

**أفكار مزيذة
وأدوات**

أدوات
لإعداد الموازنة

إعداد الموازنة	
قائمة التوثيق من إعداد الموازنة	
استخدم هذا النموذج لتحديد موارد المعلومات لموازنتك. تستطيع تغيير البنود المدرجة وفقاً لوضعك، إذا كان عملاً خديماً أو تأسيس شركة مثلاً.	
الإيرادات: هل لديك معلومات عنها أو مستمدة منها:	
<input type="checkbox"/> الأهداف والأغراض والمهمة الإستراتيجية الخاصة بالإدارة العليا.	<input type="checkbox"/> الاتجاهات والتوقعات بحسب تقديرات الصناعة.
<input type="checkbox"/> توقعات مديري التسويق والمبيعات وبياناتهم للسوق وأهدافهم.	<input type="checkbox"/> مجال توقعات مندوبي المبيعات وبيانات أسواقهم وتقديرهم للمنافسين.
<input type="checkbox"/> المستويات الحالية للمبيعات.	<input type="checkbox"/> أمور أخرى: تأثير تقنية جديدة مثلاً.
<input type="checkbox"/> التغييرات الإضافية.	
تكاليف الإنتاج هل لديك معلومات عنها أو مستمدة منها؟	
المواد المباشرة	
<input type="checkbox"/> التكاليف الحالية	<input type="checkbox"/> التوقعات حسب تقديرات المشتريين
<input type="checkbox"/> التغيير الإضافي	<input type="checkbox"/> توقعات الموردين فيما يخص التسليم
العمالة المباشرة	
<input type="checkbox"/> التغييرات التعاقدية	<input type="checkbox"/> تغييرات العقود المتوقعة
<input type="checkbox"/> المصادر الخارجية المتوقعة	<input type="checkbox"/> الوقت الإضافي المتوقع
الموارد البشرية	
التصنيع المباشر	
<input type="checkbox"/> التكاليف المتغيرة	<input type="checkbox"/> الموردون
<input type="checkbox"/> الطاقة	<input type="checkbox"/> الصيانة
<input type="checkbox"/> التكاليف الثابتة	<input type="checkbox"/> ضرائب
<input type="checkbox"/> الاستهلاك	<input type="checkbox"/> التأمين
	<input type="checkbox"/> الرقابة
	الممتلكات

أدوات لإعداد الموازنة

هل لديك معلومات عنها أو مستمدة منها؟	
<input type="checkbox"/> التغيير الإضافي	<input type="checkbox"/> التوقعات بحسب تقديرات المشتريين
<input type="checkbox"/> التغييرات المتوقعة بحسب تقديرات الموردين؟	<input type="checkbox"/> توقعات الصناعة
التكاليف غير الإنتاجية: هل لديك معلومات عنها أو مستمدة منها؟	
التكاليف المتغيرة	
<input type="checkbox"/> تصميم المنتج فيما يتعلق بالبحث والتطوير	<input type="checkbox"/> خدمة الزبائن
<input type="checkbox"/> تسويق/ إعلان	<input type="checkbox"/> الإدارة
التكاليف الثابتة	
<input type="checkbox"/> بحث وتطوير/ تصميم المنتج	<input type="checkbox"/> خدمة الزبائن
<input type="checkbox"/> تسويق/ إعلان	<input type="checkbox"/> الإدارة
هل لديك معلومات عنها أو مستمدة منها	
<input type="checkbox"/> التغيير الإضافي	<input type="checkbox"/> التوقعات بحسب تقديرات المشتريين
<input type="checkbox"/> التغييرات المتوقعة بحسب تقديرات الموردين	<input type="checkbox"/> توقعات الصناعة

إعداد موازنة

إعداد الموازنة					
الموازنة النقدية					
استخدم ورقة العمل هذه لتحسب متطلباتك من السيولة لربع سنة. أدخل تقديراتك التفصيلية للمقبوضات والمدفوعات النقدية في الفراغات المتاحة في ورقة العمل، أو أضف أسطرًا أخرى.					
الموازنة النقدية للسنة المالية					
مجاميع السنة	أرباع السنة				
	4	3	2	1	
					الأرصدة النقدية، الافتتاحية
					أضف المقبوضات
					المبيعات النقدية
					التحصيلات من الذمم المدينة
					العوائد الاستثمارية
					الإجمالي النقدي المتوافر للاحتياجات (أ)
					اطرح المدفوعات
					المواد المباشرة
					الرواتب
					ضرائب الدخل
					تكاليف أخرى
					شراء الآلات
					إجمالي المدفوعات (النقد اللازم) (ب)
					النقد الزائد (العجز) (أ) - (ب)
					التمويل
					الاقتراض (في البداية)

أدوات لإعداد الموازنة

					إعادة الدفع (نهاية المدة)
					فوائد الاقتراض
					التأثير الإجمالي للتمويل (النقد اللازم) (د)
					الرصيد النقدي الختامي (أ) - (ب) + (د)

٧٧

اختبر نفسك

يعرض هذا القسم عشرة أسئلة ذات اختيارات متعددة؛ لتساعدك في تحديد معلوماتك المرجعية من أساسيات إعداد الموازنة. أجوبة الأسئلة موجودة في نهاية الاختبار.

