



المحور الرابع

الموازنة على أساس الأنشطة ABB

### الوحدة الرابعة: الموازنة على أساس الأنشطة ABB

- 1- مفهوم الموازنة على أساس الأنشطة ABB
- 2- علاقة الموازنة على أساس الأنشطة ABB بنظام ABC
- 3- دور ومزايا الموازنة على أساس الأنشطة ABB
- 4- أهداف الموازنة على أساس الأنشطة ABB
- 5- أهمية الموازنة على أساس الأنشطة ABB
- 6- مراحل إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB
- 7- الخطوات الأساسية لتطبيق الموازنة على أساس الأنشطة ABB
- 8- أساليب إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB
- 9- تحديات الموازنة على أساس الأنشطة

### الأهداف التعليمية للوحدة

- معرفة الطلبة لطريقة عمل الموازنة على أساس الأنشطة ABB.
- عرض المقومات اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة ABB .
- بيان دور نظام الموازنة على أساس الأنشطة ABB في الرقابة والتخطيط.
- تقديم مقترح للكيفية التي يمكن من خلالها معرفة الديناميكية التي يعمل بها هذا النظام وكيفية تطبيقه.
- معرفة المشاكل والصعوبات التي تواجهها الموازنة على أساس الأنشطة ABB وهو ما يمهد لمعرفة الحلول الممكنة.

## تمهيد

يمثل إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB أحد أساليب تزويد نظام تخطيط الموارد بمعلومات ذات قيمة تستخدم في توزيع المواد المتاحة على الأنشطة المختلفة، من خلال تقييم حجم النشاط الضروري لتحقيق أهداف المبيعات والإنتاج عن طريق تحديد موجهات الأنشطة وموجهات الموارد.

يعد استخدام الموازنات في تسيير المؤسسة الإطار المنظم والمنسق والمخطط لنشاط المؤسسة، وهي تستخدم كوسيلة للرقابة من خلال متابعة ومقارنة الأداء الحقيقي، وتسجيل الانحرافات والقيام بتحليلها، حسب المتطلبات، كإعداد تقارير الرقابة على الموازنة، مع الأخذ بعين الاعتبار دقة، وملائمة وكفاية وحدثة المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب. يستوجب تطبيق الموازنات عدة شروط:

- التناسق بين كل الموازنات في إطار أهداف المؤسسة العامة؛
- يتم وضعها وتنفيذها على أساس المسؤولية؛
- اعتمادها على نظام معلومات فعال ( في ما يتعلق ببحوث السوق، الإنتاج، المحاسبة ... )؛
- وجود نظام رقابة فعال منسجم مع الموازنة وموافق لها عند الوضع والتنفيذ والتقييم.

## 1- مفهوم الموازنة على أساس الأنشطة ABB

الموازنة على أساس الأنشطة ABB هي عملية إعداد موازنة مالية تتعلق بالنفقات وتخصص الموارد بناء على الأنشطة التي تحتاج إليها المؤسسة للوصول إلى أهدافها. حيث يتم في هذه الطريقة تحديد كل نشاط تقوم به المؤسسة، وتقدير تكلفة كل نشاط باستخدام محركات التكلفة المناسبة، ومن ثم إعداد الموازنة بناء على هذه التقديرات.

ترتكز الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، Activity Based Budget على فهم الأنشطة وعلاقتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال التحكم في الأنشطة باعتبارها السبب الأساسي في تحسين النتائج. وتعرف الموازنة على أساس الأنشطة ABB على أنها "تعبير كمي عن الأنشطة المتوقعة للمؤسسة، تعكس توقع الإدارة بحجم العمل، وكذلك المتطلبات المالية وغير المالية للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، وكذا التغيرات المخططة لتحسين الأداء، وذلك بتحديد نوع وكمية العمل المراد أدائه، وكذا تكلفة هذا العمل".

كما تعرف كذلك على أنها "ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، وتتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها، ويمكن الإدارة من إتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى".

