

الفصل العاشر

إعداد تقارير الموازنات التخطيطية لنظام المراجعة الحسابية

مفهوم الموازنات التخطيطية

يعتبر التخطيط السليم أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانيات المتاحة ، وتتضمن عملية التخطيط محاولات جادة من جانب الإدارة للتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق أهداف معينة ، وبالتالي التوصل إلى أفضل الأساليب لمقابلة هذه المشاكل تجنباً لعنصر المفاجأة وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة.

ونظراً للزيادة المستمرة في الطلب على الخدمات لإشباع حاجات الأفراد مع الندرة في بعض الموارد البشرية والمادية، فإن محاولة استغلال وترشيد استخدام تلك الموارد يساعد على تحقيق أقصى درجة من الكفاءة الإنتاجية. وتعتبر الموازنات التخطيطية أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية.

أولاً: تعريف الموازنة :

يمكن تعريف الموازنة بأنها " ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبلة ". فهي تعد تعبير رقمي عن خطط وبرامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً. وتتمثل تلك الأهداف في تحقيق عائد مناسب على رأس المال ، خفض التكاليف ، تحقيق نسبة ربح معينة ، تقديم الخدمات بجودة مرتفعة وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة وأخيراً رفع الكفاءة الإنتاجية.

ثانياً : أنواع الموازنات التخطيطية:

لاشك أن الموازنات التخطيطية تعد لخدمة العديد من الأهداف ، لذلك توجد معايير كثيرة مختلفة للتمييز بين الموازنات يمكن تقسيمها إلى :

1. من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها:

- موازنات طويلة الأجل
- وتعد غالباً لفترة من خمس إلى عشر سنوات
- موازنات قصيرة الأجل :
- وتعد لمدة سنة مالية أو ثلاث شهور أو شهر.

2. من حيث الغرض من الإنفاق:

- الموازنات الجارية :

تتضمن موازنة البرامج وموازنة مراكز المسؤولية حيث تهدف موازنة البرامج إلى تخطيط ورقابة النشاط الجاري للوحدة الاقتصادية مثل (موازنة الإيرادات للخدمات ، موازنة العمالة ، موازنة مشتريات المواد الخام، موازنة مصروفات الصيانة والتشغيل ، الموازنة النقدية). أما موازنة مراكز المسؤولية تهدف إلى متابعة إعداد وتنفيذ موازنة البرامج على مستوى المدير المسؤول.

- الموازنات الاستثمارية:

تهدف إلى تخطيط ورقابة المشروعات الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة (أراضي ، مباني ، آلات ومعدات ، أثاث وتجهيزات، وسائل نقل) أو تطوير وإحلال الأصول القديمة بما يتمشى مع

التطورات التكنولوجية المعاصرة. وتشمل تقديرات التكلفة كل من النفقات الاستثمارية ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ.

3. من حيث علاقاتها بحجم النشاط:

• الموازنة الثابتة :

تعبر عن التقديرات اللازمة لمستوى مبيعات أو إنتاج واحد مستهدف خلال فترة الموازنة.

• الموازنة المرنة:

تعبر عن التقديرات لعدة مستويات مختلفة من المبيعات أو الإنتاج التي يمكن توقعها خلال فترة الموازنة.

ثالثاً : وظائف الموازنات التخطيطية:

يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للموازنات التخطيطية في الآتي:

1. وظيفة التخطيط:

نظراً لأن الموازنة التخطيطية تمثل خطة كمية وقيمة تتضمن الأهداف المختلفة للمنشأة، كما تحتوي علي مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البديل أو مجموعة البدائل المناسبة فإن إعداد الموازنة التخطيطية يدعو الإدارة إلى التفكير في المستقبل ، ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف.

إن الموازنة التخطيطية تمكن المنشأة من تخطيط احتياجات الموارد حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة.

فقد تتضمن الموازنة التخطيطية للإيرادات مثلاً، هدفاً معيناً للإيرادات يُراد تحقيقها إلا أنه بدراسة الطاقة الإنتاجية المتاحة بالمنشأة قد يتضح تعذر تحقيق هذه الإيرادات ما لم تزداد تلك الطاقة، لذلك يجب على الإدارة التخطيط لزيادة الطاقة الإنتاجية وهذا يستلزم تدبير مصادر التمويل، وإذا ما تبين تعذر توفير مصادر التمويل اللازمة لتمويل الطاقة الإنتاجية الإضافية اللازمة فإنه يتعين على الإدارة أن تقوم بإعادة النظر في الهدف وتعديله لينتسب مع الطاقة الإنتاجية المتاحة فقط.

2. وظيفة التنسيق :

تفيد الموازنات التخطيطية في تنسيق أوجه الأنشطة المختلفة بالمنشأة فهي أداة للتنسيق بين أنشطة الإيرادات والشراء والتمويل وغيرها من الأنشطة بما يؤدي إلى التناسق والتكامل والتوافق بين هذه الأنشطة وتفاذي النظرة الجزئية للأمور، فمثلاً قد يرغب مدير المشتريات والمخازن بالاحتفاظ بمستوى عالٍ من المخزون حتى يمكن تلبية طلبات الإدارات بسرعة إلا أن المدير المالي قد يعترض على ذلك بحجة أن وجود كميات كبيرة من المخزون يعني تجميد جزء من أموال المنشأة في صورة مخزون بالإضافة إلى تعرض المخزون للتلغ نتيجة التخزين لفترات طويلة .. إن الموازنات التخطيطية أداة مساعدة للتنسيق في مثل هذه الحالات.

