

التخطيط لموازنات مؤسسات الأوقاف

د. سمير الشاعر

أستاذ وباحث جامعي

عضو مجلس أمناء صندوق الزكاة في لبنان

عضو لجنة المعايير الشرعية (الأيوبي AAOIFI)

مدير التدقيق الشرعي في بيت التمويل العربي (مصرف إسلامي)

خبير المصرفية الإسلامية المعتمد في صندوق النقد الدولي IFM

مفهوم الموازنات التخطيطية

- يعتبر التخطيط السليم أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانات المتاحة.
- وتتضمن عملية التخطيط محاولات جادة من جانب الإدارة للتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق أهداف معينة، وبالتالي التوصل إلى أفضل الأساليب لمقابلة هذه المشاكل تجنباً لعنصر المفاجأة وما يترتب عليه من **اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة**.
- إن محاولة استغلال وترشيد استخدام تلك الموارد يساعد على تحقيق أقصى درجة من الكفاية الإنتاجية.
- وتعتبر **الموازنات التخطيطية** أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاية الإنتاجية.

تدريب عملي (دقيقتين)

- بظنك، أين وكيف يمكن للأوقاف الاستفادة من الموازنات التخطيطية؟
- سجل لنفسك ردة فعلك الأولية، وتحتها مباشرة التعديلات المرغوب إدخالها بعد التفكير.
- يرجى حالياً عدم مناقشة أو مشاركة ما سجلت.

تدريب عملي بإجابة فردية مباشرة

هل يمكن تطبيق منهج الموازنات التخطيطية
في دوائر الأوقاف وعلى أموالها؟

المطلوب: تدوين الإجابة الأكثر قبولاً على رأس الورقة أمامك

قارن نفسك بعد مختلف الإجابات مع ما سجلت

تعريف الموازنة

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

تابع في تطوير إجابة التساؤل

هل يمكن تطبيق منهج الموازنات التخطيطية في دوائر الأوقاف وعلى أموالها؟

تدوين الجديد بعد تعريف الموازنة

تطوير رقم 1

أنواع الموازنات التخطيطية

■ من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها:

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

■ من حيث علاقاتها بحجم النشاط:

- الموازنة الثابتة: تعبر عن **التقديرات اللازمة** لمستوى مبيعات أو إنتاج واحد مستهدف خلال فترة الموازنة.
- الموازنة المرنة: تعبر عن **التقديرات لعدة مستويات مختلفة** من المبيعات أو الإنتاج التي يمكن توقعها خلال فترة الموازنة.

تابع أنواع الموازنات التخطيطية

■ من حيث الغرض من الإنفاق:

- الموازنات الجارية : تتضمن موازنة البرامج وموازنة مراكز المسؤولية.
- تهدف موازنة البرامج إلى تخطيط ورقابة النشاط الجاري للوحدة الاقتصادية مثل (موازنة الإيرادات للخدمات ، موازنة العمالة ، موازنة مشتريات المواد الخام، موازنة مصروفات الصيانة والتشغيل ، الموازنة النقدية).
- أما موازنة مراكز المسؤولية تهدف إلى متابعة إعداد وتنفيذ موازنة البرامج على مستوى المدير المسئول.
- الموازنات الاستثمارية: تهدف إلى تخطيط ورقابة المشروعات الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة (أراضي ، مباني ، آلات ومعدات ، أثاث وتجهيزات، وسائل نقل) أو تطوير وإحلال الأصول القديمة بما يتمشى مع التطورات التكنولوجية المعاصرة. وتشمل تقديرات التكلفة كل من النفقات الاستثمارية ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ.

تابع في تطوير إجابة التساؤل

هل يمكن تطبيق منهج الموازنات التخطيطية في دوائر الأوقاف وعلى أموالها؟

تدوين الجديد بعد معرفة أنواع الموازنات التخطيطية

تطوير رقم 2

الوظائف الموازنات التخطيطية

■ وظيفة (1) التخطيط:

■ نظراً لأن الموازنة التخطيطية تمثل خطة كمية وقيمية تتضمن الأهداف المختلفة للمنشأة، كما تحتوي علي مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البديل أو مجموعة البدائل المناسبة:

□ فإن إعداد الموازنة التخطيطية يدعو الإدارة إلى التفكير في المستقبل ، ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف.

