

إعداد موازنة

obeikandi.com

## سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم. وكل كتاب من هذه السلسلة يتضمن أدوات سهلة واختبارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن قوتك ونقاط ضعفك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو كنت في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب لكي تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

### من كتب هذه السلسلة

قيادة الفرق	صرف مستخدم
إدارة الاجتماعات	إيجاد خطة عمل تجاري
إدارة الوقت	إدارة التوتر
إدارة المشروعات	تفويض العمل
تدريب الناس	صياغة مهنتك
التغذية بالمعلومات	إقناع الناس
قيادة الناس	إدارة الأزمات

عندما تصبح مديراً جديداً  
الارتقاء بالإدارة  
لإدارة التفاعلات الصعبة؟

التفاوض للوصول إلى نتائج  
الكتابة لأجل العمل التجاري  
تقديم العروض  
استخدام موظف

٣٧

كتاب الجيب

## إعداد موازنة

حلول ناجعة لكل التحديات اليومية

نقله إلى العربية

هيثم نشواتي

وأيمن طباع

Original Title

## PREPARING A BUDGET

Expert Solutions to Everyday Challenges

Pocket Mentor Series

Copyright © 2009 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-13: 978-1-4221-2884-8

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by arrangement with Harvard Business Press, Boston Massachusetts (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوستن،  
ماستشوستس - الولايات المتحدة الأمريكية.

©  2010 - 1431

ISBN 8 - 032 - 503 - 603 - 978

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب  
هاتف: 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م

ح) مكتبة العيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

إعداد موازنة / حلول ناجعة لكل التحديات اليومية / مجموعة مؤلفين: هيثم نشواتي.

- الرياض، 1431هـ

144 ص: 12,5 × 18 سم.

ردمك: 8-032-503-603-978

1. الميزانية - تخطيط 2. الشركات - محاسبة أ. نشواتي، هيثم (مترجم)

ب. العنوان

رقم الإيداع: 5328 / 1431

ديوي 350,722

امتياز التوزيع شركة مكتبة 

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما  
في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

## المحتويات

- 11.....رسالة معلم خبير: فاعلية الموازنة المعدة إعداداً جيداً
- 15.....إعداد الموازنة: الأساسيات
- 17.....نظرة شاملة على إعداد الموازنة  
رؤية موسعة لماهية الموازنات وأهميتها.
- 19.....ماذا تعني الموازنة؟
- 21.....كيف تتجح عملية إعداد الموازنة؟
- 23.....لماذا تعد الموازنة مهمة؟
- 25.....نماذج من الموازنات
- 31.....طرق لإعداد الموازنة  
تسليط الضوء على أساليب متنوعة لوضع الموازنة.
- 33.....إعداد الموازنة التقليدية
- 34.....طرق بديلة
- 35.....إعداد الموازنة بطريقة كايزن
- 35.....إعداد الموازنة مع بطاقة الأداء المتوازن

- 45..... تصنيف النفقات.....  
كيف تحدد التكاليف المختلفة في موازنتك.
- 47..... التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.....
- 49..... التكاليف الموزعة.....
- 51..... التكاليف على أساس النشاط.....
- 52..... إعداد الموازنة على أساس النشاط.....
- 59..... إعداد موازنة تشغيلية.....  
ثمانى خطوات يجب عليك اتخاذها.
- 62..... تحديد أهدافك.....
- 65..... توضيح افتراضاتك.....
- 68..... توقع المبيعات.....
- 73..... توقع الإيرادات.....
- 76..... توقع تكلفة البضائع المباعة.....  
تقدير تكاليف المبيعات والنفقات العامة
- 78..... والنفقات الإدارية.....
- 79..... حساب إيرادات التشغيل.....
- 80..... استكشاف سيناريوهات «ماذا لو».....

