

# تصنيف النفقات





## تصنيف النفقات

يكمن جزء كبير من إعداد الموازنة في توقع أنواع مختلفة من النفقات وتصنيفها. وسنعرض فيما يأتي بعض المقترحات لجعلك تتوثق من أنك قد غطيت جميع النفقات الأساسية إذا كنت تعد موازنة لقسمك أو وحدة عملك.

### التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة

يجب عليك أن تميز بين التكاليف الثابتة وتلك المتغيرة عند إعداد الموازنات. إن التكاليف الثابتة هي تلك التي تبقى ثابتة إلى حد ما في نطاق واسع من مستويات البيع أو الإنتاج. لدينا هنا أمثلة على التكاليف الثابتة :

- الإيجار.
- المرافق الأساسية: وتتضمن خدمة الهاتف والكهرباء.
- إيجارات التجهيزات.
- الاستهلاك (نقص القيمة نتيجة للتلف أو الاستعمال).

- مبالغ الفائدة.
  - التكاليف الإدارية.
  - التسويق والإعلان.
  - العمالة غير المباشرة، كموظفي الإشراف المأجورين.
- التكاليف المتغيرة هي تلك التكاليف التي تتغير بتناسب طردي مع التغيرات في النشاط. لدينا هنا أمثلة على التكاليف المتغيرة:
- المواد الأولية.
  - العمالة المباشرة.
  - التعبئة.
  - الاستهلاك الناتج عن الاستعمال.
  - الطاقة والغاز المستخدمان في التصنيع.
  - الشحن.
  - عمولات المبيعات.
  - ضرائب الدخل.

ستعتمد تقديرات التكاليف المتغيرة التي ستظهر ضمن مدة الموازنة على توقعات الإنتاج التي ستدرسها من أجل قسمك أو وحدتك. قد يبدو على السطح أن بعض التكاليف ثابتة، على أي حال هي في الواقع تمثل كلفاً متغيرة على المدى الطويل. على سبيل المثال: إذا كانت مستويات المبيعات أو الإنتاج تتزايد بكمية كبيرة إلى حد ما، فقد تحتاج الشركة إلى استئجار مزيد من التجهيزات، والمستودعات، أو تعيين موظفين إداريين إضافيين، وسيتمكن الانتباه لمثل هذه المتطلبات من توقع حاجتك من الإمكانية الموسعة. وسيتمكنك من تضمين هذه المصروفات أيضاً في طلبات ميزانياتك.

### التكاليف الموزعة

قد تتضمن موازنات التشغيل تكاليف موزعة: وهي تكاليف ذات صلة بتشغيل الشركة عموماً، وليست مرتبطة بأقسام أو بمنتجات معينة. وعادة ما يكون للنفقات العامة النصيب الأوفر من التكاليف الموزعة. ويتضمن هذا الرقم -قياسياً- المبلغ الذي تدفعه المؤسسة بدل إيجار مقر الإدارة العامة للمؤسسة، ورواتب، ونفقات ذات صلة بإدارة المؤسسة.

## ما الذي ستفعله؟

هل يكون الحل بوجود مدير كيّس وواثق بنفسه؟

أصبحتْ إلك أخيراً مديرة لقسم الأحذية في لايف سبورت «شركة تصنيع الملابس الرياضية». وهي ومديرو الأقسام الأخرى لديهم اجتماع مع رئيسهم أحمد للبدء في تخطيط موازنات الأقسام للعام القادم.

عرض أحمد في الاجتماع الأهداف الإستراتيجية للشركة في العام القادم. حيث قال: «لقد ترسخت دعائم نشاطنا الصناعي. وفي هذه السنة، أرغب في أن أعرف إن كان بوسع أقسامنا جميعها زيادة إيرادات التشغيل بنسبة 10 في المئة، دون زيادة تكاليفهم بأكثر مما يحتاجونه منها». ولقد حث أحمد المديرين بعدها على استغلال تجربة إعداد الموازنة: ليعمقوا فهمهم لحقائق السوق.

عادت إلك لمكتبها، وهي تفكر في الاتجاه الذي ستسلكه لوضع الموازنة التي تتجزأ أهداف أحمد الإستراتيجية.

هل يجب عليها أن تدرس إيرادات قسمها التشغيلية للعام المنصرم وتخطط لزيادة العشرة في المئة للسنة المقبلة؟ وما الذي يجب عليها حيال خطة تستدعي مراجعات وتعديلات شهرية (عوضاً عن الفصلية)؛ كي تستطيع التعامل مع حقائق السوق؟ وهل عليها أن تسأل المديرين داخل اللايف سبورت عن توجهات السوق التي يتوقعون ملاقاتها العام القادم؟ يبدو كل ذلك معقداً.

ما الذي عليك فعله؟ سيقترح الناصحون حلاً للذي تستطيع فعله.

---

تختلف كيفية إلحاق هذه التكاليف بالأقسام الفرعية من شركة إلى أخرى. فقد تخصص بعض المؤسسات مبالغ مكرسة لنفقات عامة إضافية لأقسام معينة - وهي تلك التي تحقق إيرادات على سبيل المثال - دون غيرها.

### التكليف على أساس النشاط

قد تستخدم شركتك التكليف على أساس النشاط لتوزيع التكاليف؛ فالتكليف يسمح على أساس النشاط للشركات بأن تحدد بدقة أكبر تكاليف النفقات العامة المرتبطة بتحقيق

الإيرادات، فعوضاً عن توزيع تكاليف النفقات العامة على المنتجات بالاعتماد على معايير واسعة كمستوى الإنتاج والإيرادات، يبدأ التكلفة على أساس النشاط بحساب تكاليف الموارد، ثم توزع تكاليف هذه الموارد على الفاعليات، ومن ثم توزع تكاليف الفاعليات على المنتجات. وقد تكون الفاعليات ذات تعريف واسع (مثل إدارة الشراء)، أو قد تكون ذات تعريف ضيق (كإدارة الشراء من أجل البحث والتطوير). وللاستمرار في نظام التكلفة على أساس النشاط يجب على المديرين والموظفين أن يجمعوا معلومات تفصيلية عن طول الوقت المكرس لفاعليات معينة.