■ إن الموازنة التخطيطية تمكن المنشأة من تخطيط احتياجات الموارد حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة. فقد تتضمن الموازنة التخطيطية للإيرادات مثلاً، هدفاً معيناً لإيرادات يُراد تحقيقها:

□ إلا أنه بدراسة الطاقة الإنتاجية المتاحة بالمنشأة قد يتضح تعذر تحقيق هذه الإيرادات ما لم تزداد تلك الطاقة، لذلك يجب على الإدارة التخطيط لزيادة الطاقة الإنتاجية وهذا يستلزم تدبير مصادر التمويل، وإذا ما تبين تعذر توفير مصادر التمويل اللازمة لتمويل الطاقة الإنتاجية الإضافية اللازمة فإنه يتعين على الإدارة أن تقوم بإعادة النظر في الهدف وتعديله ليتمشى مع الطاقة الإنتاجية المتاحة فقط.

تابع في تطوير إجابة التساؤل

هل يمكن تطبيق منهج الموازنات التخطيطية في دوائر الأوقاف وعلى أموالها؟

تدوين الجديد بعد وظيفة التخطيط

تطوير رقم 3

تابع الوظائف الموازنات التخطيطية

■ وظيفة (2) التنسيق :

■ **تفيد** الموازنات التخطيطية في **تنسيق أوجه الأنشطة المختلفة** بالمنشأة، فهي أداة للتنسيق بين أنشطة الإيرادات والشراء والتمويل وغيرها من الأنشطة بما يؤدي إلى التناسق والتكامل والتوافق بين هذه الأنشطة وتفادي النظرة الجزئية للأمور،

□ فمثلاً على مستوى احتياجات الإدارة، قد يرغب مدير المشتريات والمخازن بالاحتفاظ بمستوى عالٍ من المخزون حتى يمكن تلبية طلبات الإدارات بسرعة، إلا أن المدير المالي قد يعترض على ذلك بحجة أن وجود كميات كبيرة من المخزون يعني تجميد جزء من أموال المنشأة في صورة مخزون بالإضافة إلى تعرض المخزون للتلغف نتيجة التخزين لفترات طويلة .. **إن الموازنات التخطيطية أداة مساعدة للتنسيق في مثل هذه الحالات.**

■ وظيفة (3) الاتصال:

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

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

تابع في تطوير إجابة التساؤل

هل يمكن تطبيق منهج الموازنات التخطيطية في دوائر الأوقاف وعلى أموالها؟

تدوين الجديد بعد وظيفتي التنسيق والاتصال

تطوير رقم 4

تابع الوظائف الموازنات التخطيطية

■ وظيفة (4) الرقابة:

□ إن النتائج الفعلية المحققة يتم **قياسها** في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية. ويتم:

1. **تحديد الانحرافات** بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات،

2. وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها وحسب مراكز المسؤوليات

وذلك حتى يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات العلاجية التي تكفل تفادي تكرار حدوث الانحرافات
غير المرغوب فيها مستقبلاً ، وتشجيع انحرافات **الكافية** والعمل على استثمار مسيبتها.

■ وظيفة (5) التحفز:

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

تابع في تطوير إجابة التساؤل

هل يمكن تطبيق منهج الموازنات التخطيطية في دوائر الأوقاف وعلى أموالها؟

تدوين الجديد بعد وظيفتي الرقابة والتحفيز

تطوير رقم 5

تابع الوظائف الموازنات التخطيطية

■ وظيفة (6) تقييم الأداء:

□ يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس **لتقييم أداء المسؤولين** بالمنشأة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة ،

□ كما أن **نظام الحوافز** يمكن ربطه مع تحقيق الأهداف بالموازنات التخطيطية بحيث يمنح العاملين بالمنشأة مكافآت وحوافز إذا ما تحققت تلك الأهداف، كما قد يعاقب العاملين إذا لم تتحقق الأهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم.

