

مقرر تنظيم الفعاليات والأحداث الخاصة

Organizing special events and occasions

Prepared by Dr. Sanaa Hashem Alshowa

MKT 411

Organizing special events and occasions

Lecture six



الميزانية والتمويل

Lecture Six

MKT 411

Organizing special events and occasions

Prepared by
Dr. Sanaa Hashem Alshowa

المحتويات

- 1- التأسيس المالي.
- 2- هندسة التمويل وجذب الاستثمارات.
- 3- إدارة النفقات والتحكم بالتدفق النقدي.
- 4- الرقابة والتقييم المالي.

مخرجات التعلم: Learning Outcomes

فى نهاية المحاضرة سيكون الطلاب قادرين على:

- إعداد الميزانية الخاصة بالفعالية.
- التفرقة بين الميزانية التقديرية والميزانية الفعلية.
- معرفة كيف أدير مصادر التمويل لفعاليتي.
- تحديد كيفية إدارة النفقات والتحكم بالتدفق النقدي.
- كيفية الرقابة على الفعالية والتقييم المالي.

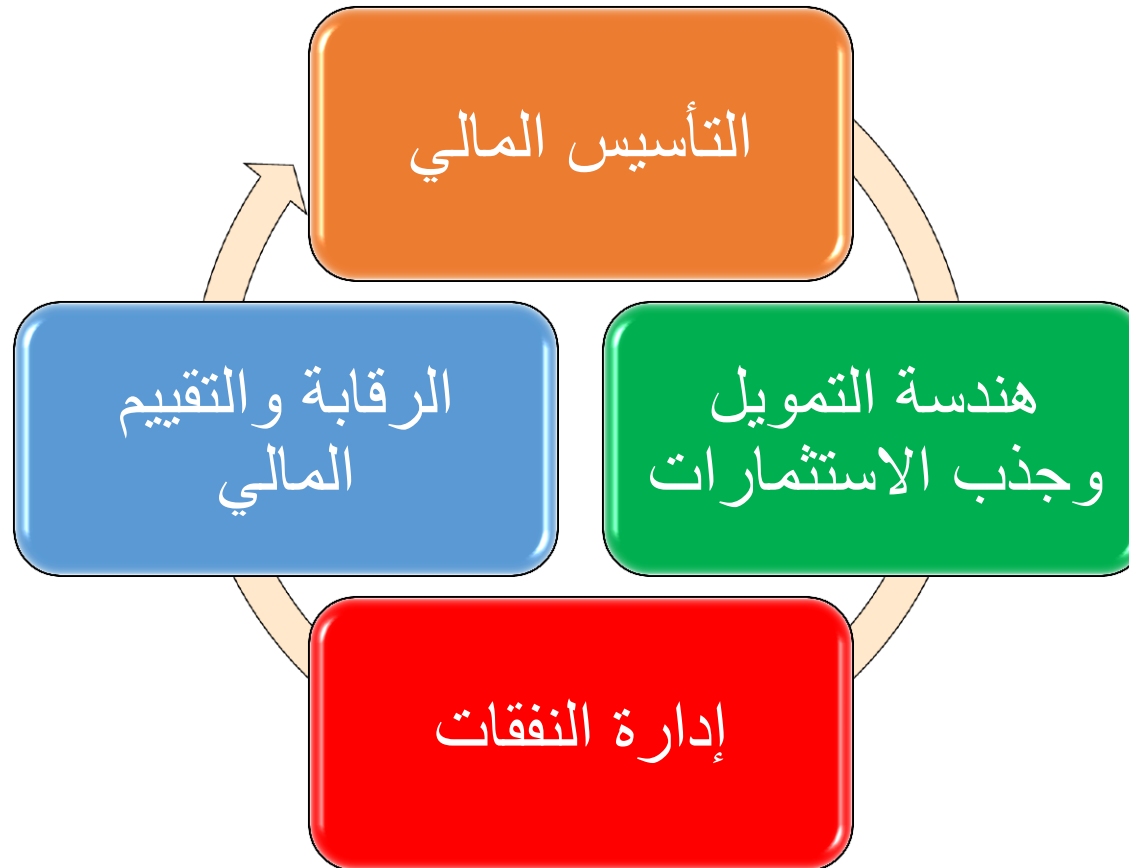


يعتقد الكثيرون أن نجاح الفعالية يعتمد على فخامة القاعة أو شهرة المتحدثين، ولكن الحقيقة التي يعرفها المنظمون المحترفون هي أن الميزانية هي المحرك الخفي لكل تفصيل. الفشل في تقدير التكاليف أو تأمين التمويل هو السبب الأول لانتهاء أضخم المشاريع. اليوم سنضع أيدينا على أدوات السيطرة المالية ونعلمكم كيف تبنون ميزانية مرنة تصمد أمام المفاجآت. وتجذب الممولين والشركاء بثقة.