3. وظيفة الاتصال:

تعد الموازنات التخطيطية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة.

من أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التخطيطية حجم الإيرادات الواجب تحقيقها وكمية الإنتاج المستهدفة، وكمية المشتريات اللازمة، والحد الأقصى للمبالغ التي تتفق على العلاقات العامة خلال فترة الموازنة.

4. وظيفة الرقابة:

إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية. ويتم تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها وحسب مراكز المسؤوليات وذلك حتى يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات العلاجية التي تكفل تفادي تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها مستقبلاً ، وتشجيع انحرافات الكفاية والعمل على استثمار مسيبتها.

5. وظيفة التحفُّز:

يمكن أن تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف المنشأة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آنٍ واحد.

6. وظيفة تقييم الأداء:

يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمنشأة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة ، كما أن نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق الأهداف بالموازنات التخطيطية بحيث يمنح العاملين بالمنشأة مكافآت وحوافز إذا ما

تحققت تلك الأهداف، كما قد يعاقب العاملين إذا لم تتحقق الأهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم.

وبصفة عامة فإن الموازنة التخطيطية تعد أداة إدارية تساعد إدارة المنشأة على أداء مجموعة الوظائف الإدارية المختلفة والتي تتمثل في التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة والتحضير وتقييم الأداء.

رابعاً : مزايا ومعوقات الموازنة التخطيطية :

1. مزايا الموازنة التخطيطية :

تُعد الموازنة التخطيطية الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة والاتصال والدافعية ، كما تمكن من تطبيق مبدأ مركزية المسؤولية ومركزية الرقابة في آن واحد ، إذ أنها تمد الإدارة بالأداة التي تحقق تفويض السلطات دون أن تفقد سيطرتها على المسؤولين عن التنفيذ.

والشرط الأساسي لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي هو قبول واستخدام المديرين التنفيذيين للموازنات، حيث يصعب تصور أداء الموازنة لأي من وظائفها إذا لم يستخدمها المديرين عن اقتناع وقبول. وبصفة عامة فإن أهم المزايا التي تحققها الموازنة ما يلي:-

أ. مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.

ب. تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.

ت. تعد أداة الإدارة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط المختلفة.

ث. تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف.

ج. المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعية.

ح. المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة.

خ. إشراك المستويات الإدارية التنفيذية في وضع الخطة بجعلها قوة إيجابية عند تنفيذ الموازنة.

د. استقرار النشاط والاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات حل المشاكل قبل حدوثها.

2. معوقات الموازنة التخطيطية :

لاشك أن إعداد الموازنة التخطيطية يتم على أساس " تقديرات "، وتلك التقديرات قد تكون عرضة لنقاط ضعف معينة عند الإعداد والاستخدام. ونوجز فيما يلي بعض المعوقات والصعوبات التي تتعلق بإعداد واستخدام الموازنات التخطيطية.

أ. صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال:

يعتمد إعداد الموازنة التخطيطية على " التنبؤ " بالأهداف والنتائج المتوقعة مستقبلاً، وعملية التنبؤ هذه ليست مهمة سهلة في كثير من الأحوال ولا يمكن أن تكون دقيقة بشكل كامل، ولكن يجب أن يتم ذلك وفقاً لكل ما هو متاح من بيانات ومعلومات متصلة بالأحداث الاقتصادية موضع التنبؤ. وتبرز صعوبة التنبؤ والتقدير بصفة خاصة في حالة الموازنات التخطيطية لمنشأة جديدة تزاوّل النشاط لأول مرة ، وترجع الصعوبة إلى

عدم وجود سجلات تاريخية فعلية تُبين النفقات والإيرادات الفعلية التي حدثت في الماضي والتي كان يمكن الاسترشاد بها لو وجدت -في التنبؤ بما يتوقع حدوثه مستقبلاً. إن نقص المعلومات التاريخية في هذه الحالة قد يعوق دون عمل تنبؤ تفصيلي. وغالباً ما تلجأ الشركة الجديدة في هذه الحالة إلى عمل تنبؤاتها وتقديراتها بعد الاسترشاد بالشركات المماثلة القائمة وبعد الاسترشاد بخبرات المحاسبين المهنيين والجهات الاستشارية المختلفة على أن تكون تلك التقديرات " متحفظة " إلى حدٍ ما.

ب. الجمود وعدم مراعاة المرونة:

لا يحقق نظام الموازنات التخطيطية أهدافه المرجوة إذا لم تُراعَ فيه اعتبارات المرونة والتي تقضي بالسماح " بمراجعة وتحديث " التقديرات، خاصة إذا حدثت وقائع جوهرية منشأها جعل تلك التقديرات غير صالحة، عند قياس وتقييم الأداء. ولكن مراعاة المرونة في النظام لا يجب أن تفسر بشكل واسع يسمح بإعادة النظر في التقديرات بشكل متكرر حتى لا تفقد الموازنات التخطيطية هيبتها ويقل دورها الرقابي. ومن هنا يجب مراجعة وتحديث التقديرات التي يجب أن تقتصر على الظروف التي يحدث فيها تغيير جوهرى يجعل التقديرات الأصلية للموازنة غير صالحة للاستخدامات المختلفة التي أعدت من أجلها.