1. أي الجمل الآتية ليست جملة صحيحة؟

a. الموازنة هي خطة عمل لتوزيع الموارد والنفقات.

b. الموازنة هي سجل تاريخي للنتائج المالية للشركة.

c. الموازنة هي معيار لقياس أداء المديرين.

2. أكثر العناصر أهمية في عملية إعداد الموازنة هو:

a. تقويم التباين بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة.

b. التواصل والتخطيط الذي يحصل في إعداد الموازنة.

c. النتيجة النهائية - موازنة التشغيل أو الموازنة الرأسمالية

أو الموازنة النقدية التي يتم وضعها.

3. إحدى المساوئ الواضحة المرتبطة بإعداد الموازنة الصفرية هي:

a. تحليلها المتعمق جداً.

b. عدم دقتها الكلية.

c. تكاليفها الزمنية.

4. تصنف النفقة التي تبقى على حالها عندما توجد زيادة في حجم المنتجات المصنعة على أنها:

a. تكلفة ثابتة.

b. تكلفة متغيرة.

c. تكلفة منتظمة.

5. يتوقع قسم التسويق في شركتك زيادة بنسبة 15 في المئة من إيرادات المبيعات للعام القادم. فما هي الافتراضات التي ستقدمها أنت ومدير قسم الإنتاج، بناءً على هذا التوقع عندما تقوم بإعداد موازنتك:

a. سيزداد حجم المبيعات 15 في المئة.

b. لا يوجد افتراضات يمكن صنعها بناءً على هذا التوقع.

c. سيبقى حجم المبيعات على حاله في السنة القادمة.

6. إنه 1 تشرين الأول (أكتوبر)، وإيرادات قسمك حتى هذا اليوم من السنة هي أقل بنسبة 20 في المئة عما هو معروض في موازنتك حتى هذا اليوم من السنة.

7. إعداد موازنة رأسمالية هي العملية التي تتكون من:

a. تحديد العوائد المحتملة لاستثمار معين للحكم: هل كان الاستثمار منطقياً؟، ومقارنة الخيارات الاستثمارية البديلة.

b. تقدير النفقات المستقبلية للأصول الرأسمالية، والممتلكات، والتجهيزات.

c. تنظيم السيولة النقدية المتوقع أن تلاقىها المؤسسة في المدة المفترضة.

8. تريد أن تحدد الأثر المحتمل على إيرادات قسمك التشغيلي في حالة ازدياد رقم وحدات المنتجات المباعة بنسبة 10 في المئة، وفي حال انخفاض عدد الوحدات المباعة بنسبة 5 في المئة، وفي حالة انخفاض تكلفة المواد الأولية بنسبة 5 في المئة، ما الذي ستفعله؟

a. تقدير التكاليف المرتبطة بالإيرادات المتوقعة (تكلفة البضائع المباعة وتكاليف المبيعات والتكاليف العامة مع التكاليف الإدارية المقدرة).

b. التفريق بين التكاليف الثابتة والمتغيرة، ومن ثم توزيع التكاليف باستخدام التكاليف على أساس النشاط.

c. إدارة تحليل الحساسية لمقارنة الوحدات المباعة، وتكاليف المواد، وإيرادات التشغيل التي تظهر في ميزانيتك مقابل تلك التي ستراها في السيناريوهات الثلاثة المقترحة.

9. أي الأهداف الآتية يمكن أن يكون مناسباً أكثر لنائب رئيس شؤون المشتريات؟

a. تقليل تكلفة المواد بنسبة 15%.

b. تقليل النفقات العامة بنسبة 10%.

c. زيادة إيرادات المبيعات بنسبة 10%.

10. أجب بصح أو خطأ: ترتبط بطاقة الأداء المتوازن بعملية الموازنة بالتركيز على النتائج المالية التي تعتمزم الشركة إنجازها في إستراتيجيتها التنافسية.

a. صح.

b. خطأ.

إجابات أسئلة الاختبار

1.a. ليست الموازنة سجلاً تاريخياً، ولكنها خطة تحرك ذات نظرة مستقبلية توجه توزيع المديرين للموارد والمصاريف بالاعتماد على افتراضاتهم لما هو قادم.