### إعداد الموازنة على أساس النشاط

إن المؤسسات التي تستخدم التكلفة على أساس النشاط لتوزيع تكاليف النفقات العامة والنفقات الأخرى على الأقسام الفرعية، قد تتبنى أيضاً إعداد الموازنة على أساس النشاط. إذ يبدأ إعداد الموازنة على أساس النشاط بتوقع حجم المبيعات المخطط له لكل منتج. وتستخدم بعدها البيانات التاريخية

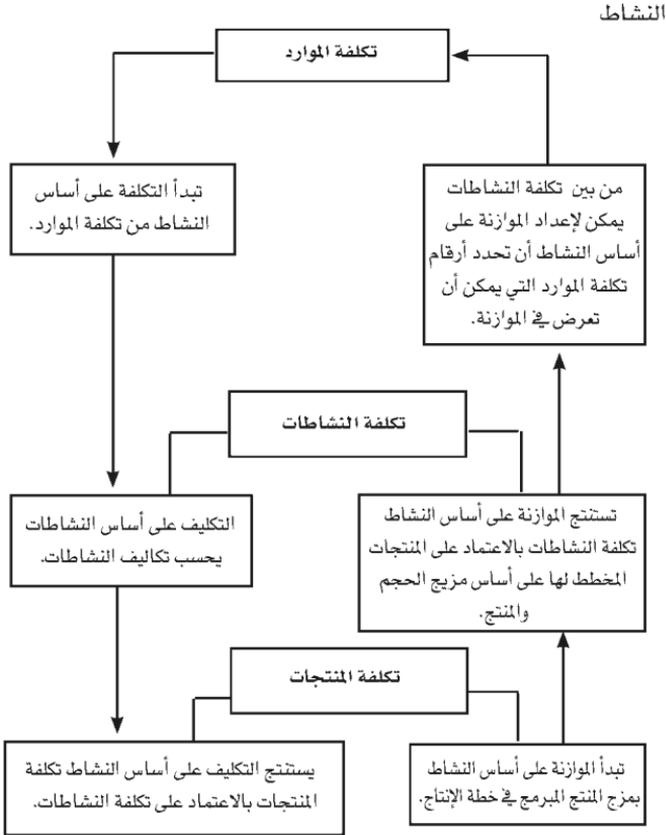
المستقاة من نظام التكاليف على أساس النشاط من أجل تقدير الأنشطة المطلوبة لإنتاج حجم معين والموارد المطلوبة لدعم هذه الأنشطة، وتكلفة هذه الموارد. ويعطينا هذا الشكل -مثالاً على ما سبق- العلاقة العكسية بين التكاليف على أساس النشاط وإعداد الموازنة على أساس النشاط.

إن المنفعة الأساسية من الموازنات على أساس النشاط تتمثل في وجود دقة أكبر في إشراك التكاليف في صنع النشاطات، ما يجعل من عملية التخطيط أكثر دقة ومن التعديلات أكثر تأثيراً.

تقول الشركات التي تستخدم هذه المقاربة: إن لها مزايا، منها:

- إعداد موازنات أكثر واقعية.
- دقة محسنة في تحديد الموارد المطلوبة.
- ربط أفضل بين التكاليف والمردود.
- توزيع أكثر دقة للتكاليف على المسؤوليات الملقاة على عواتق الموظفين.

العلاقة العكسية بين التكلفة على أساس النشاط وإعداد الموازنة على أساس



المصدر: مقتبسة عن روبرت إس. كابلن وروبرت كوبر، التكلفة والتأثير: استخدام أنظمة الكلفة المتكاملة لتفعيل الأداء والربحية (بوسطن: مجلة جامعة هارفارد لإدارة الأعمال 1998).

تكمّن مساوئ هذه الطريقة قى أنها قد تكون مكلفة ويصعب تأسيسها، وهكذا فهي لا تستحقّ العناء في الشركات الصغيرة التي لديها بعض الخدمات أو المنتجات. بالإضافة إلى لزوم إقحامها وتبنيها في كامل المؤسسة، حيث لا يستطيع قسم لوحده أن يطور نظامه الخاص في التكاليف على أساس النشاط أو إعداد الموازنة على أساس النشاط. ولكن عندما تكون الظروف مؤاتية، تتيح الطرق المعتمدة على النشاط لفهم الديناميكيات الاقتصادية لإحدى المؤسسات الإفادة من مزايا التخطيط الطويل الأمد.

---

## ما الذي يمكنك فعله؟

أتذكر ارتباكك إلك حول الكيفية التي تعد فيها موازنة تشغيلية لقسمها بحيث تكون داعمة لهدف شركتها الإستراتيجي الجديد؟

إليك ما يقترحه الناصح:

يجب على إلك أن تبدأ بسؤال المدير المالي، والمجموعة التي تقوم بالمشتريات، والمديرين الآخرين ضمن اللايف

سيورت عن اتجاهات السوق التي يتوقعونها في العام القادم. إن استهلال عملية إعداد أي موازنة بوضع افتراضات عمّا سيأتي مستقبلاً أمر قيم. على سبيل المثال: يجب على إلك أن تقدر هل السوق سينمو في العام القادم، وكيف سيستجيب الزبائن للمنتجات أو الميزات الجديدة، وكيف سيتصرف المنافسون. ومن ثم عليها أن تضع التوقعات عن إيراداتها والأرقام الأخرى في موازنة قسمها بالاعتماد على تلك البيانات.

لبناء مثل هذه الافتراضات، عليها أن تجمع المعلومات من المجموعة المالية (لديهم تقديرات للاتجاهات الاقتصادية المستقبلية)، والموارد البشرية (يفهمون تقلبات سوق العمل)، ومندوبي المشتريات (عندهم أخبار الموردين).

هذه خطوة متقدمة جداً، وهي أفضل من الحصول على إيرادات قسمها التشغيلية ومجرد التخطيط لزيادة العشرة في المئة المطلوبة في العام القادم.

ومع أن بعض الشركات تستخدم الأرقام الماضية لتستنتج الموازنات المقبلة، إلا أن هذه الطريقة لا تشجع المديرين

على تقويم حقائق السوق التجارية الحالية والمستقبلية؛ وهو أمر ركز عليه أحمد في الاجتماع. بالإضافة إلى أنها لا تشجع بعض المديرين على تطوير موقف «استخدمها وإلا خسرتها»؛ لذا يشعرون أن عليهم أن يستخدموا جميع مصروفاتهم المقررة في الموازنة قبل نهاية المدة، وبذلك لن تنخفض الموازنة المقبلة بالقدر الذي كانوا سيدخرونه من تلك المصروفات.

---



# إعداد موازنة تشغيلية





## إعداد

### موازنة تشغيلية

لننتقل الآن إلى الكيفية التي يمكنك بها إعداد موازنة تشغيلية لوحدةك أو لقسمك. لتعد موازنة كهذه، عليك أن تقدم على اتخاذ خطوات ثمانية:

- تحديد أهدافك.
  - توضيح افتراضاتك.
  - توقع المبيعات.
  - توقع الإيرادات.
  - توقع تكلفة البضائع المباعة.
  - تقدير تكاليف المبيعات، والنفقات العامة، والنفقات الإدارية.
  - حساب الإيرادات التشغيلية.
  - استطلاع سيناريوهات «ماذا - لو».
- فيما سيأتي سنطلع على هذه الخطوات عن كثب.

