

إعداد الموازنات التقديرية للشركة Preparing An Estimated Budget





المحاضرة الأولى

Lecture 1

محتوى الكورس

Course Outlines

- تعريف الموازنة
- أهمية إعداد موازنة تقديرية للشركة
- وظائف الموازنة التخطيطية
- الفرق بين الموازنة والميزانية والمركز المالي
- أنواع الموازنات
- خطوات إعداد الموازنة
- الموازنة الشاملة (حالة عملية)

أولاً: تعريف الموازنة

Definition of Budget

الموازنة التخطيطية لها عدة تعريفات مختلفة ولكن يمكننا القول بأنها "أحد أساليب الإدارة العلمية التي تستخدم لوضع خطة مالية مستقبلية شاملة لكل أوجه نشاطات المنشأة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها لتحقيق أقصى استفادة من موارد الشركة البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها".

فالموازنة التقديرية تستخدم للتخطيط والرقابة والتحليل المالي للشركة فهي توضح الإيرادات والمصروفات المتوقعة لفترة زمنية محددة ومن ثم مقارنتها بالنتائج الفعلية المحققة، فتساعد الشركة على تحقيق أهدافها واستراتيجيتها بالاستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية

ثانيًا: أهمية إعداد موازنة تقديرية للشركة

The Importance Of Preparing An Estimated Budget For The Company

تعتبر الموازنات من أهم الأدوات لتحقيق أهداف المنشأة عن طريق التخطيط السليم والمدرّوس ثم الرقابة أثناء التنفيذ ثم تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط.

ويمكن تلخيص أهم الفوائد من إعداد موازنة تقديرية للشركة في النقاط التالية:

1. تمكين الشركة من تحقيق أهدافها المستقبلية عن طريق التخطيط الجيد
2. التحكم في الإنفاق عن طريق وضع خطة واضحة للإيرادات والمصروفات المتوقعة
3. معرفة القدرة المالية للشركة بشكل واضح وصحيح
4. المساعدة في القدرة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية والأخطاء وطرق تجنبها
5. تقييم المشروع عن طريق إعطاء رؤية واضحة وشاملة للنشاط

ثالثًا: وظائف الموازنة التخطيطية

Functions Of Planning Budget

1. وظيفة التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط هي أول وظيفة للموازنة على مستوى الشركة وذلك عن طريق التخطيط بطريقة منظمة ومنطقية توفر التوافق بين الإدارات والأنشطة المختلفة في المنشأة. كمثال التخطيط للمبيعات في ضوء الطلب السوقي وفي ضوء الطاقة الإنتاجية المتاحة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية وكذلك الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل
- الترجمة الرقمية لهذه الأهداف
- تحديد الإمكانيات المتاحة وطرق الاستغلال الأمثل لها

ثالثًا: وظائف الموازنة التخطيطية Functions Of Planning Budget

2. وظيفة الرقابة:

ثاني وظيفة للموازنة هي الرقابة، فلا يوجد تخطيط بدون رقابة، فالرقابة على تنفيذ الموازنة ومقارنة النتائج الفعلية بالمخططة بشكل مستمر يساعد الإدارة على التحكم في النفقات وتوجيهها بشكل صحيح، كما أنها تساعد المديرين على القيام بمسؤولياتهم بشكل صحيح وفعال لأنهم يعلمون أن نتائجهم سيتم مقارنتها بالأرقام المخطط لها بالموازنة وسيتم مساءلتهم عن الانحرافات وسببها، وفي نفس الوقت يمكن مكافأة المتميزين وتشجيع الكفاءات مما يحفزهم على العمل بشكل أكثر فاعلية.

