



BUDGETING

BUDGETING

1.1 BUDGETING CONCEPTS

1. A budget is the formal quantification of management's plans. It is a tool for

هي الوسيلة الرسمية لقياس خطط الإدارة

وهي تعتبر أداة ل

a. Planning for achieving the organization's objectives

التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسات والشركات

b. Controlling spending and revenue-generating processes

التحكم في المصروفات (الإنفاق) وعمليات توليد الدخل (الإيرادات)

c. Communicating with personnel at all levels of the organization

تحقيق التواصل مع الموظفين على كل المستويات بالشركة

d. Motivating employees toward achieving the objectives

تحفيز الموظفين بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة منهم

e. Evaluating performance

تقييم الأداء

2. The budget is a planning tool.

أولاً: الموازنات التقديرية كأداة تخطيط

a. Companies that prepare budgets anticipate problems before they occur.

الشركات التي تقوم بإعداد موازنات تقديرية يكون لديها القدرة على توقع المشاكل قبل حدوثها

1) EXAMPLE: If a company runs out of a critical raw material, it may have to shut down. At best, it will incur extremely high freight costs to have the needed materials rushed in. The company with a budget will have anticipated the shortage and planned to avoid it.

مثال : الشركة التي تصل لمرحلة نفاذ لمواد إنتاج ضرورية للتصنيع سيكون أمامها خيارين إما أن يتوقف الإنتاج . أو تجد نفسها مضطرة للاستيراد وشحن المواد بسرعة وتكلفة شحن وأسعار قد تكون عالية . ولكن الشركة التي يكون لديها موازنات تقديرية سوف تتوقع متى يحدث النقص في المواد الخام وبالتالي تخطط لتجنب حدوث ذلك .

2) A firm that has no objectives may not always make the best decisions. A firm with an objective, in the form of a budget, will be able to plan.

المؤسسة التي لا يوجد لديها أهداف تسعى لتحقيقها ربما لا تتمكن دائماً من إتخاذ القرارات المناسبة . ولكن الشركة التي يوجد لديها أهداف محددة في شكل موازنات تقديرية سوف يكون لديها القدرة على التخطيط

Planning tools (coordination among operating units - Developing basis of controlling operations - expected future trends (Monitoring is a controlling tool not a planning tool

من أدوات الإدارة (التنسيق بين وحدات التشغيل - إعداد قواعد للرقابة علي العمليات - توقع الاتجاهات المستقبلية وجعل المدراء يشاركون في ذلك) وأما مراقبة الجودة فهي أداة من أدوات الرقابة

b. No organization can prepare an effective budget until the board and senior management formulate the mission statement.

لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بإعداد موازنات جيدة وفعالة حتى يقوم مجلي الإدارة والإدارة العليا بتكوين قائمة المهام الأساسية والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها

1) The mission statement embodies the organization's reason for being, e.g.,
increase shareholder value through providing global telecommunications
services to consumers.

على سبيل المثال لتجسيد وتوضيح فكرة قائمة الأهداف الرئيسية :

فقد يضع مجلس إدارة شركة اتصالات قائمة أهداف رئيسية له كالتالي : زيادة حقوق الملكية للمستثمرين بالمؤسسة عن طريق توفير خدمة اتصالات عالمية للمستهلكين.

2) Next, the organization draws up its long-term objectives, which are the means through which the mission will be fulfilled, e.g., hold a 40% market share of U.S.cell phone users within five years.

الخطوة التالية أن تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف طويلة المدى (الأجل) والتي عن طريقها سوف يتحقق الهدف الرئيسي السابق وهو (توفير خدمة اتصالات عالمية للمستهلكين)

ولنقل على سبيل المثال أن من أهم هذه الأهداف طويلة الأجل هي أن تستحوذ الشركة على 40% من حجم سوق الاتصالات في أمريكا خلال 5 سنوات .

3) Once the long-term objectives are in place, the priorities of the organization will be clear. Awareness of priorities is crucial for the allocation of limited resources, e.g., how many cell towers, each of which require the outlay of construction and maintenance costs, will provide the optimum amount of coverage.

المرحلة الثالثة : فور وضع مجلس الإدارة للأهداف طويلة المدى سوف تتحدد أولويات الشركة بشكل كبير . إن معرفة الأولويات هي قضية حاسمة وضرورية لمعرفة كيفية استخدام وإعادة توزيع موارد الشركة المتاحة

ولنقل أن شركة الاتصالات في مثالنا هذا سوف تحدد أولوياتها كالتالي : كم عدد أبراج الهواتف النقالة اللازمة لتحقيق أقصى تغطية ممكنة وكم سوف تكون تكلفة تصميم وصيانة تلك الأبراج .