## تحديد أهدافك

قد توضع بعض الأهداف من قبل الإدارة العليا، في تقرر أهداف أخرى من قبل مديري الأقسام أو وحدات العمل بطريقة إفرادية. وستظهر هذه الأهداف كلاً من الأولويات الإستراتيجية الأكثر أهمية للمؤسسة والأهداف التكتيكية لوحدات العمل وللأقسام. وقد تتضمن أمثلة عن الأسئلة التي يمكن أن تسألها لتساعدك على تحديد الأهداف التكتيكية لقسمك الآتي:

- ما هي التحولات التقنية التي تؤثر في صناعتنا؟
  - كيف يمكن أن تتحسن ممارستنا التجارية الحالية؟
  - ما هي المبادرات الطويلة الأجل التي يجب أن نأخذها في الحسبان؛ كي نمكن شركتنا من النجاح على صعيد المنافسة في المستقبل؟
- يتطلب إنجاز هذه الأهداف اختيار تكتيكات يمكن أن تؤثر بدورها في الموازنة.

يعطينا الجدول الآتي أمثلة عن الأهداف، والخيارات، وتأثيرات الموازنة.

تأثيرات الموازنة	الخيارات	الهدف
الاستثمار المالي	الاستمرار في استخدام أحدث التجهيزات والوسائل	أن تصبح أكثر مزودي خدمات الإنترنت موثوقية
تكاليف عمالة وتدريب أكبر	تدريب أهم فرق الصيانة المختصة بهذا المجال	
زيادة الإنفاق على دعم الزبائن	تقديم خدمة زبائن أكثر لياقة	
مستويات مبيعات أقل، هامش إجمالي أكبر	رفع الأسعار	زيادة الإيرادات بنسبة 10 في المئة
مبيعات مرتفعة، تكاليف تسويق أعلى، تكاليف إنتاج مرتفعة	توسيع التسويق	
إيرادات مرتفعة، تكاليف إنتاج أعلى، تكاليف مبيعات أعلى	الدخول في شراكات	

## ما الذي ستفعله؟

ليس قضاءً يوم على الشاطئ.

إنه تشرين الثاني (نوفمبر)، وجورج واقع تحت تأثير ضغط، فهو يحاول توقع مبيعات العام القادم لشركته «بيتشي كين» المختصة بالكرات الشاطئية، وتتخذ من لوس أنجلوس مقراً لها. كان هذا العام المنصرم قاسياً. سَبَبَ النينو (الاضطراب الموسمي في المد والجزر) أمواجاً أعلى من المعتاد في جنوب كاليفورنيا؛ فشغل الناس مدن الملاهي بدلاً من الشواطئ. لحسن الحظ، من المتوقع أن يعود طقس العام القادم إلى طبيعته، لذا يخطط جورج لانتهاز الفرصة؛ ليطلق حملة تسويقية جديدة.

تأمل جورج في البيانات التي يمكن أن يستخدمها ليتوقع مبيعات العام القادم. فكر أولاً في استخدام مستويات الإيرادات الحالية، وقوم أيضاً احتمال الاستفادة من المبيعات السنوية المخطط لها في العام السابق، ووازن بين إمكانية الاستفادة من المبيعات السنوية المخطط لها في العام السابق

مضافاً إليها 25 في المئة؛ فبدا له أن كل خيار يقدم معلومات ذات قيمة، ولذلك فهو ليس متيقناً حول ما سيقوم به.

ما الذي ستقوم به لو كنت مكانه؟ سيقترح الناصحون حلاً للذي تستطيع أن تفعله.

---

### توضيح افتراضاتك

عليك أن تضع بعض الافتراضات المتعلقة بالمستقبل كلما قمت بإعداد موازنة. في كثير من الشركات، تعلن الإدارة العليا الافتراضات المهمة التي يجب استخدامها ضمن المؤسسة - كزيادة الرواتب بنسبة 5 في المئة أو زيادة حجم المبيعات بنسبة 10 في المئة. وفي حالات أخرى، تكون الافتراضات مخصصة للنشاطات بحسب القسم الذي يقوم بها.

يستخدم المديرون تنوعاً واسعاً من البيانات والمقاربات لتوضيح افتراضاتهم، ومن ضمنها الاتجاهات التاريخية، ودراسات المشتريات، والتوقعات المتعلقة بالصناعة. ويتواصلون فيما بينهم أيضاً فيما يتعلق بتوقعاتهم لاستجابة الزبون، وأداء الموردين، وتقلبات السوق المالية، وما إلى

ذلك. تَوَثَّقْ من تدوين كل افتراضاتك، واحتفظ بملاحظات عن مصادر المعلومات التي تستخدمها.

«ما لم نجد وسيلة لتستمر تطلعاتنا نحو الغد فلا يمكننا أن نتوقع أن نكون على صلة وثيقة بحاضرنا»

«دين روسك»

---

### أفكار مفيدة لإعداد الافتراضات

- استخدم البيانات التاريخية كنقطة بداية. حتى عندما تكون الأوقات سريعة التبدل فإن معطيات الأداء السابق يمكن أن تمثل قاعدة لِننطلق منها.
- ثِقْ بتجربتك الذاتية، وِضَعْ تخميناتٍ علمية حول ما يحتمل حدوثه في المستقبل.
- تجاوب مع حدسك. على الرغم من أنك لا تستطيع أن تَتَحَقَّقَ من هذا الإحساس الداخلي، إلا أنك يمكن أن تأخذه في الحسبان.
- كرس من الجهد والاهتمام ما تقتضيه الحال، وانصرف للحصول على المعلومات التي تحتاج إليها. قد يتطلب

هذا الأمر القيام بالبحث، وقراءة المجالات التجارية، وجمع الإحصائيات الخاصة بالصناعة، وما إلى ذلك. ولا تنسَ الإنترنت فهو ينبوع معلومات ثرٍ ومتنامٍ.

- تحدث إلى أناس واسعِي الاطلاع، واستمع إليهم باهتمام، وناقش أفكارك مع أعضاء فريق العمل، ومع زملائك، ومع الناصحين لك وابحث عن المشاركين في الصناعة، وعن الموردين، وقادة المجال الذي تعمل فيه، وعن الخبراء في هذا المجال، وادخل في نقاشات مع المنافسين.

- تبين الحالات التي تكون فيها قابلاً للمخاطرة من الحالات التي تكون فيها متحفظاً. قد تكون الافتراضات التحفظية هي الأكثر تحقيقاً للأمن والسلامة في السوق المتقلبة.

- اختبر افتراضاتك، عرضها لتجارب صغيرة قبل أن تعتمد عليها إن كان ذلك ممكناً.

