

" التخطيط وإعداد الموازنات والتقارير الختامية "

إعداد

فادي زكي نور الدين

عضو لجنة صندوق الزكاة في لبنان

أمين المحاسبة

ورقة مقدمة إلى

دورة الجوانب المالية والإدارية والتسويقية لمؤسسات الزكاة

٢٣ - ٢٧ شوال ١٤٢٥ هـ

من ١٦-١٠/١١ ٢٠٠٤م

بيروت

نبذه عن المحاضر :

فادي زكي نور الدين مواليد بيروت ١٩٦١/١٢/١ م ، لبناني .
عضو لجنة صندوق الزكاة - في لبنان ، أمين المحاسبة .

التحصيل العلمي :

مجاز من كلية التجارة - جامعة بيروت العربية - قسم محاسبة ١٩٨٧ م .
حاصل على دبلوم دراسات عليا - جامعة بيروت العربية في المحاسبة والمراجعة عامي ٢٠٠١ - ٢٠٠٢ م .

الخبرة :

- أستاذ مادة المحاسبة في معهد التدريب المهني بيروت لمدة خمس سنوات .
- شغل مناصب محاسبية - ومالية - ورقابية في مؤسسات وشركات مختلفة منذ عام ١٩٨٧ م .
- يشغل حالياً منصب مدير إداري ومالي - شركة جبايات ش.م.ل شركة مساهمة لبنانية .

عضو مشارك في الاتحاد العربي لخبراء المحاسبة القانونيين .

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بداية أتقدم بالشكر الجزيل من إدارة البنك الإسلامي للتنمية لإتاحة الفرصة أمامي كي أكون محاضراً في هذه الدورة عن الجانب المالي لمؤسسات الزكاة تحت عنوان التخطيط والموازنات والقوائم الختامية ، وأسأل الله تعالى أن يوفقنا جميعاً في إنجاح دورتنا هذه إنه سميع الدعاء .

مؤسسات الزكاة تتعامل بالأموال سواء كانت نقدية أو عينية ويكون المحصل منه معبراً عنه بواردات المؤسسة وما تصرفه المؤسسة في المصارف الشرعية يعبر عنه بالنفقات .

إذاً المؤسسة تلعب دوراً بين طرفين هما المسدد الذي هو مصدر المال ، والمستلم لهذا المال . وهذه المؤسسة وجودها ضروري وأساسي في عملية تنظيم وضبط هذا العمل بالإضافة إلى الخدمات الأخرى التي تؤديها من احتساب للزكاة وتقديم النصح والإرشاد .

فالعامل إذاً حتى يكتب له النجاح لا بد أن يكون عملاً مؤسساتياً تتضافر فيه الجهود من قبل العاملين وعلى رأسه إدارة كفؤ وفعالة ، وقبل كل ذلك إدارة تتمتع بالثقة وبتقوى الله .

إن الإدارة التي تتعامل مع مستلزمات الإدارة الناجحة من أسس ومبادئ لا بد أن يكتب لها النجاح بإذن الله .

وعندما نتحدث عن مؤسسة فيعني أننا نتحدث عن إدارتها فإذا نجحت المؤسسة بتحقيق أهدافها فذلك لأن الإدارة فيها ناجحة .

العناصر الأساسية للإدارة هي :

- ١- التخطيط ٢- التنظيم ٣- التوجيه ٤- التنسيق ٥- الرقابة .

تعريف الإدارة :

وقد عُرِفَت الإدارة بأنها :

- " تنفيذ الأعمال عن طريق جهود أشخاص آخرين وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسئوليتين أساسيتين أحدهما التخطيط أما الأخرى فهي الرقابة " .
- " وأنها " أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة " .

إذاً ما يمكن استخلاصه من هذه التعاريف هو الآتي :

- تتعامل الإدارة مع الجماعة .
- تحديد الأهداف أحد المهام الأساسية للإدارة .
- تحتوي الإدارة على عدة وظائف وهي : التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة وأهمها التخطيط والرقابة .

هل الإدارة علم ؟ أم هي فن ؟ أم الاثنان معاً ؟

الإدارة علم يعنى بالمبادئ والأسس والسياسات والإجراءات ، وفن يتعلق بالسمات الشخصية من قيادة وتحفيز للقيام بالجانب العلمي بالوقت المناسب والمرونة أو الجدية اللازمة .