يتضح من المفاهيم السابقة أن المكونات العامة للموازنة على أساس الأنشطة ABB تتمثل في أنها:

- عملية مخططة وتقديرية وتوقعية توضح وتترجم أهداف المؤسسة في صورة عينية ومالية ونقدية؛
- تخطيط للأنشطة الفرعية التي تتكامل وتتفاعل فيما بينها؛
- رقابة على تلك الأنشطة الرئيسية والفرعية، وأداة لتقييم الأداء.

ويبين الشكل الموالي مخطط إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB

## مخطط إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB



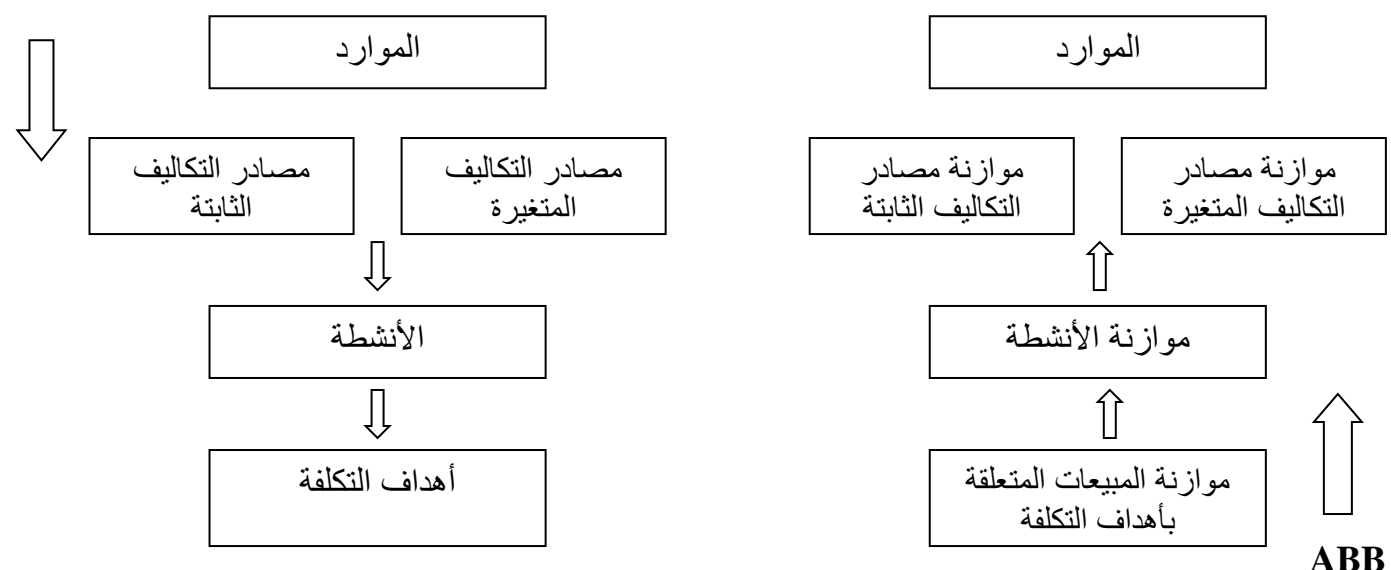
## 2- علاقة الموازنة على أساس الأنشطة ABB بنظام ABC

تعتبر الموازنة على أساس الأنشطة ABB عملية تخطيط وتحكم في الأنشطة المتوقعة للمؤسسة، من أجل إعداد موازنة فعالة للعمل المتنبأ به وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وقد جاءت نتيجة الانتقادات الموجهة للموازنة التقليدية، إذ تعمل على التقدير الحقيقي للموارد من خلال تقييم حجم النشاط الضروري باستخدام موجهات التكلفة وموجهات الموارد.

