بسم الله الرحمن الرحيم





جامعة الشيخ عبد الله البدري

كلية التكنلوجيا

قسم التقنية الإجتماعية

تخصص : نظم معلومات محاسبية مصرفية

بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم التقني

بعنوان :

الموازنات التخطيطية وأثرها على الأداء المالي بالتطبيق على جامعة الشيخ عبد الله البدري

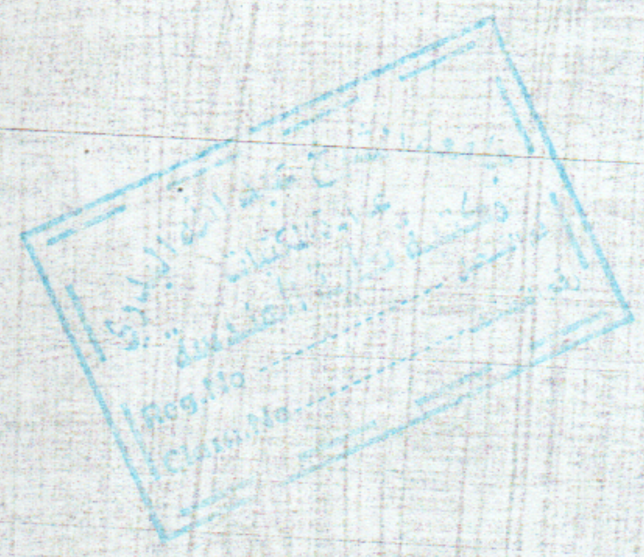
إعداد الطلاب :

محمد أحمد محمد شريف

عازم مزمل زين العابدين

أم سلمة الفاتح عبد المجيد

نجلاء عبد الله عباس



إشراف أ/ إكرام عباس

أغسطس 2014م

الآيـــــــه

قال تعالي :

(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لاَ يَعْلَمُونَ
إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الأَلْبَابِ)

صدق الله العظيم

سورة الزمر الآيه (9)

جامعة الشيخ عبد الله البدوي
عمادة الكتبيات
مكتبة كلية الهندسة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي زهرة تفوح شذي ...

الي من ستظل بحراً يجري في القلوب حباً وصفاءً

أمي العزيزة ...

الي من تخلد في الحنايا وعطر صفحات الماضي بانغام عبقرية

أبي العزيز ...

إليكم فلا الكلمات تعبر عن مساحات شكرنا ولا الاقلام توفيكم النهايات .

الأستاذة : إكرام عباس

الي من اشعلوا اصابعهم شموعاً لكي يضيئوا دربنا ويهدونا الي درب النجاح

الأساتذة الأجلاء ..

شكر وعرفان

في البدء الشكر أولاً وآخراً للمولي عز وجل الذى قدر لنا اتمام هذا البحث المتواضع واخراجه بالصورة التي بين ايديكم في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليتفكر قبل ان يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتعثر الاحراف عبثاً ونحن نحاول تجميعها في السطور

سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف الا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا الي جانبنا فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الاولي في غمار الحياة ونخص بجزيل الشكر والعرفان الي كل من اشعلوا شمعة في دروب علمنا والي من وقف علي المنبر واعطي من حصيلة فكره لينير دربنا ...

الأساتذة الكرام في جامعة الشيخ عبد الله البدري

وأتوجه بالشكر الجزيل الي الاستاذ عبد الرحمن علي البشير الذى تفضل بالإشراف علي هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والإحترام .

مقدمة:

حتي تستطيع الإدارة تحقيق أهداف المنشاة عليها عند ممارسة وظائفها الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات الأعتمادات بقدر الإمكان على النماذج الكلية ومنها الموازنة التخطيطية فالموازنة التخطيطية تعتبر أحدي الأدوات التي تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة والتنسيق وتعرف الموازنة على أنها تعبير كمي عن الأهداف التي تسعي الإدارة إلى تحقيقها فهي خطة العمل للمستقبل وتبين بالتفصيل الأيردات والمنصرفات الخاصة بفترة الموازنة والأول والخصوم المتوقع وجودها نهاية الفترة في الموازنة . ويطلق على الموازنة عدة مسميات منها الموازنة التخطيطية والموازنة التقديرية والموازنة الرقابية ، فكل واحد من هذا السماء يسلط الضواء على أحدي صفات الموازنة فكلمة تخطيطية تشير إلي أن الموازنة تحوي بيانات عن الخطة التي اعتماداتها المنشاة، وتقديرية تعني أن البيانات التي تحويها الموازنة عي بيانات تقديرية لم تحدث بعد وأنها متوقعة أخيرا فان صفة الرقابية تعني أن البيانات الموازنة تستخدم في رقابة وقياس الأداء الفعلي فالموازنة هي أداء للتخطيط والرقابة بصفة عامة فان الموازنات يمكن اعتبارها بمثابة تلخيص لنشاطات المنشاة المتوقعة في المستقبل كنشاطات المبيعات ولإنتاج والتسويق والتمويل. وتعتبر الموازنات في هذا المجال عنصرا حيويا لنشاطات التخطيط والرقابة في المنشاة.