الركائز الأساسية للميزانية والتمويل

سنقوم بهذه المحاضرة بمقاربة هذا المفهوم عبر المحاور الأربعة الآتية:



التأسيس المالي (وضع خارطة الطريق):

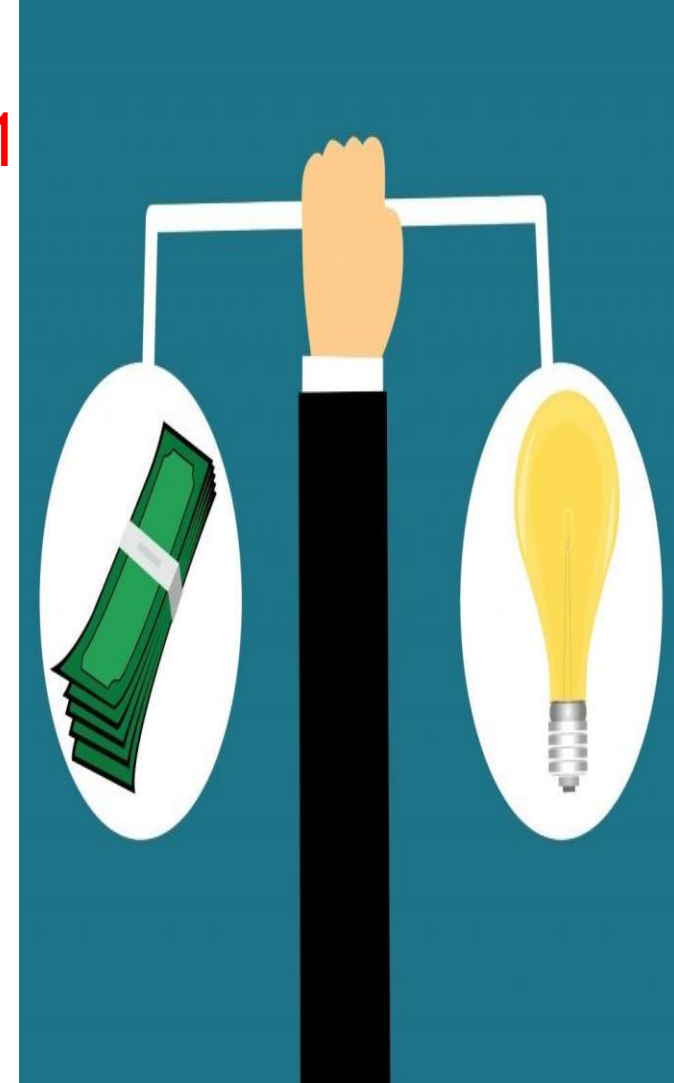
1) صياغة الأهداف المالية:

قبل البدء بالحسابات يجب تحديد البوصلة المالية للفعالية حيث تندرج الأهداف عادةً تحت ثلاثة أنواع:

الفعالية الربحية: وهي الفعالية التي تهدف لتحقيق عائد صافي (المهرجانات التجارية، الدورات التدريبية المدفوعة).

فعاليات التعادل: تهدف فقط لتغطية المصاريف بالكامل دون ربح أو خسارة (المؤتمرات، الجمعيات الخيرية أو المهنية).

الفعاليات المدعومة: يتم الإنفاق عليها كجزء من ميزانية التسويق أو المسؤولية الاجتماعية ولا ينتظر منها دخل مباشر (إطلاق منتج جديد أو حفل تكريم موظفين).



(2) تحديد نموذج الإيرادات:

قبل أن نصرف قرشاً واحداً، يجب أن نعرف من أين سيأتي المال؟
من خلال:

تصنيف المصادر: (رعايات، تذاكر، منح، تمويل ذاتي).