4) Short-term objectives flow directly from the priorities, e.g., determine how many cell towers are needed and where they can feasibly be placed in the Metro

Atlanta region.

المرحلة الرابعة : أن تقوم المؤسسة بوضع الأهداف قصيرة المدى (الأجل)

وفي مثالنا هذا من الأهداف قصيرة المدى كم عدد أبراج الهواتف النقالة التي سوف يمكن انشائها ووضعها في محيط منطقة مترو أطلنطا بولاية جورجيا

Management should be involved in budgeting process

على الإدارة أن تدخل involve في أثناء عملية تنفيذ الموازنة

Different (Distinction) between forecasting and planning is that planning is the process of determining the question of (what, how, when, where and how) for the companies operations .

A forecasting is attempt to determine the future activities (level, environment) that the companies will be operating in.

الفرق بين التخطيط والتوقع هو أن التخطيط يجيب عن الأسئلة (ماذا - كيف - متى - أين - من) فيما يتعلق بعمليات الشركة. أما التوقع فيحدد الأنشطة المستقبلية للشركة (المستوى - الظروف المحيطة) التي سوف تعمل الشركة من خلالها

c. Strategic budgeting is a form of long-range planning based on identifying and specifying organizational goals and objectives.

الموازنة الاستراتيجية هي شكل للتخطيط طويل المدى

1) The organization begins by evaluating its strengths, weaknesses, opportunities, and threats (a SWOT analysis) and assessing risk levels. The influences of internal and external factors are then forecasted to derive the best strategy for reaching the organization's objectives.

تبدأ المؤسسة بتحديد وتقييم نقاط القوى لديها ونقاط الضعف والفرص المتاحة و المخاطر المحتملة أو ما يسمى بتحليل SWOT وبالتالي يمكنها تقييم مستوى المخاطرة . كما يجب الأخذ في الاعتبار وتوقع العوامل الداخلية والخارجية الأخرى التي قد تقع حتى يمكننا الوصول لأفضل استراتيجية تجعلنا نحقق أهداف المؤسسة .

ملاحظات وإضافات :

Weaknesses الضعف

قلة الخبرة في الشركة في مجال أو أكثر

نوعية منتجات رديئة بسبب تقادم في ماكينات الشركة أو ضعف في مهارات العاملين

مواقع سيئة لمراكز التوزيع

القوى Strengths

وجود خبرة متخصصة (تسويقية-في مجال الصناعة)

تملك الشركة لبراءات اختراع

العلامة التجارية والسمعة القوية

التحديات Threats

منافسون لديهم تأثير سابق في السوق

حرب أسعار بسبب تعدد المنافسين أو لأسباب اقتصادية كوجود حالة من الركود مثلاً

زيادة الجمارك أو فرض ضرائب من الدولة

الفرص Opportunities

وجود سوق جديدة كبيرة خاصة الدول النامية مثل الهند و الصين

إزالة مواقع دولية (مثلاً إغلاق مصانع الأسمنت بأوروبا)

سوق فيها منافسة ضعيفة (مثلاً سوق الهواتف النقالة في أفريقيا)

يتم دمج العوامل الداخلية والخارجية وعمل مصفوفة المقارنة التالية

الفرص

التحديات

القوى

الهجوم

انجز أكثر من ذلك

كيف

جدد القوى

الضعف

الدفاع

راقب المنافس عن قرب

البقاء

استدر للخلف

2) Among the external or environmental factors to be considered are general economic conditions and their expected trends, governmental regulatory measures, the labor market in the company's locale, and the activities of competitors.

من بين العوامل الخارجية التي يجب أن يتم أخذها في الاعتبار الإتجاهات الاقتصادية العامة (مثلًا الدولة في مرحلة النمو أو أن هناك مرحلة تضخم أو كساد كما هو الحال الآن) و قياس مدى التنظيم الحكومي (مثلًا الدولة وتشريعاتها وقوانين تنظيم الاستثمار بها) كما يجب معرفة سوق العمالة في محيط عمل المؤسسة (هل هي عمالة مدربة جيداً أو مجرد عمالة رخيصة ولكن غير مدربة ويمكن تدريبها ومتوسط الأجور) كما يجب دراسة نشاط الشركات المنافسة (حجمها ومدى الانتشار وقوة تأثيرها في المستهلك والخدمات التي تقدمها)

3) Strategic budgets and other plans are translated into measurable and achievable intermediate and operational plans. Thus, these plans must be considered with, and contribute to achieving, the strategic objectives.

