JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة توزيع تكاليف الإدارات الخدمية وأسعار التحميل الداخلي

21 – 25 يونيو 2027

جنيف

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة توزيع تكاليف الإدارات الخدمية وأسعار التحميل الداخلي

**المرجع:** 94348_2490 **التاريخ:** 21 – 25 يونيو 2027 **المكان:** جنيف **الرسوم:** GBP 6500

توزيع تكاليف الإدارات الخدمية وأسعار التحميل الداخلي دورة تدريبية مدتها أسبوع لموظفي الموازنات والمحاسبين في مراكز الخدمات المشتركة، يعد فيها المشاركون جدول توزيع التكاليف الذي ينقل تكاليف الدعم إلى الإدارات المستفيدة منها. ومع توسع مراكز الخدمات المشتركة تزداد أسئلة الوحدات التشغيلية عن المبالغ المحملة عليها وأسبابها. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة أساسا متينا لتحميل داخلي عادل وقابل للتفسير.

## لماذا يهم توزيع تكاليف الإدارات الخدمية الآن

ثلاث قوى تشكل التحميل الداخلي اليوم: دمج المالية وتقنية المعلومات والموارد البشرية والمرافق في مراكز خدمات مشتركة، ومديرو تشغيل يحاسبون على التكلفة الكاملة فيعترضون على مبالغ لا يستطيعون تتبعها، ومجالس إدارة تريد أن تعكس هوامش المنتجات والفروع والعقود حجم الدعم الذي تستهلكه فعلا. المنشأة التي تحسن التوزيع تسعر على التكلفة الحقيقية وتحد من الطلب غير الضروري على الخدمات الداخلية وتتجنب النزاعات بين الوحدات. أما المنشأة التي تسيء التوزيع فتشوه هوامشها وتخفي الطاقة العاطلة وتمول وظائف الدعم بتحميلات غامضة لا يثق بها أحد.

## المستفيدون من توزيع تكاليف الإدارات الخدمية

- من يعدون موازنات الإدارات ومراكز التكلفة ويحتاجون إلى رسوم دعم يمكن الدفاع عنها
- العاملون في مالية مراكز الخدمات المشتركة ممن يحددون أسعار التحميل الداخلي وينشرونها
- محاسبو التكاليف المسؤولون عن مجمعات التكاليف غير المباشرة ومعدلات التحميل وتكلفة المنتج
- محللو ربحية الوحدات والفروع الذين يرفعون تقاريرهم إلى مديري التشغيل
- المراقبون الماليون لوظائف الدعم مثل تقنية المعلومات والمرافق والمشتريات والموارد البشرية الذين يشرحون رسومهم للمستخدمين

تستفيد المجموعة المالية أكثر حين يحضر موظفو الموازنات مع محاسبي الخدمات المشتركة معا، لأن أحد الطرفين يحدد الرسوم والطرف الآخر يتلقاها.

## قدرات توزيع تكاليف الإدارات الخدمية

ينتقل المشاركون من تقسيم تكاليف الدعم بحكم العادة إلى اختيار مجمعات ومحركات وأسعار تستطيع الإدارات التشغيلية تتبعها وقبولها.

- تصميم مجمعات تكاليف تفصل تكلفة الطاقة الثابتة عن تكلفة الاستخدام المتغيرة — رؤساء وظائف الدعم
- اختيار أسس توزيع تعكس علاقة السبب والنتيجة لكل خدمة — أصحاب الموازنات
- حساب التوزيع المباشر والتنازلي والتبادلي ومقارنة نتائجها — المراقب المالي
- بناء أسعار تحميل داخلي على أساس التكلفة المقدرة لا الفعلية — مديرو الخدمات المشتركة
- اختبار التوزيعات لكشف الدعم المتبادل والطاقة العاطلة وأثر الحوافز — مديرو التشغيل
- توضيح منطق التوزيع وأثره عبر دليل الخدمات — الإدارات المستخدمة

## مصطلحات توزيع تكاليف الإدارات الخدمية الأساسية

- الإدارة الخدمية — وحدة مثل تقنية المعلومات أو الصيانة تدعم الإدارات الأخرى بدلا من إنتاج مخرجات تباع للعملاء.
- مجمع التكاليف — تجميع لتكاليف يجمعها سبب واحد، توزع لاحقا على المستخدمين بأساس توزيع واحد.
- أساس التوزيع — مقياس الاستهلاك، مثل عدد الطلبات أو المساحة أو عدد الموظفين، المستخدم لتوزيع مجمع التكاليف.
- الطريقة التنازلية — تسلسل يوزع تكاليف إدارة خدمية واحدة في كل مرة، بما في ذلك على إدارات خدمية لم تقفل بعد.
- الطريقة التبادلية — أسلوب يحل معادلات آنية لتتبادل الإدارات الخدمية الرسوم كاملة قبل التوزيع النهائي.
- سعر التحميل الداخلي — السعر الداخلي لكل وحدة خدمة يحمل على الإدارة المستهلكة، ويحدد عادة من التكلفة المقدرة.

