

استخدام أسلوب الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية بمنشآت الأعمال

أنور عبد الخالق محمد صديق و محمود عمر باعيسى
أستاذ إدارة الأعمال المشارك أستاذ المحاسبة المساعد
كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز
جدة - المملكة العربية السعودية

المستخلص: تناول البحث في فصوله الأربعة شطراً من علمي الإدارة والمحاسبة، وهو الموازنات التخطيطية بمنشآت الأعمال ومدى إمكانية استخدام أسلوب الأساس الصفري في إعداد هذه الموازنات. حيث ركز على موضوع عميق الأثر على حياة المنشأة فالتخطيط المالي - باستخدام الأساليب العلمية الحديثة - يسعى للبحث عن أفضل البدائل في ضوء أهداف المنشأة. فالغرض الأساسي للتخطيط هو إيجاد المعالم الرئيسة لاتخاذ القرارات، أي أنه تقدير للمستقبل لتخفيض المخاطرة وتعظيم عائد الاستثمار. وتترجم عملية التخطيط المالي في موازنات تخطيطية للمنشآت.

فتناول الفصل الأول من الدراسة الموازنات التخطيطية وأهدافها وعلاقتها باتخاذ القرارات، ثم مراحل عملية التخطيط والاعتبارات الأساسية التي من الضروري توافرها لنجاح عملية التخطيط. كما تناول الفصل أنواع الموازنات التخطيطية التي تقوم بإعدادها منشآت الأعمال وتحليلاً لأسلوب وقواعد إعدادها، ودراسة تطبيقية لأساليب إعداد الموازنات التخطيطية بمنشآت الأعمال في جمهورية مصر العربية.

وفي الفصل الثاني من الدراسة دراسة تفصيلية عن أسلوب الأساس الصفري لإعداد الموازنات التخطيطية ومقومات هذا الأسلوب.

واقصر الفصل الثالث على كيفية استخدام الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية بمنشآت الأعمال، حيث بدأ بخطوات إعداد الموازنات التخطيطية باستخدام هذا الأسلوب، ثم كيفية تطبيق هذا الأسلوب على موازنات إحدى المنشآت.

أما الفصل الرابع والأخير من الدراسة فقد قدم عرضاً تطبيقياً لمتطلبات إعداد موازنة تخطيطية لإحدى الأعمال باستخدام الأساس الصفري.

طبيعة المشكلة

تقوم منشآت الأعمال بإعداد موازاناتها التخطيطية على الأساس التقليدي، أي الاعتماد على ميزانيات السنوات السابقة كأساس مع إجراء مراجعة بسيطة، أو عدم إجراء مراجعة، في المكونات والاحتياجات. وإعداد الموازنة بهذا الأسلوب التقليدي يميل عادة إلى إحداث زيادة مستمرة في الموازنة سنة بعد أخرى، وبالتالي تتضخم أرقام الموازنة. وفي كثير من الأحيان يكون هذا التضخم دوماً حاجة حقيقية لاحتياجات المنشأة أو إقامة برامج جديدة. والإدارة عادة ما تكون على علم بالقصور في الطرق التقليدية وفي أغلب الأوقات ما يقابلها ذلك خارج نظام الموازنة من خلال المراجعة الداخلية.

واستخدام أسلوب الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية بمنشآت الأعمال هو العملية التي تستطيع الإدارة بواسطتها أن تتخلص من التضخم المستمر وأن تضيف إلى العملية الاعتيادية للموازنة برنامجاً زمنياً وشاملاً للمراجعة.

فروض البحث

- الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنات التخطيطية لا يحقق الاستفادة الكاملة منها.
- يعتمد الأسلوب التقليدي لإعداد الموازنات التخطيطية على أرقام ميزانيات السنوات السابقة مع إحداث زيادة مستمرة سنة بعد أخرى، الوضع الذي يعمل على تضخم أرقام الموازنة دون حاجة حقيقية إلى ذلك.
- استخدام أسلوب الأساس الصفري لإعداد الموازنة يساعد على زيادة فعالية وكفاءة التخطيط، والتنسيق والرقابة في تحقيق أهداف المنشأة.

هدف البحث

يهدف البحث إلى دراسة إمكانية استخدام أسلوب الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية لمنشآت الأعمال، والاستفادة من الاتجاهات الحديثة في هذا المجال، بعد دراسة وتحليل أساليب إعداد الموازنة طبقاً للأساس التقليدي.

منهج البحث

هذا البحث عبارة عن دراسة نظرية/ميدانية لمعرفة مدى إمكانية استخدام أسلوب الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية لمنشآت الأعمال.

تتطرق الدراسة النظرية إلى مفاهيم وتعريفات ومقومات التخطيط المالي، الموازنات التخطيطية وأسلوب الأساس الصفري. وتستند هذه الدراسة النظرية إلى كتب ودراسات ومجوت ومقالات علمية تطرقت إلى تلك الموضوعات.

أما الدراسة الميدانية فقد تضمنت مسحاً ميدانياً لعينة مكونة من خمسين شركة قطاع عام، وعشرين شركة قطاع خاص في مصر بهدف التعرف على الأساليب المستخدمة في إعداد الموازنات التخطيطية، ومدى إمكانية استخدام أسلوب الأساس الصفري لإعداد هذه الموازنات في هذه الشركات.

واعتمدت الدراسة الميدانية بصورة رئيسة على استمارة استقصاء وزعت على عينة البحث (انظر الملحق (١)). إضافة إلى ذلك، أجريت مقابلات شخصية مع عدد من مسؤولي القطاع المالي في عدد من الشركات التي تمثل عينة البحث.

مقدمة

التخطيط المالي

من وظائف الإدارة المالية تقييم عمليات استخدام الأموال، ووسائل تدبيرها، واستخدام الحكمة والمنطق في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالجانب المالي.

ولا بد لعمليتي التقييم واتخاذ القرارات من التخطيط لاختيار أفضل البدائل المتاحة اللازمة لتنفيذ خطط المنشأة، وكذلك لإدارة الأصول والاستخدامات المختلفة. ويتطلب ذلك كله أن تتوفر لدى المدير المالي خطط للتدفقات النقدية، والميزانيات التقديرية، وتحليل التعادل والربحية حتى يستطيع تقدير الأموال اللازمة وتدبيرها وتخصيصها بين الاحتياجات المختلفة.

وللحكم على مدى قدرة إدارة المنشأة على التخطيط والإدارة، تتم مقارنة الإنجازات الفعلية بالخطط الموضوعة سلفاً، كما أن أساس الإدارة الفعالة هو التنبؤ السليم، لأن القرارات التي تتخذ إنما تتوقف على مدى الدقة في عمليات التقدير، ويعتبر التخطيط بمثابة ترجمة لأهداف الشركة، كما يشير التخطيط إلى أساليب تحقيق هذه الأهداف.

ويعتمد التخطيط على تقييم الظروف الخارجية، والفرص المتاحة، والقيود التي تفرضها جوانب القوة والضعف في المنشأة، وعلى ذلك فإن التخطيط يفيد في التعرف على الحاجات المستقبلية للشركة في ضوء الأهداف المحددة. ولما كان هناك عادة عدد من البدائل لكل تصرف فإن التخطيط يسعى للبحث عن أفضل هذه البدائل على ضوء الأهداف الموضوعية. ولا بد من تغيير الخطط إذا اختلفت التوقعات عن الإنجازات المحققة، وكذلك عند اختلاف الأهداف نتيجة للتغيرات الاجتماعية التي تطرأ.

وسوف ينتهي وجود المنشأة إذا لم تحقق أرباحاً تكفيها. ويعتبر عائد الاستثمار هو المؤشر الأساسي للربحية. ويمكن القول مبدئياً أن التخطيط يدور حول تعظيم عائد الاستثمار حيث يعتبر هذا العائد وسيلة لتحسين الربحية وتعظيم قيمة المنشأة.

وبمجرد الوصول إلى تحديد عائد الاستثمار بما يتفق مع النمو السليم المستمر، وفي ظل ظروف المنافسة القائمة، فإنه يجب على المنشأة أن تختار المنتجات التي تحقق لها أكبر قدر من الأرباح مع الأخذ في الحسبان الاعتبارات المتعلقة بالطلب وعناصر المنافسة، والقيود الاجتماعية والحكومية. كذلك يؤخذ في الحسبان إمكانيات السوق، فذلك هو أساس التنبؤ بالمبيعات، وبالتالي تخطيط الإنتاج.

وبمجرد أن يقع الاختيار على المنتجات المشار إليها فإنه لا بد من تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ خطط الإنتاج ومن بينها مستوى المخزون السلعي ونوعياته اللازمة لمساندة المبيعات في النهاية. كذلك لا بد من تحديد الأصول الثابتة المطلوبة لإنتاج وتداول السلع إلى جانب جدولة الإنتاج والرقابة عليه.

وتتوقف تقديرات المبيعات على عوامل داخلية وأخرى خارجية، فمثلاً الحالة الاقتصادية بوجه عام تحدد مستوى النشاط الاقتصادي، كذلك فإن الموقف التنافسي للمنشأة يتحكم في نصيبها من السوق. وهناك عوامل أخرى تتحكم فيها المنشأة ذاتها مثل مستوى المخزون السلعي، وتوقيتات التسليم.

ويتضمن التخطيط المعايير التي تستخدم لتقييم إنجازات الإدارة، والرقابة على عملياتها، وقياس مدى انحراف الإنجازات الفعلية عن التقديرات الموضوعية لها في الميزانية. ولا بد من التفهم الواضح لأهداف المنشأة إذا كان عليها أن تخطط لأعمالها بكفاءة، كما أنه لا بد أن تكون هناك سياسات لتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المشار إليها. وترجم عملية التخطيط المالي للمنشأة في موازنات تخطيطية تقوم بإعدادها المنشأة.