مشكلة البحث:-

يمكن صياغتها في الأسئلة الأتية:

- ما مستوي التوفق بين نظام الموازنات التخطيطية المطبق في هذه المنشآت والأصول العملية لنظام الموازنات التخطيطية لمعرفة الفكر المحاسبي.
- ما العقبات التي يمكن ان تحد من فاعلية نظام الموازنات التخطيطية المطبقة في المنشأة.
- التأكد من ان المعلومات والبينات التي تقنها المنشأة كافية لكي يتم رسم الموازنة بشكل سليم وبطريقة فعالة.
- لابد من تنفيذ الموازنات وفق ما هو مخطط له وبطريقة فعاله.
- وجود نظام رقابي سليم وفعال يضمن سير أعمال المنشأة بطريقة صحيحة وسليمة.

فروض البحث:-

- إن الموازنة بوصفها تعبير كمي عن اهداف المنشاة المستقبلية فان محتواها يجب ان يكون متسقا مع محتوي نظام المعلومات المحاسبي القائم.
- ارتباط الموازنة بفترة زمنية محددة تعتبر فترة للتخطيط يتم في إطار ها إعداد تقديرات الموازنة والعلاقات بين فروعها المتبينة.
- الموازنة التخطيطية تسهل من معرفة الانحرافات في مصروفات وإيرادات المنشاة كما انها تعالج الانحرافات بين المخطط والأداء الفعلي للوحدات.
- مشاركة كافة المستويات في أعداد تقديرات الموازنة حتي يتحقق إقناع العاملين على تنفيذها.
- هل تلعب الموازنات التخطيطية دورا رئيسيا في تحقيق أهداف المنشأة .
-

أهداف البحث :-

- الوصول إلى وضع امثل في استعمال الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء.
- ماهي المعلومات المحاسبية لملائمة لعملية اتخاذ القرار ؟ وكيف تستخدم.
- توضيح الألية التي يمكن بها تطبيق الموازنة في المؤسسات والشركات وذلك لأهميتها في دعم العملية الإدارية في تخطيط والتنظيم والرقابة على النظم بالإضافة إلى مساعدتها في خلق المنتجات والخدمات.

أهمية البحث :-

- تناول هذا الموضوع من قبل البحوث قد يثير باحثين اخرين لتناول مزيد من النقص.
- ندرة البحوث والدراسات في مجال الموازنات لتوضيح كيفية تطبيقها تطبيق فعال حتي تقود إلى نظام قوي يميز المنشاة عن غيرها.
- لها أثر فعال في عناصر التكاليف والإيرادات المالية مما يسهل الداء الفعلي للمنشأة.
- يعتبر ذا اهمية للمهتمين بأمر الموازنة وغيرهم من مؤسسات وشركات ومنشئات وهيئات.

فهرس الموضوع

الموضوع	الصفحة
الآيه	I
الإهداء	II
الشكر والعرفان	III
خطة البحث	IV
فهرست الموضوعات	V
فهرست الاشكال	VI
فهرست الجداول	VII
الفصـــــــــل الاول : الموازنـــــــــات التخطيطية	
المبحث الأول : الموازنات التخطيطية انواعها ووظائفها	4-1
المبحث الثاني : مزايا ومعوقات الموازنات التخطيطية	13-5
المبحث الثالث : مكونات الموازنات التخطيطية	25-14
الفصل الثاني : أداء المؤسسات الإقتصادية	
المبحث الأول : أداء المؤسسات الاقتصادية	55-26
المبحث الثاني : الأداء المالي	66-56
المبحث الثالث : قياس وتقييم الأداء المالي	80-67
الفصل الثالث : اعداد الموازنات التقديرية جامعة الشيخ عبد الله البدري	
المبحث الأول : جامعة الشيخ عبد الله البدري النشأة والتطور	96-81
المبحث الثاني : إعداد الموازنات التقديرية – جامعة الشيخ عبد الله البدري	105-97
المبحث الثالث : أثر الميزانيات التقديرية علي الاداء المالي في الجامعة	108-106
النتائج	109
التوصيات	110
المراجع	113-111