إذاً الإدارة علم وفن تحيطهما الرغبة في النجاح عبر الإصرار للوصول إلى الأهداف من قبل المدير أولاً ومن ثم من قبل العاملين معه .

يلاحظ مما تقدم أنه قد تم ذكر التخطيط كأحد الوظائف الأساسية للإدارة .

فما هو التخطيط ؟ وهذا هو المدخل الأول للمحاضرة :

التخطيط

التخطيط هو أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة وله أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة وأقول الإدارة أقصد أي إدارة .

الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تسعى إلى الاستمرار والنمو ولا يتم لها ذلك إذا لم تركز اهتمامها على التخطيط .

فالمخطط هو الذي يجري وراء التحسينات ويبحث عن الأفكار الجديدة ويعمل على تطبيقها عملياً وكلما طرحت عليه مسألة فيها من التحديث والإفادة ما يساعده على الوصول إلى هدفه بوقت أقصر وكلفة أقل تجاوب معها ودرسها وسأل أهل الاختصاص وقام بتنفيذها ، فالمدير الناجح يتعاطى مع الأحداث المنظورة المفهومة المقيّمة تقييماً واضحاً .

والمخطط هو الشخص الذي يتمتع بصفة تمكنه من حصر كل المعلومات أمامه عن موارده المتاحة لتوجيهها في مسالكها ولا يقبل أن يعمل مع من يعطيه معلومة فيها خطأ فهو يعتمد في معلوماته من ثبت لديه دقتهم وحرصهم وأمانتهم . كما أنه يعلم كيف يتأكد من أن المعلومة التي أمامه صحيحة أم فيها شيء من الخطأ بوسائله المتعددة ، منها اعتماد أجوبة من أكثر من مصدر .

هل التخطيط يعني اتخاذ قرارات ؟

كلا فاتخاذ القرارات ليس هو التخطيط من المؤكد أننا دائماً نتخذ قرارات ولكنها قد تكون قرارات غير نابعة عن تخطيط . إلا انه لا يمكن أن تتم عملية التخطيط إلا باتخاذ قرارات .
بعبارة أخرى كل تخطيط لا بد أن ينطوي في تنفيذه على اتخاذ قرارات , وليس كل اتخاذ قرار ينطوي على تخطيط .

هل التخطيط يعني خطة؟

كلا ، فهناك اختلاف جوهري بين التخطيط والخطة ، التخطيط هو تنظيم لعملية أو نشاط للوصول إلى هدف . الخطة هو السبيل الذي ترجم التنظيم إلى عمل وتصرف ولولا الخطة لما وصلنا إلى الهدف .

مثال بسيط : أريد أن أرى اللوحة التي أمامي على الأرض معلقة على الحائط .
العناصر هي اللوحة والحائط ، والهدف هو وضع اللوحة على الحائط ، الخطة أن أحضر العدة المطلوبة وأحدث ثقباً وأجعل فيه مسماراً ثم أرفع اللوحة إلى هذا المسمار . آخذاً بعين الاعتبار القوة المطلوبة فهل أقوم بالعمل منفرداً أم بحاجة لشخص آخر .

فلولا الخطة لما وصلت إلى الهدف .

وبمجرد أن بدأت بالتفكير في أنني أريد أن أرى اللوحة معلقة على الحائط فقد بدأ التخطيط عندي وتحدد هدفي يبقى علي أن أتصرف فالتصرف هو الخطة .

تعريف التخطيط

هناك الكثير من التعاريف منها :

- " التقرير سلفاً لما يجب عمله وكيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به " .

وأنه

" أن التخطيط يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها " .

" وأنه يشمل التنبؤ مما سيكون عليه في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل " .

ومما تقدم نستنتج التعريف التالي :

" التخطيط هو فهم للحاضر وتوقع للمستقبل وسعي للوصول بالمستقبل إلى أهداف تغير الحاضر نحو الأفضل وذلك عبر اختيار الأفضل من البدائل " .

فائدة التخطيط أنه يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الضائعة والغير ضرورية ويحفظ الموارد الاقتصادية .