يتم بعد ذلك ترجمة الموازنة الاستراتيجية والخطط الأخرى (قائمة الأهداف والمهام) الى خطط عملية على

المستوى المتوسط والمستوى التشغيلي ويجب مراعاة أن تكون تلك الخطط والموازنات قابلة للقياس (أي أرقام يمكننا مطابقتها فيما بعد بالمحقق الفعلي وتقييمها) وأن تكون قابلة التحقيق (أي لا يتم وضع خطط أكبر من إمكانيات الشركة المتاحة أو وضع أهداف تتطلب كفاءات معينة غير متوفرة بالشركة أو ما إلى ذلك)

a) Strategic plans - budgets developed by senior managers have time frames of up to 10 years (or more).

يتم إعداد الخطط الاستراتيجية طويلة المدى من قبل المدراء الكبار وتكون خطط لمدة تصل إلى 10 سنوات أو أكثر

b) Intermediate plans - budgets developed by middle managers have time frames of up to 2 years.

يتم إعداد الخطط متوسطة المدى من قبل مديري الوسط أو مدراء العموم وتكون في حدود العامين

c) Operational plans - budgets developed by lower-level managers have time frames of 1 week to 1 year.

يتم إعداد الخطط التشغيلية والموازنات من قبل مدراء الأقسام والأقسام (المديرين بالمستوى الأول) وهي في حدود الأسبوع الواحد أو عام واحد كحد أقصى

3. The budget is a control tool.

ثانياً الموازنات التقديرية كأداة رقابة

a. Budgets provide a basis for controlling (monitoring and revising) activities of an organization.

توفر الموازنات قواعد الرقابة (الرقابة و المراجعة) لأنشطة المؤسسة

1) The initial budget is a planning tool. To monitor how actual performance compares with the budget, budget reports are produced periodically during the year.

الموازنة المبدئية هي أداة تخطيط للرقابة على الأداء الفعلي مقارنة بالموازنات التقديرية ويتم ذلك بشكل دوري خلال العام

a) The difference between actual performance and a budgeted amount is called a variance. Analysis of variances reveals the efficient or inefficient use of company resources (see Study Unit 8, "Cost and Variance Measures").

الفرق بين الأداء الفعلي المحقق والموازنة التقديرية تسمى الاختلافات . تحليل الاختلافات يعكس مدى كفاءة أو عدم كفاءة استخدام المؤسسة لمواردها

b. A budget helps a firm control costs by setting cost standards or guidelines. Budgets and other standards, including standard costs, are formal estimates of future performance.

تساعد الموازنات الشركة على رقابة التكاليف من خلال وضع معايير للتكاليف أو وضع إرشادات للتكاليف. وبالتالي فإن الموازنات والتكاليف المعيارية الأخرى كلها تعتبر تقدير لأداء مستقبلي .

1) A standard-cost system is designed to alert management when the actual costs of production differ significantly from target or standard costs.

نظام التكاليف المعيارية يتم تصميمه لتنبه الإدارة عندما تنحرف تكاليف الإنتاج الفعلية انحراف كبير عن التكاليف المستهدفة (المحددة سابقاً) أو عن التكاليف المتعارف عليها

a) Standard costs are budgeted unit costs established to motivate optimal productivity and efficiency. They are monetary measures with which actual costs are compared.

التكاليف المعيارية هي (تكاليف الوحدة المنتجة) التي تحقق (الوصول إلى) معدل إنتاج مثالي وكفاءة (سواء الكمية المنتجة أو نوعية المنتج من ناحية الجودة) ومثالي (أي أفضل ما يمكن الوصول إليه في ظل الإمكانيات المتاحة)

2) A standard cost is not just an average of past costs, but an objectively determined estimate of what a cost should be.

إن التكاليف المعيارية ليست مجرد قياس متوسط التكلفة التي حدثت في الماضي . لكنها تقدير يحدد ويستهدف الوصول لأفضل تكلفة يمكن تحقيقها (فقد تكون الشركة فيما قبل تهدر العديد من المواد الخام أو لا تقوم بعمل دراسة كافية عند الشراء وبالتالي تقوم بالشراء بأسعار عالية أو تقوم بالشراء لخامات يوجد لها بديل أفضل أو ما إلى ذلك)

a) For example, it may be based on accounting, engineering, or statistical quality control studies.

على سبيل المثال : قد يتم تحديد التكاليف المعيارية بناء على دراسات محاسبية أو هندسية أو رقابة على الإنتاج

b) Because of the impact of fixed costs in most businesses, a standard costing system is usually not effective unless the company also has a flexible budgeting system.