فهـــــــرس الأشـــكال

الرقم	العنـــــــــــــــــــوان	الصفحة
01	الموازنة الشاملةلمنظمة (تجارية / صناعية)	12
02	الموازنة الشاملةلمنظمة (خدمية)	13
03	الأداء مفهوم متعدد الأبعاد	30
04	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	34
05	كيفية حساب حصة السوق	39
06	رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنيتهم في العمل	44

فهـــرس الجـــــداول

الرقم	العنـــــــــوان	الصفحة
01	موازنة الإيرادات(المبيعات)	16
02	موازنة الإيرادات	17
03	موازنة تكاليف العمالة	18
04	موازنة تكاليف العمالة	19
05	موازنة المصروفات الإدارية والعمومية	20
06	موازنة قائمة الدخل	22
07	موازنة قائمة الدخل	23
08	الموازنة الاستثمارية	24
09	نموذج الموازنـــة النقديـــة	27
10	قراءات الميزانيـــــــة	72
11	تقديرات الإيرادات للعام 2014م	110
12	جدول التدفقات النقدية	111
13	تقرير شراء السلع والخدمات للعام 2014م	112

الفصل الأول

الموازنات التخطيطية وأنواعها ووظائفها

المبحث الأول

الموازنات التخطيطية وأنواعها ووظائفها

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 الكفاية الإنتاجية.

ثانياً : أنواع الموازنات التخطيطية:

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

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.[1]

من حيث الغرض من الإنفاق:

الموازنات الجارية :

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

الموازنات الاستثمارية:

---

[1] اسم المؤلف : زكريا فريد عبد الفتاح ، اسم المرجع : اعداد الموازنات التخطيطية ، رقم الصفحة : (3) ، مصر

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.

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.[1]

ثالثاً : وظائف الموازنات التخطيطية:

يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للموازنات التخطيطية في الأتي:

وظيفة التخطيط:

نظراً لأن الموازنة التخطيطية تمثل خطة كمية وقيمية 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 لإيرادات يُـــراد تحقيقها إلاّ 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

[1] مرجع سابق

لتمويل الطاقة الإنتاجية الإضافية اللازمة فإنه يتعين على الإدارة أن تقوم بإعادة النظر في الهدف وتعديله ليتمشى مع الطاقة الإنتاجية المتاحة فقط.

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 وتفادي النظرة الجزئية للأمور، فمثلاً قد يرغب مدير المشتريات والمخازن بالاحتفاظ بمستوى عالٍ من المخزون حتى يمكن تلبية طلبات الإدارات بسرعة إلاّ 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 للتلف نتيجة التخزين لفترات طويلة .. إن الموازنات التخطيطية أداة مساعدة للتنسيق في مثل هذه الحالات.[1]

وظيفة الاتصال:

تعد الموازنات التخطيطية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تمّ 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 تنفق على العلاقات العامة خلال فترة الموازنة.

وظيفة الرقابة :

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

---

[1] ، مرجع سابق

وظيفة التحفيز:

يمكن أن تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهِـم على تحقيق أهداف المنشأة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آنٍ واحد.[1]

وظيفة تقييم الأداء:

يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس لتقييم أداء المسئولين 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.

[1] مرجع سابق

المبحث الثاني
مزايا ومعوقات الموازنات التخطيطية

مزايا الموازنة التخطيطية :

تُعــد الموازنة التخطيطية الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة والاتصال والدافعّــية ، كما تمكن من تطبيق مبدأ مركزية المسئولية ومركزية الرقابة في آنٍ واحد ، إذ أنها تمد الإدارة بالأداة التي تحقق تفويض السلطات دون أن تفقد سيطرتها على المسئولين 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:-

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

تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.

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

تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف.

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

المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة.