يسمح تطبيق نظام ABC بتوفير المعلومات اللازمة لإعداد الموازنة على أساس الأنشطة، وذلك بتحديد مستوى المبيعات والإنتاج المتوقع، الذي يسمح بالتنبؤ بالطلب على الأنشطة مما يمكن بدوره من تحديد الموارد وفق ما تتطلبه الأنشطة ثم تحديد الطلب الحقيقي من الموارد مبنياً على طاقة الأنشطة.

## الموازنة على أساس الأنشطة ABB ونظام ABC

ABC



ABB

**المحور الرابع: الموازنة على أساس الأنشطة ABB** = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد  
يبين المخطط أن أسلوب الموازنة على أساس الأنشطة يسيّر عكس اتجاه نظام ABC، والذي يقوم على مبدأ الربط كمرحلة أولى بين الأنشطة والموارد المستخدمة من قبل هذه الأنشطة، ثم الربط في المرحلة الثانية بين تكاليف الأنشطة وأهداف التكلفة (وحدات منتجة، عملاء، مشروع....) وذلك بهدف الوصول إلى مستوى من الدقة في احتساب التكاليف.

أما الموازنة على أساس الأنشطة ABB، والتي تعني خطة مالية تنطلق من تحديد موازنة المبيعات المتعلقة بكل منتج، ليتم بعدها تحديد كل الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الموازنة، ومن ثمة تقدير الموارد اللازمة لأداء هذه الأنشطة من تكاليف متغيرة وتكاليف ثابتة.

يستخدم نظام ABC كوسيلة لتجهيز الموازنة على أساس الأنشطة باعتبار هذه الأخيرة تركز على الأنشطة والتي يمكن تحديد تكاليفها بشكل أكثر دقة من خلال نظام ABC.

### **3- دور ومزايا الموازنة على أساس الأنشطة ABB**

تضع الموازنة على أساس الأنشطة ABB أهدافا لتحسين المستمر للعمليات على خلاف الموازنة التقليدية التي تقوم على تكرار تاريخي للعمليات السابقة. ويتمثل عموما دور الموازنة على أساس الأنشطة ABB في:

- إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB يسمح بتحديد الطاقة المطلوبة من كل نشاط، ثم تخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ هذا النشاط عند ذلك المستوى من الطاقة؛
- تركز الموازنة على أساس الأنشطة ABB على متطلبات العملاء، وبالتالي فهي تعمل على تحليل احتياجاتهم وربطها بالأهداف الإستراتيجية؛
- إشراك جميع العمال في تحضير وإعداد الموازنة من خلال تعريف وتحديد الأنشطة يعزز العمل الجماعي إلى جانب توفير المعلومات؛
- استخدام الموازنة على أساس الأنشطة ABB يساعد على تخطيط العمليات المستقبلية بشكل أدق من خلال تحديد التكاليف المباشرة، وغير المباشرة، مما يسمح بالرقابة على عناصر التكاليف وجعل القسم الأكبر منها تكاليف متغيرة مرتبطة بتأدية النشاط.

أما فيمت يخص مزايا تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة ABB فتتمثل في العناصر التالية:

- أ- **دقة أكبر في تخصيص التكاليف:** يوفر طريقة دقيقة لتوزيع التكاليف بناء على الأنشطة، مما يتيح رؤية أكثر وضوحا للتكاليف الحقيقية.
- ب- **تحديد الأنشطة غير الفعالة:** من خلال تحليل التكاليف المرتبطة بالأنشطة، يمكن اكتشاف الأنشطة غير الضرورية أو غير الفعالة.
- ج- **القدرة على التخطيط الاستراتيجي:** تدعم موازنة ABB التخطيط الاستراتيجي عبر ربط الموارد والأنشطة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

### **4- أهداف الموازنة على أساس الأنشطة ABB**

الموازنة على أساس الأنشطة هي أداة متقدمة تهدف إلى تحسين تخصيص الموارد وتوفير رؤية دقيقة للتكاليف، مما يمكن الإدارة من تحسين الكفاءة وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- أ- **تخصيص الموارد بكفاءة:** يساعد تخصيص الموارد بناء على تكلفة الأنشطة الفعلية في تحسين استخدام الموارد وتجنب الإنفاق غير الضروري.