- 87..... إعداد موازنة رأسمالية.  
نظرة عن كتب على هذا النوع من الموازنات.
- 89..... ماهي الموازنة الرأسمالية؟
- 91..... تقنيات إعداد موازنة رأس المال.
- 95..... عندما تكون موازنتك مختلفة عن الموازنة الفعلية....  
اقتراحات لفهم التباين والتعامل معه.
- 97..... ما هو التباين؟
- 99..... ما الذي يؤدي إليه؟
- 101..... أفكار مفيدة وأدوات.
- 103..... أدوات لإعداد الموازنة....  
أوراق عمل تساعدك على إعداد موازنتك السنوية، وتوثق  
من أنك قد غطيت جميع الأساسيات في موازنتك، ووضعت  
موازنة نقدية للسنة المالية.
- 111..... اختبر نفسك.  
مراجعة مهمة للمفاهيم المعروضة في هذا الكتيب الإرشادي، أدها  
قبل وبعد أن تنهي قراءة هذا الكتيب، لتعرف مقدار ما تعلمته.

115.....إجابات أسئلة الاختبار

119.....المصطلحات الأساسية

عنوانين إضافية لمقالات وكتب إذا كنت ترغب في التعمق  
في هذا الموضوع.

135.....مراجع لإعداد الموازنة

٣٧

## رسالة معلم خبير؛ فاعلية الموازنة المعدة إعداداً جيداً

إنه وقت الموازنة مرة أخرى. وإذا كنت مديراً جديداً، فقد تجد عملية إعداد الميزانية أمراً مخيفاً. والخلاصة أن هناك أكثر من نوع للموازنة وأكثر من طريقة لفهم عملية إعداد الموازنة. سيكون عليك أن تتوثق من أن الموازنة التي تعدها ستظهر خطة عمل مناسبة لقسمك أو لشركتك. الموازنة المعدة باهتمام وتفكير عميق هي أداة قوية في أي مشروع، ويمكنها أن تساعد الشركات في تقييم كفاءة المديرين وفي تفصيل خطط إنجاز الأهداف الإستراتيجية المهمة.

يجعلك هذا الكتاب تمضي قدماً في عملية إعداد الموازنة. سنكتشف منافع إعداد الموازنة، ونختبر نماذج متنوعة من الموازنات وطرق إعداد الموازنة، ونتبين الوسائل التي نصنف بها النفقات، العنصر الأساس في عملية إعداد الموازنة.

وستكتشف بعدها خطوات عملية من أجل إعداد موازنة تشغيلية وموازنة رأسمالية، ومن أجل أن تقرر الكيفية التي تستجيب بها إذا كانت نتائج عمل قسمك الفعلية غير متطابقة مع ما هو ظاهر في موازنتك.

معرفة كيفية إعداد الموازنة هي مسؤولية أساسية من مسؤوليات أي مدير. يساعدك هذا الكتاب في إتقان عملية إعداد الموازنة.

في.جي. ناريمانان، أستاذ خبير.

يدرس في.دجي ناريمانان المناهج المالية والمحاسبية الأساسية والمتقدمة كليهما لطلاب كلية التجارة والأعمال الساعين لنيل درجتي الماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال. إنه في مجال عمله يحاكي توماس دي كاسولي الابن - البروفيسور في إدارة الأعمال - من حيث الأهمية. ويعتقد ناريمانان أن الموازنات يجب أن تنجز أهدافاً أكثر من أغراض الضبط كي تسهم في خدمة مؤسسة ما على نحو جيد. يعمل مستشاراً لدى عدد من المؤسسات، وله اهتمامه الخاص بالمحاسبة الإدارية. نشر مقالات عبر مجالات متخصصة

بالمحاسبة، وطبع كثيراً من المدونات الموجزة للكلية. تخرج في جامعة ستانفورد، وفيها نال درجة الماجستير في علم الإحصاء، وأخرى في علوم الاقتصاد، ودرجة الدكتوراه في التجارة والأعمال. قدرته على تبسيط المفاهيم الصعبة، وجعلها ميسرة للفهم تتجلى في هذا الكتيب الذي يدور حول إعداد الموازنة عبر مقارنة عملية.

٧٧

obeikandi.com

**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 لتسبمك 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 التقييم 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 لتقييم أداء مدير ما أن يتوثق من أن التقييم 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 تسيق 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.

