \times \text{إجمالي} \end{aligned}$$

تحسب هذه المعادلة إجمالي التكاليف المحملة على مركز تكاليف الخدمات المالية للمثال البسيط باستخدام نسبة وقت المديرية التنفيذية:

$$\begin{aligned} & \text{التكاليف الإجمالية} \times \text{خدمات مالية} = 70000 \times (40/30) \\ & 70000 \times 0.75 = \\ & 52500 = \end{aligned}$$

بالتطبيق على الحالة البسيطة التي بين أيدينا. يكون توزيع ساعات عمل اثنين من موظفي مؤسسة التمويل الأصغر العاملين بالمقر الرئيسي ومستوي راتبهما ومزاياهما كما يلي:

الراتب	وقت الخدمات المالية	وقت الخدمات غير المالية	إجمالي الوقت/ساعات العمل
المديرية التنفيذية	30	10	40
السكرتيرة	20	20	40
الإجمالي	50	30	80

بحسب أولاً راتباً ومزايا كل من الموظفَين التي تُعزى إلى الخدمات المالية. تقضي المديرية التنفيذية 75 في المائة من وقتها في الخدمات المالية. وبالتالي يكون القدر المحمّل من راتبها على الخدمات المالية يساوي 3000 دولار أمريكي (0.75 × 4000).

وبنفس الطريقة يكون المحمّل على الخدمات المالية من راتب السكرتيرة 500 دولار أمريكي (1000 دولار أمريكي × 0.50) وهكذا تكون لدى مؤسسة التمويل الأصغر أرقام محددة لتحليل تكاليف الموظفَين غير المباشرة على مركز تكاليف الخدمات المالية. وتحسب نسبة تكلفه الموظفَين بمقارنة مبلغ رواتب ومزايا المقر الرئيسي التي تعزى إلى الخدمات المالية (3500 دولار أمريكي) بإجمالي رواتب ومزايا المقر الرئيسي (5000 دولار أمريكي). فتكون معادلة نسبة تكلفه الموظفَين كما يلي:

$$\begin{aligned} & \text{التكاليف غير المباشرة} \times \text{خدمات مالية} = 20000 \times (5,000/3,500) \\ & 20000 \times 0.70 = \\ & 14000 = \end{aligned}$$

وينبغي مقارنة التكاليف غير المباشرة المحمّلة على الخدمات المالية باستخدام معادلة نسبة تكلفه الموظفين وتبلغ 14000 دولار أمريكي بمبلغ 12600 المحسوب باستخدام نسبة وقت الموظفين. وتعكس النسبة العالية في التكاليف المحمّلة على الخدمات المالية في هذا الحالة الثقل الكبير الموضوع على وقت المديرية التنفيذية مقارنة بوقت السكرتيرة. وتساوي التكاليف الإجمالية التي تُعزى إلى الخدمات المالية في هذا المثال 40000 دولار أمريكي (تكاليف مباشرة للخدمات المالية) يضاف إليها 14000 دولار أمريكي (تكاليف محملة غير مباشرة). فتصير 54000 دولار أمريكي.

وفي حالة إذا ما تعسر تصنيف التكاليف المباشرة نتيجة عمل الموظفين في كل من برامج الخدمات المالية وغير المالية، يُجرى تمرين لتحليل وقت الموظفين ثم يرجح بالراتب.

وفي المثال البسيط الذي بين أيدينا أسفر تمرين تحليل وقت جميع الموظفين ويبلغ عددهم 12 موظفاً عن النتائج التالية:

وقت الموظفين	خدمات مالية
250	وقت الموظفين
480	إجمالي
15063	تكاليف جميع الموظفين
22500	خدمات مالية
62000	إجمالي
39500	تكاليف جميع الموظفين
8000	التكاليف الإدارية
	إجمالي
	التكاليف الإدارية لغير الموظفين
	إجمالي
	التكاليف المالية
	خدمات مالية

ومعادلة تحميل التكاليف الإجمالية على مركز تكاليف الخدمات المالية حسب قاعدة نسبة تكلفه الموظفين هي:

$$\begin{aligned} & \text{إجمالي التكاليف} \times \text{خدمات مالية} = 8000 + 15063 + 39,500 \times (22,500/15,063) \\ & 8000 + 15063 + 39500 \times 0.67 = \\ & 8000 + 15063 + 26465 = \\ & 49528 = \end{aligned}$$

وقد يحق لكثير من مؤسسات التمويل الأصغر المتعددة الخدمات اتخاذ نهج متحفظ تجاه تحميل التكاليف. ونتيجة لأن الجهات المانحة وآخرين من أصحاب المصالح المباشرة يحملون مؤسسات التمويل الأصغر مسؤولية النتائج المالية لأنشطة خدماتها التمويلية (ولكن ليست بالضرورة نتائج الخدمات غير المالية). صار هناك ميل لتحجيم تحميل الموارد المشتركة على مراكز تكاليف الخدمات المالية. وفي الوقت نفسه، فغالباً ما حاول مقترحات التمويل المتعلقة بالخدمات غير المالية تعظيم التكاليف لتبرير طلبات الميزانية. ولكن باسم الشفافية والرغبة في فهم الوضع المالي الحقيقي لمركز تكاليف التمويل الأصغر، فقد ينصح بالميل نحو الإفراط في تحميل التكاليف على الخدمات المالية. وينطبق هذا تماماً على كبار موظفي المقر الرئيسي مثل المديرية التنفيذية، وكبار المديرين، والمحاسبين في المؤسسات التي تعتبر التمويل الأصغر نشاط أعمالها الرئيسي.

ويمكن أن يكون وضع قواعد اتخاذ قرارات تحميل التكاليف في مؤسسات التمويل الأصغر مثار خلاف. وكما اتضح من الأمثلة المبسطة المطروحة في هذا الجزء وكذلك حالة منظمة ميكروفيم في الإطار رقم 3 الموضح أدناه، فإن قواعد اتخاذ القرارات لها تأثيرات مختلفة على هيكل التكاليف لكل مركز من مراكز تحميل التكاليف. فمديرو كل مركز يتسابقون في وضع قواعد اتخاذ القرارات التي تجعل برنامجهم يظهر بمركز مالي مشرف. وبالطبع يحتدم هذا الصراع في حالة إذا ما كان المديرين والموظفون الآخرون يتلقون حوافز لحسن الأداء المالي لمراكز التكاليف التابعة لهم. ورغم مشقة عملية تصفية النزاعات القائمة حول قواعد اتخاذ القرارات، إلا أن مؤسسات التمويل الأصغر غالباً ما تبرر هذه المشقة من أجل الشفافية والمعلومات الإضافية التي تتوفر مع تمرين تحميل التكاليف.

لاحظ أن نسبة وقت المديرية التنفيذية لن تختلف هنا عن أية نسبة قائمة على تكاليف المديرية التنفيذية حيث إن الوقت المنفق على كل خدمة سوف يقاس بمعدل نفس الراتب ونفس المزايا.

وتتشابه نسبة وقت المديرية التنفيذية بنسبة وقت الموظفين ونسبة تكلفة الموظفين فيما عدا أنها تتطلب شخصاً واحداً لتتبع تحميل وقته أو وقتها الأمر الذي يعتبر أسهل في العمليات الأصغر حجماً. وبدلاً من ذلك، يمكن إجراء التحميل على نسبة وقت المدير المالي. وبتعبير أكثر دقة وبخاصة في الحالات التي يتعسر فيها قياس التكاليف غير المباشرة، إلا أن قاعدة اتخاذ القرارات هذه تمكن المؤسسات ذات الموارد والأنظمة المحدودة من عمل تقديرات معقولة نسبياً.

فتكاليف الموظفين تمثل أكثر فئات التكاليف أهمية لمعظم مؤسسات التمويل الأصغر، فإذا ما عمل موظفو البرنامج على مستوى الأفرع في كلٍ من الخدمات المالية وغير المالية يصبح إجراء تحليل على أساس نموذج التكاليف غير المباشرة أمراً صعباً. وبالتالي، يصبح إتباع أحد الأساليب القائمة على استخدام بيان ساعات عمل الموظفين أمراً ضرورياً لهذه المؤسسات.

ليست هناك قاعدة اتخاذ قرار واحدة من التي تم طرحها في هذا الجزء يمكن أن تقدم تحميلاً كاملاً الدقة للتكاليف: فأى مركز تكاليف يمكن أن يقيد حصة غير متناسبة لبعض التكاليف المعينة مثل الإهلاك، أو الصيانة، أو فوائد القروض العقارية. فنسب توزيع تلك التكاليف على مراكز التكاليف يمكن أن يختلف اختلافاً كبيراً عن النسب التي تطرحها قواعد اتخاذ القرارات. بخاصة تلك النسب المتعلقة بوقت الموظفين. فعلى سبيل المثال، في البرامج التي تستخدم الدرجات النارية بصورة كبيرة في عمليات التمويل الأصغر، قد تفوق نسبة استخدامهم الدرجات نسبة إجمالي وقت الموظفين المخصص لمركز التكاليف هذا.

وأحد الحلول لهذه المشكلة إجراء تحميل منفصل للأصول الثابتة والمباني باستخدام قواعد التحميل المباشرة (بمعنى أنه إذا كان 75 في المائة من استخدام الدرجات النارية لأغراض التمويل الأصغر، فحينئذ ينبغي أن يُحمل 75 في المائة من تكاليف الإهلاك، والوقود، والصيانة على التمويل الأصغر). بعض البرامج تستخدم التحليل بالأقدام المربعة التي تشغلها المباني لتحميل تكاليف إهلاكها أو صيانتها. وأخيراً، فإن اختيار توزيع تكاليف الإهلاك على مراكز التكاليف يقوم على مدى أهمية هذه التكاليف في الهيكل الإجمالي للتكاليف. وكذلك على مدى الدقة التي ترغب الإدارة في إجراء التحليل بها.

الإطار 3: عملية اختبار بدائل قواعد اتخاذ القرارات لمنظمة ميكروفيتم

لم تستطع السيدة غوبتا وفريق إدارتها التوصل إلى اتفاق حول قاعدة اتخاذ القرارات. ولذلك قرروا اختبار كل البدائل ثم يصدرها حكمهم بناءً على نتائج الاختبار. وحيث إن لديهم بالفعل معلومات عن التكاليف المباشرة وغير المباشرة كان من السهل عليهم حساب كل من نسبة المصروفات المباشرة ونسبة المصروفات الإدارية المباشرة. وللحصول على المعلومات اللازمة لقواعد اتخاذ القرارات القائمة على وقت الموظفين. قام جميع الموظفين غير المباشرين وموظفو المقر الرئيسي بملء نماذج بيانات ساعات عمل الموظفين لتُظهر عدد ساعات العمل المنقضية في الخدمات المالية وغير المالية. قام جميع الموظفين تقريباً بالعمل لمدة 80 ساعة خلال فترة الأسبوعين فيما عدا السيدة غوبتا التي أمضت 100 ساعة عمل خلال نفس الفترة. ويعطي الجدول رقم 2 صورة لنتائج تمرين تتبع ساعات عمل الموظفين.

الجدول رقم 2: بيان بساعات عمل موظفي المقر الرئيسي (غير المباشرين) لمؤسسة ميكروفيتم لمدة أسبوعين

الإجمالي	الساعات		الرواتب والمزايا	
	خدمات غير مالية	خدمات مالية		
100	30	70	176.945	المدير التنفيذي
80	30	50	39.321	مساعد إداري
80	-	80	117.963	مدير الخدمات المالية
80	40	40	127.793	مدير التخطيط المالي
80	15	65	117.963	مساعد نظم معلومات إدارية 1
80	15	65	108.133	مساعد نظم معلومات إدارية 2
80	50	30	19.661	مساعد تخطيط
80	30	50	137.624	مدير قسم المالية والحسابات
80	25	55	98.303	محاسب
80	25	55	68.812	محاسب مساعد
80	10	70	68.812	كاتب حسابات 1
80	10	70	58.982	كاتب حسابات 2
80	20	60	29.491	سكرتير مالي
80	50	30	108.133	مدير إسناد المشروع والتعبئة
80	60	20	68.812	منسق التعبئة
80	80	-	68.818	منسق خدمات تنمية المشروع
80	50	30	58.982	كبير مدربين
80	80	-	45.219	مدرب 1
80	80	-	45.219	مدرب 2
80	50	30	19.661	سكرتير- تعبئة
80	80	-	78.642	مدير تنمية اجتماعية
80	80	-	68.812	متخصص تنمية محلية
80	80	-	58.982	أمين مكتبة
80	80	-	68.812	منسق قسم الصحة والتغذية
80	80	-	39.321	مدرب 1
80	80	-	39.231	مدرب 2
80	40	40	13.762	موظف إسناد في جهات أخرى 1
80	40	40	13.762	موظف إسناد في جهات أخرى 2
2.260	1.310	950	1.966.053	مجموع (الفرعي) مصروفات الموظفين غير المباشرة
			3.589.000	مجموع (الفرعي) المصروفات الإدارية الأخرى
			5.555.053	إجمالي النفقات غير المباشرة

وعلى أساس هذه المعلومات، أُنشأت ميكروفيتم جدولاً يظهر تحميل التكاليف غير المباشرة باستخدام قواعد اتخاذ القرارات المختلفة (جدول رقم 3)

الجدول رقم 3: اختبار قواعد اتخاذ القرار ميكروفيتم (الأرقام بالآلاف بالعملة المحلية)

النسبة الخدمات المالية	التكاليف غير المباشرة		نسبة الخدمات المالية
	تحميل التكاليف على الخدمات غير المالية	تحميل التكاليف على الخدمات المالية	
نسبة المصروفات المباشرة	1.376	4.179	0.75
نسبة المصروفات الإدارية المباشرة	2.066	3.489	0.63
نسبة الموظفين البسيطة	833	4.722	0.85
نسبة وقت الموظفين	3.220	2.335	0.42
نسبة تكلفة الموظفين	2.851	2.705	0.49
نسبة وقت المدير التنفيذي	1.667	3.889	0.70

وقد دعت السيدة غوبتا فريق الإدارة للاجتماع لمناقشة مزاي وعيوب كل من بدائل قواعد اتخاذ القرارات. وقد دهش المديرين من مدى الاختلاف في النتائج حيث إن نسبة التكاليف غير المباشرة المحملة على الخدمات المالية تراوحت بين 42 في المائة باستخدام نسبة وقت الموظفين في حين بلغت 85 في المائة باستخدام المعدل البسيط لعدد الموظفين.

