

العنوان:	الإدارة المالية : إقلب عملية إعداد موازنتك رأساً على عقب
المصدر:	مجلة الدراسات المالية والمصرفية
الناشر:	الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - مركز البحوث المالية والمصرفية
مؤلف:	هيئة التحرير(معد)
المجلد/العدد:	مج 13, ع 2
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	2005
الشهر:	يونيو
الصفحات:	56 - 57
رقم MD:	502221
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الميزانية، السياسة المالية، الإدارة المالية، التخطيط الاقتصادي
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/502221">http://search.mandumah.com/Record/502221</a>

# إقلب عملية إعداد موازنتك رأساً على عقب

## (Turn Your Budgeting Process Upside Down)



### المقدمة

غالبا ما يتطلب التركيز على النمو تعديل المواقف. ما يتطلب تعديل نماذج إعداد التقارير، بل وتغيير طريقة التفكير تغييراً جذرياً. فعندما تفكر في القوى التي تسهم في تحقيق النمو والإزدهار طويل الأجل لشركتك، فإنك لا تفكر بتعديل عملية إعداد موازنتك، وتعتبر الرقابة والمكافآت و التطبيق التشدد لقياس الأداء، من بين القوى التي تعترض طريق الإعداد النموذج للموازنة بدءاً من التركيز على الأرباح وتقدير الأرقام قصيرة الأجل.

إعدت مشاهدات عن عدد قليل من الشركات في أوضاع مختلفة حيث تستخدم الموازنة كأداة لتقديم وتعزيز الأفكار عن النمو. ففي

هذه الشركات تم تنفيذ إستثمارات واسعة في الموارد البشرية والبحوث والتنمية والآلات والمعدات لتعزيز كل من نمو الإيرادات في الأجل الطويل والتدفق النقدي وتكوين قيمة مضافة للمساهم. ويمكن لعملية إعداد الموازنة أن تحقق الأثر المطلوب ولكن فقط إن رغبت في إعادة التفكير فيها بصورة غير عادية وتقلبها من نواحٍ عديدة رأساً على عقب.

### إبدأ خطاً متجددة

يجب أن تفهم عملية إعداد الموازنة على أنها مجرد مرحلة أولى في حياة الشركة. وتعزيزاً لهذا الموقف، تخطط بعض الشركات إعداد موازنتها على أساس متجدد وتقوم بتحديث الخطة وجدولتها بانتظام (ربما كل

سنة أشهر). وتضع خططها قصيرة الأجل ليس على أساس التقارير المالية السنوية بل على أساس مسح كامل لدورتها الإقتصادية. هذا ما اعتادت عليه الشركات اليابانية (مثل شركة تويوتا) وهو أساس جدير بأن يتبع على نطاق واسع في نواح أخرى من العالم. فالخطط المتجددة لسنتين أو ثلاث تبقى أنظار المدراء منصبة على أفق أبعد، ومتابعة الآثار الحقيقية على ما يتخذونه من قرارات إستثمارية.

### أعد هيكله النماذج التخطيطية

الخطوة الأولى هي تحديد إمكانات النمو. من خلال التأكيد على الحقيقية (Intrinsic Value) والتدفقات النقدية، لا على

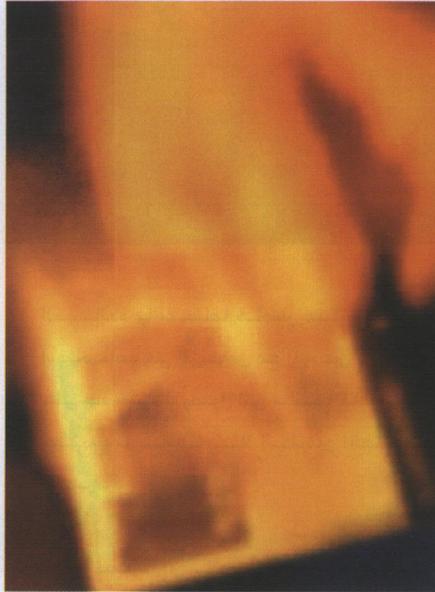
خبرة متميزة أوصلته من قبل إلى رئاسة اتحاد المصارف الأمريكية. كان على المصرف أن يوجه إهتمامه إلى الربحية وكان يعلم أنه يتعين عليه تركيز إهتمام فريقه بهذا الهدف. كيف بدأ؟ إن أول الخطوات التي خطاها هي الإستغناء عن كلمة "موازنة" وبدء الحديث عن "خطة أرباح" المصرف. هل هذا مجرد دلالة عن تعبير الألفاظ؟ الموضوع هو المحق من ذلك. فالمصارف الفائدة تستخدم اليوم عبارة "الخطة الإستراتيجية" و"خطة طويلة الأجل" عندما التطلع إلى المستقبل البعيد. ولكن عند البدء في جمع الأرقام للعام القادم فإنها تستخدم عبارة "الموازنة". وليس بمستغرب أن يفكر المدراء بتوسيع عملية التخطيط. ولكن عندما تبدأ عملية إعداد الموازنة فإنهم يتخلون عن كل ذلك وينحصر تركيزهم على تحقيق "صافي الدخل السنوي" المرغوب و"ربح السهم الواحد المستهدف".