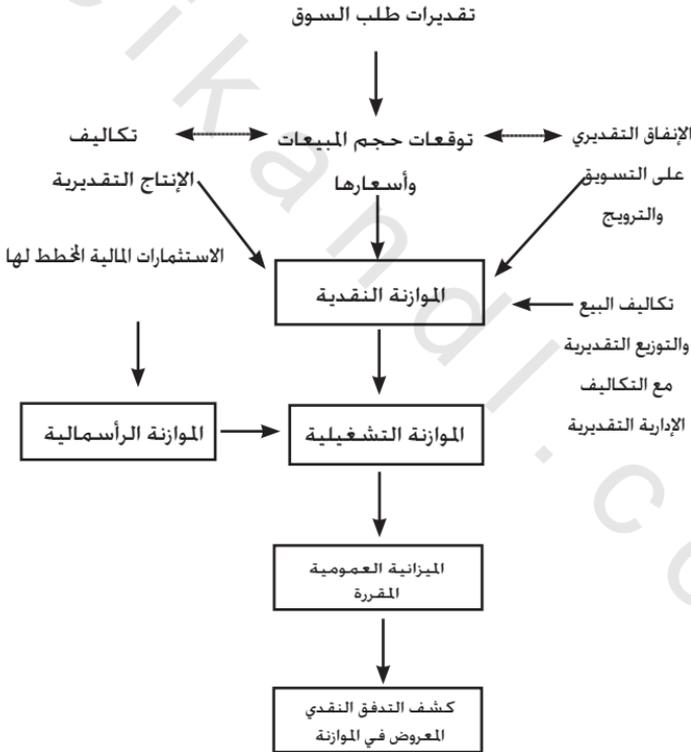
4. احسب العجز أو الفائض النقدي. لتحسب العجز أو الفائض النقدي لمدة ما، اطرح المدفوعات من مجموع رصيد النقدية الافتتاحية مع المقبوضات المتوقعة في المدة المالية.

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		
الموازنة	الطريقة	التوصيف
المدة الزمنية الموازنة	الموازنة الثابتة (التقليدية)	مدة الموازنة هي مدة زمنية محددة، تتطابق عادة مع السنة المالية للشركة.
الموازنة الدورية		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.
القيم المتوقعة	الموازنة الساكنة	تعرض توقعاً واحداً لمدة زمنية معينة ولا تتغير طوال مدة الموازنة.

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	تبدأ عملية إعداد الموازنة من مستوى الصفير صعوداً، 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	يتكلم فيه المسؤولون عن إنجاز الأهداف مشاركين في وضعها.
التشاركي	

إن بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة تمكن المديرين من  
النظر إلى مؤسستهم عبر أربعة منظورات متداخلة لحركات  
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 بوبشأن كيفية الشروع في إعداد

موازنتها لعام واحد؟

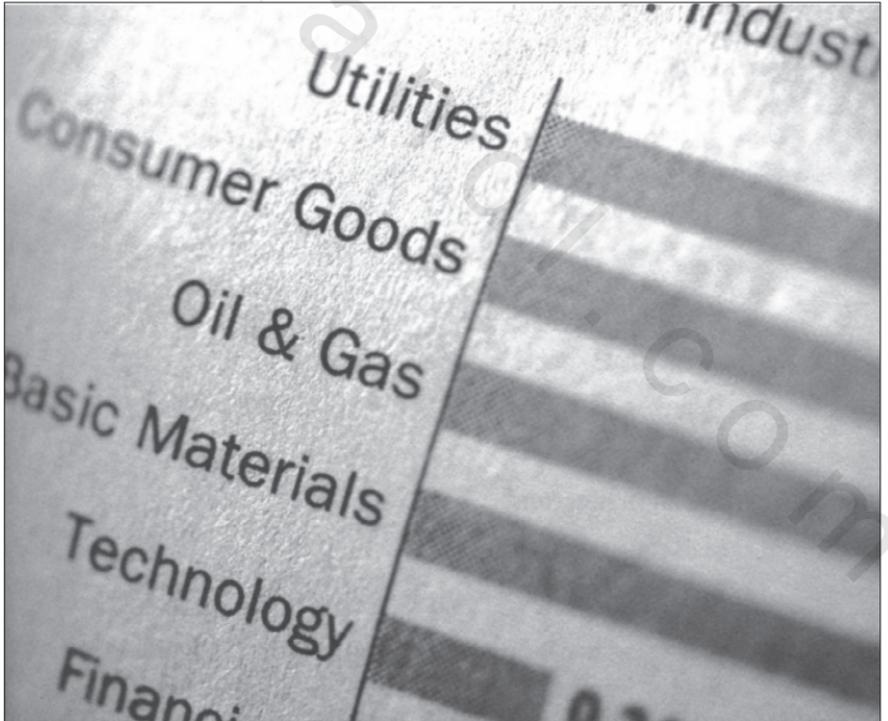
إليك ما يقترحه الناصح:

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

هداياها 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.

---

تصنيف  
النفقات



obeikandi.com

## تصنيف النفقات

يُكمن 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، وسيتمكنك 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 وواتق 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 تتجز 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 تُوزع تكاليف هذه الموارد على الفاعليات، ومن ثم تُوزع 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.



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 التكلفة 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؟

أذكر ارتباكك إليك 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

سبورت 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 تتخفض الموازنة المقبلة بالقدر الذي كانوا سيدخرونه من تلك المصروفات.

---

obeikandi.com

إعداد  
موازنة تشغيلية



obeikandi.com

## 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 أحدثات 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 أنجلس 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 لنتطلق 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 المجلات التجارية، وجمع الإحصائيات الخاصة بالصناعة، وما إلى ذلك. ولا تنسَ الإنترنت فهو ينبوع معلومات ثرٍ ومنتام.

- 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 تعتمدها 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 مبيعات السنة الأولى	
\$ 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 المئوية 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 الأعزاء، 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 تلبيتها، 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 نفذت 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

الإضايف؟ 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 وللتغذية 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 الخطوط 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 الافتراضات 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:

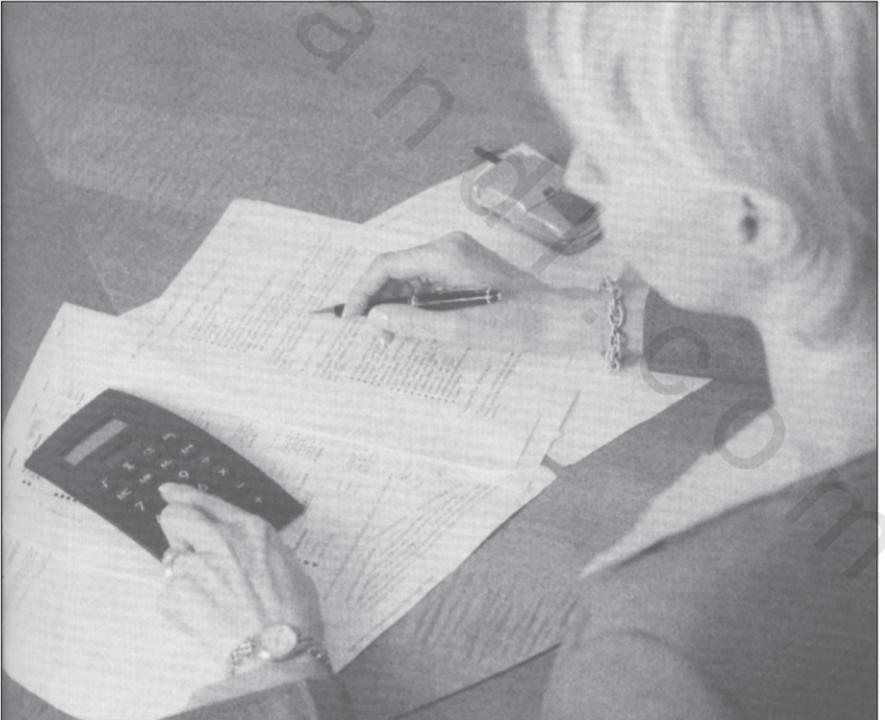
يجب على جورج أن يستخدم المبيعات السنوية المخطط لها في السنة الماضية مضافاً إليها 25 في المئة؛ لأن النينو أدى إلى ظروف سيئة على الشاطئ، وقلل مبيعات السنة الماضية، وبذلك فإن مبيعات أعلى تعد توقعاً معقولاً للسنة القادمة. بالإضافة إلى أنه من المرجح أن تزيد حملته التسويقية الجديدة الإيرادات.

