

**إعداد الموازنة :  
الأساسيات**

obeikandi.com

# نظرة شاملة على إعداد الموازنة



obeikandi.com

## نظرة شاملة على إعداد الموازنة

قد يطلب منك بوصفك مديراً أن تعد موازنة خاصة بقسمك أو بوحدة عملك، ولكن ما معنى موازنة بالتحديد؟ وكيف ينجح إعداد الموازنة؟ ولماذا يعد موضوع إعداد موازنة مدروسة جيداً أمراً مهماً؟ دعونا نلق نظرة عن كثب على الأسئلة الآتية:

### ماذا تعني الموازنة؟

فيما يتعلق بقسم من الأقسام أو بمؤسسة ما، الموازنة تعني المخطط المالي أو خطة التحرك. حيث تترجم الخطط الإستراتيجية بمصروفات قابلة للقياس وبعوائد متوقعة في مدة زمنية معينة.

تتضمن نشاطات إعداد الموازنة الآتي:

- توقع النتائج التجارية المستقبلية، مثل حجم المبيعات، والعائدات، والاستثمارات المالية، والنفقات.

• تعديل هذه التوقعات وفق الأهداف التنظيمية والقيود المالية.

• تأمين الدعم المؤسسي لموازنتك المقترحة.

• إدارة النشاطات التجارية اللاحقة لتحقيق النتائج المعروضة في الموازنة.

إذا تحملت مسؤولية الربح والخسارة، فإن الفرق بين النتائج المالية لتسمك أو لوحدة عملك وبين الموازنة قد يكون عاملاً مهماً في تقييم أدائك في العمل. ويمكن أن يكون هذا الفرق متعلقاً بتعويضك أيضاً.

فهم إعداد الموازنة ومعالجتها هو أمر أساسي في إيجاد موازنات واقعية؛ الأمر الذي سيستخدم لاحقاً كمعايير للأداء. إضافة إلى ذلك إن كنت بارعاً في «إنفاذ الموازنة» داخل مؤسستك وفي مناقشة تسويات في أثناء عملية إعداد الموازنة، فسيزيد احتمال رؤيتك لطلباتك المتعلقة بالموازنة وقد تم قبولها.

## كيف تنجح عملية إعداد الموازنة ؟

تتطلب عملية إعداد الموازنة وضع الأهداف، وتقييم إستراتيجيات مختلفة لإنجاز هذه الأهداف، وتقدير التأثيرات المالية الناتجة عن هذه الإستراتيجيات. ثمة أربعة مكونات قياسية تتألف منها عملية إعداد الموازنة:

1. وضع الأهداف. تقرر بعض المؤسسات أهدافاً على مستوى الشركة، مثل «زيادة معدل الأرباح الصافية بنسبة 10 في المئة في العام القادم» لترجم الأقسام الفرعية هذا التوجيه بأهداف مالية متعلقة بأنشطة معينة. قد يضع قسم المبيعات، على سبيل المثال، هدفاً يتمثل في زيادة إيراداته، في حين سيبحث قسم المشتريات عن أساليب لتقليل التكاليف.

2. تقويم الخيارات وانتقاؤها. إن تكتيكات عدة -كإطلاق حملة تسويقية جديدة لتنشيط المبيعات، وإيجاد مورد منخفض التكلفة لتقليل النفقات، وتعيين المزيد من الموظفين لتحسين خدمة الزبائن- قد تستخدم لبلوغ هدف محدد. يتعين عليك التفكير ملياً لاختيار

التكتيكات التي يحتمل أن تكون أكثر فاعلية في حالتك الخاصة وقادرة على حشد الدعم أيضاً على مستوى المؤسسة. وبعد كل ذلك، فإن فكرة رائعة ما ستبقى مجرد فكرة إذا لم تحصل على الموافقة بتنفيذها.

3- تحديد تأثيرات الموازنة. يتم استخدام القرارات التي تنص على الأهداف والتكتيكات الإستراتيجية لتطوير الافتراضات المتعلقة بالإيرادات والتكاليف المستقبلية. فعلى سبيل المثال، إن الارتقاء بإعلانك ليطال المزيد من الأسواق قد يعني أن توظف مستشاري تسويق محترفين.