ت. سوء فهم الإدارة للموازنة التخطيطية ونقص الوعي الإداري:

قد يكون هناك نقص وعي للإدارة بأهمية وفائدة الموازنات ، فالإدارة غير الرشيدة قد لا تولي لنظام الموازنات التخطيطية ما يستحقه من عناية عن طريق عدم الاستجابة لما يحتاجه إعداد وتنفيذ النظام إلى كوادرنية

وخبرات إدارية، كما أن الإدارة غير الواعية قد لا تحسن الاستفادة من مخرجات نظام الموازنات التخطيطية، فمثلاً قد لا تربط الإدارة بين نظام الموازنات التقديرية ونظام الحوافز، الأمر الذي يقلل من فاعلية الجانب " التحفيزي " للموازنات التخطيطية، كما أن عدم الفهم السليم لنظام الموازنات التخطيطية من جانب الإدارة قد يؤثر على النظام ذاته ويضعف من تجاوب العاملين معه، فمثلاً قد تُعدّل الإدارة في مستويات الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية من جانب واحد دون إخطار (أو مشاركة) العاملين الذين لهم ارتباط بذلك مما يجعل العاملين يشعرون أنهم حققوا أهدافاً لا وجود لها وأنهم فشلوا في تحقيق المستويات الجديدة وقد يؤثر ذلك على دافعيتهم لتحقيق الأهداف في الفترات المقبلة.

ومن الأمثلة الأخرى التي توضح عدم وعي الإدارة وسوء فهمها لنظام الموازنات التخطيطية ما قد ترتكبه الإدارة من أخطاء إذا تراجعت في صرف الحوافز الناتجة عن تحقيق الأهداف الواردة بالموازنات التخطيطية بحجة أن مستويات تلك الأهداف المحددة في الموازنة التخطيطية " تقديرات " وليست أرقاماً مضبوطة ومقنعة ، وأن تلك الأرقام يمكن مراجعتها وإعادة النظر فيها بالنسبة للمستقبل على أن يكون ذلك بالاتفاق المشترك وليس من جانب واحد. وقد يتمثل عدم وعي الإدارة بالموازنات التخطيطية " في تجاهل " الموازنات التخطيطية بعد إعدادها وعدم متابعة النتائج الفعلية التي تتحقق في ضوء ما تحتويه تلك الموازنات من أهداف ومعايير.

ث. عدم سلامة الهيكل التنظيمي للمنشأة :

إنعدم وجود هيكل تنظيمي سليم في المنشأة قد يكون أحد معوقات الموازنات التخطيطية، فإذا كانت الاختصاصات والمسؤوليات غير محددة بوضوح فإن ذلك قد يؤدي إلى بعض الصعوبات في التقدير بالإضافة إلى تعذر المحاسبة عن نتائج تنفيذ الموازنات التخطيطية، ومن هنا تبرز ضرورة وحتمية وجود تنظيم إداري سليم في المنشأة حتى يمكن تطبيق " محاسبة المسؤولية " جنباً إلى جنب مع الموازنات التخطيطية الأمر الذي يزيد من فعالية تلك الموازنات وخاصة من الناحية الرقابية.

ج. سوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية :

لا تقتصر معوقات الموازنات التخطيطية على المشكلات التي تنجم عن عدم وعي الإدارة وسوء فهمها بل يشمل أيضاً سوء فهم العاملين للموازنات في بعض الأحيان. فقد تعتقد لجنة الموازنة مثلاً أنها أكثر معرفة وحرصاً على مصلحة المنشأة من الإدارات المختلفة القائمة بالتنفيذ ومن ثم ترفض (بدون دراسة) أية طلبات ترد من تلك الإدارات للحصول على مبالغ أو مواد إضافية ، وقد يؤدي ذلك الرفض إلى خفض الإنتاجية من جانب الإدارات القائمة بالتنفيذ وذلك لكي تثبت وجهة نظرها في طلب مبالغ ومواد إضافية كانت سليمة وأن وجهة النظر من إعداد الموازنة هي التي كانت خاطئة.

ومن الأمثلة الأخرى لسوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية ما قد يحدث من تحيز في التقدير عند مشاركة العاملين في إعداد التقديرات

وبتمثل ذلك التحيز عن طريق المبالغة في الاحتياجات و/أو تقليل القدرات والطاقات الأمر الذي يزيد من فرصة عدم تحقيق الأهداف.

إن حلول تلك المشكلات التي سردنا أمثلة منها فقط تتمثل في ضرورة زيادة فهم نقاط القوة والضعف للموازنات التخطيطية لدى كل المستويات الإدارية بدلاً من الحلول التي تعالج أعراض المشكلات فقط دون جذورها وأهم تلك الحلول زيادة التعلم والوعي بالموازنات التخطيطية لدى كل المستويات الإدارية بالإضافة إلى زيادة قنوات التوصيل من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى حتى يفهم كل مستوي إداري وجهة نظر المستوي الآخر. يضاف لذلك ضرورة مراعاة الأمانة في الرد على مطالب المستويات الأدنى وتجنب الرفض لمجرد الرفض وإتباع مدخل " الإقناع والاقتراع " بدلاً من أسلوب " التعتن وفرض وجهات النظر".

خامساً: مراحل إعداد الموازنة

ويمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة التخطيطية فيما يلي:

1. تكوين لجنة الموازنات:

يتم تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة ، وعادة ما تعد الموازنة لمدة سنة أو أقل، وغالباً تكون هذه اللجنة برئاسة مدير المؤسسة وعضوية المدير المالي والإداري وبعض الأفراد الآخرين على حسب الحاجة ، وقد تكون هذه اللجنة دائمة بإحدى إدارات الشؤون المالية. وتقوم اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة في شكل منشور عام للجهات التنفيذية لتحديد المقترحات والبدائل المختلفة لتنفيذ هذه المقترحات.