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؛ لأن النينوسبب  
ظروفاً شاطئية سيئة وخفض المبيعات في السنة الماضية، لذا  
ستصبح المبيعات الأعلى توقعاً معقولة للسنة القادمة.

---

إعداد  
موازنة رأسمالية



obeikandi.com

## 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 مكتبي
-	-	\$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 تلقيها 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 سَتُرَسَّمَل، فإن المصروف الكامل سَيُسَجَّل 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:

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

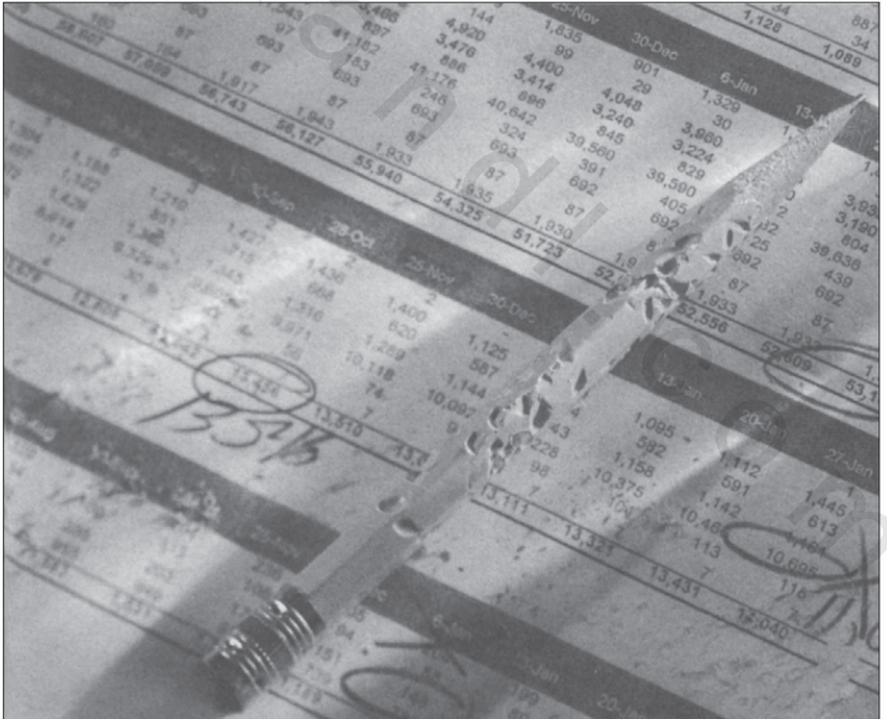
n هي عدد السنين التي يتوقع أن يحصل فيها التدفق النقدي، و i هي معدل الفائدة عندما يكون كل CF تدفقاً نقدياً مستقبلياً.

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.

obeikandi.com

# عندما تكون موازنتك مختلفة عن الموازنة الفعلية



obeikandi.com

## 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 محبذاً، 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 الرئيسة في الموازنة.

هذه هي الطريقة، إذا كان عليك أن تتسجم مع زيادة في المبيعات أقل من المثالية، فربما استطعت أن تقتطع 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

obeikandi.com

أفكار مفيدة  
وأدوات

obeikandi.com

أدوات  
لإعداد الموازنة

obeikandi.com



## إعداد موازنة

إعداد الموازنة	
قائمة التوثق 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
<input type="checkbox"/> الحاجات المتغيرة	
<input type="checkbox"/> توقعات إدارة الموارد البشرية	
التصنيع المباشر	
<input type="checkbox"/> التكاليف المتغيرة	<input type="checkbox"/> الموردون
<input type="checkbox"/> الموردون	<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	<input type="checkbox"/> 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
					(في البداية)

## أدوات لإعداد الموازنة

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

٧٧

obeikandi.com

## 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 تلاقها 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 التكلفة 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 تعتمدها الشركة إنجازها في إستراتيجيتها التنافسية.

a. صح.

b. خطأ.

