

# الموازنات التخطيطية ودورها في مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء

إعداد

دكتور حسين حسين شحاتة

الأستاذ بجامعة الأزهر

## الموازنات التخطيطية ودورها في مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء

### مقدمة :

تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية التي تساعد الإدارة في مجال التخطيط الشامل لكافة أنشطة الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية غالباً ما تكون سنة، كما تفيد هذه الموازنات في مجال الرقابة وذلك عن طريق مقارنة البيانات الواردة بها والتي تمثل حُطاً بالأداء الفعلي، وقياس الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها كمرحلة أساسية لعلاجها، بالإضافة إلى ما سبق فقد تساعد البيانات والمعلومات المستمدة من الموازنات التخطيطية في مجال تقويم أداء المسؤولين عن الوحدة الاقتصادية واتخاذ بعض القرارات الإدارية ولا سيما المتعلقة باستغلال الطاقة واستبدال الأصول والتسعير... ونحو ذلك ، ولقد شاع استخدام أسلوب الموازنات في مجال المحاسبة منذ أمد بعيد، وكان يطلق عليها في بداية الأمر اصطلاح " ميزانيات تقديرية "

ويعتقد معظم كتاب الفكر المحاسبي أن الموازنة التخطيطية ما زالت الأسلوب العملي الشائع تطبيقه وألفه المحاسبون والمديرون وغيرهم، ويطبق على مجال واسع في كافة الوحدات الاقتصادية سواء أكانت تجارية أو صناعية أو زراعية أو خدمية أو حكومية.

ولقد اهتم معظم المحاسبين بتطوير الأساليب التي تستخدم في إعداد الموازنات التخطيطية ، ولقد تركز الاهتمام نحو استخدام أساليب الاحصاء في التنبؤ بقيمة العوامل المتحركة في الموازنات والتي تتضمن عنصر عدم التأكد، كما استخدمت الأساليب الرياضية المتطورة في تحليل الانحرافات واستخدام أساليب نظرية النظم في تحقيق التكامل والتنسيق بين مكونات الموازنات، ومن ناحية أخرى ظهر الإهتمام باستخدام نماذج المحاكاة المبنية على التشغيل الالكتروني للبيانات في جميع مراحل التخطيط والرقابة بالموازنات، وأخيراً أعطى اهتماماً بالغاً بالجوانب السلوكية للرقابة باستخدام الموازنات وكيفية علاج الآثار السيئة التي تنجم عن ذلك.

والموازنات التخطيطية لها أصول في الفكر والتطبيق الإسلامي، فلقد تضمن القرآن الكريم مفاهيم وأسس التخطيط المالي في قصة سيدنا يوسف عليه السلام ، حيث وضع موازنة للإنتاج الزراعي والإستهلاك لينقذ مصر من الهلاك، وكان رسول الله ( صلى الله عليه وسلم ) يخطط للغزوات كما طبق عمر بن الخطاب نظام الموازنات في بيت المال، وهذه المسائل يجب ان يفصح عنها لبيان عظمة الإسلام).

ويختص هذا البحث بمناقشة دور الموازنات التخطيطية على مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ بعض القرارات الإدارية المتعلقة باستغلال الطاقات الانتاجية المختلفة، مع اطلالة إسلامية عنها في ضوء الفكر والتطبيق الإسلامي.

ولقد خطط هذا البحث بحيث يقع في خمسة مباحث نظمت على النحو التالي:-

المبحث الأول: أساسيات الموازنات التخطيطية.

المبحث الثاني: الموازنات التخطيطية في المنشآت التجارية.

المبحث الثالث: الموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية.

المبحث الرابع: الموازنة التخطيطية النقدية.

المبحث الخامس: أصول الموازنات التخطيطية في الفكر والتطبيق الإسلامى.

ولقد خصص البحث الثالث للموازنات التخطيطية الإستثمارية، ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات.

## المبحث الأول : أساسيات الموازنات التخطيطية

تهديد :

لكل وحدة اقتصادية مجموعة من الأهداف تصبو لتحقيقها، ويتم ترجمة هذه الأهداف في صورة خطط مستقبلية حسب طبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك الوحدة، يطلق على هذه الخطط اصطلاحاً " بالموازنات التخطيطية " ، ويعبر عن هذه الخطط في صورة برامج موضوعية وزمنية حتى يمكن تنفيذها.

ويحكم إعداد الموازنات التخطيطية مجموعة من الأسس والمبادئ، مستقاه من التجارب العلمية، كما أن هناك إجراءات لإعدادها ومتابعة تنفيذها، وتتنوع الموازنات بتنوع الأنشطة المختلفة. ويختص هذا المبحث بالقاء الضوء على تلك النقاط باعتبارها من الأساسيات التي يعتمد عليها في مجال التطبيق.

- مفهوم الموازنة التخطيطية:

تمثل الموازنة التخطيطية ترجمة لأهداف الوحدة الاقتصادية لفترة زمنية مقبلة في صورة كمية وقيمية، وتعد وفقاً لمجموعة من السياسات والمفاهيم والمبادئ والقواعد المعتمدة من الإدارة العليا، وتهدف إلى مساعدة المستويات الإدارية المختلفة في مجال التخطيط الشامل والرقابة وتقويم الأداء وإتخاذ بعض القرارات الإدارية البديلة، ويجب أن تعد هذه الموازنة وفقاً للإمكانيات المتاحة من الطاقات المختلفة ووفقاً للظروف المحتملة وقت سريانها.

فالموازنة التخطيطية تتضمن البرامج المخططة لكل أنشطة المشروع كما تتضمن السياسات الاستراتيجية التي يجب الالتزام بها عند التنفيذ، بالإضافة إلى ذلك فإنها تتضمن الإجراءات التفصيلية التي تتبعها الأجهزة التنفيذية، وتعتبر أرقام الموازنة هدفاً يسعى كل فرد في المنشأة إلى تحقيقه خلال فترة الموازنة، كما تعتبر أداة قياس للأداء الفعلي وتقويم الأداء ومرشداً عند صنع القرارات الإدارية.

يتضمن المفهوم السابق السمات الرئيسية للموازنة التخطيطية وهي كما يلي:-

(١)- تعتبر الموازنة تصوراً كميّاً وقيميّاً لأهداف الوحدة الاقتصادية خلال فترة معينة.

(٢)- تعد الموازنة لفترة زمنية مقبلة أي تتعلق بالمستقبل.

(٣)- يحكم إعداد وتشغيل الموازنة مجموعة من الأسس من أهمها ما يلي:

(أ) السياسات الاستراتيجية التي سوف تطبقها المنشأة.

(ب) المفاهيم والمبادئ والقواعد التي تضبط عند التنفيذ الفعلي.

(ج) الاجراءات التنفيذية التي تُتبع عند التطبيق.

(٤) - يجب أن تعد الموازنة وفقاً للامكانيات المتاحة من الطاقات الإنتاجية والخدمية، والظروف المحتملة أن تسود وقت سريان الموازنة.

(٥) - يجب أن تعتمد الموازنة وملحقاتها من الإدارة العليا حتى تصبح ملزمة وقابلة للتنفيذ.

(٦) - تعتبر الموازنة هدفاً نسعى لتحقيقه وأداة قياس للأداء الفعلى.

(٧) - تهدف الموازنة إلى مساعدة الإدارة في مجال التخطيط والرقابة، وتقويم واتخاذ بعض القرارات الإدارية البديلة.

- أغراض الموازنة التخطيطية:

تساعد الموازنات التخطيطية في تحقيق مجموعة من الأغراض من أهمها ما يلي:

١ - تساعد الموازنة الإدارة في مجال التخطيط الشامل، وهذا بدوره يُمكن المنشأة من تقدير احتياجات الأنشطة المختلفة من المستلزمات السلعية والعمالة والخدمات وتحديد أفضل الطرق للحصول عليها.

٢ - تساعد الموازنة التخطيطية إدارة الوحدة الاقتصادية في التنسيق بين برامج النشاط للوحدة الفرعية، وبالتالي التغلب على مشكلة الاختناقات وإزالة التعارض الذى قد يظهر بين أهدافها الفرعية، وبذلك تساعد الموازنة على تحقيق التكامل بين أقسام الوحدة الاقتصادية لتحقيق الهدف الرئيسى المنشود.

٣ - تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم أساليب الرقابة وتقويم الأداء، فعن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالخطط الموضوعة مقدماً يمكن معرفة الاختلافات وأسبابها ثم تقديم الاقتراحات البديلة لمعالجتها، وهذا بدوره يساعد في تقويم أداء الوحدة الاقتصادية.

٤ - تساعد الموازنات التخطيطية الإدارة العليا في إتخاذ بعض القرارات البديلة من بينها ما يلي:

(أ) قرارات استغلال الطاقة، حيث تعطى الموازنة التخطيطية الإدارة العليا معلومات عن الطاقة المتاحة والمستغلة وغير المستغلة والطاقة المطلوب إضافتها... وهذا يمكن الإدارة من صنع القرارات اللازمة لإستغلال الطاقة غير المستغلة وزيادة الطاقة المتاحة إن تطلب الأمر ذلك.

(ب) قرارات التوسع، فعن طريق معرفة تكلفة برامج الانتاج المخططة ودراسة الأموال المتاحة يمكن معرفة حجم الأموال المطلوبة مقدماً وبذلك تتمكن الإدارة من دراسة المصادر التمويلية المتاحة واختيار أفضلها.

الأسس العلمية للموازنات التخطيطية:

يحكم إعداد الموازنات التخطيطية مجموعة من الأسس العلمية والتي يجب أن يأخذها في الحسبان الفريق المكلف بإعداد الموازنة ومتابعة تشغيلها من أهمها ما يلي:-

(١) التنبؤ: لقد سبق أن أوضحنا أن الموازنة التخطيطية ترتبط ارتباطاً كبيراً بالظروف المحتملة مستقبلاً، لذلك فإنها تعتمد على البيانات الاحتمالية المتنبأ بها عن إمكانيات وظروف الوحدة الاقتصادية المستقبلية، وهذا يُظهر أهمية الاستعانة بأساليب التنبؤ المتطورة لتقدير قيمة العناصر التي تتضمن عنصر عدم التأكد فكلما كانت البيانات المتنبأ بها دقيقة كلما زادت فرص نجاح الموازنة في تحقيق أهدافها.

(٢) الشمولية: يقصد بأساس الشمولية النظرة الشاملة إلى المشكلة موضع الدراسة والتحليل أو إلى النظام موضع التصميم والتشغيل وذلك لمعرفة الجوانب المختلفة ومحاولة التنسيق بينها، وهذا الأساس ضروري في مجال إعداد الموازنات التخطيطية وتشغيلها حيث يرى كتاب الموازنات أنه يجب أن تغطي الموازنة التخطيطية كافة أنشطة الوحدة الاقتصادية مع مراعاة التنسيق الكامل بين مكوناتها، ويبدو واضحاً أن هناك ترابطاً بين أساس الشمولية وأساس التنسيق والتكامل الوارد بيانها في الفقرة التالية.

(٣) التنسيق والتكامل: تتكون الموازنة الشاملة من عدة موازنات فرعية والتي قد يكون بين مكوناتها تداخلاً وتشابكاً، كما قد يكون هناك تعارضاً بين أهدافها الثانوية، لذلك يجب ربط عناصر الموازنات في إطار متسلسل ومتكامل دون حذف أو إهمال أو تكرار وذلك تجنباً لأي تعارض أو معوقات أو ازدواج، وذلك لتحقيق الهدف العام للموازنة الشاملة، وفي هذا الخصوص يجب استخدام أساليب التنسيق والتكامل المتطور مثل خرائط تدفق العلاقات السببية وشبكة المعلومات وطريقة المسار الحرج وغير ذلك من أساليب بحوث العمليات السابق الإشارة إليها في الفصول السابقة.

(٤) محاسبة المسؤولية: يقوم مفهوم محاسبة المسؤولية على أساس ربط برامج النشاط المختلفة بمراكز المسؤولية، وربط الأداء الفعلي بنفس المراكز حتى يمكن تحديد المسئول عن أداء كل نشاط ثم عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط ومعرفة الانحرافات يمكن تحديد المسئول عنها.

وتعتمد الموازنات التخطيطية على أساس المحاسبة المسؤولية، حيث توزع الأرقام الواردة في الموازنة التخطيطية الشاملة على الإدارات والأقسام كل حسب طبيعة نشاطه وإمكانياته، وبذلك يصبح المدير أو رئيس القسم مسئولاً أمام المستوى الإداري الأعلى عن الانحرافات المسئول عنها، والتي تمثل الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط الوارد بالموازنة الفرعية.

ويساعد تطبيق هذا الأساس في تحقيق المتابعة المستمرة على تنفيذ الموازنات التخطيطية واكتشاف المعوقات والانحرافات قبل تفاقمها والبحث عن أسبابها وتقديم الاقتراحات البديلة لحلها، كما يساعد تطبيق هذا الأساس في تنمية الحوافز الانتاجية للأجهزة التنفيذية.

(٥) الواقعية: يقصد بالواقعية أن تكون الأرقام الواردة بالموازنات التخطيطية أرقاماً يمكن تنفيذها وغير خيالية حتى لا تثبط الهمم، كما لا يجب أن تكون أقل من المستوى العادي حتى لا تؤدي إلى التراخي والكسل، وهذا يعني أن تكون وسطاً، وهناك جدل علمي حول هذا الأساس ولكننا نعتقد أن خير الأمور أوسطها.

(٦) الحركية: حيث أن جميع النظم الاقتصادية متحركة، لذلك يجب أن توضع أرقام الموازنة على أساس الحركية وليس السكون وذلك حتى تصور الواقع الفعلي للوحدة الاقتصادية، فعلى سبيل المثال يجب أن توضح الموازنة حركة التوقعات المنطقية للنقدية خلال فترة الموازنة حتى يمكن للقارئ أن يتابع نشاط المنشأة المتوقع وهذا يفيد في تصميم السياسات المختلفة التي تتناسب مع المتغيرات المتوقعة في سلوك تلك التوقعات.

(٧) المرونة: بسبب حركية عناصر الموازنات التخطيطية الناشئة من التطور المستمر في الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، يجب أن تعد الموازنة على الأساس المرن، ويعنى هذا إعداد موازنات عند عدة ظروف إجتماعية مختلفة حسب الظروف المحتمل أن تسود، أو إعداد موازنة واحدة تعدل أرقامها أولاً بأول حسب تطور الظروف، ثم يتم مقارنة الموازنات المعدلة (أو الموازنة للظروف السائدة) بالأرقام الفعلية ومعرفة الانحرافات، وهذا الأساس يجعل عملية المقارنة واقعية وعادلة، لأنه ليس من المنطق مقارنة الأداء الفعلي تحت ظروف معينة بموازنة تخطيطية أعدت عند ظروف تختلف تماماً عن ظروف التنفيذ الفعلي.

(٨) المشاركة: حيث أن العنصر البشرى وبالذات فئة العاملين هو الذى يقوم بتنفيذ أرقام الموازنة التخطيطية كما أن لديه دراية واسعة عن أسباب الانحرافات، فضلاً على قدرته على تقديم الاقتراحات المناسبة لعلاج تلك الانحرافات، لذلك يجب أن تعطى له الفرصة بالمشاركة الفعلية في إعداد الموازنات التخطيطية ومتابعة تنفيذها لأن ذلك يرفع من روحه المعنوية ويزيد من ولائه للمنشأة كما يقود ذلك إلى التزامه بما ورد بها ويجعله يبذل أقصى جهده لتحقيق ما ورد بها.

(٩) الاعتماد والقبول: بعد الانتهاء من إعداد الموازنة التخطيطية وفقاً للأسس السابقة، يجب أن تعتمد من الإدارة العليا حتى تصبح واجبة التنفيذ، ومرة أخرى يجب أن تشترك الإدارة العليا اشتراكاً إيجابياً في إعداد الموازنة حتى يكونوا على بصيرة من أمرها وهذا يسهل من عملية اعتمادها منهم.

#### - مقومات تطبيق الموازنات التخطيطية:

تعتمد الموازنات التخطيطية على وجود مجموعة من المقومات من أهمها:

١ - إدارة عليا مهتمة ومقتنعة بالموازنات التخطيطية: يتوقف نجاح تطبيق أسلوب الموازنات التخطيطية على وجود إدارة مقتنعة تماماً بأهميتها في تحقيق الأغراض السابق الإشارة إليها وتظهر مؤشرات هذا الاقتناع في اشتراك الإدارة في مراحل إعداد الموازنة وذلك عن طريق التوجيه والمتابعة وتقديم المعلومات المستقاة من خبرتها إلى فريق الموازنة ليأخذها في الاعتبار عند الإعداد.

٢ - جهاز فنى لإعداد ومتابعة الموازنات التخطيطية: يتطلب إعداد وتشغيل الموازنة فريق ذو خبرة ومعرفة بالظروف الداخلية للشركة، كما يجب أن يكون ملماً بأهم العناصر الخارجية التي قد تؤثر على الأنشطة المختلفة، وذلك تطبيقاً لأسس الشمولية والمشاركة، ويساهم المحاسب الإدارى بدور هام في هذا الخصوص، حيث يقوم بتجميع البيانات المختلفة

التي نتجت عن الدراسات التي قام بها الفريق ووضعتها في إطار متكامل متناسق وفي صورة نماذج، كما يقوم على فترات دورية بامداد المستويات الإدارية المختلفة بتقارير توضح الأداء الفعلي مقارنة بالأرقام الواردة بالموازنات التخطيطية، ويجب أن يكون فريق الموازنة ممثلاً لمعظم إدارات الوحدة الاقتصادية، وفي الحياة العملية تقوم الإدارة المالية بإعداد الموازنة وتعرضها على الإدارات، ونعتقد أن هذا خطأ ويخالف الأسس العلمية للموازنات السابق الإشارة إليها تفصيلاً.