2. مرحلة الدراسة :

تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية وتُعرض على الإدارة العليا للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل عائد متوقع.

3. مرحلة الإقرار:

يتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن إقرارها واعتمادها (مجلس الإدارة / المؤسسة).

4. مرحلة التنفيذ :

بعد موافقة واعتماد مجلس الإدارة / المؤسسة ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يسهم كل منهم عن اقتناع في أداء دوره التنفيذي.

5. مرحلة المتابعة:

يجب على لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات أو المعوقات وتحديد المسؤولية حتى يمكن إجراء التصحيح اللازم في الوقت المناسب.

الموازنة الشاملة

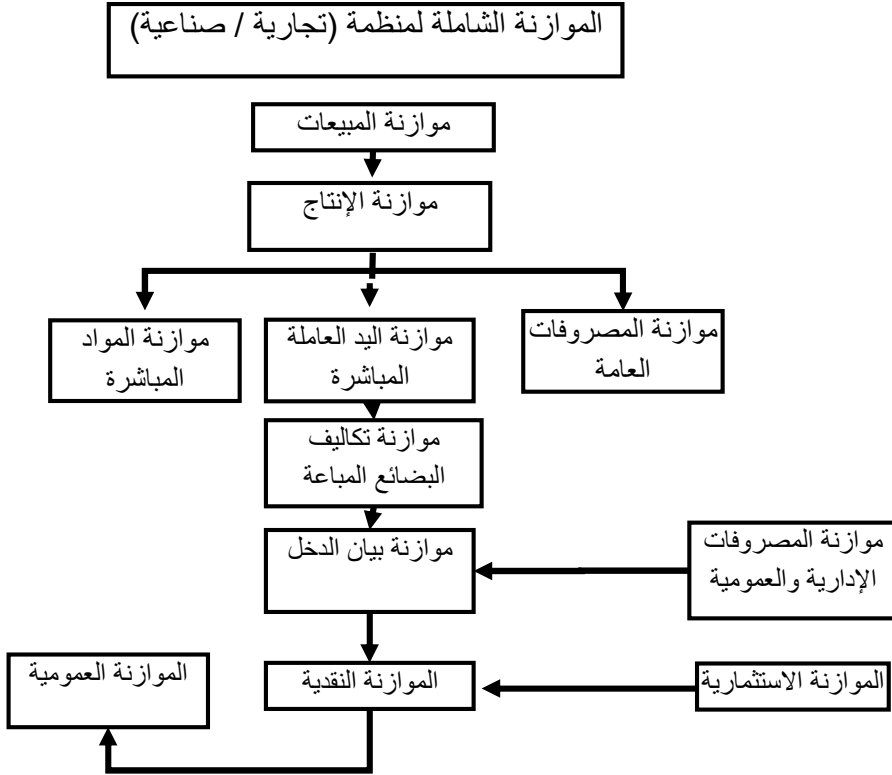
الموازنة الشاملة (الرئيسية) ما هي إلا الإطار العام أو ملخص للموازنات الفرعية والخاصة بكافة أنشطة المنشأة. وهي تمثل الخطة العامة للمنشأة ويختلف الإطار العام للموازنة الشاملة باختلاف نوعية وحجم المنشأة.

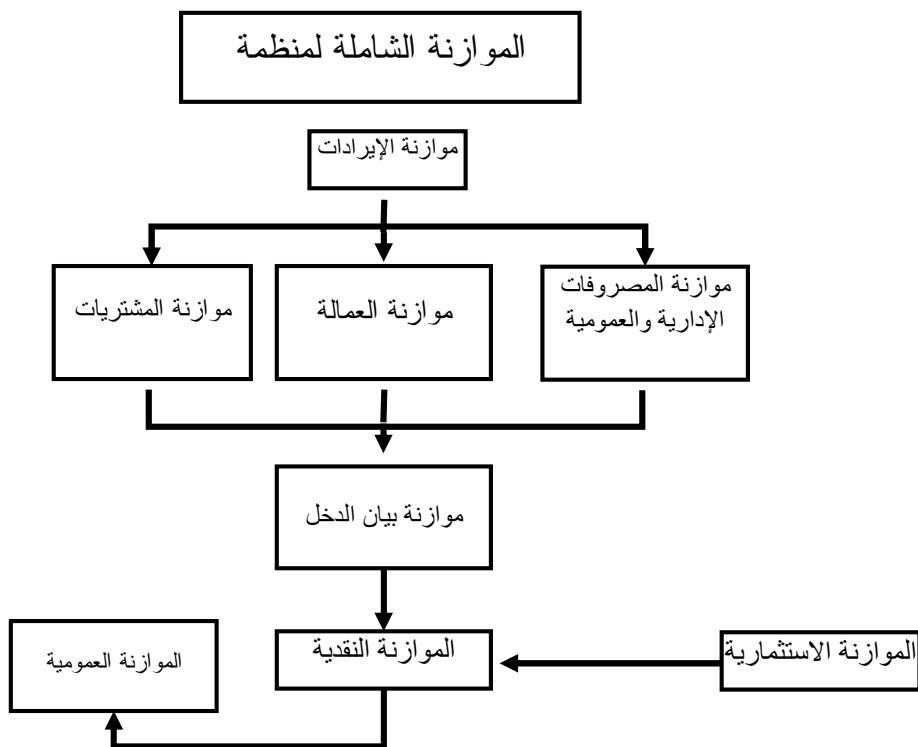
مكونات الموازنة الشاملة (الرئيسية):

وتتكون الموازنة الشاملة من الآتي:

1. الموازنات التشغيلية.