بسبب تأثير التكاليف الثابتة في معظم النشاطات فإن نظام التكاليف لن يكون مؤثراً إلا في حال وجود نظام مرن للموازنات التقديرية بالشركة

i) Flexible budgeting uses standard costs to prepare budgets for multiple activity levels (see item 7.b. under subunit 1.2).

تستخدم الموازنات التقديرية المرنة والتكاليف المعيارية لاعداد الموازنات لمستويات أنشطة متعددة ويتم ذلك باستخدام التكلفة المعيارية لكل وحدة ولذلك إذا تم استخدام التكلفة المعيارية cost Standard في أي شركة يعني ذلك أنها تستخدم الموازنة المرنة

3) Ideal (perfection, theoretical, or maximum efficiency) standards are standard costs that are set for production under optimal conditions.

إن معيار الكمال و النظرية أو معيار أقصى كفاءة كلها تكاليف معيارية تخص الإنتاج في ظل ظروف مثالية

a) They are based on the work of the most skilled workers with no allowance for waste, spoilage, machine breakdowns, or other downtime.

وهي تعتمد على العمل في جميع أنواع المهارات في وجود افتراضية هي عدم السماح بوجود أي قثد أو أعطال أو توقف للآلات أو وجود وقت مهدر بصفة عامة.

b) Tight standards can have positive behavioral implications if workers are motivated to strive for excellence. However, they are not in wide use

because they can have negative behavioral effects if the standards are impossible to attain.

المعايير الصعبة التحقق (الشديدة) قد يكون لها نتائج ايجابية على سلوك العاملين إذا كان العمل يتم من قبل العاملين بدافع تحقيق أفضل أداء ممكن (المثالية) ولكن تلك المعايير لا يجب استخدامها بشكل كبير حيث أنها سوف تؤدي إلى تأثيرات سلبية خاصة لو كانت تلك المعايير مستحيلة التحقق

c) Ideal, or tight, standards are ordinarily replaced by currently attainable standards for cash budgeting, product costing, and budgeting departmental performance. Otherwise, accurate financial planning will be impossible.

المعايير المثالية يتم استبدالها عن طريق موازنات يمكن تحقيقها عملياً وهي الموازنات النقدية المعيارية - تكاليف الانتاج - موازنات الأداء الإداري وإلا فإن أي تخطيط مالي دقيق سوف يكون مستحيلاً

d) Ideal standards have been adopted by some companies that apply

continuous improvement and other total quality management principles.

التكاليف المعيارية تم إعدادها بواسطة بعض الشركات التي تواجه تطوراً مستمراً ولديها مستوى إداري عالي

4) Practical (currently attainable) standards may be defined as the performance that is reasonably expected to be achieved with an allowance for normal spoilage, waste, and downtime.

المعايير الواقعية (العملية أو ممكنة التحقق) يمكن تعريفها على أنها تمثل مستوى الأداء المعقول والذي يمكن تحقيقه في ضوء السماح بوجود بعض الأعطال والتوقف أوفقد في الوقت (وقت ضائع)

-a) An alternative interpretation is that practical standards represent possible but difficult to-attain results.

التفسيرات المتعددة هي تلك المعايير العملية والتي تقدم معايير صعبة ولكنها ممكنة التحقيق (كأن يتم وضع عدد وحدات منتجة في الساعة يساوي 8 وحدات في حين تكون الحد الأقصى لماكينه الإنتاج التي يعمل عليها العامل إذا تم العمل بدون توقف هو 10 وحدات)

5) Benchmarking is one means of setting performance standards.

المعايير النموذجية واحدة من الأدوات التي تمكن من وضع معايير الأداء

a) It is a continuous process of quantitative and qualitative measurement of the difference between the organization's performance of an activity and the performance by the best-in-class organization.

هي عملية مستمرة لقياس الأداء والجودة الداخلية للمؤسسة مقارنة بأفضل المؤسسات أداء في نفس المجال (لمعرفة ما إذا كان أداء المؤسسة مكافئ لأفضل الممارسات في نفس المجال أم لا)

b) Benchmarking also analyzes the key actions and root causes that

contribute to the performance gap.