وهنا يطرح سؤال :

ما هي خطوات التخطيط المتعارف عليها ؟

إن خطوات التخطيط المتعارف عليها هي ستة مع مراعاة التسلسل :

- أولاً : تحديد الأهداف .
- ثانياً : وضع الفروض التخطيطية ← البيئة المستقبلية التي ستعمل بها الخطط .
- ثالثاً : تحديد البدائل ← البدائل مقترحات إذاً تحديد المساعدين ودورهم في اقتراح البدائل .
- رابعاً : تقييم البدائل ← اكتشاف نقاط الضعف والقوة في هذه البدائل .
- خامساً : الاختيار ← إنها نقطة تبني الخطة واتخاذ القرار .
- سادساً : تكوين الخطط المشتقة ← وهذه الخطط تكون مساعدة للخطة الرئيسية .

أنواع الخطط

سبق أن تكلمنا عن الخطة والتخطيط ، ولكن ما هو أنواع الخطط وهل هو نوع واحد ؟

كلا ، هناك أنواع عديدة من الخطط :

الخطة الناجحة هي التي توصل إلى الهدف بجهد ووقت وكلفة أقل مع الحفاظ على الموارد .

ويمكن تصنيف الخطط التي تؤدي للوصول إلى الأهداف كالتالي :

- ١- السياسات : هي خطط أو تصريح عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين .
- ٢- الاجراءات : هي خطط ترشد للعمل وللعمل فقط وليس للتفكير ، فيها تفاصيل دقيقة لتحقيق نشاط معين .
- ٣- القواعد : هي خطط تعكس قراراً إدارياً للقيام بعمل معين أو الامتناع عن القيام بعمل معين .
- ٤- البرامج : خليط من السياسات والإجراءات والقواعد .
- ٥- الموازنات التقديرية أو الموازنات التخطيطية .

ومما تقدم نخلص إلى أن التخطيط هو أحد وظائف المدير الأساسية وأنه للوصول إلى الأهداف المرجوة لا بد من اتخاذ قرار ولاتخاذ القرار لا بد من دراسة كافة البدائل المحتملة واختيار أفضل بديل وبعد اختيار أفضل بديل لا بد أن توضع الخطة لتنفيذ هذا البديل ومن هذه الخطط ذكرنا في ٥- الموازنات التقديرية .

وهي المدخل الثاني في محاضرتنا اليوم .

فماذا نعني بالموازنة؟؟

فالموازنة / أو الموازنة التقديرية أو الموازنة التخطيطية كخطة هي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة معبراً عنها في شكل أرقام وهذه الأرقام قد تكون في شكل مبالغ مالية أو مساعدات عمل أو وحدات إنتاج . وعادة ما ينطوي إعداد الموازنة لأول مرة على صعوبات حقيقية ولكن استمرار إعدادها فيما بعد يكون سهلاً نسبياً .

الموازنة مثل كل الخطط تنتظر إلى الأمام أي المستقبل حيث يخطط لأشياء سوف تحصل فهي المظهر المادي للتوقع حيث يتم فيها تسجيل الفروض التي تكونت بخصوص المستقبل . إن أفضل واضعي الميزانيات التقديرية (الموازنات) يستفيدون من خبرتهم الماضية لتحسين ما يقومون به من تقديرات .

ما هي أنواع الموازنات التقديرية ؟

يوجد أنواع عديدة من الموازنات التقديرية منها خمسة أنواع رئيسية وهي :

- ١- الموازنات التقديرية للإيرادات والمصروفات .
- ٢- الموازنات التقديرية للزمن والمواد والمنتجات .
- ٣- الموازنات التقديرية الرأسمالية .
- ٤- الموازنات التقديرية النقدية .
- ٥- الموازنات التقديرية العمومية .

وقد تم اعتماد موازنة عام ٢٠٠٤ في صندوق الزكاة - لبنان على أساس الإيرادات والمصروفات وحالياً يجري العمل بها وستكون موازنة عام ٢٠٠٥ جاهزة قريباً لإقرارها بإذن الله .

