

إدارة التخطيط و إعداد الميزانية للشركات



تقديم: أمشاعل الاسود

المادة العلمية خاصة بمركز التقنية الحصرية للتدريب

للاستفسارات: 0504299886

Support@extech.me الايميل

- الموضوع الأول: مقدمة عن التخطيط و الموازنة
- الموضوع الثاني: الموازنة المالية السنوية
- الموضوع الثالث: خطوات إعداد الموازنة
- الموضوع الرابع: بناء مصادر الدخل
- الموضوع الخامس: موازنة الأقسام
- الموضوع السادس: اعتماد الموازنة النهائية
- الموضوع السابع: مفاتيح الأداء و مراقبة الموازنة
- الموضوع الثامن: تدريب عملي

الموضوع الأول: مقدمة عن التخطيط و الموازنة



مقدمة عن التخطيط و الموازنة

التّخطيط المالي (Financial Planning)

- هو أسلوب يعتمد على استخدام التخطيط المستقبلي لمتابعة المبالغ الماليّة الخاصة بالأفراد أو المنشآت؛ بهدف ضمان مواجهة الحاجات المستقبلية للمال
- ويُعرّف التخطيط الماليّ بأنه عملية تساهم في تقديم المساعدة لاتخاذ القرارات المناسبة أثناء التعامل مع المال؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد أو المنشآت.
- وهو من أقسام الإدارة المالية، ويعدّ وسيلة لتحديد الإجراءات، والسياسات، والأهداف، والميزانيات الماليّة المستخدمة في التعامل مع النشاطات الخاصة بالمال.

الميزانية والموازنة المالية

الميزانية

- هي بيان بأصول الشركة و إلتزاماتها. نتيجة الأعمال القائمة في الشركة من عمليات بيع و شراء و مستحقات للنفس وللغير
- يتم إصدارها بتاريخ معين (عادة آخر يوم في السنة المالية)

الموازنة

- الخُطة المالية للعام المُقبل, تقديم تقديرات حول النفقات، والإيرادات المتوقعة أثناء فترة زمنية.
- وغالباً ما يتم إصدارها في بداية كل عام
- قد تكون طويلة الأجل أي لعدة سنوات أو قصير الأمد بحيث تكون سنوية
- الوسيلة المستخدمة في التعبير عن الحاجات الأساسية من الموارد، مثل المواد، ورأس المال، والأفراد.
- وتُستخدم كأداة رقابية على العمل في قسم المالية.

عناصر الموازنة المالية

- الإيرادات Revenues.
- الأرباح Profit
- تكاليف المنتجات Cost of Goods (COGS)
- تكلفة المنتج الإجمالية Landed Cost
- التكاليف التشغيلية Operating Expenses (OPEX)
- الأرباح الإجمالية Gross Profit (و يسمى أيضا هامش الربح الإجمالي Gross Margin)
- الأرباح التشغيلية (Operating Profit)
- صافي الأرباح (Net Profit)

احتساب هامش الربح الاجمالي , هامش الربح التشغيلي , صافي الارباح.



احتساب هامش الربح الاجمالي , هامش الربح التشغيلي , صافي الارباح.

Gross margin GM	0.20 تكلفة المنتج هامش الربح الاجمالي 80%	$(\text{Revenue} - \text{COGS}) / \text{Revenue} = \%$
Operating profit OP	0.25 المصاريف التشغيلية هامش الربح التشغيلي 55%	$(\text{Revenue} - \text{COGS} - \text{operating expenses}) / \text{Revenue} = \%$
	0.20 الضرائب والفوائد	في الخطوة التالية نخصم الضرائب والفوائد
Net Profit	0.35 صافي الربح صافي الربح 35%	$(\text{Revenue} - \text{COGS} - \text{operating expenses} - \text{other expenses}) / \text{Revenue} = \%$

عناصر الموازنة المالية

الإيرادات Revenue

- هو الدخل الذي تحققه الشركة أو المصنع أو المؤسسة التجارية من نشاط أعمالها التجاري، وهو في العادة إيراد بيع سلع أو خدمات إلى مشتريين.

الأرباح Profit

- هو المقدار التي تسعى أي مؤسسة أو شركة سواء فردية أو غير لتحقيق من خلال أعمال تجارية أو خدمية تقوم بتقديمها إلى السوق المستهدف من أجل تحقيق مصالحها بتحقيق الربح وزيادته بجعل إيراداتها تغطي تكاليفها ومصاريفها وما يزيد عن ذلك فهو الربح

عناصر الموازنة المالية

تكاليف المنتجات (COGS) Cost of Goods

- هي التكاليف المباشرة لإنتاج السلع و الخدمات المباعة. ويدخل فيه ثمن المواد الخام المستخدمة في صناعة المنتج ورواتب العمالة المستخدمة في عملية الإنتاج فقط. ولا يدخل فيه أي تكاليف أخرى مثل تكاليف النقل و التوزيع و تكاليف فريق المبيعات

تكلفة المنتج الإجمالية Landed Cost

- هو التكلفة الإجمالية للمنتجات عند وصولها للمخازن. و يدخل فيه تكاليف المنتج (COGS) ، مصاريف الشحن، الجمارك، الضرائب، تكاليف التأمين، تكاليف تغيير العملة (في حالة الإستيراد) وجميع الرسوم على المناولة وعمليات الدفع

التكاليف التشغيلية (OPEX) Operating Expenses

- هي كل المصاريف اللازمة للعمليات التشغيلية اليومية للشركة. و يطلق عليها أيضا مصاريف البيع و المصاريف الإدارية والعامة (Selling, General and Administrative Expenses SG&A)

عناصر الموازنة المالية

الأرباح الإجمالية Gross Profit (و يسمى أيضا هامش الربح الإجمالي Gross Margin)

- هو ربح الشركة الناتج من خصم تكاليف المنتجات (COGS) من الإيرادات

الأرباح التشغيلية (Operating Profit)

- هو ربح الشركة الناتج من خصم التكاليف التشغيلية (operating Expenses) من الأرباح الإجمالية

(Gross Profit)

صافي الأرباح (Net Profit)

- هو ربح الشركة بعد خصم كل المصاريف الأخرى (الضرائب، خدمات الديون ...) من الأرباح التشغيلية. و يعد الربح الصافي هو ربح الشركة التي يحق للمالك (أو المساهمين) الحصول عليها.