تقوم المعايير النموذجية أيضاً بعمل تحليل لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تسبب (تساهم) في وجود تلك الفجوة في الأداء بين ما يتم في داخل المؤسسة وما يتم داخل أفضل المؤسسات أداء في نفس المجال

ملاحظات وإضافات :

يوجد 5 أنواع للمعايير النموذجية هي

المعايير النموذجية الداخلية : ويتم قياس الأداء داخلياً ما بين الأقسام بعضها وبعض

المعايير النموذجية التنافسية : ويتم قياس الأداء مع المتنافسين في نفس المجال

المعايير النموذجية التوظيفية : ويتم قياس عمليات مماثلة ضمن صناعة ما (حتى وإن كانت في مجال آخر لكن

العملية محل المقارنة تكون مماثلة .. مثلاً الأداء على ماكينة خراطة داخل شركة تقوم بانتاج موتورات السيارات والأداء على ماكينة خراطة لشركة تقوم بانتاج قطع غيار قطارات)

المعايير النموذجية العامة : وتتم المقارنة بين شركات أو صناعات لا يوجد علاقة أو تشابه فيما بينهم

المعايير النموذجية التعاونية : ويوفر هذا المعيار أفضل الأسس التي يتم عن طريقها التعاون بين مجموعة شركات .. قد تكون ضمن مجموعة مؤسسية واحدة (كشركة يوجد لها فروع في مدن مختلفة وأنشطة مختلفة مثل أوراسكوم للاتصالات ومجموعة شركات الوليد بن طلال ذات الأنشطة المختلفة) أو مجموعة شركات مختلفة يتم التعاون بينها في إطار العمل داخل دولة واحدة ولمصلحة الدولة أو عدة دول وفي ضوء اتفاقيات تعاون مشتركة

6) Activity analysis identifies, describes, and evaluates activities to determine what they accomplish, who performs them, the resources they use, and their value to the organization.

تحليل النشاط يقوم بتعريف ووصف وتقييم الأنشطة لتحديد ما تم انجازه وكيف كان مستوى الأداء والموارد التي تم استخدامها والقيمة المضافة من هذا النشاط للشركة

a) Value-adding activities should continue to be performed and provide the basis for performance standards.

يجب أن تستمر الأنشطة ذات القيمة المضافة للمؤسسة في تقديم القاعدة الأساسية لمعايير قياس الأداء

b) Activity analysis also is defined as the determination of the optimal or standard methods and inputs required to accomplish a given task.

يتم تعريف تحليل الأنشطة كتحديد للمعايير المثالية والاحتياجات المطلوبة لانجاز مهمة عمل معينة

c) Inputs include the amounts and kinds of equipment, facilities, materials, and labor. Engineering analysis, cost accounting, time-and-motion study, and other approaches may be useful.

الاحتياجات المطلوبة تتضمن كميات ونوعية المعدات المستخدمة والتسهيلات والمواد الخام والعمالة وستكون التحليل الهندسية و محاسبة التكاليف و دراسات الوقت والحركة والطرق الأخرى سوف تكون مفيدة في هذا المجال

7) Historical information may be helpful in setting standards, provided that circumstances have not changed materially.

المعلومات التاريخية سوف تكون مفيدة في وضع المعايير ذلك أنها ستوضح بعض الظروف التي قد تكون لم تتغير بشكل كبير حتى الآن

8) Target costing standards may be set when a product must be sold at a target price. The assumption is that continuous improvement practices will succeed in driving costs down to the targeted levels.

ربما أيضا يتم تحديد تكاليف المعايير المستهدفة عندما يكون المنتج يجب أن يتم بيعه بسعر بيع معين مستهدف . والمفترض هو أن الممارسة والتحسينات المستمرة سوف تنجح في خفض التكلفة للمستوى المستهدف

c. For the budgetary process to serve effectively as a control and evaluative function, it must be integrated with the accounting system and the organizational structure.

Such integration is one of the characteristics of a successful budget program.

حتى تكون عملية تنفيذ الموازنات التقديرية عملياً كأداة للرقابة والتقييم فعالة يجب أن تكون متكاملة مع النظام المحاسبي والهيكل التنظيمي بالشركة . هذا التكامل هو أحد الصفات والعوامل التي تؤدي لنجاح برنامج تنفيذ الموازنات التقديرية

1) Integration enhances control by transmitting data and assigning the responsibility for explaining variances to the proper organizational subunits.

التطوير وتحسين التكامل يتم التحكم به عن طريق إرسال البيانات وتحديد المسؤوليات بالشكل الذي يوضح الاختلافات بين الوحدات المختلفة للمؤسسة

d. Often an organization will find that the assumptions under which the budget was prepared undergo significant change during the year. A policy must be in place to

accommodate revisions to the budget resulting from these changes. Accommodation of change is a key characteristic of successful budgeting.