4- تنسيق الموازنات الخاصة بالأقسام. تتحد الموازنات الفرعية للوحدات والأقسام في موازنة رئيسة واحدة تعبر عن مختلف الأغراض المالية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

قياسياً، إعداد الموازنات هو عملية تفاعلية تعد فيها المجموعات المختلفة موازنات أولية لتجمع فيما بعد من أجل تحديد الفروقات وحلها.

## لماذا تُعدّ الموازنة مهمة؟

يمكن أن تستخدم الموازنات كأدوات أساسية في قياس أداء المديرين عن طريق مقارنة النتائج التجارية الفعلية مع الموازنة مدة زمنية محددة، حيث يمكن لمن يجري التقويم أن يفصل في النجاح الإجمالي للمدير في إنجاز الأهداف الإستراتيجية لقسمه.

من الطبيعي أن النتائج الفعلية قد تختلف عن النتائج الموضوعية للموازنة نتيجة لأسباب خارجة عن سيطرة المدير وحده - كأن يحدث انكماش شامل في الدورة الاقتصادية أو ارتفاع مفاجئ في أسعار المواد الأولية. وهكذا يجب على أي شخص يستخدم الموازنة لتقويم أداء مدير ما أن يتوثق من أن التقويم منسجم مع المقاييس المناسبة للنتائج.

يمكن تجاهل العديد من مختلف معايير الأداء الإداري المالية عند مقارنة النتائج التجارية الفعلية بالنتائج المعروضة في الموازنة. لدينا بعض الأمثلة هنا:

- الهامش الإجمالي غير الصافي يقيس الربحية بعد حساب تكاليف الإنتاج المباشرة وقبل حساب التكاليف الأخرى التي لا تتعلق بالإنتاج تحديداً، كنفقات الفائدة والإعلان والتسويق، على سبيل المثال:

$$\text{هامش الربح} = \$40,000 / \$120,000 = 33\%$$

- نسبة تكاليف المبيعات والتكاليف العامة مع التكاليف الإدارية المثوية من المبيعات تعد مقياساً لفاعلية القسم أو المؤسسة في ضبط التكاليف. على سبيل المثال:

$$\text{نسبة تكاليف المبيعات والتكاليف العامة والإدارية من المبيعات} = \$20,000 / \$120,000 = 16.7\%$$

- إيراد الموظف الواحد هو مقياس للكفاءة التشغيلية لقسم أو مؤسسة ما، بالنسبة إلى الوحدات أو الشركات الأخرى في الصناعة نفسها. لنوضح ذلك:

$$\text{إيراد الموظف الواحد} = \$120,000,000 / 225 = \$533,333$$

- يمكن أن تساعد هذه المعايير بالإضافة إلى معايير أخرى مؤسسة ما على تقييم فاعلية مديريها.

## نماذج من الموازنات

يوجد نماذج متنوعة من الموازنات لأغراض متنوعة. تتضمن بعض النماذج الأساسية الآتي:

- تُظهِرُ الموازنات التشغيلية النفقات وكلفة الاستهلاك يوماً فيوماً (الحصة الحالية من النفقات المرسمة). وهي تغطي نموذجياً مدة سنة واحدة. يطلب عادة من مديري الأقسام والوحدات والإدارات أن يقترحوا موازنات تشغيلية تخص أقسامهم التي يعملون فيها.
- تعرض الموازنات الرأسمالية النفقات المخطط لها من أجل الاستثمارات لتطوير المنشأة والمعدات والتجهيزات والمنتجات. وقد تغطي الموازنات الرأسمالية حقلاً زمنياً لثلاث أو لأربع أو لخمس سنوات. ومرة أخرى قد يطلب من المديرين في أي موقع في مؤسسة معينة إعداد هذا النوع من الموازنات.
- جدول الموازنات النقدية الأرصدة النقدية المتوقعة التي ستوظفها المؤسسة في مدة التوقع بالاعتماد على معلومات مقدمة في الموازنات التشغيلية والرأسمالية.