وبات من الواضح أن اختبار أي من النسب سيكون له أثر كبير على تحليل السلامة المالية لكل مركز من مراكز التكاليف. وبعد مناقشة طويلة محتدمة استقر المديرين على نسخة معدلة من نسبة المصروفات الإدارية المباشرة كحل وسط. فقد أحسوا أن نسبة المصروفات المباشرة تظلم الخدمات المالية بضم مخصصات خسائر القروض ومصروفات الفوائد إليها. وكما أثبتت كل من نسبة وقت الموظفين ونسبة تكلفة الموظفين أن هذه المصروفات لا تجمد وقت المقر الرئيسي كما تفعل مصروفات الموظفين أو المصروفات الأخرى. (وعلى الجانب الآخر يقول البعض إن المحافظة على تخفيض هذه التكاليف يعتمد على الجهود المبذولة في المقر الرئيسي تجاه مصادر التمويل وسياسات تأخر سداد الديون). ولقد أثبت تمرين بيان ساعات عمل الموظفين لمدة أسبوعين أنها عبء ولذا رُفضت كنظام دائم لحساب وقت العاملين بالمؤسسة. كذلك لم تكن نسبة وقت المديرية التنفيذية على قدر عالٍ من الدقة. فالواقع أن خلال تجربة عمل بيان ساعات العمل تصادف انشغال المديرية التنفيذية لفترات طويلة على غير المعتاد في جمع تبرعات لبرنامج الخدمات المالية.

وأدرك مديرو ميكروفيتم أن معدل المصروفات الإدارية المباشرة تقلل من قيمة تحميل التكاليف على الخدمات المالية فيما يتعلق بإهلاك وصيانة الأصول الثابتة. فعالية أصول ميكروفيتم الثابتة هي درجات نارية بجانب معدات تستخدم في مركز تكاليف الخدمات المالية. وقد أظهرت مناقشات الإدارة أن 80 في المائة من هذه التكاليف يجب أن تضاف على الخدمات المالية (مقارنة بنسبة المصروفات الإدارية المباشرة التي تبلغ 63 في المائة). كما قرروا فصل مصروفات الموظفين عن المصروفات غير المباشرة الأخرى (رغم تطبيق نسبة المصروفات الإدارية المباشرة على كلٍ منهما) لتسهيل حساب مؤشرات كفاءة الموظفين في المستقبل. وبعد عمل هذه التعديلات أصبح إجمالي نسبة التكاليف المحملة على الخدمات المالية 66 في المائة. كما يتضح في الجدول رقم 4.

الجدول رقم 4: تحميل التكاليف نسبة المصروفات الإدارية المباشرة المعدلة ميكروفيتم (بالأرقام بالآلاف بالعملة المحلية)

النسبة الخدمات المالية	التكاليف غير المباشرة		النسبة الخدمات المالية
	تحميل التكاليف على الخدمات غير المالية	تحميل التكاليف على الخدمات المالية	
المصروفات الإدارية (باستثناء نفقات الموظفين. والاهلاك. والصيانة) باستخدام قاعدة	917	1.549	0.63
نسبة المصروفات الإدارية المباشرة	371	1.235	0.63
مصروفات الموظفين باستخدام قاعدة نسبة المصروفات الإدارية المباشرة	224	898	0.80
مصروفات الإهلاك والصيانة معدلة لأعلى بقاعدة نسبة المصروفات الإدارية المباشرة	1.873	3.682	0.66
الإجمالي			

لتحميل التكاليف ما لم يكن هذا الدخل بالذات مخصصاً لتمويل مركز تكاليف بعينه. في أغلب الأحوال، تشكل الاستثمارات ودخولها جزءاً من إستراتيجية السيولة لمركز تكاليف الخدمات المالية. ولهذا يكون التحميل مباشراً.

وغالبا ما يرتبط التمويل الخارجي من الجهة المانحة ببرنامج معين وهكذا يصبح التحميل مباشر. وحيث إن تحليل السلامة المالية هو الحافز الرئيسي لعمل تمرين التحميل. فعلى مؤسسة التمويل الأصغر أن تصنف بوضوح، الموارد التمويلية التي تتيحها الجهة المانحة كدخل غير إنتاجي، مظهرة إياه كبند منفصل على قائمة الأرباح والخسائر لديها.

ثالثاً. تطبيق قواعد اتخاذ القرارات على القوائم المالية

لمؤسسات التمويل الأصغر المتعددة الخدمات أن تختار بين نهجين أساسيين لتحميل التكاليف على مراكز التكاليف المختلفة: ومن باب التبسيط، يمكن تسمية هذين النهجين بالمتكامل وغير المتكامل. غالباً ما يشمل النهج غير المتكامل إما على (1) دراسة تحميل تكاليف منفصلة: (أو 2) تقارير دورية (سنوية مثلاً) قائمة على تعديل قوائم الأرباح والخسائر (وأحياناً الميزانية العمومية) تصدر من الإدارة عن تحميل التكاليف. أغلب أنظمة تحميل التكاليف في مؤسسات التمويل الأصغر الموجودة حالياً تندرج تحت تصنيف النهج غير المتكامل هذا.

ويتضمن النهج المتكامل دمج نظام تحميل التكاليف مباشرة في النظام المحاسبي لمؤسسة التمويل الأصغر من خلال دليل الحسابات. ويعمل بهذا النظام عدد قليل من مؤسسات التمويل الأصغر منها مثلاً لجنة بنغلاديش للنهوض بالريف (BRAC). ولعله أكثر دقة خاصة فيما يتعلق بالميزانية العمومية.⁶ لكنه غير عملي للمؤسسات التي ليست لديها أنظمة متقدمة تعمل بالحاسب الآلي. والمؤسسات التي تسعى في النهاية لدمج نظام تحميل التكاليف في أنظمتها يمكنها إجراء تحليل على النهج غير المتكامل كخطوة أولى. ويناقد هذا الجزء من الدراسة تطبيق قواعد اتخاذ قرار تحميل التكاليف على القوائم المالية لإحدى مؤسسات التمويل الأصغر المتعددة الخدمات تستخدم النهج غير المتكامل.

1. قائمة الأرباح والخسائر

بادئ ذي بدء، يؤثر تطبيق قاعدة اتخاذ القرارات التي وقع عليها الاختيار على قوائم الأرباح والخسائر (وكذلك يطلق عليها قوائم الدخل) تأثيراً مباشراً.

غالباً ما تكون فوائده ورسوم الخدمات المالية المصدر الرئيسي لدخل مؤسسة التمويل الأصغر المكتسب. وتشمل المصادر الأخرى الدخل من الاستثمار، ورسوم تقديم الخدمات غير المالية، والإيرادات غير المحققة من العمليات مثل الموارد التمويلية التي تتيحها الجهات المانحة للمؤسسة. أغلب الدخل المتحقق يمكن تصنيفه بسهولة تحت أي مركز بعينه من مراكز التكاليف. وبالطبع تدخل رسوم الخدمات غير المالية تحت مركز التكاليف الخاص بها.

بينما يحير كل من الدخل من الاستثمار وتمويل الجهة المانحة عند توزيعها على مراكز التحميل المحددة. يمكن أن تحمل مؤسسة التمويل الأصغر الدخل من الاستثمار طبقاً لقاعدة اتخاذ القرارات الموضوعية

الإطار 4: قائمة الأرباح والخسائر لمنظمة ميكروفيتم

أعدت المديرية التنفيذية لميكروفيتم قائمة أرباح وخسائر معدلة مستخدمة نسبة المصروفات الإدارية المباشرة المعدلة. بالنسبة لمنظمة ميكروفيتم تأتي جميع الدخول المتحققة من عملياتها من الخدمات المالية. وتستخدم الدخول من الاستثمار في تغطية تكاليف متعلقة بالخدمات المالية طبقاً لسياسة ميكروفيتم وكذلك تحمل على مركز تكاليف الخدمات المالية. كما استطاعت المنظمة جذب نوعين من التبرعات: (1) أموال موجهة لخدمات معينة: مالية وغير مالية؛ (2) منحة رأسمالية لتغطية تكاليف الإهلاك لأصول ثابتة معينة. وتصرف المنحة الرأسمالية سنوياً وتضاف على قائمة الأرباح والخسائر لتغطية نفقات الإهلاك لأصول ثابتة اشترت بواسطة منحة سابقة. وحيث إن المنحة الحالية مخصصة تحديداً لتكاليف الإهلاك. فقد قررت إدارة ميكروفيتم تحميل 80 في المائة من تكاليف الإهلاك على الخدمات المالية. واستخدمت نفس النسبة لتحميل المنحة على الخدمات المالية وغير المالية (الجدول رقم 5).

الجدول رقم 5: صورة للبيانات التي تتلقاها منظمة ميكروفيتم
ميكروفيتم (الأرقام بالآلاف بالعملة المحلية)

الإجمالي	مركز التكاليف		نسبة الخدمات المالية	الخدمات المالية
	الخدمات غير المالية	الخدمات المالية		
14.539	5.551	8.989	المستهدفة	منحة تشغيل
242	48	194	0.8	منحة رأسمالية
14.781	5.599	9.182		الإجمالي

يعطي الجدول رقم 6 قائمة أرباح وخسائر ميكروفيتم بعد تطبيق نسبة المصروفات الإدارية المباشرة المعدلة لتحميل التكاليف بين مراكز التكاليف المالية وغير المالية. وقد فوجئ فريق إدارة ميكروفيتم بالنتائج. فلم يسبق أن تعاملت ميكروفيتم مع التبرعات بشكل منفصل عن الدخل المتحقق من العمليات. وعندما سجلت قوائم الأرباح والخسائر الموحدة فائضاً ثابتاً اعتبروا أن مؤسستهم لا تعاني أية مشكلة في تغطية تكاليفها. ورغم علمهم أن دخل المنظمة من الخدمات المالية لا يغطي تكاليف تقديم هذه الخدمات. فقد اعتقدوا أنهم اقتربوا من تحقيق الاكتفاء الذاتي التشغيلي. وذلك مقارنة بالنسبة البالغة 73 في المائة التي أظهرتها قائمة الأرباح والخسائر الجديدة.⁷ وكذلك كان لديهم اقتناع بأن الأموال التي تتم تعبئتها تكفي لتغطية كامل تكاليف خدماتهم غير المالية. ولكن عندما أجري تحميل التكاليف غير المباشرة حدث نقص لدي ميكروفيتم بمقدار 1.6 مليون وحدة من العملة المحلية. وتوحي هذه النتائج بأنهم كانوا يستخدمون التبرعات الموجهة لتمويل تقديم الخدمات المالية في دعم هذا النقص. والذي يساوي نحو 22 في المائة من تكاليف الخدمات غير المالية.

الجدول رقم 6: قائمة الأرباح والخسائر
ميكروفيتم (الأرقام بالآلاف بالعملة المحلية)

الإجمالي	مركز التكاليف		الدخل المتحقق من العمليات
	الخدمات غير المالية	الخدمات المالية	
10.857		10.857	الدخل المتحقق من فوائد ورسوم القروض
1.520		1.520	الدخل المتحقق من خدمات أخرى متصلة بالتمويل
2.139		2.139	الدخل المتحقق من الاستثمارات
14.516		14.516	إجمالي الدخل المتحقق من العمليات
5.150		5.150	مصروفات التشغيل
2.028		2.028	مصروفات الرسوم و الفوائد
7.352	1.747	5.605	تكلفة مخصصات خسائر القروض
1.966	731	1.235	مصروفات الموظفين - المباشرة
6.959	3.575	3.384	مصروفات الموظفين - غير المباشرة
3.589	1.142	2.447	مصروفات إدارية أخرى - مباشرة
27.045	7.195	19.849	مصروفات إدارية أخرى - غير مباشرة
(12.528)	(7.195)	(5.333)	إجمالي مصروفات التشغيل
14.782	5.599	9.182	صافي أرباح (خسائر) العمليات
2.253	(1.596)	3.850	التبرعات النقدية
			إجمالي الأرباح/الخسائر الموحدة

2. دمج حسابات الميزانية العمومية

يوفر تطبيق تحميل التكاليف على قائمة الأرباح والخسائر لمؤسسة التمويل الأصغر قدراً كبيراً من معلومات الإدارة. وعلى كلٍ فإجراء تحليلات على الربحية والكفاءة لمراكز التكاليف المختلفة، تحتاج مؤسسة التمويل الأصغر لعمل تغييرات في ميزانيتها العمومية تتعلق بتحميل التكاليف على قائمة الأرباح والخسائر⁸.