غالبا سوف تجد المؤسسة أن الافتراضات التي تم وضع الموازنات التقديرية بناء عليها قد مرت بتغييرات جوهرية خلال العام . ولذا يجب أن تكون سياسة الشركة هي أن تقوم بعمل مراجعة وتعديل في الموازنات التقديرية بحيث تلائم تلك التغييرات . وتعتبر تلك التعديلات (إعادة تهيئة الموازنات التقديرية) مفتاح من عناصر نجاح الموازنات التقديرية

1) If such a policy is not in place, managers can come to believe they are being held to a budget that is no longer possible to achieve, and morale can suffer.

وإذا لم تتم تلك الخطوة قد يعتقد المديرين أنهم قد علقوا في الموازنة وأنهم لم يعودوا قادرين على تحقيقها وبالتالي تتأثر الروح المعنوية

e. Information gained during the year as actual results and variances are reported can be

used to help the company take corrective action.

إن المعلومات المتوفرة أثناء العام كنتائج فعلية متحققة والاختلافات بينها وبين الموازنة التقديرية يتم عمل تقرير بها يمكن استخدامه من قبل المؤسسة لعمل تغييرات أو تصحيح لبعض التصرفات

الخطوات المتبعة أثناء العام يجب أن تكون بشكل مستمر

1) These steps make up a control loop:

a) Establishing standards of performance (the budget)

b) Measuring actual performance

c) Analyzing and comparing performance with standards (budget reports)

d) Devising and implementing corrective actions

e) Reviewing and revising the standards

القيام بعمل الميزانية التقديرية

قياس الأداء الفعلي

تحليل ومقارنة الأداء الفعلي مع الموازنة الموضوعية

ابتكار وتطبيق الخطوات التصحيحية

مراجعة المعايير الموضوعية وإعادة صياغتها

4. The budget is a communication tool.

a. A budget can help tell employees what objectives the firm is attempting to accomplish.

يمكن للموازنة أن تساعد في تعريف العاملين بها بالأهداف التي تحاول المؤسسة تحقيقها .

1) If the firm does not have an overall budget, each department tends to pursue its own objectives without regard to what is good for the firm as a whole. Thus, a

budget promotes goal congruence. The planning process coordinates the

efficient allocation of organizational resources.

إذا لم تكن لدى الشركة موازنة عامة ستتجه كل إدارة بتحديد و متابعة أهدافها الخاصة دون النظر إلى أهداف الشركة ككل لذلك يجب أن تتطابق الأهداف المراد تحقيقها في الموازنات الفرعية لكي تؤدي في النهاية إلى الوصول للأهداف المراد تحقيقها الموازنة العامة .. وعملية التخطيط تقوم بتنسيق وإعادة توزيع وتشغيل موارد المؤسسة بأفضل شكل ممكن (بكفاءة)

2) For example, the sales department may want to keep as much inventory as possible so that no sales will be lost, but the treasurer may want to keep the inventory as low as possible so that cash need not be spent any sooner than necessary. If the budget specifies the level of inventory, all employees can work toward the same goals.

b. Budgets facilitate coordination of the activities of a firm. The overall budget, often called the master or comprehensive budget, encompasses both the operating and financial budget processes.

الموازنات التقديرية تسهل عمليات التنسيق بين الأنشطة المختلفة بالمؤسسة. الموازنة العامة يطلق عليها (الموازنة الشاملة) و تحوى الموازنات التشغيلية والمالية

c. An example of a coordination activity is the purchasing of raw materials.

مثال على التنسيق بين الأنشطة .. هو شراء المواد الخام

1) Materials are needed prior to production, but the proper quantity to buy cannot be determined until it is determined how many units of product are to be manufactured.

فالمواد الخام تكون الحاجة لها قبل بدء الإنتاج , ولكن الكمية المناسبة التي يجب شراؤها لا يمكن تحديدها إلا بعد أن يكون هناك تحديد للكمية المراد انتاجها أولاً.

2) Thus, a production budget (in units) is a prerequisite to the preparation of a materials purchases budget.

وهكذا فإن الموازنة التقديرية للانتاج (بعدد الوحدات) يتطلب إعدادها قبل إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات

3) Similarly, a direct labor budget is based on how many units are to be produced and how fast the workers are.

وبالمثل فإن الموازنة التقديرية لتكلفة العمالة تعتمد على (عدد الوحدات التي يمكن انتاجها) وعلى مدى سرعة العمل

a) Labor standards are also complex in that they must consider the impact of the learning curve on productivity.

معايير تكلفة العمالة معقدة أيضاً حيث أن تلك المعايير يجب أن تراعي تأثير التعلم على منحنى الإنتاج (فكلما اكتسب العامل خبرة أو زاد تحفيزه مادياً أو تم تعليمة بشكل جيد ومستمر على كل ما هو جديد زاد انتاجه لزيادة سرعة الأداء وحافظ على نفس مستوى الجودة)

5. The budget is a motivational tool.

الموازنات التقديرية كأداة تحفيز

a. A budget helps to motivate employees to pursue the organization's objectives.