يتم إعداد الموازنات النقدية بواسطة القسم المالي في المؤسسة، وهو أمر حاسم في التوثق من أن الشركة لديها سيولة كافية (نقدية وأرصدة دائنة) متوافرة لتغطية المدفوعات النقدية المتوقعة.

• تمثل الموازنات الرئيسية مجموع موازنات الوحدة والقسم والإدارة. وكما رأينا، فإن مديري الأقسام والوحدات غالباً ما يطلب منهم أن يطوروا الموازنات التشغيلية والرأسمالية الخاصة بأقسامهم. تستطيع -بالإضافة إلى ذلك- أن تضع من الموازنات التشغيلية والرأسمالية مجموعات فرعية من أجل المشروعات المستقلة، والمواقع الجغرافية، أو لما هو أعم، نفقات بند رئيس كالإعلان مثلاً. تتيح لك هذه الجداول المفصلة أن تطلع عن كثب على النفقات والإيرادات في قسمك. يتم التنسيق بين الموازنات التشغيلية والرأسمالية الخاصة بالأقسام من أجل إيجاد موازنة مالية متضمنة الموازنة النقدية، والموازنة العمومية التي تم تقديرها، وكشف حساب التدفقات النقدية التي تم تقديرها. تتجمع كل هذه الموازنات مع بعضها بعضاً

«لتدخل في إطار» الموازنة الرئيسية، مجملة التقديرات المالية ضمن مؤسسة ما وفي مدة زمنية معينة. انظر إلى الرسم التوضيحي تنسيق موازنات الأقسام ضمن الموازنة الرئيسية» في الصفحة 11 لتحصل على مثال على كيفية عمل هذا الأمر.

---

### خطوات إعداد الموازنة النقدية

تساعد الموازنات النقدية على التوثق من أن مؤسستك أو قسمك أو إدارتك ستمتلك النقد الكافي لتقوم بعملها طوال مدة الموازنة. يمكن أن تقسم الموازنة النقدية إلى وحدات أصغر - شهرية أو ربع سنوية مثلاً - وذلك ضمن المدة الزمنية الكلية لتظهر التغيير في التدفقات النقدية.

1. حدد الرصيد النقدي الافتتاحي. تحديد كمية النقد التي ستكون متوافرة أول المدة (سنة مالية أو ربع سنة أو شهر).

2. أضف المقبوضات. حدد المقبوضات المتوقعة التي يتم تحصيلها من الزبائن، والتي ستندفق على شكل

حساب نقدي في كل مدة مالية. يمكن أن تختلف التحصيلات النقدية في أثناء مدة الموازنة. على سبيل المثال، يتوقع كثير من متاجر التجزئة الحصول على معظم المقبوضات في أثناء مواسم العطل.

3- خفّض المدفوعات. تبعاً للنشاط المتوقع، احسب كمية النقد المطلوبة لتغطية المدفوعات-التسديدات النقدية- في أثناء المدة المالية. يمكن أن تتضمن المدفوعات تسديد ثمن المواد، والرواتب، والضرائب المستحقة، وهكذا دواليك، قد توزع بعض هذه المصاريف بالتساوي على المدة الزمنية للموازنة. ولكن بعض هذه المصروفات، كالرواتب أو تكاليف المواد، يمكن أن تتذبذب بوصفها جزءاً من عملية الإنتاج.