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

تابع في تطوير إجابة التساؤل

هل يمكن تطبيق منهج الموازنات التخطيطية في دوائر الأوقاف وعلى أموالها؟

تدوين الجديد بعد وظيفتي الرقابة والتحفيز

تطوير رقم 6

تدريب متخيل من بيئة عملك (رجاء اعتماد أرقام وهمية)

بعد التطوير النظري السابق لنتخيل تدريب عملي بأرقام
وهمية لموازنة وقائمة مركز مالي؟

لاحقاً نماذج من بناء الموازنات

مزايا الموازنة التخطيطية

- مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.
- تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.
- تعد أداة الإدارة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط المختلفة.
- تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف.
- المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعية.
- المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة.
- إشراك المستويات الإدارية التنفيذية في وضع الخطة يجعلها قوة إيجابية عند تنفيذ الموازنة.
- استقرار النشاط والاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات لحل المشاكل قبل حدوثها.

معوقات الموازنة التخطيطية

- صعوبة التنبؤ في بعض الأحوال.
- الجمود و عدم مراعاة المرونة.
- سوء فهم الإدارة للموازنة التخطيطية و نقص الوعي الإداري.
- عدم سلامة الهيكل التنظيمي للمنشأة.
- سوء فهم العاملين للموازنات التخطيطية.

مراحل إعداد الموازنة

1. تكوين لجنة الموازنات
2. مرحلة الدراسة
3. مرحلة الإقرار
4. مرحلة التنفيذ
5. مرحلة المتابعة

من نماذج بناء الموازنات

موازنات الإيرادات

إجمالي السنة	الشهر				البيان
	يناير	فبراير	مارس		
xxx	xx	xx	xx	إيجارات	
xxx	xx	xx	xx	بدل حصص وقفية	
xxx	xx	xx	xx	تبرعات نقدية	
xxx	xx	xx	xx	تبرعات عينية	
xxx	xx	xx	xx	إيرادات أخرى	
xxx	xx	xx	xx	إجمالي الإيرادات	

موازنة المصروفات الإدارية والعمومية

إجمالي السنة				مارس	فبراير	يناير	البي . ان
xxx				xx	xx	xx	الإيجار
xxx				xx	xx	xx	الكهرباء والمياه
xxx				xx	xx	xx	الاتصالات
xxx				xx	xx	xx	القرطاسية والأدوات الكتابية
xxx				xx	xx	xx	تقلات وبدلات سفر
xxx				xx	xx	xx	صيانة وتصليلات
xxx				xx	xx	xx	ضيافة واستقبال
xxx				xx	xx	xx	تكاليف إدارية أخرى
xxxx				xxx	xxx	xxx	إجمالي التكاليف

موازنة قائمة الدخل (ح/ الأرباح والخسائر)

البيان	جزئي	كلي
الإيرادات:		
إيجارات	xxx	
بدلات حصص وقفية	xxx	
تبرعات	xxx	
إيرادات أوراق مالية	xxx	
إيرادات أخرى	xxx	
إجمالي الإيرادات		xxxx
تخصم المصروفات والأعباء:		
مرتبات وأجور	xxx	
مصروف إيجار	xxx	
مصروف كهرباء ومياه	xxx	
مصروف صيانة	xxx	
قرطاسية وأدوات كتابية	xxx	
مصاريف إدارية أخرى	xxx	
جملة المصروفات		(xxx)
صافي الربح (فائض النشاط)		xxx

الميزانية العمومية التقديرية

حقوق ملكية الواقفين			الموجودات الثابتة		
متجمع الفائض والتبرعات والأموال	xx	xxx	أراضي	xx	xxx
الوقفية	xx	xxx	عقارات	xx	xxx
فائض العام لم يوزع بعد	xx	xxx	حدائق	xx	xxx
المخصصات	xx		مدارس مستشفيات	xx	xxx
مخصص ترميمات وصيانة	xx		مراكز علمية	xx	xxx
مخصص تجديد واستبدال وإحلال	xx		الموجودات المنقولة	xx	
مخصصات أخرى	xx		آلات ومعدات	xx	
مطلوبات (التزامات)	xx		صيانة	xx	
مستحقات المستفيدين	xx		كتب	xx	
دائنون			أثاث	xx	
قروض قصيرة الأجل			الاستثمارات وما في حكمها	xx	
مستحقات أخرى			استثمارات في صكوك	xx	
			استثمارات في أسهم	xx	
			استثمارات في ودائع	xx	
			استثمارات عقارية	xx	
			الموجودات النقدية	xx	
			عهد وسلف نقدية		
			حسابات البنوك الجارية		
			النقدية في الخزائن		
			موجودات أخرى		
إجمالي حقوق الملكية والمطلوبات	xxxx		إجمالي الموجودات	xxxx	