التوقعات المتفائلة والواقعية: يجب وضع ميزانيتين للإيرادات:
ميزانية للحد الأدنى، وميزانية الطموح.

توقيت التدفق: يجب أن نعلم متى ستدخل السيولة؟ (الرعاة غالباً يدفعون متأخراً، لذا يجب جدولة ذلك).



(3) تحديد هيكل التكاليف:

للسيطرة على الميزانية يجب تقسيم النفقات إلى فئات واضحة كالآتي:

نوع التكلفة	الوصف	أمثلة
تكاليف ثابتة	مصاريف تدفع بغض النظر عن عدد الحضور	إيجار القاعة، التراخيص القانونية، التأمين، أجور المتحدثين
تكاليف متغيرة	مصاريف تتغير صعوداً وهبوطاً حسب عدد الحضور	الوجبات، الحقائب التدريبية، الهدايا التذكارية
تكاليف طارئة	مبلغ يحتجز للمفاجآت يكون بحوالي (10-15%) من الإجمالي	تعطل أجهزة الصوت، زيادة مفاجئة في الأسعار للوقود أو الشحن مثلاً



4) الفرق بين الميزانية التقديرية والميزانية الفعلية:

الميزانية التقديرية: هي التوقعات التي تُبنى قبل بدء المشروع بناءً على أبحاث السوق وعروض الأسعار الأولية.

الميزانية الفعلية: هي ما تم صرفه حقيقةً وتسجيله بالفواتير.

هنا النجاح يُقاس بمدى القرب بين الميزانية التقديرية والفعلية فالفجوة الكبيرة تعني خللاً في التخطيط.



دورة التدفق النقدي:

التأسيس المالي لا يعني فقط كم نملك؟ بل متى نملك؟

هناك مشكلة أساسية في ميزانية الفعاليات أنه غالباً ما تطلب الدفعات للموردين (فنادق، تقنيات) قبل موعد الفعالية فيما تأتي إيرادات التذاكر والرعاية متأخرة.

لحل هذه المشكلة يجب وضع جدول زمني يوضح مواعيد التدفقات الداخلة والخارجة لضمان عدم توقف العمل بسبب نقص السيولة المؤقت



مؤتمر الابتكار التقني

1) تحديد هيكل الإيرادات (مصادر التمويل):

قبل البدء بالصرف يجب معرفة من أين ستأتي الأموال. في هذا المثال سنعتمد على تنوع المصادر لتقليل المخاطر.

النسبة المستهدفة %	الوصف	المصدر
50	باقات (ماسية، ذهبية، فضية) للشركات	الرعايات
30	بيع تذاكر (مبكرة، عادية، VIP)	تذاكر الحضور
15	شراكات استراتيجية مع جهات حكومية	الدعم الحكومي / المنح
5	منصات عرض للشركات الناشئة داخل القاعة	تأجير مساحات

مؤتمر الابتكار التقني

(2) ميزانية المصروفات

يجب تقسيم المصاريف إلى ثابتة ومتغيرة كالآتي:

الموقع والضيافة (40%): إيجار القاعة، التمويل، الإقامة للمتحدثين.

التسويق والإعلام (20%): حملات التواصل الاجتماعي، الإعلانات الممولة، الهوية البصرية.

التشغيل والتقنية (25%): الصوتيات، الإضاءة، منصة التسجيل، التطبيقات الإلكترونية.

الاحتياطي للطوارئ (15%): مبلغ يرصد للأزمات غير المتوقعة (مهم جداً للتأسيس المالي السليم).

مؤتمر الابتكار التقني

(3) مؤشر نقطة التعادل:

هذا هو الجزء الذكي في التأسيس المالي، لنفترض أن تكاليفك الإجمالية هي 100000 ريال.

إذا جمعت 60000 ريال من الرعاية.

فأنت بحاجة لتغطية 40000 ريال من التذاكر.

إذا كان سعر التذكرة 400 ريال فأنت بحاجة لبيع 100 تذكرة للوصول لنقطة التعادل
(تساوي الربح والخسارة)

بذلك تكون التذكرة رقم 101 هي بداية الربح الحقيقي.