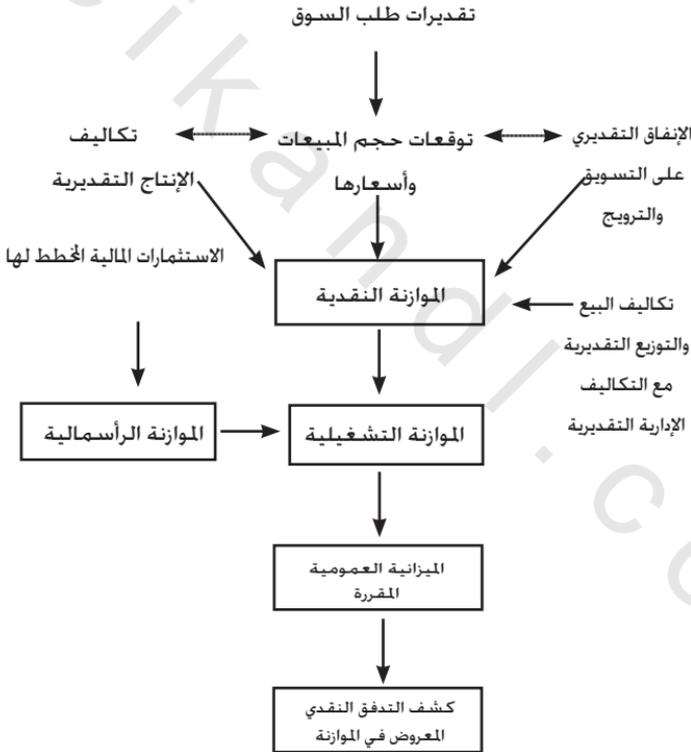
4. احسب العجز أو الفائض النقدي. لتحسب العجز أو الفائض النقدي لمدة ما، اطرح المدفوعات من مجموع رصيد النقدية الافتتاحية مع المقبوضات المتوقعة في المدة المالية.

5. حدد التمويل المطلوب. لتحسب الفائض أو العجز النقدي لمدة محددة، قم بطرح المدفوعات من مجموع النقد المتوافر. في حالة وجود فائض نقدي آخر المدة، فيمكن عندها تغطية تمويل العمليات من النقد المتوافر. ومن جهة أخرى في حالة وجود عجز نقدي، فعليك عندئذ أن تخطط لتمويل الحاجات النقدية للمدة المالية من موارد أخرى، كقرض مصرفي مثلاً. ملحوظة: تذكر أن تضمن موازنتك النقدية سيولة نقدية مستقرة تفوق الحاجات النقدية الحالية. على سبيل المثال، قد يريد قسم التصنيع أن يحتفظ بسيولة نقدية مقدارها \$30.000 في جميع الأوقات لتغطية المتطلبات المالية غير المتوقعة. عندما تقترض المال من أجل نفقات التشغيل، فعليك أن تضع جدولاً لإعادة السداد. ضمن موازنتك النقدية برنامجاً لتسديد مبلغ القرض الأصلي مع فوائده وذلك لكل مدة زمنية.

6. ضع رصيماً نقدياً ختامياً. يجب أن يتضمن الرصيد النقدي الختامي لكل مدة مالية المقبوضات والقروض مطروحاً منها تكاليف التمويل والمدفوعات. ويصبح

الرصيد النقدي الختامي رصيماً نقدياً افتتاحياً في  
الدورة القادمة.

التنسيق بين موازنات الأقسام ضمن الموازنة الرئيسية



# طرق لإعداد الموازنة



obeikandi.com

## طرق

### إعداد الموازنة

ما هي الطريقة التي تتبعها في إعداد الموازنات المطلوبة من قسمك من قبل المؤسسة؟ لديك عدة خيارات تحت تصرفك. سنختبر طرقاً مختلفة فيما سيأتي.

### إعداد الموازنة التقليدية

يستخدم كثير من المؤسسات الموازنة «التقليدية»، وهي موازنة تغطي مدة سنة واحدة تظهر التوقعات التي لا تتغير في أثناء عمر دورة الموازنة. وتستخدم الشركات الموازنات التقليدية إذ يسهل جمعها بعضها إلى بعض، ثم إنها تسهل تنسيق افتراضات الموازنة للأقسام المختلفة.

ولكن الموازنات التقليدية أصبحت عرضة لهجوم متنامٍ من قبل أولئك الذين يشعرون أنها لم تعد تلبي احتياجات المؤسسة الحديثة. ويشتكي النقاد من أن موازنات كتلك مجدولة زمنياً بطريقة غير صحيحة (طويلة جداً أو قصيرة

جداً)؛ تعتمد على معايير غير مناسبة؛ وهي مبسطة أكثر مما ينبغي أو (معقدة جداً)، أو صارمة جداً (غير مرنة في بيانات العمل المتغيرة)، أو سياسية جداً (ترسل رسائل خاطئة على صعيد تحفيز المديرين).