إشراك المستويات الإدارية التنفيذية في وضع الخطة بجعلها قوة إيجابية عند تنفيذ الموازنة.[1]

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

---

[1] المؤلف : عبد الحي مرعي، المرجع : الموزنات التخطيطية فى النظام المحاسبي ، ص : 30

معوقـــات الموازنـــة التخطيطيـــة :

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

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 تزاول 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 المعلومـــات 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.[1]

الجمود وعدم مراعاة المرونة :

لا يحقق نِظـــام الموازنات التخطيطية أهدافه المرجوة إذا لم تُـــراعَ فيه اعتبارات المرونة والتي تقضي بالسماح " بمراجعة وتحديث " التقديرات، خاصة إذا حدثت وقائع جوهرية من شأنها جعل تلك التقديرات غير صالحة، عند قياس وتقييم الأداء. ولكن مراعاة المرونة في النظـــام 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

[1] مرجع سابق

يحدث فيها تغيير جوهري يجعل التقديرات الأصلية للموازنة غير صالحة للاستخدامات المختلفة التي أُعدت من أجلهـــا.

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 كوادر فنية 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 ونِظام 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 تُعدِّل 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.[1]

[1] مرجع سابق

عدم سلامة الهيكل التنظيمي للمنشأة :

إن عدم وجود هيكل تنظيمي سليم في المنشأة قد يكون أحد معوقات الموازنات التخطيطية، فإذا كـــانت الاختصاصات والمسئوليات 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 المسئولية " جنباً إلى جنب مع الموازنات التخطيطية الأمر الذي يزيد من فعالية تلك الموازنات وخاصة من الناحية الرقابية.

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 معرفةً وحرصاً على مصلحة المنشأة من الإدارات المختلفة القائمة بالتنفيذ ومن ثـــم ترفض (بدون دراسة) أية طلبات تـــرِدْ 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 تحيـــّز في التقدير عند مشاركة العاملين في إعداد التقديرات ويتمثل 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 فـــِهم 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 والاقتناع " بدلاً من أسلوب " التعنت وفرض وجهات النظر".

مراحل إعداد الموازنة:-

ويمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة التخطيطية فيما يلي:

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 الشئون المالية. وتقوم اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة في شكل منشور عام للجهات التنفيذية لتحديد المقترحات والبدائل المختلفة لتنفيذ هذه المقترحات.

مرحلة الدراسة :

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

مرحلة الإقرار:

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

مرحلة التنفيذ :

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

مرحلة المتابعة :

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

الموازنـــــة الشاملـــة

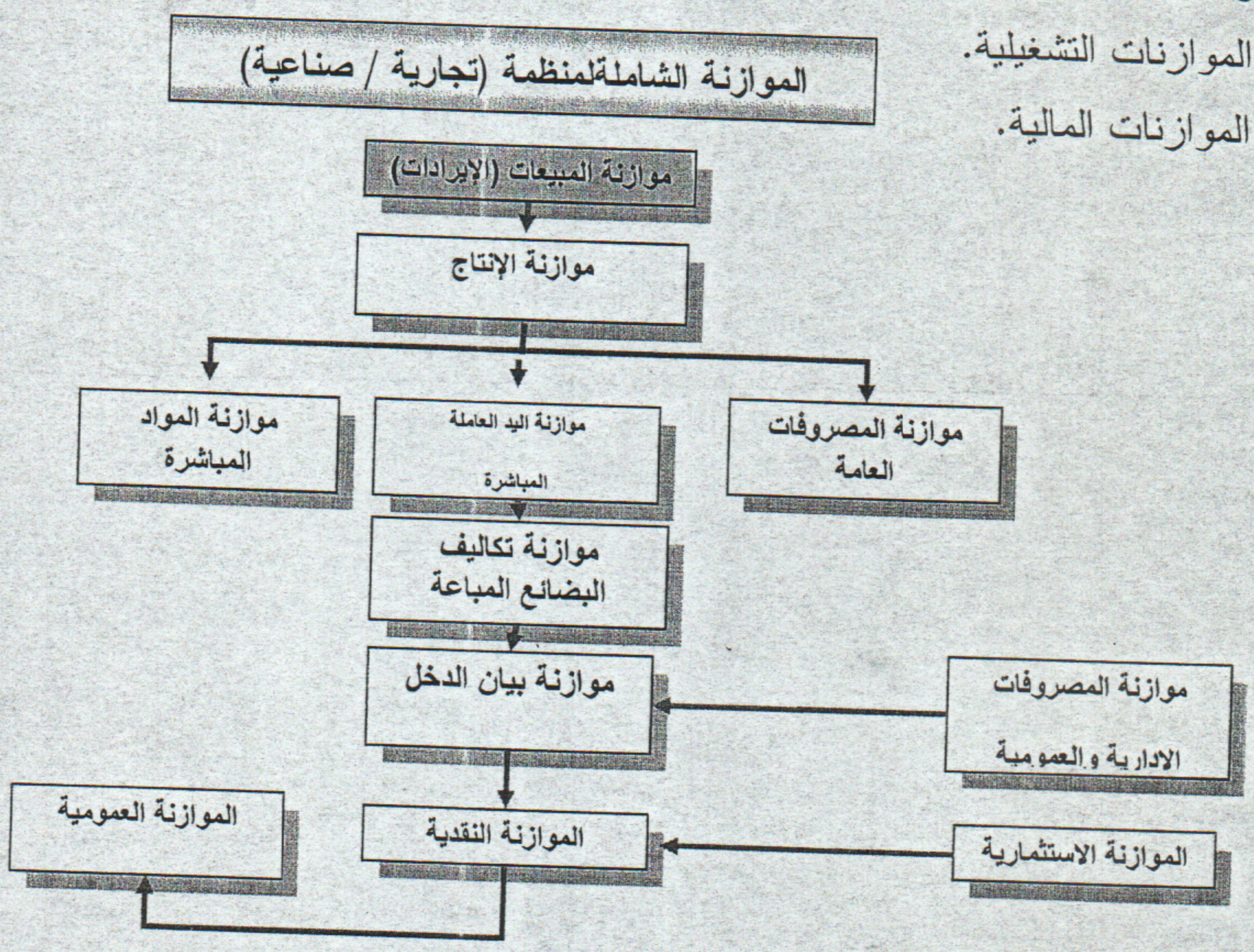
الموازنة الشاملة (الرئيسية) ما هي إلا الإطار العام أو ملخص للموازنات الفرعية والخاصة بكافة أنشطة المنشأة. وهي تمثل الخطة العامة للمنشأة ويختلف الإطار العام للموازنة الشاملة باختلاف نوعية وحجم المنشأة.[1]

