

**معلومات مهمة
وأدوات**

أدوات تساعدك في
فهم الأمور المالية

كيفية تقييم لجنة المال

ورقة عمل لوضع الميزانية السنوية ومراقبة أدائها

استخدم هذه الأداة لإعداد، ومقارنة مرفقة أداء الميزانية السنوية مع خطة الإيرادات المخطط السنوية أو الرامية مع أرقام مبيعات السوق في هذه الورقة وضمن الخلية البيضاء القائمة: استخدم المبرر دون كود لجميع القود الأرقام الشهرية سواء حسب أوزونيكيا من خلال Q2، و Enter Q1، و Q4، و Enter Q3 على الصفحات التي يليها. إن أردت أن تغير الأرقام الشهرية من أجل بيان الوقت الإيراد والتوزيع، المثل ذلك بمجرد كتابة صيغة الخلايا في الخوارزمية الخاصة بالميزانية الشهرية. استخدم عمل التحقق من الميزانية السنوية لتأكد أنك أنت والجميع السوي عند تخصيص الأرقام الشهرية.

اسم الوحدة التي تبدأ السنة المالية	الربع الأول				الربع الثاني				الربع الثالث				الربع الرابع				YTD مجموع / ايرادات 2007		الميزون YTD		النسب الميزون YTD	
	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح	الربح		
1. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
2. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
3. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
4. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
5. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
6. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
7. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
8. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
9. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
10. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
11. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
12. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
13. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
14. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
15. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
16. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
17. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
18. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
19. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
20. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
21. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
22. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
23. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
24. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
25. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
26. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
27. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
28. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
29. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
30. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
31. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
32. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
33. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
34. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
35. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
36. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
37. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
38. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
39. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
40. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
41. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
42. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
43. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
44. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
45. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
46. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
47. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
48. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
49. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
50. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
51. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
52. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
53. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
54. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
55. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
56. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
57. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
58. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
59. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
60. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
61. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
62. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
63. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
64. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
65. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
66. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
67. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
68. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
69. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
70. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
71. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
72. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
73. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
74. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
75. مبيعات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
76. مبيعات	0	0	0																			

كيف تقيم لغة المال

ورقة عمل لتحليل نقطة التعادل (رعية الربح)

استخدم هذه الأداة لتحديد حجم نقطة التعادل (رعية الربح) وهي النقطة التي عندها يصبح إجمالي المساهمة معادلاً للتكاليف الثابتة المتأخرات. وهذه سوف تحسب أوتوماتيكياً وأنت تقيّد التكاليف المتغيرة ومعلومات التسعير الأخرى.

القيمة : _____
التسعير : _____

التكاليف الثابتة / الاستثمار

1 البند	
2 البند	
3 البند	
4 البند	
5 البند	
6 البند	
7 البند	
8 البند	

إجمالي التكاليف الثابتة / الاستثمار

\$0.00

التكاليف المتغيرة والوحدة الواحدة

1 البند	
2 البند	
3 البند	
4 البند	
5 البند	
6 البند	
7 البند	
8 البند	

إجمالي التكاليف الثابتة / الاستثمار

\$0.00

إيراد الوحدة

مساهمة الوحدة

حجم التعادل /

إجمالي التبريد المطلوب

\$0.00

ملاحظات

كيف تفهم لغة المال

ورقة عمل لاقتراح مبادرة

استخدم هذه الأداة لوضع اقتراح بشأن استثمار معين أو مبادرة أخرى

اسم المبادرة

بإقتراح من

توصيف المبادرة

التاريخ

الوحدة

مسموعات المبادرة

اقتصاديات المبادرة

المكون	المبلغ	البيان	
استثمار لمرة واحدة التكاليف السنوية الإيرادات السنوية الوفر السنوي العائد على الاستثمار فترة استرداد رأس المال غيرها			
مكون التكاليف غير التقديمية		مكون المنافع غير التقديمية	
عوامل الأخطار العامل	طريقة إدارته		
جدول المبادرة التاريخ المدفوع لبدء مستوع التوقيت		التاريخ المدفوع لإتمام المبادرة	
تواريخ هامة أو نقاط علام	ما يمكن تسميم	تواريخ هامة أو نقاط علام	ما يمكن تسميم
مواقع		التاريخ	

اختبر نفسك

يتضمن هذا الفصل عشرة أسئلة وخيارات متعددة للإجابة عنها ويقصد بها مساعدتك في التأكد من معرفتك بالأمر الأساسية للمال، الإجابات الصحيحة موجودة في نهاية الاختبار.

1. إذا أردت أن تعرف الإيراد خلال المدة التي بها حصل نشاط

البيع، فأى الطرق المحاسبية تستخدم؟

(أ) المحاسبة بالاستحقاق

(ب) المحاسبة بأساس النقدية

2. أي العبارات التالية تعد تكلفة البضاعة المباعة؟

(أ) رواتب الموظفين الإداريين

(ب) تكاليف البيع والتسويق

(ج) الإيجار

(د) تكاليف عمالة التجميع

(هـ) تكاليف الإعلان

3. ما هو الإطار الزمني في معظم الأنظمة المالية الذي يميز بين المطالب قصيرة الأجل، والتي تعرف أيضاً بالمطالب الجارية أو المتداولة والمطالب طويلة الأجل؟

أ) المطالب قصيرة الأجل يجب أن تدفع عادة خلال سنة أو أقل، أما المطالب طويلة الأجل فيستغرق تسديدها أكثر من عام.

ب) المطالب قصيرة الأجل يجب أن تدفع عادة خلال مدة ثمانية عشر شهراً، أما المطالب طويلة الأجل فيمكن تسديدها خلال مدة تزيد عن ثمانية عشر شهراً.

