JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة هامش المساهمة والموازنات المرنة للتخطيط

18 – 22 أكتوبر 2027

سنغافورة

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة هامش المساهمة والموازنات المرنة للتخطيط

**المرجع:** 80308_2177 **التاريخ:** 18 – 22 أكتوبر 2027 **المكان:** سنغافورة **الرسوم:** GBP 6900

دورة هامش المساهمة والموازنات المرنة للتخطيط دورة تدريبية مدتها أسبوع لموظفي التخطيط والمحاسبة الإدارية الذين يحددون مستويات النشاط ويقارنون البدائل، ويخرج المشاركون منها بخطة مستوى النشاط مع حزمة الموازنة المرنة. فتقلب الطلب وتغير تكاليف المدخلات وضيق الطاقة الإنتاجية تجعل الموازنة السنوية الثابتة تفقد صلتها بالواقع خلال أسابيع، فتحتاج المؤسسات إلى خطط تتحرك مع الحجم. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في هامش المساهمة والموازنات المرنة.

## لماذا تهم هامش المساهمة والموازنات المرنة الآن

تشكل ثلاث قوى محاسبة التخطيط اليوم: طلب يتأرجح مع طلبيات العملاء والمواسم، وتكاليف مدخلات تتغير أسرع مما تستوعبه موازنة سنوية، وقيادات تنتظر عرض أثر كل بديل على الهامش قبل الموافقة عليه. فالمؤسسة التي تفصل التكلفة الثابتة عن المتغيرة وتعيد صياغة موازنتها عند الحجم الفعلي ترى أي المنتجات والورديات والقنوات تغطي تكلفتها. أما التي تقارن النتائج الفعلية بموازنة ثابتة فتخلط أثر الحجم بالكفاءة وتقلص الأنشطة الخطأ وتسيء تقدير الطاقة. وتستند الدورة إلى تحليل التكلفة والحجم والربح CVP والتكاليف الملائمة وتحليل انحرافات الموازنة المرنة.

## المستفيدون من هامش المساهمة والموازنات المرنة

- الموظفون المسؤولون عن إعداد الموازنات التشغيلية والتوقعات المحدثة
- الموظفون الذين يحللون هوامش المنتجات والعملاء وقنوات البيع
- الموظفون الذين يصنفون سلوك التكاليف ويحدثون معدلات مسببات التكلفة
- الموظفون الذين يفسرون الانحرافات الشهرية بين الخطة والنتائج الفعلية
- الموظفون الذين يبنون نماذج الطاقة والورديات وقرارات التصنيع أو الشراء

تستفيد فرق المالية التي تعد الخطط وتقيس الأداء مقابلها أكثر من غيرها عندما يحضر مخططوها ومحللو الانحرافات فيها معا.

## قدرات هامش المساهمة والموازنات المرنة

يحول المشاركون سلوك التكاليف إلى خطط تتحرك مع الحجم وإلى مقارنات بين البدائل يستطيع أصحاب الموازنات التصرف بناء عليها.

- تصنيف التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة ومتدرجة وشبه متغيرة — أصحاب الموازنات
- حساب المساهمة لكل وحدة ولكل عامل مقيد ولكل قناة — قرارات المنتجات والتسعير
- بناء نقطة التعادل وهامش الأمان لكل مستوى نشاط — اعتماد الخطة التشغيلية
- تصميم موازنة مرنة تعيد احتساب التكلفة المسموح بها عند الحجم الفعلي — مراجعات الأداء الشهرية
- موازنة خيارات القبول والرفض والإسناد الخارجي والإيقاف بالتكلفة الملائمة — قادة العمليات والمبيعات
- مواءمة التوقعات المتجددة مع أرقام دفتر الأستاذ وبيانات المسببات — المدير المالي ومجلس الإدارة

## مصطلحات هامش المساهمة والموازنات المرنة الأساسية

- هامش المساهمة — إيراد المبيعات مطروحا منه التكلفة المتغيرة، وهو ما يتبقى لتغطية التكلفة الثابتة وتحقيق الربح.
- الموازنة المرنة — موازنة يعاد احتسابها عند مستوى النشاط المحقق فعلا لتطابق مخصصات التكلفة الحجم الحقيقي.
- نقطة التعادل — الحجم الذي تتساوى عنده المساهمة الكلية مع التكلفة الثابتة فيكون الربح صفرا.
- العامل المقيد — المورد النادر الذي يحد من الإنتاج ويستخدم لترتيب أولوية المنتجات.
- التكلفة الملائمة — تكلفة نقدية مستقبلية تختلف بين البدائل، وتستبعد منها التكاليف الغارقة والمرتبط بها مسبقا.
- انحراف الحجم — جزء من فرق الموازنة سببه اختلاف النشاط الفعلي عن النشاط المخطط.