ثالثًا: وظائف الموازنة التخطيطية Functions Of Planning Budget

3. وظيفة الاتصال:

الاتصال أو التواصل بين الإدارات وبعضها وبين الموظفين والمديرين وبين الإداريين وغير الإداريين يعتبر من أهم عوامل النجاح في أي شركة ومن أهم وظائف الموازنة التخطيطية توفير بيئة اتصال جيدة بين أقسام الشركة المختلفة وتعتبر الموازنة الجيدة هي تلك التي تساعد على وجود اتصال جيد سواء من أعلى إلى أسفل حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد أهداف واضحة سواء طويلة أو قصيرة الأجل ويتم توصيلها من خلال الموازنة إلى كل من الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية ومن ثم إلى جميع العاملين، وأيضًا من أسفل إلى أعلى حيث يقوم العاملين ومديرو الإدارات التنفيذية بإخبار المديرين في المستويات الإدارية العليا بكيفية الوصول للأهداف بطريقة فعالة.

ثالثًا: وظائف الموازنة التخطيطية Functions Of Planning Budget

4. وظيفة التنسيق:

يعتبر التنسيق بين الأهداف المختلفة لإدارات الشركة من أهم وظائف الموازنة التخطيطية فعلى سبيل المثال يتم التنسيق بين موازنة المبيعات وهدفها في زيادة حجم المبيعات مع موازنة الإنتاج وهدفها في زيادة الإنتاج لتلبية الطلب في ضوء موازنة المشتريات لتلبية احتياجات الإنتاج، كما يقوم المدير المالي باستخدام هذه الموازنات لعمل موازنة نقدية لتحديد الاحتياجات النقدية للمنشأة. وبناءً على ذلك فالموازنة توفر رؤية مشتركة بين الأقسام في ضوء الخطة العامة للشركة.

ثالثًا: وظائف الموازنة التخطيطية Functions Of Planning Budget

5. وظيفة التحفيز:

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

ثالثًا: وظائف الموازنة التخطيطية Functions Of Planning Budget

6. وظيفة تقييم الأداء:

تستخدم الموازنات في تقييم الأداء على مستوى الشركة ككل بمقارنة المحقق فعليًا بالأرقام المخطط لها بالموازنة التخطيطية وتحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية وأسبابها.

كما أنها تستخدم لتقييم الأداء على مستوى الإدارات والأفراد لتقييم أداء المسؤولين ومعرفة درجة تحقيقهم للأهداف المخطط لها ويمكن ربطه بنظام الحوافز بحيث يمنح العاملين مكافآت وجوائز إذا ما تحققت الأهداف المخطط لها أو يتم عقابهم إذا لم تتحقق هذه الأهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم.

رابعًا: الفرق بين الموازنة والميزانية والمركز المالي

The Difference Between Budget, Balance Sheet And Financial Position

الموازنة	الميزانية	المركز المالي
خطة مالية تحدد الإيرادات والمصروفات المتوقعة للجهة المعنية في فترة مستقبلية	بيان مالي يعكس الوضع المالي للجهة المعنية في تاريخ معين	بيان مالي يعكس الأصول والخصوم وحقوق الملكية للجهة المعنية في تاريخ معين
تتكون من الإيرادات والنفقات	تتكون من الممتلكات والالتزامات ورأس المال	تتكون من الموجودات والمطلوبات وحقوق الملكية
تستخدم للتخطيط والتحكم والتقييم	تستخدم لتحديد القيمة الحقيقية للجهة المعنية	تستخدم لتحديد الوضع المالي والقدرة على السداد
تتعلق بالمستقبل	تعبّر عن الحاضر	تتعلق بالماضي
تعتمد على التوقعات والتقديرات	تعتمد على البيانات الحقيقية	تعتمد على البيانات التاريخية

خامسًا: أنواع الموازنات

Types Of Budgets

هناك عدة أنواع للموازنات تختلف باختلاف الهدف من إعداد الموازنة من حيث:

1. الفترة الزمنية:

- الموازنات قصيرة الأجل: وهي الموازنات التي يتم إعدادها لمدة أقصاها سنة مالية واحدة.
- الموازنات طويلة الأجل: وتتمثل في الموازنات التي يتم إعدادها لأكثر من سنة مالية.
- الموازنات المستمرة: وهي موازنة لسنة كاملة قابلة للتجديد بحيث يتم التعديل عليها بشكل مستمر وفقًا للتغيرات التي تطرأ وبالتالي تمتلك الإدارة الوقت الكافي والقدرة على مواجهة هذه التغيرات.

