CONCEPT

# إعداد الموازنات والتنبؤ المالي: الموازنات التشغيلية والرأسمالية والتنبؤ المتجدد والرقابة على التكاليف

5 – 9 سبتمبر 2027

الرياض - فندق خمس نجوم في حي كافد



# إعداد الموازنات والتنبؤ المالي: الموازنات التشغيلية والرأسمالية والتنبؤ المتجدد والرقابة على التكاليف

**المرجع:** 19_14689 **التاريخ:** 5 – 9 سبتمبر 2027 **المكان:** الرياض - فندق خمس نجوم في حي كافد **الرسوم:** SAR 20000

## مقدمة:

يستهلك إعداد الموازنات والتنبؤ المالي في كثير من المؤسسات أشهرا من الجهد، ثم ينتج خططا تفقد صلتها بالواقع مع نهاية الربع الأول. فالموازنات تبنى بترحيل أرقام العام السابق، والافتراضات لا ترتبط بمحركات التشغيل، والتوقعات لا تحدث إلا بعد ظهور المشكلة، وتقارير الانحرافات لا تفسر إلا القليل. تمكن كور كونسبت في هذه الدورة حاملي الموازنات وفرق التخطيط من إدارة دورة الموازنة كاملة، وإعداد الموازنات التشغيلية والرأسمالية، وتحديث التنبؤ المتجدد، وضبط التكاليف عبر تقارير الانحرافات. ويخرج المشاركون بنموذج الموازنة والتنبؤ المتجدد لوحدات أعمالهم.

## أهداف الدورة:

- تخطيط دورة الموازنة السنوية بتقويم زمني وأدوار وتعليمات ومسار اعتماد يربط توزيع الموارد بالأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية
- اختيار أسلوب الموازنة المناسب بين الموازنة التزايدية والصفرية والمبنية على الأنشطة والمبنية على المحركات وفق نوع التكلفة والقرار الذي تخدمه الموازنة
- إعداد الموازنات التشغيلية والرأسمالية من افتراضات موثقة للإيرادات والقوى العاملة والمصروفات وطلبات الإنفاق الرأسمالي
- إدارة تنبؤ متجدد بأفق زمني محدد وتكرار تحديث ومستوى تفصيل يبقي الخطط مواكبة للواقع
- تحليل انحرافات الموازنة باستخدام الموازنة المرنة وكتابة تعليقات الرقابة على التكاليف التي تقود إلى إجراءات تصحيحية
- بناء نموذج الموازنة والتنبؤ المتجدد لوحدة أعمال المشارك جاهزا للعرض على لجنة الموازنة

## الفئة المستهدفة:

- المديرون الذين يحملون موازنات إداراتهم أو مراكز التكلفة ويسألون عن الإنفاق مقابلها
- المديرون الماليون المسؤولون عن إدارة دورة التخطيط وإعداد الموازنة السنوية
- موظفو التخطيط والتحليل المالي الذين يجمعون الموازنات ويعدون التوقعات ويرفعون تقارير الأداء
- منسقو الموازنة الذين يستلمون طلبات الإدارات ويطبقون النماذج ويتابعون الاعتمادات
- مديرو وحدات الأعمال والإدارات المساندة الذين يطلبون الاعتمادات التشغيلية والرأسمالية

## محاور الدورة:

### اليوم 1: دورة الموازنة وارتباطها بالاستراتيجية

- تسلسل الاستراتيجية إلى الموازنة: الأهداف الاستراتيجية ومستهدفات مؤشرات الأداء وتوزيع الموارد
- التقويم الزمني للموازنة السنوية وخطة المعالم من إطلاق التخطيط حتى اعتماد مجلس الإدارة
- خريطة أدوار الموازنة: مجلس الإدارة ولجنة الموازنة وفريق التخطيط وحاملو الموازنات
- هيكل الموازنة التشغيلية مقابل الموازنة الرأسمالية وتسلسل مراكز التكلفة
- تقييم نضج عملية الموازنة في الدورة الحالية