فما هي الموازنة التقديرية للإيرادات والمصروفات ؟

تعتبر هذه الموازنة من أكثر الموازنات شيوعاً في ميدان الأعمال فالتركيز فيها يتم على الإيرادات التي تمثل التعبير الرسمي والتفصيلي المتوقع لهذه الإيرادات ، ولما كان توقع الإيرادات هو حجر الأساس في التخطيط لأننا إذا لم نحقق ما نخطط للوصول إليه من تجميع الأموال فإننا سنكون غير قادرين بالتخطيط لتحديد ما سنصرفه أو ننفقه بصورة دقيقة .

قبل إعداد أي موازنة لا بد من التأكد من العوامل التالية والإجابة عنها :

- ١- هل المعلومات المعلومات الحسابية عن الفترات السابقة دقيقة ؟ وما هي درجة دقتها ؟
- ٢- هل نظام الرقابة الداخلي جيد وفعال ؟
- ٣- هل التسلسل الإداري واضح للعاملين خاصة في قسم المحاسبة بحيث يمكن تتبع خطوط السلطة والمسؤولية ؟
- ٤- هل الإمكانيات المتاحة من أفراد لديها حب التعاون ؟ وهل هي مستعدة أن تتقبل مهمات جديدة ؟
- ٥- هل أجهزة وأنظمة المعلومات كافية وحديثة بشكل تستطيع التأقلم مع متطلبات إعداد الموازنة ؟
- ٦- هل قمة الإدارة ، السلطة العليا (وهذا هو السؤال الأهم بين الأسئلة كلها برأيي) مقتنعة بأهمية هذا العمل وموافقة على تيسيره وتحقيقه .

لمحة عن إعداد موازنة عام ٢٠٠٤م في صندوق الزكاة - لبنان

إن إدارة صندوق الزكاة - لبنان قد شجعت منذ اللحظة الأولى وقدمت كامل الدعم والمساعدة لهذا العمل وأن خير عمل تقوم به الإدارة الرشيدة متابعة العمل والمطالبة بتاريخ محدد لانتهاء منه .

وقد أقرت موازنة عام ٢٠٠٤م في الجلسة المنعقدة بشهر تشرين الثاني من عام ٢٠٠٣م .

ويلاحظ التالي :

- تأكد لي صحة الأرقام في السنوات السابقة عبر وجود نظام محاسبي يعتمد الأسس المحاسبية المتعارف عليها .
- أن نظام الرقابة الداخلية يعمل بكفاءة وأن خطوط السلطة والمسؤولية واضحة من قبل العاملين .
- الأفراد ، أي العاملين في المؤسسة في قسم المحاسبة عددهم قليل ولكن مع حبهم للتعاون وتقبلهم لهذه المهمة الجديدة تم إنجاح العمل .
- بالنسبة للأجهزة ولنظام المعلومات التآلي سعت الإدارة منذ اللحظة الأولى على توفير الإمكانيات ولم تتأخر في تطوير ما يجب تطويره أو الطلب لأهل الاختصاص في استحداث برامج لتتوافق مع متطلبات الموازنة .

وهذا إن عبر على شيء فإنما يعبر على أن المخطط الناجح كما سبق أن قلنا لا يترك فرصة تمر دون استغلالها لمصلحة مؤسسته .

طريقة إعداد الموازنة :

تم إعداد موازنة عام ٢٠٠٤م في صندوق الزكاة - لبنان على أساس الأرقام المحاسبية التي وجدت فعلاً في الثلاث السنوات السابقة وقد اعتمد متوسط هذه الأرقام .

مثال : تأخذ حساب مصروف الكهرباء بالليرة اللبنانية .

عام :	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣
كانون الثاني :	١٠٠.٠٠٠	١٠٥.٠٠٠	١٣٠.٠٠٠

ما توقعناه أن يكون مصروف الكهرباء لشهر كانون الثاني من عام ٢٠٠٤ :

$$١١١.٧٠٠ \text{ ليرة} = \frac{١٣٠.٠٠٠ + ١٠٥.٠٠٠ + ١٠٠.٠٠٠}{٣}$$

وبهذه الطريقة لا توجد فجوات متباعدة .

وأيضاً بهذه الطريقة اعتمدنا جميع حسابات النفقات والإيرادات .