2. الموازنات المالية.





1. الموازنات التشغيلية:

وهي عبارة عن خطة تفصيلية شاملة تعد وتوزع قبل بدء تنفيذ العمليات وتعتبر كأداة تخطيطية رقابية ومعيّار لتقييم الأداء، والموازنة التشغيلية تشمل الموازنات الفرعية الخاصة بإيرادات ومصروفات التشغيل . وتتضمن الموازنة التشغيلية الموازنات الفرعية التالية:

أ. موازنة الإيرادات (المبيعات)

تعتبر موازنة المبيعات أول خطوة من خطوات إعداد الموازنة الشاملة فهي حجر الأساس عند إعداد الموازنة الشاملة وأكثر الموازنات الفرعية أهمية لأن كثير من الموازنات الأخرى الفرعية تكون ذات علاقة بمبيعات

المنشأة ويتوقف إعدادها على إعداد موازنة المبيعات، على سبيل المثال موازنة المخزون السلعي، موازنة الإنتاج، موازنة العمالة. وتتأثر موازنة المبيعات بعدة عوامل منها:

- الأحوال الاقتصادية للمجتمع.
- قرارات التسعير.
- المنافسة.
- التقدم التكنولوجي.

ويتم إعداد موازنة المبيعات على أساس تفصيلي فيجب أن توضح المبيعات من كل منتج وفي كل منطقة والمبيعات لكل نوع من أنواع العملاء.

ب. موازنة التشغيل والصيانة

وهي عبارة عن خطة تفصيلية شاملة تُعد وتوزع قبل بدء تنفيذ العمليات وتعتبر كأداة تخطيطية ورقابية ومعياري لتقييم الأداء. وتشمل موازنة التشغيل على الموازنات الفرعية التالية:

- موازنة المواد الأولية ،
- وموازنة العمالة ،
- وموازنة المصروفات الصناعية الإضافية ،
- وموازنة المشتريات.

2. الموازنات المالية:

وهي خطة تجميع للموازنات التشغيلية السابقة وتشتمل على عدة موازنات:

أ. قائمة الدخل التقديرية.

وهي قائمة تعبر عن صافي نتيجة النشاط التقديرية (ربح / خسارة) لفترة مستقبلية.

ب. قائمة المركز المالي التقديرية (الميزانية التقديرية).

توضح المركز المالي للمنظمة في لحظة معينة في المستقبل آخذة في الاعتبار جميع الموازنات التشغيلية والمالية.

ت. الموازنة الرأسمالية:

تمثل تخطيط طويل الأجل للمشروعات الاستثمارية والتي تتعلق باستخدام رأس المال في الحصول على أصول ثابتة ، وذلك بإضافة طاقة جديدة أو الإحلال والاستبدال أو تحسين وتطوير أداء الخدمات. وتعكس هذه الموازنة العديد من القرارات الإدارية الرأسمالية الهامة.

ث. الموازنة النقدية:

تعتبر السيولة النقدية هدفاً أساسياً لكل التنظيمات على اختلافها، والتي تعني قدرة المنشأة على سداد التزاماتها عندما يحين ميعاد استحقاقها، ويجب على إدارة المنشأة أن توازن بين السيولة والربحية بمعنى أن الربحية تقتضي استثمار، ومن هنا يكون الاحتفاظ بالقدر المناسب من السيولة بحيث لا يكون هناك عجز في النقدية يعوق المنشأة عند سداد الالتزامات في حينها، أو وفر أكثر من اللازم يتعارض مع هدف الربحية، ومن هنا تتضح أهمية تخطيط المركز النقدي للمنشأة.

وتلعب موازنة النقدية دوراً هاماً وأساسياً في تخطيط ورقابة النقدية في المنشأة وإيجاد التوازن المستهدف من الربحية والسيولة وذلك من خلال تقدير كل التدفقات النقدية داخلية كانت أو خارجة وتحديد مقدار العجز في النقدية وفي أي وقت سيحدث هذا العجز وسبل مواجهته، بالإضافة إلى تحديد مقدار الوفرة في النقدية وفي أي وقت سيوجد هذا الوفرة وسبل استثماره.

ومن الملاحظ أنه عند إعداد الموازنة النقدية على أساس سنوي يكون قليل الفائدة ولا يفي بكل الاحتياجات التخطيطية والرقابية للنقدية، وبالتالي يفضل أن يتم إعداد الموازنة النقدية على أساس شهري أو أسبوعي أو حتى يومي، وذلك لما يوفره من معلومات كافية ولازمة لتخطيط ورقابة المركز النقدي للمنشأة.

وعلى أي حال فإن طول الفترة لموازنة النقدية إنما يتوقف على درجة احتياج الإدارة للمعلومات وحجم المشاكل التمويلية التي تواجه المنشأة.

مكونات الموازنة التخطيطية

أولاً: موازنة المبيعات (الإيرادات) :

يتوقف نجاح الموازنة التخطيطية على مدى النجاح في إعداد موازنة الإيرادات حيث تعتبر الركيزة الأساسية في إعداد الموازنات الأخرى ، كما تتوقف فعالية هذه الموازنة على مدى الدقة للتنبؤ بحجم الإيرادات.

أهداف موازنة الإيرادات :

- توفير البيانات اللازمة لإعداد الموازنات الفرعية مثل موازنة الإنتاج/المشتريات/ التشغيل.

- تقدير صافي الدخل المتوقع الناتج عن مقابلة الإيرادات بالتكاليف المتوقعة.