المحور الثاني: هندسة التمويل وجذب الاستثمارات

1) أنواع مصادر التمويل:

التمويل الذاتي: أي الميزانية المرسودة من قبل المنظمة.
رسوم التسجيل والتذاكر: الدخل المباشر من الحضور.

الرعاية التجارية: الدعم المادي أو العيني من قبل الشركات مقابل
ميزات تسويقية.

المبيعات الجانبية: مثل بيع الكتب، المنتجات، خدمات إضافية
داخل الفعالية.

المنح والدعم الحكومي: خاصة للفعاليات الثقافية والتعليمية غير
الربحية.



(2) فن تصميم باقات الرعاية:

الخطأ الشائع هو طلب المال دون تقديم قيمة موازية، الشركات لا تدفع تبرعاً بل تدفع مقابل ظهور واستثمار وتقسم الباقيات إلى.

الراعي الماسي / البلاطيني: ميزات حصرية (كلمة افتتاحية، شعار ضخم، تكريم خاص).



الراعي الذهبي: ميزات متوسطة (جناح عرض، شعار في المطبوعات).

الراعي الفضي: ميزات بسيطة (شعار على الموقع الإلكتروني، ذكر في وسائل التواصل)

الراعي العيني: يوفر خدمات بدلاً من المال (شركة الطيران توفر التذاكر)

3) استراتيجيات الجذب (رحلة إقناع الممول):

التمويل غالباً ما يبحث عن العائد على الاستثمار، لذلك لإقناعه يجب أن يتضمن عرضك الآتي:

الجمهور المستهدف: من هم؟ وما هي توقعاتهم وقوتهم الشرائية؟
(التمويل يريد الوصول لعملاء جدد).

أرقام الوصول: كم عدد المتابعين؟ ماهي التغطية الإعلامية المتوقعة.

قصة الفعالية: لماذا هذه الفعالية مهمة الآن؟ وماهي الفجوة التي تغطيها

خارطة الطريق المالية: كيف سيتم صرف الأموال، وما هو العائد؟

المصداقية: سيرة المنظمين ونجاحاتهم السابقة، وشركاء أكدوا
حضورهم.



(4) التمويل التبادلي:

هذا المفهوم يغير قواعد اللعبة للفعاليات ذات الميزانية المحدودة. كيف يعمل؟

بدلاً من دفع 5000 دولار لشركة دعاية أو إعلان للتسويق لفعالياتك. امنحهم مساحة عرض، أو لقب راعي إعلامي مقابل خدماتهم

هذا الأمر يقلل المصاريف النقدية الخارجة، ويحافظ على جودة الفعالية.



(5) إدارة العلاقة مع الرعاية:

التمويل لا ينتهي باستلام الشيك. النجاح الحقيقي يكمن في تفعيل الرعاية من خلال:

التأكد من ظهور الشعارات في الأماكن المتفق عليها.

تسهيل تواصل الراعي مع الجمهور المستهدف.

تقديم تقرير ختامي للراعي يثبت بالأرقام والصور الفوائد التي جناها من مشاركته، لضمان استمراره في النسخ القادمة.