ويشمل تحليل الربحية والكفاءة المذكور، سيأتي شرحه بتفصيل أكثر في الجزء التالي. تعديل المصروفات لتعكس تأثير التضخم على حقوق الملكية والأصول الثابتة، وكذلك تُعدّل المصروفات لتعكس التكلفة الاقتصادية الحقيقية للأموال المدعومة (التزامات)، ذلك أن هذا التحليل يهدف إلى فهم الجدوى التجارية الممكنة في خدمات التمويل الأصغر. ثم تُقارن هذه المصروفات المعدلة بالدخل من العمليات للوصول إلى الأرباح المعدلة.

ويطلب حساب هذه التعديلات والنسب دراية بنود الميزانية العمومية التي تتعلق بمركز تكاليف الخدمات المالية (حقوق الملكية، والأصول الثابتة، والتزامات التمويل، وإجمالي الأصول). وعلى أية حال، فتحميل الميزانية العمومية أمر يمكن أن يكون معقداً، كما أن مقدار الجهود المطلوب لعمل مثل هذا التحليل قد لا يكون مبرراً لجميع مؤسسات التمويل الأصغر. وعادة ما تشكل حافطة الإقراض أهم أصول مركز تكاليف الخدمات المالية، وهناك عدد من نسب الإدارة تفيد في مقارنة الدخل، وفئات المصروفات، والأرباح بمتوسط أرصدة الحافطة خلال نفس الفترة، وترجع أهمية هذا النوع من التحليلات على وجه الخصوص إلى أنه مفيد في تتبع كفاءة التكاليف في هذه المؤسسة. وقد يخدم أهداف الإدارة الاكتفاء بالتركيز على تلك المؤشرات المتعلقة بالحافطة والتي يمكن حسابها بسهولة بدلاً من عمل التعديل الكامل على الميزانية العمومية.

أما تلك المؤسسات التي ترغب في معاملة بعض أو كل خدماتها المختلفة كمراكز ربحية (مقارنة بكونها مراكز تكاليف فقط)، فيلزمها عمل ميزانية عمومية لكل مركز تكاليف لتحليل الربحية. وفي حالات كثيرة، تستطيع مؤسسة التمويل الأصغر مراجعة كل حساب، ثم تقوم بسهولة بتحميل بنود كل حساب على مراكز التكاليف. وفي الحالات التي لا يكون فيها التحميل صريحاً يجب على المؤسسة تحديد بنود الميزانية العمومية للمؤسسة المشتركة بين كلٍ من الخدمات المالية وغير المالية. ويمكن أن تشمل هذه البنود على ما يلي:

النقد المتاح والمستحق لدى البنوك	حقوق الملكية المدفوعة من المساهمين
الاستثمارات	حقوق الملكية الممنوحة-السنوات السابقة .
صافي الأصول الثابتة	مجمعة
أصول أخرى	حقوق الملكية - السنة الحالية
الأموال المقرضة	الخسائر/الأرباح المحتجزة من السنوات الماضية
التزامات أخرى بما فيها القروض العقارية	خسائر / أرباح العام الحالي المحتجزة

ويُفترض تمرين تحميل الميزانية العمومية أن المؤسسة تبدأ بالميزانية الموحدة ثم تحمّل الميزانيات المختلفة على مراكز التكاليف المتصلة بها. كما أنه من المفترض أن المؤسسة قد أجرت تمريناً على تحميل التكاليف مثل الذي عرض في هذه الدراسة. وبغرض التبسيط، ستستخدم هذه المناقشة مركزي تكاليف هما المالي وغير المالي. وعلى كل حال يمكن أن تختار المؤسسة التمويل الأصغر، كما في حالة تحميل التكاليف، عدداً من مراكز التكاليف ذات الأهمية من وجهة نظر الإدارة.

وما إن يتم تحديد البنود المشتركة في الميزانية العمومية، يبقى في تمرين التحميل ثلاث خطوات:

- (1) تحميل الأصول غير النقدية على مراكز التكاليف؛
- (2) تحميل الالتزامات وحقوق الملكية على مراكز التكاليف؛ ثم
- (3) تحميل النقد المتاح والوجود بالبنوك كأصول احتياطية لتوازن الميزانية العمومية.

وستكون قواعد اتخاذ القرار لتحميل عدد من بنود الميزانية العمومية قد حددت بالفعل عن طريق تمرين تحميل التكاليف لقائمة الأرباح والخسائر. على سبيل المثال، يمكن لمؤسسة التمويل الأصغر ببساطة تطبيق قاعدة اتخاذ القرار لتحميل التكاليف لتحديد حقوق الملكية لكلٍ من مركزي التكاليف، وسيركز هذا الجزء على أساليب بسيطة؛ ويحتوي الملحق 1 على بعض البدائل.

الخطوة 1: تحميل الأصول غير النقدية على مراكز التكاليف. تشمل الأصول غير النقدية المشتركة بين مراكز التكاليف: الاستثمارات، وصافي الأصول الثابتة، وأصول أخرى. ويمكن أن يكون تحميل هذه الأصول واضحاً في ضوء سياسات سابقة أو متطلبات الجهة المانحة. وفي حالة الاحتياج لتنفيذ التحميل يكون الحل السهل هو تطبيق قاعدة اتخاذ القرار المتعلقة بقائمة الأرباح والخسائر لتحميل تلك الأصول غير النقدية التي تحتاج التحميل. فمثلاً، تكون معادلة تحميل كل أصل من الأصول غير النقدية لمؤسسة تمويل تستخدم نسبة وقت الموظفين لتحميل التكاليف كما يلي:

$$\text{الاستثمارات} + \text{صافي الأصول الثابتة} + \text{أصول أخرى} = \text{خدمات مالية} \times \text{الوقت الذي يقضيه الموظفون خدمات مالية} \div \text{الوقت الذي يقضيه الموظفون إجمالي}$$

$$\text{الاستثمارات} + \text{صافي الأصول الثابتة} + \text{أصول أخرى} = \text{إجمالي}$$

ويمكن عمل معادلة ماثلة لكلٍ من قواعد اتخاذ القرار المذكورة في الجزء الثاني.

راجع المثال البسيط المطروح في الجزء الثاني. وتبدو الميزانية الموحدة كما يلي:

الأصول	الالتزامات
النقد المتاح والمستحق لدى البنوك	المدخرات الإجبارية
الاستثمارات	التزامات أخرى
الحافظة	إجمالي الالتزامات
أصول أخرى	حقوق الملكية
صافي الأصول الثابتة	أسهم الأعضاء
	تبرعات السنة الماضية
	تبرعات السنة الحالية
	أرباح محتجزة من السنة الماضية
	أرباح السنة الحالية المحتجزة
	إجمالي حقوق الملكية
إجمالي الأصول	إجمالي الالتزامات + الحقوق الملكية
300.000	300.000

وبتطبيق نسبة وقت الموظفين على جميع الأصول غير النقدية ذات الصلة تخرج المعادلة كما يلي:

$$\begin{aligned}
 & 15.000 \times (250/480) = \text{الاستثمارات} \\
 & 15.000 \times 0.25 = \text{خدمات مالية} \\
 & 7.800 = \\
 & 50.000 \times (250/480) = \text{صافي الأصول الثابتة} \\
 & 50.000 \times 0.25 = \text{خدمات مالية} \\
 & 26.000 = \\
 & 10.000 \times (250/480) = \text{أصول أخرى} \\
 & 10.000 \times 0.25 = \text{خدمات مالية} \\
 & 5.200 =
 \end{aligned}$$

يمكنها أن تعكس بدقة ميزانيات السنوات السابقة لحقوق الملكية المنوحة والأرباح الداخلية المحتجزة. والبديل السهل هو تطبيق قاعدة اتخاذ القرارات المحددة بالفعل لقائمة الأرباح والخسائر على جميع حسابات حقوق الملكية. ومثال ذلك أنه إذا كانت مؤسسة التمويل الأصغر تستخدم نسبة وقت الموظفين فإن المعادلة الكلية هي:

$$\begin{aligned}
 & \text{حقوق الملكية} = \text{الوقت الذي يقضيه الموظفون} \times \text{خدمات مالية} + \text{الوقت الذي يقضيه الموظفون} \times \text{حقوق الملكية} \\
 & \text{حقوق الملكية} = \text{حقوق الملكية} \times \text{إجمالي}
 \end{aligned}$$

وبالتطبيق على المثال البسيط. فإن الأسلوب التقريبي لتحميل حقوق الملكية باستخدام نسبة وقت الموظفين هو:

$$\begin{aligned}
 & 240.000 \times (250/480) = \text{حقوق الملكية} \\
 & 240.000 \times 0.25 = \text{خدمات مالية} \\
 & 124.800 =
 \end{aligned}$$

وبنفس الأسلوب يمكن حساب جميع قواعد اتخاذ القرارات المحتملة والمذكورة في الجزء السابق. وتلي ذلك بدائل أخرى لمكونات معينة لحقوق الملكية.

الخطوة 2: تحميل الالتزامات وحقوق الملكية على مراكز التكاليف غالباً ما حُمِّل الالتزامات، وبخاصة الأموال المقترضة. على مركز تحميل الخدمات المالية مباشرة. حيث إن كثيراً من مؤسسات التمويل الأصغر تقتصر من أجل تمويل حافظة القروض الصغرى لديها. على وجه العموم. لا تقوم معظم مؤسسات التمويل الأصغر بالافتراض من البنوك أو تعبئة مدخراتها لتمويل خدماتها غير المالية. وقد تتطلب بعض الالتزامات قصيرة الأجل تحميلاً رغم أن كثيراً منها في هذا التمرين مباشرة. وحالة أخرى قد تتطلب تحميلاً هي القرض العقاري أو أي نوع آخر من القروض طويلة الأجل المقترضة من أجل مباني أو أصول ثابتة أخرى. وينبغي على مؤسسة التمويل تحميل هذه الأنواع من الالتزامات على مراكز التكاليف بحسب نسبة الأصول الثابتة الممولة من نفس الدين. فعلى سبيل المثال:

$$\begin{aligned}
 & \text{الالتزامات الأخرى} = \text{صافي الأصول الثابتة} \times \text{خدمات مالية} + \text{صافي الأصول الثابتة} \times \text{إجمالي} \\
 & \text{الالتزامات الأخرى} = \text{إجمالي}
 \end{aligned}$$

وفي معظم الأحوال. يمكن تتبع حقوق الملكية المنوحة إلى مركز تكاليف معين ومن ثم يكون التحميل مباشراً. ويتعلق الأمر في موضوع حقوق الملكية بإمكانية استخدام قاعدة اتخاذ قرارات واحدة بحيث

الإطار 5: الميزانية العمومية لمنظمة ميكرومفم

بعد التحليل البسيط للاكتفاء الذاتي وكفاءة المحافظة، أدرك مديرو ميكرومفم أن تمرين تحميل التكاليف لم يكن كافياً لإجراء أنواع أخرى من تحليلات الربحية والكفاءة التي تنطوي على مقارنة الدخل من العمليات، والمصرفيات، والأرباح بمتوسطة الأرصدة الموجودة في الميزانية العمومية.

بعد دراسة ميزانية ميكرومفم العمومية للعام الحالي، قرر المديرين أن حافظة القروض، واحتياطي تغطية خسائر القروض، والاستثمارات تنتمي جميعها لمركز تكاليف الخدمات المالية. ويُعتبر صافي الأصول الثابتة هو الأصل غير النقدي الوحيد المشترك بين الخدمات المالية وغير المالية. وبهدف تحميل تكاليف الإهلاك، كانت ميكرومفم قد قررت أن 80 في المائة من أصولها الثابتة تستخدم لدعم عمليات الخدمات المالية. ولذلك قاموا بتحميل 80 في المائة من صافي الأصول الثابتة على مركز تكاليف الخدمات المالية و20 في المائة على مركز تحميل الخدمات غير المالية.

وعلى صعيد الالتزامات، صار كل من مدخرات الأعضاء وقروض البنوك يشكلان مصدري تمويل الخدمات المالية فقط. ولكن اكتشف المديرين أن بند "الالتزامات الأخرى" يشمل جميع أنواع الحسابات الدائنة / حسابات الدفع التي بُتت صعوبة تحميلها بين كلٍ من مركزي الخدمات. ولهذا قرروا استخدام النسبة الموجودة في نسبة المصرفيات الإدارية المباشرة المعدلة المطبقة في الإطار 3، والجداول رقم 4 على قائمة الأرباح والخسائر (أي 66 في المائة على مركز تكاليف الخدمات المالية، و 34 في المائة على مركز تكاليف الخدمات غير المالية).