ج) المطالب قصيرة الأجل يجب أن تدفع عادة خلال مدة ستة أشهر أو أقل، أما المطالب طويلة الأجل فيمكن تسديدها خلال مدة تزيد عن ستة أشهر.

4. إذا كان بيان الأرباح والخسائر يخبرك عما إذا كانت الشركة تحقق ربحاً من أعمالها، فما الذي يقصد ببيان حركة النقدية؟

أ) عن مدى فاعلية الشركة في استخدامها لأصولها.

ب) عما إذا كانت الشركة تحول أرباحها إلى نقد.

ج) عن مدى جودة إدارة الشركة لمطالبها.

5. يرغب العديد من المحللين في معرفة النسبة التي توضح ربحية الأنشطة التي تقوم بها الشركة. فأى النسب التالية تبين ذلك؟

(أ) نسبة اختبار السيولة الحادة

(ب) الذمم المدينة

(ج) هامش EBIT (المكاسب قبل الفوائد والضرائب)

6. في شركة ABC يضع رؤساء الوحدات الميزانيات لدوائهم والتي تكون مرتبطة عادة بأهداف الأداء في الشركة فهل تعد هذه الطريقة أسلوب الميزانية من أعلى لأدنى أم من أدنى لأعلى؟

(أ) أعلى لأدنى

(ب) أدنى لأعلى

7. عندما تشرع في إعداد ميزانية وحدتك، يذكرك مدير قسمك بأن تكون على اطلاع على «المنظور» الخاص بالميزانية فما الذي تعنيه كلمة «المنظور»؟

(أ) إطار الميزانية المقترحة: الأهداف الثلاثة وحتى الخمسة التي تهدف الميزانية التي تضعها إلى تحقيقها.

ب) ذاك الجزء من الشركة الذي يفترض بهذه الميزانية أن تغطيه ومستوى التفاصيل التي يجب أن تتضمنها.

ح) ما إذا كانت الميزانية تتضمن إيرادات وأرباحاً إلى جانب التكاليف التشغيلية لوحدةك.

8. عندما تعد تحليل التكلفة/ المنفعة قد تساعدك تحاليل صايفي العائد ومدة استرداد رأس المال بإجراء مقارنة حول مزايا وفوائد مختلف الخيارات. ولكن ما هو العيب في كلا الطريقتين للتحليل؟

أ) إن كلا تحليل العائد الصايفي ومدة استرداد رأس المال يهملان القيمة الوقتية للنقود.

ب) مدة استرداد رأس المال والعائد على الاستثمار لا يأخذان باعتبارهما المدة الزمنية التي يستغرقها الاستثمار ليصل إلى عتبة الربح.

ح) العائد على الاستثمار ومدة استرداد رأس المال لا يمكن أن يستخدموا إلا في تقويم احتمالات الاستثمار الرأسمالية وليس الأنواع الأخرى من الفرص الجديدة للأعمال.

9. تفكر شركتك باستثمار قد يمكّن قسمك من بيع المزيد من وحدات برامج Gargoyle للمتابعة والمراقبة التي أدخلت إلى الأسواق في العام الفائت. وقد طلب مديرك إليك أن تحدد احتمالات استرداد هذا الاستثمار. فأَي الطرائق التحليلية تعطيك هذه المعلومات؟

(أ) تحليل الحساسية.

(ب) تحليل التعادل أو عتبة الربح.

(ج) تحليل المعدل الداخلي للعائد.

10. متابعة ومراقبة أداء ميزانيتك تقوم بثلاث خطوات على أساس شهري. الخطوة الثانية سقطت سهواً من اللائحة أدناه، فما هي؟

الخطوة الأولى: تقييم أداء الإيراد الشهري مقابل الميزانية.

الخطوة الثانية: _____

الخطوة الثالثة: تحديد ما إذا كانت النتيجة النهائية تتأثر بأي اختلافات أو فروق.

- آ) تقويم أداء الانفاق الشهري مقابل الميزانية.
- ب) تقويم أداء الانفاق الشهري مقابل أداء الإيراد لذلك الشهر.
- ج) مقارنة أداء الإيراد الشهري مع الأداء المتوقع الربعي للإيرادات.

أجوبة أسئلة الاختبار

1. (آ) في المحاسبة بالاستحقاق يقيد الدخل والمصاريف عند حدوثها بصرف النظر عما إذا كان النقد قد قبض فعلاً أو دفع في تلك المدة ومن خلال المطابقة بين الإيرادات والمصاريف للمدة الزمنية نفسها تساعد هذه الطريقة في المحاسبة المدراء في فهم السبب والنتيجة الحقيقيين وارتباطهما بأنشطة الأعمال.
2. (د) تعد تكاليف عمالة التجميع «تكاليف بضاعة مباعه»، وتكلفة البضاعة المباعه تتضمن المواد والعماله وغيرها من المصاريف التي ترتبط مباشرة بتصنيع منتج ما أو تقديم خدمة ما.
3. (أ) المطاليل قصيرة الأجل يجب أن تدفع عموماً في غضون سنة واحدة أو أقل. أما المطاليل طويلة الأجل فقد تمتد لمدة زمنية أطول من ذلك، وتتضمن عادة بنوداً من مثل السندات طويلة الأجل والرهون العقارية.

4. (ب) بيان حركة النقدية هو الذي يخبرك ما إذا كانت الشركة تحول أرباحها إلى نقدية.

5. (ح) يستخدم معظم المحللين هامش المكتسبات قبل الفوائد والضرائب، والمعروف غالباً باسم هامش التشغيل وذلك لمعرفة مدى ربحية أنشطة الشركة.