الفصل الأول

الموازنات التخطيطية

الموازنة التخطيطية^(١)

الموازنة التخطيطية هي خطة شاملة متناسقة للمنشأة توضع في شكل رقمي، تقدرها الاحتياجات المالية للمنشأة، وكذلك الموارد التي يمكن الالتجاء إليها لمواجهة هذه الاحتياجات لفترة مستقبلية محددة.

فالموازنة التخطيطية خطة شاملة يجب أن تشمل عند إعدادها كل نشاطات وأعمال المنشأة في تناسق كامل بين بنود مصادر التمويل بشكل يمكن المنشأة من تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة. ويمكن أن نذكر هنا أن الموازنة التخطيطية تعتبر أداة لعرض وإعلان توقعات الإدارة لتحقيق أهداف المنشأة.

أهداف الموازنة التخطيطية

- من الأهداف الرئيسة للموازنات التخطيطية:
- تحديد التوقعات المستقبلية الممكن تحقيقها بوضوح.
- نقل التوقعات لكل المهتمين بإدارة المنشأة.
- تزويد القائمين على التنفيذ بخطة مفصلة للعمل على تحقيق أهداف المنشأة.
- تعتبر مقياسا فعالا لاستخدام الموارد المختلفة بالمنشأة.
- أداة فعالة للرقابة على التنفيذ، والحكم على الإنجازات.
- تزويد الإدارة بمقياس للنتائج المتوقعة لخطط التشغيل المقترحة والمختلفة، مما يساعد الإدارة على الاختيار فيما بينها.

الموازنة التخطيطية: المدخل العلمي لاتخاذ القرارات

من المسلم به أن أي منشأة يجب أن تدار بكفاءة وفعالية. والإدارة تكون ذات كفاءة إذا تمكنت من تحقيق أهداف المنشأة. كما أنها تكون فعالة إذا حققت تلك الأهداف بالحد الأدنى من الجهد والتكاليف، وهكذا فإن الإدارة هي عبارة عن التنظيم والتنسيق والرقابة على كافة مجهودات المنشأة لتحقيق أهداف هذه المنشأة.

(١) أنور عبد الخالق محمد صديق، الإدارة المالية واتخاذ القرارات بمشآت الأعمال، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٧م، ص ٣٣١.

ومن أجل ذلك، وعلى المدى الطويل، فإن على الإدارة أن ترسم طريقها مسبقاً بالاستفادة من مختلف الوسائل والإجراءات المتاحة، وكذلك الجهود الفردية والجماعية بطريقة منسقة ومناسبة، وأحد الطرق النظامية لتسهيل أداء الإدارة الفعالة هو التخطيط والرقابة، عن طريق إعداد الموازنات التخطيطية.

كما أن عملية اتخاذ القرارات في أية إدارة تبدأ بالتخطيط عن طريق إعداد الخطط (الموازنات التخطيطية) اللازمة للوضع المرغوب لأية وحدة أو منشأة في المستقبل، وكذلك الوسائل الفعالة لتحقيق ذلك. ومعنى آخر، فإن عملية التخطيط تشمل مجالات العمل المستقبلية لتحقيق أهداف المنشأة. والغرض الأساسي للتخطيط هو إيجاد المعالم الرئيسة لاتخاذ القرارات، أي أنه تقدير للمستقبل لتخفيض المخاطر، وتعتمد عملية التخطيط على الاقتناع بأنه في إمكان الإدارة التخطيط ووضع الموازنات التخطيطية لنشاطاتها، وتكييف وضع المنشأة ليناسب مسارها.

ومن مهمة التخطيط تحديد المتغيرات المتعلقة بنشاطات المنشأة المتحكم فيها والغير متحكم فيها. فالمتغيرات المتحكم فيها. تتأثر بالإدارة ويمكن التحكم فيها والاستفادة منها لتحقيق أفضل المزايا للمنشأة. أما المتغيرات الغير متحكم فيها فلا تخضع للإدارة، غير أنه في الإمكان توقع اتجاه وأهمية هذه المتغيرات بحيث يستفاد من تأثيرها بأقصى حد ممكن.

ومن الأهمية للإدارة الفعالة تقييم المتغيرات المتحكم فيها والتخطيط لها. وتشمل المتغيرات المتحكم فيها على سبيل المثال: نوعية وعدد العاملين، مصادر رأس المال، وسائل الإنتاج، التكلفة، الأسعار. وفي المقابل تشمل المتغيرات الغير متحكم فيها: تطور عدد السكان، الإنتاج القومي الإجمالي، النشاطات التنافسية للمنشأة، تطور اتجاهات العملاء، الوضع الاقتصادي والسياسي الداخلي والخارجي للدولة.

وعملية التخطيط ووضع الموازنات التخطيطية مستمرة لأن الظروف لا تظل ثابتة بل متغيرة، لذلك لا بد من مراجعة الخطط وإعادة صياغتها لتناسب المتغيرات الجديدة.

وتتضمن عملية التخطيط الخطوات الرئيسة التالية^(٢)

- ١- تحديد الأهداف والغايات.
- ٢- تحديد السياسات والاستراتيجيات.
- ٣- وضع خطط الربحية أو الموازنات التخطيطية.

(2) I. M. Pandey, *Financial Management*, Vikas Publishing House PVT. Ltd., New Delhi, 1980, pp. 462-466. Also, see: D. H. Shuckett and Edward J. Mock, *Decision Strategies in Financial Management*, New York, 1982, p. 146.

أي أن عملية التخطيط تشمل تحديد الأغراض والغايات والأهداف، وتحدد الاستراتيجيات والسياسات لتحقيق هذه الأغراض والغايات والأهداف. وتأتي الخطوة الأخيرة لعملية التخطيط في إعداد الموازنات التخطيطية وإضافة الصيغة الرسمية أو الشكلية على الأغراض والغايات والأهداف وكذلك الاستراتيجيات والسياسات. ويطلق عليها الموازنات التخطيطية (خطط الربحية) حيث أن «الموازنات التخطيطية» تعبير اصطلاحي لأغراض وغايات وأهداف المنشأة تعبر عنها في شكل رقمي (مالي) لفترة محددة مستقبلية. وتسمى موازنات تخطيطية، لأنها تحدد الأهداف عن طريق التوقعات الزمنية والنتائج المالية المتوقعة لكل جزء من المنشأة، وتتطرق الموازنات إلى كل مستويات النشاط، كما أنها توحد الأنشطة المختلفة للمنشأة.

الاعتبارات الأساسية عند إعداد الموازنات التخطيطية

لإعداد موازنة تخطيطية ناجحة دقيقة هناك متطلبات أساسية معينة تتمثل في الأساليب الإدارية الضرورية ذات التأثير الفعال على نظام الموازنة التخطيطية ولعل من أهمها: مساندة الإدارة العليا، وجود أهداف واقعية وواضحة، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، التنسيق، المراقبة، تكوين مراكز السلطة والمسؤولية، تكييف النظام المحاسبي، الخبرة والمعرفة والمرونة.

أنواع الموازنات التخطيطية^(٣)

يوجد العديد من أنواع الموازنات التخطيطية مثل:

- الموازنة التخطيطية للمبيعات: تتضمن تقدير مبيعات المنشأة اليومية السنوية بالكميات والأسعار المنتظرة لكل منتج.
- الموازنة التخطيطية للإنتاج: تعبر عن عدد الوحدات التي ترمع المنشأة إنتاجها، ويتم إعدادها بعد إعداد موازنة المبيعات.

(3) R. C. Higgins, *Analysis for Financial Management*, Don Jones., Irwin Homewood, Illinois, 1987, pp. 73-86.
Also See: B. E. Milling, *Financial Tools for the Non-Financial Executive*, Copyright (E) Chilton Book Company, Pennsylvania, 1988, pp. 168-173.

انظر أيضاً:

عاطف عبيد، الإدارة المالية، أصول العلمية والعملية للتخطيط المالي، الرقابة المالية، تمويل العمليات، دراسة المشروعات الاستثمارية، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٣م، ص ٢١٩-٢٢٥.

- الموازنة التخطيطية للمواد: لتحديد احتياجات المنشأة من المواد المباشرة المختلفة اللازمة لتنفيذ الموازنة التخطيطية للإنتاج.

- الموازنة التخطيطية للمصروفات غير المباشرة: وهي التي تختص بتقدير احتياجات الأنشطة الإنتاجية والخدمات المتصلة بها من عناصر صناعية غير مباشرة خلال فترة زمنية مقبلة مثل: المواد الأولية الغير مباشرة، الأجور الغير مباشرة والمصروفات الأخرى.

- الموازنة التخطيطية للمصروفات الإدارية العمومية: وتشمل المصروفات التي تستلزمها نشاطات المنشأة فيما عدا مصروفات المواد الأولية ومصروفات البيع والتوزيع.

- الموازنة الرئيسية (الشاملة)^(٤): وهي الموازنة التي تتضمن جميع تقديرات المنشأة من موجودات ومصادر تمويلها.

أسلوب إعداد الموازنة التخطيطية

بصفة عامة تستخدم قواعد الموازنات التخطيطية طرقاً مختلفة تستند جميعها إلى وجود علاقة بين الخطة العامة للمنشأة وأهدافها وحجم نشاطها، ومعظم بنود الموازنة.

ومن الطرق المستخدمة في إعداد الموازنة التخطيطية الرئيسية (الشاملة) والموازنات الفرعية:

١- الاعتماد على الموازنات التخطيطية الفرعية التفصيلية لأوجه الأنشطة المختلفة بالمنشأة.

٢- الموازنة التخطيطية كنسبة من المبيعات أو المشتريات.

٣- استخدام خطوط الأندار.