لقد اضطّر مديرو المؤسسة إلى التفكير ملياً فيما إذا كان تحميل أرصدة حقوق الملكية يقع على الخدمات المالية أم غير المالية. أما بالنسبة لأسهم الأعضاء، فقد اعترف مديرو المؤسسة أن معظم أعضائهم انضموا للمنظمة (وبالتالي سددوا مساهماتهم الإلزامية) بهدف الحصول على الخدمات المالية. ولكنهم مرور الوقت لاحظوا تزايد أهمية الخدمات غير المالية لدى الأعضاء بل إن بعض السيدات تستغل هذه الخدمات أكثر من الخدمات المالية. وعموماً فإن منظمة ميكرومفم مُكرّسة لتقديم جُملة متكاملة من الخدمات لأعضائها. كما جعل تدريب تحميل التكاليف المديرين يدركون أنهم كانوا بالفعل يستخدمون جزءاً من أسهم العضوية/ الأعضاء الإضافية لتمويل التكاليف غير المباشرة المتصلة بالخدمات غير المالية. وفي النهاية، اختار المديرين النهج المبسط في استخدام نسبة المصرفيات الإدارية المباشرة المعدلة لتحميل أسهم الأعضاء بين كل من مركزي التكاليف.

أما بالنسبة لحقوق الملكية الممنوحة، كانت ميكرومفم قد أنشأت سجلات متعلقة بالاستخدامات المحدودة ليُتاح السنوات الماضية مما سهل توزيعها (على مراكز التحميل). وبالمثل، كانوا قد حملوا تبرعات العام الحالي على قائمة أرباح وخسائر المؤسسة (إطار 3، جدول 5). أما رصيد منحة رأس المال للمنظمة - المنحة التي تصرف سنوياً لقائمة الأرباح والخسائر لتغطية تكاليف إهلاك أصول ثابتة معينة - فقد حُمِلت باستخدام قاعدة 20:80 للأصول الثابتة المتعلقة بالخدمات المالية وغير المالية على التوالي.

أما التحدي الذي واجهه مديرو المؤسسة فهو تحميل الخسائر المحتجزة لميكرومفم. فقد كانوا حددوا الخسائر المحتجزة للعام الحالي على الخدمات المالية وغير المالية من خلال تمرين تحميل التكاليف. لكنهم احتاروا في الأسلوب الأنسب لتحميل خسائر الفترة الماضية. وبعد مناقشات مطولة، قرر المديرين أن توزيع خسائر العام الحالي بين الخدمات المالية وغير المالية ربما يكون الحل الأمثل فيما يتعلق بتحميل الخسائر المتراكمة من السنوات الماضية.

وأخيراً، تم تحميل النقد المتاح والمستحق لدى البنوك لكل من مركزي التكاليف على أنه حساب احتياطي بعد تعديل الأصول غير النقدية، والالتزامات وحقوق الملكية.

الخطوة 3: تحميل النقد المتاح والوجود بالبنوك كأصول احتياطية لتوازن الميزانية العمومية. ويساوي النقد المتاح والوجود بالبنوك كمية السيولة النقدية الموجودة في الأدوات عالية السيولة بهدف تغطية المصرفيات النقدية. ويساوي الرصيد النقدي في نهاية الفترة الرصيد النقدي في بدايتها بالإضافة إلى صافي الناتج عن جميع العمليات النقدية، بمعنى إضافة مصادر السيولة النقدية الجديدة الواردة في هذه الفترة مثل زيادة الأرباح النقدية (غير متراكمة)، وحقوق ملكية أخرى، ومدخرات، و/أو ديون، وطرح المنصرف حديثاً من الأموال مثل زيادة الاستثمارات و/أو حافظة القروض. وبما أن هذا التدريب لتحميل التكاليف يستخدم نهجاً غير متكامل ويعدّل القوائم المالية خارج النظام المحاسبي لمؤسسة التمويل الأصغر، فلن يؤدي تحميل الأصول غير النقدية، والالتزامات، وحقوق الملكية على مراكز التكاليف إلى توازن الحسابات مباشرة، ومن المشروع تحميل السيولة النقدية المجمعة مع الرصيد

السيولة النقدية والمستحقة لدى البنوك = إجمالي الالتزامات خدمات مالية + إجمالي حقوق الملكية خدمات مالية - إجمالي الأصول غير النقدية خدمات مالية

بمجرد أن حدّد المؤسسة بنود الميزانية العمومية المتأثرة بتدريب تحميل التكاليف وتضع قواعد اتخاذ القرار لتحميل تلك الأرصدة، تصبح جاهزة لإنشاء ميزانيات منفصلة لمراكز التكاليف المختلفة لديها.

وتظهر الميزانية العمومية التقديرية للسنة الحالية لمركزى التكاليف في مؤسسة ميكروفم في الجدول رقم 7.

**الجدول رقم 7: الميزانية العمومية
ميكروفم (الأرقام بالآلاف بالعملة المحلية)**

الإجمالي	مركز التكاليف		
	الخدمات غير المالية	الخدمات المالية	
			الأصول
8,579	955	7,624	النقد المتاح والمستحق لدى البنك
62,030		62,030	إجمالي حافضة القروض
5,000		(5,000)	احتياطي تغطية خسائر القروض
17,396		17,396	الاستثمارات
5,599	1,120	4,479	صافي الأصول الثابتة
88,604	2,075	86,529	إجمالي الأصول
			الالتزامات
4,369		14,369	مدخرات الأعضاء
28,245		28,245	القروض: مدعومة
7,022	2,368	4,654	التزامات أخرى
49,635	2,368	47,268	إجمالي الالتزامات
			حقوق الملكية
12,080	4,073	8,007	حقوق الملكية المدفوعة من المساهمين
38,061	5,709	32,352	حقوق الملكية الممنوحة - السنوات السابقة، مجمعة
2,051	410	1,640	منح رأس المال - الأصول الثابتة
14,782	5,599	9,182	حقوق الملكية - السنة الحالية
(15,476)	(8,889)	(6,588)	خسائر / أرباح محتجزة من السنوات الماضية
(12,528)	(7,195)	(5,333)	خسائر/أرباح العام الحالي المحتجزة
38,968	(293)	39,261	إجمالي حقوق الملكية
88,604	2,075	86,529	إجمالي الالتزامات + حقوق الملكية

جميع الأصول تقريباً (98 في المائة) تتبع مركز تكاليف الخدمات المالية. وهذه النسبة أعلى بكثير من تلك التي أشارت إليها قائمة الأرباح والخسائر. حيث يمثل مركز تكاليف الخدمات المالية 75 في المائة من إجمالي مصروفات منظمة ميكروفم. ويظهر تحميل الميزانية العمومية طبيعة تحميل التكاليف لمركز تكاليف الخدمات غير المالية، حيث إن برنامج الخدمات غير المالية يستخدم أموال الجهات المانحة لتغطية مصروفاته ولا يستخدمها في بناء أية أصول.

وقد فكرت السيدة غوبتا في طرق أبسط وأقل دقة في تحميل حقوق ملكية ميكروفم على مركزى التكاليف. وعلى كلٍ فإن هذه القواعد الشاملة تبلغ جداً في تقييم حقوق الملكية وكذلك الأصول لمركز تكاليف الخدمات غير المالية. والأكثر من ذلك أن تطبيق قواعد اتخاذ القرارات الأكثر شمولية نتج عنه رصيد نقدي سالب لمركز تكاليف الخدمات المالية، وهو أمر غير منطقي. لقد عانى مركز تكاليف الخدمات غير المالية لمنظمة ميكروفم من انخفاض مقدار التمويل المخصص له بما يتناسب وهيكلك تكاليفه. كما أنه كان مدعوماً من مركز تكاليف الخدمات المالية؛ ولكن مع الوقت نتج عن ذلك وضع سلبي لحقوق الملكية بالمركز. ولن تفلح أية نسبة عامة في تحميل جميع حقوق الملكية على كلٍ من مركزى التكاليف بما يعكس هذه الخلفية التاريخية.

رابعاً. تحميل التكاليف والتحليل المالي

أنها دائمة النظر فيما يلزم تغييره في سبيل أن تدير هذه الأنشطة التجارية على أساس اقتصادي سليم. ولعمل هذه التغييرات يحتاج المديرين لمعلومات عن ربحية وكفاءة عملياتهم؛ وأكثر الطرق شيوعاً في جمع هذه المعلومات هي تحليل النسب القائم على القوائم المالية. ولذلك، يتم تحميل التكاليف لإعداد قوائم مالية لمركز تكاليف الخدمات المالية لكي توفر لجهاز إدارة مؤسسة التمويل الأصغر البيانات الأولية اللازمة لتحليل نسب الربحية والكفاءة.

ما الغرض من إجراء هذا التمرين المرهق لتحميل التكاليف؟ أنه ببساطة يسمح لمديري مؤسسة التمويل الأصغر بفهم السلامة المالية الأساسية لخدماتهم المالية بعيداً عن باقي البرامج. فنظرة مؤسسات التمويل الأصغر إلى خدماتها المالية على أنها أنشطة أعمال جارية أمر متزايد كما

حَمِيل التكاليف لمؤسسات التمويل الأصغر المتعددة الخدمات

عائد المحافظة أحد طرق التحقق من أن المحافظة تدر الدخل المتوقع بأسلوب فعال هو دراسة عوائد المحافظة. ثم يقارن هذا الرقم بالتوقعات القائمة على سعر الفائدة الفعال لمؤسسة التمويل الأصغر. والمعادلة كما يلي:

الدخل المتحقق من الرسوم والفوائد

متوسط عائد المحافظة

كفاءة التكاليف الإدارية فغالباً ما ينظر مديرو مؤسسة التمويل الأصغر إلى تكاليف إدارة وحفظ حافظة القروض لديهم. وتشمل هذه النسبة المصروفات الإدارية (مصروفات التشغيل، وصافي تكلفة الفوائد، ومخصصات تغطية خسائر القروض) حيث إن هذه التكاليف غالباً ما يتحكم فيها المديرون أنفسهم بشكل مباشر. والمعادلة كما يلي:

مصاريف إدارية

متوسط عائد المحافظة

كفاءة التكاليف الموظفين تمثل الرواتب ومصروفات المزايا العنصر الأكبر بين المصروفات الإدارية، ويرغب المديرون في تتبع نسبة إجمالي التكاليف الإدارية حيث يعكس ارتفاع التكاليف النسبية للموظفين بشكل عام حسن استخدام الموارد بشكل عام. والمعادلة كما يلي:

مصروفات الموظفين

المصروفات الإدارية

إنتاجية موظف القروض ومن المؤشرات الأساسية لدي مديري مؤسسة التمويل الأصغر على كفاءة وإنتاجية موظفي الإقراض هو نسبة عدد العملاء إلى كل موظف إقراض. فارتفاع الإنتاجية أمر مهم من أجل تغطية التكاليف. ولكن على الجانب الآخر، الزيادة المفرطة في عدد العملاء لدى الموظف الواحد قد يمثل عبئاً يجنب به إلى التباطؤ. وتحسب هذه النسبة كما يلي:

عدد القروض القائمة (في نهاية الفترة)

عدد موظفي القروض (في نهاية الفترة)

كثيراً ما تُعَد هذه النسب مقارنة بين بنود السيولة في قائمة الأرباح والخسائر بأرصدة الأسهم في الميزانية العمومية. ليس من الممكن إنشاء نسبة بسطها الأرباح المكتسبة خلال فترة زمنية ومقامها رصيد الحساب المتراكم (أي إجمالي الأصول) في نهاية فترة زمنية. ولهذا نجد في تحليل النسب أن المقام دائماً يعكس متوسط قيمة الميزانية العمومية خلال فترة زمنية. والوضع الأمثل أن تحسب قيمة هذا المتوسط من الأرصدة الشهرية. وحيث إن هذه الدراسة تُعنى بتحميل التكاليف في مؤسسات التمويل الأصغر متعددة الخدمات فالحديث عن الأرصدة الشهرية يكون أمراً غير مُجدي. وعلى أقل تقدير، يجب حساب متوسط بين رصيد بداية الفترة ورصيد نهاية الفترة.

وينبغي إجراء تحليل نسبة الربحية والكفاءة بصورة دائمة حتى يتسنى للمديرين أن يتتبعوا اتجاهات أنشطتهم. كذلك يستطيع المديرين وضع أهداف داخلية لمؤسساتهم ثم يتتبعوا الأداء الفعلي لها على أساس تلك الأهداف.

ويطرح هذا الجزء بعض الأمثلة لنوعية تحليل النسب الذي يتيح تمرين حَمِيل التكاليف .

تعديلات التضخم والدعم: قد ترغب مؤسسة التمويل الأصغر في تحليل مدى قدرتها على تغطية جميع مصروفاتها في حالة إذا ما كانت تعمل في ظروف اقتصادية بحتة. ومن التكاليف الإضافية التي تضاف إلى تلك الموجودة على قائمة الأرباح والخسائر المطروحة. تأكل حقوق الملكية بفعل عوامل التضخم وتكاليف الديون المدعومة في حالة اضطرارها إلى دفع الأسعار التجارية. وفي نفس الوقت، يؤثر التضخم على إعادة تقييم الأصول الثابتة وخاصة المباني⁹ وبإستطاعة مؤسسة التمويل الأصغر استخدام الطريقة التالية لتعديل مصروفات التشغيل بحيث تواجه هذه التكاليف. وأساس هذه الطريقة القوائم المالية لمركز تكاليف الخدمات المالية:

مصروفات التشغيل المعدلة = مصروفات التشغيل (من قائمة الأرباح والخسائر) + التضخم * (متوسط حقوق الملكية - متوسط الأصول الثابتة) + سعر الفائدة التجاري * متوسط التزامات التمويل¹⁰ - مصروفات الرسوم والفوائد الفعلية

ويمثل سعر الفائدة التجاري المعدل الذي تدفعه مؤسسة التمويل الأصغر كفاءة على ديونها إذا ما اضطرت لتمويل الدين بسعر السوق التجاري. ويساوي هذا المعدل متوسط شهادات الإيداع لمدة 90 يوماً بالنسبة للمؤسسات التي تتلقى ودائع. كما أنه يساوي أيضاً سعر الفائدة الذي تتعامل به البنوك التجارية مع الشريحة المتوسطة من عملائها.