إن تشجيعي اعتماد ثلاث سنوات سابقة وأخذ متوسطها سببه الفرق الكبير بين هذه السنوات .

إنها الموازنة الأولى وهي تعتبر الأساس في الموازنات اللاحقة وليس المطلوب أن تكون دقيقة مئة في المئة .

لا بل أنه يستحيل أن تأتي الأرقام الحقيقية مطابقة للأرقام بالموازنة .

وعند العمل بالمقارنة بين الأرقام في موازنة العام ٢٠٠٤م والأرقام الحقيقية أصبح لدينا الاستنتاج أكبر والمراقبة أفضل ومن هذه الأرقام أصبح قسم المحاسبة في الصندوق يعد رسماً يعبر عن الانحراف الشهري الحقيقي والانحراف الشهري التقديري . والانحراف الشهري بين الحقيقي والتقديري .

- وكنتيجة أصبح بقليل من الوقت يكتشف أي خطأ بسرعة فائقة .
- إن أي رقم غريب أو مغالى به عن الموازنة أصبح الوصول إليه بسرعة ومعرفة سببه .

والسؤال هل يكفي أن تكون موازنة عام ٢٠٠٥ المتوسط بين الموازنة لعام ٢٠٠٤ والفعلي الحقيقي لها ؟

الجواب كلا فنحن إذا أردنا التقدم نحو الأمام لا بد لنا أن نحدد نسبة إضافية ١٠ % ١٥ % أو حتى ٢٠ % على موازنة عام ٢٠٠٤ لتكون موازنة ٢٠٠٥ م . فإذا نجحنا في تحقيق هذه الموازنة في عام ٢٠٠٥ م وكانت النتيجة قريبة لما خططنا له نكون قد حققنا هدف التقدم إلى الأمام .

إن نسبة ١٥ % إضافية في العام المقبل تعني حصولنا على موارد إضافية قدرها ١٥ % وإنفاقها في المسارات الشرعية أي استفادة عدد كبير من الفقراء والمساكين . وإن البحث في أسباب التقدم بحاجة لعوامل يعنى بها الشق الإداري والتسويقي .

ويوجد ملاحظات عديدة عن موازنة الصندوق لعام ٢٠٠٤ م ولسنا في وارد تفصيلها ولكنها ستساعدنا هذه الملاحظات في إعداد موازنة عام ٢٠٠٥ م إن شاء الله .

لذلك يمكن القول أن الموازنة عام ٢٠٠٤ قد شكلت أداة تخطيطية ورقابية فعالة ومفيدة في عمل صندوق الزكاة - لبنان .

نقطة أخيرة من القوائم الختامية هما قائمتين :

- أ- الميزانية العمومية أو قائمة المركز المالي .
- ب- وقائمة الدخل أو قائمة الإيرادات والنفقات طبعاً لا تختلف القوائم الختامية في مؤسسات الزكاة اختلافاً جوهرياً عن القوائم الختامية في المؤسسات الخاصة إلا في بعض البنود مثال : لا يوجد ربح أو خسارة في قائمة الدخل في مؤسسة الزكاة ، بل يوجد وفر وعجز . أما من حيث المبادئ والأسس المحاسبية التي تؤدي لإنتاج قوائم ختامية ميزانية عمومية أو قائمة دخل ، فهي ذاتها في جميع المؤسسات .

أخيراً أتقدم بالشكر من سماحة مفتي الجمهورية اللبنانية الشيخ د. محمد رشيد قباني للثقة التي أولانا إياها ، نسأل الله أن يحفظه ويرعاه وينفعنا من علمه .

وأشكر وبكل امتنان أستاذنا فضيلة الشيخ الدكتور مروان قباني مدير عام صندوق الزكاة ، وأسأل الله أن يحفظه ويرعاه ويزيده من فضله في محافظته على هذه المؤسسة .

وأشكر الأخوة الأعضاء في اللجنة لقراراتهم القيّمة كل في مجال اختصاصه وخبرته .
وأشكر جميع العاملين في الصندوق فرداً فرداً .

سائلاً المولى عز وجل أن يوفقنا جميعاً في خدمة الإسلام والمسلمين . كما أشكر لجميع الحاضرين حسن المتابعة والله من وراء القصد .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..