وتعتمد الطرق السابقة عادة على موازنات السنوات السابقة كأساس مع إجراء مراجعة بسيطة - أو عدم إجراء مراجعة - في المكونات والاحتياجات، ومن ثم تقوم المنشأة بتدبير الزيادة. وتركز إجراءات هذه الأساليب على الزيادة على مستويات الإنفاق للسنوات السابقة. وعلى سبيل المثال عند تحضير موازنة ١٩٨٨ (١٤٠٨ هـ) يتباع أحد الأساليب السابقة، يتم تحضيرها (الاعتماد) استقرائياً من الميزانية العمومية (قائمة المركز المالي الختامي) في العام ١٩٨٧م (١٤٠٧ هـ) كما يلي: تؤخذ قيمة موازنة ١٩٨٧م كأساس، يضاف إليها ما يقابل التضخم وإضافات أخرى لمقابلة أي برامج جديدة سيتم بدؤها.

(٤) محمد رؤوف مصطفى، الميزانيات التقديرية (كأداة للرقابة الإدارية)، مطبعة الكويت، ١٩٨١، ص ١٤٣-١٥٠.

وبناء عليه فإن موازنة ١٩٨٨م ما هي إلا تضخم لموازنة ١٩٨٧م. وعلى سبيل المثال وبفرض أن ميزانية ١٩٨٧م لبرنامج معين كانت ٢ مليون دولار، وبفرض أن هناك توقعاً لزيادة ١٠٪ طبقاً للتضخم ونشاط البرنامج الجديد لعام ١٩٨٨م، وبأسلوب الموازنة التقليدية تصبح الموازنة الجديدة ٢,٢ مليون دولار. ويكون التركيز على مبررات زيادة ٢٠٠,٠٠٠ دولار نتيجة التضخم والبرامج الجديدة. وميزانية السنة السابقة سوف تقبل كما وضعت.

وبالمثل فإن موازنة ١٩٨٩م سوف تظهر بزيادة أكبر من موازنة ١٩٨٨م وكنتيحة للزيادة في الموازنة يكون ذلك دافعاً إلى زيادة مستوى الصرف في السنوات اللاحقة.

وحيث أنه في أغلب الأحيان يتم افتراض مستويات السنوات السابقة، فإن القصور في السنوات السابقة سوف ينقل إلى السنة القادمة، وبالتالي إلى السنوات التالية، حيث أن إعداد الموازنة بالطرق التقليدية يميل عادة إلى إحداث زيادة مستمرة في الموازنة تجعل من الصعوبة بمكان تحديد التبادل بين البرامج الجديدة والجارية. وتأثيرات التضخم تميل إلى السيطرة على التفكير عند وضع الموازنة. ولا تحتاج الموازنة التقليدية إلى تحليل دقيق للتكلفة والعائد لكل البرامج التصاعدية المقترحة عن السنوات السابقة. لذلك فالإدارة تفتقر عادة إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.

قد لوحظ في كثير من المنشآت التي تضمنتها الدراسة الميدانية أنه لا تكون هناك إعادة نظر دقيقة لمركز تكاليف الموازنة، وبالأخص في أوقات التضخم، لأن التخطيط والموازنة تركز غالباً على تبرير الزيادة في النشاطات الجارية.

وفي حالات كثيرة لا ترسم عملية التخطيط والموازنة بطريقة صحيحة، مع وجود عيبين كبيرين:

١- لا يؤدي مدير مركز التكلفة عمله جيداً لتحليل عملياته فهو، على سبيل المثال، لا يسأل عن اختيار البدائل، ولا يقرر نشاطاته الأساسية ولا يشترك في عمليات الموازنة والتخطيط واتخاذ القرارات.

٢- لا يكون المدير العام قادراً على تخصيص الإمكانيات على أساس التكلفة أو العائد حيث لا يوجد لديه بيانات متاحة ولا تنظيم جيد.

وباختصار، فالطرق التقليدية للموازنة لا تؤدي إلى تطوير العمليات وزيادة كفاءتها وذلك

نتيجة للتالي:

١- يتم غالباً افتراض مستويات للسنة السابقة وبالتالي ينقل تأثير القصور في الفترة السابقة

إلى الفترة اللاحقة.

- ٢- تقود الطريقة التصاعدية إلى النمو المستمر في الموازنة وبالذات في منشآت القطاع العام في مصر.
- ٣- الصعوبة في تحديد التفاضل بين البرامج الجارية.
- ٤- لا تتطلب تحليلاً دقيقاً للتكلفة والعائد للبرامج المقترحة.
- ٥- الصعوبة في إدراك تأثير البرامج المستبعدة (أي غير المرغوب فيها) أو تخفيض مستويات تمويل البرامج.

٦- لا يجد المديرون المعلومات أو البيانات اللازمة لتحديد وتقييم السبل البديلة لإنجاز الأعمال. والإدارة عادة تكون على علم بالقصور في الطرق التقليدية وفي أغلب الأوقات ما يقابلهم ذلك خارج نظام الموازنة من خلال المراجعة الداخلية.

والأساس الصفري لإعداد الموازنة هو العملية التي تستطيع الإدارة الداخلية بواسطتها أن تتخلص من التصاعد المستمر، وأن تضيف إلى العملية الاعتيادية للموازنة برنامجاً زمنياً وشاملاً للمراجعة.

وقد تبين من الدراسة الميدانية أن جميع شركات القطاع العام، ومعظم شركات القطاع الخاص التي أجريت عليها الدراسة، تأخذ بنظام الموازنة التخطيطية على النحو الموضح في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

أنواع الموازنات التخطيطية التي تقوم المنشآت بإعدادها

منشآت القطاع الخاص		منشآت القطاع العام		أنواع الموازنات التخطيطية
عدد	%	عدد	%	
١٨	٩٠	٥٠	١٠٠	الموازنة التخطيطية للمبيعات
١٨	٩٠	٥٠	١٠٠	الموازنة التخطيطية للإنتاج
١٥	٧٥	٥٠	١٠٠	الموازنة التخطيطية للمواد
١٤	٧٠	٥٠	١٠٠	الموازنة التخطيطية للإفراد
١٠	٥٠	٥٠	١٠٠	الموازنة التخطيطية للمصروفات غير المباشرة
١٠	٥٠	٥٠	١٠٠	الموازنة التخطيطية الإدارية العمومية
١٨	٩٠	٥٠	١٠٠	الموازنة التخطيطية الرئيسية (الشاملة)

يتضح من الجدول أن جميع شركات القطاع العام (١٠٠٪) تأخذ بنظام الموازنات التخطيطية الفرعية والشاملة حيث يقضي بذلك النظام المحاسبي الموحد للشركات. في حين أن ثماني عشرة شركة قطاع خاص من عشرين، أي بنسبة ٩٠٪، تأخذ بنظام الموازنات التخطيطية الشاملة. ويتفاوت عدد شركات القطاع الخاص في إعداد الموازنات الفرعية.

قواعد إعداد الموازنات التخطيطية بمنشآت القطاع العام

يقضي النظام المحاسبي الموحد^(٥) بأن يتم إعداد الموازنات التخطيطية وفقا للقواعد التالية:

(أ) تميز الموازنة التخطيطية العمليات الجارية والتكوين الرأسمالي كلا على حدة.

(ب) تربط الموازنة التخطيطية بالتكاليف ويتعين التمييز بين مراكز التكلفة مجمعة على الوجه التالي:

- مراكز الإنتاج.

- مراكز الخدمات الإنتاجية.

- مراكز الخدمات التسويقية.

- مراكز الخدمات الإدارية والتمويلية.

- مراكز الخدمات الرأسمالية

(ج) تلتزم الوحدة الاقتصادية بتوزيع الموازنات السنوية (العينية والمالية والنقدية) توزيعا زمنيا على

المستوى الشهري أو الربع سنوي، كما يتعين تقسيم هذه الموازنات طبقا للأشطة الاقتصادية الرئيسية.

الأسس التي تعتمد عليها منشآت القطاع العام في إعداد موازنتها التخطيطية

- تبين من الدراسة الميدانية أن جميع شركات القطاع العام موضع الدراسة، وكذلك شركات

القطاع الخاص التي تقوم بإعداد موازنات تقديرية، تعتمد في إعداد موازنتها على الأسس التالية:

- أرقام موازنات السنوات السابقة.

- إضافة ما يقابل ارتفاع الأسعار (التضخم).

- إضافة مقابل البرامج الجديدة.

وجميع هذه الأسس هي من سمات الموازنات التقليدية.

- كما تبين أن جميع الشركات عينة البحث، سواء شركات القطاع العام أو الخاص، لا

تأخذ بأسلوب الأساس الصفري في إعداد موازنتها التخطيطية، ولكن تأخذ بالأسلوب التقليدي.

ويوضح الجدول التالي الأسباب الرئيسة لعدم الأخذ بأسلوب الأساس الصفري في إعداد

موازنتها التخطيطية:

(٥) الجهاز المركزي للمحاسبات، النظام المحاسبي الموحد، القاهرة، الجهاز المركزي للمحاسبات، الطبعة الثالثة،

جدول رقم (٢)

أسباب عدم الأخذ بأسلوب الأساس الصفري في إعداد الموازنة التخطيطية

أسباب عدم الأخذ بأسلوب الأساس الصفري للموازنة		منشآت القطاع العام		منشآت القطاع الخاص	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
٢٩	٥٨	٧	٣٥		
١٤	٢٨	٥	٢٥		
٢٣	٤٦	١١	٥٥		
٤٤	٨٨	٥	٢٥		
١٢	٢٤	٩	٤٥		

ومن الجدول السابق يمكن استخلاص الأسباب الرئيسة لعدم أخذ شركات القطاعين العام والخاص بأسلوب الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية. هذه الأسباب تتلخص فيما يلي:

- عدم إلمام إدارات هذه الشركات بأسلوب الأساس الصفري.
- كون هذا الأسلوب جديداً ولم يختبر من قبل هذه الشركات بعد.
- عدم توفر الكفاءات الإدارية والمالية التي يتطلبها استخدام هذا الأسلوب في الشركات.
- اعتياد إدارات هذه الشركات على استخدام أساليب أخرى غير أسلوب الأساس الصفري وعدم الرغبة في التجديد.
- عدم ملائمة أسلوب الأساس الصفري لبعض الشركات.