---

## توقع المبيعات

يمكن استقراء توقعات المبيعات مدة محددة لمنتج واحد أو مجموعة من المنتجات. إذا كنت تتوقع مبيعات منتج ما، فتأمل هل من المناسب أن تعتمد في توقعاتك على اتجاهات المبيعات الحالية. عند دراسة هذه الأنواع من المنتجات عليك أن تراعي بالإضافة إلى اتجاهات الطلب عليها العوامل الآتية:

- تاريخ نمو المبيعات لمنتجات شركتك.
- المنتجات المنافسة الموجودة أو التي ستعرض في السوق.
- إمكانية المنتجات البديلة (إذا كانت شركتك تبيع المشروبات الغازية مثلاً، يمكن أن تكون القهوة والشاي منتجات بديلة).
- حساسية المشترين تجاه الأسعار (بمعنى آخر، هل زيادة بسيطة في السعر يمكن أن تنفر الزبائن؟).
- النسبة المئوية للزبائن الذين يقومون بتكرار الشراء.
- التغييرات المخطط لها في المبيعات وأنشطة الترويج.

إذا كنت تستخدم بيانات المبيعات التاريخية كقاعدة لتبني عليها توقعاتك للمبيعات، فحدد الخيار المناسب الذي ينبغي استخدامه: البيانات السنوية أو معدل الإيرادات الحالي.

إن مستويات الإيرادات الحالية هي استقراراً للنتائج المالية الحالية لسحبها على مدة زمنية مستقبلية. على سبيل المثال: إذا كانت مبيعات كانون الأول (يناير) 75,000 دولار، فستكون مستويات الإيرادات الحالية (75,000 مضمرة) في اثني عشر شهراً) أي 900,000 دولار.

قد تكون البيانات السنوية مناسبة أكثر لمبيعات المنتجات مرة واحدة، في حين قد تكون مستويات الإيرادات الحالية أفضل إذا كنت تتنبأ بإيرادات الخدمات المباعة في العقود الطويلة الأجل أو بالمنتجات التي عرضت في الأسواق حديثاً؟ في الأمثلة الموجودة في الصفحتين اللاحقتين، تباع الشركة المنتجات والخدمات الشهرية أيضاً ضمن عقود طويلة الأجل. ويعرض جدول «توقع الإيرادات باستخدام مستويات الإيرادات الحالية لمبيعات العقود والمنتجات» المبيعات المخطط لها في السنة 2 باستخدام مستويات

الإيرادات الحالية في السنة 1. ويظهر جدول «توقع الإيرادات بنسبة 110 في المئة من إجمالي مبيعات العقود والمنتجات في السنة 1» المبيعات المخطط لها في السنة 2 بافتراض زيادة 10 في المئة على المبيعات الإجمالية للسنة 1.

فيما يخص المنتجات، تفترض الأمثلة أن المبيعات موزعة بالتساوي بطريقة مناسبة على خطة السنة 1؛ لذلك يوجد فارق بسيط بين الطريقتين (900.000 \$ مقابل 965.800 \$). ولكن إذا كانت مبيعات المنتجات قد ركزت على شهور قليلة من السنة فقط، فإن استخدام مستويات الإيرادات الحالية سيبخس تقدير مبيعات المنتجات للسنة 2 أو سيبالغ في تقديرها كثيراً.

تكون توقعات خدمات العقود في المثال أكثر واقعية عندما تستخدم مستويات الإيرادات الحالية (267,000 دولار)؛ لأن كثيراً من العقود الجديدة الموقعة في السنة 1 قد وقعت في وقت متأخر من السنة، لذا فاستخدام البيانات السنوية لنتائج خدمات العقود تقديرٌ تحفظي جداً للسنة 2 (122,100 دولار).

## إعداد موازنة تشغيلية

توقع الإيرادات باستخدام مستويات الإيرادات الحالية للمنتج ومبيعات العقود.

المبيعات الإجمالية المخطط لها في السنة الثانية بالنسبة لمستويات الإيرادات الحالية في كانون الأول للسنة الأولى	مبيعات كانون الأول (يناير) للسنة الأولى	
\$900,000	\$75,000	مبيعات المنتجات
		مبيعات الخدمات الشهرية للعقود:
\$48,000	\$4,000	الزبون أ (أضيف في كانون الثاني للسنة 1)
\$48,000	\$4,000	الزبون ب (أضيف في نيسان للسنة 1)
\$72,000	\$6,000	الزبون ج (أضيف في تشرين الأول للسنة 1)
\$108,000	\$9,000	الزبون د (أضيف في كانون الأول لسنة 1)
\$27,600	\$23,000	المجموع الفرعي لخدمات العقود :
\$1,176,000	\$98,000	إجمالي الإيرادات

إن أكثر توقعات الإيرادات واقعية لهذه الشركة، ورقم الإيرادات الذي سيستخدم في الأمثلة القادمة، هو 1,241,800 دولار. ويعتمد هذا المبلغ على نسبة 110 في المئة من مبيعات

السنة 1، مضافاً إليها مستويات الإيرادات الحالية لكانون الأول (ديسمبر) فيما يخص خدمات العقود.

توقع الإيرادات بنسبة 110 في المئة من إجمالي مبيعات السنة 1 من العقود والمنتجات		
إجمالي مبيعات السنة 1	إجمالي مبيعات السنة 2 بنسبة 110 في المئة من إجمالي المبيعات المخطط لها في	
\$ 878,000	\$ 965,800	مبيعات المنتجات
		مبيعات الخدمات الشهرية للعقود:
\$ 48,000	\$ 52,800	الزبون أ ( أضيف في كانون الثاني للسنة 1 )
\$ 36,000	\$ 39,600	الزبون ب ( أضيف في نيسان للسنة 1 )
\$ 18,000	\$ 19,800	الزبون ج ( أضيف في تشرين الأول للسنة 1 )
\$ 9,000	\$ 9,900	الزبون د ( أضيف في كانون الأول للسنة 1 )
\$ 111,000	\$ 122,100	المجموع الفرعي خدمات العقود:
\$ 939,000	\$ 1,087,900	إجمالي الإيرادات

## توقع الإيرادات

إن البيانات التاريخية، والطلبات الراهنة غير المنجزة، والمعلومات حول تسليم البضاعة يمكن أن تساعدك في تقدير الكيفية التي سيتوزع بها حجم المبيعات الجديد على مدة الموازنة. وإن كان ضرورياً، فأوجد برنامجاً شهرياً لتوضيح الكيفية التي يتوقع فيها أن تتقلب مستويات المبيعات والإيرادات طوال العام. إن العمل على هذا النحو سيساعدك في منع التوقعات المفرطة في تفاؤلها. وإنه لأمر مهم؛ لأنه من السهل جداً جعل التفاؤلات غير المبررة تشوه توقعاتك. عرض ديفيد متشيلز، كبير المديرين التنفيذيين السابق لمجموعة هيلتون، بعض المفاهيم العميقة القيمة عن هذه القضية:

أحد أغرب الأمور التي واجهتها في جميع المجالات التي عملت فيها، ومنذ أن بدأت أعمل، يتمثل في أنني نادراً ما أستطيع أن أتذكر أي إنسان -سواء في فنادق المراهنات، أم في البنغو (لعبة من ألعاب الحظ)، أم في وسط البيع الآلي- زدوني بتوقعاته عن خمس سنوات قادمة (الأمر الذي يطلبه معظم الناس) إلا أشارت توقعاته إلى أن العمل سيكون أفضل حالاً في السنة الخامسة.