٣ - خريطة تنظيمية: تعتبر الخريطة التنظيمية من المقومات الرئيسية للموازنات التخطيطية لأنها توضح تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى إدارات وما يتبعها من أقسام فضلاً عن تحديد علاقة كل إدارة بالإدارات الأخرى وبيان سلطات ومسئوليات وواجبات كل فرد.

وتظهر أهمية الخريطة التنظيمية في مجال الموازنات التخطيطية في الآتي:

(أ) تساعد الخريطة في إعداد جداول الموازنات الفرعية لكل إدارة ولكل قسم، أي في توزيع الخطط على مراكز النشاط المختلفة كل حسب اختصاصه.

(ب) تساعد الخريطة في التغلب على مشكلة تداخل السلطة والمسئولية والأختلافات التي قد تنشأ بين الأفراد، أي تساعد في تطبيق أسس التنسيق والتكامل وتجنب الازدواج والإختناقات.

(ج) تساعد الخريطة في تحديد المسئول عن كل أداء وأمام من يسأل ونطاق وحدود هذه المسئولية، أي تساعد على تطبيق مبدأ محاسبة المسئولية.

(د) تساعد الخريطة في تحديد مسار التقارير الرقابية بين المستويات الإدارية المختلفة.

(هـ) تسهل الخريطة التنظيمية في إجراء التعديلات على أرقام الموازنات الفرعية إن تطلب الأمر ذلك.

٤ - نظم معلومات متكاملة: يقوم إعداد الموازنات التخطيطية على وجود نظم معلومات متكاملة للإدارة، يمد لجنة إعداد الموازنة بالبيانات اللازمة لإعداد جداول الموازنة ومتابعة تنفيذها، وتتكون هذه النظم من نظم معلومات فرعية مثل نظام معلومات المحاسبة المالية، نظام معلومات محاسبة التكاليف، نظام معلومات التسويق، نظام معلومات الإنتاج ... ونحو ذلك، وتساعد تلك النظم في الحصول على البيانات اللازمة لإعداد نماذج الموازنات وفي إعداد الموازنات الدورية وتقارير متابعتها، ويفضل أن يتم تشغيل نظم المعلومات السابقة إلكترونياً لتحقيق السرعة والدقة في توصيل المعلومات، ويتطلب ذلك بدورة وجود مجموعة من برامج وأجهزة الكمبيوتر.

- الإجراءات العامة لإعداد الموازنات التخطيطية:

تختلف إجراءات إعداد الموازنات التخطيطية من منشأة لأخرى تبعاً لاختلاف ظروف كل منها عن الأخرى، ولكن هناك إجراءات عامة لكل المنشآت يمكن تلخيصها في الآتي:



١ - إعداد قائمة بالأهداف الرئيسية للوحدة الاقتصادية خلال فترة الموازنة وذلك في صورة كمية وقيمية ويتطلب ذلك دراسة تمهيدية تجمع فيها الإدارة العليا البيانات اللازمة حتى تكون تلك الأهداف واقعية.

٢ - التنبؤ بالعوامل المتحركة في عناصر الموازنات التخطيطية مثل الظروف الاقتصادية العامة، الدورات التجارية، السياسات الحكومية، الطاقات والامكانيات المتاحة ... ونحو ذلك.

٣ - تصميم السياسات الإستراتيجية البديلة التي سوف تنتهجها المنشأة في ضوء المعلومات المستتجة من التنبؤ وفي ضوء الأهداف المختلفة.

٤ - إعداد مشروع الموازنة التخطيطية الشاملة في ضوء أهداف المشروع المخطط وفي ضوء السياسات الإستراتيجية وفي ضوء المعلومات المستتقة من مرحلة التنبؤ.

٥ - إعداد مشروع الموازنات التخطيطية الفرعية وتحقيق التنسيق والتكامل بينهما وذلك في ضوء الموازنة الشاملة.

٦ - مناقشة مشروع الموازنات التخطيطية الفرعية مع المستويات الإدارية المختلفة للتأكد من واقعيته وإجراء التعديلات اللازمة على هذا المشروع وعلى مشروع الموازنة الشاملة إن تطلب الأمر ذلك.

٧ - تقديم مشروع الموازنات الفرعية المعدل ومشروع الموازنة الشاملة المعدل إلى مديري الإدارات وإلى الإدارة العليا للإعتماد.

٨ - تعديل السياسات الإستراتيجية والأهداف العامة في ضوء التعديلات التي أدخلت على الموازنة التخطيطية الشاملة.

٩ - إعتماد الموازنة التخطيطية المعدلة والسياسات الإستراتيجية المعدلة وملحقات الموازنة من الإدارة العليا.

١٠ - إبلاغ المستويات الإدارية التنفيذية بالصورة النهائية للموازنة لبدء التنفيذ عندما تبدأ فترة الموازنة.

- الفترة الزمنية للموازنة التخطيطية:

تعد الموازنة التخطيطية عن فترة زمنية يطلق عليها فترة الموازنة، ويتوقف طول هذه الفترة على عوامل كثيرة من أهمها ما يلي:

١ - طبيعة الدورة التجارية

٢ - طبيعة الدورات الاقتصادية

٣ - طبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية

٤ - نوع الموازنة

وفي المنشآت التجارية التي تعمل في مجال السلع الاستهلاكية تعد الموازنة التخطيطية عن سنة وتقسم إلى فترات أقصر قد تكون ربع سنوية أو شهرية، أما في حالة المنشآت الصناعية ومنشآت التعمير تعد الموازنة عن فترة أطول من سنة حسب طبيعة العملية الصناعية وحسب طبيعة المقاول، وفي حالة المنشآت الزراعية يتوقف طول فترة الموازنات على طبيعة المحصول فقد تكون نصف سنه أو عدة سنوات.

وقد تكون فترة الموازنة متحركة ومستمرة، فتعد الموازنة أساساً عن ستة شهور كاملة ثم يتم إضافة شهر جديد عندما ينتهي شهر فعلى سبيل المثال يضاف شهر يوليو عندما ينقضى شهر يناير ويضاف شهر أغسطس عندما ينقضى شهر فبراير وهكذا.

وبصفة عامة يمكن القول بأنه كلما قصرت فترة الموازنة كلما كانت بياناتها أكثر دقة بسبب إمكانية التنبؤ وانخفاض عنصر عدم التأكد.

### - أنواع الموازنات التخطيطية.

هناك تقسيمات مختلفة لأنواع الموازنات التخطيطية، وأكثر هذه التقسيمات شيوعاً ما يلي:

١ - التقسيم من حيث طبيعة التدفقات: تقسم الموازنات إلى:

(أ) الموازنات التخطيطية التشغيلية. (ب) الموازنات التخطيطية النقدية.

(ج) الموازنات التخطيطية الرأسمالية.

٢ - التقسيم من حيث طريقة إعدادها: تقسم الموازنات إلى:

(أ) موازنة تخطيطية ثابتة. (ب) موازنة تخطيطية مرنة.

٣ - التقسيم من حيث دورية إعدادها: تقسم الموازنات إلى:

(أ) موازنة تخطيطية عادية. (ب) موازنة تخطيطية خاصة.

٤ - التقسيم من حيث استمرارها: تقسم الموازنات إلى:

(أ) موازنة مستقلة. (ب) موازنة مستمرة.

بعد هذا العرض السريع لأساسيات الموازنات التخطيطية ننتقل إلى الجانب التطبيقي وهو كيفية تطبيق تلك الأساسيات في بعض القطاعات وقد أخذنا على سبيل المثال المنشآت التجارية والمنشآت الصناعية، وهذا ما سوف نناقشه بشئ من التفصيل في المباحث القادمة إن شاء الله.

## المبحث الثاني : الموازنات التخطيطية في المنشآت التجارية

تهييد:

يختص هذا المبحث بإعداد الموازنات التخطيطية في المنشآت التجارية، وبيان أشكال الجداول وأسس إعدادها مع إعطاء نماذج تطبيقية بأرقام إفتراضية ليحتذى بها في التطبيق العملي.

العامل المتحكم في الموازنة التخطيطية في المنشآت التجارية :

في ظل ظروف المنافسة، يعتبر عنصر المبيعات هو العامل الرئيسي الذي يتحكم في إعداد الموازنات التخطيطية في المنشآت التجارية والذي بدوره يتوقف على ظروف السوق، وتسعى كل الوحدات التجارية إلى الإهتمام بالتنبؤ برقم المبيعات المتوقع خلال فترة الموازنة من خلال دراسة السلعة والسوق.

ويمكن تمثيل العامل المتحكم في الموازنات التخطيطية في المنشآت التجارية بيانياً على النحو الموضح في الصفحة التالية، ومنه يمكن ذكر الايضاحات الآتية:-

١ - تتوقف المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة على كمية الطلب المتوقعة على المنتجات والتي بدورها تتوقف على ظروف السوق وظروف السلعة، ويعنى هذا أن أول إجراء في إعداد الموازنة هو التنبؤ بكمية الطلب المتوقعة على كل منتج من منتجات الشركة، وبلغة الإحصاء يمكن القول بأن كمية المبيعات هي دالة لظروف السوق وظروف السلعة.

٢ - تتوقف كمية المشتريات المتوقعة على كمية المبيعات المتوقعة وحركة المخزون السلعي الذي يقصد به كمية مخزون أول المدة والمخزون المراد الاحتفاظ به في نهاية المدة، وتحسب كمية المشتريات بالمعادلة الآتية:

كمية المشتريات = كمية المبيعات  $\pm$  التغير في المخزون ( = (مخزون آخر المدة - مخزون أول المدة)

٣ - تتحدد قيمة المبيعات المتوقعة : عن طريق ضرب كمية المبيعات المتوقعة في سعر البيع المتوقع.

٤ - تتحدد تكلفة المشتريات عن طريق ضرب كمية المشتريات في سعر شراء الوحدة وإضافة مصاريف الشراء إلى الناتج.

٥ - يتحدد مجمل الربح وعن طريق طرح تكلفة المشتريات المتوقعة من قيمة المبيعات المتوقعة.

٦ - يتحدد صافي الربح المتوقع عن طريق طرح كل من مصاريف التسويق والمبيعات والمصاريف الإدارية والمالية من مجمل الربح.

من التحليل السابق يتضح أن كمية المبيعات تمثل العامل المتحكم في موازنة المنشآت التجارية، فعلى سبيل المثال: أى تغيير فى كمية المبيعات يؤدى بدوره إلى تغيير مجمل الربح، والأخير يقود إلى تغيير فى صافى الربح، ويوضح هذا المسار أثر كمية المبيعات المتوقعة على قيمة المبيعات وعلى مجمل الربح وعلى صافى الربح، ومن ناحية أخرى يؤدى أى تغيير فى كمية المبيعات إلى تغيير فى كمية وتكلفة المشتريات، والأخيرة بدورها تؤثر فى مجمل الربح وبالتالي يؤدى إلى تغيير فى صافى الربح، ونخلص من هذا كله أن عنصر المبيعات يعتبر العامل المتحكم فى الموازنات التخطيطية فى المشروعات التجارية.

### - الإطار العام للموازنات التخطيطية فى المنشآت التجارية

فى الصفحة التالية خريطة بيانية الإطار العام للموازنات التخطيطية فى المنشآت التجارية، كما تبين العلاقات التبادلية بينهم، ومن هذه الخريطة يمكن استنتاج المعالم الآتية:

١ - هناك تسلسل وتتابع فى إعداد تلك الموازنات حيث يبدأ أولاً بإعداد موازنة المبيعات ثم يليها موازنة حركة المخزون السلعى ثم يلى ذلك موازنة المشتريات .. وهكذا.

٢ - هناك علاقات سببية بين الموازنات الفرعية، فعلى سبيل المثال تعتمد موازنة مجمل الربح على موازنة قيمة المبيعات وعلى موازنة تكلفة المبيعات.

٣ - تتمثل الموازنات التخطيطية فى المنشآت التجارية فى الآتى:

- موازنة المبيعات.

- موازنة حركة المخزون السلعى.

- موازنة المشتريات.

- موازنة مجمل دخل النشاط التجارى.

- موازنة مصاريف التسويق والبيع.

- موازنة المصاريف الإدارية والعمومية.

- موازنة قائمة الدخل.

- الموازنة النقدية.

وسوف نعرض فى الصفحات التالية أسس وإجراءات إعداد جداول الموازنات السابقة.

### - الموازنة التخطيطية للمبيعات:

تتضمن الموازنة التخطيطية للمبيعات تقديرات كمية وقيمة المبيعات خلال فترة الموازنة، وتعد هذه الموازنة محللة حسب المنتجات أو حسب المناطق الجغرافية أو هما معاً، ومن ناحية أخرى يجب أن تجزأ هذه الموازنة إلى فترات زمنية قد تكون شهرية أو ربع سنوية حسب ظروف كل وحدة اقتصادية.

ويعتمد في إعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات على مجموعة من العوامل من أهمها:

- ١ - بيانات سنوات سابقة كنقطة بداية للتنبؤ بالمستقبل.
- ٢ - التنبؤ بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وأثرها على كمية المبيعات في المستقبل وذلك باستخدام أساليب التنبؤ الاحصائية المناسبة.
- ٣ - الامكانيات والطاقات المتاحة خلال فترة الموازنة.

ويتولى إعداد تلك الموازنة فريق من العاملين بالمنشأة من بينهم:

- رجال التسويق والمبيعات .

- مدير الموازنة التخطيطية الشاملة.

- مديرو المشتريات والمخازن والمالية.

وليس هناك نموذجاً موحداً لجدول الموازنة التخطيطية للمبيعات لأنه يتوقف على طبيعة وظروف كل شركة، ولكن يجب أن يصمم هذا الجدول ليزود الإدارة بالمعلومات اللازمة عن كمية وقيمة المبيعات محللة حسب المنتجات أو حسب المناطق أو هما معاً خلال فترة الموازنة على أساس شهري أو ربع سنوي ، كما يساعد في إلقاء نظرة شاملة على كل عناصر المبيعات. والنموذج التطبيقي التالي يلقي مزيداً من الإيضاحات على موازنة المبيعات بأرقام افتراضية.

نموذج تطبيقي على جدول موازنة المبيعات

تقوم شركة الفتح الإسلامي التجارية بتسويق سلعتين هما: فتح وبدر في منطقتين جغرافيتين هما القاهرة وطنطا، ولقد قامت لجنة إعداد الموازنة بتقدير كمية المبيعات عن النصف الأول من سنة ٢٠٠٠ م على النحو المبين في الجدول التالي:

الشهور	السلعة فتح	السلعة بدر
يناير	٢٠٠٠ وحدة	٤٠٠٠ وحدة
فبراير	٢٠٠٠	٦٠٠٠
مارس	٣٠٠٠	٧٠٠٠
ابريل	٤٠٠٠	٧٠٠٠
مايو	٤٠٠٠	٨٠٠٠
يونيو	٥٠٠٠	٨٠٠٠

١ - توزع الشركة ٤٠% من السلعة فتح في القاهرة و ٦٠% في طنطا.

٢ - توزع الشركة ٧٠% من السلعة بدر في القاهرة و ٣٠% في طنطا.

٣ - يقدر سعر بيع الوحدة من السلعة فتح بـ ٢ جنيه ومن السلعة بدر بـ ٣ جنيه.

ففى ضوء البيانات والمعلومات السابقة يعد جدول موازنة المبيعات على النحو المبين فى الصفحة التالية ومنها يمكن ذكر الايضاحات التالية:-

١ - يوضح الجدول رقم (١) كمية المبيعات من كل سلعة موزعة حسب المناطق الجغرافية على أساس الشهور

٢ - تم تقسيم الجدول رقم (٢) إلى قسمين كل قسم منها يوضح كمية وقيمة المبيعات من كل سلعة حسب المناطق الجغرافية خلال شهور الموازنة.

٣-الجدول رقم (٣) يوضح قيمة المبيعات من كل سلعة حسب المناطق الجغرافية وذلك خلال شهور الموازنة.