- تسهيل متابعة تنفيذ إدارة التحصيل لخطة الإيرادات.

طرق التنبؤ بالإيرادات:

تقوم إدارة التحصيل بإعداد الموازنة بالاشتراك مع إدارة الإنتاج والمشتريات والإدارة المالية. وهناك عدة طرق للتنبؤ بالإيرادات منها:-

- طريقة الاعتماد على الأرقام التاريخية.

- طريقة الاعتماد على تنبؤات مندوبي التحصيل.

- استخدام الأساليب الإحصائية الرياضية.

والشكل التالي يوضح نموذج موازنة الإيرادات (المبيعات)

موازنة المبيعات

(القيمة بالآلاف ريال)

بيــــــــان	الشهر			إجمالي السنة
	يناير	فبراير	مارس	
كمية الإنتاج	xx	xx	xx	xxx
+ مخزون الإنتاج أول الفترة	xx	xx	xx	xxx
- مخزون الإنتاج آخر الفترة	(xx)	(xx)	(xx)	(xxx)
الكمية المتاحة للبيع	xx	xx	xx	xxx
متوسط سعر بيع الوحدة	xx	xx	xx	xx
إجمالي قيمة المبيعات	xx	xx	xx	xxx

موازنة الإيرادات

(القيمة بالآلف ريال)

إجمالي السنة	الشهر			البيان
	يناير	فبراير	مارس	
xxx	xx	xx	xx	رسوم الدورات
xxx	xx	xx	xx	رسوم كتب وملازم
xxx	xx	xx	xx	تبرعات نقدية
xxx	xx	xx	xx	تبرعات عينية
xxx	xx	xx	xx	إيرادات أخرى
xxx	xx	xx	xx	إجمالي الإيرادات

ثانياً: موازنة النفقات التشغيلية:

تتكون موازنة التشغيل إلى موازنة العمالة وموازنة المشتريات وموازنة المصروفات الإدارية والعمومية.

1. موازنة العمالة (المرتبات والأجور):

يتم إعداد موازنة تكاليف العمالة على أساس الاحتياجات من العاملين طبقاً لخطة القوى العاملة ويمكن الحصول على تكاليف العمالة (المرتبات والبدلات والحوافز ..) من قسم المرتبات .. وفي حالة عدم توفر فئة يمكن تقديرها على أساس تكاليف فئة مماثلة. والجدول التالي يوضح موازنة تكاليف العمالة.

موازنة تكاليف العمالة

(القيمة بالريال)

البيان	يناير	فبراير	مارس			إجمالي السنة
مرتبات أساسية	xx	xx	xx			xxx
بدل انتقال	xx	xx	xx			xxx
أجور إضافية	xx	xx	xx			xxx
حوافز (مكافآت)	xx	xx	xx			xxx
بدل علاج	xx	xx	xx			xxx
تأمين للعاملين	xx	xx	xx			xxx
بدلات أخرى	xx	xx	xx			xxx
إجمالي تكاليف العمالة	xxx	xxx	xxx			xxx

2. موازنة المشتريات:

يتم تقدير كمية المشتريات من كل مادة أولية طبقاً للمعادلة الآتية:-

كمية المواد المطلوب شراؤها =

كمية الاحتياج + كمية المخزون آخر المدة - كمية المخزون أول المدة

قيمة المشتريات =

كمية المواد المطلوب شراؤها × متوسط سعر شراء الوحدة

إجمالي تكاليف المشتريات =

قيمة المشتريات + مصاريف النقل + عمولة الشراء

الموازنة التخطيطية للمشتريات

البيان	يناير	فبراير	مارس			إجمالي السنة
كمية الاحتياج	xx	xx	xx			xxx
+ مخزون آخر الفترة	xx	xx	xx			xxx
- مخزون أول الفترة	(xx)	(xx)	(xx)			(xxx)
كمية المشتريات	xx	xx	xx			xxx
متوسط سعر شراء	xx	xx	xx			xx
تكلفة المشتريات بالريال	xxx	xxx	xxx			xxx

3. موازنة المصروفات الإدارية والعمومية:

يتم إدراج بقية النفقات الأخرى في موازنة واحدة تسمى بموازنة المصروفات الإدارية والعمومية كما في الجدول التالي:

موازنة المصروفات الإدارية والعمومية

(القيمة بالريال)

البيان	يناير	فبراير	مارس			إجمالي السنة
الإيجار	xx	xx	xx			xxx
الكهرباء والمياه	xx	xx	xx			xxx
الاتصالات	xx	xx	xx			xxx
القرطاسية والأدوات الكتابية	xx	xx	xx			xxx

البيان	يناير	فبراير	مارس			إجمالي السنة
تنقلات وبدلات سفر	xx	xx	xx			xxx
صيانة وتصليلات	xx	xx	xx			xxx
ضيافة واستقبال	xx	xx	xx			xxx
تكاليف إدارية أخرى	xx	xx	xx			xxx
إجمالي التكاليف	xxx	xxx	xxx			xxxx

ثالثاً: موازنة قائمة الدخل

تعتبر قائمة الدخل (حساب الأرباح والخسائر) عن نتيجة نشاط المنظمة خلال الفترة القادمة حيث تقفل فيه جميع حسابات المصروفات والإيرادات وتكون النتيجة صافي ربح (فائض) أو صافي خسارة (عجز) ويأخذ النموذج التالي:

موازنة قائمة الدخل

(حـ/ الأرباح والخسائر)

(المبالغ بالآلاف ريال)

البيان	جزئي	كلي
<u>الإيرادات:</u>	xxx	
رسوم دورات	xxx	
رسوم كتب وملازم	xxx	
تبرعات	xxx	