خامسًا: أنواع الموازنات Types Of Budgets

2. طبيعة العمليات:

- الموازنات التشغيلية: وهي الموازنات التي يتم إعدادها لتخطيط الأنشطة الإنتاجية للمنشأة من حيث الموارد المتاحة والاستخدام الأمثل لها لضمان كفاءة استغلالها وأدائها.
- الموازنات المالية: والتي تعتبر أداة لمعرفة الالتزامات المالية المطلوبة وتوفير السيولة اللازمة لها لتجنب الوقوع في عجز أو فائض نقدي.

خامسًا: أنواع الموازنات Types Of Budgets

3. مستويات النشاط:

- الموازنة الساكنة: هي موازنة تعد لمستوى نشاط معين، ولا تتغير مع تغير حجم الإنتاج أو المبيعات. فهي تستند إلى تقديرات ثابتة للإيرادات والمصروفات، ولا تعكس الواقع الفعلي للمنشأة فهي تتعلق بالمستقبل لذا تستخدم للتخطيط على المدى الطويل.
- الموازنة المرنة: هي موازنة تعد لعدة مستويات من النشاط، وتتغير مع تغير حجم الإنتاج أو المبيعات. فهي تستند إلى تقديرات متغيرة للإيرادات والمصروفات، وتعكس الواقع الفعلي للمنشأة فهي تتعلق بالحاضر لذلك تستخدم للتخطيط على المدى القصير.

خامسًا: أنواع الموازنات Types Of Budgets

3. مستويات النشاط:

- الموازنة الشاملة: هي خطة مالية تفصيلية تحدد الإيرادات والمصروفات المتوقعة للمنشأة في فترة زمنية معينة (عادة سنة)، وتشمل كافة العمليات التشغيلية، وهي تتكون من مجموعة من الموازنات الفرعية:
- موازنة المبيعات
- موازنة المتحصلات النقدية
- موازنة الإنتاج
- موازنة المشتريات موازنة المدفوعات
- موازنة الأجور المباشرة

خامسًا: أنواع الموازنات

Types Of Budgets

الموازنة الشاملة:

- موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة
- موازنة التكاليف التسويقية
- موازنة التكاليف الإدارية والعمومية
- موازنة التدفقات النقدية
- موازنة قائمة الدخل

سادسًا: خطوات إعداد الموازنات

Steps Of Preparing Budgets

1- تحديد أهداف الموازنة

2- تحديد المسؤولين عن إعداد الموازنة

3- تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة

4- تحديد الأحداث أو العوامل المتحركة في إعداد الموازنة

5- تحديد مستوى النشاط المطلوب تحقيقه (المبيعات)

6- دور النظام المحاسبي لتوفير معلومات سليمة لإعداد الموازنة



المحاضرة الثانية Lecture 2



الموازنة الشاملة

The Comprehensive Budget

أولاً: موازنة المبيعات

لماذا نبدأ بالمبيعات ؟

تعتبر موازنة المبيعات هي الركيزة الأساسية في إعداد الموازنات الأخرى لأنه بمعرفة حجم المبيعات المستهدف تستطيع تحديد حجم كميات الإنتاج المستهدفة ومن ثم حجم المواد والعمالة المطلوبة لإنتاج هذه الكميات، وبناءً عليه تستطيع التنبؤ بالتحصيلات المتوقعة والمدفوعات المطلوبة.