جدول رقم (١) تحليل كمية المبيعات من السلعتين عن الفترة من يناير حتى يونيو ٢٠٠٠م محللة حسب المناطق الجغرافية

الشهور	السلعة فتح			السلعة بدر		
	القاهرة	طنطا	الإجمالي	القاهرة	طنطا	الإجمالي
يناير	٨٠٠	١٢٠٠	٢٠٠٠	٢٨٠٠	١٢٠٠	٤٠٠٠
فبراير	٨٠٠	١٢٠٠	٢٠٠٠	٤٢٠٠	١٨٠٠	٦٠٠٠
مارس	١٢٠٠	١٨٠٠	٣٠٠٠	٤٩٠٠	٢١٠٠	٧٠٠٠
ابريل	١٦٠٠	٢٤٠٠	٤٠٠٠	٤٩٠٠	٢١٠٠	٧٠٠٠
مايو	١٦٠٠	٢٤٠٠	٤٠٠٠	٥٦٠٠	٢٤٠٠	٨٠٠٠
يونيو	٢٠٠٠	٣٠٠٠	٥٠٠٠	٥٦٠٠	٢٤٠٠	٨٠٠٠
الجملة	٨٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٨٠٠٠	١٢٠٠٠	٤٠٠٠٠

جدول رقم (٢) جدول الموازنة التخطيطية للمبيعات عن الفترة من ٢٠٠٠/١/١ الى ٢٠٠٠/٦/٣٠

محللا حسب السلع وحسب المناطق الجغرافية

القسم الأول:

جدول الموازنة التخطيطية للسلعة فتح محللة حسب المناطق الجغرافية

الزمن	سعر الوحدة	كمية المبيعات	قيمة المبيعات	القاهرة		طنطا	
				كمية	قيمة	كمية	قيمة
يناير	٢	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٨٠٠	١٦٠٠	١٢٠٠	٢٤٠٠
فبراير	٢	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٨٠٠	١٦٠٠	١٢٠٠	٢٤٠٠
مارس	٢	٣٠٠٠	٦٠٠٠	١٢٠٠	٢٤٠٠	١٨٠٠	٣٦٠٠
ابريل	٢	٤٠٠٠	٨٠٠٠	١٦٠٠	٣٢٠٠	٢٤٠٠	٤٨٠٠
مايو	٢	٤٠٠٠	٨٠٠٠	١٦٠٠	٣٢٠٠	٢٤٠٠	٤٨٠٠
نونيو	٢	٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	٦٠٠٠
الجملة		٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٨٠٠٠	١٦٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٤٠٠٠

القسم الثاني:

تابع جدول رقم (٢) جدول الموازنة التخطيطية للسلعة بدر محللة المناطق الجغرافية

الزمن	سعر الوحدة	كمية المبيعات	قيمة المبيعات	القاهرة		طنطا	
				كمية	قيمة	كمية	قيمة
يناير	٣	٤٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٨٠٠	٨٤٠٠	١٢٠٠	٣٦٠٠
فبراير	٣	٦٠٠٠	١٨٠٠٠	٤٢٠٠	١٢٦٠٠	١٨٠٠	٥٤٠٠
مارس	٣	٧٠٠٠	٢١٠٠٠	٤٩٠٠	١٤٧٠٠	٢١٠٠	٦٣٠٠

٦٣٠٠	٢١٠٠	١٤٧٠٠	٤٩٠٠	٢١٠٠٠	٧٠٠٠	٣	ابريل
٧٢٠٠	٢٤٠٠	١٦٨٠٠	٥٦٠٠	٢٤٠٠٠	٨٠٠٠	٣	مايو
٧٢٠٠	٢٤٠٠	١٦٨٠٠	٥٦٠٠	٢٤٠٠٠	٨٠٠٠	٣	يونيو
٣٦٠٠٠	١٢٠٠٠	٨٤٠٠٠	٢٨٠٠٠	١٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠		الجملة

جدول رقم (٣) جدول ملخص الموازنة التخطيطية للمبيعات (بالقيمة) عن الفترة من يناير ٢٠٠٠ وحتى يونيو ٢٠٠٠ م

جملة	طنطا			القاهرة			الزم ن
	الجملة	السلعة بدر	السلعة فتح	جملة	السلعة بدر	السلعة فتح	
١٦٠٠٠	٦٠٠٠	٣٦٠٠	٢٤٠٠	١٠٠٠٠	٨٤٠٠	١٦٠٠	يناير
٢٢٠٠٠	٧٨٠٠	٥٤٠٠	٢٤٠٠	١٤٢٠٠	١٢٦٠٠	١٦٠٠	فبراير
٢٧٠٠٠	٩٩٠٠	٦٣٠٠	٣٦٠٠	١٧١٠٠	١٤٧٠٠	٢٤٠٠	مارس
٢٩٠٠٠	١١١٠٠	٦٣٠٠	٤٨٠٠	١٧٩٠٠	١٤٧٠٠	٣٢٠٠	ابريل
٣٢٠٠٠	١٢٠٠٠	٧٢٠٠	٤٨٠٠	٢٠٠٠٠	١٦٨٠٠	٣٢٠٠	مايو
٢٤٠٠٠	١٣٢٠٠	٧٢٠٠	٦٠٠٠	٢٠٨٠٠	١٦٨٠٠	٤٠٠٠	يونيو
١٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٣٦٠٠٠	٢٤٠٠٠	١١٠٠٠٠٠	٨٤٠٠٠	١٦٠٠٠	الجملة

- الموازنة التخطيطية للمخزون السلعي :

تتوقف الموازنة التخطيطية لحركة المخزون السلعي التام على العناصر الآتية:-

١ - كمية المبيعات التقديرية خلال فترة الموازنة التخطيطية.

٢ - كمية المشتريات التقديرية خلال فترة الموازنة التخطيطية.

٣ - سياسة المخزون السلعي المراد الإحتفاظ به نهاية كل فترة زمنية.

٤ - عوامل أخرى تختلف من منشأة إلى أخرى.



وتتمثل سياسة المخزون السلعي في تحديد الكمية المرغوب الاحتفاظ بها بصفة مستمرة كمخزون وذلك لمقابلة طلبات العملاء غير المتوقعة أو الطلبات العادية في حالة توقف المشتريات لسبب من الأسباب ، ويحكم هذه السياسة العديد من العوامل من أهمها ما يلي:-

١ - متوسط المبيعات التقديرية المتوقعة خلال فترة الموازنة.

٢ - تكلفة رأس المال اللازم لتمويل المخزون السلعي.

٣ - طول فترة المشتريات المحلية والخارجية.

٤ - طبيعة المخزون وتكاليف الاحتفاظ به وقابليته للتلف.

٥ - مدى سلوك الإدارة نحو مقابلة مخاطر فقد فرص المبيعات.

ولأغراض إعداد الموازنة التخطيطية للمخزون السلعي يجب أن يؤخذ في الاعتبار ما يلي:-

- إن مخزون آخر الفترة يمثل مخزون أول الفترة التالية.

- قد يحسب مخزون آخر الفترة كنسبة مئوية من المبيعات المتوقعة خلال الفترة التالية.

- يمكن تغيير سياسة المخزون من فترة مالية إلى أخرى حسب الظروف الموسمية للسلعة.

#### -الموازنة التخطيطية للمشتريات:

تتضمن الموازنة التخطيطية للمشتريات تقديرات عن كمية وقيمة المشتريات خلال فترة الموازنة، ويحكم إعداد هذه الموازنة العوامل الآتية:-

١ - كمية المبيعات التقديرية خلال فترة الموازنة.

٢ - كمية المخزون السلعي المراد الاحتفاظ به في نهاية كل فترة زمنية.

٣ - سياسة المشتريات التي تسير عليها المنشأة.

٤ - أسعار الشراء المحلية والخارجية والضرائب والجمارك.

وتحدد كمية وتكلفة المشتريات بالمعادلات الآتية:-

كمية المشتريات = كمية المبيعات التقديرية + مخزون آخر المدة - مخزون أول المدة.

قيمة المشتريات التقديرية = كمية المشتريات التقديرية × سعر الشراء للوحدة.

ويعد جدول الموازنة التخطيطية للمشتريات وفقاً لطبيعة المعلومات المطلوبة للإدارة والتي تختلف من شركة إلى أخرى، وعموماً يجب أن يوضح هذا الجدول كمية وقيمة المشتريات محللة حسب المنتجات خلال فترة الموازنة، وقد يعد على أساس شهري أو ربع سنوي حسب سياسة الشراء.

نموذج تطبيقي على جدول الموازنة التخطيطية للمخزون والمشتريات معاً.

بالإضافة إلى البيانات الواردة في النموذج التطبيقي رقم (١) والمتعلقة بالمبيعات التقديرية،  
أمكن الحصول على البيانات الإضافية التالية وذلك لأغراض إعداد الموازنة التخطيطية  
للمشتريات.

- يقدر سعر شراء الوحدة متضمناً مصاريف الشراء والنقل: ١.٥ جنيه للسلعة فتح و ٢ جنيه  
للسلعة بدر.

- يراد الاحتفاظ برصيد من المخزون السلعي في نهاية كل شهر يعادل ٢٠٠% من مبيعات  
الشهر التالوكانت كمية المخزون كما يلي:

السلع بدر	السلع فتح	رصيد ٢٠٠٠/١/١ م
١٠٠٠٠ وحدة	٣٠٠٠ وحدة	

- لم يحدث أى تغيير في أسعار الشراء خلال سنة الموازنة.

ففى ضوء البيانات والمعلومات والسياسات السابقة يمكن إعداد جدول الموازنة التخطيطية  
للمشتريات من كل سلعة على حده محللاً حسب شهور الموازنة كمية وقيمة على النحو المبين  
بالجداول التالية جدول رقم (٤) و جدول رقم (٥).

جدول رقم (٤) جدول الموازنة التخطيطية للمخزون والمشتريات للسلعة فتح عن الفترة  
٢٠٠٠/١/١ م الى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م

الزمن	كمية المبيعات التقديرية	كمية المخزون اخر المدة	جملة	كمية المخزون اول المدة	كمية المشتريات التقديرية	سعر الشراء والمصاريف	قيمة المشتريات
يناير	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٦٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	١.٥	٤٥٠٠
فبراير	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٦٠٠٠	٤٠٠٠	٢٠٠٠	١.٥	٣٠٠٠
مارس	٣٠٠٠	٦٠٠٠	٩٠٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠	١.٥	٧٥٠٠
ابريل	٤٠٠٠	٨٠٠٠	١٢٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	١.٥	٩٠٠٠
مايو	٤٠٠٠	٨٠٠٠	١٢٠٠٠	٨٠٠٠	٤٠٠٠	١.٥	٦٠٠٠
يونيو	٥٠٠٠	١٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٨٠٠٠	٧٠٠٠	١.٥	١٠٥٠٠
الجملة	٢٠٠٠٠	-	-	-	٢٧٠٠٠	-	٤٠٥٠٠

جدول رقم (٥) جدول الموازنة التخطيطية للمخزون و المشتريات للسلعة بدر عن الفترة من  
٢٠٠٠/١/١ الى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م

الزمن	كمية المبيعات التقديرية	كمية المخزون اخر المدة	جملة	كمية المخزون اول المدة	كمية المشتريات التقديرية	سعر الشراء والمصاريف	قيمة المشتريات
يناير	٤٠٠٠	٨٠٠٠	١٢٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	٢	٤٠٠٠
فبراير	٦٠٠٠	١٢٠٠٠	١٨٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	٢	٢٠٠٠٠
مارس	٧٠٠٠	١٤٠٠٠	٢١٠٠٠	١٢٠٠٠	٩٠٠٠	٢	١٨٠٠٠
ابريل	٧٠٠٠	١٤٠٠٠	٢١٠٠٠	١٤٠٠٠	٧٠٠٠	٢	١٤٠٠٠
مايو	٨٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٤٠٠٠	١٠٠٠٠	٢	٢٠٠٠٠
يونيو	٨٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٦٠٠٠	٨٠٠٠	٢	١٦٠٠٠
الجملة	٤٠٠٠٠	-	-	-	٤٤٠٠٠	-	٨٨٠٠٠

- الموازنات التخطيطية لمجمل دخل النشاط التجارى:

تهدف هذه الموازنة إلى بيان مجمل الربح التقديرى من كل سلعة أو كل منتج خلال فترة الموازنة وذلك ليساعد الإدارة في تخطيط الأرباح وتوجيه الإهتمام إلى تنمية المنتجات ذات هامش الربح المرتفع ودراسة أسباب إنخفاض ربح بعض المنتجات.

ويعتمد في إعداد تلك الموازنة على البيانات والمعلومات المستقاة من جداول الموازنات التخطيطية للمبيعات والمشتريات وحركة المخزون.

ويعد جدول هذه الموازنة على أساس المعادلة الآتية:-

مجمل ربح السلعة = (قيمة المبيعات التقديرية) - (تكلفة المشتريات)

+ تكلفة المخزون أول المدة - تكلفة المخزون آخر المدة)

فمؤذج تطبيقى على موازنة مجمل ربح النشاط التجارى

باستخدام الأرقام الواردة في النموذجين السابقين (١)، (٢):

يمكن تصوير جدول الموازنة التخطيطية لمجمل دخل السلع فتح وبدر خلال الفترة من ٢٠٠٠/١/١ م الى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م وذلك في ضوء المعلومات الاضافية الآتية:

١ - تسير الشركة على تسعير المخزون على أساس تكلفة المشتريات وهو ١.٥ جنيه للسلعة فتح، ٢ جنيه للسلعة بدر.

٢ - لم يحدث أى تغيير على أسعار الشراء بين عامى ١٩٩٩، ٢٠٠٠ م.

ويظهر جدول الموازنة التخطيطية لمجمل ربح السلع فتح وبدر خلال فترة الموازنة على النحو الظاهر فى الصفحة التالية جدول رقم (٦) وجدول رقم (٧) ومنهما يمكن ذكر الايضاحات التالية:-

١ - تم الحصول على بيانات صافي إيراد المبيعات التقديرية من جدول الموازنة التخطيطية للمبيعات.

٢ - حصلنا على بيانات ضافي تكلفة المشتريات من جدول الموازنة التخطيطية للمشتريات.

٣ - حصلنا على بيانات صافي تكلفة المخزون أول وآخر المدة من جدول الموازنة التخطيطية للمخزون و المشتريات بعد ترجمة تلك البيانات إلى قيم مالية وذلك بضرب كمية المخزون فى تكلفة شراء الوحدة من كل سلعة.

جدول رقم (٦) جدول موازنة مجمل الربح للسلعة فتح

الشهور	قيمة المبيعات	تكلفة المبيعات			مجمل الربح
		تكلفة المشتريات	تكلفة مخزون أول المدة	تكلفة مخزون آخر المدة	
يناير	٤٠٠٠	٤٥٠٠	٤٥٠٠	٦٠٠٠	١٠٠٠
فبراير	٤٠٠٠	٣٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	١٠٠٠
مارس	٦٠٠٠	٧٥٠٠	٦٠٠٠	٩٠٠٠	١٥٠٠
ابريل	٨٠٠٠	٩٠٠٠	٩٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٠٠٠
مايو	٨٠٠٠	٦٠٠٠	١٢٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٠٠٠
يونيو	١٠٠٠٠	١٠٥٠٠	١٢٠٠٠	١٥٠٠٠	٢٥٠٠
الجملة	٤٠٠٠٠	٤٠٥٠٠			١٠٠٠

جدول رقم (٧) جدول موازنة مجمل الربح للسلعة بدر

مجمّل الربح	تكلفة المبيعات				قيمة المبيعات	الشهور
	تكلفة المبيعات	تكلفة مخزون آخر المدة	تكلفة مخزون أول المدة	تكلفة المشتريات		
٤٠٠٠	٨٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٠٠٠٠	٤٠٠٠	١٢٠٠٠	يناير
٦٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٠٠٠	١٨٠٠٠	فبراير
٧٠٠٠	١٤٠٠٠	٢٨٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٨٠٠٠	٢١٠٠٠	مارس
٧٠٠٠	١٤٠٠٠	٢٨٠٠٠	٢٨٠٠٠	١٤٠٠٠	٢١٠٠٠	أبريل
٨٠٠٠	١٦٠٠٠	٣٢٠٠٠	٢٨٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	مايو
٨٠٠٠	١٦٠٠٠	٣٢٠٠٠	٣٢٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٤٠٠٠	يونيو
٤٠٠٠٠	٨٠٠٠٠			٧٤٠٠٠	١٢٠٠٠٠	الجملة

- موازنة مصاريف التسويق والمبيعات :

تهدف هذه الموازنة إلى بيان مصاريف التسويق والمبيعات التقديرية خلال فترة الموازنة، ولإعداد هذه الموازنة يلزم حصر مصاريف البيع والتوزيع وتحليلها تحليلًا علميًا من حيث سلوكها تجاه التغير في كمية أو قيمة المبيعات خلال فترة الموازنة، وفي هذا الصدد تقسم تلك المصاريف إلى الآتي:-

١ - مصاريف تسويق وبيع متغيرة: وهي التي تتغير بتغير كمية أو قيمة المبيعات مثال ذلك مصاريف التعبئة والتغليف وعمولة وكلاء البيع ومصاريف شحن البضاعة.

٢ - مصاريف تسويق وبيع ثابتة: وهي التي لا تتغير بتغير كمية أو قيمة المبيعات مثال ذلك الأجور الشهرية لعمال وموظفي إدارة التسويق والمبيعات، والحد الأدنى لأجور عمال البيع، واستهلاك الأصول الثابتة المتعلقة بالمبيعات، والتأمين على البضاعة، وإيجار صالات البيع والمعارض ونحو ذلك.

وتقدر تلك المصاريف في ضوء بيانات السنوات السابقة بعد تعديلها باستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لتناسب مع المستقبل، وفي ضوء كمية المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، ويعد جدول الموازنة التخطيطية لمصاريف التسويق والبيع إما على أساس المنتجات (السلع)، أو على أساس المناطق الجغرافية أو هما معا حسب متطلبات الإدارة من المعلومات.

## نموذج تطبيق على موازنة مصاريف التسويق والمبيعات

بالإضافة إلى الأرقام الواردة في النموذج التوضيحي رقم (١) والتي تتعلق بالمبيعات التقديرية للسلع فتح وبدر خلال الفترة من ٢٠٠٠/١/١ إلى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م، أمكن الحصول على البيانات والمعلومات الآتية والتي تتعلق بمصاريف التسويق والمبيعات التقديرية خلال نفس الفترة على النحو التالي.