2.b. إن فاعليات التخطيط والتواصل التي لها أثرها في تهيئة الموازنة تتطلب من المديرين تفهم الأهداف الأطول أجلاً والتحديات والفرص التي تواجه المؤسسة التي تؤلف جميعها القرارات الرئيسة المتعلقة بكيفية الاستجابة.

3.c. إحدى المشكلات التي تحدث في إعداد الموازنة الصفرية هي أن الوقت الذي تتطلبه عملية إعداد الموازنة يمكن أن يربك المخططين، الأمر الذي يجعل تنفيذها صعباً. لذا يجب على المديرين أن يوازنوا بين الحاجة إلى الدقة العالية وبين الوقت اللازم لجمع مزيد من المعلومات.

4.a. التكاليف الثابتة كالتكاليف الإدارية والتأمين والإيجار، لا تتغير مع التغييرات المتزايدة في حجوم الإنتاج.

b.5. قبل أن تضع افتراضاتك التي تُكوّن موازنتك الخاصة، عليك أن تحدد الافتراضات التي تقف وراء توقعات قسم التسويق للإيرادات. على سبيل المثال: قد يفترض مدير التسويق أن النمو المتوقع في الإيرادات سيأتي من أسعار بيع مخفضة وازدياد دراماتيكي في حجم المبيعات؛ أسعار بيع مرتفعة وانخفاض في كمية الوحدات المباعة؛ أو قفزة في مستويات المبيعات ترجع إلى عوامل أخرى، كالإنفاق المتزايد على الإعلان. وسيكون لكل من هذه الافتراضات ترجمتها المختلفة في موازنتك. فقط عندما تفسر افتراضات التسويق تستطيع عندها أن تبدأ بإعداد موازنتك.

c.6. تشير مستويات الإيرادات الحالية المرتفعة إلى تزايد المبيعات. وإذا استمر هذا الأمر، فقد تأتي المبيعات مطابقة للموازنة عندما ينتهي العام. الخطر الأكبر، والأمر الذي يجب أن تمتلك تحكماً أكبر به، هو أنك لن تحقق إجمالي الربح المدرج في الموازنة ما لم تقلل النفقات لتعويض النقص في الإيرادات.

a.7. إعداد الموازنة الرأسمالية يستلزم تقويم المتانة المالية للاستثمار الرأسمالي المقترح وانتقاء البدائل.

b.8. يضيف تحليل الحساسية وضع «ماذا - لو» إلى نموذج الموازنة لمعرفة تأثير التغيير المحتمل في البيانات الأصلية. ويمكنك باستخدام تحليل الحساسية معرفة الأثر المحتمل للتغيير في افتراضاتك، دون الحاجة إلى إحداث توقعات جديدة لكل بند في الموازنة، كالمواد الخام.

a.9. يستطيع قسم المشتريات القائم أن يسهم إسهاماً جوهرياً في إنقاص تكلفة المواد عن طريق ضبط ما تدفعه الشركة للمواد الأولية وللتحزيم.

b.10. لا تحبذ بطاقة الأداء المتوازن المنظور المالي، إذ ترتبط - بدلاً من ذلك - بعملية الموازنة عبر (1) تسليط الضوء على المؤشرات الرئيسية، (2) الموازنة بين المناظير المتعلقة بالمال وبالزبون وبالمعالجة الداخلية وبالابتكار والتطوير، (3) تساعد المديرين على إيصال الأهداف الإستراتيجية لجميع المساهمين.

المصطلحات الأساسية

إعداد الموازنة على أساس النشاط (ABB). نمط من أنماط إعداد الموازنة يعتمد على التكلفة على أساس النشاط (ABC)، بحيث يركز على تكلفة النشاطات المشتركة في جميع المواقع الوظيفية في مؤسسة ما.

إعداد الموازنة المعتمد على التكلفة (ABC). العملية التي يستخدمها المديرون لتحديد تكلفة الموارد، حيث يوزعون هذه التكاليف على النشاطات، ومن ثم يوزعون تكلفة النشاطات على المنتجات.

التكاليف الموزعة. التكاليف غير المرتبطة بالإنتاج -تكاليف الإيجار والتأمين والتكاليف الإدارية- التي توزع على الموازنات التشغيلية للوحدات الفرعية بالاعتماد على إنتاج الوحدة.

بطاقة الأداء المتوازن. طريقة لترجمة المهمة الإستراتيجية للمؤسسة بأغراض متعددة وذات صلة بموضوعها، مع

التركيز على الغرض المالي والذوبون، والعمل الداخلي، ورؤى التعلم والابتكار.