## إجابات أسئلة الاختبار

- a.1. ليست الموازنة سجلاً تاريخياً، ولكنها خطة تحرك ذات نظرة مستقبلية توجه توزيع المديرين للموارد والمصاريف بالاعتماد على افتراضاتهم لما هو قادم.
- b.2. 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.
- c.3. 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.
- a.4. التكاليف الثابتة كالتكاليف الإدارية والتأمين والإيجار، لا تتغير مع التغيرات 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.

obeikandi.com

## 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 الأغراض 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 والداخلة.

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 الرئسية 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

## لمعرفة المزيد

### مقالات

توماس بويزن، «أدوات جديدة لثقافة شركة جديدة: ثورة الموازنة المخفضة»، تقرير بطاقة الأداء المتوازن في كانون الثاني 2002.

قامت بورياليس -شركة تصنيع بلاستيك البولي أوليفين- باستبدال عملية الموازنة التقليدية بأربعة أنظمة إدارية أساسية، ومن ضمنها بطاقة الأداء المتوازن. في أسئلة بطاقة الأداء المتوازن وإجاباتها، يصف بويزن توماس -المراقب المالي السابق في الشركة- الطريقة الجديدة في التخطيط وإعداد الموازنة. أحد الأمور الناتجة عن البرنامج الجديد: هو تركيز الأنظمة الأربعة على حاجات الشركة المختلفة متخلصة من كثير من التعقيد والحيرة وقلة المرونة في نظام إعداد الموازنة القديم.

لورين غاري، «الخروج من مأزق الموازنة»، هارفارد لتطوير الإدارة، نيسان 2003.

هل ساعدتك عملية الموازنة على القيام بعمل أفضل من أجل التوفير في ظل التباطؤ الاقتصادي الحالي؟ اقرأ ما اعتاد الخبراء على قوله ليس حيال التغيير في عملية الموازنة فقط، ولكن فيما إذا كانت شركتك ستستغني عن الموازنات كلياً.

الحقيقة أن عملية إعداد الموازنة يجب أن تكون أداة لإنجاز التوافق الإستراتيجي، لا أداة لدفعك إلى الجنون.

بيتر هورفاث، ورالف ساوتر، «لماذا يفشل إعداد الموازنة: نظام إدارة واحد ليس كافياً»، نشرة بطاقة الأداء المتوازن، أيلول 2004.

إنه غير ملائم، وسرعان ما يصبح بالياً، ولا يعمل جيداً مع الخطة. وليس غريباً هذا العدد الكبير من المديرين الذين كرهوا تكليفهم بالموازنة السنوية، ولكن بيتر هورفاث يقول (وهو صاحب المكانة الرائدة في أوروبا فيما يتعلق بإدارة

المحاسبية، والمراقبة، وإعداد الموازنة): لا تنظر إلى الموازنة بصفتها نظام إدارة واحد. يصف هورفاث وشريكه رالف ساوتر ست طرق لإصلاح إعداد الموازنة، تتضمن جمعها مع تلك الأنظمة كبطاقة الأداء المتوازن، وبهذا تدعم تحقيق الإستراتيجية في بيئة هذه الأيام السريعة التغيير.

روبرت إس. كابلن وديفيد بي. نورتن. «بطاقة الأداء المتوازن: المعايير التي توجه الأداء»، مجلة أعمال هارفارد في طبعتها المنقحة، شباط 2000.

قام كل من كابلن ونورتن بتطوير «بطاقة الأداء المتوازن» نظام معيار الأداء الذي يسمح للمديرين بتقويم شركة باستخدام عدة مناظير في الوقت نفسه. تتضمن بطاقة الأداء المتوازن معايير مالية تكشف نتائج التحركات التي تم اتخاذها للتو، بالإضافة إلى ثلاث مجموعات من المعايير التشغيلية التي تظهر رضا الزبائن، والممارسات الداخلية، ومقدرة المؤسسة في مجالي التعلم والتطور. ومن أجل بناء بطاقة الأداء المتوازن، يجب أن تترجم إستراتيجية الشركة وما تنص عليه مهمتها بأهداف

ومعايير محددة ليقوم بعدها المديرون بتوجيه هذه المعايير كلما عملوا لبلوغ أهدافهم.