6. (أ) في أسلوب الميزانية من أعلى لأدنى تضع الإدارة العليا أهدافاً محددة للأداء للوحدات كل على حدة. فمثلاً، قد يطلب إلى مدراء الوحدات أن يضعوا حداً لنمو النفقات بما لا يزيد عن 5 بالمائة عما كانت عليه في العام السابق. وعندئذ يضع مدراء الوحدات ميزانياتهم في حدود تلك القيم ليضمنوا تحقيق أهداف المستويات العليا للشركة.

7. (ب) يتضمن «المنظور» شيئين اثنين هما: ذاك القسم من الشركة الذي يفترض بميزانيتك أن تغطيه والأمر الثاني هو مستوى التفاصيل التي يجب أن تتضمنه.

8. (أ) لأن كلتا الطريقتين تهملان القيمة الوقتية للنقود فهما لا تقدمان لنا صورة اقتصادية دقيقة مثل تلك الأدوات الأكثر تطوراً مثل صافي القيمة الحالية والمعدل الداخلي للعائد.

9. (ب) يخبرنا تحليل نقطة التعادل أو عتبة الربح الكمية الواجب بيعها، أو كم يجب أن تزداد كمية البيع من منتج ما لكي تعوض الاستثمار الثابت - أو بعبارة أخرى عند أي نقطة سوف تصل عتبة الربح مالياً. وعندئذ يمكنك أن تستخدم تاريخ المبيعات لديك أو معرفتك بأحوال السوق لتحديد ما إذا كان حجم عتبة الربح قابلاً للتحقيق.

10. (أ) الخطوة الثانية هي تقييم أداء المصروف الشهري مقابل الميزانية. ومن خلال معرفة كيف يمكن مقارنة أداء المصرف وأداء الإيراد مقابل أرقام الميزانية تستطيع أن تحدد ما إذا كانت النتيجة النهائية سوف تتأثر بأي تغيير أو اختلاف وكيف يكون ذلك.

مصطلحات مهمة

ذمم دائنة: الأموال التي يتعين على الشركة أن تدفعها للموردين.

ذمم مدينة: الأموال التي سوف تقبضها الشركة ثمناً لبضاعة أو خدمات مبيعة.

المحاسبة بالاستحقاق: هي طريقة يتم فيها قيد الإيرادات والنفقات عند حصولها بصرف النظر عن الوقت الذي تم فيه قبضها أو صرفها. وتحسب الإيرادات خلال المدة التي تحصل فيها عملية البيع، كما تحسب النفقات للمدة التي بها ترتبط بالإيرادات.

الاستحقاقات: وهو مبلغ مترتب على أنه مصروف في مدة محاسبية معينة - لكنه لم يدفع قبل انتهاء تلك المدة.

نسبة السيولة الحادة. انظر «نسبة الأصول سهلة التحويل».

حساب التكلفة استناداً للنشاط: وهي مقارنة لمحاسبة التكاليف تركز على الأنشطة أو على محركات التكلفة اللازمة لإنتاج كل منتج

أو تقديم كل خدمة. يفترض في هذه المقاربة أن معظم التكاليف غير المباشرة لها صلة بالأنشطة الداخلية للشركة وبأنها تتغير تبعاً لتغير محركات تلك الأنشطة.

التخصيص: هو عملية توزيع التكاليف في فئة معينة على بنود عدة لهذه التكاليف، وتكون عادة مستندة إلى الاستعمال. فمثلاً، بعض المصاريف التي تنفقها الشركة على نحو غير مباشر مثل الإيجار والمرافق يمكن أن تحمّل إلى الوحدات الإدارية اعتماداً على الأقدام المربعة.

المصاريف المستهلكة: وهي المبلغ الذي يقيد مصروفاً على مدى مدة زمنية معينة بما له صلة بالأصول «السهلة» مثل براءات الاختراع. وهي مصاريف تتوزع على مدة زمنية معينة لتعكس عمرها الفعلي.

الأصول (الموجودات): الموارد الاقتصادية للشركة. وتتضمن عموماً النقدية والذمم المدينة وأوراق القبض ومخزون البضاعة والأراضي والمباني والآلات والتجهيزات واستثمارات أخرى.

حركة دوران الأصول: هو مقياس لمدى فاعلية الشركة في استخدامها لموجوداتها. ولحساب حركة دوران الأصول إقسم المبيعات على الأصول، وكلما كان ناتج القسمة أكبر كان ذلك أفضل للشركة.

الميزانية العمومية: هي الوسيلة التي تلخص الوضع المالي للشركة — أي موجوداتها ومطالبها ورأس مالها — عند نقطة زمنية معينة. وبحسب المعادلة الأساسية في الميزانية العامة فإن موجودات الشركة تساوي مطالبها زائداً رأس المال. والبيانات التي تتضمنها الميزانية العامة مفيدة جداً عند إجراء مقارنة بينها وبين معلومات سنة سابقة.

النسبة المصرفية: أنظر «نسبة التداول».

القيمة الدفترية: هي القيمة التي تحمّل على الميزانية العامة. والقيمة الدفترية للتجهيزات تنخفض في كل سنة عما كانت عليه في السنة التي سبقتها بسبب الاستهلاك. لذا، فإن القيمة الدفترية في نقطة زمنية معينة هي التكلفة ناقصاً الاهتلاك التراكمي.

وضع الميزانية من الأدنى للأعلى: هي طريقة لوضع الميزانية حيث يقوم كل من مدراء الأقسام بوضع ميزانية لقسمه يرى فيها أنها أفضل وسيلة لتلبية احتياجات وتحقيق أهداف القسم، ثم تجمع هذه الميزانيات معاً لوضع ميزانية عمومية للشركة، يجري تعديلها وضبطها فيما بعد بحسب الطلبات القادمة من الأعلى لمختلف الأقسام من أجل بعض التغييرات.