الموازنة. خطة عمل لمؤسسة ما، تُترجمُ الأغراضَ الإستراتيجية بمقادير قابلة للقياس تمثل الموارد المطلوبة المتوقعة، والإيرادات المتوقعة في مدة زمنية معينة.

الموازنة الرأسمالية. جدول يحتوي تفصيل الاستثمار المخطط له في الأصول الرأسمالية والممتلكات والتجهيزات.

إعداد موازنة رأس المال. طريقة لتقويم اقتراحات الاستثمار للحكم هل كانت مناسبة مالياً، ولتوزيع موارد رأس المال المحدودة على الاقتراحات الأكثر جاذبية.

الموازنة النقدية. برنامج أو خطة للتدفقات النقدية المتوقعة الخارجة منها والداخلية.

الموازنة المالية. ذلك الجزء من الموازنة الرئيسية الذي يحتوي على الميزانية العامة المخطط لها، الموازنة الرأسمالية، الموازنة النقدية، كشف حساب التدفقات النقدية المعروض في الموازنة. وتصف الموازنة المالية المصادر المتوقعة لرأس المال المطلوب لدعم الموازنة التشغيلية.

الموازنة الثابتة. الموازنة التي تبقى فيها المبالغ ثابتة طوال مدة الموازنة.

التكاليف الثابتة. التكاليف التي تبقى على حالها ضمن مجال واسع من مستويات الإنتاج والبيع.

الموازنة المرنة. الموازنة التي يمكن «تكييفها» أو تعديلها عندما يتم حساب التباينات لتبين التكاليف والإيرادات الفعلية.

هامش الربح. الربح الإجمالي مقسماً على الإيرادات الإجمالية، الربح الإجمالي هو مجموع الإيرادات الكلية محسوماً منها تكاليف البضائع المباعة.

إعداد الموازنة المتزايدة. طريقة يتم فيها استخدام بيانات الأرقام التاريخية؛ لتكون قاعدة للافتراضات المستقبلية.

إعداد الموازنة بطريقة كايزن. نمط من أنماط إعداد الموازنة يتم فيه الاجتهاد في تحسين مستمر لأداء التكلفة، أو تقليصها.

الموازنة الرئيسية. الموازنة الشاملة التي تلخص وتكمل الموازنات الفرعية للمؤسسة.

القيمة الحالية الصافية. القيمة الحالية لسيولة التدفقات النقدية المستقبلية، بالاعتماد على افتراضات محددة لمعدل الفائدة.

الموازنة التشغيلية. ذلك الجزء من الموازنة الرئيسية الذي يتضمن الإيرادات والتكاليف المتوقعة ملخصة في حساب الأرباح والخسائر المعروض في الموازنة.

إيرادات التشغيل. الإيرادات بعد حسم تكلفة البضاعة المباعة، وتكاليف البيع مع التكاليف العامة والتكاليف الإدارية.

إعداد الموازنة التشاركية. طريقة في إعداد الموازنة تشرك مدخلات المديرين التنفيذيين في تهيئة الافتراضات والأهداف.

إيراد الموظف الواحد. مقياس للإنتاجية، يُحسب بتقسيم الإيرادات الإجمالية على عدد الموظفين الدائمين المتفرغين للعمل.

الموازنة الدورية. خطة يتم تعديلها باستمرار بحيث يبقى الإطار الزمني للموازنة ثابتاً مع تغطية الأوقات الفعلية

للتغيير الحاصل في الموازنة. في نهاية كل مدة (سنة، ربع سنة، شهر) تضاف المدة المستقبلية للموازنة.

مستوى الإيرادات الحالية. تقدير لمقدار التكاليف أو الإيرادات المستقبلية بالاعتماد كلياً على مستوى الإيراد أو التكلفة الحالي.

SG&A. تكاليف المبيعات والتكاليف العامة مع التكاليف الإدارية.

الموازنة الساكنة. موازنة تبقى دون تغيير طوال مدة الموازنة بالاعتماد على مجموعة واحدة من المنتجات المتوقعة. يحسب التباين في نهاية مدة الموازنة.

إعداد الموازنة الهرمي. طريقة في إعداد الموازنة يتم فيها وضع أهداف الأقسام من قبل الإدارة العليا.

التكاليف المتغيرة. التكاليف التي تتبدل عند التغييرات الإضافية في الإنتاج.

التباين. الفرق بين المبلغ الفعلي والمبلغ المدرج في خطة الموازنة المالية.

إعداد الموازنة الصفرية. الطريقة التي يتم فيها بدء كل عملية إعداد موازنة جديدة من أساس صفري، أو من الأسفل صعوداً، كما لو افترضنا أن الموازنة يتم إعدادها للمرة الأولى. حيث يخضع كل افتراض أو إنفاق مقترح إلى مراجعة نقدية.

٧٧