JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء

25 – 29 يناير 2027

أمستردام

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء

**المرجع:** 66910_1821 **التاريخ:** 25 – 29 يناير 2027 **المكان:** أمستردام **الرسوم:** GBP 5600

موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء دورة تدريبية مدتها أسبوع لشركاء الأعمال الماليين ومديري الإدارات، يبني فيها المشاركون حزمة موازنة أداء مراكز المسؤولية التي تربط موازنات مراكز التكلفة والإيراد والربح بأهداف قابلة للقياس. تطلب المنظمات اليوم من كل صاحب موازنة أن يفسر النتائج بمحركات يتحكم فيها بدلا من بنود إنفاق موروثة. تقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء.

## لماذا تهم موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء الآن

تشكل ثلاث قوى هذا المجال اليوم: مجالس إدارة تطلب تفسيرا أسرع لتجاوز التكاليف، وقادة تشغيل يريدون موازنات تعكس أحجام نشاط يستطيعون التأثير فيها، وأنظمة تخطيط جعلت إعداد التقارير المرنة شهريا أمرا ميسورا. المنظمة التي تسند الموازنات إلى مراكز المسؤولية الصحيحة ترى تجاوز الإنفاق مبكرا وتعالج أسبابه القابلة للتحكم، أما غيرها فتنشغل بالجدل حول التوزيعات. تستند الدورة إلى محاسبة المسؤولية وبطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard BSC والموازنة المرنة مع تحليل الانحرافات المعياري.

## المستفيدون من موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء

- شركاء الأعمال الماليون الذين يحولون خطط الإدارات إلى موازنات تكلفة وإيراد
- مديرو الإدارات الذين يملكون مركز تكلفة ويفسرون انحرافاته الشهرية
- المحاسبون الإداريون الذين يعدون الموازنات المرنة وتعليقات الانحرافات
- محللو الأداء الذين يحدثون لوحات المؤشرات المرتبطة ببنود الموازنة
- قادة العمليات الذين يضعون أهداف الحجم والكفاءة لوحداتهم

يستفيد الفريق المالي ومديرو العمليات الذين يخدمهم أكثر حين يحضرون معا، فيخرجون بلغة واحدة للتكاليف القابلة للتحكم والأهداف.

## قدرات موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء

ينتقل المشاركون من بنود موازنة موروثة إلى مراكز مساءلة تتسق فيها الأهداف والمخصصات المرنة وتفسيرات الانحرافات.

- تصميم خريطة مراكز المسؤولية التي تفصل مراكز التكلفة والإيراد والربح والاستثمار — قرارات ملكية الموازنة
- مواءمة أهداف المؤشرات مع محركات التكلفة والحجم في كل موازنة — رؤساء الإدارات
- حساب مخصصات الموازنة المرنة وانحرافات السعر والاستخدام والحجم — مراجعات الأداء الشهرية
- الموازنة بين التكاليف القابلة للتحكم وغير القابلة للتحكم قبل إسناد المساءلة — التقييم العادل للمديرين
- بناء تقرير أداء يقرن تعليقات الانحرافات بالإجراءات التصحيحية — اللجان التنفيذية
- إيصال تعديلات الأهداف وإعادة التوقعات دون إضعاف المساءلة — أصحاب الموازنات والمراقبون الماليون

## مصطلحات موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء الأساسية

- مركز المسؤولية — وحدة تنظيمية يسأل مديرها عن مجموعة محددة من التكاليف أو الإيرادات أو الأصول.
- التكلفة القابلة للتحكم — تكلفة يستطيع مدير المركز التأثير فيها بصورة جوهرية خلال فترة الموازنة بقراراته أو جهده.
- الموازنة المرنة — موازنة يعاد حسابها عند مستوى النشاط الفعلي لتقارن النفقات على أساس متماثل.
- انحراف الحجم — الفرق الناتج عن اختلاف النشاط الفعلي عن النشاط المفترض في الموازنة الأصلية.
- مؤشر الأداء الرئيسي — مقياس يبين التقدم نحو هدف مهم لغاية المركز.
- رسم التحويل الداخلي — سعر داخلي لسلع أو خدمات تنتقل بين المراكز ويؤثر في صورة نتائج كل مركز.

## موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء يوما بيوم

### اليوم 1: أسس محاسبة المسؤولية

- مراكز التكلفة والإيراد والربح والاستثمار — اختيار وحدة المساءلة المناسبة
- مبدأ القابلية للتحكم — تحديد التكاليف التي يسأل عنها المدير
- الهيكل التنظيمي مقابل ملكية الموازنة — سد فجوات المساءلة
- مجمعات تكلفة الخدمات المشتركة — التوزيع أو التحميل على الوظائف المساندة
- نموذج خريطة مراكز المسؤولية — تسجيل المالكين والمحركات والحدود

### اليوم 2: أهداف ومؤشرات قائمة على المحركات

- محركات النشاط ومعدلات الوحدة — بناء الموازنات من أحجام التشغيل
- منظورات Balanced Scorecard — قرن الأهداف المالية بمقاييس تشغيلية
- وضع الأهداف وفق SMART — تحديد الطموح دون تشجيع التراخي في الموازنة
- المؤشرات القائدة والمؤشرات المتأخرة — رصد تجاوز الإنفاق قبل نهاية الشهر
- بطاقات تعريف المؤشرات — الاتفاق على المعادلة والمصدر ومالك الهدف

### اليوم 3: الموازنات المرنة وتحليل الانحرافات

- الموازنة الثابتة مقابل المرنة — مقارنة الإنفاق عند النشاط الفعلي
- انحرافات السعر والاستخدام — فصل قرارات الشراء عن الكفاءة
- انحرافات مزيج المبيعات والحجم — تفسير نتائج مراكز الإيراد
- حدود الأهمية النسبية — تحديد الانحرافات التي تحتاج تعليقا مكتوبا
- مخططات جسر الانحرافات — عرض الحركة من الموازنة إلى الفعلي

### اليوم 4: تقارير الأداء والإجراء التصحيحي

- تقرير أداء المركز الشهري — هيكلة النتائج لأصحاب الموازنات
- تعليق السبب الجذري — تحويل الانحرافات إلى إجراءات محددة
- إعادة التوقعات الدورية — تحديث النظرة دون إعادة ضبط المساءلة
- رسوم التحويل بين المراكز — تجنب تشويه نتائج مراكز الربح
- الآثار السلوكية للأهداف — منع التلاعب والتخفيضات قصيرة الأجل

### اليوم 5: ممارسة حزمة موازنة أداء مراكز المسؤولية

- حالة قسم في مستشفى — تطبيق القابلية للتحكم ورسم المراكز
- حالة شركة توزيع — ربط موازنات المحركات بأهداف المؤشرات
- مراجعة الانحرافات المرنة — تفسير نتائج ربع سنة أمام المديرين
- سجل الإجراءات التصحيحية — تحديد المالكين والمواعيد ومقاييس المتابعة
- حزمة موازنة أداء مراكز المسؤولية — إكمال الخريطة والأهداف والتقارير

### تطبيق موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء بعد الدورة

- إعادة رسم خريطة مراكز المسؤولية لقطاع واحد ونقل التكاليف غير القابلة للتحكم خارج بنود تقييم المديرين.
- إدارة مراجعة الشهر التالي بالموازنات المرنة وجسر الانحرافات، مع ربط كل انحراف جوهري بإجراء تصحيحي مسمى.

### أسئلة حول موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء

### ما موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء ولماذا تهم الآن؟

هي ممارسة تمنح كل وحدة موازنة تتحكم فيها وأهدافا تستطيع التأثير فيها. وتهم الآن لأن القادة يتوقعون تفسيرا أسرع وأعدل للنتائج، والتقارير المرنة تجعل إدارة مراكز المساءلة ممكنة كل شهر.

## ما الأدوار الأكثر استفادة من دورة موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء؟

شركاء الأعمال الماليون ومديرو الإدارات هم الأكثر استفادة، ويستفيد كذلك المحاسبون الإداريون ومحللو الأداء.

## كيف تختلف موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء عن دورة إعداد الموازنة العامة؟

تركز على المساءلة لا على تجميع الأرقام: من يملك كل بند، وما الأهداف المترتبة عليه، وكيف تقود الانحرافات المرنة الإجراء التصحيحي.

## ماذا تعود به من دورة موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء؟

تعود بحزمة موازنة أداء مراكز المسؤولية: خريطة المراكز وبطاقات تعريف المؤشرات وتقرير الانحرافات المرنة وسجل الإجراءات التصحيحية.

## موازنات مراكز المسؤولية ومؤشرات الأداء: الطريق إلى الأمام

تحدد حزمة موازنة أداء مراكز المسؤولية أولا من يملك كل بند في جولة التخطيط القادمة. يستخدمها مديرو الإدارات للدفاع عن أهدافهم، ويستخدمها شركاء الأعمال الماليون لتوجيه المراجعات الشهرية. وبعد ربع سنة من استخدامها تستحق حدود القابلية للتحكم وعتبات المؤشرات مراجعة جديدة.