الموضوع الثاني: الموازنة المالية السنوية



الموازنة المالية السنوية

المسؤوليات في اعداد الميزانية

إعداد التكاليف

اعداد مصادر
الدخل SOS

الإدارة
المالية

إدارات
الأقسام

إدارة
التسويق

إدارة
المبيعات

- كما ذكرنا من قبل، فالموازنة السنوية هي وسيلة تستخدمها الشركة في تقديرات النفقات والإيرادات المتوقعة لفترة زمنية محددة، عادة تكون سنة (وتسمى السنة المالية) وتكون بعد بداية الفترة الزمنية هي الهدف المالي والمرجع الذي يقاس عليه أداء الشركة المالي ومدى قربها أو بعدها من تحقيق تلك الأهداف.

- و تقع مسؤولية إعداد الموازنة على جميع أقسام الشركة بمساعدة قسم المالية وتتكون من قسمين رئيسيين:

- إعداد التكاليف: جميع الأقسام
- إعداد مصادر الدخل: إدارة المبيعات والتسويق فقط

الموازنة المالية السنوية

إعداد مصادر الدخل (SOS)

- يُعدّ التنبؤ بالمبيعات الخطوة الأساسية، في إعداد موازنة العمليات الجارية. وتمثل موازنة المبيعات الأساس الذي يُعتمد عليه في إعداد باقي الموازنات الفرعية الأخرى، إذ تمثل أساس تقدير الإنتاج، وتمثل كذلك جانب الإيرادات الرئيسية للنشاط الجاري. وهي من مسؤولية مدير المبيعات ومدير التسويق، وغالباً ما تصدر موازنة المبيعات بحيث تشمل:
- تحديد كمي وقيمي للمبيعات المتوقعة، خلال فترة الموازنة، مقسمة إلى فترات شهرية وربع سنوية.
- تحديد المبيعات المتوقعة تبعاً للأقسام المختلفة، أو المنتجات، أو مناطق البيع
- و تكون في أبسط صورها كما هو موضح بالأسفل

Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
8,350	6,820	9,450	24,620	5,780	17,230	5,380	28,390	4,810	7,220	7,350	19,380	7,540	11,680	22,400	41,620	114,010
Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt

ملحوظة: كلمة Bdgt هي إختصار لإختصار لكلمة Budget وتعني أن الرقم هنا هو رقم متوقع وليس حقيقي

الموضوع الثالث: خطوات إعداد الموازنة



التسلسل الزمني لموازنة السنة القادمة



البدء في اعداد مصادر الدخل	اجتماع مجلس الادارة لتحديد اهداف السنة التالية	(الميزانية المجمعة) لتكاليف الاقسام	اعتماد الميزانية للعام الجديد بناء على تحديثات الربع الرابع
+	اعداد خطة مصادر الدخل SOS		
التقويم للسنة التالية	ميزانية الاقسام		

خطوات إعداد الموازنة

1. مراقبة الموازنة الحالية

و هي من إختصاص قسم المالية، حيث يقوم فريق المالية بمتابعة دقيقة للمبيعات والمصروفات و تسجيلها في نظم الشركة المحاسبية بشكل يومي، و بعد نهاية كل شهر يقوم الفريق بتجميع جميع المدخلات اليومية وإصدار التقارير الشهرية وعمل تحديث لبيانات الموازنة الحالية

الموازنة في 31/12
موازنة السنة القادمة

Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
8,350	6,820	9,450	24,620	5,780	17,230	5,380	28,390	4,810	7,220	7,350	19,380	7,540	11,680	22,400	41,620	114,010
Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt

خطوات إعداد الموازنة

1. مراقبة الموازنة الحالية

Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
8350	6820	9450	24620	5780	17230	5380	28390	4810	7220	7350	19380	7540	11680	22400	41620	114010
Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt

الموازنة في
31 ديسمبر

Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
8690	6820	9450	24960	5780	17230	5380	28390	4810	7220	7350	19380	7540	11680	22400	41620	114350
Act	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt

الموازنة في
31 يناير

Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
8690	6700	9450	24840	5780	17230	5380	28390	4810	7220	7350	19380	7540	11680	22400	41620	114230
Act	Act	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt

الموازنة في
28 فبراير

ملحوظة: كلمة Act هي إختصار لكلمة Actual وتعني أن الرقم هنا هو رقم حقيقي تم بالفعل تحقيقه

خطوات إعداد الموازنة

1. مراقبة الموازنة الحالية

تستمر تلك العملية بطريقة شهرية حتى نهاية العام، وتبدأ عملية التخطيط لموازنة العام التالي بنهاية شهر أغسطس من السنة الحالية

Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
8350	6820	9450	24620	5780	17230	5380	28390	4810	7220	7350	19380	7540	11680	22400	41620	114010
Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt

الموازنة في
31 ديسمبر



Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
8690	6700	9250	24640	5300	17100	5220	27620	4440	6980	7350	18770	7540	11680	22400	41620	112650
Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt

الموازنة في
31 أغسطس

خطوات إعداد الموازنة

2. وضع أهداف السنة الجديدة

مع نهاية شهر أغسطس، يتم إصدار موازنة العام الحالي وبها أرقام حقيقية حتى شهر أغسطس، وينعقد مجلس إدارة الشركة لمراجعة تلك الأرقام ثم وضع الأهداف المالية للسنة الجديدة بناء على أرقام السنة الحالية تكون مخرجات هذه المرحلة كما هو موضح بالأسفل

Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
8690	6700	9250	24640	5300	17100	5220	27620	4440	6980	7350	18770	7540	11680	22400	41620	112650
Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt

الموازنة في
31 أغسطس

البيان	المستهدف	الهدف بالأرقام	ملاحظات
المبيعات السنوية (الإيرادات)	15%+	129,547	
صافي الأرباح	20%+	---	زيادة صافي الربح عن المحقق بنسبة 15% زيادة ناتجة عن زيادة المبيعات و 5% ناتجة عن تقليل النفقات
الحوافز	100%		عند الوصول ل 100% من النمو المستهدف
	150%		عند الوصول ل 110% من النمو المستهدف
	200%		عند الوصول ل 120% من النمو المستهدف

أهداف العام
التالي

خطوات إعداد الموازنة

3. وضع موازنة العام الجديد (تقديرات سبتمبر September Submit)

يقوم قسم المالية بعمل تقديرات الموازنة الجديدة وفقا للأهداف المحددة مع محاولة الوصول بالموازنة للأرقام المطلوبة واضعا في الاعتبار التغيرات الموسمية (تغير مواعيد رمضان، تغير مواعيد المدارس ...) مع الإشارة عن ذلك في الملاحظات

Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
8690	6700	9250	24640	5300	17100	5220	27620	4440	6980	7350	18770	7540	11680	22400	41620	112650
Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt

الموازنة في
31 أغسطس

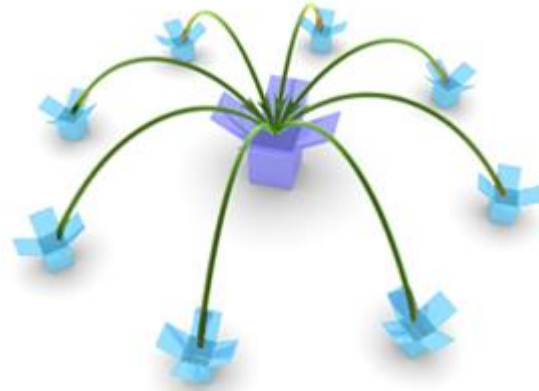
Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
9732	7504	10360	27596	7155	18810	6003	31968	4884	7678	8452	21014	8671	13665	26880	49216	129795
Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt
12%	12%	12%		35%	10%	15%		10%	10%	10%		15%	17%	20%		15.2%

موازنة العام
الجديد
المقترحة

ملاحظات:

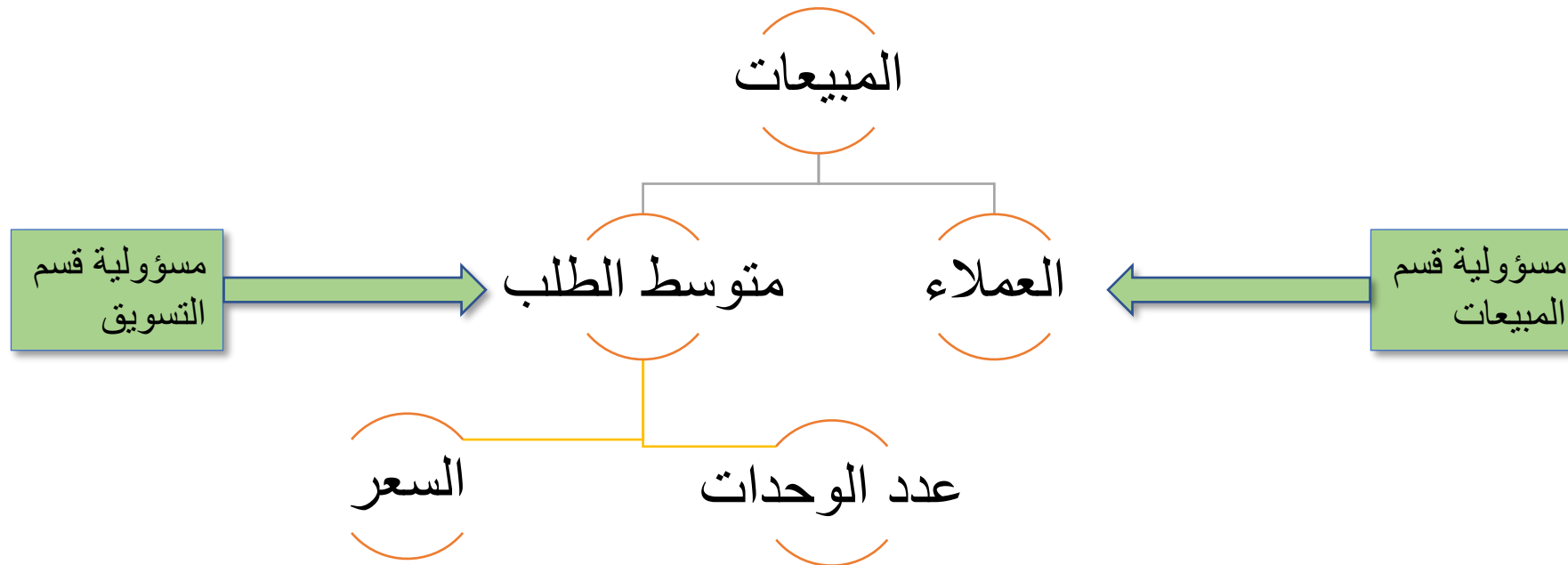
- 12% زيادة في الربع الأول فقط لوجود تأخيرات في خطط التوسع وتوقع إنتهائها بأواخر مارس
- 10% زيادة في شهر مايو لتغير مواعيد رمضان وتحميل الفارق على شهر إبريل والربع الرابع
- 10% زيادة في الربع الثالث لتغير مواعيد المدارس والأجازة الصيفية مع تغير مواعيد رمضان وتحميل الفارق على الربع الرابع
- 15.2% زيادة سنوية متوقعة