المحور الرابع: الموازنة على أساس الأنشطة ABB = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد  
ب- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: من خلال تحليل الأنشطة وربطها بالأهداف، يتم توجيه الموارد نحو الأنشطة التي تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ج- زيادة دقة الموازنة: تعتمد موازنة ABB على تحليل تفصيلي للأنشطة والتكاليف، مما يزيد من دقة التقديرات.

د- تحسين القدرة على اتخاذ القرارات: توفر الموازنة معلومات مفصلة عن تكاليف الأنشطة، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أفضل بشأن تقليل التكاليف أو تحسين العمليات.

هـ- تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة: تساهم موازنة ABB في تحقيق التوازن الأمثل بين تكلفة الأنشطة وجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، مما يعزز من رضا العملاء ويزيد من قيمة المؤسسة.

و- المراقبة والتحكم في الأداء المالي: تتيح الموازنة على أساس الأنشطة مراقبة التكاليف الفعلية لكل نشاط مقارنة بالتكاليف المخطط لها، مما يساعد في الكشف عن أي انحرافات وتحليل أسبابها. توفر هذه العملية أداة فعالة للتحكم في التكاليف واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

ز- زيادة الربحية وتعزيز التنافسية: من خلال تحليل التكاليف بدقة وتخصيص الموارد بشكل فعال، يمكن للمؤسسة تحسين أدائها المالي وزيادة ربحيتها. هذا يساهم في تحسين قدرتها التنافسية ويجعلها أكثر جاذبية في السوق.

## 5- أهمية الموازنة على أساس الأنشطة ABB

تكمن أهمية الموازنة على أساس الأنشطة ABB في قدرتها على تقديم رؤية شاملة ودقيقة حول التكاليف المرتبطة بالأنشطة، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

### أ- تحسين تخصيص الموارد

تساعد الموازنة على أساس الأنشطة ABB في توجيه الموارد المالية والبشرية نحو الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة، مما يقلل من الهدر ويزيد من الكفاءة. من خلال تخصيص الموارد بدقة لكل نشاط، تتمكن الإدارة من تحسين استخدام الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ب- زيادة دقة التكاليف

تعتمد موازنة ABB على تحليل تفصيلي للتكاليف المرتبطة بكل نشاط، مما يزيد من دقة الموازنة. وبذلك تتيح هذه الدقة رؤية واضحة لتكاليف الأنشطة المختلفة، مما يسهل مقارنة التكاليف الفعلية بالمخطط لها وتحديد أي انحرافات.

### ج- دعم التخطيط الاستراتيجي

ترتبط الموازنة على أساس الأنشطة بين الأنشطة التشغيلية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يجعل من السهل رؤية مدى مساهمة كل نشاط في تحقيق تلك الأهداف. يدعم هذا الربط التخطيط الاستراتيجي ويساعد في تخصيص الموارد للأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسة.

### د- تحديد الأنشطة غير الضرورية

يتم ذلك من خلال تحليل التكاليف المرتبطة بالأنشطة المختلفة. ويتيح هذا التحليل للمؤسسة التخلص من الأنشطة التي تستهلك موارد دون أن تساهم في تحقيق الأهداف، مما يساهم في تخفيض التكاليف.

تقدم موازنة ABB معلومات دقيقة ومحدثة حول تكاليف الأنشطة، مما يسهم في دعم عملية اتخاذ القرار. يمكن للإدارة استخدام هذه المعلومات لتحديد الأنشطة الأكثر فعالية من حيث التكلفة، واتخاذ قرارات تتعلق بتقليل النفقات أو زيادة الاستثمارات في الأنشطة ذات العائد الأكبر.

#### و- زيادة الشفافية والمساءلة

تتيح موازنة ABB تحسين الشفافية في المؤسسة. كما يسهل هذا الأسلوب من عملية متابعة الأداء المالي لكل نشاط على حدة، مما يساعد في تحسين المساءلة لدى الإدارات والأقسام المختلفة.