ما تحصل عليه، -عادة، أمر مؤسف تماماً- هو توقعات «عصا هوكي» الرائعة، حيث قد لا يكون العمل ممتازاً في هذا الوقت فيأتي الرسم البياني منحدرًا نحو الأسفل قليلاً. ليرتفع في السنوات الأربع المقبلة، ومن ثم تكون النسبة المثوية في النهاية أعلى منها في البداية. أولاً: يحتاج المرء إلى أن يفهم لِمَ يقومُ الناس بذلك. قد تتصور شيئاً ربما يكون عمك الخاص، أو فكرتك الخاصة، أو قسمك الخاص، أو إدارتك الخاصة، أو عمك المتعلق بمديرك أو هيئة المديرين، يرغبُ قلة من الناس فيه أن تجلس قبالتهم، وهم يقولون: «أيها الأعداء، سيكون عملي في السنوات الخمس المقبلة أسوأ كثيراً مما هو عليه الآن. هل يمكنني الارتقاء والحصول على زيادة في مرتبي؟» وهكذا، من المهم جداً أن تتذكر هذا.

الشيء الآخر هو أن الناس في الواقع متفائلون بطبيعتهم، وهذا ما عليه معظمنا. إذا سألت الناس «هل سيكون الطقس في الشهر المقبل أفضل مما هو عليه في هذا الشهر؟» سيقول لك تسعة من كل عشرة أشخاص «نعم»؛ لأنهم يرغبون في أن يكون كذلك، لا لأنهم يعتقدون بالضرورة أنه سيكون كذلك.

وإذا كنت تسأل: «هل سيكون العمل أفضل في الشهر المقبل أو على مدى الأعوام الخمسة المقبلة؟» فسيجيب معظم الناس بـ «نعم»؛ ليس لأنهم يعتقدون أنه سيكون كذلك ولكن لأنهم يرغبون في أن يكون كذلك. إنها عاطفة إنسانية طبيعية فقط.

على الرغم من أن الإيرادات تظهر واقع المواد المباعة وأسعارها، ويجب عليك توثيق افتراضات السعر والكمية المستخدمة في توضيح توقعاتك للإيرادات توضيحاً تفصيلياً. تنبه إلى أن قيود الإنتاج يمكن أن تؤثر في موازنة الإيرادات. على سبيل المثال: إذا كنت تتوقع أن يتجاوز الطلب على المبيعات القدرة على تلبيةها، ستحتاج عندها إلى تعديل موازنة إيراداتك لتتطابق قيود الإنتاج أكثر مما تتطابق الطلب الفعلي في السوق.

كن مستعداً لتدافع عن افتراضاتك، خصوصاً إذا كان تقويم الآخرين لأولئك مبنياً على أساس إنجازك أهداف الإيرادات المنصوص عليها بالموازنة.

## توقع تكلفة البضائع المباعة

بعد تحديد أهدافك وتوضيح افتراضاتك وتوقع الإيرادات والمبيعات، تأتي الخطوة اللاحقة في تحضير موازنتك التشغيلية، وهي تتمثل في تقدير التكاليف المرتبطة بهذه الإيرادات، وإحدى هذه التكاليف هي تكلفة البضاعة المباعة.

تتضمن هذه التكاليف المواد، وأجور العمالة، وتكاليف الإنتاج المباشرة الأخرى، ونفقات التصنيع العامة. لذا قَدِّر هذه التكاليف بالاعتماد على نفقات التصنيع، أو استناداً إلى وحدات من المنتجات، أو بناءً على ساعات الخدمة في الشركة خدمية.

عند توقع تكلفة البضائع المباعة، أدرَسْ حجم المبيعات المتوقع بالإضافة إلى دراستك التغييرات المخطط لها في المخزون.

على سبيل المثال: إن كانت مخزونات البضائع قد نفدت في بداية مدة الموازنة، سيتطلب الأمر إنتاجاً إضافياً لزيادة مخزونات البضائع وصولاً إلى مستوياتها الطبيعية.

إعداد موازنة تشغيلية

تكاليف البضائع المباعة: موازنة السنة 2			
معدل التغيير	موازنة السنة 2	السنة الفعلية 1	
			تكاليف البضائع المباعة:
%33.4	\$ 256,500	\$ 192,325	العمالة المباشرة
%7.0	\$ 7,200	\$ 6,755	النفقات العامة
%7.2	\$ 119,000	\$ 111,000	المواد المباشرة
%23.4	\$ 382,700	\$ 310,080	التكلفة الإجمالية للبضائع المباعة

الأمر الذي سيزيد من تكاليف الإنتاج الإجمالية المباشرة. في المقابل، المخزون الفائض سيستنفد تدريجياً في المدة، مما سينقص من تكاليف الإنتاج المتوقعة.

في تقدير نفقات بند رئيس: انتبه للنقاط المفصلة في القدرة على الإنتاج التي هي إشارة إلى الحاجة إلى مزيد من النفقات. على سبيل المثال: لنفترض أنك بحاجة إلى ثلاثة أشخاص لإنتاج 10 آلاف طلب شهرياً، وقدرت أن المبيعات ستزداد بنسبة 20 في المئة لتصل إلى 12,000 طلب. عند أي نقطة ستحتاج إلى إضافة موظفين آخرين لمعالجة المستوى

الإيضاح: يظهر جدول «تكاليف البضائع المباعة»: في السنة 2، إحدى الاستجابات المحتملة.

تقدير تكاليف المبيعات والنفقات العامة والنفقات الإدارية  
التكاليف العامة وتكاليف البيع بالإضافة إلى التكاليف  
الإدارية هي تكاليف إضافية مشتركة في الإيرادات. ويمكن  
أيضاً أن تحتوي على التكاليف الناتجة عن البحث والتطوير،  
وتصميم المنتجات، والتسويق، والتوزيع، وخدمة الزبائن.