الموضوع الرابع: بناء مصادر الدخل



بناء مصادر الدخل

- مبيعات أي شركة أو مؤسسة هي حاصل ضرب عدد العملاء (الطلبات) في متوسط سعر الطلبية الواحدة



بناء مصادر الدخل

- العملاء: وتكون مسئولية فريق المبيعات هي الوصول للعميل وعرض المنتجات عليه وإقناعه بإتمام عملية الشراء
- و يقوم فريق المبيعات بالتواصل مع العملاء بكافة طرق التواصل سواء الإلكترونية أو هاتفيا أو من خلال عمل تجمعات او المحلات.
- كما يمكن إستخدام المشاهير المؤثرين للتحديث مع الجمهور عن منتجات الشركة ومميزاتها أو عمل حملات إعلانية
- و ينقسم العملاء إلى
 - عملاء حاليين: ويجب المحافظة عليهم والتأكد من إستمرارهم في عمليات الشراء من الشركة
 - عملاء جدد: ويتم إستقطابهم والوصول إليهم ثم إقناعهم بمنتجات الشركة
- كما أن عامل تردد العميل (Multiple Order Factor MOF) وهو عدد المرات التي يشتري فيها العميل من الشركة في الشهر الواحد، وهو من العوامل المؤثرة حيث يوضح مدى رضا العملاء عن منتجات الشركة كلما زاد بجانب إلى أنه يزيد من عدد الطلبات وبالتالي المبيعات

بناء مصادر الدخل

- متوسط الطلبية (Average Order (AVO): وهو متوسط المبلغ المحصل من كل طلبية
- ويعتمد في الأساس على عدد الوحدات المشتراه في كل طلبية ومتوسط سعر الوحدة
- ويكون متوسط الطلبية مسئولية مباشرة لفريق التسويق، حيث يقوم الفريق بعمل العروض والخصومات سواء الخصومات العادية أو الموسمية للتأكد من زيادة عدد الوحدات المشتراه من كل عميل، بجانب أن تحديد سعر المنتج هو من أهم مهام فريق التسويق

خطوات إعداد الموازنة

4. وضع موازنة العام الجديد (إضافة مصادر الدخل)

بعد أن ينتهي قسمي المبيعات والتسويق من عمل تقديرات النمو المقترحة لعدد العملاء والطلبات ومتوسط سعر الطلبة، يتم إضافة النتائج إلى الموازنة المقترحة (سبتمبر)

Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
9732	7504	10360	27596	7155	18810	6003	31968	4884	7678	8452	21014	8671	13665	26880	49216	129795
Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt
12%	12%	12%		35%	10%	15%		10%	10%	10%		15%	17%	20%		15.2%

الموازنة
المقترحة
(سبتمبر)

Month	Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
Revenue (k)	9272	7575	10272	27119	7136	18438	5948	31522	4871	7612	8318	20801	8521	13487	26745	48753	128195
	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt
Increase %																	13.80%
AVO	760	750	730		710	1230	690		670	660	670		750	890	1350		
Orders	12200	10100	14071		10051	14990	8621		7270	11533	12415		11361	15154	19811		

ملاحظات:

- تقديرات فريق المبيعات والتسويق تشير إلى نمو ب 13.8% وهي لا تتوافق مع أهداف مجلس الإدارة (15%)

الموضوع الخامس: موازنة الأقسام



موازنة الأقسام

- عند الوصول لهذه المرحلة، يكون قد تكون لدينا صورة كاملة عن مصادر الدخل (SOS) وهي ما تمثل الأهداف التي يحتاجها كل قسم للبدأ في تقدير موازنته لكي يساهم في الوصول لتلك الأهداف
- يقوم فريق المالية بعمل إجتماعات مع رؤساء الأقسام، يتم عرض فيها ميزانية السنة الحالية وما تم صرفه منها فعليا (عادة تكون أرقام حقيقية حتى شهر سبتمبر وتوقعات للأشهر الثلاثة المتبقية) ثم عرض أهداف السنة التالية وبعدها يتم إعطاء فرصة لكل مدير قسم للعمل على موازنته الجديدة مستخدما الميزانية الحالية مع الأهداف

