

المحاضرة 05: الموازنة المالية في المنشأة الرياضية (تابع)

الموازنة المالية في المنشأة الرياضية:

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.

وتعتبر الموازنات التخطيطية أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية.

1.2 تعريف الموازنة المالية : هي عملية التوقع وتقدير دقيق للنفقات العامة والإيرادات في مدة غالباً ما تكون سنة وتعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المستوحاة من الفلسفة التي تتبناها الدول. يمكن تعريف الموازنة بأنها " ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات مقبلة " .

كما يمكن تعريف الموازنة بأنها " ترجمة مالية لخطة كميّة تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، ويوافق عليها المسؤولون المنفذون ويرتبون بها وتتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها وتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى" .

الغرض الأساسي من الموازنة هو تحويل الإستراتيجية الشاملة للمنشأة إلى أفعال، وهي خطة تفصيلية لتحقيق أهداف المنشأة قصيرة وطويلة الأجل، فالموازنة الناجحة لا تقوم بالرقابة على التكاليف فقط وإنما تعمل على التأكد من أن العمليات اليومية تسير بشكل صحيح لتحقيق أهداف الشركة المستقبلية.

2.2 الموازنة المالية في المنشأة الرياضية : "هي تقدير مفصل للنفقات والإيرادات الناجمة عن الاستثمار في

مجال التربية البدنية والممارسة الرياضية" .

جدول الموازنة :

الإيرادات	النفقات
<p>1/الإيرادات: هي التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة الدعم.</p> <p>2/النفقات: لاقتصادية: هي الناتجة عن الاستثمار مثل عائدات النشاط التسويقي والخدمات في مجال عمل المؤسسة الرياضية حقوق بيع التذاكر والإشهار والرعاية والمنتجات الرياضية والفندقية.</p>	<p>2/النفقات : وهي تلك النقود والمبالغ التي تصرفها المؤسسة في سبيل الحصول علي المواد والخدمات لتلبية الحاجات العامة .</p> <p>وتقسيمات استثمارية. مادية وغير مادية .</p> <p>- نفقات استثمارية .</p> <p>- نفقات توقعية "الدراسات" .</p> <p>نفقات ادارية ورأسمالية "الفوائد"</p>

3.2 مراحل إعداد وتطبيق الموازنة المالية :

وهي أربع مراحل أساسية

أ - مرحلة التنبؤ: وهو الإعداد المسبق لعملية الحصول علي المعطيات ذات الصلة بنشاط المؤسسة الرياضية بكل وظائفها مع معلومات المنافسين والمحيط الذي تعمل في مجاله المؤسسة وذلك بالدراسات اللازمة

ب- مرحلة الموازنة : بحيث يتم تسجيل وتدوين كل المعطيات المتعلقة بنشاط المؤسسة الداخلي والخارجي علي شكل أرقام في جداول ومخطط قصير الأجل لا يتعدى سنة وهذا ما يعرف بالموازنة التقديرية للمؤسسة وما يتعلق بممتلكات المؤسسة المادية والمعنوية .

ج -مرحلة تنفيذ الموازنة : وفق ما يحقق أهدافها ويتمشي مع متطلبات السوق والحاجات والرغبات والعمل علي إرضائها للظفر بالعملاء واحتلال أكبر حصة سوقية ممكنة وتعظيم قيمتها وسمعتها .

د- مرحلة الرقابة : بحيث تعمل المؤسسة علي تقييم تنفيذ ميزانيتها وخطتها المالية بالمقارنة مع ماحققته من إنجازات بالنظر إلي التوقعات وتحديد وتحمل المسؤوليات وتحليل الانحرافات بين التكاليف الفعلية والمقدرة للمشروع وتصحيح الأخطاء وإعادة النظر في الاستراتيجيات المنتهجة وفق ما يتمشي مع هدف المؤسسة ومقتضيات اقتصاد السوق .عملية الرقابة والتقييم يكون بإتباع منهجية في التحليل المالي تستند إلي قواعد التسيير المالي .

4.2 الدور الوظيفي للموازنة في المنشأة الرياضية :

* تمثل الموازنة في قسم المحاسبة كأداة للتخطيط والتوقع المالي لحالة المنشأة في المستقبل وهذا من التوجهات الفكرية للإدارة المعاصرة.