الفصل الثاني

الأساس الصفري لإعداد الموازنات التخطيطية

الأساس الصفري لإعداد الموازنات التخطيطية - والتي تعرف «بموازنة الأساس الصفري» «Zero Base Budgeting» - فكرة جذبت اهتمام المهتمين بالشؤون المالية بالولايات المتحدة الأمريكية في أوائل الستينيات، في قطاع الأعمال أو الحكومة على السواء.

وبالرغم من ظهور هذا الأسلوب (Z.B.B) منذ أوائل الستينيات إلا أن اهتمام الحكومة أو السلطة التشريعية بالولايات المتحدة الأمريكية به لم يتزايد إلا منذ عام ١٩٧٣م وإن كان على مستوى قطاع الأعمال بدأ استخدامه عام ١٩٦٩م في شركة "Texas Instruments"، بولاية تكساس كأسلوب للرقابة على المصروفات العامة. أما على المستوى الحكومي فقد بدأ الرئيس جيمي كارتر استخدام هذا النظام عام ١٩٧٣م عندما كان حاكماً لولاية جورجيا، ثم بدأ تعميمه بعد ذلك في جميع الولايات المتحدة الأمريكية عندما أصبح رئيساً^(٦).

(6) A. Schick and R. Keith, *Zero Base Budgeting in the States*, Washington, 1977, p. 6.

Also see: P. A. Pyhrr, "The Zero Base Approach to Government Budgeting", *Public Administration Review*, New York, May, 1977, pp. 51-58.

تعريف أسلوب الأساس الصفري

يشير اصطلاح (Z.B.B) Zero Base Budgeting كثيرا من الخلط لدى الكثيرين: فالمعنى الحرفي لهذا المصطلح يعني عدم الاهتمام بالأرقام الواردة بالميزانيات السابقة عند إعداد الموازنة التخطيطية الجديدة والبدء من جديد (من نقطة الصفر) دون أي اعتبار للماضي^(٧). وبطبيعة الحال فهذا الفهم غير صحيح حيث يؤدي إلى إنكار الجهود السابقة. وقد عرف مؤتمر الأمم المتحدة للدراسة مشاكل الإدارة والموازنة في الدول النامية الذي عقد في سبتمبر عام ١٩٦٧م بالدمارك أن: «الأساس الصفري للموازنة (Z.B.B) هو أسلوب يفترض عدم وجود أي خدمات أو نفقات في البداية والأخذ في الاعتبار الحد الأدنى للتكلفة، أو أكثر الطرق فاعلية للحصول على مجموعة من المخرجات، ووضع الإطار الذي يمكن بموجبه، تقييم فاعلية مسؤوليات النفقات الجارية المعتمدة وفقا لهذه الاعتبارات»^(٨).

كما عرف بعض الكتاب هذا الأسلوب (Z.B.B) بأنه يعني عند تقييم جميع البرامج المشتركة، وتقييم جميع البدائل، وتحديد مستوى الأداء، فقد يؤدي بنا هذا التقييم إلى إعادة النظر تماما في جميع البرامج والمشروعات من جديد، سواء أكانت برامج مشروعات جديدة لأول مرة، أم برامج مشروعات قائمة بالفعل. ويتطلب ذلك تحليلا كاملا للبرامج والمشروعات وتعاونها مع المشروعات والمستويات المختلفة للمدخلات التي تلزم لإنجاز هذه البرامج والمشروعات^(٩).

وتساءل هنا ما هو هذا الأسلوب الجديد، وكيف يعمل هذا الأسلوب؟

أسلوب الأساس الصفري للموازنة هو عملية تشغيل، وعملية تخطيط للموازنة. وهو يتطلب من كل مدير أن يقيم احتياجات موازنته بالكامل وبالتفصيل من نقطة البداية، وأن ينقل عبء الأساس لكل مدير لتقييم ماذا يجب عليه أن يصرف، وهل هذه النفقة تعطي المنفعة الحدية التي تتساوى مع المنفعة الحدية لمقدار ما سينفق؟ ولعل هذا المدخل يتطلب تحديد كل الأنشطة (في مجموعة القرارات) والتي لها علاقة بالتكلفة (النفقة) مع المنافع (الفوائد). من هذا نستخلص أن أسلوب الأساس الصفري للموازنة ليس فقط موازنة تخطيطية روتينية، وإنما يتعدى هذا بكثير، فهو نظام للتخطيط ومراقبة الموازنة، وليس فقط حساب لمصادر الأموال ولكن أيضا وصف لاستخدام هذه الأموال والتي ستستخدم لأهداف المنشآت وعملياتها.

(7) M.H. Granof and K.A. Kinzel, *Zero Base Budgeting: Modest Proposal for Reform*, Washington, 1977, p. 95.

(8) P. A. Pyhrr, *Op. Cit.*, p. 55.

(9) G. A. Taylor, "New Management Approach to Federal Budgeting (Z.B.B)". *Civil Service Journal*, U.S.A., Sep., 1977, pp. 13-16.

وبوجه عام فأسلوب الأساس الصفري يمكن استخدامه في أي عمليات للمنشأة حيث يكون من الممكن أن تؤدي إلى تحليل تكلفة المنافع.

إن جوهر مفهوم هذا الأسلوب مبني على أساس البدء من الصفر، وقد يبدو أن هذا ليس جديداً في إعداد الموازنات، إنما الجديد هو المنهج الذي ينفذ بواسطته هذا الأسلوب في المنشآت، وعليه فإن الموازنة صفرية الأساس يمكن استخدامها في أي عمليات للمنشأة حيث يكون من الممكن أن تؤدي إلى تحليل تكلفة المنافع. ولعله يمكن القول بأنه نظراً لحدثة أسلوب الأساس الصفري فإنه يجب ألا تستخدم بسرعة في توجيه التصنيع، إلا أنه تم استخدامها بتوسع في صناعات الخدمات والصناعات المساعدة مثل الصيانة والإشراف، تخطيط الإنتاج، مراقبة المخزون والهندسة الصناعية. وبوجه عام فالموازنة صفرية الأساس يمكن أن تستخدم لكل الخدمات والنشاطات المساعدة والثابتة مثل المحاسبة، عملية جمع البيانات وشؤون الموظفين وما شابه ذلك.

وفي الحقيقة فإن بعض المنظمات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية استخدمت أسلوب الأساس الصفري لتقييم قدرات الإدارة.

وبعد هذا الأسلوب المنشآت بقدرة لتخفيض موازنتها على أساس منطقي بالإضافة إلى توافر الفرصة لإعادة تخصيص الموارد (المصادر) بدون أي نقص في الموازنة كلها.

مقومات أسلوب الأساس الصفري

سبق القول إن أسلوب الأساس الصفري هو مستوى عالي من التخطيط، فهو يتطلب من كل مسؤول إعادة تقييم احتياجاته بالتفصيل، ثم دراسة ومبحث مبررات حجم الأموال المطلوبة، الأمر الذي يقضي بتبيان وإيضاح جميع الأنشطة المطلوبة داخل الموازنة حتى يتسنى ترتيب البرامج والمهام طبقاً للأولويات الموضوعية حسب أهميتها، والتنسيق بينها، وذلك على الوجه التالي:

١- تحليل كل نشاط، ويتطلب ذلك من كل مسؤول تقييم احتياجات كل نشاط والمستويات المختلفة للمجهود والطرق البديلة لتنفيذ النشاط.

٢- كل مسؤول عن مركز تكلفة (وحدة إدارية) لديه الفرصة لتقييم الأعمال التابعة له بعمق مع تقييم للبدائل، وتقديم توصياته للإدارة العليا حتى يتسنى اتخاذ القرار فيما يتعلق بتخصيص الأموال.

٣- بمجرد تحديد الأموال المطلوبة، وتحديد الأولويات وترتيبها والتنسيق بينها، فإن أي تغيير في حجم مصادر التمويل لا يتطلب إعادة توزيع لمدخلات الموازنة، بل يكفي ما توضحه الأولويات الموضوعية عن الأنشطة والمهام التي يجب إضافتها أو يبغي إلغاؤها.