مكونات الموازنة الشاملة (الرئيسية):

وتتكون الموازنة الشاملة من الآتي: شكل رقم (1)

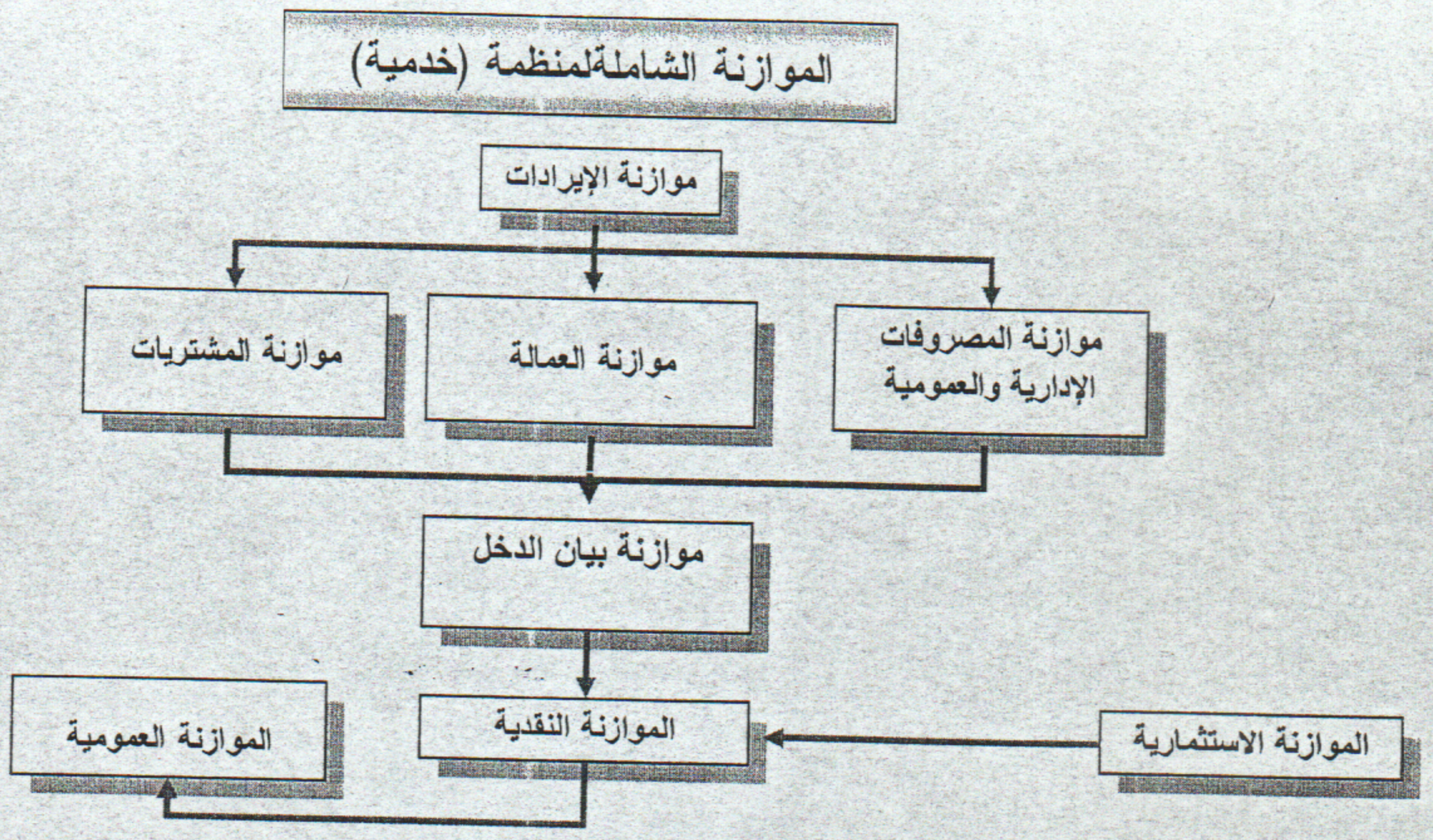
الموازنات التشغيلية.