#### ز- تحقيق الكفاءة التشغيلية

تسهم موازنة ABB في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة. حيث يمكن استخدام هذه المعلومات لتطوير أساليب عمل أكثر فعالية وتقليل الهدر، مما يسهم في تحسين الأداء المالي بشكل عام.

#### ح- التكيف مع التغيرات في بيئة العمل

تتيح موازنة ABB للمؤسسات التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الاقتصادية أو السوقية، حيث تعتمد على تحليل الأنشطة وتحديث التكاليف بشكل مستمر. وهذا يسهل على المؤسسة اتخاذ قرارات مالية واستراتيجية تتناسب مع الظروف المتغيرة.

#### ط- تحليل فجوات الأداء

تسهل موازنة ABB متابعة الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط، مما يساعد في تحديد الفجوات وتحليل الانحرافات في التكاليف. يمكن استخدام هذه المعلومات لاتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة، وتحسين التحكم في التكاليف.

### 6- مراحل إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB

تقوم الموازنة على أساس الأنشطة ABB على أساس تحليل أهداف التكلفة (المنتجات) لمعرفة ما هي الأنشطة المطلوبة لإنجازها، ولتحديد الموارد المطلوب إدراجها، بالموازنة اللازمة لأداء هذه الأنشطة، وذلك وفق المراحل التالية:

#### أ- تقدير كمية المبيعات والإنتاج للفترة المقبلة

يتم تقدير كمية المبيعات، والإنتاج، إضافة إلى تحديد المزيج الإنتاجي، وفئة العملاء المستهدفين، إضافة إلى معلومات حول إجراءات إنجاز خطة المبيعات والإنتاج، مثل تحديد عدد مرات التصنيع لكل منتج، طرق الشحن، أوامر الشراء للمواد الأولية، طلبات العملاء المتوقعة وغيرها من المعلومات، التي تمكن من تحديد الأنشطة التي تحتاجها المؤسسة والطاقة التشغيلية لكل نشاط، وهذا ما يستدعي توفير معلومات أكثر تفصيلاً من تلك التي يتطلبها إعداد الموازنة التقليدية.

#### ب- اوقع الأنشطة التي تحتاج إليها المؤسسة، والطاقة التشغيلية لكل نشاط

إن إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB يستوجب شمولها لكافة الأنشطة، اللازمة لإنتاج وبيع المنتجات (نشاط تطوير وتصميم المنتج، نشاط الاستلام، نشاط معالجة المواد، نشاط فحص المنتجات، وغيرها من الأنشطة).

إلى جانب تحديد المستوى التشغيلي لكل نشاط من الأنشطة بناءً على معطيات خطة الإنتاج والمبيعات.

بعد وضع قائمة الأنشطة اللازمة لتنفيذ خطة المبيعات، والإنتاج يتم وضع تقديرات حول الموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط، من حيث الكمية والمواصفات حتى يمكن للأنشطة، الوصول إلى الطاقة التشغيلية المطلوبة والمحددة سابقا.

#### د- تحديد الموارد الفعلية التي يجب توفيرها

يتم تحويل الحاجة إلى الموارد إلى تقدير إجمالي للموارد التي يجب توفيرها وذلك حسب الإمكانيات المالية والفنية المتاحة للمؤسسة، حيث يتم تخصيص الموارد المتاحة على أساس تقديرات وسياسة وإستراتيجية إدارة المؤسسة.

#### هـ- تحديد طاقة كل نشاط

يجب حساب الطاقة الإنتاجية لكل نشاط من الأنشطة، في ظل الموارد المخصصة لكل نشاط، وتحديد عنصر الموارد الذي يتحكم بالطاقة الإنتاجية القصوى للنشاط، وتعتبر هذه المرحلة من أعقد المراحل، حيث أن تحديد الطاقة المطلوبة من النشاط يتطلب معرفة نماذج طلبات البيع، جدولة الإنتاج والمشتريات والشحن والموارد التي يمكن استخدامها في أنشطة متنوعة.