١ - تقدر تكلفة التعبئة والتغليف ١٠ قروش للوحدة الواحدة من كل سلعة فتح وبدر، كما تقدر عمولة وكلاء البيع بنسبة ٢% من قيمة المبيعات الشهرية.

٢ - تقدر تكلفة نقل المنتجات فتح وبدر إلى مناطق التوزيع بمعدل ٥ قروش للوحدة.

٣ - تقدر القيمة الدفترية للأصول الثابتة في إدارة التسويق المبيعات وفي المعارض بمبلغ ١٢٠٠٠ جنيه، ويستهلك بنسبة ١٠% سنوياً.

٤ - تقدر قيمة الإيجار الشهري لمعارض البيع بـ ٨٠ جنيه، وتبلغ أجور ومهايا العاملين والموظفين بإدارة التسويق والمبيعات بمبلغ ١٢٠ جنيه شهرياً، كما تدفع الشركة قسط تأمين شهرياً ضد الحريق يقدر بمبلغ ٥٠ جنيه.

جدول رقم (٨) ملخص كمية وقيمة المبيعات التقديرية من السلعتين فتح وبدر خلال فترة الموازنة

البيان	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	جملة
كمية المبيعات التقديرية	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٣٠٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠	٢٠٠٠٠
السلع فتح السلعة بدر	٤٠٠٠	٦٠٠٠	٧٠٠٠	٧٠٠٠	٨٠٠٠	٨٠٠٠	٤٠٠٠٠
جملة كمية المبيعات التقديرية	٦٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	١١٠٠٠	١٢٠٠٠	١٣٠٠٠	٦٠٠٠٠
قيمة المبيعات التقديرية:	٤٠٠٠	٤٠٠٠	٦٠٠٠	٨٠٠٠	٨٠٠٠	١٠٠٠٠	٤٠٠٠٠
السلعة فتح السلعة بدر	١٢٠٠٠	١٨٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢٤٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٢٠٠٠٠
جملة قيمة المبيعات التقديرية	١٦٠٠٠	٢٢٠٠٠	٢٧٠٠٠	٢٩٠٠٠	٣٢٠٠٠	٣٤٠٠٠	١٦٠٠٠٠

جدول رقم (٩) جدول الموازنة التخطيطية لمصاريف التسويق والمبيعات عن الفترة من  
٢٠٠٠/١/١ م الى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م.

البيان	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	جملة
مصاريف البيع والتوزيع المتغيرة:	٦٠٠	٨٠٠	١٠٠٠	١١٠٠	١٢٠٠	١٣٠٠	٦٠٠٠
تكلفة التعبئة والتغليف	٣٢٠	٤٤٠	٥٤٠	٥٨٠	٦٤٠	٦٨٠	٣٢٠٠
عمولة وكلاء البيع	٣٠٠	٤٠٠	٥٠٠	٥٥٠	٦٠٠	٦٥٠	٣٠٠٠
تكاليف نقل البضاعة							
جملة المصاريف المتغيرة	١٢٢٠	١٦٤٠	٢٠٤٠	٢٢٣٠	٢٤٤٠	٢٦٣٠	١٢٢٠٠
مصاريف البيع والتوزيع الثابتة							
استهلاك الأصول الثابتة	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٦٠٠
الاجار	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٤٨٠
الأجور والمهايا الثابتة	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠٠
قسط تأمين	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٣٠٠
جملة المصاريف الثابتة	٣٥٠	٣٥٠	٣٥٠	٣٥٠	٣٥٠	٣٥٠	٢١٠٠
إجمالي مصاريف البيع	١٥٧٠	١٩٩٠	٢٣٩٠	٢٥٨٠	٢٧٩٠	٢٩٨٠	١٤٣٠٠

- الموازنة التخطيطية للمصاريف المالية والإدارية:

تهدف هذه الموازنة إلى بيان مفردات وسلوك بنود المصاريف المالية والإدارية التقديرية خلال فترة الموازنة، وإعداد جدولها يلزم حصر وتحليل تلك المصاريف ودراسة علاقتها بحجم النشاط، وبصفة عامة تتسم تلك المصاريف بالثبات أو شبه الثبات خلال الزمن، ويعد هذا الجدول على نسق جدول الموازنة التخطيطية لمصاريف التسويق والمبيعات الواردة في النموذج التوضيحي السابق بيانه، وعلى النحو المبين في الجدول رقم (١٠)، تقوم بعض الوحدات الاقتصادية بتحليل المصروفات المالية والإدارية حسب أقسام المشروع، حتى يسهل التخطيط والرقابة عليها. وفي هذا الصدد تثار مشكلة كيفية توزيع بنودها المشتركة، وهذا يمكن من اختيار أسس مناسبة للتوزيع.

## - الموازنة التخطيطية لقائمة الدخل:

تهدف هذه الموازنة إلى بيان صافي الربح/الخسارة التقديرى للمنشأة خلال فترة الموازنة، وتعتمد هذه الموازنة على جداول الموازنات التخطيطية السابق بيانها تفصيلاً، ويصور جدول تلك الموازنة أما بالنسبة للمنشأة ككل أو بنسبة لكل مركز نشاط حسب طبيعة وظروف كل وحدة اقتصادية والنموذج التطبيقي التالي يعطى مزيداً من الإيضاح على ذلك.

نموذج تطبيقي على إعداد جدول موازنة المصروفات المالية والإدارية وقائمة الدخل.

بالإضافة إلى الأرقام الواردة في نموذج (١) و (٢) و (٣) و (٤) والتي تتعلق بالمبيعات وتكلفة المبيعات ومصاريف البيع والتوزيع من خلال الموازنة والتي تبدأ في ٢٠٠٠/١/١ تنتهي في ٢٠٠٠/٦/٣٠ م - أمكن الحصول على البيانات والمعلومات الآتية:-

### أولاً: المصاريف الإدارية التقديرية

- المهايا والمرتبات الشهرية ٢٠٠ جنية ، وينتظر أن تزيد بنسبة ٢٥% من أول أبريل ٢٠٠٠م.

- تقدر مصاريف التليفون والتلغراف بنسبة ١% من قيمة المبيعات.

- الاستهلاك الشهري للموجودات الثابتة ١٥٠ جنية والإيجار الشهري ٥٠ جنية.

- تقدر فائدة القرض الشهري بحوالي ٨ جنيها (تعتبر هذه الفائدة من الربا المحرم شرعاً)

- تقدر المصاريف النثرية المختلفة بمبلغ ٤٠ جنية ويحتمل أن تزيد في شهر يونيو بمبلغ ١٠ جنية.

- تقدر مصاريف البنك الشهرية بحوالي ٢٠ جنية.

### ثانياً: الإيرادات المتنوعة:

- تمتلك الشركة عقاراً تؤجره للغير بمبلغ ١٥٠ جنية شهرياً.

- وتمتلك الشركة أوراقاً مالية قيمتها ١٢٠٠٠ جنية تحقق عائداً في المتوسط ١٠% سنوياً

كل فترة زمنية وتحصل تلك العوائد مرتين في يونيو وديسمبر من كل عام.

ففى ضوء البيانات والمعلومات يعد جدول الموازنة التخطيطية للمصاريف الإدارية والموازنة التخطيطية للدخل عن الفترة من ٢٠٠٠/١/١ م إلى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م محللة على أساس شهري على النحو الموضح في جدول رقم (١٠).



جدول رقم (١٠) جدول الموازنة التخطيطية للمصاريف المالية والإدارية عن الفترة من  
٢٠٠٠/١/١ إلى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م

جملة	يونيو	مايو	ابريل	مارس	فبراير	يناير	المصروفات الإدارية والمالية
							أولاً: المصاريف المالية:
١٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	- مصاريف البنك
٤٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	٨٠	- فوائد القروض (ربا)
٦٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	- جملة المصاريف المالية
							ثانياً: المصاريف الإدارية:
١٣٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	- المهاميا والمرتببات
١٦٠٠	٣٤٠	٣٢٠	٢٩٠	٢٧٠	٢٢٠	١٦٠	- التليفون والتلغراف
٩٠٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	- الاستهلاك
٣٠٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	- الايجار
٤٥٠	٥٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	- مصاريف نثرية
٤٤٩٠	٨٤٠	٨١٠	٧٨٠	٧١٠	٦٦٠	٦٠٠	جملة المصاريف الإدارية
٥٠٠٠	٩٤٠	٩١٠	٨٨٠	٨١٠	٧٦٠	٧٠٠	جملة المصاريف المالية والإدارية

جدول رقم (١٠) جدول الموازنة التخطيطية للدخل عن الفترة من ٢٠٠٠/١/١ م الى  
٢٠٠٠/٦/٣٠ م.

جملة	يونيو	مايو	ابريل	مارس	فبراير	يناير	البيـ ن
١٦٠٠٠٠	٣٤٠٠٠	٣٢٠٠٠	٢٩٠٠٠	٢٧٠٠٠	٢٢٠٠٠	١٦٠٠٠	إيراد المبيعات للسلعتين فتح وبدر يطرح:

١١٠٠٠٠	٢٣٥٠٠	٢٢٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٨٥٠٠	١٥٠٠٠	١١٠٠٠	تكلفة المبيعات للسلعتين فتح وبدر
٥٠٠٠٠	١٠٥٠٠	١٠٠٠٠	٩٠٠٠	٨٥٠٠	٧٠٠٠	٥٠٠٠	مجمّل الربح يطرح منه:
(١٤٣٠٠)	٢٩٨٠٠	٢٧٩٠٠	٢٥٨٠٠	٢٣٩٠٠	١٩٩٠٠	١٥٧٠٠	- المصاريف التسويقية
(٥٠٠٠٠)	(٩٤٠٠)	(٩١٠٠)	(٨٨٠٠)	(٨١٠٠)	(٧٦٠٠)	(٧٠٠٠)	المصاريف والإدارية
٣٠٧٠٠	٦٥٨٠	٦٣٠٠	٥٥٤٠	٥٣٠٠	٤٢٥٠	٢٧٣٠	صافي الربح من النشاط يضاف:
١٥٠٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	٢٥٠	الإيرادات المتنوعة
٣٢٢٠٠	٦٨٣٠	٦٥٥٠	٥٧٩٠	٥٥٥٠	٤٥٠٠	٢٩٨٠	الأرباح التقديرية

#### - الموازنة التخطيطية لقائمة المركز المالي:

تتمثل الموازنة التخطيطية لقائمة المركز المالي في القيم التقديرية لعناصر الموجودات والالتزامات التي تنجم عن تفاعلات الأنشطة التقديرية الموضحة بالموازنة التخطيطية السابقة ويعتمد في إعداد هذه الموازنة على الموازنات السابقة، ولقد جرت العادة أن تعد هذه الموازنة على أساس سنوي.

وتطبق المعادلات الآتية عند تقدير قيم عناصر الموجودات والالتزامات في نهاية فترة الموازنة:-

١ - الأصول الثابتة: = الرصيد أول الفترة + الإضافات خلال الفترة - الاستبعادات والإهلاك خلال الفترة.

٢ - المخزون آخر الفترة: = كمية المخزون أول الفترة + كمية المشتريات خلال الفترة - كمية المبيعات خلال الفترة، ويقوم مخزون آخر المدة بالتكلفة أو السوق أيها أقل.

٣ - رصيد المدينين آخر الفترة: = رصيد المدينين أول الفترة + صافي المبيعات الآجلة خلال الفترة - المنتحولات من المدينين خلال الفترة.

- ٤ - رصيد الأوراق المالية آخر الفترة: = رصيد الأوراق المالية أول الفترة + المشتريات من الأوراق المالية خلال الفترة - مبيعات الأوراق المالية خلال الفترة.
- ٥ - رصيد البنك آخر الفترة: = رصيد البنك أول الفترة + المتحصلات بشيكات خلال الفترة - المدفوعات بشيكات خلال الفترة.
- ٦ - رصيد النقدية آخر الفترة: = رصيد النقدية أول الفترة + المقبوضات النقدية خلال الفترة - المدفوعات النقدية خلال الفترة.
- ٧ - رأس المال آخر الفترة: = رأس المال أول الفترة + الإضافات إلى رأس المال خلال الفترة - رأس المال المستهلك خلال الفترة.
- ٨ - الإحتياطيات آخر الفترة: = الإحتياطيات أول الفترة + الإضافات إلى الإحتياطيات خلال الفترة - الموزع من الإحتياطيات خلال الفترة.
- ٩ - رصيد المخصصات آخر الفترة = رصيد المخصصات أول الفترة + المخصصات الجديدة المطلوب تكوينها - المخصصات التي انتفى الغرض منها.
- ١٠ - رصيد القروض آخر الفترة: = رصيد القروض أول الفترة + القروض المضافة خلال الفترة - المسدد من القروض خلال الفترة.
- ١١ - رصيد البنوك سحب على المكشوف - "ائتمان" = رصيد البنوك ائتمان أول الفترة + المسحوبات من البنوك ائتمان خلال الفترة - التسديدات للبنوك ائتمان خلال الفترة.
- ١٢ - رصيد الدائنين آخر الفترة = رصيد الدائنين أول الفترة + صافي المشتريات الآجلة خلال الفترة - التسديدات للدائنين خلال الفترة.
- ١٣ - رصيد أوراق الدفع آخر الفترة = رصيد أوراق الدفع أول الفترة + أوراق الدفع الصادرة خلال الفترة - تسديدات أوراق الدفع خلال الفترة.
- ١٤ - رصيد المصروفات المستحقة آخر الفترة = رصيد المصروفات المستحقة أول الفترة - تسديداتها خلال الفترة + المصروفات المستحقة الجديدة آخر الفترة.
- ١٥ - رصيد أرصدة دائنة أخرى = رصيد أرصدة دائنة أخرى أول الفترة + المضاف إليها خلال الفترة - التسديدات منها خلال الفترة.

وفي الصفحة التالية نموذج مبسط لجدول قائمة المركز المالي التقديرية لمنشأة تجارية.

جدول رقم (١١) نموذج توضيحي لجدول الموازنة التخطيطية لقائمة المركز المالي في / /

البيانات	مبلغ جزئي	مبلغ كلي	إيضاحات
الأصول الثابتة			
- عقارات ومباني	xx		
- آلات ومعدات وأجهزة	xx		
- سيارات	xx		
- أثاث وتركيبات وديكورات	xx		
- أخرى	xx		
		xx	
الأصول المتداولة			
- بضاعة	xx		
- علاء	xx		
- أوراق القبض	xx		
- استثمارات	xx		
- بنوك	xx		
- نقدية	xx		
		xxxx	
جملة الأصول		xxxxx	
- الخصوم			
- مخصصات	xx		
- قروض طويلة الأجل	xx		
- البنوك سحب على المكشوف	xx		

		xx	-دائون
		xx	-أوراق دفع
		xx	-مصرفات مستحقة
		xx	-أرصدة دائنة أخرى
	(xxx)		
	xxxx		صافي حقوق الملكية
			-حقوق الملكية
		xx	-رأس المال
		xx	- الاحتياطات
		xx	- الأرباح غير الموزعة
	xxxx		

## المبحث الثالث : الموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية

تمهيد :

يختص هذا المبحث ببيان الإطار العام للموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية وأسس إعدادها والترابط بينها، مع إعطاء نماذج توضيحية لربط المفاهيم النظرية بالتطبيق العملي، وتعتبر جداول هذه الموازنات نماذج يمكن الاسترشاد بها عند التطبيق.

- العامل المتحكم في الموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية:

ليس هناك عاملاً واحداً متحكماً في إعداد الموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية حيث أنه يختلف من منشأة إلى أخرى، ولكن بصفة عامة وفي ظل الظروف العادية يمكن أن تكون الطاقة الإنتاجية المتاحة هي العامل المتحكم، يقصد بها في هذا المقام ما يلي:-

- المعدات والآلات والأجهزة ونحو ذلك التي تستخدم في عملية الإنتاج.

- الموارد البشرية

- القوى العاملة المؤهلة والمدربة .

- الخامات ولوازم التشغيل.

فكثيراً ما يتوافر لدى المنشأة العديد من طلبات الإنتاج ولكن يتعذر الوفاء بها بسبب أنها لا تتوافر لديها الطاقات الإنتاجية السابقة ولا سيما المعدات والآلات حيث يتطلب توافرها فترة زمنية طويلة وتمويل.

ويمكن تمثيل العامل المتحكم في الموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية بيانياً على النحو الموضح في الشكل الوارد بالصفحة التالية ، ومنه يمكن ذكر الايضاحات الآتية:-

١ - تتوقف كمية المبيعات المتوقعة على الموجود السلعي التام بالمخزن وعلى كمية الإنتاج المتوقعة خلال فترة الموازنة التخطيطية.

٢ - تتوقف كمية الإنتاج المتوقعة على ثلاث عوامل رئيسية هي:-

أ- الطاقات الإنتاجية المتاحة والمتوقعة.

ب- كمية الطلبات المتوقعة التي تتوقف بدورها على ظروف السوق وطبيعة المنتج.

ج- المخزون السلعي من المنتجات في حالة السلع النمطية القابلة للتخزين.

٣ - تتوقف تكلفة الإنتاج المتوقعة على ما يلي:-

أ- تكلفة الخامات المباشرة للإنتاج وتساوي كمية الإنتاج مضروبة في تكلفة الوحدة من الخامات.