الأمر الذي أدى بالنتيجة إلى قيام بعض المؤسسات بدمج أساليب بديلة في إعداد الموازنة لتلبي حاجاتها الخاصة. سنعرض فيما سيأتي كيف تتعارض الطريقة التقليدية مع تلك الطرق البديلة.

### طرق بديلة

يظهر جدول «الموازنات التقليدية والطرق البديلة» في الصفحة 17 عناصر الموازنة التقليدية وبعض الطرق البديلة لإعداد الموازنة التي يمكن لشركتك أن تستخدمها.

على الرغم من أن الطرق البديلة يمكن لها أن تثمر دقة ووظيفية أكبر، فلديها مساوئها أيضاً. إن بعضها مثلاً (كإعداد الموازنة الصفرية) يمكن أن تستهلك معظم الوقت وبذلك تصرف انتباه المديرين عن أنشطة حاسمة أخرى.

## إعداد الموازنة بطريقة كايزن

إذا كانت شركتك تستخدم أسلوب كايزن في إعداد الموازنة، فإن تخفيضات التكلفة في الموازنة قد بنيت على أساس متزايد تدريجياً، وبذلك يبذل جهد متواصل للحد من التكاليف في أثناء المدة الزمنية المعينة. تكمن فائدة إعداد الموازنة بأسلوب كايزن في أن عملية الموازنة تبقى الضغط مستمراً على المديرين كي يحققوا الجدوى من حيث التكلفة. أما سيئة أسلوب كايزن في الإعداد للموازنة فهي في صعوبة إصلاحها بسبب تناقص معدل تخفيض التكلفة المقررة في الموازنة مع مرور الوقت، مما يزيد من صعوبة إنجاز التحسينات بعد أن تم إنجاز التغييرات «السهلة».

## إعداد الموازنة مع بطاقة الأداء المتوازن

ينصب معظم تركيز إعداد الموازنة التقليدية على الأداء المالي لمؤسسة من المؤسسات. على كل حال، كثير من معايير الأداء المالي هذه - المصممة كي تشير إلى نجاح خطط الموازنة في الإسهام بزيادة الأرباح - طورت، خصيصاً، من أجل عالم صناعي.

## ماذا ستفعل؟

### إطعام التنين

تدير مي بومتجر هدايا التنين، المحل الحرفي الصغير الذي يصنع الحلبي المزخرفة والهدايا للعام الصيني الجديد. لقد أبتقت لمسات الصناعة اليدوية الفريدة والسمعة الحسنة التي شاعت بين الناس على طلب منتجاتها قوياً.

علمت مي بواخيراً أن المنزل المجاور الخالي معروض للإيجار. وكان التوقيت مناسباً كونها كانت تتطلع إلى توسيع عملها. ولكنها عندما دققت في طلب القرض، انتبهت إلى أنها بالإضافة إلى خطتها التجارية، يجب عليها أن تعد موازنة سنوية. وهذا الأمر الذي فاجأها.

لقد كانت تخطط للتدفق النقدي الخاص بها شهراً فشهراً. فكيف لها أن تتنبأ بالذي يمكن أن يحدث في مدة سنة؟ بدا الأمر مستحيلاً. لم تكن تدري من أين تبدأ. ما الذي ستفعله لو كنت مكانها؟ سيقترح الناصحون حلاً في ما تستطيع أن تفعله.

تغيرت الأزمان، وتم إحلال طرق جديدة في أساليب التخطيط وتقويم الأداء كذلك. وفي زمن أصبحت فيه تقنية المعلومات والأسواق العالمية النموذج لبيئة الأعمال الحديثة، ونمت فيه المؤسسات غير الربحية في حجمها وتعقيدها، كان على المؤسسات أن تدرك أصولها الفكرية والمعنوية وتقومها، بالإضافة إلى أصولها المادية المثلة بالأرقام في الميزانية:

الموازنات التقليدية والطرق البديلة		
التوصيف	الطريقة	ضوابط الموازنة
مدة الموازنة هي مدة زمنية محددة، تتطابق عادة مع السنة المالية للشركة.	الموازنة الثابتة (التقليدية)	المدة الزمنية الموازنة
يتم تعديل الموازنة باستمرار، وبذلك يبقى الإطار الزمني ثابتاً في حين يتم تغطية المدة الفعلية بتغييرات الميزانية. فكلما مر شهر مثلاً، فإن موازنة العام الواحد؛ الدورية تمدد شهراً واحداً وبذلك ستبقى موازنة العام الواحد موجودة دائماً.	الموازنة الدورية	
تعرض توقعاً واحداً لمدة زمنية معينة ولا تتغير طوال مدة الموازنة.	الموازنة الساكنة	القيم المتوقعة

الموازنة المرنة	يتم تعديل إيرادات الموازنة وتكاليفها في المدة الزمنية للموازنة وفقاً للفرق المحدد سابقاً بين الإيرادات والمنتجات المعروضة في الموازنة والإيرادات والمنتجات الفعلية.
عملية التوقع	إعداد الموازنة الترايدي (تقليدية)
تستخدم موازنة المدة السابقة والنتائج الفعلية، بالإضافة إلى توقعات المستقبل في تحديد موازنة المدة الزمنية الآتية.	
إعداد الموازنة الصفري	تبدأ عملية إعداد الموازنة من مستوى الصفير صعبوداً، كفكرة إعداد الموازنة للمرة الأولى.
وضع الأهداف	إعداد الموازنة الهرمي (تقليدي)
تضع الإدارة العليا أهداف الموازنة -كالربح والإيرادات- وتعمم هذه الأهداف على بقية المؤسسة.	
إعداد الموازنة التشاركي	يتكلم فيه المسؤولون عن إنجاز الأهداف مشاركين في وضعها.

إن بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة تمكن المديرين من  
النظر إلى مؤسستهم عبر أربعة منظورات متداخلة لمحركات  
التشغيل العملية من أجل الأداء المستقبلي:

1. المنظور المالي. كيف نعمل باستخدام معايير الأداء المالية

التقليدية؟ وكيف ينظر المسهون إلينا؟

2. منظور الزبون. ما مدى رضا زبائننا، وما مدى ولائهم،

وكم هم مربحون؟

3. منظور المعالجات الداخلية. ما هي المعالجات الداخلية

التي نتقنها، وما هي تلك التي يجب علينا أن نحسنها؟

4. منظور النمو والتعلم. كيف يمكننا أن نبني قوة

عاملة تتعلم وتتطور باستمرار، وبذلك يتقن الموظفون

أعمالهم بوسائل تسر الزبائن، وتثمر النتائج المالية

التي تحتاج إليها شركتنا؟

تتيح بطاقة الأداء المتوازن للإدارة العليا إمكانية استعراض

العوامل الحاسمة التي تؤثر في أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي

استعراضاً سريعاً ومجدياً. ثم إن الميثودولوجيا (علم المنهج)

يضع المهمة الإستراتيجية - بدلاً من ضبط الشؤون المالية

والتحكم بها- في قلب عملية إعداد الموازنة.

ترتبط بطاقة الأداء المتوازن بعملية الموازنة بواسطة الطرق الآتية:

- تسلط الضوء على المؤشرات القيادية، كتطوير منتج جديد، أو شكاوى الزبائن، ومعدلات الردود المباشرة على الرسائل الإلكترونية، عوضاً عن أرقام المبيعات والتكاليف فقط.
- توازن بين المنظورات الأربعة. وهكذا لا يعني الضغط لتطوير منتج جديد، مثلاً تجاهل الحاجة إلى منتجات مميزة لإرضاء الزبائن.
- تساعد الإدارة في إعلام جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة بالأهداف الإستراتيجية، وبمهمة المؤسسة.
- إعداد بطاقة الأداء المتوازن، يتبع المديرون الخطوات الآتية:
- تطوير المعايير والأهداف من أجل معايير الأداء المالي الحيوي. بمعنى آخر، إعداد الموازنة بوصفها خطة عمل مالية.