### 7- الخطوات الأساسية لتطبيق الموازنة على أساس الأنشطة ABB

تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة ABB يتطلب اتباع خطوات منهجية لتحليل الأنشطة وتخصيص التكاليف بدقة. إليك الخطوات الأساسية لتطبيق هذا النظام بنجاح:

#### أ- تحديد الأنشطة الأساسية

تتمثل الخطوة الأولى في تحديد جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، مثل الإنتاج، التسويق، التوزيع، وخدمة العملاء. ومن الضروري تصنيف الأنشطة التي تستهلك الموارد بشكل مباشر، بحيث تتضمن جميع الأنشطة التي تؤثر على تكاليف المؤسسة.

#### ب- تحديد محركات التكلفة لكل نشاط

بعد تحديد الأنشطة، يجب تحديد محركات التكلفة الخاصة بكل نشاط. وهي العوامل التي تؤثر على تكلفة النشاط، مثل عدد ساعات العمل، عدد الوحدات المنتجة، أو عدد الطلبات المعالجة. يستخدم محرك التكلفة لتحديد كيفية توزيع التكاليف على الأنشطة المختلفة.

#### ج- تقدير تكاليف الأنشطة

في هذه الخطوة، يتم تقدير تكلفة كل نشاط بناء على محركات التكلفة المحددة. ويتطلب ذلك حساب الموارد المالية اللازمة لأداء كل نشاط، مثل تكاليف العمالة، المواد، الأجهزة، وغيرها. تساهم هذه الخطوة في بناء قاعدة معلومات دقيقة عن التكاليف المتوقعة لكل نشاط.

#### د- تجميع الأنشطة في مجموعات بناء على التشابه

بعض الأنشطة قد تكون متشابهة أو مرتبطة ببعضها البعض، ويمكن تجميعها في مجموعات تسمى "مراكز التكلفة" أو "مجموعات الأنشطة". ويساعد هذا في تبسيط عملية تخصيص التكاليف ويجعل من السهل متابعة التكاليف المتعلقة بالأنشطة المماثلة.



بعد تحديد التكاليف لكل نشاط أو مجموعة أنشطة، تعد الموازنة بناءً على إجمالي التكاليف المقدرة. حيث يتم تخصيص الموارد المالية لكل نشاط وفقاً للاحتياجات، مما يجعل من السهل حساب التكلفة الإجمالية المطلوبة لتحقيق الأهداف.

#### و- مراقبة الأداء الفعلي مقابل الموازنة المخططة

عند بدء تنفيذ الأنشطة، يجب مراقبة الأداء الفعلي وتكاليفه مقابل التكاليف المخططة في الموازنة. ويساعد هذا في تحديد أي انحرافات عن الخطة الأصلية وتحليل أسبابها.

#### ز- تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية

عند وجود انحرافات بين التكاليف الفعلية والمخططة، يجب تحليل الأسباب المحتملة لهذه الانحرافات. ويمكن أن تشمل هذه الأسباب تغيرات في حجم الإنتاج أو تكاليف الموارد.

بعد التحليل يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية لضبط التكاليف وتحقيق التوازن بين التكلفة والجودة.

#### ح- التقييم والتحسين المستمر

يتطلب تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة تقييماً مستمراً لتحسين العملية، بما يشمل مراجعة الأنشطة، محركات التكلفة، وأساليب تخصيص التكاليف. يساعد هذا التقييم في تحسين كفاءة العمليات وضمان دقة التكاليف المخصصة.