ب- تكلفة العمالة المباشرة للإنتاج وتساوي كمية الإنتاج مضروبة في تكلفة الوحدة من العمالة.

ج- التكاليف غير المباشرة للإنتاج وتساوي كمية الإنتاج مضروبة في معدل التحميل لوحدة الإنتاج.

٤ - تتحدد تكلفة المبيعات المتوقعة عن طريق طرح تكلفة الإنتاج المتوقعة من تكلفة التغير في المخزون السلعي.

٥ - يتحدد إيراد المبيعات المتوقعة عن طريق ضرب كمية المبيعات المتوقعة في سعر البيع المتوقع.

٦ - يتحدد الربح من العمليات أو من التشغيل عن طريق طرح تكلفة المبيعات المتوقعة من إيراد المبيعات المتوقع.

٧ - يتحدد صافي الربح المتوقع عن طريق طرح كل من مصاريف التسويق والبيع والتوزيع المتوقعة والمصاريف المالية والإدارية من ربح التشغيل.

من التحليل السابق يتبين أن العامل المحرك للموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية هو الطاقات الإنتاجية المتاحة والمتوقعة خلال فترة الموازنة<sup>(\*)</sup>.

- الإطار العام للموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية:

توضح خريطة تدفق العلاقات السببية الظاهرة في الصفحة السابقة ما يلي:-

١ - أن هناك تسلسلاً وتتبعاً في إعداد الموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية حيث نبدأ أولاً بإعداد موازنة الطاقات الإنتاجية ثم موازنة الإنتاج ثم موازنة مشتريات الخامات وموازنة العمالة ..... وهكذا.

٢ - هناك علاقات سببية متبادلة بين الموازنات الفرعية، فعلى سبيل المثال هناك علاقة سببية تبادلية بين موازنة الإنتاج وموازنة حركة المخزون لأنه في ضوء المخزون تتحدد كمية الإنتاج وأن الأخيرة تؤثر في المخزون وبالمثل يؤثر المخزون في كمية المبيعات والأخيرة تؤثر في كمية المخزون.

(\*) هذا إذا لاقى منتج الشركة رواجاً في السوق ولكن إذا كان المنتج يلقى منافسة شديدة والشركة لديها طاقات إنتاجية غير مستغلة المبيعات هي العامل المتحكم في الموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية.

٣ - تتمثل الموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية في الآتي:-

- موازنة الإنتاج (كمية وتكلفة).
- موازنة احتياجات الإنتاج من عناصره وتتضمن الموازنات الآتية:
  - موازنة الخامات ومشتريات الخامات
  - موازنة العمالة (الموارد البشرية)
  - موازنة المصروفات الصناعية غير المباشرة.
  - موازنة حركة المخزون التام
  - موازنة المبيعات (كمية وقيمة)
  - موازنة ربح التشغيل
  - موازنة مصاريف التسويق والمبيعات
  - موازنة المصاريف الإدارية والمالية
  - موازنة قائمة الدخل
  - الموازنة النقدية
  - موازنة المركز المالي

وحيث أننا قد ناقشنا معظم هذه الموازنات بشئ من التفصيل في المبحث السابق، لذلك فسوف نركز المناقشة في الصفحات التالية على موازنة الإنتاج وإحتياجاته من عناصر التكاليف المختلفة (خامات وعمالة وخدمات).

- الموازنة التخطيطية لكمية الإنتاج :

تتوقف الموازنة التخطيطية للإنتاج في الشركات الصناعية على الطاقات الإنتاجية المتاحة والمتوقعة خلال فترة إعداد الموازنة، وفي هذا الخصوص يجب على المنشأة أن تأخذ في الإعتبار الإضافات من الطاقة والمستبعد و المستهلك منها، كما تعتمد موازنة الإنتاج أيضاً على كمية المخزون السلعي التام الموجود بالمخازن، وكذلك كمية المبيعات المتوقعة.

وبافتراض أن الطاقات الإنتاجية متوفرة، فإن كمية الإنتاج المخططة تتحدد بالمعادلة الآتية:

كمية الإنتاج المخططة = كمية المبيعات التقديرية مضاف إليها كمية المخزون المرغوب فيه آخر المدة - كمية المخزون أول المدة.

ويعد جدول الموازنة التخطيطية لكمية الإنتاج محللاً حسب المنتجات أو محللاً حسب مراكز الإنتاج أو هما معاً، كما يعد هذا الجدول على أساس شهري أو ربع سنوي.



والنموذج التطبيقي التالي يلقي مزيداً من الإيضاح على النقاط السابقة.

نموذج تطبيقي على الموازنة التخطيطية للإنتاج

أمكن الحصول على البيانات والمعلومات الآتية من سجلات ودفاتر مصنع حسن البنا وسيد قطب ، والذي يقوم بإنتاج منتجين هما: الحق والصبر وذلك بغرض إعداد الموازنة التخطيطية للإنتاج والمبيعات عن الفترة من ٢٠٠٠/١/١ إلى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م.

١ - قدرت الطاقة الإنتاجية الشهرية بـ ١٢٠٠ وحدة حق و ٢٥٠٠ وحدة صبر.

٢ - قدرت كمية المبيعات الشهرية خلال فترة الموازنة على النحو التالي:

يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	
٨٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٢٠٠	١٢٠٠	١٢٠٠	منتج الحق
١٥٠٠	١٥٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	منتج الصبر

٣ - قدرت كمية مخزون أول المدة بـ ٤٠٠ وحدة من الحق و ٧٥٠ وحدة من الصبر.

٤ - يراد الاحتفاظ بمخزون في نهاية كل شهر بما يعادل ٥٠% من مبيعات الشهر التالي، ولقد قدرت مبيعات يوليو ٢٠٠٠ بـ ١٦٠٠ وحدة من الحق و ٣٠٠٠ وحدة من الصبر.

ففي ضوء البيانات والمعلومات السابقة يمكن إعداد جدول الموازنة التخطيطية للإنتاج والمبيعات خلال فترة الموازنة محللة حسب المنتجات على النحو المبين في الصفحة التالية في ضوء الملاحظة الآتية.

#### (ملاحظة)

(يلاحظ من الجدول الآتي أن كمية الإنتاج التقديرية خلال شهر يونيو تزيد عن كمية الإنتاج الممكنة في حدود الطاقة الإنتاجية المتاحة، لذلك يجب تعديل بيانات هذا الجدول في ضوء ذلك، بتخفيض كمية المبيعات في ذلك الشهر بما يوازي الزيادة أو تخفيض نسبة المخزون السلعي، ولو فرضنا أن الشركة سوف تطبق الإقتراح الأول فسوف يظهر شهر يونيو المعدل كما هو موضح في الأعمدة الأخيرة من الجدول مع فرض عدم التعديل في أرقام شهر مايو).

- تقدير إحتياجات الإنتاج من عناصر التكاليف :

تهدف الموازنات التخطيطية لإحتياجات الإنتاج إلى بيان كمية وتكلفة مستلزمات الإنتاج من عناصر تكاليف: الخامات والاجور والخدمات، وتعتمد لجنة الموازنة في هذا الخصوص على نظم التكاليف المعيارية.

ولاعداد جداول هذه الموازنات يلزم الحصول على البيانات والمعلومات الآتية:

١ - برامج الإنتاج المخططة خلال الفترة المقبلة.

٢ - السياسات التكاليفية المحتمل تطبيقها خلال فترة الموازنة.

٣ - التكاليف التي تسير عليها المنشأة.

٤ - قيود الإنتاج المختلفة.

ولقد جرت العادة أن تعد تلك الموازنات بالكمية والقيمة.

وفي الصفحات التالية سوف نعرض نماذج جداول الموازنات التخطيطية لاحتياجات برامج الإنتاج من عنصر الخامات و العمالة المباشرة وعنصر التكاليف غير المباشرة.

- الموازنة التخطيطية لاحتياجات الإنتاج من الخامات المباشرة

تقدر كمية الخامات المباشرة اللازمة لتنفيذ برامج الإنتاج المخططة عن طريق ضرب كمية الإنتاج المخططة في الكمية المعيارية من الخامات اللازمة لوحدة الإنتاج وتحسب التكلفة المخططة لإحتياجات برامج الإنتاج المخططة من الخامات عن طريق ضرب كمية الخامات التقديرية في السعر المعياري (المخطط) لوحدة المادة الخام، وتنفذ العمليات السابقة لكل نوع من أنواع الخامات ولكل نوع من المنتجات ويتم ذلك على أساس شهري أو ربع سنوي أو سنوي حسب ظروف كل منشأة.

ومن واقع الموازنة التخطيطية لإحتياجات برامج المخططة من الخامات يمكن إعداد الموازنة التخطيطية لمشتريات الخامات والتي تتوقف على كمية المخزون منها وعلى سعر ومصاريف الشراء.

وتصميم جداول الموازنة التخطيطية للخامات ومشترياتها على النحو الموضح في النموذج التطبيقي رقم ( ٢ ) ويجب أن نوضح أنه ليس هناك نموذجاً موحداً لهذه الجداول بل تختلف من منشأة لأخرى.

نموذج تطبيقي على موازنة الخامات

بالإضافة إلى البيانات الواردة في النموذج التطبيقي السابق أمكن الحصول على البيانات التالية:-

١ - تتطلب وحدة الحق ٣ كجم من المادة الخام (ح).

٢ - تتطلب وحدة الصبر ٢ كجم من المادة الخام (ص).

٣ - قدرت كمية الخامات من المادة (ح) أول يناير بـ ٥٠٠ كجم بسعر ١,٥ ج.

٤ - قدرت كمية الخامات من المادة (ص) أول يناير بـ ٤٥٠٠ كجم بسعر ٣ ج.

٥ - يراد الاحتفاظ برصيد من الخامات في نهاية كل شهر يقدر بـ ١٥٠% من احتياجات الإنتاج من الخامات خلال الشهر التالي، وتقدر كمية الإنتاج من المنتج الحق خلال شهر يوليو ٢٠٠٠ بـ ١٢٠٠ وحدة من المنتج الحق وبـ ٢٥٠٠ وحدة من المنتج الصبر.

٦ - يقدر سعر شراء الكيلو جرام من المادة (ح) بمبلغ ١,٥ ومن المادة (ص) بمبلغ ٣ جنيه.

٧ - تقدر الشركة احتياجاتها من الخامات شهرياً.

ففى ضوء البيانات والمعلومات السابقة يمكن تصوير جدول الموازنة التخطيطية لإحتياجات برامج الإنتاج المخطط من السلعة الحق ومن السلعة الصبر من المادة الخام (ح) و (ص) محللة على أساس شهري وذلك عن الفترة من ٢٠٠٠/١/١ إلى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م على النحو الوارد فى الصفحة التالية.

- الموازنة التخطيطية لإحتياجات الإنتاج من العمالة المباشرة:

تهدف الموازنة التخطيطية للعمالة إلى بيان احتياجات برامج الإنتاج المخططة من ساعات العمل المباشرة، وتقدر تلك الساعات عن طريق ضرب كمية الإنتاج المخططة فى ساعات العمل المباشرة اللازمة لوحدة الإنتاج، وتحسب تكلفة العمالة التقديرية عن طريق ضرب عدد ساعات المباشرة التقديرية فى معدل الأجر للساعة، وتنفذ العمليات السابعة لكل نوع من أنواع العمالة ولكل نوع من أنواع المنتجات محللة حسب مراكز الإنتاج.

ويعد جدول الموازنة التخطيطية للعمالة إما على أساس شهري أو على أساس ربع سنوي أو سنوي حسب ظروف كل منشأة. ويصور هذا الجدول على نسق جدول الموازنة التخطيطية للخامات السابق بيانه.

- الموازنة التخطيطية لإحتياجات الإنتاج من التكاليف غير المباشرة :

تهدف الموازنة التخطيطية للتكاليف غير المباشرة إلى بيان تقدير احتياجات برامج الإنتاج المخططة من التكاليف الصناعية غير المباشرة، وليس هذا هو مجالنا للدخول فى تفاصيل هذا الموضوع لأن مجاله هو كتب التكاليف، ويكفى فى هذا المقام أن نشير إلى أنه يجب تحليل تلك العناصر إلى متغير وذلك لدراسة سلوكها تجاه التغير فى حجم النشاط خلال فترة الموازنة ويحسب لها معدل تحميل.

ويعد جدول الموازنة التخطيطية للتكاليف الصناعية غير المباشرة إما على أساس شهري أو ربع سنوي أو سنوي حسب ظروف كل منشأة، ويظهر فى الصفحة التالية نموذجاً لهذا الجدول.

((نموذج تطبيقى لموازنة العمالة والتكاليف الصناعية غير المباشرة))

بالإضافة إلى البيانات والمعلومات المذكورة فى النماذج التطبيقية السابقة أمكن الحصول على البيانات والمعلومات الآتية:-

- ١ - تحتاج وحدة الإنتاج (الحق) إلى ٣ ساعات عمل مباشرة معدل الأجر للساعة جنيه.
- ٢ - تحتاج وحدة الإنتاج (الصبر) إلى ٤ ساعات عمل مباشرة معدل الأجر للساعة ٠.٥٠٠ جنيه.
- ٣ - يقدر معدل التحميل للعناصر غير المباشرة المتغيرة بـ ٢٠ قرش لكل ساعة عمل مباشرة بالنسبة للمنتج الحق و ١٠ قروش بالنسبة للمنتج الصبر.
- جدول رقم (٤) جدول الموازنة التخطيطية لإحتياجات برامج إنتاج السلعة الحق من العمالة المباشرة (ل)

الشهر	كمية الإنتاج التقديرية (الحق)	ساعات العمل اللازمة لوحدة الإنتاج	عدد ساعات العمل الكلية	فئة الأجر للساعة	تكلفة العمالة اللازمة لبرامج الإنتاج
	وحدة	ساعة	ساعة	جنيه	جنيه
يناير	٩٠٠	٣	٢٧٠٠	١	٢٧٠٠
فبراير	١٠٠٠	٣	٣٠٠٠	١	٣٠٠٠
مارس	١١٠٠	٣	٣٣٠٠	١	٣٣٠٠
ابريل	١٢٠٠	٣	٣٦٠٠	١	٣٦٠٠
مايو	١٢٠٠	٣	٣٦٠٠	١	٣٦٠٠
يونيو	١٢٠٠	٣	٣٦٠٠	١	٣٦٠٠
جملة	٦٦٠٠	٣	١٩٨٠٠	١	١٩٨٠٠

- جدول رقم (٥) جدول الموازنة التخطيطية لإحتياجات برامج إنتاج السلعة الصبر من العمالة المباشرة (ن)

الشهر	كمية الإنتاج التقديرية (الصبر)	ساعات العمل اللازمة لوحدة الإنتاج	عدد ساعات العمل الكلية	فئة الاجر للساعة	تكلفة العمالة اللازمة لبرامج الإنتاج
	وحدة	ساعة	ساعة	جنيه	جنيه
يناير	١٥٠٠	٤	٦٠٠٠	٠.٥٠٠	٣٠٠٠
فبراير	١٧٥٠	٤	٧٠٠٠	٠.٥٠٠	٣٥٠٠
مارس	٢٠٠٠	٤	٨٠٠٠	٠.٥٠٠	٤٠٠٠
ابريل	٢٢٥٠	٤	٩٠٠٠	٠.٥٠٠	٥٠٠٠

مايو	٢٥٠٠	٤	١٠٠٠٠	٠.٥٠٠	٥٠٠٠
يونيو	٢٥٠٠	٤	١٠٠٠٠	٠.٥٠٠	٥٠٠٠
الجملة	١٢٥٠٠	٤	٥٠٠٠٠	٠.٥٠٠	٢٢٥٠٠

#### جدول رقم (٦) جدول الموازنة التخطيطية للتكاليف الصناعية غير المباشرة للمنشأة

عنصر التكلفة	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو	جملة	متوسط معدل التحميل
<u>تكاليف متغيرة:</u>								
المنتج الحق	٤٥٠	٦٠٠	٦٦٠	٧٢٠	٧٢٠	٧٢٠	٣٩٦٠	٠.٦
المنتج الصبر	٦٠٠	٧٠٠	٨٠٠	٩٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	٥٠٠٠	٠.٤
<u>تكاليف ثابتة</u>								
أيجار	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٦٠٠	
استهلاك	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	٩٠٠	٠.١
أخرى	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٣٠٠	
جملة	١٤٤٠	١٦٠٠	١٧٦٠	١٩٢٠	٢٠٢٠	٢٠٢٠	١٠٧٦٠	

#### - جدول الموازنة التخطيطية لتكلفة برنامج الإنتاج

تمكناً في الجداول السابقة من تقدير برامج الإنتاج وتقدير تكلفة من عناصر التكاليف الثلاثة الرئيسية وهي الخامات والعمولة والخدمات، من هذه الجداول يمكن إعداد: بطاقة التكلفة التقديرية لوحدة الإنتاج، وكذلك قائمة التكاليف التقديرية لبرنامج الإنتاج.

أولاً: جدول بطاقة التكلفة التقديرية لوحدة الإنتاج

تهدف هذه البطاقة إلى بيان التكلفة التقديرية لوحدة الإنتاج مقدماً، والتي تعتبر المصدر الرئيسي لإعداد جداول الموازنات التخطيطية للمنشآت الصناعية.

وباستخدام البيانات والمعلومات الواردة بجداول الموازنات التخطيطية السابقة، تظهر بطاقة التكلفة التقديرية لوحدة الإنتاج الحق والصبر على النحو الوارد بالنموذج التالي.