## توزيع تكاليف الإدارات الخدمية يوما بيوم

### اليوم 1: خريطة التكاليف المشتركة

- رسم خريطة الإدارات الخدمية — أي الوحدات تقدم الدعم وأيها تستهلكه
- هرم تكاليف أنشطة الدعم — تكاليف الوحدة والدفعة والمنشأة
- مقارنة أغراض التوزيع — احتياجات التسعير والأداء والتمويل والتقارير
- معايير العدالة والسببية والمنفعة — اختيار مبدأ يمكن الدفاع عنه
- تشخيص التحميل الحالي — مواضع فقدان ثقة المستخدمين في الرسوم

## اليوم 2: مجمعات التكاليف وأسس التوزيع

- تصميم مجمعات التكاليف — فصل تكلفة الطاقة عن تكلفة الاستخدام
- مصفوفة اختيار المحركات — ربط كل خدمة بأساس قابل للقياس
- التوزيع بمعدلين — رسوم ثابتة حسب الطاقة ومتغيرة حسب الاستخدام
- مصادر بيانات المحركات — الطلبات والمساحة وعدد الموظفين والمعاملات
- الطاقة العملية مقابل الحجم المقدر — معالجة طاقة الخدمة غير المستغلة

## اليوم 3: طرق التوزيع بين الإدارات الخدمية

- الطريقة المباشرة — تجاهل الدعم المتبادل طلبا للبساطة
- تسلسل الطريقة التنازلية — ترتيب الإدارات الخدمية حسب حجم الدعم المقدم
- الطريقة التبادلية بالمعادلات الآنية — الاعتراف الكامل بالخدمات المتبادلة
- حلول المصفوفات في الجداول الإلكترونية — حساب الرسوم التبادلية دون تكرار يدوي
- مقارنة أثر الطرق — كيف ينقل الاختيار التكلفة بين الإدارات

## اليوم 4: أسعار التحميل الداخلي والموازنات الداخلية

- تحديد السعر المقدر — حماية المستخدمين من عدم كفاءة الإدارة الخدمية
- دليل الخدمات وأسعار الوحدة — جعل الرسوم الداخلية مرئية
- بنود موازنة التحميل الداخلي — تخطيط استهلاك الإدارات للخدمات
- تحليل نقص الاسترداد وزيادته — انحراف السعر وانحراف الحجم
- الآثار السلوكية للتحميل — ضبط الطلب ومخاطر الدعم المتبادل

## اليوم 5: تطبيق جدول توزيع التكاليف

- تطبيق المجمع والمحرك على حالة — سيناريو خدمات الدعم في مستشفى
- نتائج الطريقة التنازلية مقابل التبادلية — مقارنة حالة مصنع إنتاج
- حساسية سعر التحميل الداخلي — أثر تغير الأحجام على الأسعار
- محاكاة نزاع على التوزيع — الدفاع عن الرسوم أمام رئيس وحدة تشغيلية
- استكمال جدول توزيع التكاليف — تحديد المجمعات والأسس والطرق والأسعار

## تطبيق توزيع تكاليف الإدارات الخدمية بعد الدورة

- إعادة بناء توزيع تكاليف وظيفة دعم واحدة بأساس المعدلين ومقارنة الرسوم الجديدة بالتحميل الحالي لكل إدارة مستهلكة.
- إجراء توزيع تبادلي للإدارات الخدمية في دورة الموازنة القادمة ونشر مذكرة قصيرة تشرح تغير الرسوم على الإدارات.

## أسئلة حول توزيع تكاليف الإدارات الخدمية

### ما توزيع تكاليف الإدارات الخدمية ولماذا يهم الآن؟

هو تحميل تكاليف الدعم مثل تقنية المعلومات والموارد البشرية والمرافق على الإدارات التي تستخدمها. ويهم الآن لأن مراكز الخدمات المشتركة أصبحت أكبر، ولأن مديري التشغيل يتوقعون رسوما يمكنهم ربطها بالخدمات التي يستهلكونها فعلا.

### من أكثر المستفيدين من مهارات توزيع تكاليف الإدارات الخدمية؟

موظفو الموازنات ومحاسبو مراكز الخدمات المشتركة هم الأكثر استفادة. ويستفيد كذلك محاسبو التكاليف ومحللو الربحية والمراقبون الماليون لوظائف الدعم، لأن كلا منهم إما يحدد الرسوم الداخلية أو يشرح كيف تصل إلى موازنات الإدارات وهوامشها.

### كيف تختلف دورة توزيع تكاليف الإدارات الخدمية عن دورة عامة في الموازنات وضبط التكاليف؟

تركز هذه الدورة على مسألة واحدة بعمق. فالدورة العامة تغطي التخطيط والانحرافات وخفض التكاليف على مستوى المنشأة كلها، بينما تتناول هذه الدورة المجمعات والمحركات والطريقتين التنازلية والتبادلية وأسعار التحميل الداخلي لخدمات الدعم.

### ماذا تعود به من دورة توزيع تكاليف الإدارات الخدمية؟

تعود بنموذج توزيع جاهز للعمل. يحدد مجمعات التكاليف لديك والأساس المختار لكل خدمة والطريقة المستخدمة بين الإدارات الخدمية والأسعار الناتجة، جاهزا للاختبار مقابل التحميل الحالي والموازنة القادمة.

## توزيع تكاليف الإدارات الخدمية: الطريق إلى الأمام

يمنح جدول توزيع التكاليف كل وظيفة دعم مجموعة موثقة من المجمعات والأسس والطرق وأسعار التحميل الداخلي. ويستخدم أول مرة عادة في جولة الموازنة التالية، حين يتسلم رؤساء الإدارات رسوما يمكنهم تتبعها. ويعتمد عليه موظفو الموازنات ومديرو الخدمات معا. وبعد دورته الأولى تستحق خيارات المحركات المراجعة مقابل الاستخدام الفعلي، وكذلك معالجة الطاقة غير المستغلة.