تكاليف SG&A : موازنة السنة 2			
معدل التغيير	موازنة السنة 2	السنة الفعلية 1	
			تكاليف المبيعات والتكاليف العامة مع التكاليف الإدارية
32.4%	\$ 291,200	\$ 220,000	رواتب المبيعات
13.3%	\$ 51,000	\$ 45,000	نفقات إعلان
(7.1)%	\$ 3,900	\$ 4,200	نفقات بيع متنوعة
2.7%	\$ 94,500	\$ 92,000	نفقات مكتبية
22.0%	\$ 440,600	\$ 361,200	التكلفة الإجمالية لـ SG&A

والعمولات، ونفقات الإدارة، والنفقات العامة. في المثال المعروض في جدول «التكاليف العامة، وتكاليف البيع والنفقات الإدارية: موازنة السنة 2»، مثلت نفقات التسويق والنفقات الإدارية لوحدهما موازنة التكاليف العامة، وتكاليف البيع والنفقات الإدارية.

### حساب إيرادات التشغيل

حان الوقت الآن لحساب إيرادات التشغيل - الفرق بين المبيعات المتوقعة والتكاليف المتوقعة - فيما يخص ميزانيتك. يعرض جدول «إيرادات التشغيل: السنة 2» مثلاً على ذلك.

في هذه الموازنة النموذجية، مبيعات خدمات العقود تؤدي إلى قفزة مهمة في إيرادات المبيعات المتوقعة في السنة 2. ومن جهة أخرى ترتفع نسبة تكاليف العمالة المباشرة ورواتب المبيعات. ويرجع النمو المخطط له في إيرادات التشغيل غالباً إلى الافتراض أن تكاليف النفقات العامة والمواد المباشرة لن تتأثر بزيادة مبيعات العقود.

## إعداد موازنة

إيرادات التشغيل: موازنة السنة 2			
معدل التغيير	موازنة السنة 2	السنة الفعلية 1	
			إيرادات التشغيل
32,2%	\$1,241,800	\$939,000	الإيرادات الإجمالية
23,4%	\$382,700	\$310,080	تكلفة البضائع المباعة
(22.0%)	\$440,600	\$361,200	التكاليف العامة وتكاليف البيع والنفقات الإدارية
22,6%	\$94,500	\$ 92,000	التكاليف الإجمالية
56,3%	\$823,300	\$671,280	إيرادات التشغيل الإجمالية

### استكشف سيناريوهات «ماذا - لو»

من المرجح أن تُضطر إلى إعادة عمل مسودتك الأولى لموازنتك التشغيلية في سبيل وضع النتائج المعروضة في الموازنة ضمن مسار القيود والأهداف التي تطلبها شركتك أو قسمك. يمكن لاختبار سيناريوهات محتملة متنوعة أن يساعدك في هذا الجزء من العملية. كيف يمكن أن يؤثر تغيير في منطقة معينة في النتائج المتوقعة؟ ما الذي يمكن

أن يحدث إذا زدنا الإعلانات؟ وما المقدار الذي سيزيده هذا التغيير في المبيعات؟ وماذا لو قرر الموظفون الدخول في إضراب؟ كيف يمكن أن نشرك هذا الخطر في الموازنة؟

الموازنة هي خطة تنفيذ تعتمد على أفضل المعلومات والافتراضات المستقبلية المتاحة. إن أداء تحليل الاستجابة لاختبار هذه الافتراضات أو اختبار الخيارات البديلة يمكن أن يعزز بقوة قيمة الموازنات كأدوات للتخطيط وللتنغذية الراجعة ولتصحيح المسار.

يحسب تحليل الحساسية وضع «ماذا - لو» على نموذج الموازنة من أجل معرفة تأثير التغيير المحتمل في البيانات الأصلية.

على سبيل المثال، ما الذي يحتمل أن يحدث إن زادت تكلفة المواد بنسبة 5 في المئة، أو إن زادت المبيعات بنسبة 10 في المئة؟ يمكن أن يكون حساب تحليل الحساسية معقداً عند التعامل مع الموازنة الرئيسية التي تحتوي موازنات وظيفية أو فرعية أو على كليهما. تتوافر مجموعة من البرامج الحاسوبية المختصة بأشكال التخطيط المالي ومن الشائع استخدامها

لأداء هكذا حسابات، مما يعطي المديرين أداة قوية لتحديد تكاليف الاحتمالات والخيارات المختلفة ومنافعها.

باستخدام برامج تحليل السيناريوهات تستطيع أن تفهم بسرعة التأثير المحتمل الناتج عن التغيير في الافتراضات، دون الحاجة إلى إعطاء توقعات جديدة لكل بند في الموازنة، كتكاليف المواد الخام والمبيعات والتكاليف الإدارية. ويظهر جدول «مثال على تحليل الحساسية» كيف يمكن أن يعد تحليل الحساسية لشركة واحدة.

مثال على تحليل الحساسية			
سيناريو ماذا - لو	الوحدات المباعة	تكلفة المواد المباشرة	إيرادات التشغيل
الموازنة	21,400	\$214,000	\$383,950
السيناريو 1: زيادة مبيعات الوحدات بنسبة 10 في المئة	23,540	\$203,300	\$360,900
السيناريو 2: تراجع مبيعات الوحدات بنسبة 10 في المئة	20,330	\$6,000	\$6,000
السيناريو 3: انخفاض كلفة المواد بنسبة 5 في المئة	21,400	\$ 203,300	\$398,700

أفكار مفيدة لمناقشة موازنة مجموعة العمل التابع لك

- توثق من أنك تفهم عملية إعداد موازنة مؤسستك، وما هي الخطوات العريضة التي يجب أن تتبعها؟ وما هو الوقت المناسب لمعالجة الموازنة؟ وكيف يتم استخدام الموازنة في مؤسستك؟
- تواصل في أغلب الأحيان مع المشرف أو مع المسؤول المالي في قسمك، واطرح أسئلة عن النقاط التي لا تفهمها، واحصل على نصيحة ذلك الشخص حول الاقتراحات التي يضعها فريقك.
- اَعْلَمِ الاهتمامات الحقيقية التي تقود الأشخاص إلى صنع قراراتهم المتعلقة بموازنتك. ومن ثم توثق من أنك تعالج تلك الاهتمامات.
- احصل على موافقة جماعية من صناع القرار. وكرس وقتاً لتزيد في معلومات المسؤول المالي أو صانع القرار في قسمك. وسيضع هذا الأرضية لتنفيذ التغييرات لاحقاً.