* تعد الموازنة المالية في المنشأة من أهم أساليب الرقابة الفعالة علي الأنشطة الرياضية من خلال تحليل التدفقات النقدية بالمقارنة الفعلية بين المدخلات والمخرجات وبين الإنفاق والعائد والإرباح والمردود الرياضي .

* حسن التدبير للأموال والتصرف من خلال توقع دقيق لحاجة ومتطلبات الأندية والممارسة الرياضية في المنشأة .

* ضمان الدعم المالي السليم الذي نتفادى فيه أثار الرفع المالي والمخاطر والتبذير .

5.2 العناصر الأساسية للموازنة المالية في المنشأة الرياضية :

للموازنة المالية أهمية كبيرة في الإدارة المالية للمنشأة، حيث علي أساس عملياتها تقييم الحاجات الأساسية للمنشأة الرياضية في السنة المقبلة ولذلك فان للتخطيط المالي وتحقيق الهدف المنشود تركز الإدارة المالية علي «التوقع، السلطة التنفيذية، الأهداف» .

أ- **التوقع:** هو عملية تقدير الأرقام والمبالغ التي تخصص للنفقات العامة لمستلزمات النشاط في المنشأة مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحالية والمستقبلية لسوق المواد والمعدات والأجهزة التي تخص المنشأة الرياضية وتقدير الإيرادات العامة للفترة المقبلة وغالبا ماتكون سنة .

وفعالية التوقع في التخطيط للتمويل الرياضي للإدارة تقاس حسب هدف المنشأة المحقق حيث قد يكون الهدف:

* رفع مستوى المردود الرياضي بالنظر إلي النتائج المحققة دوليا وإقليميا ومحليا .

* تحقيق الاستمرارية للنشاط البدني الرياضي بالنظر إلي مداخيل المنشأة .

* القدرة التنافسية التي تسمح بمنافسة الغير في احتضان التظاهرات الوطنية والإقليمية من خلال تحسين الخدمات التي تقدمها للرياضي والجمهور وظروف العمل بالمقاييس الدولية .

* عمليات الإصلاح للهياكل والتوسع وزيادة المرافق اللازمة للمنشأة الرياضية .

ب- **السلطة التنفيذية :** تتمثل في الجهات الرسمية والمعتمدة في المنشأة والهياكل الرياضية كاللجان وأقسام المحاسبة ومكاتب دراسات السوق المعتمدة من جهة والوزارات المعنية بالنشاط الرياضي من جهة أخرى حيث تعمل كل جهة علي تقدير ودراسة عملية التوقع لكل احتياجات النشاط البدني الرياضي والمطالب التي تتماشى وتغيرات وتحديات مستقبل النشاط البدني وظروف العمل بالمقاييس الدولية للرياضة الهادفة إلي تحقيق اعلي مستويات الانجاز وخلق الثروة ورفع مردود الرياضي ، والسلطة التنفيذية التي تشمل كل المشرفين علي عملية التقدير تتولي دور المصادقة والموافقة علي هذه التوقعات ،سعيها منها في الحصول علي التمويل اللازم .

ج- **الأهداف :** إن عملية الموازنة المالية في المنشأة والهياكل الرياضية تعمل جاهدة وتساهم مساهمة فعالة في

تحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها هذه المنظمة خدمة للرياضة والرياضي والمجتمع والدولة وذلك ب:

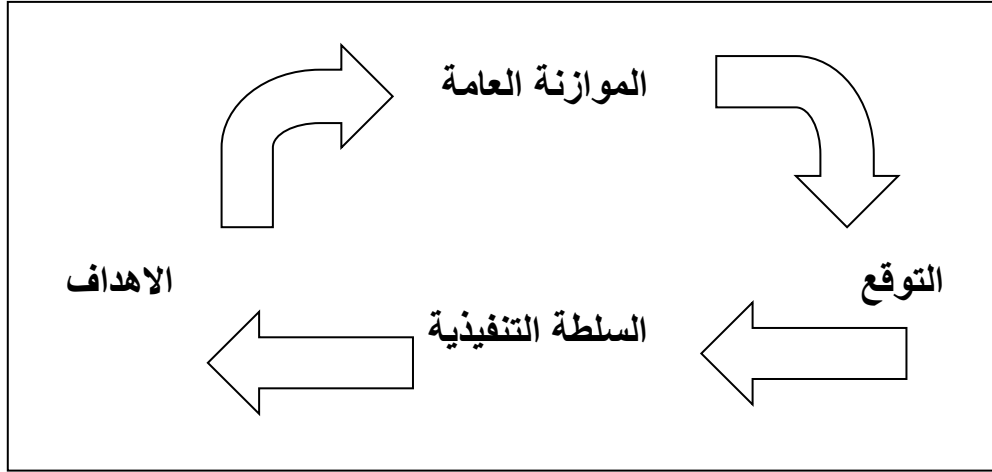
*تحقيق التوزيع السليم لمصادر خلق الثروة والإنتاج في المجال الرياضي وحسن التصرف في المال .

*توزيع العائدات والمداخيل بالعدالة والعقلانية علي العاملين في ميدان الرياضة .

*تحقيق النمو الاقتصادي بتفادي الإفلاس وسوء استخدام الوسائل .

*المساهمة في رفع المردود للفرق والأندية الرياضية من خلال توفير الأمن وأحسن الظروف الوظيفية وتوفير كل متطلبات النشاط الرياضي .

*دراسة كل مسببات الإصابات والحوادث التي تشكل هاجس حقيقيا أمام تطور مردود الممارسة الرياضية .



الشكل 01: يوضح عناصر أساسية للموازنة المالية العامة في المنشأة

6.2 : مبادئ الموازنة التقديرية:

يعتمد نظام الموازنات التقديرية على مجموعة من المبادئ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة وتحقيق الأرباح وضمان استمرارية نشاط المؤسسة، توجد مجموعة من المبادئ نذكر منها:

1- مبدأ الشمول: تغطي الموازنة جميع أوجه النشاط في المؤسسة، وتلمس جميع العمليات وتمتد إلى جميع المستويات، كما تشمل الجوانب المالية والعينية، ففي مجال الإنتاج مثلا يكون الاهتمام بتحديد حجم الإنتاج والكميات الكافية من المواد الأولية، بالإضافة إلى التكاليف التي تغطي المشروع ويمتد الشمول أيضا إلى التنظيم والتسويق وغيرها من الوظائف فلا بد من جزء الموارد البشرية والمالية والفنية.

2- مبدأ تحديد الأهداف: إن وضع الأهداف مراد تحقيقها خلال فترة الموازنة يجب أن يتم بناء على دراسات جدية ودقيقة وأن يأخذ بعين الاعتبار التعارض الذي قد يكون بين أهداف الإدارات المختلفة وضرورة التوظيف بين الأهداف بما يكفل تحقيق الهدف الرئيسي للمشروع كوحدة اقتصادية متكاملة، قبل وضع الموازنات التقديرية لا بد من تحديد السياسة العامة للمؤسسة والتي تعبر عن أهدافها والاستراتيجيات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف. والأمثلة كثيرة على إمكانيات التعارض في الأهداف التي تقوم بين إدارات المشروع الواحدة المختلفة، فالإدارة المالية مثلا تسعى إلى تحقيق أكبر عدد من الربح، ولذلك فهي تسعى إلى تخفيض المخزون من السلع المصنعة ونصف المصنعة غير أن هذا يتعارض عادة مع رغبت الإدارة التجارية، بحيث تسعى إلى توفير مخزون كبير يساعدها على تأمين السلع عند كل طلب، وتسعى إلى متابعة الإنتاج بكامل الطاقة الإنتاجية المتاحة.

3- مبدأ التوقيت: عند إعداد الموازنة التقديرية لا بد من مراعاة مبدأ التوقيت حيث يتم تقسيم فترة الموازنة وهي سنة عادة إلى فترات جزئية سواء فصولا أو أشهراً، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مبدأ التوقيت ليس معناه توزيع أرقام الموازنة توزيعاً مستوي على مجموع الفترات بل معناه توقيت العمليات خلال فترة الموازنة التقديرية ومن بين هذه العمليات:

*التوزيع الزمني لبرنامج الإنتاج.

*التوزيع الزمني للتدفقات النقدية.

*ضرب وقت عمليات شراء مستلزمات الإنتاج.

