الميني MBA في المالية والمنح: إدارة أموال المانحين والصحة المالية

مادة الدرس · الأسبوع 10 : التكاليف الكاملة: معرفة التكلفة الحقيقية لكل مشروع واستردادها

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لإدارة مالية المنظمة الإنسانية وأموال المانحين: محاسبة المنظمات غير الحكومية والأموال المقيّدة، والميزانيات والتكاليف المشتركة، والنقدية والصرف، ومتابعة الميزانية والتوقعات، وقواعد الأهلية، ودورة المنحة، وتمويل الشركاء، والتدقيق والاحتيال، والصحة المالية، والتكاليف الكاملة، والاحتياطيات والتنويع، والحوكمة والتعافي. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-finance-/subventions/semaine-10

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

الأسبوع 10 : التكاليف الكاملة: معرفة التكلفة الحقيقية لكل مشروع واستردادها

الأهداف

- حساب التكلفة الكاملة لمشروع بتوزيع التكاليف المشتركة وفق مفاتيح قابلة للتبرير.
- مقارنة طرق الاسترداد: معدل التكاليف غير المباشرة، والتكاليف المشتركة المدرجة بوصفها تكاليف مباشرة، والمعدل المتفاوض عليه.
- بناء الحجج للتفاوض على معدل واقعي مع المانح، ولصالح شريك وطني.

التكاليف المباشرة والمشتركة وغير المباشرة

تصنّف كل منظمة تكاليفها في ثلاث مجموعات:

- **التكاليف المباشرة**: مرتبطة بوضوح بمشروع (موظفو المشروع، والمدخلات، والتوزيعات، والمركبات المخصصة).
- **التكاليف المشتركة** (أو التكاليف الميدانية المشتركة): المكتب القُطري، والأمن، واللوجستيات المشتركة، والمالية، والموارد البشرية، والمعلوماتية في البلد. وهي تخدم عدة مشاريع ويمكن توزيعها وفق مفتاح قابل للقياس.
- **التكاليف غير المباشرة** (أو تكاليف المقر): الإدارة العامة، والتدقيق، والامتثال، والأنظمة العالمية، والبحث عن التمويل. وتُسترد بنسبة مئوية.

مبدأ **التكلفة الكاملة** (full cost): يجب أن يتحمل كل مشروع حصته العادلة من جميع التكاليف اللازمة لتنفيذه. فإذا لم تسترد المشاريع سوى تكاليفها المباشرة، فإن طرفًا آخر يدفع الباقي: الأموال غير المقيّدة، أو الاحتياطيات، أو الأسوأ من ذلك، مانحون آخرون (وهذا محظور).

توزيع التكاليف المشتركة: المفاتيح

يجب أن يكون مفتاح التوزيع **قابلًا للقياس، ومعقولًا، وموثقًا، ومطبقًا بثبات**. المفاتيح الأكثر استخدامًا:

- **التكاليف المباشرة** للمشروع (أو التكاليف المباشرة باستثناء المدخلات الكبيرة): بسيط، لكنه يضر بالمشاريع ذات حجم الشراء الكبير.
- **عدد الموظفين** أو ما يعادل الدوام الكامل: يناسب الإيجارات والمعلوماتية والموارد البشرية.
- **المساحة** المشغولة: المكاتب والمستودعات.
- **عدد المعاملات** أو المشتريات: المالية واللوجستيات.
- **الكيلومترات** أو أيام استخدام المركبات: الأسطول المشترك.

مثال. مكتب قُطري، تكاليفه المشتركة السنوية 600,000 دولار، وثلاثة مشاريع:

المشروع	التكاليف المباشرة	الحصة	التكاليف المشتركة المخصصة
A (الصحة)	1,500,000	% 37.5	225,000
B (النقد)	2,000,000	% 50	300,000
C (الحماية)	500,000	% 12.5	75,000
المجموع	4,000,000	% 100	600,000

المشروع B، الذي يتكون 1,600,000 دولار منه من تحويلات نقدية قليلة المتطلبات الإدارية، يتلقى الحصة الأكبر. وبمفتاح «التكاليف المباشرة باستثناء التحويلات» (1,500,000 A، و400,000 B، و500,000 C، والمجموع 2,400,000)، يصبح التوزيع: 375,000 A، و100,000 B، و125,000 C. فاختيار المفتاح يغيّر بشدة التكلفة الكاملة لكل مشروع: ويجب تبريره وقبوله من المانحين.