- استوعب كل بند رئيس في الموازنة التي تعمل عليها. إذا كنت لا تعلم ما الذي يعنيه أحد الأشياء أو من أين أتت بعض الأرقام، فاكتشف ذلك بنفسك أو أجر حواراً، وتحدث مع الناس مباشرة وبقوة.
  - ادخل في مداولة مستمرة مع فريقك طوال مدة الموازنة. واعلم أنك كلما خططت أكثر، كنت أقدر على الاستجابة للحالات الطارئة التي لم تخطط لها.
  - تجنب المفاجآت غير السارة في الحالة التي يمكن أن تحدث فيها، قارن الأرقام الفعلية مع المبالغ المعروضة في الموازنة، وتوثق من أنك أعلمت المسؤول المالي الذي يحتاج إلى معرفة النتيجة.
-

## ما الذي يمكنك فعله



أتذكر حيرة جورج حيال البيانات التي سيستخدمها ليتوقع مبيعات السنة القادمة لشركة بيتشي كين؟

إليك ما سيقتصره الناصح:

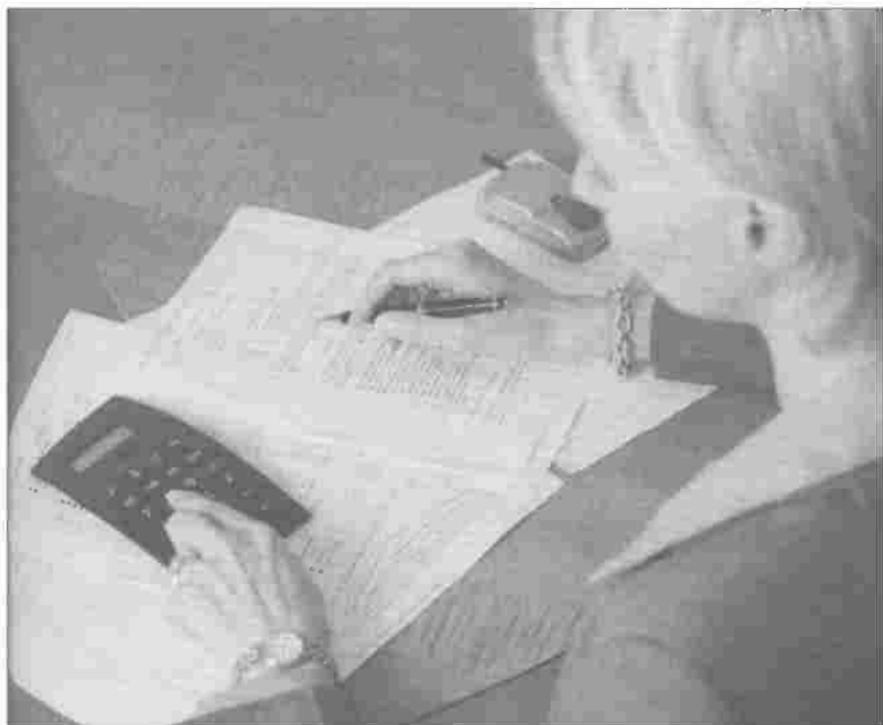
يجب على جورج أن يستخدم المبيعات السنوية المخطط لها في السنة الماضية مضافاً إليها 25 في المئة؛ لأن النينو أدى إلى ظروف سيئة على الشاطئ، وقلل مبيعات السنة الماضية، وبذلك فإن مبيعات أعلى تعد توقعاً معقولاً للسنة القادمة. بالإضافة إلى أنه من المرجح أن تزيد حملته التسويقية الجديدة الإيرادات.

لن يكون استخدام مستويات الإيرادات الحالية في هذه الحالة مناسباً له؛ لأن مبيعات الكرات الشاطئية هي مبيعات موسمية، لذا فاستخدام أي شهر وحده بوصفه قاعدة للتوقعات سيعود بنتيجة إما عالية جداً أو منخفضة جداً. وسيكون استخدام المبيعات السنوية المخطط لها في

السنة الماضية تحركاً غير سليم أيضاً؛ لأنّ النينوسبب  
ظروفاً شاطئية سيئة وخفض المبيعات في السنة الماضية، لذا  
ستصبح المبيعات الأعلى توقعاً معقولة للسنة القادمة.

---

# إعداد موازنة رأسمالية





## إعداد موازنة رأسمالية

بالإضافة إلى إعداد موازنات تشغيلية لقسمك أو لوحدتك،  
لعلك تحتاج أن تعد موازنات رأسمالية، هيا بنا نختبر هذا  
النوع من الموازنات بعناية أكبر، وندرس إستراتيجيات إعداد  
واحدة منها.

### ما هي الموازنة الرأسمالية؟

إن الموازنة الرأسمالية هي جدول يظهر الاستثمارات المخطط  
لها في الممتلكات، والمعدات، والتحسينات، والأصول المالية  
الأخرى طوال مدة زمنية معينة. إن هذه المصروفات مختلفة عن  
النفقات العادية التي تحدث يومياً إذ يمكن أن ترسمل بعمليات  
محاسبية مقبولة. عوضاً عن الاضطرار إلى تسجيل النفقات  
الإجمالية حسماً من دخل دورة محاسبية واحدة، تستطيع أن  
توزع النفقات المرسمة على مدة سنوات، حيث تسجل حصة كل  
سنة من النفقة المرسمة على أنها استهلاك في هذه السنة.

إذا طلب منك اقتراح طلب لموازنة رأسمالية فستحتاج إلى تقدير المصروفات الكلية المرتبطة بكل نوع من أنواع الاستثمار. على سبيل المثال: قد يكون لديك بند من البنود الرئيسة للحواسيب، وبند لتجهيزات المكتب، وآخر للأثاث. ولذا يجب أن تتضمن موازنتك بالإضافة إلى هذه النفقات مبالغ من أجل تكاليف متعلقة بها كنفقات تركيب، وأتعاب استشارية، وتكاليف رخص أو عقود خدمات.

مثال على الموازنة الرأسمالية			
السنة 3	السنة 2	السنة 1	سيناريو ما يمكن أن يحدث
			تجهيزات تقنية المعلومات
\$15.000	\$15.000	\$45.000	الحواسيب
\$25.000	\$25.000	\$120.000	الخدمات
\$29.000	-	\$26.000	الخدمة المساندة
			الأثاث والتركيب:
\$6.000	\$6.000	\$28.000	أثاث مكثبي
-	-	\$89.000	تكاليف تجديد

يمكن أن تُظهرَ الموازنة الرأسمالية الاستثمارات المخطط لها لعدة سنين، ويبين جدول «مثال على الموازنة الرأسمالية»

موازنة رأسمالية لقسم ينتقل إلى نظام حاسوبي جديد في السنة 1. وتُظهر الموازنة تكاليف الانتقال المتوقع تلقياً في السنة 1، والتكاليف المتوقعة في السنوات اللاحقة بالاعتماد على النمو المتوقع.