جدول (٧) بطاقة التكلفة التقديرية لوحدات إنتاج: الحق والصبر

اجمالي		منتج الصبر			منتج الحق			عناصر التكاليف
كل	جزئ	قيمة	سعر	كمية	قيمة	سعر	كمية	
		مدة	مدة	مدة	مدة	مدة	مدة	
	٦	-	-	-	٦	١.٥	٤	-تكلفة الخامات المباشرة
	٦	٦	٣	٢	-	-	-	المادة (ح)
١٢	٦	٦	٣	٢	-	-	-	المادة (ص)
	٣	-	-	-	٣	١	٣	-التكلفة العمالة المباشرة
	٢	٢	٠.٥	٤	-	-	-	- العمالة (ل)
٥	٢	٢	٠.٥	٤	-	-	-	- العمالة (ن)
	١	٠.٤			٠.٦			-التكاليف غير المباشرة
	٠.٢	٠.١			٠.١			- متغيرة (معدل تحميل)
								- ثابتة (معدل تحميل)
١٨.٢		٨.٥			٩.٧			إجمالي

ثانياً: جدول قائمة التكاليف التقديرية لبرنامج الإنتاج

تهدف هذه القائمة إلى بيان التكلفة التقديرية لبرنامج الإنتاج معديماً، لتساعد في التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات الإدارية ونحو ذلك.

وبإستخدام البيانات والمعلومات الواردة بجدول الموازنات التخطيطية السابقة، تظهر هذه القائمة على النحو التالي:

جدول رقم (٨) قائمة التكاليف التقديرية لبرنامج الإنتاج الفترة من ٢٠٠٠/١/١ حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م

عناصر التكاليف		منتج الصبر		منتج الحق	
كلى	جزئى	كلى	جزئى	كلى	جزئى
	٣٩٦٠٠	—	—	—	٣٩٦٠٠
	٧٥٠٠٠				
١١٤٦٠٠	—	—	٧٥٠٠٠	—	—
	١٩٨٠٠	—	—	—	١٩٨٠٠
	٢٥٠٠٠				
٤٤٨٠٠	—	—	٢٥٠٠٠	—	—
	٨٩٦٠	—	٥٠٠٠	—	٣٩٦٠
١٠٧٦٠	١٨٠٠				
		١٠٦٠٠٠	—	٦٤١٦٠	—
١٧٠١٦٠		١٠٦٠٠٠		٦٤١٦٠	

جدول الموازنة التخطيطية لقائمة الدخل -

تهدف هذه القائمة إلى بيان صافي ربح/خسارة التشغيل خلال فترة الموازنة، حيث تتم المقارنة بين إيرادات المبيعات وتكلفة الصناعية من مواد وعمالة وخدمات.

وباستخدام البيانات والمعلومات الواردة في جداول الموازنات التخطيطية السابقة، تظهر قائمة الدخل التقديرية للشركة من الفترة من ٢٠٠٠/١/١ وحتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م على النحو التالى:

جدول رقم (٩) قائمة الدخل التقديرية للشركة عن الفترة من ٢٠٠٠/١/١ حتى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م

البيان	منتج الحق		منتج الصبر		إجمالي	
	جزئى	كلى	جزئى	كلى	جزئى	كلى
*كمية المبيعات التقديرية (وحدة)		٦٤٠٠		١٢٠٠٠		
*متوسط سعر بيع الوحدة (جنيه)	٢٠		١٥			
*ايراد المبيعات (جنيه)		١٢٨٠٠٠		١٨٠٠٠٠		٣٠٨٠٠٠
يطرح: التكلفة الصناعية للمبيعات (متوسط تكلفة الوحدة)	٩,٧		٨,٥			
التكلفة		٦٢٠٨٠		١٠٢٠٠٠		١٦٤٠٨٠
مجمل ربح التشغيل		٦٥٩٢٠		٧٨٠٠٠		١٤٣٩٢٠



## المبحث الرابع : الموازنة التخطيطية النقدية ودورها في تخطيط ورقابة التدفقات النقدية

تمهيد :

تعتبر حركة التدفقات النقدية بمثابة العروق التي تنساب فيها الدم إلى أجزاء الوحدة الاقتصادية، وان الخطأ في تخطيطها ومتابعتها يترتب عليه خللاً في الأنشطة، وتساعد الموازنة التخطيطية النقدية في المنشآت بصفة عامة على تحقيق إدارة النقدية الداخلة والخارجة بطريقة تمكن المنشأة من تسيير أنشطتها بطريقة رشيدة، وهذا ما سوف نتناوله في هذا المبحث بشيء من التفصيل.

### مفهوم الموازنة التخطيطية النقدية :

تتعلق الموازنة التخطيطية النقدية بتوضيح حركة المقبوضات والمدفوعات النقدية للوحدة الاقتصادية خلال فترة الخطة، وما يترتب على تفاعلها من فائض أو عجز نقدي وبيان وقتها وكيفية التصرف فيهما.

وتساعد الموازنة التخطيطية النقدية الإدارة في حل مشكلة التوازن بين السيولة النقدية لتحقيق الأمان وبين تحقيق أعلى ربحية ممكنة من الموارد النقدية المتاحة، والمعروف أن هناك تعارضاً بين الأمان الذي يتطلب الاحتفاظ برصيد نقدي مرتفع وبين الربحية التي تتطلب تخفيض الرصيد النقدي واستثماره في أوجه استثمار بديلة لتحقيق ربح.

### - الآثار السيئة للتخطيط غير السليم للنقدية

كل من العجز أو الفائض النقدي غير مرغوب فيهما لأنهما يسببان سلسلة من الآثار المتتالية التضاعفية التي تؤدي في النهاية إلى نقص العائد على الأموال المستثمرة في المنشأة من ناحية وإلى انخفاض في حقوق الملكية من ناحية أخرى، لذلك يجب أن يكون هناك تخطيط سليم لحركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بما يحقق أعلى مستوى من الأمان والربحية معاً.

ويتمثل العجز النقدي في انخفاض رصيد النقدية الفعلي عن الرصيد الواجب الاحتفاظ به، وينشأ هذا العجز بسبب زيادة التدفقات النقدية الخارجة أو انخفاض التدفقات النقدية الداخلة أو كلاهما معاً، ويترتب على هذا العجز سلسلة من الآثار السلبية من أهمها ما يلي:

١ - الإساءة إلى سمعة المنشأة، وهذا الأمر معروف تماماً في العرف المالي والتجاري بصفة عامة، فعندما يشاع أن شركة تعاني من نقص في السيولة، يقود هذا إلى سلسلة من التفاعلات التي تؤدي إلى توقفها أو إفلاسها.

٢ - يؤدي أيضاً نقص السيولة إلى اضطرار المنشأة إلى التصرف في بيع بعض الأصول بثمن بخس مما يؤدي إلى حدوث خسارة أو ضياع ربح كان من الممكن أن يتحقق في ظل الظروف العادية.

٣ - يؤدي نقص السيولة إلى حدوث ارتباك معنوي لدى إدارة المنشأة مما قد يؤثر في التردد في اتخاذ القرارات الإدارية.

٤ - تؤدي هذه الآثار وغيرها إلى انخفاض في العائد الإجمالي من أنشطة المنشأة المختلفة وهذا يقود إلى نقص في حقوق الملكية.

ومن ناحية أخرى، كما يتمثل فائض السيولة النقدية في زيادة رصيد النقدية الفعلي عن رصيد النقدية الواجب الإحتفاظ به والذي ينشأ عن زيادة التدفقات النقدية الداخلة أو نقص في التدفقات النقدية الخارجة أو كلاهما، وينشأ عن ذلك الفائض سلسلة من الآثار السلبية التي يمكن تلخيصها في الآتي:

١ - يسبب فائض السيولة الإساءة إلى سمعة المنشأة بدعوى أن إدارتها غير قادرة على استثمار الأموال.

٢ - يسبب فائض السيولة تعطيل أموال المنشأة بدون استثمار وهذا يؤدي إلى ضياع عائد مادي كان من الممكن الحصول عليه لو أن هذه الأموال كانت قد استثمرت استثماراً طيباً نافعاً.

٣ - تتأثر الأموال النقدية الزائدة عن الحاجة وغير المستثمرة بالإنخفاض في قيمتها بسبب التضخم النقدي وهذا بدوره يؤثر على الربحية وعلى القيمة الحقيقية لرأس المال.

تتفاعل هذه الآثار سويماً وينجم عنها إنخفاضاً في العائد الإجمالي في أنشطة المنشأة من ناحية وإلى عدم الاستغلال الأمثل لطاقتها في المساهمة في تحقيق المنافع الاقتصادية. ويمكن تصوير الآثار السلبية المختلفة لمشكلة السيولة في المنشأة على الربحية الإجمالية من الأنشطة وعلى دورها في المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الشكل الوارد في الصفحة بعد التالية ، ويمكن تمثيل الآثار السلبية للعجز أو الفائض النقدي على النحو المبين ومنه يمكن استنباط المعالم الآتية:

١ - يمثل رصيد النقدية الفعلي الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية المرحلة من الفترة السابقة.

٢ - يمثل رصيد النقدية الواجب الإحتفاظ به، المبالغ النقدية وشبه النقدية التي يجب على المنشأة الإحتفاظ بها.

٣ - يمثل انحراف السيولة النقدية الفرق بين رصيد النقدية المتوقع ورصيد النقدية الواجب الإحتفاظ به وهو إما أن يكون إنخفاضاً أو إرتفاعاً في مستوى السيولة النقدي.

٤ - يسبب فائض السيولة النقدية الى ما يلي:

أ - الإساءة إلى سمعة المنشأة.

ب - تعطيل بدون استثمار.

ج- تأثر الاموال النقدية العاطلة بالتضخم النقدي.

وهذا يقود إلى انخفاض العائد الإجمالي من أنشطة المنشأة والذي يؤدي في النهاية إلى انخفاض حقوق الملكية.

٥ - يسبب انخفاض السيولة النقدية إلى ما يلي:

أ - الإساءة إلى سمعة المنشأة.

ت - ضياع فرص استثمار مربحة.

ج- خسارة ناجمة عن التصرف في بعض الأصول لتسديد الإلتزامات في مواعيدها.

وهذا يقود إلى انخفاض العائد الاجمالي من أنشطة المنشأة والذي يؤدي في النهاية إلى انخفاض في حقوق الملكية وهكذا يتبين أن السيولة النقدية سلاح ذو حدين ويجب لتصميم السياسات النقدية واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة التي تقلل من آثارها.

- الإطار العام للموازنة التخطيطية النقدية

تتمثل إجراءات إعداد الموازنة التخطيطية النقدية في ثلاث عناصر رئيسية هي:

١ - تحديد مستوى النقدية المراد الإحتفاظ به بحيث يحقق للمنشأة درجة أمان وربحية معاً.

٢ - يتم التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة وتخطيطها بحيث يكون الرصيد النقدي المتوقع في محاذاة الرصيد النقدي المخطط والمرغوب فيه.

٣ - وضع السياسات النقدية المختلفة المتعلقة بتغطية العجز والتصرف في الفائض.

وفيما يلي مناقشة سريعة لكل نقطة من النقاط السابقة:

أولاً: يتأثر مستوى النقدية المراد الإحتفاظ بها بعدة عوامل كثيرة من أهمها ما يلي :

١ - سلوك عناصر التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال الزمن، فإذا كانت هذه التدفقات متذبذبة ، تطلب ذلك الإحتفاظ برصيد نقدي مرتفع لمواجهة التغيرات غير المتوقعة أما إذا كانت هذه التدفقات مستقرة تطلب ذلك مستوى نقدي منخفض نسبياً.

٢ - طبيعة نشاط المنشأة حيث تتطلب المنشآت التجارية والمالية الإحتفاظ برصيد نقدي مرتفع لتمويل النشاط الجارى بينما تطلب المنشآت الصناعية الإحتفاظ برصيد نقدي منخفض نسبياً.

٣ - مدى توافر مصادر النقدية الخارجية وعلاقة المنشأة بالبنوك، فكلما كان من الممكن تدبير العجز النقدي بسهولة وتكاليف قليلة نسبياً كلما تطلب ذلك الإحتفاظ برصيد نقدي قليل والعكس صحيح.

٤ - طبيعة وسهولة تحويل عناصر الأصول المتداولة الأخرى إلى نقدية فإذا كانت معظم عناصر الأصول المتداولة شبه نقدية كلما تطلب ذلك الإحتفاظ برصيد نقدي قليل والعكس صحيح ومن أمثلة الأصول المتداولة شبه النقدية الأوراق المالية وحسابات الایداع في البنوك.

ثانياً : التنبؤ بعناصر المقبوضات والمدفوعات:

تتمثل أهم عناصر المقبوضات في الآتي:-

- ١ - المتحصلات من المبيعات النقدية والمدفوعات المقدمة من العملاء.
- ٢ - المتحصلات من المدينين وأوراق القبض.
- ٣ - المتحصلات من إيرادات الأوراق المالية وإيجارات العقارات وأي إيرادات أخرى.
- ٤ - المتحصلات من بيع الموجودات الثابتة وشبه الثابتة.
- ٥ - إصدارات الأسهم الجديدة.
- ٦ - الحصول على قروض قصيرة الأجل.

وتتمثل أهم هذه المصادر في البنود (١) ، (٢) ، ويتوقفان على كمية المبيعات المتوقعة خلال الفترة التي تعد عنها الموازنة، وعلى ذلك فإنه يعتمد على أرقام المبيعات المتوقعة خلال الفترة المقبلة كأساس للتنبؤ برقم المقبوضات.

وتتمثل أهم عناصر المدفوعات في الآتي:-

- ١ - تسديدات ثمن المشتريات النقدية.
- ٢ - التسديدات للدائنين وأوراق الدفع.
- ٣ - تسديدات المصروفات المختلفة.
- ٤ - تسديدات ثمن شراء الأصول الثابتة وشبه الثابتة.
- ٥ - التسديدات لأصحاب القروض من فوائد وأقساط.
- ٦ - توزيعات الأرباح واستهلاك الأسهم.
- ٧ - تسديدات أخرى مثل الضرائب.

وتعتبر البنود الثلاثة الأولى من أهم عناصر المدفوعات الدورية وتتوقف على مستوى النشاط الإنتاجي ، والتي تعتمد بدورها على كمية المبيعات المتوقعة خلال الفترة التي تعد عنها الموازنة كما تعتبر فوائد القروض من الربا المحرم شرعاً ويجب تجنبه .

وفي الصفحة التالية خريطة توضح عناصر المقبوضات والمدفوعات النقدية.

ثالثاً: السياسات النقدية التي تؤثر في الموازنة التخطيطية النقدية:

يعتمد في إعداد الموازنة التخطيطية النقدية على مجموعة السياسات النقدية التي توضح كيفية تفاعل عناصر التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وكيفية تغطية العجز والتصرف في الفائض،

ومن أهم هذه السياسات ما يلي:-

١ - سياسة الائتمان.

٢ - سياسة الاستثمارات قصيرة الأجل.

٣ - سياسة القروض قصيرة الأجل.

٤ - سياسة التعامل مع البنوك.

٥ - المنح والقروض والمساعدات.

- دور الموازنة التخطيطية النقدية في مجال التخطيط والرقابة على حركة التدفقات النقدية:

تساعد الموازنة التخطيطية النقدية في تخطيط التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة الموازنة وهذا في حد ذاته يفيد الإدارة في الآتي:-

أ - معرفة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة مقدماً، وبذلك يكون لدى الإدارة فكرة مسبقة عن نتيجة التفاعل بينهما.

ت - معرفة مقدار العجز أو الفائض النقدي وميعادهما.

ج- التحديد المسبق لأفضل وسائل تغطية العجز النقدي وأحسن طرق الاستثمار الفائض.

د - إعادة النظر في السياسات النقدية التي تسير عليها المنشأة.

ومن ناحية أخرى تفيد الموازنة التخطيطية النقدية في تحقيق الرقابة الفعالة على حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وعلى تنفيذ السياسات النقدية المخططة من قبل، وهذا في حد ذاته يساعد الإدارة في الآتي.

أ - تقليل إختلاس النقدية أو التلاعب فيها ، ويتحقق ذلك عن طريق مقارنة التدفقات النقدية المخططة بالفعالية ودراسة أسباب الانحرافات ومحاولة منع تكرارها.

ب - معرفة أثر التغيرات المفاجئة في الظروف المحيطة بالمشروع على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وهذا يفيد في الاحتياط لمثل هذه التغيرات في المستقبل.

ج - تقويم أداء إدارة النقدية بحيث تحقق الأمان وعدم تعطيل النقدية.

- جدول الموازنة التخطيطية النقدية:

ليس هناك نموذجاً موحداً لجدول الموازنة التخطيطية النقدية يمكن تطبيقه في كافة الوحدات الاقتصادية لأن ذلك يتوقف على طبيعة كل منشأة والظروف المحيطة بها ، ولكن جرت العادة أن يأخذ هذا الجدول الشكل الموضح فيما بعد.

### نموذج تطبيقي على الموازنة النقدية.

لقد أمكن الحصول على البيانات والمعلومات الآتية من سجلات ودفاتر شركة عباد الرحمن بسمنود لأغراض إعداد جدول الموازنة التخطيطية النقدية عن الفترة من ٢٠٠٠/١/١ إلى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م.