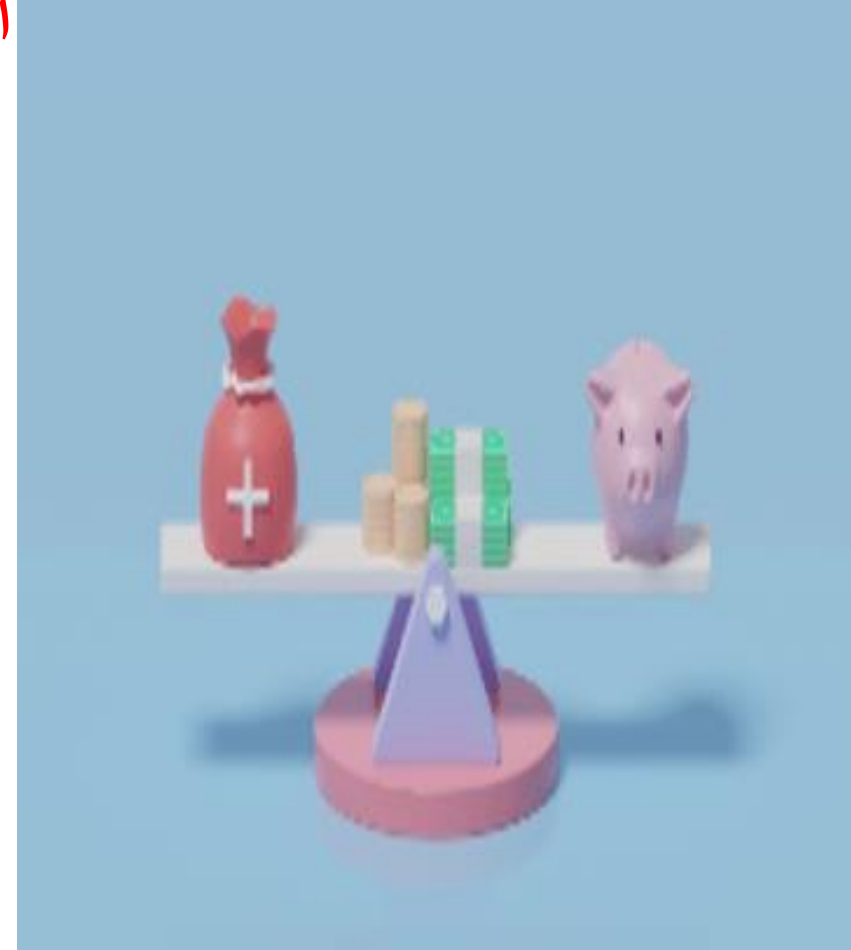
المحور الثالث إدارة النفقات والتحكم بالتدفق النقدي

1) استراتيجية الإنفاق الذكي:

لا تعامل كل بنود الميزانية بالتساوي استخدم قاعدة 80/20:

20% من البنود (مثل الموقع، التقنيات، المتحدثين) هي التي تخلق 80% من انطباع الجمهور.

القاعدة هنا لا تبخل على العناصر التي تلمس تجربة الحضور بشكل مباشر، ووفر في الأمور الإدارية الخلفية التي لا يراها أحد.



(2) مهارات التفاوض مع الموردين:

المورد هو شريك بالتكلفة لذلك لتقليل النفقات دون المساس بالجودة اعتمد الآتي:

عروض الأسعار الثلاثة: لا تعتمد سعراً أبداً دون الحصول على ثلاثة عروض مقارنة.

الحجز المبكر: يوفر غالباً من 10% إلى 20% من التكاليف (خاصة في الفنادق والطيران).

العقود المرنة: تأكد من وجود بنود تسمح بالتعديل في الأعداد (مثل الوجبات) قبل الفعالية بـ 48 ساعة لتجنب الهدر