### تقنيات إعداد موازنة رأس المال

يختلف إعداد موازنة رأس المال قليلاً عن الموازنة الرأسمالية على الرغم من تشابه المصطلحات! فهي العملية التي يتم فيها تحديد العوائد المحتملة لاستثمار معين للحكم هل كان الاستثمار منطقياً، ولقارنته بالخيارات الاستثمارية البديلة. وهكذا يكون إعداد موازنة رأس المال خطوة مهمة في إعداد الموازنة الرأسمالية.

### إعداد موازنة رأسمالية

إذا كانت معظم الأقسام المختلفة تتنافس للحصول على تمويل لمشروعاتها، فقد يطلب منك تبرير اقتراحاتك باستخدام تقنيات إعداد موازنة رأس المال. لذا يمكن للخطوات الآتية أن تساعدك:

1. قم بإعداد جدول للتدفقات النقدية المقدرة التي تحدد المصروفات، وتوقيت هذه المصروفات والتوفير المتوقع في التكاليف والإيرادات المتوقعة الناتجة عن هذا الاستثمار. فيما يخص الاستثمارات الفرعية، أدرَس التدفقات النقدية السنوية لعدة سنين، إذا كانت نفقة ما سَتَرَسَمَل، فإن المصروف الكامل سَيَسَجَلُ في السنة التي ستحمل عليها هذه النفقة. وسجل بالإضافة إلى ذلك التوفير المتوقع في الضريبة الذي سينتج في السنوات المقبلة بوصفه بنوداً مرسمة مستهلكة.

2. احسب القيمة الحالية الصافية للتدفقات النقدية باستخدام معدلات الفائدة المناسبة، إذ القيمة الحالية الصافية هي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية. ويمكن أن تحسبها بتقسيم كل تدفق نقدي مستقبلي على معدل الفائدة المركبة، ومن ثم إضافة كل ما تم حسمه من التدفقات النقدية، وتستطيع أن توجد برنامجاً محاسبياً (للحالات التي تكون التدفقات النقدية ومعدلات الفائدة فيها مختلفة من عام إلى

آخر) أو استخدم محاسباً مالياً (إذا كان التدفق النقدي، ومعدل الفائدة ثابتين طوال المدة).

معادلة القيمة الحالية الصافية:

$$\frac{CF_n}{(1+i)^n} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{التدفق المالي}}{(CF)} = \frac{\text{القيمة الحالية الصافية}}{}$$

n هي عدد السنين التي يتوقع أن يحصل فيها التدفق النقدي، و i هي معدل الفائدة عندما يكون كل CF تدفقاً نقدياً مستقبلياً.

يوصي بعض الخبراء بأن معدل الفائدة يجب أن يعتمد على تكاليف الشركة من رأس المال، في حين ينصح آخرون باستخدام معدل التكيف مع الخطر الذي يظهر عدم التوثق من التدفقات النقدية المستقبلية، لهذا قم بالبحث مع مديرك لتكتشف الكيفية التي يمكن لشركتك أن تعالج بها هذا الأمر.

3- القيمة الحالية الصافية الموجبة هي التي يحتمل أن يكون فيها الاستثمار نافعاً للشركة، في حين تشير القيمة الحالية الصافية السالبة إلى افتراض الخسارة.



## عندما تكون موازنتك مختلفة عن الموازنة الفعلية





## عندما تكون موازنتك مختلفة

### عن الموازنة الفعلية

على الرغم من أن كل الموازنات معتمدة على الافتراضات فيما يمكن أن يحدث في المستقبل، فإن نتائج العمل الفعلية في مدة زمنية مستقبلية محكومة بموازنة معينة قد لا تظهر ما نصت عليه هذه الموازنة عند إعدادها. فيما يلي بعض الرؤى الكيفية التي قد تستجيب بها لمثل هذه الحالة.

### ما هو التباين؟

إن الفرق بين النتائج الفعلية الناتجة عن قسمك أو وحدتك، والنتائج المعروضة في الموازنة التي خططت لها هو ما ندعوه التباين. تتيح لك مقارنة النتائج الفعلية بتلك المعروضة في الموازنة إمكانية تقدير مدى ضرورة العمل التصحيحي. وقد يكون التباين محبباً، عندما تكون النتائج الفعلية أفضل من المتوقعة، كزيادة المبيعات أكثر مما توقعته. وقد يكون التباين

غير محبذ، وذلك عندما تكون النتائج الفعلية أسوأ من المتوقعة، كانخفاض المبيعات أقل مما توقعته.

يتطلب التباين غير المحبذ عملاً تصحيحياً، وبذلك تكون النتائج المستقبلية أقرب إلى الموازنة. لنوضح ذلك، إذا كانت الزيادة في المبيعات أقل مما عرضته في الموازنة، فعليك أن تكتشف سبب المشكلة لتعالجها بعد ذلك. أكان سببها أن موظفي المبيعات يفتقرون إلى التدريب المناسب على المنتجات الجديدة التي كانت شركتك تحاول بيعها؟

إن كان الأمر كذلك، ربما استطاع قسمك أن يقدم التدريب المطلوب.

إذا كنت لا تستطيع التأثير في بند خاص بإيراد أو نفقة، فقد تكون قادراً على تعويض ذلك عن طريق القيام بتحريك ينتج تبايناً تعويضياً في بند آخر من البنود الرئيسية في الموازنة.

هذه هي الطريقة، إذا كان عليك أن تتسجم مع زيادة في المبيعات أقل من المثالية، فربما استطعت أن تقطع تكاليف من مكان آخر، وبذلك يبقى الأداء الإجمالي لقسمك جيداً من منظور مالي.

## ما الذي أدى إليه ؟

قد يكون التباين في بعض الأحيان اصطناعي المنشأ. على سبيل المثال: إذا كان برنامج الشركة المحاسبي يوزع نفقات بنود الخطة الإجمالية على مدة اثني عشر شهراً، ويحدث المصروف الفعلي مرة واحدة في العام، فسيكون لديك تباين محبذ في بعض الشهور وغير مرغوب فيه في أشهر أخرى. يقدم جدول «الأسباب والاستجابات المحتملة للتباين» أمثلة على ذلك.

الأسباب والاستجابات المحتملة للتباين		
التباين	الأسباب المحتملة	التدبير التعويضي
تكاليف إنتاج أعلى	حجم إنتاج أكبر	لا يتطلب شيئاً إذا كانت الزيادة في الإنتاج بسبب زيادة المبيعات
إيرادات أقل	زيادة في ثمن المواد الأولية أو في أجور العمال فروقات التوقيت سببت تبايناً اصطناعياً	زيادة في أسعار البيع، وتقليل النفقات الأخرى لا يتطلب شيئاً
إيرادات أقل	قلة الوحدات المباعة	تقليل التكاليف الثابتة أو زيادة الفعاليات الترويجية أو كليهما معاً
	انخفاض في أسعار البيع	تقليل النفقات أو زيادة أسعار المبيعات