- ٤- تساعد قائمة الأولويات في توضيح إمكانية التوسع في بعض الأنشطة أو تقليص البعض الآخر. وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين الوحدات الإدارية، مما يستدعى وجود إجراءات مختلفة حسب احتياجات كل منها إلا أن هناك أربع خطوات رئيسة يتعين على معدي الموازنة التخطيطية بكل جهة تحديدها عند إعداد مشروعات موازنتهم باستخدام الأساس الصفري وهي:
- ١- تحديد وحدات اتخاذ القرارات (كل قسم- كل برنامج هام- أو مستوى معين بالمنشأة).
 - ٢- يقوم كل مدير (مسؤول) بتحليل كل وحدة قرار إلى مجموعات من القرارات على حسب أهميتها، والتي تكون في مجموعها متطلبات الموازنة الكلية لهذه الوحدة.
 - ٣- يتم ترتيب كل مجموعات القرارات على حسب المزايا والفوائد المتناقصة بالنسبة للمنشأة. ولعل هذا الترتيب يقرر الأولويات على أساس المهام المحددة في كل مجموعة القرارات.
 - ٤- توزيع (تخصيص) مصادر التمويل للمنشأة (التخصيص الفعلي لموارد المنشأة عن طريق استعمال الترتيب طبقا للدرجة العالية لنجاح المستويات المنفصلة في هيكل المنشأة) والتي تعكس البرامج والأنشطة (مجموعة القرارات) بهيكل الموازنة التخطيطية للوحدة.
- وإضافة إلى ذلك فإنه يتوجب على المدير أن يأخذ في اعتباره الطرق البديلة لتنفيذ الأنشطة المحددة. كما يتوجب عليه أيضا أن يأخذ في اعتباره مستويات الجهود المختلفة وحجم الأموال التي يحتاجها. وهكذا فبالإضافة إلى إعادة النظر في المستوى الحالي للخدمات فإن المدير يطور مجموعة القرارات الصفرية والتي تتعلق بالتكاليف والفوائد لمستويات التكاليف المتزايدة والحكيمة.
- وفي الخطوة التالية في أسلوب الأساس الصفري يقوم كل مدير بترتيب كل مجموعة القرارات مقابل كل المجموعات الأخرى، ثم يختار المجموعات التي سيتم إدماجها في متطلبات الموازنة، ويتم بعد ذلك تجميع مجموعة القرارات وترتيبها على مستوى متوال من التسلسل الإداري.
- وتشتمل الموازنة النهائية على قائمة أولويات لتلك المجموعة المقترح تمويلها، والتي تم اختيارها من القائمة الكلية للمجموعة، وخلال السنة المالية يكون كل مدير وحدة مسؤولا عن تحقيق أهداف الأداء المحددة والمشار إليها في وصف مجموعة القرارات، ثم إنجاز ذلك ضمن مستويات الموازنة المرادفة.
- وعليه فإن الأساس الصفري يمدنا بنظام رقابي ممتاز للتكاليف، كما أنه يعتبر بحق تحولا كبيرا وجذريا عن أساليب الموازنة التقليدية والتي سبق بيانها.

الفصل الثالث

كيفية استخدام الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية

خطوات إعداد الموازنات التخطيطية باستخدام الأسلوب الأساس الصفري

سبق القول أن أسلوب الأساس الصفري (Z.B.B) يتطلب من كل وحدة إعادة تقييم جميع أوجه النشاط الخاصة بها. سواء بالنسبة للبرامج والأنشطة الحالية، أو للبرامج والأنشطة الجديدة، وذلك بهدف مقارنة التكلفة بالعتاد.

وتتمثل مقومات نظام التكاليف في التالي:

(أ) مراكز التكلفة (مراكز الإنتاج).

(ب) وحدات التكلفة.

(ج) عناصر التكلفة.

وتعد كل منشأة موازنة تخطيطية (شاملة) تتضمن تقديراتها لما يجب أن تكون عليها أصول المنشأة (المتداولة، والثابتة، وشبه الثابتة... الخ)، وكذلك في الجانب الآخر مصادر التمويل المختلفة (الخصوم القصيرة الأجل، الخصوم طويلة الأجل، حقوق المساهمين) التي تساعد على تحقيق الهدف الإنتاجي والربحي للمنشأة لسنة قادمة.

وتتضمن هذه الموازنة التخطيطية الرئيسة (الشاملة)، جميع التقديرات الواردة في الموازنات

الفرعية للمنشأة والتي تتضمن مراكز التكلفة المختلفة ومنها على سبيل المثال:

مراكز الإنتاج، مراكز الخدمات الإنتاجية، مراكز الخدمات التسويقية، ومراكز الخدمات

الإدارية والتمويلية.

ويعتبر كل مركز من المراكز السابقة، مركز تكلفة مسؤولاً عن برنامج معين. وينقسم كل

مركز تكلفة (الوحدة الإدارية) إلى أقسام أو إدارات فرعية. وبالتالي يعتبر كل قسم، أو إدارة

فرعية، مسؤولاً عن نشاط أو مشروع معين يمثل برنامجاً فرعياً.

بالإضافة إلى مراكز الإنتاج هناك مراكز الخدمات الإنتاجية ومركز الخدمات التسويقية

ومركز الخدمات الإدارية والتمويلية والتي تعتبر هي الأخرى مركز تكلفة مسؤولاً عن نشاط

(خدمة) معينة لها موازنة فرعية.

وفي الشكل التالي (رقم ١) لتقسيم إحدى المنشآت ومراكزها المختلفة حسب ما تقدم.

ويمكن ربط ما سبق بإطار أسلوب الأساس الصفري على الوجه التالي:

يركز الأساس الصفري على تركيز اهتمام الإدارة على تقييم البرامج والأنشطة واتخاذ القرارات بشأنها. ومعنى آخر يتطلب من معدي الموازنة تحديد البرامج والأنشطة الرئيسة (وحدة إدارية):

- مراكز الإنتاج.
- مراكز الخدمات الإنتاجية.
- مراكز الخدمات التسويقية.
- مراكز الخدمات الإدارية والتمويلية.

وذلك حتى يتسنى إجراء التحليل المطلوب لاتخاذ القرارات بشأنها. ويعتبر كل مركز (وحدة إدارية) بالمنشأة بمثابة مركز تكلفة. وتنقسم مراكز التكلفة فيها إلى مراكز إنتاجية، ومراكز خدمات إدارية ومساعدة.

أولاً: المراكز الإنتاجية

وهي المراكز الإنتاجية (الوحدات الإنتاجية) المختلفة بالمنشأة. ويكون لكل مركز فيها وحدة موازنة، فكل مركز بطبيعة الحال وحدة «لاتخاذ القرارات» فيما يتعلق بموازنتها، كما أنها تقوم بإعداد وتقدير الإنفاق عن السنة المالية موضع التنفيذ.

وكما سبق البيان فإن كل مركز إنتاج ينقسم إلى أقسام إنتاجية باعتبار أن مركز الإنتاج (الوحدة الإنتاجية) بمثابة برنامج رئيسي. ويقسم البرنامج الرئيسي إلى عدة برامج فرعية، تنفذ بواسطة الأقسام التشغيلية المختلفة.

وكبديل آخر يمكن أن نطلق (وحدة القرار) على مستوى فرعي معين للبرنامج الرئيسي (قسم)، ثم تجمع القرارات التي تصدر في المستويات الفرعية المختلفة (الأقسام التشغيلية) فتكون في النهاية عناصر لبرنامج متكامل (موازنة موحدة للبرنامج الرئيسي) أي مراكز الإنتاج.

ثانياً: مراكز الخدمات الإدارية

وبالمثل بالنسبة للأجهزة الإدارية المختلفة والتي تمثل مراكز الخدمات الإدارية، يعتبر كل مركز خدمة «وحدة لاتخاذ القرارات» فيما يتعلق بموازنتها، وتقوم بتقدير الإنفاق عن السنة المالية موضع التنفيذ.

ويمكن تحليل مختلف الوظائف الهامة داخل مراكز الخدمات الإدارية. مثال: مركز الخدمات التسويقية: يمكن تحليل الوظائف الهامة داخل مركز الخدمات التسويقية إلى الوظائف الفرعية للتسويق، وهي:

- بحوث التسويق.
- البيع.
- الإعلان والترويج.
- النقل.
- المشتريات والمخازن.

ومن هنا تقسم مراكز الخدمات الإدارية إلى عدد من وحدات اتخاذ القرار، ثم تجمع القرارات التي تصدر في المستويات المساعدة لتكون في النهاية عناصر لبرنامج متكامل (موازنة موحدة) لمراكز الخدمات الإدارية بالمنشأة.

كيفية التطبيق

إذا أخذنا شركة من شركات الغزل والنسيج، كمثال لإحدى المنشآت، فيمكن أن نحدد مراكز التكلفة (المراكز الإنتاجية، مراكز الخدمات الإدارية) أو البرامج الرئيسة التي تقوم بها على الوجه التالي:

(أ) المراكز الإنتاجية

- ١- مصنع لإنتاج الغزل رقم (١).
- ٢- مصنع لإنتاج الغزل رقم (٢).
- ٣- مصنع لإنتاج المنسوجات القطنية رقم (١).
- ٤- مصنع لإنتاج المنسوجات القطنية رقم (٢).
- ٥- مصنع لإنتاج المنسوجات القطنية رقم (٣).

(ب) مراكز الخدمات الإدارية

- ١- إدارة التسويق والمبيعات.
- ٢- إدارة الشؤون المالية والإدارية.
- ٣- إدارة الخدمات الإنتاجية.
- ٤- إدارة التخطيط.

٥- إدارة الإحصاء ونظم المعلومات.

٦-

كما أن كل مركز تكلفة من المراكز السابقة (الإنتاجية، والخدمات الإدارية) يعتبر برنامجا رئيسيا ويشتمل على البرامج والأنشطة الفرعية التي تقوم بتنفيذها الأقسام المختلفة داخل المراكز. ويصور ذلك الخريطة التنظيمية الموضحة في الشكل رقم (٢).

وفي ضوء التحليل السابق للمراكز الإنتاجية والخدمات الإدارية (بشركة الغزل والنسيج) يمكن إعداد الموازنة التخطيطية لهذه الشركة طبقا لأسلوب الأساس الصفري بإتباع الخطوات التالية:

أولاً: تحديد وحدات القرار.

ثانياً: تحليل وحدات القرار إلى مجموعات من القرارات.

ثالثاً: تقييم وتحديد الأولويات للوسائل والأنشطة (القرارات) لمواجهة المتطلبات.

رابعاً: إعداد الموازنة التشغيلية التفصيلية التي تعكس الوسائل والأنشطة (مجموعة القرارات)

بهيكل الموازنة التقديرية للمنشأة.