البيان	جزئي	كلي
إيرادات أوراق مالية	xxx	
إيرادات أخرى	xxx	
إجمالي الإيرادات		xxxxx
<u>تخصم المصروفات والأعباء:</u>		
مرتبات وأجور	xxx	
مصروف إيجار	xxx	
مصروف كهرباء ومياه	xxx	
مصروف صيانة	xxx	
قرطاسية وأدوات كتابية	xxx	
مصاريف إدارية أخرى	xxx	
جملة المصروفات		(xxx)
صافي الربح (فائض النشاط)		xxx

رابعاً: موازنة المركز المالي (الميزانية العمومية التقديرية)

تهدف الميزانية إلى تحديد المركز المالي للمنشأة في تاريخ معين وتتمثل في مجموعة الأصول التي تمتلكها المنشأة وما يقابلها من حقوق للغير ، فهي تشمل مصادر الأموال وأوجه استخدام هذه الأموال. والميزانية كشف بالأرصدة للحسابات المفتوحة التي لم تقفل في حساب الأرباح والخسائر (الإيرادات والمصروفات) وتنقسم الميزانية إلى قسمين رئيسيين الأصول والخصوم. وتنقسم الأصول إلى:

1. أصول ثابتة:

تمثل مجموعة الممتلكات التي تفتتها المنشأة بغرض الاستخدام في النشاط وليس بغرض البيع وتحقيق ربح.

2. أصول متداولة:

وتضم جميع الممتلكات والقيم المالية التي تحصل عليها المنشأة لتحقيق إيراد.

وتنقسم الخصوم إلى:

1. رأس المال: يعبر عن حق الملكية ويضاف إليه صافي الربح غير الموزع والاحتياطيات.

2. الخصوم طويلة الأجل: وتتمثل في الالتزامات التي يستحق سدادها بعد فترة طويلة نسبياً عادة ثلاث سنوات.

3. الخصوم قصيرة الأجل (المتداولة): وتعبر عن الائتمان المقدم من الغير في شكل حسابات الدائنين وغيرها.

والشكل التالي يوضح الميزانية العمومية لإحدى المنشآت.

الميزانية العمومية التقديرية

الأصول الخصوم
(الموجودات) (المطلوبات)

المبلغ	البيان	المبلغ		البيان	المبلغ
		كل	جزئي		
		—	ي		
	أصول ثابتة				
××	الأراضي	××		رأس المال	
××	المباني والإنشاءات	××		(+) صافي الربح	
××	السيارات ووسائل النقل	×	(×)	(-) صافي الخسارة	
××	الأثاث والتجهيزات المكتبية	×	(×)	(-) المسحوبات	
××	مصاريف التأسيس	××	×	إجمالي حقوق الملكية	
××	موجودات ثابتة أخرى				
××				خصوم ثابتة (طويلة الأجل)	×
		××	×	قروض طويلة الأجل	
	أصول متداولة				

متداولة	خصوم			نقدية بالصندوق	xx	
(قصيرة الأجل)						
	الدائنون	xx		نقدية بالبنك	xx	
	(الموردون)					
	أوراق الدفع	xx		المدينون (العملاء)	xx	
	قروض قصيرة الأجل	xx		أوراق القبض	xx	
	إجمالي الخصوم المتداولة		xx x	أوراق مالية	xx	
				المخزون	xx	
				إجمالي الأصول المتداولة		xx x
	إجمالي الخصوم		xx x	إجمالي الأصول		xx x

خامساً: الموازنة الاستثمارية (الرأسمالية)

تمثل تخطيط طويل الأجل للمشروعات الاستثمارية والتي تتعلق باستخدام الأموال في الحصول على أصول ثابتة، وذلك بإضافة طاقة جديدة أو الإحلال والاستبدال أو تحسين وتطوير أداء الخدمات. وتعكس هذه الموازنة العديد من القرارات الإدارية الرأسمالية الهامة.

الموازنة الاستثمارية

(القيمة بالريال)

إجمالي السنة				مارس	فبراير	يناير	البيان
-----------------	--	--	--	------	--------	-------	--------

أجهزة كمبيوتر			xx		xxx
طابعة ليزر			xx		xxx
أجهزة فاكس وتلفونات	xx				xxx
مكاتب أربعة أدرج مع	xx				xxx
الكراسي					
طاولات لقاءات التدريب			xx		xxx
كراسي للقاءات التدريبية			xx		xxx
سبورات بيضاء			xx		xxx
جهاز عرض بروجكتور			xx	xx	xxx
سورة ورقية			xx	xx	xxx
أصول ثابتة أخرى	xx		xx	xx	xxx
إجمالي الموازنة الاستثمارية	xxx	xxx	xxx		xxx

سادساً: الموازنة النقدية:

الموازنة النقدية هي عبارة عن تقرير يبين المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة، وبالتالي الفائض أو العجز النقدي لفترات قصيرة من الزمن (شهرياً مثلاً).

وتعد الموازنة النقدية على أساس شهري عادة لمدة ستة أشهر أو سنة، وبالتالي فإن حجر الأساس في إعداد الموازنة النقدية هو وجود تنبؤ بالمبيعات لكل شهر من أشهر الموازنة النقدية، وكذلك تقدير للمشتريات ولكل عنصر من عناصر الإنفاق النقدي الأخرى. كما أنها تتطلب تحديداً لحجم النقدي الأمثل الواجب توفره لدى الشركة لتسيير عملياتها.