الكفاية الذاتية المالية يقيس هذا المؤشر مدى قدرة مؤسسة التمويل الأصغر على تغطية مصروفات التشغيل المعدلة من خلال الدخل من العمليات. وتحسب هذه النسبة كما يلي:

الدخل من العمليات (من قائمة الأرباح والخسائر)

مصروفات التشغيل المعدلة

العائد (المعدل) على الأصول ويهتم مديرو مؤسسة التمويل الأصغر بربحية أصولهم للاسترشاد بها في إدارة تلك الأصول بشكل أكثر إيجابية. وتُقارن نسبة العائد على الأصول صافي أرباح التشغيل. سواء المعدل أو غير المعدل. بمتوسط الأصول خلال نفس الفترة. وتكون المعادلة كما يلي:

الدخل من العمليات - مصروفات التشغيل (المعدلة)

متوسط الأصول

العائد على حقوق الملكية (المعدل) وقد يكون مدى أفضلية عائد المؤسسة من حقوق الملكية مقارنة بفرض الاستثمار البديلة في السوق المحلي أمراً ذا أهمية لمديري المؤسسة. وتشمل المعادلة ما يلي:

الدخل من العمليات - مصروفات التشغيل (المعدلة)

متوسط (عائد) حقوق الملكية

الإطار 6: التحليل المالي لمنظمة ميكروم

رأت ميكروم أهمية وضع ميزانية عمومية منفصلة لمركز تكاليف خدماتها المالية لوضع الأساس لإجراء تحليل الربحية في فترات لاحقة. وعلى كلٍ، فقد أدركت السيدة غوبتا أنه لكي يتسنى حساب نسبة الربحية والكفاءة للسنة الحالية. فعليها الحصول على بيانات الميزانية العمومية للقوائم المالية للسنة الماضية. والتدفقات المالية الموجودة بقائمة الأرباح والخسائر لمنظمة ميكروم يمكن مقارنتها فقط بمتوسط أرصدة بنود الميزانية العمومية على مدار العام بأكمله. فأرصدة بداية السنة لا تقل أهمية عن أرصدة نهاية السنة.

وقد استُخرجت القوائم المالية المقارنته المعروضة في الجدول رقم 8 بتطبيق نفس قواعد تحميل التكاليف على السنة الماضية.

جدول رقم 8: القوائم المالية المقارنة لمنظمة ميكروم

الإجمالي السنة الماضية الحالية	مركز تكاليف		السنة الماضية الحالية	السنة الماضية الحالية		
	الخدمات غير المالية السنة الماضية الحالية	الخدمات المالية السنة الماضية الحالية				
					قائمة الأرباح والخسائر	
					الدخل من المتحقق العمليات	
10,857	8,965			10,857	8,965	الدخل المتحقق من الرسوم والفوائد من القروض
1,520	441			1,520	441	الدخل المتحقق من خدمات أخرى متصلة بالتمويل
2,139	1,004			2,139	1,004	الدخل المتحقق من الاستثمارات
14,516	10,410			14,516	10,410	إجمالي الدخل المتحقق من العمليات
						مصروفات التشغيل
5,150	1,756			5,150	1,756	مصروفات الرسوم والفوائد
2,028	1,447			2,028	1,447	مصروفات تغطية خسائر القروض
7,352	5,667	1,747	1,115	5,605	4,553	مصروفات الموظفين - المباشرة
1,966	1,981	731	563	1,235	1,417	مصروفات الموظفين - غير المباشرة
6,959	6,122	3,575	2,238	3,384	3,884	مصروفات إدارية أخرى - مباشرة
3,589	3,135	1,142	802	2,447	2,333	مصروفات إدارية أخرى - غير مباشرة
27,045	20,108	7,195	4,718	19,849	15,390	إجمالي مصروفات التشغيل
(12,528)	(9,698)	(7,195)	(4,718)	(5,333)	(4,980)	صافي أرباح (خسائر) التشغيل
14,782	11,943	5,599	3,413	9,182	8,530	التبرعات النقدية
2,253	2,245	(1,596)	(1,305)	3,850	3,550	إجمالي الأرباح / الخسائر الموحدة
						الميزانية العمومية
						الأصول
8,579	12,050	955	205	7,624	11,845	النقدية المتاحة والمستحقة لدى البنوك
62,030	42,151			62,030	42,151	إجمالي حافظة القروض
(5,000)	(2,972)			(5,000)	(2,972)	احتياطي خسائر القروض
17,396	8,750			17,396	8,750	الاستثمارات
5,599	5,135	1,120	1,027	4,479	4,108	صافي الأصول الثابتة
88,604	65,114	2,075	1,232	86,529	63,882	الإجمالي الأصول
						الالتزامات
14,369	9,665			14,369	9,665	مدخرات الأعضاء
28,245	15,759			28,245	15,759	القروض: المدعومة
7,022	4,794	2,368	1,279	4,654	3,515	التزامات أخرى
49,635	30,218	2,368	1,279	47,268	28,939	إجمالي الالتزامات
						حقوق الملكية
12,080	10,019	4,073	2,674	8,007	7,345	حقوق الملكية المدفوعة من المساهمين
38,061	26,118	5,709	2,296	32,352	23,822	حقوق الملكية الممنوحة - السنة الماضية، تراكمية
2,051	2,293	410	459	1,640	1,834	وَبَحْ رأس المال - الأصول الثابتة
14,782	11,943	5,599	3,413	9,182	8,530	حقوق الملكية الممنوحة - السنة الحالية
(15,476)	(5,778)	(8,889)	(4,171)	(6,588)	(1,608)	خسائر/أرباح محتجزة من السنة الماضية
(12,528)	(9,698)	(7,195)	(4,718)	(5,333)	(4,980)	أرباح / خسائر السنة الحالية المحتجزة
38,968	34,896	(293)	(47)	39,261	34,943	إجمالي حقوق الملكية
88,604	65,114	2,075	1,232	86,529	63,882	إجمالي الالتزامات وحقوق الملكية

ويظهر في الجدول رقم 9 التقرير المالي المبسط الذي أعدته السيدة غوبتا عن مركز تكاليف الخدمات المالية مستخدمة البيانات التي جاءت في القوائم المالية المقارنة. ولعمل حسابات المصروفات المعدلة، افترضت السيدة غوبتا أن معدل التضخم 18 في المائة وأن سعر الفائدة التجاري للتمويل 24 في المائة.

الجدول رقم 9: التحليل المالي للعام الحالي لمنظمة ميكروم
(الأرقام بالآلاف بالعملة المحلية)

19,849	مصروفات التشغيل (من قائمة الأرباح والخسائر)
5,906	تعديل التضخم [(التضخم * متوسط حقوق الملكية) - التضخم * متوسط الأصول الثابتة]
3,014	تعديل الدعم [(التكلفة التجارية لرأس المال * متوسط التزامات التمويل) - تكلفة التمويلات من قائمة الأرباح والخسائر]
28,769	مصروفات التشغيل المعدلة
(14,253)	أرباح (خسائر) التشغيل المعدلة
0.73	الكفاية الذاتية للتشغيل
0.50	الكفاية الذاتية المالية
(0.19)	العائد المعدل على الأصول
(0.38)	العائد المعدل على حقوق الملكية
0.21	عوائد حافطة القروض
0.26	كفاءة التكاليف الإدارية
0.54	كفاءة تكاليف الموظفين
200	إنتاجية موظف القروض

ولقد ساعد التحليل المالي السيدة غوبتا وفريق إدارتها على فهم وضع مركز تكاليف خدماتهم المالية بشكل أفضل. كذلك أدركوا أن هدفهم فيما يتعلق بالسلامة المالية لا يزال بعيداً. كما قرروا استخدام النسب المالية كقاعدة لقياس مستوى الأداء في المستقبل. وبمقارنة عائدات حافطة القروض بكفاية التكاليف الإدارية، أدرك مديرو ميكروم أن حسن الأداء المالي سوف يشمل مزيجاً مما يلي: (1) زيادة أسعار الفائدة لتحسين عائدات القروض؛ (2) تخفيض التكاليف الإدارية من خلال تحسين إنتاجية الموظفين بتخصيص حوالي 300 عميل لكل موظف إقراض؛ وأخيراً (3) نمو حافطة القروض.

وتخطط ميكروم لإعادة تقييم نظام تحميل التكاليف العام القادم بما في ذلك قواعد اتخاذ القرارات المختلفة. وبناءً على فائدة هذا التدريب، فقد قررت ميكروم إجراءه بصورة دورية مع دراسة دمج تحميل التكاليف في نظامها المحاسبي في المستقبل القريب.

خامساً. تطبيقات أخرى

تعاونية. وحتى مؤسسات التمويل الأصغر التي تقوم بتحميل التكاليف على مستوى الأفرع لا تقوم بالضرورة بعمل ميزانية كاملة للأفرع. وذلك على الرغم أنه غالباً ما يتم تحميل الأصول وبعض الالتزامات. وكما لوحظ في هذه الدراسة، يشمل تحميل الميزانية العمومية وبخاصة في النهج غير المتكامل عدداً من التحديات الكبيرة وبالتالي قد لا يستحق عناء إجرائه في جميع مؤسسات التمويل الأصغر.

وقد ترغب مؤسسات التمويل الأصغر في تتبع الأداء المالي لكل خدمة من خدماتها المالية كل على حدة. مثل أدوات ادخارية معينة وأو أنواع معينة من القروض (جماعية في مقابل فردية. زراعية. إسكانية. رؤوس أموال عاملة. الخ). وهناك تطبيقات أخرى لتحميل التكاليف تتصل بالتمويل الذي تتيحه الجهة المانحة. تتطلب كثير من الجهات المانحة حساب منفصلة للمصروفات المتعلقة بمشاريعها أو الأموال التي قدمتها. وعلى كل، فهذا الشكل من أشكال التمويل غالباً ما يؤدي إلى زيادة تعقيد وأعباء أنظمة مؤسسات التمويل الأصغر لما يقتضيه من متطلبات متابعة وتقارير خاصة وذلك على حساب التنمية المؤسسية بصفة عامة. ولا ينبغي أن تتطلب الجهات المانحة هذه النمط من حساب الأموال.¹¹

وكما توحى هذه المناقشة فإن تحميل التكاليف يمكن أن يصبح في غاية التعقيد لمؤسسات التمويل الأصغر المتعددة الأغراض. فعلى سبيل المثال، ماذا لو أن هناك مؤسسة تمويل أصغر تقدم خمس خدمات مالية وغير مالية من خلال 10 أفرع. وتحتوي الخدمات المالية على ثلاثة منتجات منفصلة وتحتاج إعداد تقارير لأربع جهات مانحة مختلفة؟ فمن الواضح أن نظام تحليل التكاليف الذي يحاول معالجة كل هذه الأبعاد سيكون غاية في التعقيد. فينبغي أن تختار مؤسسة التمويل الأصغر أي مركز تكاليف أو أرباح أكثر صلاحية لهذا الأمر من منظور جهاز الإدارة.

ومع تزايد عدد المؤسسات التي تعتمد أنظمة تحميل التكاليف وتحول من النهج غير المتكامل إلى النهج المتكامل. من المهم تجنب مشكلة تضخم دليل الحسابات. حسب الخدمات. والأفرع. والجهات المانحة. الخ.¹²

سادساً. مثال من المجال - مؤسسة براك (BRAC)

تمثل مؤسسة براك (لجنة بنغلاديش للنهوض بالريف) حالة مميزة للتنفيذ الفعلي لتحميل التكاليف والأصول على أرض الواقع. حيث إنها تطبق نظاماً معقداً يستخدم عدة قواعد مختلفة لاتخاذ القرار. كذلك التي نوقشت في هذه الدراسة. لتحميل التكاليف وبنود الميزانية العمومية على مراكز تكاليف متعددة. وبالتالي تجرى التحليلات في مراكز تكاليف براك على مستوى الفرع والمنطقة والمستوى المركزي.

تستطيع مؤسسات التمويل الأصغر تطبيق المبادئ المستخدمة في أساليب تحميل التكاليف المطروحة في هذه الدراسة على عملياتها على عدة مستويات. فمثلاً. يزداد ميل مؤسسات التمويل الأصغر إلى اعتبار أفرعها مراكز تكاليف أو أرباح مستقلة. وتستطيع مؤسسات التمويل الأصغر المعنية بسلامة عمليات أفرعها أن تطبق أساليب تحميل التكاليف لتحميل تكاليف المكتب الرئيسي على كل من تلك الأفرع.