الموازنات المالية.



[1] مرجع سابق

شكل رقم (2)



الموازنات التشغيلية :

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

وتتضمن الموازنة التشغيلية الموازنات الفرعية التالية:

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.[1]

وتتأثر موازنة المبيعات بعدة عوامل منها:

الأحوال الاقتصادية للمجتمع.

[1] مرجع سابق

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.

موازنة التشغيل والصيانة

وهي عبارة عن خطة تفصيلية شاملة تُعد وتوزع قبل بدء تنفيذ العمليات وتعتبر كأداة تخطيطية ورقابية ومعيار لتقييم الأداء.

وتشمل موازنة التشغيل على الموازنات الفرعية التالية:

موازنة المواد الأولية ،

وموازنة العمالة ،

وموازنة المصروفات الصناعية الإضافية ،

وموازنة المشتريات.

الموازنات المالية:

وهي خطة تجميع للموازنات التشغيلية السابقة وتشتمل على عدة موازنات:

قائمة الدخل التقديرية.

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

قائمة المركز المالي التقديرية (الميزانية التقديرية).

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

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.

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 وفـــر 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 داخلة كانت أو خارجة وتحديد مقدار العجز في النقدية وفي أي وقت سيحدث هذا العجز وسبل مواجهته، بالإضافة إلى تحديد مقدار الوفر في النقدية وفي أي وقت سيوجد هذا الوفر 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 المنش

موازنة الإيرادات

(القيمة بالألف جنية) جدول رقم (2)

البيان	الشهـــــر				إجمالي السنة
	ينا ير	فبرا ير	مار س		
رسوم الدورات	xx	xx	xx		xxx
رسوم كتب وملازم	xx	xx	xx		xxx
تبرعات نقدية	xx	xx	xx		xxx
تبرعات عينية	xx	xx	xx		xxx
إيرادات أخرى	xx	xx	xx		xxx
إجمالي الإيرادات	xx	xx	xx		xxx

ثانياً: موازنة النفقات التشغيلية:

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

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 قِسم المرتبات .. وفي حالة عدم توفر فئة يمكن تقديرها على أساس تكاليف فئة مماثلة. والجدول التالي يوضح موازنة تكاليف العمالة.