أهمية الموازنة النقدية:

1. تعطي معلومات تفصيلية عن نمط تدفق المقبوضات النقدية، وسرعة تحصيل الذمم المدينة، وتأثير سياسات البيع بالآجل على سيولة الشركة.
2. تعطي معلومات عن حجم وتوقيت المشتريات وتأثير شروط الشراء على سيولة المنشأة.
3. دراسة تأثير كل عنصر من عناصر الإيرادات والنفقات النقدية على سيولة الشركة.
4. تمكن من معرفة حجم وتوقيت الاحتياجات النقدية للمنشأة مسبقاً حتى يتم تأمينها قبل حدوثها.
5. تمكن من معرفة حجم الفوائض وتوقيتها لتأمين توظيفها بما يوفر عائداً مناسباً.
6. تساعد على جدولة دفعات تسديد القروض دون أن تشكل هذه الدفعات عبئاً ثقيلاً على سيولة الشركة.

خطوات إعداد الموازنة النقدية:

لإعداد الموازنة النقدية يجب القيام بالخطوات الأربع التالية:

1. إعداد بيان بالمقبوضات النقدية (التدفقات النقدية الداخلة) والتي تتضمن الآتي:
 - أ. المتحصلات من المبيعات الآجلة، أو الخدمات الآجلة.
 - ب. المتحصلات من المبيعات النقدية، أو الخدمات النقدية.
 - ج. أية تدفقات نقدية أخرى (مثل مقبوضات بيع أصول ثابتة وفوائد الاستثمارات في الأوراق المالية).
2. إعداد بيان بالمدفوعات (التدفقات النقدية الخارجة) والتي تتضمن الآتي:

- أ. المدفوعات عن المشتريات.
- ب. أية تدفقات خارجة أخرى مثل (المصروفات الإدارية والأجور والمصروفات الرأسمالية).

3. إعداد بيان بالفائض أو العجز النقدي:

عن طريق مقارنة المقبوضات النقدية بالمدفوعات النقدية، ويمثل الفرق بينهما (الفائض أو العجز النقدي) في كل شهر من الفترة الزمنية التي تعد عنها الموازنة النقدية، ثم يتم مقارنة الفائض والعجز برصيد النقدية أول المدة فينتج من المقارنة رصيد النقدية آخر الشهر. ثم يتم مقارنة رصيد النقدية آخر الشهر بالحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به بصفة مستمرة، فينتج من المقارنة تحديد صافي المركز النقدي الشهري للمنشأة والذي يجب دراسته والتعليق عليه.

نموذج الموازنة النقدية

البيان	جزئي	كلي
رصيد النقدية أول الفترة		xxx
(+) <u>المقبوضات النقدية</u> (التدفقات النقدية الداخلة)		
متحصلات وإيرادات نقدية	xxx	
متحصلات من العملاء	xxx	
مبيعات أصول ثابتة نقداً	xxx	
الفوائد الدائنة	xxx	
القروض	xxx	
أخرى	xxx	

xxx		إجمالي المقبوضات النقدية
xxx		إجمالي النقدية المتاحة
		(-) المدفوعات النقدية (التدفقات النقدية الخارجة)
	xxx	مشتريات نقدية
	xxx	مشتريات أصول ثابتة نقداً
	xxx	تسديد أقساط القروض وفوائدها
	xxx	مصروفات إدارية
(xxx)		إجمالي المدفوعات النقدية
xxx		رصيد النقدية المتراكم
(xxx)		رصيد النقدية المستهدف (آخر الفترة)
xx		الفائض / العجز النقدي

مصطلحات

Glossary

Concept of the Budget	مفهوم الموازنة التخطيطية
Long term budgets	موازنات طويلة الأجل
Short term budgets	موازنات قصيرة الأجل
Operation budgets	الموازنات الجارية
Capital budgets	الموازنات الاستثمارية (الرأسمالية)
Fixed budget	الموازنة الثابتة
Flexible budget	الموازنة المرنة

Functions of Budgeting	وظائف الموازنات التخطيطية
Planning Function	وظيفة التخطيط
Co-ordination Function	وظيفة التنسيق
Communication Function	وظيفة الاتصال
Control Function	وظيفة الرقابة
Motivation Function	وظيفة التحفيز
Evaluation Performance Function	وظيفة تقييم الأداء
Advantages of Budgeting	مزايا الموازنة التخطيطية
Obstacles of Budgeting	معوقات الموازنة التخطيطية
Preparation of Budgeting	إعداد الموازنة التخطيطية
Methods of Preparing the Budget	طرق إعداد الموازنة
Budget Committee	تكوين لجنة الموازنة
Master Budget	الموازنة الشاملة
Operating Budget	الموازنة التشغيلية
Revenue Budget	موازنة الإيرادات
Sales Budget	موازنة المبيعات
Production budget	موازنة الإنتاج
Direct material budget	موازنة المواد المباشرة
Direct labor budget	موازنة اليد العاملة المباشرة
Overhead budget	موازنة المصروفات العامة
Costs of goods sold budget	موازنة تكاليف البضائع المباعة
Operation & Maintenance Budget	موازنة التشغيل والصيانة

Management budget	موازنة المصروفات الإدارية
Investment (Capital) Budget	الموازنة الاستثمارية (الرأسمالية)
Cash Budget	الموازنة النقدية
Personnel Budget	موازنة العمالة
Cost of Materials Budget	موازنة تكاليف المواد الخام
Purchase Budget	موازنة المشتريات
Maintenance Budget	موازنة الصيانة
Income Statement Budget	موازنة قائمة الدخل
Balance Sheet Budget	موازنة المركز المالي