أولاً: تحديد وحدات القرار للشركة

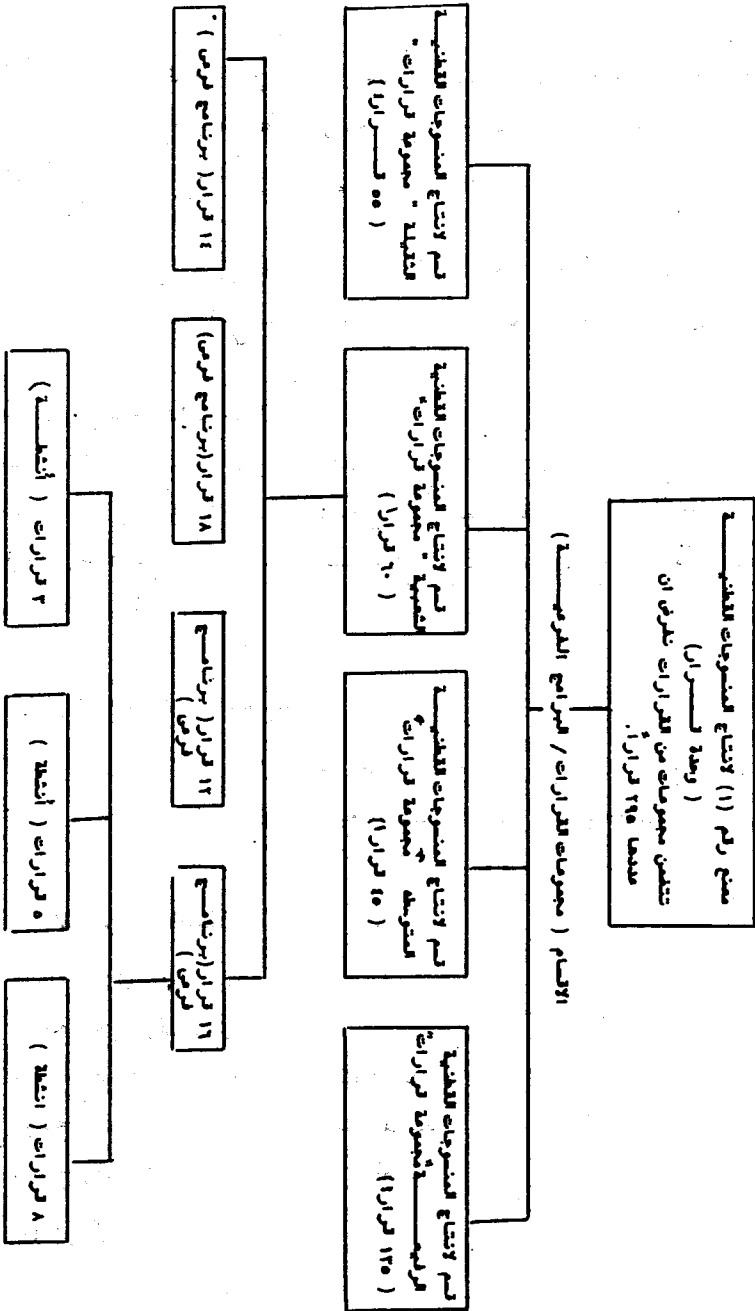
كما سبق القول يعتبر كل مركز تكلفة (مركز إنتاج أو مركز الخدمات الإدارية) وحدة لاتخاذ القرار، أي أنه بالنسبة لشركة الغزل والنسيج موضع الدراسة تعتبر وحدات القرار مراكز التكلفة التالية:

(أ) المراكز الإنتاجية

- مصنع الغزل رقم (١).
- مصنع الغزل رقم (٢).
- مصنع رقم (١) لإنتاج المنسوجات القطنية.
- مصنع رقم (٢) لإنتاج المنسوجات القطنية.
- مصنع رقم (٣) لإنتاج المنسوجات القطنية.

(ب) مراكز الخدمات الإدارية

- إدارة التسويق والمبيعات.
- إدارة الشؤون المالية والإدارية.



- إدارة الخدمات الإنتاجية.
- إدارة التخطيط.
- إدارة الإحصاء ونظم المعلومات.
- إدارة.....

ثانياً: تحليل كل وحدة قرار إلى مجموعات من القرارات

بعد تحديد «وحدات القرار Decision Units» على النحو السابق واعتبار كل مركز إنتاج أو مركز خدمة وحدة قرار (مركز تكلفة) والذي يعتبر البناء الأساسي للموازنة، نأتي إلى تحليل كل وحدة قرار إلى مجموعات من القرارات.

ويعنى آخر تحليل كل وحدة قرار (البرامج الرئيسية) إلى عدد من البرامج الفرعية، ثم إلى وسائل وأنشطة لتنفيذ البرنامج الفرعي، والتي نقصد بها هنا مجموعات القرارات. ومن ثم تعتبر كل وحدة قرار «الإطار العام لمجموعات القرارات Decision Packages».

وتوصف مجموعة القرارات بأنها أقل مستوى من وحدة القرار، ومن ثم لا بد أن يكون لكل وحدة قرار عدد من مجموعات القرارات المختلفة والتي تصل الإدارة العليا من خلالها إلى الاختيار بين البدائل المختلفة.

ويتضح من الشكل رقم (٣) وحدة القرار، وتحليلها إلى مجموعات من القرارات على مستوى أحد مراكز التكلفة (مصنع رقم ١) لإنتاج المنسوجات القطنية) على سبيل المثال.

وتهدف مجموعات القرارات إلى إمداد الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات التي تتطلبها عملية التقييم وتحديد الأولويات. ومن أهم هذه البيانات والمعلومات.

- تحديد الأهداف وإعداد البدائل المختلفة لتنفيذ كل الأنشطة السابقة.
- تحديد تكلفة كل بديل والعائد منه.
- تحديد الأعباء الجديدة التي يتطلبها.
- تحديد واضح لمقاييس الأداء.

أي أن مجموعات القرارات تعتبر الأسلوب، أو الوثيقة التي تحدد وتصف النشاط النوعي بطريقة تتمكن الإدارة العليا من خلالها من:

- إعداد مقارنة بين البرامج الفرعية والأنشطة التي تتكون منها.
- تقييم القرارات (البرامج والأنشطة).
- تحديد وترتيب أولويات القرارات المتنافسة على نفس الموارد المحددة أو المتشابهة.

- تقرير ما إذا كان من الأفضل الاستمرار في المشروعات الحالية أو عدم الاستمرار فيها. ومعنى آخر تقرير اتخاذ القرار (الموافقة أو عدم الموافقة).

أي أنها هي (مجموعات القرارات) ملخص لخطة عمل (تشغيل) تتضمن النتائج المتوقعة من المهام والوسائل والأنشطة المختلفة.

وإذا أخذنا على سبيل المثال قسم إنتاج المنسوجات القطنية الشعبية، باعتبار أن نشاطه يتكون من مجموعة قرارات، نجد أن أنشطته للعام موضوع الموازنة التخطيطية تتكون من التالي:

(أ) إنتاج عدد () متر من القماش الدبلان.

(ب) إنتاج عدد () متر من القماش الزفير.

(ج) إنتاج عدد () متر من القماش البيلين.

(د) إنتاج عدد () متر من قماش التنجيد.

رقم الأسبقية...	إنتاج قماش الدبلان	قسم إنتاج المنسوجات القطنية الشعبية
		<p>الهدف: إنتاج قماش دبلان لمواجهة الطلب المتزايد على هذا الصنف من الإنتاج، وكذلك لتحقيق عائد قدره ٣٠٪ من تكلفة الإنتاج.</p> <p>وصف النشاط: إنتاج عدد ... متر قماش الدبلان من الصنف رقم ... والصنف رقم ... باستخدام عدد ... ساعة عمل من العاملين بالقسم.</p> <p>العائد: إنتاج عدد ... متر قماش الدبلان من الأصناف المختلفة، وتحقيق عائد مقداره ٣٠٪ من تكلفة الإنتاج.</p> <p>نتائج عدم التنفيذ: عدم استطاعة الوفاء بطلبات العملاء مما يؤدي إلى فقد جزء من سوق المنسوجات في المستقبل.</p>

وتشير بعض الكتابات في هذا الموضوع إلى استخدام نموذج معين (Format) لبيان ما تقدم:

يبدأ القسم في إعداد مجموعات القرارات في الصورة التالية (كمثال توضيحي):

ثالثاً: تقييم وتحديد الأولويات للبرامج (القرارات) لمواجهة المتطلبات

بعد تحديد وحدات القرار وتحليل وحدة القرار إلى مجموعات قرارات أو برامج وأنشطة فرعية ووسائل تنفيذية وتكلفة كل منها وبدائلها، تنتقل إلى المرحلة التالية وهي ترتيب أولويات الإنفاق إلى مجموعات الأنشطة بحيث تحقق أقصى منفعة ممكنة في ضوء الموارد المتاحة، حتى تتمكن الإدارة العليا

قياس كمي	فعلي	فعلي	تقديري	%١٩٨٨
عدد ساعات الإنتاج	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٧٨
تكلفة الساعة				
التكلفة				
مستوى النشاط				
بديل أول				
بديل ثان				
بديل ثالث				
طريقة تنفيذ النشاط				

من تخصيص الموارد المطلوبة. وتعتبر عملية ترتيب الأولويات للبرامج من أصعب مراحل تنفيذ الموازنات الصفيرية لعدة أسباب:

- ١- تضخم عدد وحدات القرارات بتحليلاتها المختلفة، مما يجعل ترتيبها كلها دفعة واحدة وتقديمها إلى الإدارة العليا لدراسة البدائل المختلفة عملية صعبة وقد تكون مستحيلة.
- ٢- إذا رتب الأولويات على مستوى مراكز التكلفة، فإن البرامج المشتركة الممكنة بين أكثر من مركز (أكثر من قسم)، والتي يكون على الإدارة العليا للشركة اتخاذ قرار فيها، لن تظهر بالصورة الكافية وقد يكون ذلك صعبا إذا تعددت أوجه الاشتراك.
- ٣- إن اختيار الترتيب بين بديلين أو أكثر قد لا يكون موضوعيا إذا تركنا الأمر للمسؤول عن تنفيذ النشاط، وقد يستغرق مدة طويلة في النقاش والجدل إذا عهد بذلك إلى لجنة.
- ٤- قد يستدعي الأمر أحيانا للاختيار بين بديلين اتخاذ قرار إداري قد لا يكون من صلاحية المسؤول عن تنفيذ النشاط.