نقطة التعادل، أو عتبة الربح: هي المستوى الذي عنده تكون المساهمة الإجمالية من خط الإنتاج أو استثمار معين مساوية لإجمالي التكاليف الثابتة. ولحساب حجم نقطة التعادل إ طرح التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من سعر المبيع لكي تحدد مساهمة تلك الوحدة، ثم اقسم إجمالي التكاليف الثابتة على مساهمة الوحدة.

الإفناق الرأسمالي / الاستثمار الرأسمالي: هو المبلغ الذي تدفعه الشركة في سبيل الاستحواذ على، أو تحسين، أصول رأسمالية. أنظر «الاستثمار في الأملاك والمعامل والمعدات».

طريقة القيود النقدية: هي طريقة محاسبية تقيد فيها الصفقات عندما يتم تداول النقدية فعلاً. وهذه العملية أقل تحفظاً من المحاسبة بالاستحقاق عندما يتعلق الأمر بقيد المصاريف لكنها قد تكون في بعض الأحيان أكثر تحفظاً عندما يتعلق الأمر بقيد الإيرادات.

بيان حركة النقد: هي مراجعة عامة لاستخدام الشركة لنقديتها فهذا البيان يخبرنا من أين تأتي النقدية إلى الشركة وأين تذهب - أو بعبارة أخرى، تدفق النقدية عبر الشركة وإلى خارجها.

الجدول البياني للحسابات: هو طريقة توجز النظام المحاسبي للشركة ويبين الجدول ماهية المعلومات التي يجب التقاطها وماهية

المعلومات التي ستكون فيما بعد قابلة للاسترجاع من قبل النظام. يتضمن هذا الجدول بنوداً من مثل مخزون البضاع والأصول (الموجودات) الثابتة والذمم المدينة والتكاليف.

رأس المال المدوّن (المكتتب): هو رأس المال المقبوض مقابل الأسهم.

المساهمة: إيراد الوحدة الواحدة ناقصاً التكاليف المتغيرة للوحدة. وهي المبلغ من المال المتوفر من هذه الوحدة لتغطية التكاليف الثابتة.

تحليل التكلفة / المنفعة: هو شكل من أشكال التحليل يعطي تقييماً واضحاً حول ما إذا كانت منافع استثمار جديد أو فرصة أعمال جديدة تفوق التكاليف المرتبطة بها عبر مدة زمنية محددة.

تكلفة رأس المال: هي معدل العائد الذي يمكن أن يكسبه مشروع تجاري فيما لو وقع الاختيار على استثمار آخر له أخطار معادلة، ويدعى أيضاً تكلفة الفرصة.

تكلفة البضاعة المباعة: هي التكاليف المرتبطة مباشرة بصنع وبيع منتج معين.

تكلفة الخدمات: هي التكاليف المرتبطة مباشرة بتطوير خدمة معينة وبيعها.

التكاليف والنفقات: هي التكاليف المتعلقة بإدارة وتشغيل شركة - ومثالها، رواتب الموظفين، المصاريف غير المباشرة للمكتب والإنارة والتدفئة والخدمات القانونية والمحاسبية.

الأصول المتداولة: هي تلك الأصول التي يسهل كثيراً تحويلها إلى نقدية: النقد في الصندوق، الذمم المدينة والبضاعة.

نسبة التداول: وهي المقياس الرئيس لمدى قدرة الشركة على دفع ديونها، وهي أداة شائعة الاستعمال لدى المقرضين، ولهذا السبب تدعى أيضاً «النسبة المصرفية» وعموماً فإنه كلما كانت هذه النسبة أكبر كان ذلك دليلاً على الحالة المالية الأفضل للشركة. فالشركة التي لديها موجودات متداولة بقيمة 3.2 مليون دولار ولها مطالبات متداولة بقيمة 1.2 مليون دولار تكون نسبة التداول لديها 2.7 إلى 1. وهذه الشركة تكون عموماً في وضع مالي أسلم من شركة تكون نسبة التداول فيها 2.2 إلى 1. ولحساب نسبة التداول إقسم إجمالي الأصول المتداولة على إجمالي المطالبات المتداولة.

عدد أيام مخزون البضاعة: هو إجراء لقياس عدد الأيام التي تحتاجها الشركة لبيع قدر متوسط من البضاعة المخزونة خلال مدة زمنية محددة. فكلما طالت مدة بيع هذا المخزون تكثر

احتمالات عدم بيعها بكامل قيمتها — ويكبر المبلغ النقدي الذي يتعذر استثماره. ولحساب هذه الأيام أقسم وسطي هذا المخزون من البضاعة على تكلفة البضاعة المباعة باليوم الواحد.

الذمم الدائنة: وهو إجراء لقياس عدد الأيام التي تحتاجها الشركة وسطياً لتسدد ديونها إلى الموردين. ولحساب عدد هذه الأيام أقسم الذمم الدائنة على تكلفة البضاعة المباعة باليوم الواحد.

عدد أيام الذمم المدينة: وهو إجراء لقياس عدد الأيام التي تحتاجها الشركة لتحصل ديونها. فالشركة التي تحصل ذمها في خمسة وأربعين يوماً سوف تحتاج لرأس مال عامل أكبر كثيراً من شركة تستطيع تحصيل ديونها في أربعة أيام. ولحساب عدد الأيام هذه أقسم الذمم المدينة على الإيراد باليوم الواحد.

الدين: المبلغ الذي تدين به الشركة لدائن ما أو لمورد ما.

الدين لحقوق المساهمين: يعطينا هذا المقياس وصفاً جيداً لمدى قدرة الشركة على الإفادة من الأموال المقترضة في سبيل تعزيز العائد على رأس المال. ولحساب نسبة الدين لحقوق المساهمين أقسم إجمالي المطالب على إجمالي رأس المال المقدم من المساهمين.