وبينما تستفيد بعض مؤسسات التمويل الأصغر من أنواع قواعد اتخاذ القرارات التي نوقشت في هذه الدراسة لتحميل التكاليف على أفرعها. يُحمّل كثير من مؤسسات التمويل الأصغر تكاليف المكتب الرئيسي على الأفرع بالتناسب مع حجم كل فرع قياساً بعدد القروض القائمة. أو عدد العملاء. أو عدد موظفي الفرع. وقد يعكس هذا النوع من قواعد اتخاذ القرارات مستوى ما ينفقه المكتب الرئيسي من مجهود وموارد على كل فرع انعكاساً متفاوت الدقة. فعلى سبيل المثال. الأفرع الأحدث عهداً ذات حوافز القروض الأصغر حجماً قد تتطلب اهتماماً أكبر من المكتب الرئيسي عن تلك الأفرع الخضرة. وبالتالي فقاعدة التحميل القائمة على حجم حافزة القروض (أو عدد العملاء. أو عدد الموظفين) تنم عن دعم الأفرع الأقدم للأفرع الأحدث. وعلى الجانب الآخر. فكثير من الوظائف المحاسبية والإدارية للمكاتب الخلفية تزيد كثافتها مع زيادة حجم القروض والعمليات وبالتالي تبرر هذا النهج.

وهناك أسلوب شائع آخر لتغطية مصروفات المكتب الرئيسي على مستوى الأفرع وهو تسعير التحويلات. فبإمكان المكتب الرئيسي. على سبيل المثال. أن يفرض على الأفرع نسبة موحدة من دخلها (أو مصروفاتها). ولكن الأكثر شيوعاً من ذلك أن الأفرع تدفع سعر فائدة معين على التحويلات المالية القادمة من المكتب الرئيسي (وعادة ما تستخدم هذه الأموال في تمويل حافزة القروض على مستوى الأفرع) وتحتاج أنظمة تسعير التحويل إلى تصميمها بشكل دقيق حتى تغطي جميع مصروفات المقر الرئيسي. ويتطلب تحديد السعر المناسب للتحويل تخطيط مالي دقيق وتحديث مستمر في البيانات.

وغالباً ما تستخدم أنظمة الائتمان التعاونية تسعير التحويل. في حين تدفع الجمعيات الأساسية سعر فائدة على صافي القروض من منظمتها الرئيسية. وتقوم المنظمة الرئيسية بالتوسط بين الجمعيات الأساسية التي لديها فائض والتي تعاني عجزاً. وذلك بجمع المدخرات الزائدة لدى الجمعيات التي لديها فائض ثم تعيد إقراضه لتلك التي تعاني عجزاً بفارق سعر الفائدة. وعلى أية حال. ينبغي أن تكون أسعار تحويلات المنظمة الأم مرتفعة نسبياً من أجل أن تشجع تعبئة المدخرات. وتأسيس أنظمة ائتمان

تحليل التكاليف لمؤسسات التمويل الأصغر المتعددة الخدمات

القرار وجود نظام شامل يعمل بالحاسب الآلي على مستوى المكتب الرئيسي، مع أن عملية تحميل التكاليف ظلت يدوية على مستوى الأفرع.

وتدير مؤسسة براك أغلبية برامجها على أرض الواقع من خلال 372 مكتباً أو فرعاً إقليمياً. ويعتبر مكتب المنطقة هو الوحدة الثانية في سلسلة الإدارة، ثم يأتي بعد ذلك المكتب الرئيسي. ويطلق على مجموع عمليات براك "مستوى المؤسسة".

ويبدأ نظام براك في دليل الحسابات عند مستوى الفرع. ويحتفظ كل فرع بسجلات لجميع البرامج التي يُشغّلها. وبغرض التبسيط، لا تستخدم هذه الدراسة إلا مركزي تكاليف على مستوى الفرع. أولهما برنامج الائتمان الريفي (RCP) والثاني برنامج التعليم الابتدائي غير الرسمي (NFPE). واقع الأمر أن كل فرع يقوم بتحميل التكاليف على جميع البرامج التي ينفذها.

2. تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة على مستوى الفرع

أولاً، حدد براك التكاليف المباشرة لكل مركز تكاليف على مستوى الفرع. ولدى براك موظفون لبرنامج الائتمان الريفي وآخرون لبرنامج التعليم الابتدائي غير الرسمي كل على حدة. ويوزع موظفو الميدان لكل برنامج ومشرفوهم المباشرون إما على مركز تكاليف برنامج الائتمان الريفي أو برنامج التعليم الابتدائي غير الرسمي. وتضاف تكاليف تدريب كل من الموظفين والعملاء مباشرة على مركز التكاليف المتصل بهم من خلال أحد مراكز تدريب براك الإقليمية. كما تسجل مصروفات تشغيل العربات من وقود وصيانة في سجل العربات ثم تضاف لكل مركز تكاليف بشكل مباشر لذي الاستخدام. كما تتضمن التكاليف المباشرة التي تدرج كاملة في مركز تكاليف برنامج الائتمان الريفي: مخصصات تغطية خسائر القروض، وأية رسوم يتقاضاها البنك، وآخر العناصر ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للتكاليف المباشرة هو إهلاك العربات. في أغلب الأحوال، تكون العربة ملكاً خاصاً للموظف ومن ثم لا يدرج عنصر إهلاكها. أما إذا كانت العربة ملكاً لبراك فهي إما أن تكون ملكية مباشرة لمركز تكاليف بعينه وبالتالي يدرج إهلاكها على هذا المركز. أو تعتبر عربة للاستخدام العام ولكنها ملك لبرنامج الائتمان الريفي ويحمل إهلاكها (سجلات برنامج الائتمان الريفي) أو إيجارها (سجلات برنامج التعليم الابتدائي غير الرسمي) بحسب استخدامها المذكور في سجل العربات.

ومن التكاليف غير المباشرة المشتركة بين مراكز التكاليف المختلفة على مستوى الفروع: المصروفات المتعلقة بالمكاتب كالصيانة، والإيجار، والإهلاك، والأدوات المكتبية، ووسائل الترفيه، والمصروفات العامة. ويضاف إليها أيضاً نوعية الموظفين الذين يطلق عليهم الموظفين العموميين وهم المهنيون أمثال المحاسبين، والصرافون، وموظفو الخدمات.

تعتبر براك من كبريات مؤسسات التمويل الأصغر في بنغلاديش وقد بدأت العمل في عام 1972 (الخدمات المالية في عام 1974). وتحتوي برامج خدماتها المالية الثلاث - مشروع تنمية الريف (RDP)، ومشروع الائتمان الريفي (RCP)، وبرنامج الائتمانات المعني بتوليد الدخل من أجل تنمية الأشخاص المعرضين للمعاناة (IGVDD). - على 1.5 مليون عميل قرض قائم منذ 1996. وعملت في 32102 قرية من قرى بنغلاديش التي يبلغ عددها 86000 قرية.

وبالإضافة لتلك الخدمات المالية، تقدم براك أنواعاً أخرى من المنتجات والخدمات لأعضائها وعملائها تتضمن:

- الصحة والسكان (برنامج التنمية وصحة المرأة، وبرنامج تنسيق تنظيم الأسرة)
- حقوق الإنسان والتثقيف القانوني (ضمن مشروع تنمية الريف)
- التعليم (برنامج غير رسمي للتعليم الابتدائي، وبرنامج إسناد التعليم)
- برامج أخرى (برنامج تنمية بور BAOR، وبرنامج إعانات الطوارئ وإعادة التأهيل، ومشروع أصحاب الحيازات الصغيرة لتربية الماشية)
- أنشطة أعمال تجارية عديدة منها مركز أرونغ للحرف الريفية ومطابع براك
- برامج قطاعية توفر مُدخلات/معدات أنشطة الأعمال التجارية والفنية لقطاعات تربية دودة القفز، وتربية الأسماك، والزراعة، وتربية الدواجن.

بحلول عام 1994، كانت براك قد وضعت نظام تحميل للتكاليف يميز التكاليف و17 قائمة مالية مختلفة بين البرامج الكثيرة والمتنوعة وبين المكتب الرئيسي والوحدات العاملة في الخط الأمامي. واعتبر كل بعد من الأبعاد المختلفة مركزاً للتكاليف.

1. عملية اتخاذ قرار التحميل وتحديد مراكز التكاليف المنفصلة

عندما بدأت براك تنمو وتنوع نشاطها وتبني نظام أفرع شامل، أدركت أن وضع نظام تحميل للتكاليف سوف يفيد من جهتين:

- مساعدة الإدارة على قياس أداء الوحدات العاملة والبرامج المختلفة قياساً واضحاً، وبالتالي تحسين قدرتهم على المساءلة.
- مساعدة براك على اجتذاب وتتبع مصادر تمويل لكل برنامج.

واختارت مؤسسة براك وضع نظام تحميل للتكاليف يكون جزءاً من نظامها الحاسبي الكلي. واتخذت قراراً بأن التكلفة الأولية المرتفعة لإنشاء نظام التحميل سوف تُسهّل عمله على الأمد الطويل. وكان مما عضد هذا

5. دمج الميزانية العمومية على مستوى الأفرع

برغم أن فروع براك تتبع دخل ومصروفات كل من مراكز تكاليفها. إلا أنها وضعت ميزانية خاصة ببرنامج الائتمان الريفي (خدمات مالية). وهكذا تعامل جميع البرامج على مستوى الفرع كمراكز تكاليف فيما عدا برنامج الائتمان الريفي الذي يعتبر كمركز ربح لأنه البرنامج الوحيد الذي يدر إيرادات. وعلى مستوى المؤسسة تُعدُّ مجموعة كاملة من قوائم الأرباح والخسائر لكل مركز تكاليف. ويصب نظام تحميل التكاليف للفرع في هذه القوائم.

وبما أن نظام التحميل مدمج في النظام المحاسبي للمؤسسة. فقد سهل ذلك نسبياً تحميل بنود الميزانية العمومية لبرنامج الائتمان الريفي على مستوى الأفرع. وُحْمَل جميع أصول الفرع تقريباً على مركز تكاليف برنامج الائتمان الريفي. وتؤول ملكية معظم الأصول الثابتة إلى برنامج الائتمان الريفي باستثناء تلك الأصول التي يقتصر استخدامها على برنامج التعليم الابتدائي غير الرسمي مثل الدرجات النارية لموظفي الميدان. أما باقي الأصول الثابتة بما فيها الأصول ذات الاستخدام المشترك فُتْرَحَل على الميزانية العمومية لبرنامج الائتمان الريفي.

وُحْمَل الأصول الحالية على مستوى الأفرع. باستثناء مخزون الكتب (مواد تعليمية) الخاص ببرنامج التعليم الابتدائي. على مركز تكاليف برنامج الائتمان الريفي. وليست لدى برنامج التعليم الابتدائي حسابات في البنك على مستوى الأفرع ولكن يتم طلب واستلام النقدية من خلال حساب برنامج الائتمان الريفي المُخصص لبرنامج التعليم الابتدائي في البنك. وُحْمَل باقي الأصول بما فيها حافظة القروض على برنامج الائتمان الريفي.

وُحْمَل باقي الأموال والالتزامات بنفس الطريقة. وبالنسبة للالتزامات فتُحْمَل جميعها على برنامج الائتمان الريفي بما فيها الالتزامات الحالية. ومدخرات الأعضاء (مجموعة الصندوق الإسمائي. والمدخرات الإيجابية. والمدخرات الاختيارية) والحساب الجاري مع المكتب الرئيسي (عادة يمُول صندوق القروض). أما حقوق الملكية فتُحْمَل رأس المال الممول للأصول الثابتة وأي فائض تراكمي للدخل على المصروفات؛ وبما أن برنامج الائتمان الريفي يمتلك جميع الأصول الثابتة تقريباً ويدير أكبر فائض لذلك غالباً ما حُمِل عليه بنود حقوق الملكية.

3. وضع قواعد اتخاذ القرارات لتحميل التكاليف على مستوى الأفرع

حُمِل التكاليف غير المباشرة على مستوى الفرع باستخدام عدة قواعد مختلفة لاتخاذ القرارات. من المفترض أن مركز تكاليف برنامج الائتمان الريفي يمتلك المبنى والأصول المتعلقة به من أثاث. وتركيبات. ومعدات. ويدفع كل مركز تكاليف نسبة من تكاليف الصيانة والإيجار(برنامج التعليم الابتدائي غير الرسمي) أو الإهلاك (برنامج الائتمان الريفي) لهذه الأصول بحسب نسبة إجمالي الأقدام المربعة التي يشغلها البرنامج المقصود.

أما باقي التكاليف غير المباشرة فتُحْمَل على أساس المعدل البسيط لعدد الموظفين أو نسبة تكلفة الموظفين. وتقدر نسبة تكلفة الموظفين على أساس استقصاء حُليلي لساعات العمل السنوية يجرى مع موظفي الأفرع ويراجع سنوياً بحسب الضرورة..

التكلفة	قاعدة اتخاذ القرارات
الأدوات المكتبية	حُمِل على أساس عدد الموظفين المباشرين في برنامج مركز التكاليف (نسبة الموظفين البسيطة)
المصروفات عامة الترفيه	
الموظفون العاملون بأكثر من قطاع	حُمِل على أساس نسبة تقديرية لتكاليف الموظفين
موظفو الخدمات المحاسب أمين الصندوق	

كما تتحمل الأفرع نصيبها من مصروفات المكتب الرئيسي ومكتب المنطقة. فعلى سبيل المثال. حُمِل تكاليف مدير مكتب المنطقة بالتساوي بين مكاتب المنطقة المعنية المغطاة في برنامجي التعليم الابتدائي غير الرسمي والائتمان الريفي بشكل ربع سنوي. أما حُمِل تكاليف المكتب الرئيسي فيتم على مستوى المؤسسة فقط. ويتحمل برنامج الائتمان الريفي على مستوى الأفرع تكاليف تحويلات إعادة الإقراض بنسبة 9 في المائة سنوياً. هذه التمويلات يقرضها المكتب الرئيسي للأفرع.