• تطوير المعايير والأهداف من أجل المتغيرات المهمة لأداء الزبائن. يحدد المديرون بادئ الأمر السوق المستهدفة، وبعدها يطورون الأساليب لقياس المتغيرات، مثل: ولاء الزبائن عن طريق تكرار الشراء، ومعدلات الاستجابة، وإحالات الزبائن الجدد، وشكاوى الزبائن، وحساسية الأسعار. ينصب التركيز على تحديد الوسائل الكفيلة بالحفاظ على الزبائن الحاليين، وعلى رفع معدلات مشتريات الزبائن، وزيادة مستويات الربحية لكل زبون، وكسب زبائن جدد.

• تطوير المعايير والأهداف من أجل المتغيرات المهمة لمعالجة الأداء الداخلي. يراقب المديرون المجالات الثلاثة الآتية في الممارسة الداخلية:

1- دورة التحديث أو البحث، والتطوير، وتصميم الخدمات والمنتجات.

2- دورة العمليات: وتشمل تصنيع المنتجات وتقديمها، أو معالجة الخدمات.

3- دورة خدمة ما بعد البيع، وهي التي تشكل فيها خدمة الزبائن نشاطاً أساسياً.

إن كلاً من مجالات الممارسة الداخلية هذه تتعلق مباشرة برضا الزبائن والأداء المالي.

• تطوير الأهداف والمعايير من أجل المعايير المهمة للأداء في النمو والتعلم. يتراجع المديرون هنا من أجل دراسة البنية التحتية والقدرات التي تلزم المؤسسة من أجل إيجاد تصورات للمهمة الإستراتيجية هي النمو على المدى البعيد. سيحدث النمو في الموارد البشرية والأنظمة والإجراءات التنظيمية. يوضح هذا المنظار أنه على إدارة قرارات الاستثمار أن تعمل على إنجاز أهدافها. هل يجب على المؤسسة أن تستثمر في تدريب الموظفين؟ في تعيين مزيد من الموظفين في وظائف معينة؟ في تحسين أنظمتها التقنية؟ إن إعطاء الصلاحيات للموظفين يعزز ولاء الموظف، ويعيد رصف البنى التنظيمية من أجل تلبية احتياجات الشركة المتغيرة، ويعزز في الوقت نفسه كفاءة المؤسسة في المجالات الثلاثة المهمة التي سبق ذكرها.

إن المفتاح للوصول إلى بطاقة الأداء المتوازن يكمن في تطوير معايير أو موجهات الأداء التي يمكن أن تساعدنا في تنبؤ النتائج المستقبلية. تقدم بطاقة الأداء المتوازن الإرشاد للتخطيط - الموازنة - الذي يقدم، بدوره، تغذية راجعة، ويسمح بتصحيح المسار وفقاً لما تستدعيه المدة الزمنية مع تقدم الموازنة. ويقدم هذا الأمر المعلومات التي يمكن للمديرين استخدامها لترجمة الرؤية الاستراتيجية برؤية واقعية ولتحسين مستمر لعملية إعداد الموازنة.

---

## ما الذي يمكنك فعله ؟

هل تذكر قلق مي بوشأن كيفية الشروع في إعداد

موازنتها لعام واحد؟

إليك ما يقترحه الناصح:

إن الخطوة الأولى في إعداد موازنة تتمثل في وضع مجموعة من الافتراضات حول المستقبل. الأسئلة التي من الممكن أن تطرحها مي بو تتضمن: هل سينمو الطلب على

هداياتها في العام القادم؟ إذا كان الجواب: نعم، فما هو حجم ذلك النمو؟ الخطوة اللاحقة التي يتعين على مي اتخاذها تقتضي منها أن تحسب الإيرادات والنفقات المتوقعة بالاعتماد على الأداء السابق والتوقعات المستقبلية. إن الفرق بين الإيرادات والنفقات هو صافي الدخل. إذا أرضت الأرقام مي بو، فستستطيع عندها إكمال ميزانيتها. أما إن أرادت صافي دخل أعلى، فعليها أن تحدد إستراتيجيات جديدة تدعم افتراضاتها المختلفة.

---