استهلاك الأصول (خفض القيمة): هو وسيلة لمطابقة تكلفة النفقات الرأسمالية مع الإيرادات التي تعمل على جلبها للشركة.

التكاليف المباشرة مقابل التكاليف غير المباشرة: هي التكاليف التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بصنع منتج معين - مثال ذلك، تكلفة البلاستيك الذي تستخدمه شركة تعبئة. وتختلف التكاليف المباشرة بتناسب طردي مع عدد الوحدات المنتجة. أما التكاليف غير المباشرة فهي تلك التي لا يمكن أن تكون مرتبطة بشكل مباشر مع منتج معين.

أرباح الأسهم: هو المبلغ الذي تدفعه الشركة (على أساس ربعي عادة) إلى المساهمين على أنه عائد على استثماراتهم.

المكتسبات قبل الفوائد والضرائب: انظر «الربح التشغيلي».

ربح السهم الواحد: هو مؤشر يعتبر الأكثر شيوعاً لمعرفة الأداء المالي للشركة وهو يساوي الدخل الصافي مقسوماً على عدد الأسهم المعلقة. وعندما ينخفض ربح السهم الواحد تنخفض معه أسعار الأسهم.

بيان المكتسبات: انظر «بيان الدخل (الأرباح والخسائر)».

القيمة الاقتصادية المضافة: هي الربح المتبقي بعد أن تكون الشركة قد أوفت بتوقعات أولئك الذين قدموا رأس المال لها.

حقوق المساهمين: وهي قيمة أصول الشركة ناقصاً مطالبها. وهذه الحقوق تعني في صحيفة الميزانية العمومية «رأس مال المالكين أو رأس مال المساهمين».

الفعالية المالية: وهي الديون طويلة الأجل على الشركة بما له صلة بهيكلية رأس مالها (أي إجمالي الأسهم العادية لديها، وإجمالي الأسهم الممتازة، والديون طويلة الأجل، والمكتسبات المحتجزة). والشركة التي لديها مكاسب عالية دوماً يمكن أن تكون ذات فعالية أكبر، أي إنها تستطيع أن تتحمل ديوناً أكثر من شركة تشهد مكاسبها بتبدلات كثيرة.

البيانات المالية: هي التقارير الخاصة بالأداء المالي للشركة. أما الأنواع الأساسية الثلاثة للبيانات التي يتضمنها التقرير السنوي — بيان الأرباح والخسائر، الميزانية العمومية وبيان حركة النقد — فتعطي معلومات ذات صلة بهذا الأداء إنما تقدم وجهات نظر متباينة حول أداء الشركة.

المدد المالية: وهي المدة الزمنية المحاسبية (بالشهر أو ربع السنة أو السنة) والتي بنهايتها تغلق الدفاتر وتحدد الأرباح والخسائر.

الأصول (الموجودات) الثابتة: وهي الأصول التي يصعب تحويلها إلى نقد - مثل ، المباني والتجهيزات. وتدعى أحياناً «الأصول طويلة الأجل».

التكاليف الثابتة: تبقى التكاليف الثابتة على ثباتها على الرغم من حجم المبيعات، وهي تتضمن مصروف الفوائد والإيجار والاهتلاك ومصاريف التأمين.

دفتر الأستاذ العام: وهو السجل المحاسبي المركزي الموثوق للشركة والمتضمن لتفاصيل المعلومات والبيانات التي تدرج على البيانات المالية.

المباني المحاسبية المتعارف عليها: وهي القواعد والأحكام التي يتبناها المحاسبون عند تسجيلهم وتلخيصهم للتعاملات المالية للشركة وعند إعداد بياناتها المالية.

الهامش القائم (غير الصافي): وهو النسبة التي تقيس النسبة المئوية للأرباح القائمة مقابل الإيرادات.

الربح غير الصافي: وهو المبلغ المتبقي بعد طرح تكاليف البضاعة المباعة من الإيرادات.

النمو: وهو الزيادة الطارئة على إيرادات الشركة أو أرباحها أو قيمة رأسمالها.

مؤشرات النمو: هي المقاييس التي تعطي المعلومات الواضحة حول السلامة والصحة المالية للشركة. تتضمن مقاييس النمو المهمة للشركة كلاً من مؤشر نمو المبيعات، ومؤشر نمو الربحية ومؤشر النمو لربح السهم الواحد.

معدل الحواجز: وهو معدل العائد على الاستثمار بالمال اللازم لمشروع معين ليكون هذا المشروع جديراً بالاهتمام.

بيان الدخل: هو التقرير الذي يبين إيرادات الشركة ومصاريفها وأرباحها على مدة معينة من الزمن - هي الشهر أو ربع السنة أو السنة. ويعرف هذا البيان أيضاً باسم «بيان الأرباح والخسائر» أو بيان العمليات أو بيان المكتسبات. ويمكن أن تضاف إلى تسميته كلمة «الموحد».

غطاء الفائدة: يقيس هذا الغطاء هامش السلامة في الشركة، أو تحديداً عدد المرات التي تستطيع الشركة فيها أن تدفع ما يتوجب عليها لقاء الفوائد. ولحساب غطاء الفوائد اقسم الدخل قبل الفوائد والضرائب على مصروف الفوائد.

المعدل الداخلي للعائد: وهو السعر الذي يكون عنده صافي القيمة الحالية لاستثمار معين مساوياً للصفر.

مخزون البضاعة: وهي موجودات الشركة التي تصبح أو سوف تصبح منتجاتها. وأمثلة ذلك تتضمن البضائع الموجودة في المتجر والبضاعة الجاهزة الموجودة في المستودع والأعمال التي هي قيد الصنع والمواد الأولية.

الاستثمار في الأملاك والمعامل والتجهيزات: وهي النقود التي تتفقهها الشركة على الأملاك والمعمل والتجهيزات، وتسمى أحياناً الاستثمار الرأسمالي أو المصاريف الرأسمالية.