#### 8- أساليب إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB

يعتمد إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB على عدة أساليب تهدف إلى تخصيص الموارد المالية بدقة بناءً على الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المؤسسة. هذه الأساليب تساهم في تحسين دقة الموازنة وتقليل الهدر، وزيادة كفاءة استخدام الموارد. وفيما يلي بعض الأساليب الأساسية في إعداد الموازنة على أساس الأنشطة:

##### أ- الأسلوب التقليدي لتحليل الأنشطة

يعتمد هذا الأسلوب على تحليل الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المؤسسة وتحديد التكاليف اللازمة لكل نشاط. حيث يتم تخصيص الموارد بناءً على تكلفة الوحدة لكل نشاط، ومن ثم تقدير الموازنة الإجمالية لكل نشاط بناءً على حجمه المتوقع.

##### ب- أسلوب التوقعات المستقبلية للنشاط

يقوم هذا الأسلوب على تقدير الطلب المتوقع للمنتجات أو الخدمات وتحليل كيفية تأثيره على الأنشطة. حيث تعتمد المؤسسة في هذا الأسلوب على بيانات تاريخية وتوقعات مستقبلية لتحديد الأنشطة المطلوبة لتلبية الطلب. ويتم تقدير الموازنة بناءً على الأنشطة المستقبلية المتوقعة ومحركات التكلفة المحتملة، مثل زيادة الإنتاج أو تقديم خدمات إضافية.

##### ج- أسلوب التحسين المستمر

يهدف هذا الأسلوب إلى تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة على مدى فترات زمنية طويلة من خلال تحسين الأنشطة بانتظام. ويتم تخصيص الموارد المالية لأنشطة محددة بهدف تحسين الأداء وتخفيض التكاليف على المدى الطويل، ويشمل ذلك تبسيط العمليات أو تحسين الإنتاجية.

المحور الرابع: الموازنة على أساس الأنشطة ABB = مراقبة التسيير المعمقة = الدكتور: بولحبال فريد  
يساعد هذا الأسلوب المؤسسات في بناء موازنة مرنة تتكيف مع التطورات المستمرة وتعمل على تحسين العمليات بشكل مستدام.

#### د- أسلوب الموازنة على أساس الأنشطة الصفرية

في هذا الأسلوب، يتم إعداد الموازنة من الصفر لكل نشاط دون الاعتماد على بيانات سابقة. بحيث تبدأ المؤسسة من نقطة الصفر في تحديد التكاليف لكل نشاط بناء على الاحتياجات الفعلية وليس على أساس الميزانيات السابقة.

يساعد هذا الأسلوب في إعادة تقييم جميع الأنشطة وتحديد الأنشطة الأكثر فائدة للمؤسسة، مما يساهم في التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتقليل الهدر.

#### هـ- أسلوب الموازنة المستندة إلى الأداء

يركز هذا الأسلوب على تحقيق أهداف معينة وتحسين الأداء. بحيث يتم تخصيص الموارد بناء على الأداء المتوقع لكل نشاط والنتائج التي يسهم في تحقيقها.

يساعد هذا الأسلوب في تحسين الإنتاجية وتوجيه الموارد للأنشطة الأكثر تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### و- أسلوب الموازنة المتغيرة بناء على الأنشطة

يسمح هذا الأسلوب بتغيير الموازنة وفقاً للتغيرات في حجم النشاط. ويتم فيه تخصيص الموارد بناء على معدلات التكلفة المرتبطة بالنشاط ومستوى النشاط المتوقع، بحيث تتغير الموازنة بتغير حجم الإنتاج أو الطلب. ويساهم هذا الأسلوب في مرونة الموازنة وتكيفها مع أي تقلبات في الطلب أو التكاليف.

#### 9- تحديات الموازنة على أساس الأنشطة ABB

تتمثل أهم تحديات تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة ABB في الوقت ودقة المعلومات المطلوبة وذلك كما يلي:

أ- **تتطلب وقت وجهد أكبر:** يتطلب إعداد موازنة ABB تحليلاً شاملاً للأنشطة، مما قد يكون مكلفاً ويستغرق وقتاً.

ب- **الحاجة إلى بيانات دقيقة:** يتطلب هذا الأسلوب بيانات دقيقة حول الأنشطة والتكاليف، مما قد يكون صعباً في بعض المؤسسات.