### اليوم 2: أساليب إعداد الموازنات ونماذج التخطيط

- الموازنة التزايدية وخطر الفائض المستتر في التقديرات
- الموازنة الصفرية: وحدات القرار وحزم الإنفاق المرتبة حسب الأولوية
- الموازنة المبنية على الأنشطة للإدارات المساندة والخدمات المشتركة
- نماذج الموازنة بشجرة المحركات: محركات الحجم والسعر وعدد الموظفين والإنتاجية
- مبادئ Beyond Budgeting نهج ما بعد الموازنة التقليدية وفصل التوقعات عن المستهدفات

### اليوم 3: إعداد الموازنات التشغيلية والرأسمالية

- حزمة تعليمات الموازنة: افتراضات التخطيط والنماذج وقواعد التقديم
- موازنة الإيرادات وحجم المبيعات المبنية على افتراضات السوق وخط الصفقات
- موازنة القوى العاملة وتكاليف الرواتب مع عوامل الشواغر والتوزيع الزمني
- موازنة مصروفات الإدارة ببنود التكاليف الثابتة والمتغيرة والاختيارية
- سجل طلبات الإنفاق الرأسمالي ومصفوفة ترتيب أولويات الموازنة الرأسمالية

### اليوم 4: التنبؤ المتجدد وتحليل الانحرافات والرقابة على الموازنة

- تصميم التنبؤ المتجدد: الأفق الزمني وتكرار التحديث وعملية آخر تقدير
- تحليل الانحرافات بالموازنة المرنة: انحرافات الحجم والسعر والإنفاق
- تقرير الرقابة الشهرية على التكاليف ومعايير كتابة تعليقات الانحرافات
- حوكمة الموازنة: تفويض الصلاحيات وقواعد المناقلة بين البنود والإفراج عن الاحتياطي
- مخاطر التلاعب في الموازنة: تضخيم التقديرات وإنفاق نهاية العام وخفض المستهدفات عمدا

### اليوم 5: بناء النموذج ونموذج الموازنة والتنبؤ المتجدد

- حالة قطاع التصنيع: بناء موازنة تشغيلية مبنية على المحركات
- حالة مؤسسة خدمية: مراجعة صفرية لتكاليف الإدارات المساندة
- نموذج تنبؤ متجدد لاثني عشر شهرا مع مفاتيح السيناريوهات
- بناء نموذج الموازنة والتنبؤ المتجدد لوحدة أعمال المشارك
- عرض النموذج أمام لجنة موازنة من الزملاء ومناقشته

## المهارات التي ستكتسبها:

- تخطيط دورة الموازنة
- الموازنة الصفرية
- النمذجة المبنية على المحركات
- ترتيب أولويات الموازنة الرأسمالية
- التنبؤ المتجدد
- تحليل الانحرافات
- تقارير الرقابة على التكاليف
- حوكمة الموازنة

## لماذا تحضر هذه الدورة:

- العودة بنموذج الموازنة والتنبؤ المتجدد مبني على بيانات جهتك وتمت مناقشته أمام لجنة موازنة من الزملاء
- اختصار جولة الموازنة القادمة بتقويم زمني وحزمة تعليمات ونماذج يسهل على حاملي الموازنات اتباعها
- استبدال أسلوب زيادة أرقام العام السابق بأساليب تراجع كل بند تكلفة وتربط الإنفاق بمحركات التشغيل
- مقارنة ممارسات إعداد الموازنات والتنبؤ مع مديرين ماليين وتشغيليين من قطاعات ودول مختلفة

## الخاتمة:

لا تبرر الموازنة كلفة إعدادها إلا إذا وجهت قرارات الإنفاق على مدار العام. تنتقل هذه الدورة من دورة الموازنة وارتباطها بالاستراتيجية، إلى أهم أساليب إعداد الموازنات ونماذج التخطيط، ثم إلى إعداد الموازنات التشغيلية والرأسمالية، وصولا إلى التنبؤ المتجدد وتحليل الانحرافات وقواعد الحوكمة التي تبقي الإنفاق تحت السيطرة. ويحول اليوم الأخير هذه المادة إلى نموذج الموازنة والتنبؤ المتجدد الذي يعود به المشاركون إلى وحدات أعمالهم لجولة التخطيط القادمة.