#### ١ - عناصر المقبوضات الدورية:

ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	
١٢٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٢٠٠٠	٢٧٠٠٠	٢٩٠٠٠	٣٣٠٠٠	٢٤٠٠٠	قيمة المبيعات
١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	إيراد العقار المؤجر
٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٦٠٠	إيراد أوراق مالية

#### ٢ - عناصر المدفوعات الدورية:

ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	
١٥٠٠٠	١٦٥٠٠	٢٢٠٠٠	٢١٥٠٠	٢٤٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٤٥٠٠	قيمة المشتريات
٠٠٠	١٥٧٠	١٩٩٠	٢٣٩٠	٢٥٨٠	٢٧٥٠	٢٩٨٠	مصاريف التسويق والمبيعات
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المصاريف المالية
٠٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	المصاريف الإدارية

#### ٣ - عناصر المدفوعات غير الدورية:

- يستحق على المنشأة دين لمصلحة الضرائب قدره ٥٩٠ جنيه يدفع في شهر مارس ٢٠٠٠ م، كما ستدفع في شهر إبريل ٢٠٠١ م مبلغ ١٢٨٠ جنيه ثمناً لأثاث مشتري من شركة إيديال.
- يستحق على الشركة مبلغ ٥٠٠ جنيه أتعاب مراجعة مستحقة ستسدد في شهر مايو ٢٠٠٠ م، كما ستوزع في نفس الشهر على المساهمين أرباحاً قدرها ٢٠٠٠ جنيه.
- ستدفع الشركة مبلغ ٥٩٣٠ جنيه في شهر يونيو ٢٠٠٠ م ثمناً لسيارة نقل.

#### ٤ - السياسات النقدية:

- تسدد كافة المصاريف نقداً كما تحصل الإيرادات المتنوعة نقداً كلاً في حينه.
- يحصل ٧٥% من قيمة المبيعات في نفس الشهر ويحصل الباقي في الشهر التالي.
- تسيّر الشركة على سياسة سداد ٨٠% من قيمة فاتورة المشتريات نقداً في نفس الشهر و ٢٠% في الشهر التالي.

- تسير الشركة على سياسة الإحتفاظ برصيد نقدي يوازي ٢٠٠% من المصروفات الدورية (مصاريف البيع والتوزيع والمصاريف المالية والإدارية) للشهر التالي وقدرت تلك المصاريف في شهر يوليو ٢٠٠٢ بمبلغ ٣٧٠٠ جنيه.

- تسير الشركة على سياسة استثمار الفائض النقدي في أوراق مالية ويتم ذلك خلال الشهر التالي، كما تقوم بتغطية العجز النقدي عن طريق بيع بعضاً من تلك الأوراق ويتم ذلك أيضاً في الشهر التالي.

٥ - معلومات أخرى:

- كان رصيد النقدية في ٢٠٠٢/١/١ مبلغ ٦٠٠٠ جنيه.

- بتحليل حركة النقدية خلال ديسمبر ٢٠٠١ تبين أنه أسفر عن فائض قدره ١٤٦٠ جنيه يحتمل أن تشتري به أوراقاً مالية في يناير ٢٠٠٢.

وفي ضوء البيانات المعلومات السابقة، يصور جدول الموازنة التخطيطية النقدية، على النحو الوارد بالصفحة التالية.

جدول الموازنة التخطيطية النقدية عن الفترة من ٢٠٠٠/١/١ الى ٢٠٠٠/٦/٣٠ م

حركة النقدية	يناير	فبراير	مارس	ابريل	مايو	يونيو
*رصيد النقدية أول الفترة	٦٠٠٠	١٢٢٠	٢٤٤٠	٦٨٠٠	٧١٥٠	٧٥٩٠
*عناصر المقبوضات:						
المبيعات النقدية	١٢٠٠٠	١٦٥٠٠	٢٠٢٥٠	٢١٧٥٠	٢٤٧٥٠	١٨٠٠٠
المتحصل من العملاء	٣٠٠٠	٤٠٠٠	٥٥٠٠	٦٧٥٠	٧٢٥٠	٨٢٥٠
إيراد العقار المؤجر	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠	١٥٠
إيراد الاوراق المالية	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٦٠٠
مقبوضات أخرى	٠٠٠	٤١٦٠	٣٧٤٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠
جملة النقدية المتاحة	٢١١٥٠	٢٦٠٣٠	٣٢٠٨٠	٣٥٤٥٠	٣٨٥٥٠	٤١٨٤٠
عناصر المدفوعات:						
المشتريات النقدية	١٣٢٠٠	١٧٦٠٠	١٧٢٠٠	١٩٢٠٠	٢٠٠٠٠	١٩٦٠٠
تسديد للموردين	٣٠٠٠	٣٣٠٠	٤٤٠٠	٤٣٠٠	٤٨٠٠	٥٠٠٠
مصاريف التسويق	١٥٧٠	١٩٩٠	٢٣٩٠	٢٥٨٠	٢٧٩٠	٢٩٨٠

١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المصاريف المالية
٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	٦٠٠	المصاريف الإدارية
	٢٥٠٠	٠٠٠	٥٩٠	٠٠٠	٠٠٠	تسديد مستحقات
٥٩٣٠	٠٠٠	١٢٨٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	شراء أصول ثابتة
٢٣٠	١٧٠	٢٤٠	٠٠٠	٠٠٠	١٤٦٠	شراء أصول مالية
٣٤٤٤٠	٣٠٩٦٠	٢٨٣٠٠	٢٥٢٨٠	٢٣٥٩٠	١٩٩٣٠	جملة المدفوعات
٧٤٠٠	٧٥٩٠	٧١٥٠	٦٨٠٠	٢٤٤٠	١٢٢٠	*رصيد النقدية آخر الفترة
٧٤٠٠	٧٣٦٠	٦٩٨٠	٦٥٦٠	٦١٨٠	٥٣٨٠	*رصيد النقدية المراد الاحتفاظ به
٠٠٠	٢٣٠	١٧٠	٢٤٠	٠٠٠	٠٠٠	*الفائض النقدي آخر الفترة
٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٣٧٤٠	٤١٦٠	*العجز النقدي آخر الفترة

#### إيضاحات على جدول الموازنة النقدية

- ١ - ظهر في شهر يناير عجزاً نقدياً قدره ٤١٦٠ جنيه تم تديره عن طريق بيع أوراق مالية وظهر ذلك في شهر فبراير ضمن المقبوضات. ولقد حسب رصيد النقدية المراد الإحتفاظ به في نهاية يناير على أساس ٢٠٠% من جملة المصروفات الدورية، وتم ذلك بالنسبة لبقية الشهور.
- ٢ - ظهر في شهر فبراير عجزاً نقدياً قدره ٣٧٤٠ جنيه تم تديره أيضاً عن طريق بيع أوراقاً مالية وظهر ذلك في شهر مارس ضمن المقبوضات.
- ٣ - ظهر في شهر مارس فائضاً نقدياً قدره ٢٤٠ جنيه تم التصرف فيه عن طريق شراء أوراق مالية وظهر ذلك في شهر إبريل ضمن المدفوعات.
- ٤ - ظهر في شهر إبريل ومايو فائضاً نقدياً قدره ١٧٠ جنيه و ٢٣٠ جنيه على التوالي تم التصرف فيهما عن طريق شراء أوراق مالية مثل ما تم في شهر مارس السابق.
- ٥ - تصادف في شهر يونيو أن رصيد النقدية في نهاية الفترة كان معادلاً لرصيد النقدية المراد الإحتفاظ به ولذلك لم يظهر أى فائض أو عجز نقدي.
- ٦ - في الحياة العملية لا يتم التصرف في الفائض أو العجز إلا إذا زاد عن مقدار معين تطبيقاً لمبدأ النسبية والموضوعية.
- ٧ - أحيانا تقوم بعض الشركات بتدبير العجز عن طريق الإقتراض من البنك وتسوية الفائض عن طريق الإيداع فيه.



## المبحث الخامس : أصول الموازنات التخطيطية في الفكر والتطبيق الاسلامى

تهديد:

لقد نقل معظم كتاب الفكر المحاسبى الإدارى عن الغرب الكثير عن الموازنات التخطيطية ، وظن العديد منهم أن هذا الموضوع من نماذج الحضارى الأوروبية والأمريكية وغيرها ، ولم ينقب أحد منهم في التراث الاسلامى عن أصولها ليعرف شيئا عنها في الفكر والتطبيق الإسلامى.

ولقد بذلت في السنوات الأخيرة عدة جهود في مجال الفكر المحاسبى الإسلامى ومنها ما يتعلق بالنظم المحاسبية ، ومما أسفرت عنه هذه الجهود وجود مفاهيم وأسس للموازنات التخطيطية في صدر الدولة الإسلامية ، ومن الإعجاز القرآنى فقد تضمنت سورة يوسف عليه السلام فكراً وتطبيقاً للموازنات قبل أن يطبقها الشرق و الغرب

كما تبين من دراسة التراث المالى في صدر الدولة الإسلامية في صدر الدولة الإسلامية انه كانت تعد موازنات تخطيطية لبيت المال وللغزوات وللزكاة وللأوقاف ووجدت مخطوطات تؤكد ذلك.

وهذه المسائل وغيرها تحتاج إلى الإفصاح عنها وعرضها لطلاب العلم والباحثين والمطابقين ليزدادوا يقيناً بأن الإسلام دين شامل، ومنهج حياة، ويتضمن تراثه الأسس والنماذج التطبيقية التى تؤكد أنه صالح لكل زمان ومكان.

ويختص هذا المبحث بالقاء إطلالة إسلامية سريعة على مفهوم الموازنه التخطيطية في الفكر الاسلامى، وأسس إعدادها وأغراضها وخصائصها، ثم عرض نماذج تطبيقية لها من التراث الاسلامى، ولمن يرغب الحصول على مزيد من المعرفة عليه الرجوع إلى المراجع في الفكر المحاسبى الاسلامى المذكورة في نهاية الكتاب.

### مفهوم الموازنه التخطيطية في الفكر الاسلامى:

يقصد بالموازنة التخطيطية في الفكر الإسلامى بأنها المقابلة العادلة بين أمرين لشيئين ، وهى مشتقة من الفعل وَزَنَ ومنه الوزن والميزان ٠٠٠ وتعنى مقابلة الشيء بمثله أو مقابلة شيء بشيء آخر. ولقد وردت مشتقات الموازنة في القرآن الكريم في العديد من الآيات منها قول الله تبارك وتعالى (والسماء رفعها ووضع الميزان ألا تطغوا في الميزان ، وأقيموا الوزن القسط ولا تخسروا الميزان) ، (الرحمن : ٧-٩) ، وقال تبارك و تعالى: (والوزن يومئذ الحق) ، (الاعراف : ٨) ولقد أمر الرسول (صلى الله عليه وسلم) بالوفاء والعدل في الميزان فقال (صلى الله عليه وسلم (يا وزن: زن وأرجح) ، وقال (صلى الله عليه وسلم ): (إذا وزنتم فأرجحوا) (البخارى).

ويستخلص من الآيات والأحاديث السابقة أن الميزان والموازنة يقصد بهما المقابلة العادلة بين شيئين .

ويقصد بالتخطيط في الفكر الإسلامي هو وضع وترتيب ومقابلة الأمور مع بعضهما البعض بما يرشد إلى تحقيق مقاصد معينة ، وهو مشتق من الخط أي الاستقامة وتأسيسا على ما سبق ، يقصد بالموازنة التخطيطية في الفكر الإسلامي بأنها الموازنة بين الأمور لتحقيق أهداف أو مقاصد في المستقبل .

- أسس إعداد الموازنة التخطيطية في الفكر الاسلامى :

تعتبر فكرة التخطيط للمستقل منذ القدم في التاريخ ، ولقد اشار القرآن إلى ذلك في قصة سيدنا يوسف عليه السلام ، فلقد ورد في القرآن الكريم على لسان عزيز مصر : ( وقال الملك إني أرى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات، يا أيها الملأ أفتوني في رؤياي إن كنتم للرؤيا تعبرون قالوا أضغاث أحلام وما نحن بتأويل الاحلام بعالمين ، وقال الذي نجا منهما وادكر بعد امة أنا أنبئكم بتأويله فأرسلون ، يوسف أيها الصديق أفتنا في سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف، وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلى ارجع الى الناس لعلهم يعلمون ، قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون ، ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون ،ثم يأتي من بعد ذلك سبع عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون ) ( يوسف من ٤٢-٤٩).

ويستنبط من هذه الآيات أن هذه الموازنة قد أعدت على أسس الآتية :

(١)- الفترة الزمنية: يتعلق التخطيط وإعداد الخطط لفترة زمنية مقبلة ، سواء قصرت أم طالت ، وهذا ما حدث في قصة سيدنا يوسف عليه السلام حيث غطت الخطة ١٥ سنة ، سبع رخاء ، وسبع عجاف ، وعام أخير يأتي فيه الخير وتنفرج فيه الأزمة .

(٢)- التوازن: ويقصد به التوازن بين عناصر الخطط ، حيث قام سيدنا يوسف عليه السلام بإجراء التوازن بين الإنتاج الزراعي والاستهلاك منه خلال الفترة الزمنية موضع التخطيط وفق اسس وضوابط معينة وردت تفصيلا في كتب التفسير .

(٣)- القياس النقدي والعيني: اعتمدت خطة سيدنا يوسف عليه السلام على التعبير الكمي في إعداد الموازنه ، وهذا ما كان متعارف عليه في تلك الآونه ، وليس هناك من حرج بأن تكون في صورة عينية ونقدية .

(٤)- المشاركة: لقد اشار القرآن وهو يعرض قضية التخطيط خلال سنوات الرخاء والكساد إلى حرف ( ن ) الجماعة وفي هذا اشارة الى اشتراك أكثر من فرد أ و فئة في إعداد الخطة ولم ينفرد سيدنا يوسف عليه السلام وحده باعدادها.

(٥)- الواقعية: لقد اعتمدت خطة سيدنا يوسف عليه السلام على تناسب الامكانيات بين سنوات الزواج وسنوات الكساد في إطار متوازن يحقق الاحتياجات الضرورية للناس .

(٦) - التحفيز: تضمنت الموازنة التي وضعها سيدنا يوسف عليه السلام حافزا للناس على الالتزام بالمخطط وهو البشرى في السنة الخامسة عشر المليئة بالخيرات وانتهاء المعاناة وهذا وارد في قول الله تبارك وتعالى: (ثم يأتي من بعد ذلك عام يغاث الناس وفيه يعصرون) ، (يوسف : ٤٩).

#### - أغراض الموازنة التخطيطية في الفكر الاسلامي:

يمكن استنباط أغراض الموازنة التخطيطية كما وردت في سورة سيدنا يوسف عليه السلام على النحو التالي :

(١) - تساعد في الاحتياط للمستقبل، وتعتبر أحد وسائل الأخذ بالأسباب وبعدها التوكل على الله سبحانه وتعالى، كما قال الرسول (صلى الله عليه وسلم) ( للرجل: (اعقلها وتوكل)، ولقد ساعدت الموازنة التي وضعها سيدنا يوسف عليه السلام في تجنب مصر من أزمة غذائية خلال سنوات الكساد .

(٢) تساعد في تحقيق الرقابة الفعالة ، فكانت من أهم مسؤوليات سيدنا يوسف عليه السلام متابعة الخطة التي وضعها أولا باول وضبط عملية الانتاج الزراعي ثم التخزين ثم الاستهلاك، ولم يترك الامور سهللا، ولقد توافرت فيه صفات المراقب المالي حيث وصف نفسه : (إني حفيظ عليم) ، (يوسف : ٥٥).

(٣) تساعد الموازنة كذلك في اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لتحقيق التوازن بين الأمور موضوع الموازنة، ولقد تضمنت قصة سيدنا يوسف عليه السلام ، ما يشير إلى ذلك عندما عين وزيرا للمالية وقال له الملك: (إنك اليوم لدينا مكين أمين)، (يوسف : ٥٤) ، قال له سيدنا يوسف: (اجعلنى على خزائن الارض إ نى حفيظ عليم)، (يوسف : ٥٥).

وسوف نعرض في الصفحات التالية بعض النماذج التطبيقية للموازنة في ضوء التراث الاسلامي.

#### - نموذج الموازنة العامة لبيت المال :

##### - مفهوم بيت المال

لقد تناول كُتاب الفكر الاسلامي المعاصرين النظام المالي والمحاسبي لبيت المال بشيء من التفصيل ومنهم على سبيل المثال الدكتور شوقي اسماعيل شحاتة والدكتور محمود المرسي لأشين والدكتور محمد كمال عطية والدكتور محمد عبد الحلیم عمر والدكتور حسين شحاتة وغيرهم وخلصوا إلى أنه في عهد النبي (صلى الله عليه وسلم) وأبو بكر الصديق كانت الموارد قليلة وتوزع على مصارفها أولا باول ، وكانت النفقات تخطط في ضوء الموارد ، ولذلك لم يكن هناك تنظيم إدارى ومالى لبيت المال في تلك الفترة.

وفي عهد عمر بن الخطاب إزدادت إيرادات الدولة الإسلامية بسبب زيادة رقعتها وتعددت المصالح العامة ، وتطلب ذلك إنشاء بيوت المال في كل ولاية بالإضافة الى بيت المال العام والذي كان يحول إليه الفوائض من الولايات المختلفة من أقطار الدولة الإسلامية.