موازنة الأقسام

البنود المشتركة في الموازنة

- بغض النظر عن القسم، يوجد دائما بنود مشتركة يشترك فيها جميع الأقسام وهي
 - الرواتب (Salaries): وتمثل مجموع رواتب العاملين في القسم
 - العمل الإضافي (Overtime): وهو رقم يتم تخصيصه في حالة الحاجة إلى دفع أجور عمل إضافي للعاملين وعادة يكون مساوي وأكثر قليلا (في حدود 5%) لما تم إنفاقه في السنة الماضية، ويفضل عدم صرفه مطلقا
 - تذاكر الطيران (Vacation Tickets): ثمن تذاكر الطيران السنوية الخاصة بأجازات العاملين
 - الحوافز (Bonus): مبلغ الحوافز المتوقع صرفه في حالة وصول الشركة لتحقيق 100% من أهدافها المالية
 - التأمين الطبي (Medical Insurance): المبلغ المدفوع للتأمين طبيا على العاملين بالشركة
 - مكافئة نهاية الخدمة (EOSB): المبالغ المستقطعة التي تضاف إلى نهاية الخدمة الخاصة بالعاملين
 - التأمينات الإجتماعية (GOSI): مبالغ التأمينات الإجتماعية
 - المؤتمرات والسفرات (Conference and Travel): مبالغ مخصصة للسفرات سواء كانت داخلية أو خارجية

موازنة الأقسام

موازنة قسم العمليات Supply Chain

- يضاف إلى البنود المشتركة السابقة بعض البنود الخاصة بسلسلة الإمداد والعمليات اللوجستية مثل
- صيانة السيارات (Car Maintenance)
- النقل الداخلي (Line Haul): تكاليف نقل البضائع والمنتجات داخليا بين أفرع الشركة المختلفة داخل المملكة
- تكاليف النقل (Transportation cost): وتشمل مصاريف الوقود وكل الإحتياجات اللازمة لعمل مركبات النقل
- الإهلاك (Depreciation): مبالغ إهلاك السيارات والمكائن المستخدمة في الإنتاج
- مستلزمات التشغيل (operating Supplies): وهي كل المستلزمات التي يحتاجها تسيير العمل بشكل يومي

موازنة الأقسام

موازنة التسويق Marketing

- يضاف إلى البنود المشتركة السابقة بعض البنود الخاصة مثل
 - إعلانات (Ads)
 - المطبوعات (Printed Materials)
 - التجمعات والحفلات (Events)

موازنة المالية Finance

- يضاف إلى البنود المشتركة السابقة بعض البنود الخاصة مثل
 - التكاليف المالية للمحاسب القانوني والمراقب القانوني
 - مصاريف الخدمات البنكية

موازنة الأقسام

موازنة الشؤون الإدارية Administration

• يضاف إلى البنود المشتركة السابقة بعض البنود الخاصة مثل

- الكهرباء (Electricity)
- المرافق (Facilities) : مثل الماء والبلدية
- التراخيص (Licenses)
- صيانة المباني (Building Maintenance)
- المراسلات والبريد (Courier Charges)
- مصاريف أخرى (Miscellaneous): وتكون عادة 5% من مجموع المصاريف توضع إحتياطيا لصرفها في الحالات الطارئة فقط وغير منظور صرفها

موازنة الأقسام

موازنة المبيعات Sales

- يضاف إلى البنود المشتركة السابقة بعض البنود الخاصة مثل
- التجمعات والحفلات (Events)

موازنة الموارد البشرية HR

- يضاف إلى البنود المشتركة السابقة بعض البنود الخاصة مثل
- التدريب (Training)

- البرامج التحفيزية (Incentive Programs)

موازنة تكنولوجيا المعلومات IT

- يضاف إلى البنود المشتركة السابقة بعض البنود الخاصة مثل
- البرامج والرخص وصيانة الموقع الإلكتروني (Software Programs)

الموضوع السادس: إعتداد الموازنة النهائية



إعتماد الموازنة النهائية

تجميع عناصر الموازنة:

- بعد الإنتهاء من وضع الموازنات التقديرية لكل قسم، يتم عمل إجتماع ثاني مع قسم المالية، يعرض فيه الموازنة المقترحة ويتم مناقشة البنود للتأكد من أنها بالفعل تتوافق مع الإحتياجات للوصول للأهداف
- يقوم بعدها قسم المالية بعملية تجميع الموازنات وحساب نسب كل موازنة من الإيرادات مع حساب هامش الربح الإجمالي (Gross Margin GM) والأرباح التشغيلية (Operating Profit) وصافي الأرباح (Net Profit)

إعتماد الموازنة النهائية

تجميع عناصر الموازنة:

Revenue			128,195,000	الإيرادات
GM %	50%			نسبة هامش الربح الإجمالي
Gross Margin Revenue			64,097,500	هامش الربح الإجمالي
Supply Chain	12%	15,383,400		ميزانية قسم العمليات
Admin	2.9%	3,717,655		ميزانية قسم الشؤون الإدارية
Marketing	6.4%	8,204,480		ميزانية قسم التسويق
Sales	5.5%	7,050,725		ميزانية قسم المبيعات
HR	0.7%	897,365		ميزانية قسم الموارد البشرية
IT	0.9%	1,153,755		ميزانية قسم تكنولوجيا المعلومات
Grand Total Expenses	28.4%		36,407,380	إجمالي المصاريف
Operating Profit	21.6%		27,690,120	الأرباح التشغيلية
Interest and Taxes		15,383,400		ضرائب و خدمة الديون
Net Profit	9.6%		12,306,720	صافي الربح

إعتماد الموازنة النهائية

5. وضع موازنة العام الجديد (تقديرات نوفمبر November Submit)

	This Year	Target	Plan	YoY Increase	YoY %	Diff Target	Diff %
Revenue	112,650,000	129,795,000	128,195,000	15,545,000	13.8%	(1,600,000)	-1.23%
Net Profit	10,693,000	12,831,600	12,306,720	1,613,720	15.1%	(524,889)	-4.1%

ملاحظات:

- يوجد فارق 525 ألف تقريبا بين هامش الربح المستهدف و ما تم التخطيط له

خطوات إعداد الموازنة

6. إعادة وضع الأهداف واعتماد الموازنة الجديدة (تقدير ديسمبر December Submit)