الموازنات تساعد في تحفيز العاملين على تحقيق أهداف المؤسسة

1) A budget must be seen as realistic by employees before it can become a good motivational tool.

يجب أن ينظر إلى الموازنه التقديرية من قبل العاملين بشكل واقعي (أي يقبلونها ويشعرون بأنها ممكنة التحقق حتى تكون أداة تحفيز لهم

2) Employees are particularly motivated if they help prepare the budget. Thus, the budgeting and standard-setting processes are considered better if they are participative.

ويتم تحفيز العاملين بشكل كبير إذا شاركوا في إعداد الموازنه . وهكذا ستكون الموازنة التقديرية وعملية تحديد المعايير مؤثرة وفعالة بشكل أكبر إذا شارك العاملون في وضعها .

3) A manager who is asked to prepare a budget for his/her department will work hard to stay within the budget.

على المدير الذي يطلب منه إعداد الموازنه للقسم الخاص به سوف يكون عليه العمل بجدية حتى يتمكن من تنفيذ ما هو مستهدف في الموازنة

4) Achievement of challenging goals has positive effects on employee performance and self-esteem.

كما أن تحقيق الأهداف التي لها صفة التحدي يكون له أثر إيجابي على أداء العاملين وعلى التقييم الذاتي لأنفسهم

b. Budgets also may reveal the progress of highly effective managers.

الموازنة تعكس وتوضح مدى التقدم للمدراء ذو التأثير العالي

1) Consequently, managers should not view budgets negatively. A budget is just as likely to help as to hinder a manager's career.

ولذلك , يجب على المدراء أن لا ينظرون إلى الموازنات التقديرية بشكلٍ سلبي (وإلا لن يتمكنوا من تحفيز وإقناع العاملين معهم أو تحت إدارتهم على تحقيقها) فالموازنة ما هي إلا أداة مساعدة وليست أداة تعوق عمل المديرين

2) A manager also may use a budget as a personal self-evaluation tool.

ويمكن للمديرين أيضاً استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتقييم الذاتي لأدائهم وتطويرهم .

c. Unfortunately, the budget is not always viewed in a positive manner. Some managers view a budget as a restriction.

لسوء الحظ لا يتم النظر للموازنات التقديرية بشكل جيد فبعض المديرين ينظرون لها على أنها تمثل قيد على أدائهم وأعمالهم .

d. Employees are more apt to have a positive feeling toward a budget if some degree of flexibility is allowed.

قيد يكون من المحتمل أن يكون لدى الموظفين شعور إيجابي تجاه الموازنة في حالة ما إذا كان بها درجة معقولة من المرونة .

A manager performance evaluation should be based on the factors controllable by the managers. Managers can control some of (Fixed expenses) but some others (depreciation) are not controllable by managers so (contribution margin - COGS or Gross profit) should not use as division manager performance evaluation tools.

يجب أن يتم تقييم المدراء عن طريق الأدوات التي يتحكمون بها مثل الإيرادات و بعض المصاريف الثابتة التي يمكنهم التحكم بها (الاستهلاك لا يمكنهم التحكم به) لذا فإن هامش المشاركة وتكلفة المبيعات لا يمكن استخدامهم كأدوات لتقييم أداء المدراء

6. The budget is an evaluative tool.

a. Comparing actual results to the budget allows managers at all levels to evaluate their own performance, as well as evaluate the performance of subordinate managers.

إن مقارنة النتائج الفعلية مع ما تم وضعه بالموازنات التقديرية تسمح للمدراء على جميع المستويات بتقييم أدائهم وبالتبعية تقييم أداء المدراء المساعدين أو من هم تحت إدارتهم

b. Controllability is a key concept in the use of budgets and other standards to evaluate performance.

إن القدرة (أي قدرة المدراء) على التحكم في الموازنات التقديرية تعتبر من أهم المفاتيح الأساسية في استخدام الموازنات التقديرية (والمعايير الأخرى) كأدوات لتقييم الأداء .

1) Controllability is the extent to which a manager can influence activities and related revenues, costs, or other items.

السيطرة (القدرة على التحكم) تقيس المدى الذي يستطيع فيه المدير التأثير على التكاليف أو الدخل أو الأشياء الأخرى التي تتعلق بالموازنة التقديرية الموضوعه لإدارته أو القسم الذي يقوم بإدارته

a) In principle, it is proportionate to, but not coextensive with, responsibility.