ولذلك فإن هناك عدة طرق لمعالجة مشكلة التضخم في عدد مجموعات القرارات، تعتمد أساسا على تقسيم مرحلة ترتيب الأولويات إلى عدد من المراحل الفرعية، يقوم بها عدد من المستويات الإدارية المختلفة، والإقلال قدر الإمكان من عدد مجموعات القرارات التي يقوم كل مستوى منها بترتيبها، مع التركيز في ذلك على النقاط التي تحتاج إلى اتخاذ قرار فيها لجذب انتباه المستوى الأعلى وبالتالي تترك للمستويات الدنيا مسألة التقسيم والترتيب الذي لا يحتاج إلى اتخاذ قرار إداري. ولتنفيذ الترتيب بهذا الشكل، تقوم لجنة بالمهمة. ويتبع أحيانا نظام للتصويت بين أعضاء لجنة الترتيب حتى يمكن تجنب المناقشات وطول الوقت.

ويأخذ تحديد الأولويات وترتيبها عادة صورة «فورمة» معينة تبين ملخصا لوضع ترتيب كل مجموعة قرارات بالنسبة لبقية المجموعات. كما توضح بعض المعلومات التي تهتم الإدارة منها التكاليف المجمعة بعد كل نشاط، وبيان لمجموعات القرارات المختلفة، وتحديد العلاقة بين أرقام الموازنة المقترحة بالسنة الجارية، والوسيلة التي تمكنها من تحديد مستوى التمويل عن طريق ربطه مع مجموعات القرارات المبينة في الملخص.

ويمكن أن تأخذ قائمة ترتيب الأولويات بأحد الأقسام الشكل التالي:

قائمة ترتيب الأولويات

ترتيب الأولوية	مجموع القرارات	١٩٧٨	١٩٨٨	(١) بألف (١٠٠٠) مجمع	(٢) %
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					
١٠					
٠					
٠					
٠					

(١) المجمع هو تكاليف الأنشطة المجمعة حسب الترتيب.

(٢) النسبة هي قيمة التكلفة المجمعة مقسوما على مجموع تكاليف سنة ١٩٨٧م.

وبعد تحديد الأهداف، وتعيين الوسائل البديلة لتحقيق هذه الأهداف وإعداد ترتيب الأولويات يأتي دور الإدارة العليا في الوحدة مركز الإنتاج، مركز الخدمة الإدارية) لتصدر قرارها في ضوء المعلومات السابقة. وقد يكون هذا القرار:

- إلغاء الاعتمادات الخاصة لبعض الوسائل والأنشطة، في حالة عدم جدوى تنفيذها.

أو: - تخفيض الاعتمادات إلى المستوى الأدنى الذي يتناسب مع العائد.

أو: - الإبقاء على نفس المستوى للإنتاج أو الأداء.

أو: - زيادة مستوى الجهود، والاعتمادات إذا تطلب الأمر ذلك.

رابعا: إعداد الموازنات التشغيلية التفصيلية التي تعكس البرامج الرئيسة والبرامج الفرعية لكل جهة: هيكل موازنة لكل مصنع (مركز إنتاج) أو جهة إدارية (مركز الخدمات الإدارية)

بعد الانتهاء من المراحل الثلاثة السابقة تأتي المرحلة الرابعة وهي: إعداد الموازنات التفصيلية للبرامج الرئيسة وبرامجها الفرعية لكل جهة. وتتضمن في العادة البنود التالية:

- تكلفة المهام والوسائل والأنشطة اللازمة لتنفيذ البرامج.

- الأفراد اللازمين لأداء العمل وأجورهم.

- تحديد مقاييس الأداء.

- تحديد أساليب العمل المختلفة أو البديلة.

وبعد ذلك تجمع موازنات الوحدات المختلفة، (مراكز الإنتاج/المصانع) و (مراكز الخدمات

الإدارية/الأجهزة والإدارات الإدارية)، في موازنة عامة واحدة.

وتعبر هذه الموازنة عن البرامج الرئيسة والفرعية والأنشطة المختلفة للشركة.

الفصل الرابع

متطلبات إعداد موازنة تخطيطية للمنشآت باستخدام الأساس الصفري

لكي يمكن استخدام نظام الأساس في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة، هناك عدد من المتطلبات والشروط، التي يجب توافرها حتى يمكن الاستفادة بالكامل من هذا النظام. وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات والشروط:

أولاً: دور تحليل النظم^(١٠)

تعتمد موازنة الأساس الصفري (Z.B.B) على تحليل النظم في اتخاذ القرارات. ويتطلب ذلك تقديم البيانات الضرورية باستخدام الوسائل الفنية مثل: البرمجة الخطية (Linear Programing)، وتحليل الاحتمالات، وتحليل التكلفة والعائد وبحوث العمليات، والحاسبات الالكترونية.

وينطوي تحليل النظم لبرامج المنشأة على المراحل التالية:

(أ) تعريف أهداف البرنامج

تعريف أهداف البرنامج، يمثل الخطوة الأولى في طريق التحليل وتتضمن الأهداف تحديداً لـ:

- ما هي الأعمال التي يحاول البرنامج إنجازها.

- كيفية توافق المنجزات المخططة للبرنامج مع ما تؤديه المنشآت الخاصة في نفس المجال.

وتتم صياغة المحددات الخاصة بأهداف البرنامج مع تحليل للنظم واللوائح المتعلقة بها.

و بمجرد تشكيل أهداف البرنامج في إطار النظم واللوائح فإنه يتعين مراجعتها للتثبت من أنها

تلقي قبولا عاما وأنها ممكنة من الناحية الفنية ومقبولة، إلخ... .

(ب) تعيين الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف

يجب أن يكون هناك عدد من البرامج البديلة والتي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، أي

البحث عن «أنسب الوسائل البديلة لتحقيق أهداف البرنامج» ويتطلب ذلك توافر الروح

الناقدة لدى الشخص الذي يتصدى لتلك الوسائل البديلة. إذ يجب أن يفحص بدقة الطريقة المتبعة

لأداء الأعمال غير منحاز لها وأن يتعرف على البرامج القائمة.

(10) C. Wright, The Concept of Program Budgeting-Cost Analysis ed., H. H. Hinriches & Graeme

M. Tayler, Goodyear Co., Inc., California, 1986, pp.23-32.

Also see: A. C. Enthoven, The System Analysis Approach, Washington, 1984, pp. 159-160, and, M. H.

Granof & D. A. Kinzel, Op. Cit., pp. 95-97.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن ابتداء بدائل للبرنامج لا يتأتى عن طريق الحاسبات الالكترونية أو النماذج الرياضية فقط، وإنما يتأتى من خلال «الإبداع الإنساني».

(ج) تحليل التكلفة والعائد

البدائل التي نحصل عليها من عملية البحث تُستعرض، وتوزن كل منها، مقابل الأخرى، على أساس من التكاليف، أو على أساس مدى إسهامها في تحقيق أهداف البرنامج وهو ما يعبر عنه بتحليل التكلفة والعائد (Cost-Benefit Analysis).

ومع ذلك فقد ثارت الاعتراضات على تحليل التكلفة والعائد، من متطلبات متعددة منها:
* أن الحاسبات الإلكترونية أخذت تحل محل العقل البشري في إجراء التحليلات والعمليات الحسابية المعقدة.

* أن تحليل التكلفة والعائد، يسقط من اعتباره العناصر غير المادية.

* يعطي للتكاليف اهتماما أكثر مما يجب.

إلا أننا نود أن نشير هنا إلى أن «تحليل النظم» الجيد، لن يكون بديلا عن صانع القرار، ولكن عوناً له. فإذا ووجه بقضايا معقدة وأفكار متباينة وبدائل متعددة فيعتبر تحليل النظم الأداة التي تساعد على اتخاذ قراراته النهائية.

وبأحسن المعلومات الممكن معرفتها والقابلة للقياس الكمي عن القرار يمكن لصانع القرار استخدام التجارب في أخذ في الحسبان الجوانب غير الملموسة وغير قابلة للقياس الكمي من جانب المشكلة.

ثانياً: وضع معايير أداء قياسية

تدعم عملية استخدام موازنة الأساس الصفري عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا في المنشأة إذ أن من بين الأهداف الأساسية للموازنة التخطيطية وضع معايير أو معدلات مادية لقياس الجهود التي تبذل في العمل، وكذلك للنتائج التي تتحقق، ثم الربط بين هذه المعدلات وبين الموارد المستخدمة.

ومن الطبيعي أنه ليست كل الأعمال التي تؤدي في البرامج والأنشطة قابلة للقياس، وهذه لا بد من اختيار أساس مناسب لها. أما بالنسبة للجهود القابلة للقياس فلا بد من الوصول إلى البيانات الخاصة بعبء العمل الذي تتضمنه.

وهذه الأمور يمكن التعرف عليها عن طريق الجهود المشتركة بين مسؤول الموازنة، وممثل المراكز الإنتاجية، ومراكز الخدمات الإدارية بالمنشأة.