لنتعلم المزيد روبرت إس. كابلن وديفيد بي. نورتن، «ربط الإستراتيجية بالتخطيط وإعداد الموازنة»، نشرة بطاقة الأداء المتوازن، آذار 2000.

يبين كابلن ونورتن كيف يمكن أن تعد عمليات إعداد الموازنة التقليدية؛ كي تلبي احتياجات الشركة السريعة التبدل. لقد شجعا المديرين على عدم التركيز على الموازنة التشغيلية فقط، ولكن على أن يهتموا بالموازنة الإستراتيجية بالقدر نفسه؛ لأن هذا الاهتمام سيسهم في تمويل المبادرات التي ستمهد الطريق لنمو الشركة. ويتعين على المديرين أيضاً -كي يجتنبوا الوقوع في فخ- الاعتقاد أن المبادرات هي غايات في ذاتها، فالمبادرات هي الوسائل التي تنجز الشركة أغراضها الإستراتيجية بواسطتها.

نورتن وديفيد بي. وفيليب دبليو. بك. «ربط العمليات بالإستراتيجية وإعداد الموازنة». نشرة بطاقة الأداء المتوازن، أيلول 2006.

في الجزء الأول من سلسلة ربط العمليات بالإستراتيجية وإعداد الموازنة في هذه السلسلة المؤلفة من جزأين طور ديفيد بي، ونورتن طريقة جديدة لإعداد مجموعة للنفقات أسمياها ستراتكس، وهي مكرسة لمبادرات التمويل الإستراتيجية؛ أي الوسائل التي يمكن للمؤسسة أن تحقق بها إستراتيجية. وفي الجزء الثاني أكد نورتن وفيليب دبليو. بك أن تنفيذ إستراتيجية ناجحة يتطلب ما هو أكثر من مجرد موازنة إستراتيجية منفصلة: ويجب على المؤسسة ربط كل من الإستراتيجية والعمليات بالموازنة، والعمل على هذا النحو بشفافية (وبذلك يسهل التحليل والتنقيح)، ثم إنه يعني التركيز على ما هو مستقبلي.

النماذج العرضية، والتخطيط المعتمد على الحافز، واستخدام الأدوات كالتوقعات الدورية كلها تؤلف تلك الآلية المتكاملة تماماً التي تستطيع أيضاً أن تقدم مزيداً من المعلومات للمؤسسات (الأسباب الماهيات والمرونة)، وخفة التحرك، وتلك هي الطاقات الجوهرية في عالم المنافسة والتغيير السريع.

ورديل، تشارلز، «إعداد الموازنة العالية الأداء»، تحديث إدارة هارفارد، كانون الثاني (يناير) 1999.

لا أحد يتطلع إلى عملية إعداد الموازنة، إذ يُنظر إليها غالباً على أنها تدريب لا ناتج منه يُسَرَّقُ من وقت عملك الحقيقي. ولكن مع ذلك فيمكن للموازنة أن تكون أداة قوية تساعد في التوقع والتخطيط وإشراك الموظفين. وللقيام بذلك، عليك أولاً: أن تقوم بإعادة تصميم عملية إعداد الموازنة، وتعيد التفكير في كيفية استخدامك للموازنة نفسها. إن الموازنة التقليدية وعملية إعدادها ليستا ملائمتين مع اقتصاد اليوم. فبعض العيوب الأساسية تتمثل في العجز عن تحديد الأساليب المعيارية المناسبة لأموال كالجودة والابتكار والاتجاه لتقسيم الشركة إلى وحدات أصغر، وهي بذلك لا تكون قد زودت الأقسام بالحافز لتنظر إلى الأمور من المصلحة العامة للشركة. تمثل HMU طريقة جديدة في إعداد الموازنة عبر تقديم قائمة تدقيق من ست نقاط تبين لك طريقة تحويل عملية إعداد الموازنة الخاصة بك، والموازنة الناتجة، إلى أدوات فاعلة.

## كتب

مطبوعات جامعة هارفرد لإدارة الأعمال، دليل هارفرد  
لأساسيات تدبير الأموال للمديرين، بوسطن، مطبعة جامعة  
هارفرد لإدارة الأعمال، 2002.