بشكل مبدئي هي (أي الموازنة التقديرية) متكافئة وليست متساوية في الإتساع (الإمتداد) مع المسؤوليات (أي أن المسؤوليات الخاصة بالمدير قد تحتوي على مهام أخرى غير المذكورة في الموازنة التقديرية ولكن المهام بالموازنة لها نفس القدر من الأهمية)

2) Controllability is difficult to isolate because few costs, revenues, etc., are under the sole influence of one manager.

السيطرة (القدرة على التحكم) من الصعب عزلها (أي فصلها عن العوامل الأخرى لتحقيق الموازنة التقديرية) لأن القليل فقط من التكاليف والايرادات .. إلخ تكون تحت تأثير مفرد لمدير واحد (أي أننا لا يمكن حصر فكرة السيطرة أو القدرة على التحكم في الموازنة التقديرية في شخص أو مدير واحد وذلك لوجود تداخل بين عدة إدارات أو أقسام وتلك الإدارات هي التي تنتج التكاليف والايرادات للشركة ولذا التحكم فيها جميعها ضروري للوصول لتحقيق أقرب أرقام للموازنة موضع التنفيذ)

a) Also, separating the effects of current management's decisions from those of former management is difficult.

بالمثل فإنه من الصعب فصل التأثير لقرارات الإدارة الحالية عن القرارات التي اتخذتها الإدارة السابقة

3) If responsibility exceeds the extent to which a manager can influence an activity, the result may be reduced morale, a decline in managerial effort, and poor performance.

إذا تعدت النسئوليات المطلوبة من مدير معين المدى الذي يمكنه التأثير في نشاط معين سوف يؤدي ذلك لنتائج قد تخفض الروح المعنوية و تؤدي لهبوط في الجهد الإداري وضعف في الأداء

a) Such a manager encounters greater risk because his/her success depends on uncontrollable factors. Thus, a manager in these circumstances should be compensated for the incremental risk assumed.

مثل هذا المدير يسجل مخاطرة أعلى لأن نجاحه يعتمد على عوامل غير قابلة للسيطرة , لذلك فإن أي مدير يكون في مثل هذه الظروف يجب عليه أن العمل على تعويض هذا الخطر المتراكم المفترض .

4) However, if a manager is accountable solely for activities over which (s)he has extensive influence, the manager may develop too narrow a focus.

على أي حال إذا كان هناك مدير تم اعتباره ذا تأثير وحيد شامل على نشاط معين (مثلاً مدير خط إنتاج معين لا يوجد له أي تداخل أو اعتماد على إدارات أخرى في الإنتاج أي أنه مستقل ذاتياً أو خبير مثنى لقطع أنتيكات لا يمكن لأحد غيره في الشركة بسبب خبرته معرفة ثمنها الحقيقي) مثل هذا المدير قد يسبب في التركيز بشكل ضيق على نقطة واحدة (أي سيهتم أو يركز هذا المدير على جزئية معينة فقط وهذا قد تمكنه من معرفة الأسباب لمشكلة ما إن حدثت لكنه لن يتمكن من السيطرة عليها)

a) For example, the manager of a cost center may make decisions based only on cost efficiency and ignore the overall effectiveness goals of the organization. By extending the manager's responsibility to profits as well as costs, the organization may encourage desirable behavior congruent with overall goals, such as improved coordination with marketing personnel, even though the manager still does not control revenues.

مثال : قد يقوم مدير خط إنتاج باتخاذ قرارات مبنية فقط على معيار التكلفة الكفاء ويغض النظر عن كافة التأثيرات الأخرى لأهداف المؤسسة (أو الموازنة التقديرية الشاملة الموضوعة من قبل المؤسسة).. فإن الشركة يمكنها عن طريق اعطائه صلاحيات أوسع أن تشجعه على تحقيق نتائج (تصرفات) تتطابق مع الأهداف العامة لها . مثل تحقيق التنسيق مع موظفي التسويق ولكن المدير لا يتمكن من تحقيق زيادة في الدخل

b) Furthermore, a manager who does not control an activity may nevertheless be the individual who is best informed about it. Thus, a purchasing agent may be in the best position to explain price variances even though (s)he cannot control them.

علاوة على ذلك , فإن المدير الذي لا يتحكم في نشاط معين قد يصبح بالرغم من ذلك الوحيد الذي له أفضل معلومات (اطلاع جيد) عن هذا النشاط. وهكذا فإن إدارة المشتريات مثلاً قد تتمكن من اعطاء تفسير جيد عن سبب التغير في الأسعار ولكن لا يكون لها تحكم فيها.