الفاتورة: وهي وثيقة تقدم إلى الشاري متضمنة البنود أو الخدمات كافة بالإضافة إلى قيمة كل منها.

اليومية: وهي سجلات التعاملات والصفقات المالية للشركة.

معدل الفعالية المالية: وهي النسب التي تعطينا معلومات مقتضبة عن استخدام الشركة لديونها. وتتضمن غطاء الفوائد ونسبة الدين إلى رأس المال وبذلك فهي تحدد ما إذا كان مستوى دين الشركة مناسباً، وتقيّم قدرة الشركة على دفع فوائد هذه الديون.

المطالب: وهي المطالبات الاقتصادية ضد موارد الشركة، حيث تتضمن هذه الديون القروض المصرفية والرهن والذمم الدائنة.

القيمة الدفترية الصافية: وهي القيمة التي تقيد فيها الأصول في دفاتر المؤسسة ناقصاً أي اهتلاك للتجهيزات (التي تكون عادة بتاريخ آخر ميزانية عمومية) تم تطبيقها منذ شرائها أو عند تخمينها الأخير.

صافي الدخل: وهو الربح الذي تحققه المؤسسة بعد طرح المصاريف كافة بما في ذلك الفوائد والضرائب من الإيرادات.

صافي الدخل للموظف الواحد: انظر «مقياس الإنتاجية».

صافي القيمة الحالية: وهي قيمة استثمار معين محسوبة بعد طرح تكلفة الاستثمار من القيمة الحالية للمكاسب المستقبلية للاستثمار. وبسبب القيمة الوقتية للنقود يتوجب خصم المكاسب المستقبلية لهذا الاستثمار لكي يمكن التعبير عن هذه القيمة بحسب القيمة الحالية للنقود.

هامش الربح الصافي: انظر «العائد على المبيعات».

صافي العائد: وهو النسبة التي تقيس قيمة العائدات المتحققة عن استثمار معين بالنسبة لتكاليفه.

حركة نقد التشغيل: وهو صافي حركة الأموال من جانب العمليات بمشروع تجاري مقابل النقد القادم من الاستثمار أو من التمويل. وتوصف هذه الحركة للنقدية عادة بعبارات مصادر واستخدامات النقدية. وعندما تكون النقدية الخارجة من الشركة أكبر من النقدية القادمة إليها يقال إن هذه الحركة سالبة، وعندما تكون النقدية القادمة إلى الشركة أكبر من الخارجة منها يقال إن الحركة موجبة.

مصاريف التشغيل: وهي المصاريف التي تحدث أثناء تشغيل الشركة – مثال ذلك رواتب الموظفين الإداريين، والإيجارات وتكاليف المبيعات والتسويق إضافة إلى أية تكاليف أخرى للشركة لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بتصنيع المنتج.

أرباح التشغيل: وهي الربح المتبقي بعد طرح التكاليف والمصاريف المرتبطة بأعمال الشركة من إيراداتها. وتعرف أيضاً بإسم «المكاسب قبل الفوائد والضرائب».

نسبة التشغيل: وهي الإجراءات المالية التي تربط مختلف بيانات الدخل مع أرقام الميزانية العمومية لتعطي تقييماً لفاعلية الشركة التشغيلية. وأمثلة هذه النسب تتضمن «حركة دوران الأصول» و«عدد

أيام الذمم المدينة» و«عدد أيام الذمم الدائنة» و«عدد أيام مخزون البضاعة».

أسهم المالكين (رأس المال): أنظر «حقوق المساهمين».

مدة استرداد رأس المال: هو طول المدة الزمنية اللازمة لتعويض فيها الشركة عن تكاليف الاستثمار الرأسمالي، أي هي الزمن اللازم للتعويض عن هذا الاستثمار.

الربح قبل الضريبة: وهو صافي الدخل قبل دفع ضريبة الدخل الفدرالية.

نسبة السعر إلى القيمة الدفترية: وهي النسبة التي تقارن بين القيمة التقديرية للشركة في السوق وقيمة تلك الشركة كما هو مشار إليها في بياناتها المالية.

نسبة السعر إلى المكاسب: وهو مقياس شائع يستخدم لقياس انخفاض أو ارتفاع سعر الأسهم بالنسبة للمكاسب. وهي تساوي السعر الحالي للسهم الواحد مقسوماً على مكاسب السهم الواحد على مدى الشهور الاثني عشر المنصرمة.

مقاييس الإنتاجية: وهي مؤشرات نذكر منها مؤشر المبيعات لكل واحد من الموظفين ومؤشر صافي الدخل لكل واحد من الموظفين والتي يمكن بواسطتها ربط المعلومات المتعلقة بالإيراد وتوليد الأرباح مع بيانات القوة العاملة وبالتالي تقدم لنا صورة كاملة للموظفين الذين يحققون أفضل المبيعات والدخل.

نسب الربحية: تقيس هذه النسب مستوى الربحية في الشركة وبها يتم التعبير عن المبيعات والأرباح بنسب مئوية من مختلف البنود الأخرى. وأمثلتها «نسبة العائد على الأصول» والعائد على الأسهم (رأس المال) والعائد على المبيعات.

الممتلكات والمعمل والتجهيزات: وهو بند خطي في الميزانية العمومية يندرج تحته سعر شراء الأرض والمباني والآلات والتجهيزات والموارد الطبيعية للشركة والتي تستخدم لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات. أمر الشراء: هو كتاب خطي مفوض يخول البائع بتسليم البضاعة أو الخدمات وفق سعر متفق عليه. وعندما يقبل المورد هذا الأمر فإنه يصبح عقد شراء ملزم قانونياً.