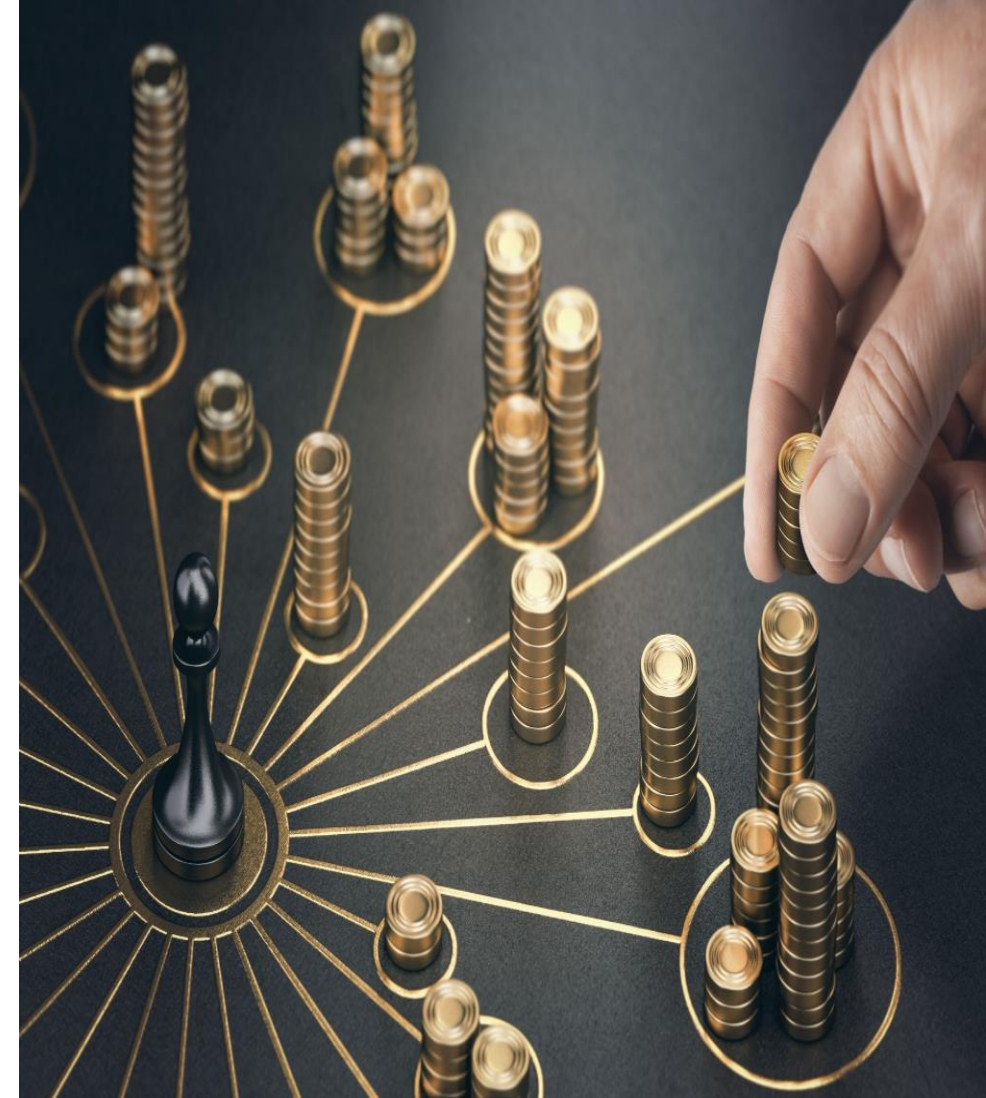


(3) إدارة التدفق النقدي:

هذا هو الفخ الذي يقع فيه الكثيرون:

الفجوة المالية: هي الفترة التي تسبق الفعالية حيث تكثر المدفوعات للموردين بينما الإيرادات من (التذاكر، الرعاية) لم تكتمل بعد فما هو الحل؟
إطلب دفعات مقدماً من الرعاية.

شجع على التسجيل المبكر بخصومات لتوفير سيولة نقدية.
رتب مع الموردين دفع الجزء الأكبر من مستحققاتهم بعد انتهاء الفعالية بـ 15 يوم.



(4) بنود التكاليف المخفية:

هي بنود قد تظهر فجأة وتفسد الميزانية:

الضرائب والرسوم: ضريبة القيمة المضافة، رسوم البلديات،
تصاريح الدفاع المدني.

الخدمات اللوجستية: الشحن، الجمارك، مواقف السيارات، التأمين.

الإضافات التقنية: وصلات كهرباء إضافية، سرعة إنترنت أعلى،
محولات صوتية.



(5) إدارة صندوق الطوارئ:

هذا ليس مبلغاً إضافياً للرفاهية بل هو درع حماية:

المقدار: يجب أن يتراوح بين 10% إلى 15% من إجمالي الميزانية.

متى يستخدم؟ فقط في الحالات التي تهدد سير الفعالية مثل (اعتذار متحدث مفاجئ يتطلب تأمين بديل سريع، أو عطل تقني طارئ).



منتدى رواد الأعمال

السيناريو: التكلفة الإجمالية المقدرة: 200000 ريال، الإيرادات المتوقعة: 250000 ريال (رعايات + تذاكر)، المدة الزمنية للتخطيط: أربع أشهر قبل الفعالية.

1) فخ التدفق النقدي (المشكلة الحقيقية): هنا يظهر الفرق بين الميزانية الورقية، والواقع النقدي:

في الشهر الثاني يطلب فندق الاستضافة دفعة مقدمة بقيمة 50000 ريال لحجز القاعة.

الواقع أن الرعاية وقعوا العقود لكن سياسة الدفع لديهم تنص على تحويل المبلغ بعد الفعالية بثلاثين يوماً.