الموازنة الشاملة

The Comprehensive Budget

أولاً: موازنة المبيعات

وللتنبؤ بالمبيعات المتوقعة هناك أكثر من طريقة وهي تعتمد على نوع السوق والمنتج والبيانات المتاحة وبشكل عام يمكن تصنيف الطرق إلى 3 طرق رئيسية:

1. الطرق التاريخية: وهي تعتمد على الأرقام التاريخية والبيانات السابقة للمبيعات
2. الطرق الشخصية: وتعتمد على التوقعات والآراء والخبرات الشخصية للمديرين والموظفين والعملاء والخبراء
3. الطرق الاقتصادية: تستند إلى العلاقة بين المبيعات والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والقانونية والبيئية

الموازنة الشاملة

The Comprehensive Budget

ثانيًا: موازنة المتحصلات النقدية

هي الأموال التي تدخل إلى الخزينة من مصادر مختلفة مثل المبيعات النقدية وتحصيل الديون وبيع الأصول وغيرها، وهي توضح سياسة التحصيل المتبعة في الشركة سواء سياسة التحصيل النقدي أو سياسة التحصيل للمبيعات الآجلة بالإضافة إلى تحصيلات الحسابات المدينة الأخرى المتوقعة مع الأخذ في الاعتبار فترات السداد والديون المشكوك في تحصيلها.



الموازنة الشاملة

The Comprehensive Budget

ثالثًا: موازنة الإنتاج

يعتمد إعداد موازنة الإنتاج على موازنة المبيعات المقدرة، حيث توضح عدد الوحدات الواجب إنتاجها لتلبية الاحتياجات المقدرة في موازنة المبيعات مع الأخذ في الاعتبار حجم المخزون المستهدف الاحتفاظ به في كل فترة.

وجدير بالذكر أن التقدير الجيد لموازنة الإنتاج يساعد الشركة بشكل كبير على استخدام مواردها الاقتصادية بصورة جيدة، فالزيادة في الإنتاج عن الحد المطلوب ستؤدي إلى وجود فائض في المخزون مما يعني وجود موارد معطلة وغير مستغلة.

وكذلك في حالة الإنتاج أقل من المطلوب، سيتسبب في وجود عجز مما يؤدي إلى خسارة فرص بيعية وبالتالي انخفاض في المبيعات المقدرة وانخفاض في إيرادات المبيعات.

الموازنة الشاملة

The Comprehensive Budget

رابعًا: موازنة المشتريات

موازنة المشتريات هي خطة تحدد فيها الشركة كمية وجودة وسعر ومصدر ووقت السلع والخدمات التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها.

فبعد إعداد موازنة الإنتاج نستطيع تحديد احتياجاتنا من المواد الخام المطلوبة لعملية الإنتاج وبناءً عليه تحديد كمية المواد المطلوب شراؤها وقيمة هذه المشتريات

حيث أن قيمة المشتريات = الكمية المقدرة * سعر الشراء المقدر



الموازنة الشاملة

The Comprehensive Budget

خامسًا: موازنة المدفوعات النقدية

- هي المبالغ النقدية التي يتوقع أن تدفعها الشركة خلال فترة زمنية محددة، مثل المدفوعات لعمليات الشراء النقدي وسداد الموردين والدائنين والمصروفات المدفوعة نقدًا وغيرها.
- في الحالة العملية سنتناول المدفوعات المقدرة الخاصة بسداد المبالغ المستحقة للدائنين والموردين خلال فترة الموازنة.

الموازنة الشاملة

The Comprehensive Budget

سادسًا: موازنة الأجور المباشرة

- موازنة الأجور المباشرة هي خطة تحدد فيها الشركة كمية وسعر ووقت الأجور التي تدفعها للعمال المباشرين الذين يشاركون في عملية الإنتاج.
- وتساعد موازنة الأجور المباشرة على السيطرة على تكاليف العمالة وتحسين الإنتاجية والجودة.
- وفي الحالة العملية سنتناول عدد الساعات اللازمة للإنتاج وقيمة أجر الساعة.