مع بداية شهر ديسمبر، يجتمع مجلس الإدارة لمراجعة الموازنة المقترحة (تقديرات نوفمبر) ، وفي حالة وجود تعديلات عليها يتم عمل إجتماع عاجل مع مديري الأقسام لعمل التعديل والتي عادة تكون تعديلات طفيفة جدا

بعدها يقوم مجلس الإدارة بإعادة إصدار الأهداف الجديدة وفقا لما تم الإتفاق عليه وإصدار الموازنة النهائية والأهداف النهائية تقريبا في الإسبوع الثاني من ديسمبر

Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
9272	7575	10272	27119	7136	18438	5948	31522	4871	7612	8318	20801	8521	13487	26745	48753	128195
Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt

الموازنة العام الجديد
15 ديسمبر

البيان	المستهدف	الهدف بالأرقام	ملاحظات
المبيعات السنوية (الإيرادات)	13.8%	128,195,000	
صافي الأرباح	15.1%	12,306,720	زيادة صافي الربح عن المحقق بنسبة 15.1%
الحوافز	100%		عند الوصول ل 100% من النمو المستهدف
	150%		عند الوصول ل 110% من النمو المستهدف
	200%		عند الوصول ل 120% من النمو المستهدف
مهمة	---	600,000	يضاف مهمة توفير 600 ألف على جميع الأقسام تقسم إلى: 300 ألف قسم العمليات، 100 ألف قسم التسويق، 100 ألف قسم المبيعات، 70 ألف قسم الشؤون الإدارية، 30 ألف لباقي الأقسام مجتمعة

أهداف العام الجديد

الموضوع السابع: مفاتيح الأداء ومراقبة الموازنة



مفاتيح الأداء

تعريف مفاتيح الأداء:

- هو المقاييس والمؤشرات التي تسمح للإدارة ومجلس الإدارة بتقييم الأداء للمؤسسة، الأقسام و/أو الموظفين في فترة زمنية محددة، بصورة سريعة بهدف اتخاذ قرارات سريعة لضمان سير العمل في اتجاه تحقيق الأهداف سواء كانت على المدى القريب أو الأهداف الإستراتيجية، ومؤشرات تغطي الجوانب المالية وغير المالية للأداء وتستخدم في المقارنة مع الأهداف الموضوعية.

مفاتيح الأداء

تحديد مفاتيح الأداء وإنشائها:

- يجب التفرقة بين أهداف المؤسسة ومفاتيح الأداء، فقياس مفاتيح الأداء هو أحد أساليب المؤسسة للوصول للهدف، وليست هدف في حد ذاتها
- لكي تنشئ مفاتيح الأداء يجب أن يتوفر الآتي:
 - آليات عمل محددة وواضحة المعالم والخطوات والحدود.
 - مخرجات محددة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة.
 - المخرجات لها طرق قياس كمية وكيفية يمكن مقارنتها بالأهداف.
 - يمكن البحث والتدقيق لفهم أوجه القصور في الآلية ثم إعادة ضبطها للوصول للأهداف قصيرة المدى.

مفاتيح الأداء

تحديد مفاتيح الأداء وإنشائها:

• من أحسن طرق إنشاء مفاتيح الأداء هو إتباع طريقة SMART

- **Specific** : محددة، لها هدف محدد في العمل.
- **Measurable** : قابلة للقياس، يمكن قياسها وتحويلها إلى أرقام ونسب.
- **Achievable** : يمكن تحقيقها والوصول إليها وليست أهداف وهمية.
- **Relevant** : وثيقة الصلة بأهداف المؤسسة.
- **Time phased** : لها وقت محدد للتحقيق.

مفاتيح الأداء

تحديد مفاتيح الأداء وإنشائها:

• ملاحظات هامة

- لا يجب الإكتفاء بمفتاح واحد من مفاتيح الأداء بل يجب الإعتماد على أكثر من مفتاح وقراءتها جميعا مع بعضها، قراءة مفتاح واحد قد تؤدي إلى إعطاء انطباع خاطئ للأداء ومن الممكن أن يترتب عليه قرارات تؤدي إلى نتائج كارثية.
- لا يجب الاكتفاء بالنسب المئوية للقياس بل يجب أن يكون القياس عددي أيضاً لإعطاء أكبر قدر من المعلومات.
- عند مقارنة المفاتيح، يجب التأكد من مقارنة نشاطين لهم نفس المدخلات والمخرجات والأهداف حتى يمكن فهم إختلاف النتائج والعمل على تغييرها للأحسن.

مراقبة الموازنة

مفاتيح الأداء

- الإيرادات اليومية: وهي مجموع الإيرادات لكافة الأعمال التجارية الخاصة بالنشاط الأساسي للمؤسسة.
- عدد الطلبات (العملاء): هو عدد الطلبات التي تم طلبها في يوم واحد
- متوسط المبيعات: هو متوسط سعر الطلبية، ويحسب بقسمة الإيرادات على عدد الطلبات

مراقبة الموازنة

مفاتيح الأداء

• تقرير المبيعات اليومية (Daily Sales Report (DSR

- و هو تقرير يضم جميع مفاتيح الأداء ويعرضها بشكل يومي في مكان واحد مصحوبة بالأهداف ومقارنة بينهما لمعرفة ما تم تحقيقه من أهداف، ويجب مراجعته بشكل يومي بواسطة رؤساء الأقسام مع مدير عام الشركة