4. قائمة الأرباح والخسائر على مستوى الفرع

تُنشئ براك قوائم الأرباح والخسائر على مستوى الأفرع لجميع البرامج بصورة شهرية. وعلى صعيد الدخل فإن برنامج التعليم الابتدائي غير الرسمي لا يُدر أي دخل على مستوى الأفرع. أما برنامج الائتمان الريفي فيجني عائداً من فوائد القروض القائمة بجانب دخل الإيجار(من البرامج الأخرى مقابل تأجيرهم عقارات). ويعطي الجدول رقم 10 نموذجاً لدليل حسابات قائمة الأرباح والخسائر على مستوى الأفرع.

الجدول رقم 10: نموذج لقائمة الأرباح والخسائر لأحد فروع مؤسسة براك

مركز التكاليف			
برنامج الائتمان الريفي	برنامج التعليم الابتدائي غيرا لرسمي		
		✓	الدخل
		✓	الدخل المتحقق من الفوائد على القروض
		✓	الدخل المتحقق من الإيجار
			إجمالي الدخل
		✓	المصروفات
		✓	مصروفات الرسوم و الفوائد
		✓	مصروفات تغطية خسائر القروض
		✓	الرواتب والمزايا
		✓	السفر والنقل
		✓	تدريب الموظفين
		✓	الصيانة
		✓	مصروفات عامة
		✓	المرافق (العامة)
		✓	أدوات مكتبية ومستلزمات
		✓	الإهلاك
		✓	إيجار المكاتب
		✓	الإدارة والخدمات اللوجستية لمكتب المنطقة ¹³
		✓	إجمالي المصروفات
		✓	فائض الدخل عن المصروفات
		✓	فوائد أقل على قروض براك
		✓	صافي فائض الدخل مقابل المصروفات

الريفي ينبغي أن تتساوى إجمالي أصوله تقريباً مع قروضه القائمة. المدخرات كنسبة من إجمالي القروض القائمة: تُقارن مستوى مدخرات الأعضاء (المدخرات الجماعية والفردية) بالقروض القائمة. ولكي يعمل برنامج الائتمان الريفي عمل البنك، فلا بد له من رفع مدخرات أعضائه لتغطي قروضه.

قروض الإسكان كنسبة من إجمالي القروض القائمة: تقارن حجم قروض الإسكان بإجمالي حافطة قروض الفرع. ولهذا تأثير عكسي على الأرباح حيث إن قروض الإسكان تحمل سعر فائدة أقل بنسبة 10 في المائة.

والياً تُعد هذه النسب بشكل ربع سنوي في المكتب الرئيسي ثم ترسل بعد ذلك إلى الفروع. وحيث إن هذه التقارير تَعْمَل لجميع الأفرع فيمكن أن تستخدمها الأفرع لتقارن نفسها بمخيلاتها. وتخطط براك لجعل الأفرع تقوم بإعداد خليلاتها ذاتياً شهرياً لتستفيد منها في أغراضها. وسيستمر المكتب الرئيسي في تقديم المقارنات ربع السنوية.¹⁴

6. استخدام القوائم المالية للتحليل على مستوى الفرع

جُري براك على مستوى الأفرع تقيماً خليلياً صارماً على ائتمان/مدخرات البرامج (الائتمان الريفي والتعليم الابتدائي غير الرسمي). ويستخدم كل فرع قوائمه المالية لقياس إنتاجية الموظفين. وكفاءة التشغيل لتكاليف التشغيل غير المتعلقة بالموظفين. والربحية. ووضع الموارد التمويلية.

تعطي القائمة التالية النسب والهدف الذي ذكرته براك لتتبع كل منها:

- **مصروفات الرواتب كنسبة من إجمالي القروض القائمة:** تكشف عن إنتاجية الموظفين حيث إنها تقارن مصروفات رواتب الموظفين بحجم القروض التي أنتجها هؤلاء الموظفون.
- **مصروفات التشغيل الأخرى كنسبة من إجمالي القروض القائمة:** تبين أن مصروفات تشغيل ذلك الفرع تؤثر مباشرة على ربحية الفرع.
- **أرباح التشغيل كنسبة من إجمالي الأصول (أو متوسط القروض القائمة):** أي من هذه النسب يمكن أن يقيس ربحية أي فرع بحسب أصوله (أو قروضه القائمة). بالنسبة لفروع برنامج الائتمان

بالنسبة لبرنامج الائتمان الريفي. فإن تلك المصروفات المباشرة والمُحمَّلة من المكتب الرئيسي تسوى من رسوم صناديق القروض التي تبلغ 9 في المائة.

8. قائمة الأرباح والخسائر العامة

تُنشِرُ براك قوائم أرباح وخسائر لكل برنامج كل ستة أشهر. وتستكمل قوائم الأرباح والخسائر الكلية لبرنامج الائتمان الريفي شهرياً.

وبالنسبة لقائمة دخل برنامج التعليم الابتدائي غير الرسمي فتُعد فقط على مستوى المؤسسة وتُظهِر الدخل الوارد من التبرعات والفوائد المصرفية. وتدخل الفوائد المصرفية على حسابات الفائض التي تُحفظ في المكتب الرئيسي. وتُسحَب المصروفات من حسابات البرنامج مباشرة كما ذكر من قبل.

وتعكس قائمة دخل برنامج الائتمان الريفي تلك (المصروفات) التي تخص الفروع. ولكن تشمل الفوائد الإضافية المكتسبة من الاستثمارات التي تُحفظ في المكتب الرئيسي. أية مصروفات للمكتب الرئيسي تضاف مباشرة على الحساب المعنيّ. على سبيل المثال. أية رواتب أو مزايا تخص المكتب الرئيسي وتُتعلق ببرنامج الائتمان الريفي تُضم مباشرة على نفس البند على قائمة المصروفات. وتُحذف مصروفات الفوائد على فرض المكتب الرئيسي عند هذا المستوى. وذلك بعد التسوية.

9. دمج الميزانية العمومية على مستوى المؤسسة

يعتبر عمل ميزانية عمومية لكل برنامج على مستوى المكتب الرئيسي عملية بسيطة نسبياً.

برنامج التعليم الابتدائي غير الرسمي

تُحل كثير من البرامج الاجتماعية بشكل منفصل ويتم تتبع هذه التمويلات منذ استلام التبرعات. ولكل برنامج ميزانيته بأصوله المباشرة المخصصة له. وتشمل الأصول الحالية مخزون الكتب (موجودة بالأفرع المشتركة والأفرع القائمة بذاتها). ومن الأصول الحالية الأخرى الودائع المتقدمة والتسديدات المسبقة. والحسابات المدينة. والحسابات الجارية مع مكاتب المنطقة. والسيولة النقدية والأرصدة البنكية التي تخص الأفرع القائمة بذاتها. أو تلك الأفرع التي تعمل فقط تحت برنامج التعليم الابتدائي غير الرسمي. ويتم مراقبة الأموال من خلال حساب المكتب الرئيسي حيث تُحفظ أرصدة الفائض النقدي بالمكتب الرئيسي.

7. تحميل التكاليف على مستوى المؤسسة

يعتبر تحميل التكاليف على مستوى الأفرع البند الأساسي في تحميل تكاليف المؤسسة. والخطوة الأولى لتحميل التكاليف لكل برنامج هي تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

مكتب المنطقة/المكتب الإقليمي. يُخصَّص كل مكتب إقليمي لبرنامج محدد (مركز تكاليف) ويتكون من مدير إقليمي واثنين من الموظفين. وفي المعتاد يغطي كل مكتب إقليمي 20 فرعاً. بمعنى أن كل مدير إقليمي في برنامج التعليم الابتدائي غير الرسمي يشرف على 20 مكاناً يتبعون نفس البرنامج ويُدارون من خلال 20 فرعاً. وهكذا يصبح من السهل تحميل التكاليف المتصلة بالمكاتب الإقليمية على البرامج. وتُعد براك قوائم مالية كاملة للمكاتب الإقليمية بشكل ربع سنوي أما قائمة الأرباح والخسائر فيشكل شهري ما يسمح بالتحميل على الفروع المختلفة.

المكتب الرئيسي يتحمل كل مركز تكاليف التكاليف المباشرة المتصلة بما يأتي:

- وقد خصص المكتب الرئيسي موظفين لتشغيل كل برنامج. بالإضافة إلى أن كل برنامج لديه محاسبيه وإداريه ومراجعيه. ويُنسب كل موظف إلى مركز تكاليف معين برمز خاص في النظام المحاسبي.
- تشغيل العربات وإهلاكها
- المعدات
- الأثاث والتراكيبات
- موجودات الخزان

ومن السهل تتبع وتحميل تلك التكاليف السالف ذكرها.

وفيما يلي التكاليف غير المباشرة (وتسمى التكاليف المشتركة) وقواعد اتخاذ القرارات لتحميلها:

التكلفة	قاعدة اتخاذ القرارات
صيانة المكاتب	يتم التحميل بحسب إجمالي الأقدام المربعة التي يشغلها البرنامج التابع لمركز التحميل.
الإيجار	المركبات المشتركة تُحمَّل مصروفات التشغيل والإهلاك من خلال سجلات استخدام العربات
الإدارة المشتركة	تُحمَّل بحسب النسب من إجمالي مصروفات البرنامج على أساس حميلات الأفرع والمكاتب الإقليمية. باستثناء مدفوعات القروض (كما هو الحال في نسبة المصروفات الإدارية المباشرة)

11. الخاتمة

تعتبر حالة مؤسسة براك نموذجاً طيباً للموضوعات والفوائد المطروحة في هذه الدراسة عن إجراء تحميل التكاليف في مؤسسات التمويل الأصغر المتعددة الخدمات. حيث يُعتبر نظام تحميل التكاليف في مؤسسة براك من أعقد تلك النظم في مجال مؤسسات التمويل الأصغر كما أنه يقدم عدداً من الأفكار الجيدة.

ويتناسب مستوى تعقيد قواعد اتخاذ القرارات المطبقة في براك مع الأنظمة الموجودة على مختلف مستويات العمليات. على سبيل المثال. تستخدم براك على مستوى الأفرع قواعد سهلة وبديهية تشمل المعدل البسيط لعدد الموظفين، ونسبة تكاليف الموظفين، وتكاليف موحدة لرسوم تحويل الأموال لصناديق المكتب الرئيسي، واستخدام مباشر للعبوات والمباني. أما على مستوى المؤسسة فتطبق قواعد أكثر تعقيداً تتصل بتسوية تكاليف تحويل الأموال. كما تُطبق نسبة المصروفات الإدارية المباشرة بصورة ما. وجميع قواعد اتخاذ القرارات مصممة بعناية وتُراجع بصفة دورية.

وهناك ميزة أخرى لنظام تحميل التكاليف لمؤسسة براك وهي التفريق بين مراكز التكاليف ومراكز الأرباح على مستوى الأفرع. على سبيل المثال. تعد قوائم مالية كاملة (قوائم الأرباح والخسائر والميزانية العمومية) من وقت لآخر لبرنامج الائتمان الريفي لتسهيل التحليل المالي ومراقبة الأداء على مستوى الفرع لهذا البرنامج. فمن الواضح أن برنامج الائتمان الريفي يعامل على أنه مركز ربح. بينما تقوم برامج أخرى بإعداد قوائم الأرباح والخسائر على مستوى الفرع. وقوائم مالية كاملة فقط على المستوى الإقليمي أو مستوى المؤسسة. وفي مثل هذه الحالات يُجرى التحليل على فترات أبعد. فهذه البرامج ينظر إليها كمراكز تكاليف وليس من الضروري أن تُقِيم فيما يتعلق بربحيتها. ويُظهر هذا التمييز كيف يعكس نظام تحميل التكاليف في براك متطلبات معلومات الإدارة وأولويات التحليل.

ويُعتبر نظام براك المعقد في غاية الأهمية لتمكين الإدارة من مراقبة وتحليل برامجها المالية وغير المالية على عدة مستويات مختلفة من التشغيل: كالأفرع، والإقليم/المنطقة، والمقر الرئيسي. ثم المؤسسة ككل. ولقد كان قرار براك بوضع نظام تحميل متكامل يُمكن الإدارة من متابعة 17 مركز تكاليف مختلفة قائماً على رغبتها في تحسين القدرة على المساءلة للوحدات العاملة والبرامج المختلفة.

تُمَوِّل هذه الأصول من خلال الالتزامات الحالية التي تشمل صندوق تبديل الدراجات النارية، والالتزامات الصغيرة المؤجلة مثل الحسابات الدائنة أو المصروفات المؤجلة. ويأتي التمويل الأساسي من خلال صندوق البرنامج الذي يتكون من رصيد التبرعات، والتبرعات المقدمة. مع أي فائض أو عجز من السنة. ويُحمَّل هذا النوع من التمويل على أساس إيصالات استلام التبرعات المخصصة لهذا البرنامج بعينه.