الموازنة الشاملة

The Comprehensive Budget

سابعًا: موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة

موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة هي خطة تحدد فيها الشركة تكاليف المواد والأجور والمصروفات الصناعية التي لا ترتبط بشكل مباشر بالإنتاج، ولكنها ضرورية لتشغيل المصنع والحفاظ على جودة المنتجات.

وتساعد موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة على السيطرة على النفقات وتحسين الكفاءة والربحية. وجدير بالذكر أنه يجب فصل التكاليف غير مباشرة إلى متغيرة وثابتة، وذلك بناءً على سلوكها مع تغير حجم الإنتاج.

الموازنة الشاملة

The Comprehensive Budget

ثامناً: موازنة التكاليف التسويقية

موازنة التكاليف التسويقية هي خطة تحدد فيها الشركة المبالغ المالية التي تنوي إنفاقها على حملاتها وأنشطتها التسويقية المختلفة، مثل الإعلانات والعلاقات العامة والترويج والبحوث والتوزيع، بالإضافة إلى أجور وعمولات رجال البيع، وأي مصاريف أخرى تساعد في تحقيق أهدافها التسويقية خلال فترة زمنية محددة.

الموازنة الشاملة

The Comprehensive Budget

تاسعًا: موازنة المصاريف الإدارية والعمومية

المصاريف الإدارية والعمومية هي مصاريف عامة يتم صرفها لخدمة العملية الإدارية والعامة وليس لها علاقة مباشرة بالأنشطة أو عملية الإنتاج، مثل البريد والهاتف والإنترنت والإيجار والرواتب والتأمينات والصيانة والإهلاك والضرائب والغرامات والتبرعات وغيرها.

فموازنة المصاريف الإدارية والعمومية المقدرة هي خطة تحدد فيها الشركة المبالغ المالية التي تنوي إنفاقها على المصاريف الإدارية والعمومية خلال فترة زمنية محددة. وتساعد موازنة المصاريف الإدارية والعمومية على السيطرة على النفقات وتحسين الكفاءة والربحية.

الموازنة الشاملة

The Comprehensive Budget

عاشراً: موازنة التدفقات النقدية

الموازنة النقدية هي خطة تحدد فيها الشركة تدفقاتها النقدية الداخلة والخارجة على مدى فترة زمنية محددة، وهي تتألف من أربعة عناصر رئيسية:

- الرصيد الافتتاحي: وهو الرصيد النقدي المتاح في بداية الفترة المالية.
- المقبوضات النقدية: وهي المبالغ النقدية التي تتلقاها الشركة من مصادر مختلفة، مثل المبيعات والاستثمارات وغيرها.
- المدفوعات النقدية: وهي المبالغ النقدية التي تدفعها الشركة لأغراض مختلفة، مثل المشتريات والمصروفات والاستثمارات وتسديد المستحقات وغيرها.
- الرصيد الختامي: وهو الرصيد النقدي المتبقي في نهاية الفترة المالية، والذي يعكس الفائض أو العجز النقدي.
- كما أنها تتطلب تحديد الرصيد النقدي الواجب توافره لدى الشركة في نهاية كل فترة لتيسير أعمالها.

الموازنة الشاملة

The Comprehensive Budget

الحادي عشر: موازنة قائمة الدخل

موازنة قائمة الدخل التقديرية هي خطة تحدد فيها الشركة الأرباح المتوقعة خلال فترة زمنية محددة.

فهي قائمة تشمل جميع الإيرادات المتوقعة والمصاريف المباشرة وغير المباشرة المتوقعة للوصول إلى صافي الربح المتوقع.

وتعتبر موازنة قائمة الدخل من أهم الأدوات التي تساعد على التخطيط والتنفيذ والتقييم وتحسين الأداء المالي للشركة.



شكرًا لكم