• الإغلاق الشهري (Monthly Closure

- و يتم فيه تجميع جميع المعاملات التامة خلال شهر كامل سواء كانت إيرادات أو مصاريف، ثم يصدر تقرير نهائي بالشهر يحدد مدى الوصول للأهداف المالية للشركة، ويتم رفعه لمجلس إدارة الشركة للمراجعة، ويمكن مراجعته في إجتماع مع رؤساء الأقسام

• المراجعة الربعية (Quarterly Review

- و فيها يتم مراجعة النتائج الربعية للشركة ومقارنتها بالأهداف، ويكون هذا الإجتماع هو أساس تغيير الخطط الإستراتيجية قصيرة المدى، وتتخذ فيه القرارات الهامة سواء لتحويل مسار الشركة أو إيقاف أو بدء المشاريع

الموضوع الثامن: تدريب عملي



تدريب عملي

تم بناء موازنة المبيعات لشركة ما بناء على هدف زيادة الإيرادات بنسبة 5% في عام 2020 مع زيادة الأرباح بنسبة 6.5% وفقا لما يلي

- تحسين تغطية المنتجات عن طريق توفيرها وتقليل أرقام المنتجات الغير متوفرة، لذلك تقرر توظيف متخصص في التنبؤ بالمبيعات (Demand Forecasting) براتب 12 ألف ريال شهريا بحيث تتم عملية التعيين في قسم التسويق بنهاية شهر مارس 2020
- فتح سوق جديدة عن طريق فتح فرعين في المحافظات الأخرى، حيث يبدأ العمل عليهم بداية الربع الثاني بحيث يتم فتح فرع في الجنوب بنهاية الربع الثاني وفرع في المنطقة الشرقية بنهاية الربع الثالث
- يتم بدأ العمل على خدمة جديدة (توصيل الطلبات للمنازل)، يبدأ العمل عليها بنهاية الربع الثالث بحيث
 - يتم تعيين 3 موزعين (راتب العامل 4000 ريال)
 - شراء ثلاث سيارات توزيع (ثمن السيارة 100 ألف ريال يتم إهلاكها على 5 سنوات) وتدريبهم قبل نهاية أكتوبر 2020
 - العمل على تطوير الموقع الإلكتروني لإستقبال الطلبات وتطوير تطبيق جديد للجوال لإستخدامة في نفس الغرض بحيث تبدأ المبيعات ببداية شهر نوفمبر (تكلفته 480 ألف , ويتم اهلاكه على 4 سنوات).

Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
2116	1730	2359	6205	1126	3951	1074	6151	1979	1420	1615	5014	2090	2880	4006	8976	26346
Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Act	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt

الموازنة في
31 أغسطس

1. باستخدام المعلومات السابقة، مطلوب إكمال الجزء الباقي من الموازنة المبدئية بالأسفل (الأماكن المظللة باللون الأحمر)

Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
2211	1811	2472	6495	1199	4066	1133	6398	2060	1481	1684	5226					
Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt
4.5%	4.7%	4.8%		6.5%	2.9%	5.5%		4.1%	4.3%	4.3%		5.1%	5.2%	7.0%		

تدريب عملي

الحل

أكتوبر: زيادة 5.1% من أرقام العام السابق = $2197 = 1.051 \times 2090$

نوفمبر: زيادة 5.2% من أرقام العام السابق = $3030 = 1.052 \times 2880$

ديسمبر: زيادة 7% من أرقام العام السابق = $4286 = 1.07 \times 4006$

مجموع المبيعات المتوقعة في الربع الرابع = $9513 = 4286 + 3030 + 2197$

المبيعات المتوقعة للعام = $27631 = 9513 + 5226 + 6398 + 6495$

نسبة زيادة المبيعات المتوقعة = $4.88\% = 1 - (26346 \div 27631)$

Jan	Feb	Mar	Q1	Apr	May	Jun	Q2	Jul	Aug	Sep	Q3	Oct	Nov	Dec	Q4	total
2211	1811	2472	6495	1199	4066	1133	6398	2060	1481	1684	5226	2197	3030	4286	9513	27631
Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt	Bdgt
4.5%	4.7%	4.8%		6.5%	2.9%	5.5%		4.1%	4.3%	4.3%		5.1%	5.2%	7.0%		4.9%

تدريب عملي

إذا علمت أن الموازنة السنوية للأقسام هذا العام هي كالتالي

Supply Chain	10.5%	2,766,330		ميزانية قسم العمليات
Admin	2.90%	764,034		ميزانية قسم الشؤون الإدارية
Marketing	8.30%	2,186,718		ميزانية قسم التسويق
Sales	8.30%	2,186,718		ميزانية قسم المبيعات
HR	0.70%	184,422		ميزانية قسم الموارد البشرية
IT	1.10%	289,806		ميزانية قسم تكنولوجيا المعلومات
Grand Total Expenses	31.80%		8,378,028	إجمالي المصاريف

مع العلم بأن بند مستلزمات التشغيل هي 500 ألف ريال، وتم تخصيص مبلغ 480 ألف ريال لتطوير الموقع الإلكتروني وإنشاء تطبيق الجوال الجديد سيتم إهلاكها على 4 سنوات

بفرض أن الإدارة قررت عدم وجود زيادة سنوية في الرواتب هذا العام مع المحافظة على نفس مبالغ موازنات الأقسام الأخرى، إحسب الموازنة المتوقعة للأقسام في العام القادم