معدلات التكاليف غير المباشرة

تُسترد التكاليف غير المباشرة بـ**معدل** يُطبَّق على أساس معين. والأساس لا يقل أهمية عن المعدل:

- معدل 7 % على التكاليف المباشرة: لدى معظم المانحين الإنسانيين الأوروبيين ووكالات الأمم المتحدة مع شركائها.
- معدل متفاوض عليه (NICRA في الولايات المتحدة) يُطبَّق على أساس «التكاليف المباشرة الإجمالية المعدّلة» الذي يستبعد المعدات الكبيرة، والمنح الفرعية فوق حد معين، والإيجارات.
- معدل «de minimis» قدره 15 % على التكاليف المباشرة الإجمالية المعدّلة للمنظمات التي ليس لديها معدل متفاوض عليه (القواعد الأمريكية منذ 2024).

الحساب. التكاليف المباشرة 1,000,000 دولار، منها 200,000 دولار معدات و150,000 دولار منح فرعية فوق الحد. الأساس المعدّل = 1,000,000 − 200,000 − 150,000 = 650,000 دولار. بمعدل 15 %: 97,500 دولار. وبمعدل 7 % على التكاليف المباشرة الإجمالية: 70,000 دولار.

المعدل «المتضمَّن» أو «المضاف». إذا كانت الميزانية الإجمالية مسقوفة عند 1,070,000 دولار مع 7 % تكاليف غير مباشرة مضافة، فإن التكاليف المباشرة هي 1,070,000 / 1.07 = 1,000,000 دولار والتكاليف غير المباشرة 70,000. أما إذا كان المعدل معبَّرًا عنه على المجموع (7 % من المجموع)، فإن التكاليف غير المباشرة = 74,900 والتكاليف المباشرة = 995,100 دولار.

حساب معدلك الحقيقي

قبل التفاوض، يجب أن تعرف المنظمة **معدلها الحقيقي**: التكاليف غير المباشرة الفعلية للسنة / الأساس المعتمد للسنة نفسها.

مثال. المقر: 1,800,000 دولار من التكاليف. يُظهر التحليل أن 300,000 دولار منها هي في الواقع تكاليف مباشرة لمشاريع (مستشارون فنيون قابلون للفوترة) و150,000 دولار تكاليف غير مؤهلة (جمع التبرعات من الجمهور العام، ونفقات التمثيل). التكاليف غير المباشرة المؤهلة = 1,350,000 دولار. الأساس (التكاليف المباشرة الإجمالية المعدّلة لجميع المشاريع) = 13,500,000 دولار. المعدل الحقيقي = 10 %.

إذا كان المانحون لا يدفعون سوى 7 %، فإن النقص يبلغ 3 نقاط، أي 405,000 دولار سنويًا. ثلاثة خيارات: إعادة تصنيف ما يمكن تصنيفه بصورة مبرَّرة بوصفه تكاليف مباشرة (المستشارون الفنيون المحمَّلون حسب الوقت المستغرق، والتكاليف الميدانية المشتركة المدرجة في بنود مباشرة)، والتفاوض على معدل أعلى حيثما أمكن، وتمويل الباقي من أموال غير مقيّدة يُقرَّر تخصيصها مسبقًا.

لا تحميل مرتين أبدًا: لا يجوز أن تُحمَّل التكلفة نفسها مباشرةً وأن تُدرج في الوقت ذاته ضمن وعاء التكاليف غير المباشرة. هذا أول ما يتحقق منه المدقق.

التفاوض مع المانح

يقوم التفاوض الناجح على الأرقام، لا على المبادئ:

- **عرض المنهجية**: مفاتيح التوزيع، وحساب المعدل الحقيقي، والبيانات المالية المدققة.
- **ربط التكاليف بالنتائج**: لا وصول دون مسؤول أمن؛ ولا مساءلة دون نظام لمتابعة المستفيدين؛ ودون تدقيق داخلي، يزداد خطر الاحتيال على أموال المانح.
- **الاستفادة مما يسمح به المانح**: كثيرون يقبلون التكاليف الميدانية المشتركة في بنود مباشرة، بالتناسب، في حين يضعون سقفًا للتكاليف غير المباشرة.
- **استباق التفاوض** منذ المذكرة المفاهيمية، لا عند التوقيع.

أصبح المانحون أكثر حساسية لـ**التكلفة الكاملة** ولاستدامة المنظمات، ولا سيما بالنسبة إلى الشركاء الوطنيين: إذ يتناول عدد من التزامات «الصفقة الكبرى» التقاسم المنصف للتكاليف غير المباشرة معهم.

الشركاء الوطنيون والتكاليف غير المباشرة

كثيرًا ما تتلقى المنظمات غير الحكومية الوطنية والمحلية أموالها عبر منظمة غير حكومية دولية أو وكالة. وتاريخيًا، كان الوسيط يحتفظ بكامل التكاليف غير المباشرة، ولا يسترد الشريك الوطني سوى تكاليفه المباشرة، ما كان يمنعه من تكوين احتياطيات وتعزيز أنظمته.