اغراض بيت المال : كان من أهم أغراض المال ما يلي :

١- إستيفاء حقوق الدولة من الإيرادات .

٢ - إستيفاء حقوق الناس من بيت المال .

٣ - الاشراف على تطبيق قوانين الإيرادات والنفقات .

٤ - محاسبة العاملين على الإموال .

- موازنة بيت المال :

ولقد تبين من الدراسات والبحوث في مجال ديوان بيت المال ، أنه كان يعد له موازنه عامة تشمل الموازنات التقديرية الفرعية المختلفة ،وهى عبارة عن تقدير لموارده ونفقاته خلال فترة زمنية مستقبلية يطلق عليها الحول .

وتتكون هذه الموازنة من ثلاث عناصر رئيسية هى :

١-عناصر إيرادات بيت المال : ومن اهمها :

زكاة المال ، والجزية ، والخراج ، والعشور ، وخمس الغنائم ، والركاز ، والأموال التى لا مالك لها من الناس .

٢- عناصر نفقات بيت المال : ومن أهمها مايلي :

- مصارف الزكاة .

- رواتب الجند .

- رواتب القضاة والولاة والموظفين .

- نفقات الأسرى وما في حكمهم .

- نفقات الجيش .

- العطايا والمنح .

٣- الفائض أو الحاصل النهائى .

ويمثل الفرق بين الإيرادات والنفقات، وفي الغالب يكون فائضا، وإذا أسفرت التقديرات عن احتمال وجود عجز في موازنة بيت المال، فكانت تؤخذ التدابير مقدما لتغطيته من خلال فرض ضريبة على الأغنياء بضوابط شرعية، ويطلق على ذلك (بسياسة التوظيف المالى)، ولا يتسع المقام لتناولها بالتفصيل

- نموذج موازنة بيت المال :

كان يعد لبيت المال موازنة يطلق عليها ( قائمة الارتفاع ) تتضمن الإيرادات والنفقات، ويقوم بإعدادها أمين بيت المال ويسمى (الجهبذ)، وكانت هناك مصطلحات مالية معينة ربما تكون غريبة عن المصطلحات المناظرة لها في الفكر المالي المعاصر.

نموذج الموازنة العامة لبيت المال عن الفترة من ٠٠٠٠ الى ٠٠٠٠

البيان	جزئى	جزئى	كلى
الحاصل أول الفترة			
الإيرادات التقديرية لبيت المال			
* إيرادات الزكاة .			
* إيرادات الجزية .			
* إيرادات العشور .			
* إيرادات الخراج .			
* إيرادات الخمس ( الغنائم ) .			
* إيرادات الركاز والضياع .			
* إيرادات أخرى .			
إجمالي الحاصل والإيرادات			
النفقات التقديرية لبيت المال			
* مصاريف الزكاة .			
* الرواتب والعطاءات .			
* نفقات الجند والجهاد .			
* نفقات العامة .			
* نفقات أخرى .			
إجمالي النفقات			
الحاصل آخر الفترة			

## - نموذج الموازنة العامة للزكاة

تعتبر الموازنة العامة للزكاة أحد الموازنات المنبثقة من الموازنة العامة، حيث لها مواردها ومصارفها الخاصة، ويرى فقهاء وعلماء المالية العامة في الاسلام ضرورة أن تكون مستقلة حيث لها ضوابطها الشرعية .

وسوف نتناول الإطار العام لهذه الموازنة في ضوء التطبيق المعاصر للزكاة وطبقا لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وفتاوى الزكاة المعاصرة وبصفة خاصة الصادرة عن الهيئة الشرعية العالمية للزكاة.

مفهوم الموازنة العامة للزكاة :

هى عبارة عن خطة تعبر عن إيرادات ومصارف الزكاة المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة، وما ينتج عن المقابلة بينهما من عجز أو فائض وسبل التسوية بما يحقق الأهداف المرجوة بصورة حسنة وفقا لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

اغراض الموازنة العامة للزكاة :

من أهم اغراض الموازنة العامة للزكاة ما يلى:

(١)- تساهم في تخطيط موارد الزكاة النقدية والعينية الداخلة ومصارفها الشرعية خلال فترة الموازنة، وهذا يساعد في الأمور الآتية :

أ- معرفة موارد الزكاة الداخلة ومصارفها الخارجة مقدما خلال فترة مقبلة.

ب- معرفة مقدار العجز أو الفائض النقدى وميعاد حدوثهما مقدما.

ج- إتخاذ التدابير اللازمة لتغطية العجز في الزكاة والسبل البديلة للتصرف في الفائض مقدما.

(د)- إعادة النظر في الأهداف والسياسات التى تسير عليها إدارة أموال الزكاة في ضوء التغيرات المختلفة.

( ٢ ) تساهم في المتابعة الفورية والمراقبة الفعالة على حركة الموارد والمصارف ، وعلى تنفيذ السياسات أولا بأول ، ودراسة أسباب الأختلافات بين المخطط والفعلى ومعالجتها فور ظهورها بأفضل السبل والإجراءات.

( ٣ ) - مساعدة إدارة أموال الزكاة في معرفة أثر التغيرات المفاجئة في الظروف المحيطة على موارد ومصارف الزكاة ، وهذا يفيد في إتخاذ التدابير للإحتياط للمستقبل.

( ٤ ) تساعد في تقويم أداء العاملين على الزكاة ، وبيان مدى النجاح في تحقيق التوازن بين موارد ومصارف الزكاة وكذلك في تحقيق المقاصد الشرعية للزكاة.

(٥) - تساعد الموازنة إدارة الزكاة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## نموذج موازنة الزكاة :

في الصفحة التالية نموذج مبسط لموازنة الزكاة من منظور معاصر

نموذج الموازنة العامة للزكاة عن الفترة من..... الى .....

شهر المحرم	شهر صفر	شهر ربيع الاول	شهر ربيع الثاني	بيان موارد ومصاريف الزكاة
xxx	xxx	xxx	xxx	<p>أولاً: موارد زكاة المال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- موارد زكاة الزروع والثمار.</li> <li>- موارد زكاة المستغلات .</li> <li>- موارد زكاة المهن الحرة .</li> <li>- موارد زكاة الرواتب والأجور وما في حكمها</li> <li>- موارد زكاة الركاك</li> <li>- موارد زكاة المستخرج من البحار.</li> <li>- موارد زكاة النشاط التجارى.</li> <li>- موارد زكاة النشاط الصناعى.</li> <li>- موارد زكاة الثروة النقدية.</li> <li>- موارد زكاة الثروة الحيوانية.</li> <li>- تسوية العجز المتوقع .</li> </ul> <p>إجمالى موارد زكاة المال خلال الشهر</p>
xxx	xxx	xxx	xxx	<p>ثانياً : مصاريف زكاة المال :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الفقراء والمساكين .</li> <li>- العاملون عليها والنفقات الإدارية .</li> <li>- المؤلفة قلوبهم .</li> <li>- فك الرقاب .</li> <li>- الغارمون .</li> <li>- في سبيل الله .</li> <li>- ابن السبيل .</li> <li>- نفقات مشروعات زكوية .</li> <li>- تسوية الفائض المتوقع .</li> </ul> <p>إجمالى مصاريف الزكاة خلال الشهر</p>
xxx	xxx	xxx	xxx	<p>الفائض المتوقع خلال الشهر</p> <p>العجز المتوقع خلال الشهر</p>

## - نموذج الموازنة العامة للوقف :

### مفهوم الوقف :

يعتبر الوقف من أهم مقومات المجتمع الإسلامي الاجتماعية والاقتصادية والمالية، ومعلم من معالم الضمان الاجتماعي ورعاية لمصالح الأجيال القادمة، وكان له دور بارز في صدر الدولة الإسلامية في أعمال البر والخير .

ويقصد بالوقف حبس أصل المال (سواء كان عينا أو نقدا) عن التصرف فيه مع التصديق بريعة أو المنافع الناتجة منه في مجال الخير والبر ، ومن أهم أطراف الوقف كما يلي:

الواقف: هو الشخص الذي حبس أو سبّل الأموال أو المنافع على ذريته أو جهة خاصة للمنافع العامة.

الموقوف عليهم: الأشخاص أو الجهات المستفيدة من ريع أو عائد أو مغنمة أموال الوقف.

ناظر الوقف: الشخص أو الجهة المسؤولة عن إدارة شؤون الوقف.

حجة الوقف: وثيقة تتضمن شروط الوقف الواجب الالتزام بها.

### مفهوم موازنة الوقف :

وكان ناظر الوقف يعد موازنة تقديرية لموارد ومصارف الوقف خلال الفترة المقبلة ويقدمها إلى الواقف أو إلى من يفوضه أو من في حكم ذلك، وكان يطلق عليها "قائمة ارتفاع الوقف" وهي تناظر قائمة إيرادات ونفقات ومصارف الوقف في الفكر المحاسبى المعاصر .

وتعرف موازنة الوقف بأنها تقدير لموارد ونفقات ومصارف الوقف خلال فترة مقبلة محددة حسب الوارد في حجة الوقف وتتضمن هذه الموازنة العناصر الآتية:

\* إيرادات الوقف: النقدية / العينية / المنافع / الأخرى.

\* نفقات الوقف: وتشمل كل ما ينفق من مصروفات جارية على إدارة شؤون الوقف.

\* مصاريف الوقف: توزيع غلة / عائد / ريع الوقف على الأشخاص والجهات الموقوفة عليهم.

وقد تسفر موازنة الوقف عن عجز يقوم ناظر الوقف بتدييره مقدماً حسب الأحوال، ولقد أجاز الفقهاء أن يقترض ناظر الوقف إذا كانت هناك إيرادات متوقعة ولكن بموافقة القاضي أو السلطان.

### - نموذج موازنة الوقف :

ليس هناك نموذج ثابت لشكل موازنة الوقف حيث يتغير حسب طبيعة الأموال أو الأعيان أو المنافع الموقوفة، وكذلك تبعاً لنوع الوقف خيري أم أهلي (ذري) ولكن بصفة عامة يجب أن يتضمن معلومات عن العناصر الأربعة المذكورة بعاليه .



وفي الصفحة التالية نموذج مقترح لموازنة الوقف من منظور معاصر.

نموذج موازنة الوقف الخيري عن الفترة من ..... إلى .....

البيان	مبلغ جزئي	مبلغ جزئي	مبلغ كلي
* الفائض المرحل من العام السابق	xx		
* إيرادات الوقف			
- نقدية		xx	
- عينية		xx	
- أخرى		xx	
		xxx	
إجمالي الإيرادات المتاحة	xxx		
* نفقات الوقف الجارية			
- أجور مرتبات ومهايا		xx	
- نفقات صيانة وترميم		xx	
- نفقات استبدال واحلال		xx	
- نفقات إدارية		xx	
		xxx	
* مصارف الوقف حسب حجة الواقف			
- اليتامى والأرامل		xx	
- طلاب العلم		xx	
- المساجد ودور العبادة		xx	
- المرضى		xx	
- ماء السبيل		xx	
		xxx	
إجمالي النفقات والمصارف	xxxxxx		
* الفائض / العجز المتوقع			

## - موازنة بيت المال

ولقد تبين من الدراسات والبحوث في مجال ديوان بيت المال، أنه كان يعد له موازنة تقديرية عامة تشمل الموازنات التقديرية الفرعية المختلفة، وهى عبارة عن تقدير لموارده ونفقاته خلال فترة زمنية مستقلة يطلق عليها الحول.

وتتضمن هذه الموازنة من ثلاث عناصر رئيسية هى:

١ - عناصر إيرادات بيت المال: ومن أهمها ما يلى:

زكاة المال ، والجزية ، والخراج ، والعشور ، وخمس الغنائم ، والركاز والأموال التى لا مالك لها من الناس.

٢ - عناصر نفقات بيت المال: ومن أهمها ما يلى:

- مصارف الزكاة.

- رواتب الجند.

- رواتب القضاة والولاة والموظفين.

- نفقات الأسرى وما فى حكمهم.

- نفقات الجيش.

- العطايا والمنح.

٣ - الفائض أو الحاصل النهائى.

ويمثل الفرق بين الإيرادات والنفقات، وفى الغالب يكون فائضاً، وإذا أسفر التقديرات عن احتمال وجود عجز فى موازنة بيت المال، فكانت تؤخذ التدابير مقدماً لتغطيته من خلال فرض ضريبة على الأغنياء بضوابط شرعية، ويطلق على ذلك "سياسة التوظيف المالية" ولا يتسع المقام لتناولها بالتفصيل.

\* نموذج موازنة بيت المال

كان يعد لبيت المال موازنة يطلق عليها "قائمة الارتفاع" تتضمن الإيرادات والنفقات، ويقوم بإعدادها أمين بيت المال ويسمى "الجهبذ" وكانت هناك مصطلحات مالية معينة ربما تكون غريبة عن المصطلحات المناظرة لها الفكر المالى المعاصر.

وفى الصفحة التالية نموذج للموازنة العامة لبيت المال على منوال ما وجد فى التراث ولكن بمصطلحات معاصرة.

نموذج الموازنة العامة بيت المال عن الفترة من ..... إلى .....

البيان	جزئى	جزئى	كلى
* الحاصل أول الفترة	xxx		
* الإيرادات التقديرية لبيت المال			
- إيرادات الزكاة.		xx	
- إيرادات الجزية.		xx	
- إيرادات العشور.		xx	
- إيرادات الخراج.		xx	
- إيرادات الخمس (الغنائم).		x	
- إيرادات الكاز والصناع .		x	
- إيرادات أخرى.		x	
	xxxx		
إجمالى الحاصل والإيرادات			xxxx
* النفقات التقديرية لبيت المال			
- مصارف الزكاة.		xx	
- الرواتب والعطاءات.		xx	
- نفقات الجند والجهاد.		xx	
- نفقات العامة.		xxx	
- نفقات أخرى.		xx	
إجمالى النفقات			xxx
* الحاصل آخر الفترة			

## فهرس المحتويات

مقدمة :	ب
المبحث الأول : أساسيات الموازنات التخطيطية	١
تمهيد :	١
- مفهوم الموازنة التخطيطية:	١
- أغراض الموازنة التخطيطية:	٢
الأسس العلمية للموازنات التخطيطية:	٢
- مقومات تطبيق الموازنات التخطيطية:	٤
- الإجراءات العامة لإعداد الموازنات التخطيطية:	٥
- الفترة الزمنية للموازنة التخطيطية:	٦
- أنواع الموازنات التخطيطية.	٧
المبحث الثاني : الموازنات التخطيطية في المنشآت التجارية	٨
تمهيد:	٨
العامل المتحكم في الموازنة التخطيطية في المنشآت التجارية :	٨
- الإطار العام للموازنات التخطيطية في المنشآت التجارية	٩
- الموازنة التخطيطية للمبيعات:	٩
- الموازنة التخطيطية للمخزون السلعي :	١٣
-الموازنة التخطيطية للمشتريات:	١٤
- الموازنات التخطيطية لمجمل دخل النشاط التجاري:	١٦
- موازنة مصاريف التسويق والمبيعات :	١٨
- الموازنة التخطيطية للمصاريف المالية والإدارية:	٢٠
- الموازنة التخطيطية لقائمة الدخل:	٢١
- الموازنة التخطيطية لقائمة المركز المالي:	٢٣
المبحث الثالث : الموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية	٢٧
تمهيد :	٢٧
- العامل المتحكم في الموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية:	٢٧
- الإطار العام للموازنات التخطيطية في المنشآت الصناعية:	٢٨

- ٢٩..... الموازنة التخطيطية لكمية الإنتاج :
- ٣٠..... تقدير إحتياجات الإنتاج من عناصر التكاليف :
- ٣١..... الموازنة التخطيطية لإحتياجات الإنتاج من الخامات المباشرة .
- ٣٢..... الموازنة التخطيطية لإحتياجات الإنتاج من العمالة المباشرة: .
- ٣٢..... الموازنة التخطيطية لإحتياجات الإنتاج من التكاليف غير المباشرة : .
- ٣٤..... جدول الموازنة التخطيطية لتكلفة برنامج الإنتاج .....
- ٣٦..... جدول الموازنة التخطيطية لقائمة الدخل .....
- المبحث الرابع : الموازنة التخطيطية النقدية ودورها في تخطيط ورقابة التدفقات النقدية.٣٨
- ٣٨..... تمهيد :
- ٣٨..... مفهوم الموازنة التخطيطية النقدية : .....
- ٣٨..... الآثار السيئة للتخطيط غير السليم للنقدية .....
- ٤٠..... الإطار العام للموازنة التخطيطية النقدية.....
- دور الموازنة التخطيطية النقدية في مجال التخطيط والرقابة على حركة التدفقات النقدية:.....٤٢
- ٤٢..... جدول الموازنة التخطيطية النقدية:.....
- المبحث الخامس : أصول الموازنات التخطيطية في الفكر والتطبيق الاسلامى .....٤٦
- ٤٦..... تمهيد:.....
- ٤٦..... مفهوم الموازنه التخطيطية في الفكر الاسلامى:.....
- أسس إعداد الموازنة التخطيطية في الفكر الاسلامى :.....٤٧
- أغراض الموازنة التخطيطية في الفكر الاسلامى:.....٤٨
- نموذج الموازنة العامة لبيت المال :.....٤٨
- نموذج الموازنة العامة للزكاة .....٥١
- نموذج الموازنة العامة للوقف : .....٥٣
- ٥٧..... فهرس المحتويات .....