ثالثاً: ضرورة توافق التنظيم الإداري للمنشأة، بما يتفق مع متطلبات نظام الأساس الصفري

يتوقف نجاح تطبيق أسلوب موازنة الأساس الصفري على مدى تدخل عنصر التنظيم والتنسيق بين الاختصاصات. وينصب هذا على الهيكل التنظيمي للمنشأة، ومستويات الإدارة بها، مع بيان خطوط السلطة في كل مستوى، واختصاصات كل فرع، بما يحقق الأغراض الجوهرية التي أنشئت من أجلها الوحدة (المركز) بالإضافة إلى إيضاح سلطة الرئاسة والإشراف وتسلسل المسؤوليات، وتدرج السلطة، كل هذا مدعماً بالنظم والقرارات واللوائح. ومن ثم تبدو الموازنة في صورة تتسم بالتنسيق بين مختلف الوحدات (المراكز)، مع تحديد اختصاصات وأهداف كل وحدة تحديداً واضحاً، على نحو يتعد عن التكرار أو الازدواج أو التعارض أو التشابك وما إلى ذلك من العيوب الإدارية.

وهذا من الأهمية بمكان لدى القيام بقياس العمل تمهيداً لتحديد تكاليف الأداء والوصول في النهاية إلى احتساب تكاليف البرامج والأنشطة التي تمارسها الوحدة (المركز) بفروعها تمهيداً لحصر تكاليف المشروع (المنشأة) وهذا في حد ذاته يمثل البرامج، وهو ما تستهدفه موازنة الأساس الصفري.

رابعاً: العاملون واحتياجات نظام الأساس الصفري

يتطلب تطبيق نظام الأساس الصفري في المنشأة أعباء ومجهودات إضافية من العاملين وواضعي (معدّي) الموازنة، الأمر الذي يجب أن ينعكس على التخصصات والكفاءات العلمية والعملية والخبرات اللازمة التي يجب أن تتوفر في هؤلاء العاملين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

توفيق، جميل محمد، الحناوي، محمد، الإدارة المالية (أساسيات وتطبيقات)، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠م.
الجهاز المركزي للمحاسبات، النظام الحاسبي الموحد، الجهاز المركزي للمحاسبات، القاهرة، الطبعة الثالثة، ١٩٦٩م.
صديق، أنور عبد الخالق محمد، الإدارة المالية واتخاذ القرارات بمنشآت الأعمال، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٧/١٤٠٧م.

صديق، أنور عبد الخالق محمد، الاتجاه التخطيطي للموازنة العامة للدولة (P.P.B.S) وفشل استخدامه، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد الثالث عشر، كلية الاقتصاد والإدارة/جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ذو الحجة ١٩٨١/١٤٠١م.

- عبد الله، شوقي حسين، التمويل والإدارة المالية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٤م.
- عبيد، عاطف محمد، الإدارة المالية والأصول العلمية والعملية للتخطيط المالي: الرقابة المالية، تمويل العمليات، دراسات المشروعات الاستثمارية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٣م.
- مصطفى، محمد رؤوف، الميزانيات التقديرية (كأداة للرقابة الإدارية)، الكويت: مطبعة الكويت، ١٩٨١م.
- الهوري، سيد، الإدارة المالية منهج اتخاذ القرارات، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦م.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Dausen, John E., P. P. B.S. Yesterday, Today and Tomorrow, 1972.**
- Davis, James, Politics, Program and Budgets, Englewood Cliffs, U.S.A.. 1969.**
- Donald, H. Shuckett and Mock, J., Decision Strategies in Financial Management, AMACOM, New York, 1982.**
- Enthoven, Alian, C., The System Analysis Approach, Washington, 1984.**
- Granof, Michael H. and Kinzel, Dale A., Zero Base Budgeting: Modest Proposal for Reform, Washington, 1977.**
- Harty, Harry P., Criteria for Evaluation in Planning. State and Local Program, Edited by Harley H. Hinricks & Graeme M. Tayler, Program Budgeting and Benefit-Cost Analysis, Good Year Publishing Co., Inc., California, 1969.**
- Helfert, Erish, Techniques of Financial Analysis, Homewood, Ill., Richard Irwin, 1982.**
- Higgins, Robert, Analysis for Financial Management, Homewood, Ill., Don Jones-Irwin, 1982.**
- Milling, Bryan .E., *Financial Tools for The Non-Financial Executive*, Copyright (E) Chilton Book Company, Pennsylvania, 1988.
- Pandey, I.M., Financial Management, Vikas Publishing House Pvt. Ltd, New Delhi, 1980.**
- Pyhrr, Peter A., The Zero Base Approach to Government Budgeting, Public Administration Review, New York, May, 1977.**
- Rebfuss, John, Zero Base Budgeting: The Experience to Date, Public Personnel Management, Chicago, May-June, 1977.**
- Schik, Allen and Keith, Robert, Zero Base Budgeting in the States, Washington, Committee on Government Operations, 1977.**
- Taylor, Greem M., New Management Approach to Federal Budgeting (Z.B.B.), Civil Service Journal, U.S.A., Sept., 1977.**
- U.N., A Manual for Program and Performance Budgeting, U.N., New York, 1965.**
- Victor, Canto, Kadler, Charles W. and Laffer, Arthur B. (editors), The Financial Analysis Guide to Fiscal Policy, Greenwood Press, London, 1985.**
- Wright, Chester, The Concept of Program, Budgeting-Cost Analysis, Edited by: Harley H. Hinriches & Graeme M. Tayler, Goodyear Co., Inc., California, 1986.**

ملحق رقم (١)

(أ) استمارة استقصاء

المكرم السيد/

الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعلمون أن البحث العلمي هو أحد أدوات تطوير الاقتصاد القومي من خلال تحليل ودراسة الظواهر والمشكلات التي تواجه الاقتصاد وإيجاد الحلول العلمية الملائمة. كذلك يعمل البحث العلمي على تطوير وتحسين أداء وحدات الاقتصاد القومي عن طريق ابتكار وسائل وأساليب جديدة أو تطوير الوسائل والأساليب المستخدمة.

ومن أجل هذا الهدف تعد هذه الدراسة بعنوان (استخدام أسلوب الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية بمنشآت الأعمال) التي نأمل أن تكون إضافة جيدة للبحث العلمي في هذا المجال.

نرجو أن تحظى استمارة الاستقصاء (الاستبيان) المرفقة باهتمامكم راجين أن تجيبوا على جميع الأسئلة بأقصى درجة ممكنة من الدقة والوضوح وكونوا على ثقة تامة بأن جميع المعلومات التي تتضمنها الإجابات ستعامل بسرية تامة وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم.

الباحثان

(ب) استثمار استقصاء

- ١- هل الشركة قطاع عام أم قطاع خاص؟
 () قطاع عام () قطاع خاص
- ٢- هل الشركة شركة:
 () تضامن () ذات مسؤولية محدودة
 () مساهمة () أخرى:
- ٣- كم يبلغ رأس مال الشركة؟
 رأس المال المصرح به () جنيهاً.
 رأس المال المدفوع () جنيهاً.
- ٤- أين يقع المركز الرئيسي للشركة؟
- ٥- هل للشركة فروع؟ وكم عدد هذه الفروع؟
 () نعم () لا عدد الفروع
- ٦- هل تقوم الشركة بإعداد موازنات تخطيطية؟
 () نعم () لا
- ٧- أذكر أنواع الموازنات التخطيطية التي تقوم المنشأة بإعدادها:
 () الموازنة التخطيطية للمبيعات
 () الموازنة التخطيطية للإنتاج
 () الموازنة التخطيطية للأفراد
 () الموازنة التخطيطية للمصروفات غير المباشرة.
 () الموازنة التخطيطية للمصروفات الإدارية العمومية.
 () الموازنة التخطيطية الرئيسية (الشاملة).

٨- من هو المسؤول عن إعداد الموازنات التخطيطية؟

٩- هل تعتمد الموازنات التخطيطية من مجلس الإدارة؟

() نعم () لا

١٠- ما هو الأسلوب المتبع في إعداد هذه الموازنات؟

() الأسلوب التقليدي () أسلوب الأساس الصفري

١١- إذا كان الأسلوب المستخدم في إعداد الموازنات التخطيطية هو الأسلوب التقليدي، ما هي

أسباب عدم استخدام أسلوب الأساس الصفري في إعداد هذه الموازنات؟

() عدم معرفة هذا الأسلوب أصلاً.

() الأسلوب جديد ولم يختبر بعد.

() الأسلوب يحتاج إلى كفاءة إدارية غير متوفرة في الوقت الحاضر.

() لأننا نستخدم الأسلوب الذي اعتدنا عليه.

() أسلوب الأساس الصفري لا يصلح للمنشأة.

() أسباب أخرى:

-

-

-

١٢- إذا كانت الشركة لا تقوم بإعداد موازنات تخطيطية، أذكر باختصار أسباب عدم إعداد

الموازنات في الشركة؟

-

-

-

-

مع الشكر

Applying the Zero-Base Technique in Preparing Planning Budgets in Business Establishments

ANWAR ABDULKHALIQ M. SIDDIQ and MAHMOUD OMAR BA-ISA
*Associate Professor of Business Administration
and Assistant Professor of Accounting,
Faculty of Economics and Administration,
King Abdul-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia*

ABSTRACT: The research has drawn its contents from both the management and accounting disciplines. It concentrates on planning budgets at business firms and the applicability of the Zero-Base technique in the preparation of such budgets. No doubt that applying new techniques in financial planning aims at reaching the optimum alternatives to achieve the objectives of the firm. The basic concern of financial planning is decision-making, that is predicting and estimating the future to minimize the effects of risk and maximize the return on investment. One of the effective tools of financial planning for business firms is Planning Budgets.

The first chapter of the study covers concepts of planning budgets, their objectives and their relations with decision-making; stages of the planning process and basic requirements for its success. The first chapter also reviews different kinds of planning budgets and principles and methods used in their preparation. It also introduces an applied study that surveyed methods of preparing planning budgets used by business firms at the Arab Republic of Egypt.

The second chapter deals with a detailed review of basics of the Zero Base technique and its application in preparing planning budgets.

The third chapter is limited to a review of the methodology of applying the Zero-Base technique in preparing planning budgets in business firms. The fourth chapter presents an applied study for the preparation of a planning budget of a business firm using the Zero-Base technique.