نسبة الأصول سهلة التحويل: هي مقياس لأصول (موجودات) الشركة التي يمكن إسالتها بسهولة واستخدامها لتسديد الديون وتسمى أحياناً

نسبة السيولة الحادة لأنها تقيس قدرة الشركة على التعامل الفوري مع مطالبها. ولحساب هذه النسبة اقسّم النقدية والذمم المدينة والأسهم القابلة للتحويل إلى نقد على المطالب الرهنة.

تحليل النسب: وهو الوسيلة التي بها يجري تحليل المعلومات التي تتضمنها البيانات المالية الثلاثة للشركة والنسبة المالية هي عدد مكون من رقمين أساسيين من البيانات المالية للشركة يتم التعبير عنهما فيما للواحد منهما علاقة بالآخر. والنسب مفيدة جداً عند إجراء مقارنة مع المقاييس نفسها للشركات الأخرى ذات الاختصاص الصناعي نفسه.

المكاسب المحتجزة: وهي إجمالي الدخل بعد حسم الضريبة والذي أعيد استثماره على مدى أعوام العمل.

العائد على الأصول: ويجري التعبير عنه بالنسبة المئوية، وهو التوصيف الكمي لمدى حسن استثمار الشركة لأصولها وموجوداتها. ولحساب هذا العائد اقسّم صافي الدخل لمدة زمنية محددة على إجمالي الأصول. وكلما كبر رقم هذا العائد كان ذلك دلالة على جودة أداء الشركة.

العائد على الأسهم / العائد على رأس المال: يبين هذا المقياس العائد على جزء من تمويل الشركة الذي قدمه المالكون. ولحساب هذا العائد اقسّم إجمالي الدخل على إجمالي حصص المالكين.

العائد على المبيعات: ويعرف أيضاً باسم هامش الربح الصافي، وهو طريقة لقياس فاعلية الشركة التشغيلية – أو بتعبير آخر كيف يمكن ترجمة مبيعات الشركة إلى ربح. ولحساب عائد المبيعات اقسّم صافي الدخل على إجمالي إيرادات المبيعات.

المبيعات: مبادلة الخدمات والبضائع بالنقود.

أسهم المساهمين: انظر «حقوق المساهمين».

تكاليف لا يمكن تجنبها: وهي استثمار سابق لا يمكن أن يتأثر بالقرارات الحالية ولذلك لا يمكن تحاشيه أو تجنبه في حساب ربحية مشروع استثماري ما.

تحليلات SWOT: وهو التحليل الذي يتناول مكامن القوة في الشركة ونقاط ضعفها وفرصها والتهديدات التي تحيط بها.

القيمة الوقتية للنقود: وهو المبدأ القائل إن الدولار الذي تقبضه اليوم يساوي أكثر من دولار يقبض في أي نقطة زمنية معينة بالمستقبل.

وحتى لو استثنينا موضوع آثار التضخم النقدي فإن الدولار الذي تقبضه اليوم يساوي أكثر من دولار لأنك تستطيع استثماره فوراً وبذلك يحقق إيراداً إضافياً.

وضع الميزانية من أعلى لأدنى: وهو أسلوب في وضع الميزانية يقوم من خلاله كبار المدراء بوضع أهداف محددة جداً لأشياء معينة مثل الدخل الصافي وهامش الربح والنفقات. وعندئذ يخصص مدراء الوحدات ميزانياتهم طبقاً لذلك وضمن حدود هذه القيم ليضمنوا تحقيق تلك الأهداف.

القيمة التقديرية (التخمين): وهي القيمة التي تقدر للشركة عادة لأغراض تتعلق بالبيع والشراء. يستخدم سوق وول ستريت للأوراق المالية هذه القيم التقديرية لتوصيف الأداء المالي للشركة بما له صلة بسعر أسهمها: مثل الربح السهمي، ونسبة السعر إلى المكاسب، ونسبة السعر إلى القيمة الدفترية.

التكاليف المتغيرة: وهي التكاليف المترتبة فيما له صلة بحجم المبيعات، تتضمن الأمثلة على ذلك تكلفة المواد وعمولات البيع.

رأس المال العامل: وهي قياس للسيولة اليومية للشركة ويساوي الفرق بين الأصول المتداولة للشركة (التي هي البضاعة سهلة المبيع، والنقد والإيداعات في المصاريف) ومطالبها المتداولة (الديون مستحقة الأداء في غضون مدة تقل عن السنة الواحدة والفوائد مستحقة الأداء، ... الخ). والنقص الذي يحصل في رأس المال العامل غالباً ما تردفه قروض قصيرة الأجل.

معرفة المزيد

مقالات ومذكرات

— Hawkins, David F, and Jacob Cohen. «The Balance Sheet». Note 9108-101-. Boston: Harvard Business School, 2001.

— تناقش هذه المذكرة المعادلة المحاسبية وتعطي التعاريف اللازمة للمصطلحات شائعة الاستعمال في البيان. كما تقدم أيضاً مثالاً للميزانية العامة لدى شركة كوكا كولا وشركة أريبا Safeway وشركة سيف واي Ariba.

— Hawkins, David F., and Jacob Cohen. «The Statement of Cash Flows». Note 9107-101-. Boston: Harvard Business School, 2001.

— يناقش المؤلفان في هذه المذكرة مكونات بيان حركة النقد والنماذج المباشرة وغير المباشرة لعرضها، كما يوضحان بإيجاز الفرق بين المحاسبة القائمة على النقدية والطريقة

المعتمدة على الاستحقاقات. ولتوضيح ذلك تقدم أمثلة من شركة Standard Microsystems Corp.

— Kaplan, Robert S., and David P. Norton. «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance».Harvard Business Review On-Point Enhanced Edition (2000).