تدريب عملي

موازنة قسم العمليات

- زيادة مستلزمات التشغيل 5% نظرا لزيادة المبيعات $25000 = 0.05 \times 500000$
- زيادة الرواتب مع تعيين الموزعين = 3 موزعين $\times 4000$ لكل عامل $\times$ رواتب آخر ثلاث أشهر في العام (التعيين سيتم في الربع الرابع) $= 36000$
- نسبة إهلاك شهرية للسيارات = 3 سيارات $\times 100000$ ثمن السيارة $\div 60$ شهر (خمس سنوات) $= 5000$
- زيادة في الإهلاك مع بدأ تشغيل مشروع التوصيل للمنازل $= 5000 \times 3$ شهر $= 15000$
- بذلك تكون الزيادة الكلية في موازنة قسم العمليات $= 25000 + 36000 + 15000 = 76000$
- موازنة قسم العمليات الجديدة $= 2766330 + 76000 = 2842330$

موازنة قسم التسويق

- زيادة موازنة قسم التسويق
- زيادة الرواتب مع تعيين الموظف الجديد = 12 الف $\times 9$ شهر $= 108$ الف
- موازنة قسم التسويق الجديدة $= 2186718 + 108000 = 2294718$

موازنة قسم تكنولوجيا المعلومات الجديدة

- نسبة الإهلاك الشهرية لتطوير الموقع و إنشاء التطبيق $= 480000 \div 48$ شهر (4 سنوات) $= 10000$
- زيادة الإهلاك مع بدأ تشغيل الموقع و التطبيق = 2 (نوفمبر و ديسمبر فقط) $\times 10000 = 20000$
- موازنة قسم تكنولوجيا المعلومات الجديدة $= 289806 + 20000 = 309806$

تدريب عملي

تصبح موازنة الأقسام للسنة الجديدة هي

Supply Chain	10.29%	2,842,330		ميزانية قسم العمليات
Admin	2.77%	764,034		ميزانية قسم الشؤون الإدارية
Marketing	8.30%	2,294,718		ميزانية قسم التسويق
Sales	7.91%	2,186,718		ميزانية قسم المبيعات
HR	0.67%	184,422		ميزانية قسم الموارد البشرية
IT	1.12%	309,806		ميزانية قسم تكنولوجيا المعلومات
Grand Total Expenses	31.06%		8,582,028	إجمالي المصاريف

تدريب عملي

إذا علمت أن تكاليف المنتجات COGS ستكون 49.6% من الإيرادات السنوية
و أنه تم حساب مبلغ الضرائب المتوقعة و خدمات الديون بمبلغ 3,453,877

احسب ما يلي

هامش الربح الإجمالي

نسبة هامش الربح الإجمالي من الإيرادات

الأرباح التشغيلية

صافي الربح

نسبة صافي الربح من الإيرادات

الحل

$$\text{تكاليف المنتجات} = \text{الإيرادات} \times 49.6\% = 27631015 \times 49.6\% = 13704983$$

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \text{الإيرادات} - \text{تكاليف المنتجات} = 27631015 - 13704983 = 13926032$$

$$\text{نسبة هامش الربح الإجمالي من الإيرادات} = \text{هامش الربح الإجمالي} \div \text{الإيرادات} \\ = 13926032 \div 27631015 = 50.4\%$$

$$\text{الأرباح التشغيلية} = \text{الإيرادات} - \text{تكاليف المنتجات} - \text{التكاليف التشغيلية} \\ = 27631015 - 13704983 - 8582028 = 5344004$$

$$\text{صافي الربح} = \text{الإيرادات} - \text{تكاليف المنتجات} - \text{التكاليف التشغيلية} - \text{الضرائب و خدمة الديون} \\ = 27631015 - 13704983 - 8582028 - 3453877 = 1890127$$

$$\text{نسبة صافي الربح من الإيرادات} = \text{صافي الربح} \div \text{الإيرادات} \\ = 1890127 \div 27631015 = 6.84\%$$

تدريب عملي

تصبح موازنة السنة الجديدة هي

Revenue			27,631,015	الإيرادات
GM %	50.40%			نسبة هامش الربح الإجمالي
Gross Margin Revenue			13,926,032	هامش الربح الإجمالي
Supply Chain	10.29%	2,842,330		ميزانية قسم العمليات
Admin	2.77%	764,034		ميزانية قسم الشؤون الإدارية
Marketing	8.30%	2,294,718		ميزانية قسم التسويق
Sales	7.91%	2,186,718		ميزانية قسم المبيعات
HR	0.67%	184,422		ميزانية قسم الموارد البشرية
IT	1.12%	309,806		ميزانية قسم تكنولوجيا المعلومات
Grand Total Expenses	31.06%		8,582,028	إجمالي المصاريف
Operating Profit	19.34%		5,344,004	الأرباح التشغيلية
Interest and Taxes		3,453,877		ضرائب و خدمة الديون
Net Profit	6.84%		1,890,127	صافي الربح

تدريب عملي

في شهر فبراير، بدأ تأثير إنتشار فيروس كورونا على المبيعات ، و عند حساب المبيعات للربع الأول تبين تحقيق نسبة 70% فقط من نسبة المبيعات المتوقعة

أذكر إقتراحاتك لمواجهة الموقف و التغييرات المقترحة على خطة عمل الشركة
أذكر إقتراحاتك لتقليل التكاليف

تدريب عملي

الحل

- تأجيل أو إلغاء تعيين موظف قسم التسويق الجديد
- تأجيل أو إلغاء خطط التوسع
- التعجيل ببدأ مشروع التوصيل للمنازل ليبدأ في الربع الثاني بدل الربع
- تأجير ثلاث سيارات بدلا من شرائها
- تغيير وظيفة ثلاث عمال للعمل كموزعين بدلا من تعيين عمال آخرين
- زيادة ميزانية الإعلانات و توجيهها لتوصيل الرسالة المناسبة للعملاء عن منتجاتنا (تعقيم المنتجات، التوصيل للمنازل، ...)