برنامج الائتمان الريفي

على هذا المستوى. تُؤوِّل ملكية جميع الأصول الثابتة ذات الاستخدام المشترك إلى براك المؤسسة، وليس لبرنامج واحد بعينه. ويظهر باقي الجانب الخاص بالأصول من الميزانية العمومية كمئيله لأي فرع بإضافة مراقبة الأموال (السيولة النقدية وأرصدة البنك للمكتب الرئيسي) وحسابات الاستثمارات قصيرة الأجل المقيدة بالمكتب الرئيسي. وتُمَوِّل هذه الأصول من الالتزامات قصيرة الأجل مثل ودائع العملاء والمصروفات المستحقة الدفع والالتزامات ذات الأجل الأطول وصندوق تبديل الدراجات النارية. وأخيراً، حقوق الملكية. أو صندوق البرنامج. ويشمل رصيد مفتوح (رأس المال الممنوح بجانب أية أرباح محتجزة) وأي فائض أو عجز لعمليات السنة. بجانب بعض التعديلات الصغيرة والتحويلات الداخلية في البرنامج.

10. استخدام القوائم المالية للتحليل على مستوى المؤسسة

تُنشر قوائم المؤسسة المالية الموضوعية لكل برنامج يعمل تحت مظلة براك في "تقرير المراجعين السنوي والقوائم المالية". كما تُجرى تحقيقات خارجية على القوائم المالية لبرنامج التنمية الريفية والائتمان الريفي بواسطة استشاريين خارجيين كل عام. وتُقِيم البرامج الأخرى بصورة دورية بناءً على طلب أو بموافقة الجهة المانحة.

ويُجرى تحليل داخلي لجميع البرامج كل ستة أشهر. وبالنسبة للخدمات غير المالية. تقوم الإدارة بفحص التباينات في الميزانية وفي بعض الأحيان تُنشئ وحدة تكاليف لبعض الخدمات بعينها. على سبيل المثال. تكلفة تعليم الطفل الواحد أو تطعيمه. كذلك يجرى تحليل للخدمات المالية لبرنامج الائتمان الريفي الموحدة كل ستة أشهر. يشمل هذا التحليل نسباً عن قائمة الأرباح والخسائر، والميزانية العمومية، والتحليل العام للحفاظ. وحتى الآن. لم تُعلَّق هذه التحليلات على تقييمات أداء الموظفين برغم أن الأمر ينظر فيه حالياً.

كدخل لمراكز التكاليف المختلفة كجزء من تدريب تحميل للتكاليف. أما مؤسسة التمويل الأصغر التي تجد صعوبة في تحميل تبرعات الفترات السابقة على خدماتها المالية وغير المالية فإن لديها اختيارات ثلاثة: الأول أن تفترض أن توزيع تبرعات العام الحالي هو أفضل تقدير لتبرعات العام السابق. والمعادلة كما يلي:

$$\begin{aligned} \text{تبرعات الفترات السابقة} &= \text{خدمات مالية} - (\text{تبرعات الفترة الحالية} - \text{خدمات مالية}) \\ &= \text{تبرعات الفترة الحالية} - \text{إجمالي} \\ &= \text{تبرعات الفترات السابقة} - \text{إجمالي} \end{aligned}$$

وكبديل آخر يمكن تحميل تبرعات الفترات السابقة طبقاً لنسبة كل مركز من مراكز التكاليف في إجمالي تكاليف التشغيل المباشرة وغير المباشرة.

$$\begin{aligned} \text{تبرعات الفترات السابقة} &= \text{خدمات مالية} - (\text{نفقات التشغيل} - \text{خدمات مالية}) \\ &= \text{نفقات التشغيل} - \text{إجمالي} \\ &= \text{تبرعات الفترات السابقة} - \text{إجمالي} \end{aligned}$$

وهذان احتمالان فقط من احتمالات عديدة يمكن أن نحل بها المشكلة الصعبة في تحميل تبرعات الفترات السابقة.

الأرباح / الخسائر المحتجزة: في حالة حقوق الملكية الممنوحة، تقسم الأرباح أو الخسائر المحتجزة على أرباح الفترات السابقة المحتجزة وأرباح الفترة الحالية المحتجزة (ويطلق عليها صافي أرباح التشغيل في قائمة الأرباح والخسائر الموضحة في الجدول رقم 6) وعلى غير الحال في أمر التبرعات، فلن يعرف مدبرو مؤسسة التمويل الأصغر تصنيف أرباح الفترات السابقة المحتجزة بين الخدمات ما لم يكونوا قد أجروا تمارين على تحميل التكاليف لهذه الفترات السابقة. ويُطبَّق نفس الاختيارين المطروحين لتحميل حقوق الملكية الممنوحة على هذه الحالة:

$$\begin{aligned} \text{أرباح الفترات السابقة المحتجزة} &= \text{خدمات مالية} - (\text{أرباح الفترة الحالية} - \text{خدمات مالية}) \\ &= \text{أرباح الفترة الحالية} - \text{إجمالي} \\ &= \text{أرباح الفترات السابقة المحتجزة} - \text{إجمالي} \\ \text{أرباح الفترات السابقة المحتجزة} &= \text{خدمات مالية} - (\text{مصرفات التشغيل} - \text{خدمات مالية}) \\ &= \text{مصرفات التشغيل} - \text{إجمالي} \\ &= \text{أرباح الفترات السابقة المحتجزة} - \text{إجمالي} \end{aligned}$$

الملحق: بدائل تحميل بنود الميزانية العمومية

كما ذكر في الجزء الثالث، غالباً ما تكون بنود الميزانية العمومية صريحة وسهلة التحميل. وبالتالي يكفي تطبيق قاعدة اتخاذ قرارات بسيطة. ولكن في حالة عدم توفر سجلات دقيقة أو حينما تتسابق برامج كثيرة على استخدام نفس الأصول والالتزامات و/أو حقوق ملكية رأس المال، فإن ذلك يتطلب أساليب أكثر تعقيداً. ولهذا يحتوى هذا الملحق على بعض الأفكار القليلة لتحميل تلك البنود وليس بالضرورة أن يغطي جميع البدائل المحتملة.

الاستثمارات. يعتمد تحميل الاستثمارات على مراكز تكاليف مختلفة اعتماداً مباشراً على استخدام الدخل المتحقق هذه الاستثمارات. ويمكن أن يكون هذا التحميل قد حُدِّد لصالح قوائم الأرباح والخسائر، فإذا استخدمت مؤسسة التمويل الأصغر الدخل المتحقق من استثماراتها فقط لتمويل تكاليف تقديم خدماتها المالية فحينئذ لا بد من تحميل رصيد الاستثمارات على الخدمات المالية. أما إذا استثمرت بعض أموالها بهدف أن تُدر دخلاً يفي بتكاليف خدماتها غير المالية، فينبغي أن حَقِّل أرصدة الاستثمارات بنسبة استخدام هذا الدخل. وتكون معادلة تحميل الخدمات المالية كما يلي:

$$\begin{aligned} \text{الاستثمارات} &= \text{الدخل المتحقق من الاستثمارات} - \text{الدخل المتحقق من الاستثمارات} \\ &= \text{خدمات مالية} - \text{إجمالي} \end{aligned}$$

صافي الأصول الثابتة. يساوي صافي الأصول الثابتة لمؤسسة التمويل الأصغر إجمالي قيمة الأصول الثابتة مطروحاً منه مُجمَل الإهلاك. ولعل مؤسسة التمويل الأصغر قد وضعت قاعدة اتخاذ قرارات بتحميل إهلاك العام الحالي على أساس نسبة استخدام الأصول الثابتة في تقديم كل خدمة. وبما أنه يفترض أن القيمة الإجمالية للأصول الثابتة ومجمَل إهلاك هذه الأصول يتبعان نفس النهج، فيمكن تحميل صافي الأصول الثابتة على الخدمات المالية طبقاً للمعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{صافي الأصول الثابتة} &= \text{خدمات مالية} - (\text{الإهلاك الحالي} - \text{الإهلاك الحالي} - \text{إجمالي}) \\ &= \text{صافي الأصول الثابتة} - \text{إجمالي} \end{aligned}$$

حقوق الملكية الممنوحة. يمكن تقسيم المنح من الجهات الدولية و/أو المحلية إلى تبرعات سابقة، وتبرعات متراكمة، وتبرعات الفترة الحالية. وفي أغلب الأحوال تتطلب الجهات المانحة أن تصرف أموالها على برامج أو خدمات معينة وبهذا يكون تحميل هذه الأموال على مراكز التكاليف يكون مباشراً. ولعل مؤسسة التمويل الأصغر تكون قد حَمَلت بالفعل تبرعات الفترة الحالية

الدراسة العرضية رقم 2

1 ملاحظة: هذه الدراسة موجهة لمديري مؤسسات التمويل الأصغر التي تقدم خدمات متعددة لعملائها. والهدف هو توضيح أساليب ختميل التكاليف والأصول بين البرامج المختلفة من أجل تقييم الاستدامة المالية لخدمات التمويل الأصغر.

2 ويشير مصطلح مركز تكاليف إلى نشاط أو نوع من الأنشطة جُمع تكاليفه وإيراداته بهدف خليلها وعمل تقرير عنها. ويضم مركز الربح أنشطة أو برامج تُدر دخلاً (أو لديه القدرة على اكتساب دخل) كافياً لتغطية التكاليف. وفي حين تستخدم هذه الدراسة مصطلح مراكز التكاليف إلا أن نفس التحليل والإجراءات ينطبقان على مراكز الربح.

3 يقل التوافق في الآراء بدرجة كبيرة أو الشواهد على الحاجة إلى سلامة الخدمات غير المالية. على الرغم من أن مبدأ استرداد التكاليف ولو على الأقل جزئياً يُطرح إن لم يكن يعتمد بشكل متزايد.

4 تشير المصروفات الإدارية المذكورة في الجدول رقم 1 والتحليلات التالية له عن مؤسسة ميكروم إلى جميع المصروفات عدا مصروفات الرسوم والفوائد ومخصصات تغطية خسائر القروض. وتشير مصروفات التشغيل إلى جميع المصروفات التي تحملها مؤسسة التمويل الأصغر.

5 أخذت هذه الأمثلة بتصرف من الملحق رقم 3 "مبادئ وممارسات الإدارة المالية". "الصرافة العالمية للمرأة" (1994) Appendix 3 of Women's World Banking (1994) Principles and Practices of Financial Manage- (ment).

6 انظر الجزء السادس لمناقشة نظام ختميل التكاليف لمؤسسة براك.

7 تُعرّف كفاية التشغيل على أنها الدخل من العمليات / مصروفات التشغيل.

8 يقدم الجزء 4 "ختميل التكاليف والتحليل المالي" تفاصيل عن خليل النسب المالية.

9 من أجل مزيد من التناول لتعدلات التضخم والدعم. انظر الفصل رقم 2 من كتاب روبرت بك كرستين (1997) بعنوان الخدمات المصرفية للفقراء. إدارة من أجل النجاح المالي. أكسيون انترناشونال.

10 تتضمن التزامات التمويل قروضاً من البنوك. والحكومات. والجهات المانحة بالإضافة إلى المدخرات الاختيارية والمدخرات الإجبارية إذا ما دفع لها سعر فائدة).

11 انظر مذكرة المناقشة المركزة رقم 9 للمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء الصادرة بعنوان تشريح صفقة تمويل أصغر. "النهج الجديد للاستثمار في مؤسسات التمويل الأصغر" للمزيد من التفاصيل عن المدخل المؤسسي الجديد إلى أموال جهات المانحة من أجل التمويل الأصغر.

12 انظر كريستين (1997) للبحث عن أفكار عن كيفية وضع دليل حسابات مناسب لحسابات تمويل مؤسسات التمويل الأصغر.

13 يطبق ربع سنوياً فقط.

14 تستخدم براك أرصدة نهاية الفترة (أي الفروض القائمة) بدلاً من متوسط الأرصدة حيث إن الفترة التحليلية إلى حد ما قصيرة فهي ثلاثة أشهر فقط (وقريباً ستكون شهرياً). والفرق بين المتوسطات والأرصدة النهائية ليس كبيراً جداً. كما أن الأرصدة النهائية أسهل في الحساب فيما يتعلق بموظفي الفروع.

كتب هذه الدراسة العرضية:

بريجيت هلمز. متخصصة تمويل

أصغر بالأمانة العامة للمجموعة

الاستشارية لمساعدة الفقراء.

ويتقدم المؤلف بالشكر للسيد س.

ن. كيري. كبير المحاسبين الإداريين

بمؤسسة براك. والسيدة لورنا

جريس من أجل تعاونهم في إتمام

الجزء الخاص بمؤسسة براك. كما

يقدم جزيل امتنانه للتعليقات

المفيدة من السادة ريتشارد

روزينبرج. وبوب كريستين. وتوني

شيلدون. وموهيني مالهوترا. وجويتا

موخيرجي. وجريج تشين. ونرحب

بتعليقات السادة القراء حيث تعتبر

هذه الدراسة الأولى في العديد من

المراجعات.

برجاء توجيه رسائلكم إلى المؤلف

على الأمانة العامة للمجموعة

الاستشارية لمساعدة الفقراء.

قام بالتصميم: Valerie Chisholm;

EarthWise Printing

Gaithersburg, MD

(301) 690-340.