النتيجة: لديك أرباح ورقية بقيمة 50000 ريال، ولكن رصيدك البنكي الحالي صفر، أنت في حالة عجز تدفق نقدي.

منتدى رواد الأعمال

الحلول التطبيقية (هندسة التدفق):

- (1) نفع التذاكر المبكرة: إطلاق بيع التذاكر بخصم 20% في الشهر الأول لجمع سيولة سريعة (مثلاً جمع 30000 ريال) لتغطية جزء من مقدم الفندق:
- (2) شرط الدفعة المقدمة: تعديل عقود الرعاية لتشمل بنداً ينص على "يتم دفع 25% من قيمة الرعاية فور توقيع العقد مقابل ظهور الشعار في الحملة التسويقية الأولى".
- (3) تأجيل نفقات الموردين: الاتفاق مع شركة المطبوعات على دفع الفاتورة كاملة بعد الفعالية بـ 15 يوماً (مقابل زيادة بسيطة بالسعر أو ضمان بنكي).

جدول تتبع التدفق النقدي (نموذج مبسط)

الشهر	التدفقات الداخلة	التدفقات الخارجة	الرصيد النقدي	الحالة
1	تذاكر مبكرة (20000)	تصاميم وتسويق (5000)	+15000	آمن
2	دفعات رعاة مقدمة (40000)	مقدم الفندق (50000)	+5000	حرج
3	مبيعات تذاكر (30000)	تجهيزات تقنية (10000)	+25000	آمن
يوم الفعالية	مبيعات لحظية (10000)	نثریات وطوارئ (20000)	+15000	مستقر
بعد الفعالية	باقي الرعايات (150000)	تسوية الموردين (115000)	+50000	الربح الصافي

التحكم في نزيف النفقات

تخيلوا أعزائي الطلبة أنه أثناء التنفيذ يطلب مخرج الحفل "شاشة LED" إضافية بتكلفة 5000 ريال لأنها ستجعل المسرح أجمل!

التصرف الخاطئ الموافقة فوراً لأن الميزانية الإجمالية تسمح.

التصرف المالي الصحيح: العودة لتقرير التباين هل هناك بند آخر تمّ توفير 5000 ريال منه؟ إذا لا، يتم رفض الطلب، إلا في حال توفر راعي إضافي يغطي تكلفتها

الخلاصة: ليس في إنهاء الفعالية برصيد ضخم في البنك بل في التأكد من أن رصيدك لم يصل للصفر أبداً طوال رحلة التنفيذ

المحور الرابع الرقابة والتقييم المالي

1) التسوية المالية:

هي عملية مطابقة ما خططنا له بما حدث فعلاً:

مقارنة التقديري بالفعلي: تحليل الفروقات إذا زاد الإنفاق في بند معين عن 10% يجب البحث عن السبب (هل هو سوء تقدير أم ظروف سوقية).

جمع الفواتير: التأكد من إغلاق كافة المستحقات مع الموردين والحصول على مخالصات نهائية لتجنب أي مطالبات قانونية لاحقاً.



(2) قياس العائد على الاستثمار:

هذا هو السؤال الذي سيطرحه عليك المورد أو صاحب القرار
ماذا استفدنا من كل هذه المصاريف؟:

العائد المادي المباشر الذي يحسب بالمعادلة: نسبة العائد على
الاستثمار تساوي صافي الربح مقسوماً على تكلفة الاستثمار
والناتج يضرب بمئة

العائد غير المباشر مثل عدد العملاء الجدد المحتملين، قيمة
التغطية الإعلامية المجانية، مدى رضا الجمهور



(3) أدوات التتبع والتقارير:

يجب عرض نماذج تقنية تسهل العمل كالآتي:

لوحات التحكم: استخدام برامج مثل Excel أو منصات إدارة
الفعاليات المتخصصة لمراقبة الميزانية لحظياً.

التقرير المالي الختامي: تقرير مبسط يوضح أين ذهب المال؟
كم حققنا؟ وماهي التوصيات للدورة القادمة.



(4) تحليل التكلفة مقابل القيمة:

في نهاية الفعالية يجب أن نسأل أنفسنا هل استحق كل بند في الفعالية المبلغ الذي خصص لأجله؟

قد نجد أن بنداً كلف القليل ولكنه حقق أثراً ضخماً (مثلاً ركن تصوير بسيط بأحد زوايا الفعالية ولكنه انتشر عالمياً على منصات التواصل الاجتماعي).