موازنة تكاليف العمالة

(القيمة بالجنيه)

جدول رقم (3)

البيـــــان	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

موازنة المشتريات:

يتم تقدير كمية المشتريات من كل مادة أولية طِبقاً 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 الشر

الموازنة التخطيطية للمشتريات

جدول رقم (4)

البيـــــان	يناير	فبراير	مارس				إجمالي السنة
كمية الاحتياج	××	××	××				×××
+ مخزون آخر الفترة	××	××	××				×××
- مخزون أول الفترة	(××)	(××)	(××)				(×××)
كمية المشتريات	××	××	××				×××
متوسط سعر شراء	××	××	××				××
تكلفة المشتريات الجنية	×××	×××	×××				×××

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

جدول رقم (5)

(القيمة بالجنية)

البيـــــان	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
تنقلات وبدلات سفر	xx	xx	xx				xxx
صيانة وتصليحات	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

(حـــ/ الأرباح والخسائر) (المبالغ بالألف ريال)

رابعاً: موازنة المركز المالي (الميزانية العمومية التقديرية)

تعبر موازنة قائمة الدخل عن نتيجة نشاط الشركة المتوقع خلال الفترة القادمة حيث تظهر فيها المبيعات المتوقعة (الايرادات) وكذلك تكلفة المبيعات والمصروفات المتوقعة ،

وتكون النتيجة صافي الدخل (الربح) او صافي الخسارة المتوقعة ، وتاخذ موازنة الدخل النموذج التالي :

أصول ثابتة:

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

أصول متداولة:

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

وتنقسم الخصوم إلى:

جدول رقم (6) القيمة بالجنية

الأصـــــول (الموجودات)				الخصـــــوم (المطلوبات)			
المبلـــغ		البيـــــان	المبلـــغ		البيـــــان		
كلـــي	جزئي		كلـــي	جزئي			
		أصول ثابتة			حقوق الملكية		
	××	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			خصوم متداولة (قصيرة الأجل)		
	××	نقدية بالصندوق					

جدول رقم (7) (القيمة بالجنية)

البيـــــان	يناير	فبراير	مارس				إجمالي السنة
أجهزة كمبيوتر			xx				xxx
طابعة ليزر			xx				xxx
أجهزة فاكس وتلفونات	xx						xxx
مكاتب أربعة أدراج مع الكراسي	xx						xxx
طاولات لقاعات التدريب		xx					xxx
كراسي للقاعات 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 مثلاُ).

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:

تعطي معلومات تفصيلية عن نمط تدفق المقبوضات النقدية، وسرعة تحصيل الذمم المدينة، وتأثير سياسات البيع بالآجل على سيولة الشركة.

تعطي معلومات عن حجم وتوقيت المشتريات وتأثير شروط الشراء على سيولة المنشأة.

دراسة تأثير كل عنصر من عناصر الإيرادات والنفقات النقدية على سيولة الشركة.

تمكن من معرفة حجم وتوقيت الاحتياجات النقدية للمنشأة مسبقاً حتى يتم تأمينها قبل حدوثها.

تمكن من معرفة حجم الفوائض وتوقيتها لتأمين توظيفها بما يوفر عائد مناسب.

تساعد على جدولة دفعات تسديد القروض ـدون أن تشكل هذه الدفعات عبئاً ثقيلاً على سيولة الشركة.

خطوات إعداد الموازنة النقدية:

لإعداد الموازنة النقدية يجب القيام بالخطوات الأربع التالية:

إعداد بيان بالمقبوضات النقدية (التدفقات النقدية الداخلة) والتي تتضمن الآتي:

المتحصلات من المبيعات الآجلة، أو الخدمات الآجلة.

المتحصلات من المبيعات النقدية، أو الخدمات النقدية.

أية تدفقات نقدية أخرى (مثل مقبوضات بيع أصول ثابتة وفوائد الاستثمارات في الأوراق المالية).

إعداد بيان بالمدفوعات (التدفقات النقدية الخارجة) والتي تتضمن الآتي:

المدفوعات عن المشتريات.

أية تدفقات خارجة أخرى مثل (المصروفات الإدارية والأجور والمصروفات الرأسمالية).

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 الموازنـــة النقديـــــة جدول رقم (8)

البيـــــان	جزئـــي	كلـــي
رصيد النقدية أول الفترة		xxx
(+) المقبوضات النقدية (التدفقات النقدية الداخلة)		
متحصلات وإيرادات نقدية	xxx	
متحصلات من العملاء	xxx	
مبيعات أصول ثابتة نقداً	xxx	
الفوائـــد الدائنة	xxx	
القـــروض	xxx	
أخـــــرى	xxx	
إجمالي المقبوضات النقدية		xxx
إجمالي النقدية المتاحة		xxx
(-) المدفوعات النقدية (التدفقات النقدية الخارجة)		
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)		(xxx)
الفائض / العجز النقدي		xx