- يتيح نظام قياس الأداء باستخدام بطاقة أداء متوازنة للمسؤولين التنفيذيين في الشركات النظر إلى شركتهم من زوايا مختلفة وفي الوقت نفسه. تتضمن بطاقة الأداء المقاييس المالية التي تعطي نتائج الأعمال المتخذة بالإضافة إلى ثلاث مجموعات من الإجراءات التشغيلية التي تقيم رضا الزبائن والعمليات الداخلية وقدرة المؤسسة على التعلم والتحسين.

الكتب

— Berman, Karen, Joseph V. Knight and John Case.
Financial Intelligence: A Manager's Guide to
Knowing What the Numbers Really Mean. Boston:
Harvard Business School Press, 2006.

— يقدم المؤلفون في كتابهم هذا دروساً عظيمة الفائدة حول
أسس العمل المالي - إنما بشيء من الفكاهة. فهم يقولون إن
وضع التقارير المالية ليس علماً فقط، بل هو فن أيضاً. وحيث
أن أحداً لا يستطيع أن يحسب كل شيء بحساب الكم يعتمد
المحاسبون على التقديرات والافتراضات والمحاكمة العقلية.
والمدراء الأذكياء بحاجة لأن يعرفوا كيف يمكن للتحيز المحتمل
أن يؤثر في الماليين وأن بمقدور المرء أن يتحدى الأرقام. وفي
الوقت الذي فيه يضعون الأسس اللازمة لفهم الجانب المالي
للأعمال فإن هذا الكتاب يقدم للمدراء الاستراتيجيات
العملية لتحسين أداء شركاتهم - وهي استراتيجيات مثل
«إدارة الميزانية العمومية» التي يفهمها الاختصاصيون بالعلوم

المالية لكنهم قلما ينقلون هذه العلوم إلى زملائهم من غير الماليين. إن هذا الكتاب الذي يعد سهل المنال وخالياً من اللغة المعرقة في اختصاصها والمفعم بالقصص الطريفة من واقع الشركات يقدم للمدراء غير الماليين المعرفة المالية والثقة اللازمين لعملهم اليومي.

— Bruns, William J., Jr., Michael E. Edelson, Steve R. Foerster, W. Carl Kester, Timothy A. Luehrman, Scott P. Mason, David W. Mullins Jr., Andre F. Perold, and William A. Sahlman. Finance for Managers. Business Fundamentals Series. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

– هذه المجموعة من المقالات تعرّف المدراء على المفاهيم والأدوات المالية الأساسية، سيما وأن موضوعاتها الرئيسية تتضمن الإدارة المالية طويلة الأجل وقصيرة الأجل وإدارة الاستثمارات وإدارة الأخطار والتخمين أو وضع القيم التقديرية. إضافة لذلك فهي تتضمن مواد تستخدم في برامج شهادة الماجستير في الأعمال لدى كلية الأعمال بجامعة هارفارد وبرامج التعليم الخاصة بالمسؤولين التنفيذيين، التي نذكر منها: «مذكرة حول

المنظور المالي، ما يجب أن يعرفه رجال الأعمال» وهي بقلم ويليام ساهلمان William A. Sahlman، وكذلك «مذكرة حول البرمجة المالية للآفاق البعيدة» بقلم تيموثي لوهрман Timothy A. Luehrman، ومقالة بعنوان «المدخل إلى نظرية المحفظة» بقلم أندريه بيرولد Andre F. Perold، وفصلاً يبحث في «تحليل استثمارات رأس المال الأساسي» بقلم ويليام برونز William J. Bruns Jr، وأخيراً مقالة بقلم تيموثي لوهрман حول التخمين والقيمة التقديرية بعنوان «كم يساوي؟ دليل المدير العام لتقدير القيمة».

— Jablonsky, Stephen F., and Noah Barsky. The manager's Guide to Financial Statement Analysis, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 2001

— هذا الكتاب موجه إلى المدراء غير الماليين الذين يريدون أن يتعلموا لغة مال الأعمال والمحاسبة ليصبحوا أكثر فاعلية في أعمالهم. ويتضمن عدداً من الحالات العملية التي تؤخذ بالدراسة والتحليل وقد اختيرت من شركات كبرى، ومن خلالها يحاول المؤلفان توضيح كيف يمكن للمرء أن يفهم المعلومات المعقدة التي تقدمها الميزانية العمومية وبيانات

الدخل (الأرباح والخسائر) والفقرات الأخرى التي تتضمنها التقارير السنوية للشركات أو التي تتضمنها المطبوعات والنشرات الخاصة بأسواق المال مثل مجلة Wall Street Journal و Value Line و Business Week.

— Kaplan, Robert S., and David P. Norton. The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

— في كتابهما هذا يعرفنا المبدعان اللذان ابتكرا أداة ثورية لإدارة الأداء تدعى بطاقة الأداء المتوازن على مقاربة جديدة تجعل الاستراتيجية عملية متواصلة ليست حكراً على الإدارة العليا فقط بل ويمارسها الجميع. وفي هذا الكتاب يحاول المؤلفان كابلان ونورتون تفصيل الحديث عن المبادئ الخمسة اللازمة لبناء مؤسسة تركز على الاستراتيجية، وهي (1) ترجمة الاستراتيجية إلى عبارات خاصة بالتشغيل، (2) موازنة المؤسسة برمتها مع هذه الاستراتيجية، (3) جعل الاستراتيجية العمل اليومي للجميع، (4) جعل الاستراتيجية

عملية مستمرة ومتواصلة، (5) إحداه التغيير من خلال القيادة القوية الفاعلة. كما يقدم المؤلفان تقريراً مفصلاً حول عدد لا بأس به من المؤسسات في القطاعات الخاصة والعامّة وغير الربحية التي اعتمدت هذه المبادئ الخمسة لتحقيق الاختراقات وتحسين الأداء اللازم.