الكلمات يمكن أن تكون سلبية متوجهة إلى الوراء، كما يمكن أن تكون إيجابية ومتطلعة للمستقبل ومستتبقة للأحداث وناهضة للهمم. إن "إعداد الموازنة" في العديد من الشركات قد عفا عليها الزمن وأقترح استبدالها بعبارة جديدة هي "خطة تكوين القيمة".

ينشر بترخيص خاص من:

Robert A. Howell, "Turn Your Budgeting Process Upside Down", *Harvard Business Review*, (July-August 2004), pp. 21-22.

أداء الشركة ونظم الرقابة والمكافأة فيها. فإن إعادة تركيز الموازنات تسهل من إعادة تركيز هذه النظم أيضا ويفهم معظم المدراء، ضمناً، أن الإستثمارات في البحوث والتطوير وتحسين العمليات والأسواق الجديدة والعملاء ورأس المال الفكري (In-tellectual Capital) والممتلكات والآلات والمعدات هي التي تعزز النمو طويل الأجل. والتدفقات النقدية، وتكوين القيمة، هذا في حين أن التعويضات والمكافآت في عملية إعداد الموازنة التقليدية تميل إلى التركيز على الأرباح. وترتبط



قيمة "خيارات الأسهم" (Stock Options) في الأجل القصير على أقل تقدير، بربح الواحد السهم، ومضاعف السعر (P/E Ratio) وعند خليل أسعار الأسهم. مثل هذ التوجه غير السليم يدفع السلوك الإداري بإجاء ردود الفعل قصيرة الأجل مما يتوجب تصحيحه .

### كيف توصف عملية إعداد الموازنة؟

تم مؤخرا تعيين رئيس جديد لمصرف صغير وناشئ وهو مؤهل جدا لشغل هذا المنصب ولديه

الأرباح المحاسبية. ذلك لأن القيمة الحقيقية لأية شركة هي، بكل بساطة، "القيمة الحالية الصافية" (Net Present Value) للتدفقات النقدية التي تولدها في المستقبل. ويتبع معظم المدراء التنفيذيين ذات النظرة عند دراستهم لشركة مرشحة للشراء. فإن وجدوا أن التدفقات النقدية المتوقعة غير كافية لتبرير السعر المقترح فإنهم يعلمون أنه لا ينبغي التوصية بعقد الصفقة. لماذا إذن لا يخضع هؤلاء المدراء التدفقات النقدية لشركاتهم لإعادة نظر؟

تتبع نماذج الموازنات وتقارير التخطيط الإستراتيجي، في غالبية الشركات، الهيكل الأساسي للبيانات المالية، لأسباب واضحة. فهذه النماذج مفهومة وبالإمكان مطابقتها بالتقارير المالية المطلوبة. ولكن من المؤسف أن عملية إعداد الموازنة تتأثر بتركيز البيانات المالية على الأرباح. وجنباً لهذه المشكلة ينبغي على المدراء أن يعدلوا نماذج موازناتهم بشكل يبرز "صافي التدفق النقدي" (Net Cashflow) لا "صافي الدخل المحاسبي" (Net Accounting Income). كما ينبغي أن تهدف هذه النماذج إلى الإستثمار في رأس المال العامل والموجودات الثابتة و الموجودات غير الثابتة. وعلى المدراء أيضا أن يركزوا على مستوى "التدفق النقدي الحر" (Free Cashflow) التي يولدها المشروع المتاح للمقرضين والمساهمين.

### تغيير نظم القياس والمكافآت

لإعادة تركيز الموازنات على دوافع النمو (Growth Drivers) منافع أخرى. وبما أن الموازنات تستخدم، في أغلب الأحيان، كأساس لقياس