



هل الموازنة خاضعة للمراقبة؟

عملية وضع الموازنة

01

عملية التخطيط الاستراتيجي (تحديد الأهداف والاستراتيجيات)

02 وضع خطة طويلة الأجل لتنفيذ الاستراتيجيات

02

03

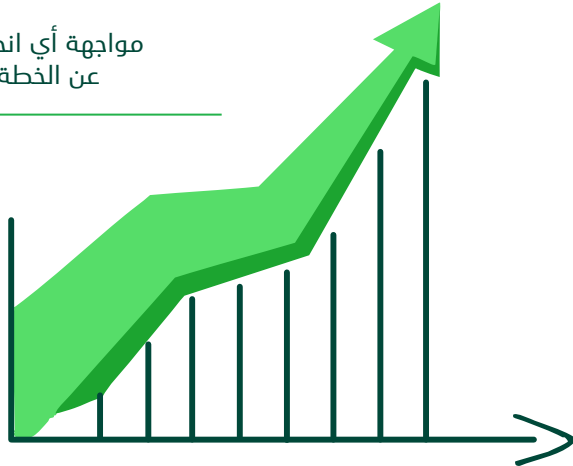
إعداد الموازنة السنوية في سياق الخطة طويلة الأجل

04 مراقبة النتائج الفعلية

04

05

مواجهة أي انحراف عن الخطة



الموازنة هي عبارة عن خطة يتم التعبير عنها من الناحية النقدية، ويتم إعدادها واعتمادها قبل التنفيذ، والتي توضح الإيرادات والنفقات ورأس المال المستخدم. وينبغي عدم إعداد الموازنات بمعزل عن بيئة المراقبة، حيث أنها عنصر ملموس لما يُعرف باسم نظام مراقبة الموازنة. يضمن هذا النظام بشكل أساسي عملية وضع الموازنة وإنشاء ضوابط واضحة يتبعها التواصل والتنسيق داخل المنظمة.

من المهم تنسيق وتوحيد مفاهيم الالتزام بالموازنة والانحراف عنها بين الإدارة المالية والرئيس التنفيذي من ناحية، ومجلس الإدارة من ناحية أخرى. علاوة على ذلك، يتعين على الرئيس التنفيذي والمدير المالي أن يكونا واضحين بشأن الصلاحيات المتفق عليها مع مجلس الإدارة عند التعامل مع انحراف الموازنة. كما يتعين عليهما التأكد من أن جميع الأفراد والإدارات المعنية على دراية تامة بكيفية التعامل مع انحراف الموازنة عند حدوثها.

مراقبة الموازنة

مراقبة الموازنة هي وضع موازنة تربط مسؤوليات الإدارة التنفيذية بمتطلبات السياسة والمقارنة المستمرة للنتائج الفعلية المدرجة في الموازنة. إن غياب الرقابة على الموازنة له أثر سلبي مباشر على صافي الأرباح، حيث يفقد تخطيط الموازنة جوهرة عندما يفشل في التحكم في الإنفاق أو في موازنة النفقات عندما تواجه المنظمة تباطؤاً في الإيرادات المخطط لها. في دراسة حديثة أجرتها شركة لوجيك بين 158 من قادة الشركاء العائلية، أشارت النتائج إلى أن 53% من الشركات ليس لديها أي آلية لمراقبة الموازنة.

يجب أن تضمن آلية مراقبة الموازنة أن تكون أولويات الإنفاق متوافقة مع أهداف العمل وأن تكون مرنة بما يكفي للتعامل مع الحالات القصوى التي تنطوي على التحصيل الزائد أو المنخفض. كما أن رصد إنفاق الموازنة باستخدام نظام قوي يوفر الأساس لمراجعة الموازنة.

أسباب حالات الانحراف عن الموازنة

تظهر حالات الانحراف عن الموازنة في أشكال عديدة وقد تكون نتيجة التحصيل الزائد أو المنخفض، وهذا يرتبط عادة بالتنبؤ غير الدقيق. وتتعلق التغيرات في النتائج الفعلية مقابل التوقعات بالعديد من التغيرات الاقتصادية الكلية مثل الركود ومعدلات التضخم ... إلخ. وقد ينتج أيضًا عن حقيقة أن الإدارة حققت وفورات من الموازنات الوظيفية. وفي حالات أخرى، تطلب الإدارة إعادة تخصيص الموازنة من وظيفة إلى أخرى، على سبيل المثال: من التسويق إلى المبيعات.

أسئلة أساسية متعلقة بحالات الانحراف عن الموازنة

في حالات انحراف الموازنة، تحتاج الشركة إلى وجود سلطات واضحة لإدارة الشركات للإجابة على الأسئلة التالية:

في أي مستوى من مستويات الإيراد الزائد عن الخطة يجب على الرئيس التنفيذي أن يطلب زيادات في الموازنة لمواكبة الزيادة في الأعمال: بنسبة 5% أو 10% من الإيراد الزائد أو أكثر؟

من لديه السلطة لإعادة تخصيص الموازنة المعتمدة من وظيفة إلى أخرى: الرئيس التنفيذي أم مجلس الإدارة؟

كيف يمكن توزيع النفقات مع مرور الوقت؟ هل يجب أن تسمح الموازنة بإنفاق متساوٍ على مدار الأربعة أرباع من السنة أم إنفاق أقل في الربع الأول كنهج متحفظ حتى يتم التأكد من أن الأعمال ستستمر كما هو مخطط لها؟

كيف تتعامل المؤسسة مع التحصيل المنخفض للإيرادات مقابل نفقات الموازنة؟ كيف يمكن الربط بينهما لحماية الشركة من الوضع غير المواتي المتمثل في انخفاض المبيعات ولكن في نفس الوقت إنفاق 100% من التكلفة والنفقات المخطط لها؟

السلطات المتعلقة بعناصر التحكم الرئيسية في الموازنة



فخاخ شائعة متعلقة بمراقبة الموازنة

- انفصال خطط العمل والموازنة.
- عدم توقيع نسخة الموازنة النهائية.
- عدم الحصول على موافقة كتابية من مجلس الإدارة.
- انفصال "الموازنة أولاً" و "الموازنة فقط" حيث يتم وضع الموازنات دون خطة العمل أو قبلها.
- وضع الموازنة يكون من الأعلى إلى الأسفل وليس من الأسفل إلى الأعلى.
- الافتراضات المتعلقة بالأنشطة والمصرفيات ليست مدروسة جيداً.
- عدم استيعاب الدروس المستفادة من الموازنات السابقة.
- غياب النسب القياسية للصناعة والشركة.

إن المشاركة الكاملة في عملية مراقبة الموازنة تضمن التزامًا كاملًا لإنجاح موازنات الشركات!