تنص الممارسات الجيدة الحالية (سياسات عدة وكالات تابعة للأمم المتحدة وكبار المانحين) على **تقاسم** التكاليف غير المباشرة: مثلًا، من أصل 7 % مستلمة، يعيد الوسيط نصفها، أي 3.5 نقاط، إلى الشريك، أو يطبّق معدلًا خاصًا بالشريك إضافةً إلى معدله.

مثال. منحة قيمتها 2,140,000 دولار منها 140,000 دولار تكاليف غير مباشرة بمعدل 7 % على 2,000,000 من التكاليف المباشرة. وينفذ شريك وطني 1,200,000 دولار من التكاليف المباشرة. التقاسم بنسبة 50 % على الحصة المنفذة: 7 % × 1,200,000 × 50 % = 42,000 دولار تُحوَّل إلى الشريك. ويحتفظ الوسيط بـ140,000 − 42,000 = 98,000 دولار.

تمرين: التكلفة الحقيقية لمشروع

الوضع. مكتب قُطري: تكاليف مشتركة قدرها 480,000 دولار سنويًا، توزَّع بالتناسب مع عدد الموظفين. عدد الموظفين: مشروع التغذية 30، ومشروع المياه 18، ومشروع التعليم 12. لمشروع التغذية 900,000 دولار من التكاليف المباشرة. يقبل المانح 7 % تكاليف غير مباشرة على التكاليف المباشرة ويسمح بإدراج التكاليف المشتركة في بنود مباشرة. والمعدل الحقيقي للمقر 9 % على التكاليف المباشرة.

المطلوب. 1) حصة التغذية من التكاليف المشتركة. 2) التكلفة الكاملة لمشروع التغذية (المباشرة + المشتركة + غير المباشرة بالمعدل الحقيقي). 3) المبلغ المطلوب من المانح والنقص.

التصحيح. 1) مجموع الموظفين 60؛ حصة التغذية 30 / 60 = 50 %؛ والتكاليف المشتركة المخصصة 240,000 دولار. 2) التكاليف المباشرة بما فيها التكاليف المشتركة المدرجة بوصفها مباشرة: 900,000 + 240,000 = 1,140,000 دولار؛ والتكاليف غير المباشرة بالمعدل الحقيقي 9 %: 102,600؛ والتكلفة الكاملة 1,242,600 دولار. 3) الطلب من المانح: 1,140,000 + 7 % × 1,140,000 = 1,140,000 + 79,800 = 1,219,800 دولار. النقص: 1,242,600 − 1,219,800 = 22,800 دولار (نقطتا المعدل غير المغطاتين)، يُموَّل من الأموال غير المقيّدة أو يُقلَّص. ودون إدراج التكاليف المشتركة بوصفها مباشرة، كان النقص سيبلغ 240,000 + 102,600 − 7 % × 900,000 = 279,600 دولار.

للتذكر

- التكلفة الكاملة للمشروع = التكاليف المباشرة + حصة عادلة من التكاليف المشتركة + حصة من التكاليف غير المباشرة.
- يجب أن يكون مفتاح التوزيع قابلًا للقياس وموثقًا وثابتًا؛ واختياره يغيّر تكلفة كل مشروع.
- أساس تطبيق المعدل لا يقل أهمية عن المعدل نفسه.
- اعرف معدلك الحقيقي قبل التفاوض؛ ولا تحمّل تكلفة مرتين أبدًا.
- أصبح التقاسم المنصف للتكاليف غير المباشرة مع الشركاء الوطنيين توقعًا لدى المانحين.

الاختبار

1. التكاليف المشتركة 300,000 دولار؛ ويمثل مشروع 40 % من الموظفين. حصته هي:

A. 30,000 دولار

B. 180,000 دولار

C. 120,000 دولار

D. 40,000 دولار

2. ميزانية إجمالية مسقوفة عند 535,000 دولار، وتكاليف غير مباشرة بنسبة 7 % مضافة إلى التكاليف المباشرة. التكاليف المباشرة هي:
   A. 497,550 دولار
   B. 500,000 دولار
   C. 535,000 دولار
   D. 465,000 دولار

3. التكاليف غير المباشرة المؤهلة 900,000 دولار، والأساس 10,000,000 دولار. المعدل الحقيقي هو:
   A. 9 %
   B. 7 %
   C. 11 %
   D. 90 %

4. التكاليف المباشرة 800,000 دولار منها 100,000 معدات مستبعدة من الأساس. بمعدل 15 % على الأساس المعدّل، تبلغ التكاليف غير المباشرة:
   A. 120,000 دولار
   B. 135,000 دولار
   C. 15,000 دولار
   D. 105,000 دولار

5. حُمِّلت التكلفة نفسها مباشرةً على المشروع وأُدرجت في وعاء التكاليف غير المباشرة. هذا:
   A. ممارسة جيدة
   B. مفتاح توزيع
   C. تحميل مزدوج، غير مؤهل
   D. معدل متفاوض عليه

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