إن حساب وتقدير السلامة المالية الإجمالية للعمل هو  
مكون مهم لأي موقع إداري. وعبر قراءة وتفسير الميزانيات  
المالية من أجل فهم القيمة الحالية الصافية، ومن أجل حساب  
عائد الاستثمار، يقدم تدبير الأموال للمديرين أساسيات  
الثقافة المالية. وهو سهل الاستخدام وليس تخصصياً، وهو  
دليل مفيد يعطي المديرين النصيحة الواعية التي يحتاجون  
إليها ليزيدوا من تأثيرهم في التخطيط المالي، وفي التوقع  
وإعداد الموازنة.

هوب وجيرمي وروبين فريزر، «ما وراء إعداد الموازنة:  
كيف يمكن للمديرين أن ينجوا من فخ الأداء السنوي»  
بوسطن، مطبعة جامعة هارفرد لإدارة الأعمال، 2004.

عملية إعداد الموازنة السنوية التقليدية - ذات الأهداف  
الثابتة ومحفزات الأداء - تستهلك كثيراً من الوقت، وهي

شديدة المركزية، ولم تعد مناسبة للاستخدام. وما هو أسوأ، هو أنها غالباً ما تؤدي إلى اختلال وظيفي وإلى سلوك إداري لا أخلاقي. وبالاعتماد على دراسة مكثفة على شركات ريادية في العالم، يقدم ما وراء إعداد الموازنة حلاً بديلاً، عبر نموذج إداري مترابط منطقياً يتغلب على قيود إعداد الموازنة التقليدي، وبتركيزه على التطوير المستمر للمنافسين يقدم إطار عمل إرشادياً للإدارة في القرن الحادي والعشرين.

روبرت إس. كابلن، وديفيد بي. نورتن، «المؤسسة التي تركز على الإستراتيجية: كيف يمكن للشركات التي تستخدم بطاقات الأداء المتوازن أن تزدهر في بيئة العمل الجديدة»، بوسطن، مطبعة جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، 2000.

يصف كابلن ونورتن في هذا الكتاب كيف تطورت فكرة بطاقات الأداء المتوازن لتتجاوز استخدامها الأصلي كأداة لقياس الأداء إلى طريقة ذات تأثير فعلي في التغيير الإستراتيجي. باستخدام أمثلة مستمدة من تجارب الشركات، يعرض المؤلفان كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساعد

المؤسسات التي تركز على المبادرات الإستراتيجية في تحقيق اختراقات وتقدم غير متوقع على صعيد الأداء.

روبرت سايمونز، «أنظمة التحكم وقياس الأداء من أجل تنفيذ إستراتيجية». أبر سادل ريفر في نيوجيرسي: برنتيك هول، 2000.

يعرض سايمونز كتلة مترابطة منطقياً عن نظرية عملية تبين: كيف يمكن أن تكون المحاسبة الجديدة، وأدوات التحكم مفيدة في تنفيذ إستراتيجية. إنه يبين كيف أن تقنيات ضبط الأداء وقياسه تتف في صف محفزات الأداء وأهدافه، وكيف يمكن معالجة مجازفة إستراتيجية وتنفيذها من قبل المديرين في سبيل تحقيق الإستراتيجيات والأهداف الربحية.

obeikandi.com

## المراجع

The following sources aided in development of this book:

- Harvard Business School Publishing. "High-Performance Budgeting." *Harvard Management Update*, January 1999.
- Harvard Business School Publishing. "Preparing a Budget." *Harvard ManageMentor* eLearning program, Personal Insight.
- Horngren, Charles T., George Foster, and Srikant M. Datar. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997.
- Kaplan, Robert S., and Robin Cooper. *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "The Balanced Scoreboard—Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, January–February 1992.
- 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, 2001.
- Marks, Eileen R., associate publisher, Harvard Business School Publishing. Personal conversation, fall 2000.
- Narayanan, V. G., associate professor, Harvard Business School. Personal conversations, fall 2000.
- Simons, Robert. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

## ملاحظات

لاستعمالك الشخصي تدون عليها آراء تخطر لك

obeikandi.com

ملاحظات

obeikandi.com