بالمقابل نجد أننا قد نكون أنفقنا مبالغ ضخمة على بند ما ولكن لم يلحظه أحد هذا التحليل مهم جداً وهو ما يخلق منك منظماً ذكياً في المرات القادمة.



(5) إغلاق الصندوق والدروس المستفادة:

الأرشفة المالية: الاحتفاظ بكافة السجلات والاتفاقيات
كمراجع للفعالية القادمة.

الشفافية: تقديم تقرير واضح للشركاء والرعاة يعزز الثقة
ويبني علاقات طويلة الأمد.



إنقاذ مهرجان التكنولوجيا والابتكار

السيناريو: أنت مدير مالي لفعالية تقنية ستقام بعد 3 أشهر الميزانية المرسودة 50000 دولار، الهدف حضور 500 شخص وتحقيق ربح بسيط (أو على الأقل تغطية التكاليف).

الأزمة المفاجئة: بعد مراجعة الحسابات الأولية اكتشفت أن التكاليف الحقيقية (إيجار القاعة، التجهيزات التقنية، التسويق)، وصلت إلى 65000 دولار أي أن لديك عجزاً قدره 15000 دولاراً! كيف ستتصرف؟؟.

إنقاذ مهرجان التكنولوجيا والابتكار

بناءً على ما تعلمناه يمكن اقتراح حلول في ثلاثة اتجاهات:

1) خفض التكاليف بدون ضرب الجودة:

ما هي البنود التي يمكننا تقليل الإنفاق فيها؟ (هل نلغي وجبة الغداء ونستبدلها بوجبات خفيفة؟ هل نبحث عن مورد تقني بديل):

كيف نستخدم التبادل التجاري لتقليل المصاريف النقدية؟

إنقاذ مهرجان التكنولوجيا والابتكار

(2) زيادة الإيرادات (جلب التمويل):

اقترح باقة رعاية مبتكرة تجذب شركة اتصالات كبرى بمبلغ 10000 دولار.

هل نرفع سعر التذكرة؟ وإذا فعلنا، ما هي القيمة المضافة التي سنقدمها للناس ليقبلوا السعر الجديد؟

(3) إدارة المخاطر: إذا لم ننجح في سد العجز، ما هي خطة الطوارئ؟ وهل نؤجل الفعالية أم نصغر حجمها؟

إنقاذ مهرجان التكنولوجيا والابتكار

بعض الحلول الذكية:

- 1) تحويل موقع الفعالية من فندق خمس نجوم غالي إلى حاضنة أعمال أو جامعة مقابل منحهم لقب شريك أكاديمي مثلاً (هذا من شأنه توفير 80% من إيجار القاعة).
- 2) بيع مساحات إعلانية في تطبيق الفعالية أو على شاشات العرض الكبرى للشركات الناشئة.
- 3) استبدال المطبوعات الورقية (الكتيبات) بتطبيق إلكتروني أو QR Code مما يوفر تكاليف الطباعة ويحمي البيئة.



إن التأسيس المالي السليم هو ما يمنحكم الشجاعة لتبدعوا، فمن يمتلك أرضية مالية صلبة لا يخشى تقلبات السوق، ومن يتقن لغة الأرقام يتحدث بثقة أمام كبار المستثمرين.

اجعلوا شفافيتكم المالية جزءاً من هويتكم المهنية، واجعلوا من الدروس المستفادة في نهاية كل فعالية هي حجر الزاوية لبناء نجاحاتكم القادمة. القاعة قد تفرغ، والأضواء قد تنطفئ، ولكن السمعة المالية الطيبة والاستدامة التي تبنيونها اليوم هي التي ستجعل العالم ينتظر فعاليتكم القادمة.



موضوعات المحاضرة القادمة

ستتمحور المحاضرة القادمة حول الأمور الآتية:

- إدارة الموارد البشرية في الفعاليات:
- ✓ فرق العمل والمتطوعين.
- ✓ توزيع الأدوار والمسؤوليات.
- ✓ القيادة والعمل الجماعي.
- ✓ إدارة الوقت والضغط أثناء الحدث.





Thank You