## هامش المساهمة والموازنات المرنة يوما بيوم

### اليوم 1: سلوك التكاليف وسياق التخطيط

- أنماط التكلفة الثابتة والمتغيرة والمتدرجة — أي التكاليف تتحرك مع الحجم
- تقدير التكلفة بطريقة الحد الأعلى والأدنى والانحدار — معدلات متغيرة موثوقة للموازنات
- اختيار مسببات التكلفة حسب النشاط — ربط الإنفاق بحجم قابل للقياس
- منطق الموازنة الثابتة مقابل المرنة — مقاييس عادلة لأصحاب الموازنات
- تقويم التخطيط ومحفزات إعادة التوقع — متى تراجع الخطة

## اليوم 2: نماذج المساهمة والتعادل

- تصميم قائمة هامش المساهمة — فصل هامش المنتج عن التكاليف العامة
- رسوم نقطة التعادل وهامش الأمان — المخاطر في الخطة التشغيلية
- تعادل مزيج المبيعات متعدد المنتجات — تحولات المزيج وأثرها على الربح
- قياس الرافعة التشغيلية — حساسية الربح لتقلبات الحجم
- حساب حجم الربح المستهدف — مستويات المبيعات اللازمة لأهداف مجلس الإدارة

## اليوم 3: الموازنات المرنة وقراءة الانحرافات

- بناء الموازنة المرنة لكل مركز تكلفة — التكلفة المسموح بها عند الحجم الفعلي
- تفكيك انحرافات الحجم والسعر والكفاءة — الأسباب الجذرية لفجوات الموازنة
- انحرافات مزيج المبيعات والكمية — مساءلة المبيعات عن الهامش
- نماذج مسببات التوقعات المتجددة — بديل عن الرقم السنوي الثابت
- مطابقة دفتر الأستاذ مع بيانات المسببات — أرقام موثوقة في كل خطة

## اليوم 4: خيارات الطاقة والبدائل

- ترتيب المنتجات حسب العامل المقيد — أولوية المنتج عند ندرة الطاقة
- التكاليف الملائمة للطلبيات الخاصة — قبول الحجم الإضافي أو رفضه
- مقارنة التصنيع أو الشراء والإسناد الخارجي — إبقاء النشاط أو نقله
- سيناريوهات طاقة الورديات والخطوط والمواقع — مواءمة التكلفة الثابتة مع الطلب
- اختبارات إيقاف المنتج أو القناة — التكلفة القابلة للتجنب والمساهمة المفقودة

## اليوم 5: ممارسة خطة مستوى النشاط

- نموذج سلوك التكاليف لوحدة مختارة — تطبيق تقديرات اليوم 1
- سيناريوهات التعادل والمزيج — تطبيق نماذج اليوم 2 على أحجام فعلية
- الموازنة المعدلة وجسر الانحرافات — تطبيق أساليب التقارير في اليوم 3
- ترتيب بدائل الطاقة — تطبيق اختبارات التكلفة الملائمة في اليوم 4
- خطة مستوى النشاط وحزمة الموازنة المرنة — التوصية النهائية للقيادات

## تطبيق هامش المساهمة والموازنات المرنة بعد الدورة

- إعادة تصنيف بنود التكلفة في مركز تكلفة واحد حسب سلوكها ونشر موازنة مرنة لمراجعة الشهر التالي.
- إعداد ترتيب المساهمة والعامل المقيد لعائلة منتجات واحدة وعرض قرار الطاقة على قادة العمليات.

## أسئلة حول هامش المساهمة والموازنات المرنة

### ما تخطيط هامش المساهمة والموازنات المرنة، ولماذا يهم الآن؟

هو ممارسة تخطيط الربح انطلاقا من سلوك التكاليف وإعادة احتساب الموازنات عند الحجم الفعلي. ويهم الآن لأن الطلب وتكاليف المدخلات يتغيران أسرع من الموازنات السنوية.

### ما الأدوار الأكثر استفادة من هامش المساهمة والموازنات المرنة؟

يستفيد موظفو التخطيط والمحاسبة الإدارية أكثر من غيرهم. ويزداد أثرها لدى معدي الموازنات ومحللي الهوامش والانحرافات عندما يتفقون على رؤية واحدة لسلوك التكاليف.

### كيف تختلف دورة هامش المساهمة والموازنات المرنة عن دورة الموازنات العامة؟

تركز على سلوك التكاليف والحجم لا على تقويم إعداد الموازنة. فدورة الموازنات العامة تتناول دورات الإعداد والاعتماد، أما هذه فتبين كيف تتحرك الخطط مع النشاط.

### ماذا تعود به من دورة هامش المساهمة والموازنات المرنة؟

تعود بخطة مستوى النشاط مع حزمة موازنة مرنة لوحدة تختارها. وتضم تقديرات التكلفة والسيناريوهات وجسر الانحرافات وبديلا مرتبا للطاقة.

### هامش المساهمة والموازنات المرنة: الطريق إلى الأمام

تحدد خطة مستوى النشاط وحزمة الموازنة المرنة أولا الحجم الذي تعتمده الوحدة في توقعها المحدث التالي. ويستخدمها أصحاب الموازنات للحكم على الأداء بعدل، ويستخدم قادة العمليات والمبيعات ترتيب البدائل فيها لتحديد الطاقة. وبعد شهرها الأول في الاستخدام تستحق تقديرات سلوك التكاليف مراجعة جديدة لأن التكاليف المتدرجة ومعدلات المسببات تتغير مع الأحجام.