*ضرب وقت العمليات استبدال الأصول والصيانة.

4-مبدأ المرونة: تجد المؤسسة صعوبات خلال التنفيذ مما يعرقل تدفق الإنتاج وبالتالي المبيعات وذلك راجع لأسباب عدة منها:

*صعوبة استيراد بعض المواد من بعض المناطق مع عجز طارئ في العملات الأجنبية.

*ندرة أحد المواد الأساسية من السوق.

*تأخذ وصول مجموعة من الآلات المتفق على استلامها في وقت محدد.

*إضرابات عمالية مفتوحة مما يؤدي إلى توقف الإنتاج وبالتالي تدهور المبيعات.

كل هذه الأسباب وأخرى قد تجعل الموازنة غير متماشية مع الواقع، والأمر الذي يدعو إلى تعديلها، لكن عملية التعديل هذه لن تتم في يوم أو يومين بل قد تمتد إلى أسابيع مما يترك المؤسسة في فرا ووقت إضافي يحملها الكثير على صعيد التكلفة، لذلك يجب عند إعداد الموازنة التقديرية أن تجهز المؤسسة موازنات بديلة حتى يتم استخدامها في الحال ودون انتظار وربما اتخاذ قرارات قد تكون عسيرة.

فالموازنة المرنة هي التي تساعد المؤسسة على التكيف مع تغير الظروف الداخلية والخارجية.

5- مبدأ ربط التقديرات بمراكز المسؤولية: طالما أن الوظيفة الرئيسية لنظام الموازنات التقديرية هي الرقابة على أوجه النشاط بالمؤسسة يجب تبني الموازنة التقديرية على أساس مراكز المسؤولية، ومن الضروري أن يشترك المسئولين عن التنفيذ في إعداد أرقام الموازنة التقديرية، والمقصود بربط التقديرية بمراكز المسؤولية هي توزيع التقديرات على كل جزء أو قسم من الأقسام الموجودة بالمؤسسة كل حسب احتياجاته وطاقته وكذلك يتم تقييم الأداء لكل مراكز المسؤولية مما يتطلب:

*تجميع وتحليل النتائج الفعلية حسب مراكز المسؤولية.

*إعداد وتقديم تقارير رقابية وذلك بالنسبة لكل مراكز مسؤولية، هذه التقارير تبين فيها الانحرافات بين النتائج الفعلية وتقديرالموازنة ، هذا المبدأ يسمح للميزانية التقديرية أن تكون أداة للرقابية على الأداء وتقتضي أسباب الانحرافات وهذا من خلال إدراكها لمواطن الضعف والقوة.

7.2 مراحل تحضير الموازنة :

أ- الإعداد : التحضير يرتبط بعنصر التوقع الخاص بالسلطة المختصة بتحضير الموازنة وقد تأخذ أشكالاً منها لجنة من السلطة التنظيمية، أو لجنة مشتركة من سلطة التشريعية والتنفيذية وتحضير الموازنة يعني تقدير النفقات العامة والإيرادات المتوقعة في العام المقبل وطرق تقدير النفقات العامة انه لايجوز تجاوزها إلا بإذن سابق من السلطات التشريعية.

ب- تنفيذ الموازنة : وهو الانتقال إلى ماهو تقديري لمدة مقبلة إلى الواقع الملموس في الوقت الحاضر ،فهي تشمل عمليات تحصيل الإيرادات التي أجزت جبايتها وإنفاق المصروفات التي يعتمد صرفها وتجميع الإيرادات في خزانة الدولة لمواجهة المصروفات .

ج- المراقبة:هي المرحلة الأخيرة في دورة الموازنة والغرض منها ضمان عدم خروج الحكومة والمؤسسات والمنشات الرياضية عن الحدود التي رسمتها السلطة التشريعية وإدارة المؤسسات وضمان هذا التنفيذ دون إسراف أو تبذير للأموال ودقة تقديرالميزانية .

*تحديد الأهداف الرقابة مع مايتفق بالنشاط الذي تؤديه الإدارة المقصودة.

*التنسيق بين أجهزة الرقابة بحيث تتكامل فيما بينها بدل المعارضة.

*الرقابة عن التنفيذ الموازنة * رقابة حسابية.