

التخطيط الضريبي في المؤسسة

تمهيد

تعد مسألة التخطيط من الاهتمامات والممارسات الضرورية في المؤسسة، فمختلف الوظائف والعمليات تحتاج للتخطيط من أجل ضمان تفوقها التنافسي وديمومتها، ولما كانت التكلفة العنصر المحوري ضمن هذا الإطار فإنه لا ينبغي) ي حال من الأحوال أن تغفل المؤسسات عن إحدى أهم التكاليف، ألا وهي الضريبة كما يترتب عنها عدة تأثيرات على مختلف مستويات اتخاذ القرار، بما يوجب على المؤسسات إيجاد طرق لمتابعتها والحد من تأثيراتها غير المرغوبة، إن الهدف من هذا الفصل، هو التفصيل في أهم المفاهيم والمقومات المتعلقة] لتخطيط الضريبي وتحليل مزاياه

1- ماهية التخطيط

يعد التخطيط من المهام الأساسية للوظيفة الإدارية فلا يمكن المضي قدما بالمشروع دون التخطيط للأهداف والسياسات المستقبلية للوصول إلى النتائج المرجوة

2- أنواع الخطط:

حتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية وتضمن بذلك نموها واستمرارها، تقوم بتطبيق منهجية ومسعى منطقي، من تحديد السياسات والغايات والأهداف، إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتوزيع عملية التنفيذ في إطار زمني محدد وحسب المراحل، من المدى القصير جدا، أسابيع شهور، إلى المدى المتوسط والطويل. وهذا المسعى ما هو إلا ما يسمى بعملية التخطيط.

وللخطط أنواع مختلفة مقسمة كالاتي

- حسب الزمن: هناك خطط طويلة المدى، متوسطة وأخرى قصيرة؛
- حسب نشاط المؤسسة: مخططات حسب مختلف أقسام أو مجالات نشاط المؤسسة، من خطة التوزيع إلى خطة الإنتاج وخطة البحث وغيرها؛
- حسب المستوى: هناك الخطة العامة وخطط النشاطات؛

- **حسب الطبيعة:** من الخطة الاستراتيجية إلى الإجراءات الإدارية؛
- **تخطيط المخرجات:** يتضمن تخطيط المخرجات المتطلبات الأساسية للمخرجات من حيث الكم والنوع والتوقيت الزمني المناسب خلال السنة وتشمل على: تحديد المخرجات الرئيسية، تحديد مؤشرات أداء المخرجات، وضع وإرساء خطة المخرجات

3- مزايا التخطيط

- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة وبكفاءة أكبر، فالتخطيط يهيئ الفرصة للإدارة لرؤية هذه الأجزاء المختلفة في إطار متكامل وفي نفس الوقت، ومن ثم يمكنها العمل على التكيف والتنسيق بينها؛

- عن طريق التخطيط يمكن الاحتياط لمواجهة المخاطر، وتقليل عدد الأحداث المفاجئة التي قد تتطلب حلول عاجلة، ومن خلال وضع الخطة يمكن التبصر من خلالها وتوقعها جهة حدوث المخاطر، هذا بالإضافة إلى العمل على تجنب وقوع الأزمات وتغاديها؛

-يسمح التخطيط للمديرين والمسيرين) خذ كامل الوقت للدراسة، والتحليل، والاستغلال الأمثل لطرق الأداء والتنفيذ، ومن ثم يمكنهم اتخاذ القرار الملائم؛

-تسهيل عملية تفويض السلطة: باعتبار أن المخططات المحكمة على اختلاف أنواعها، كالسياسات وخطط العمل وأساليب التشغيل النموذجية، يمكن استخدامها كوسائل لتفويض السلطة للتابعين والمرؤوسين، فهذه المخططات تقتصد وقت الإدارة، بالإضافة إلى أن الخطط السلمية تسهل غالبا استخدام مرؤوسين أقل مهارة وتكويناً؛

- التخطيط يوفر الأسس العملية للرقابة، وتقوم بينهما علاقة مباشرة، بمعنى أن دقة الرقابة تعتمد على أحكام التخطيط، ومن المعروف أن الخطط بطبيعتها تتضمن المعايير وتحديد المستويات والنسب التي بواسطتها يمكن الحكم على أداء المؤسسة، وذلك بمقارنة تلك المعايير مع ما تم تنفيذه وتحقيقه من الخطط؛

-التخطيط يساعد الإدارة على التركيز والاتجاه نحو أهداف المؤسسة، وبالتالي تحقيق سياستها وتأطير عملها دون ارتجال

4- التخطيط المالي داخل المؤسسة

تعد وظيفة التخطيط الوظيفية الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأعمال داخل المؤسسة، ومن خلال تعدد وظائف الإدارة نجد عدة أشكال للتخطيط كالتخطيط للإنتاج، والتخطيط للتسويق، كما نجد التخطيط المالي والذي يمثل الجزء الحيوي من الإدارة المالية

والتخطيط المالي هو دليل لنمو الأعمال التجارية، ويتم التخطيط المالي بشأن اتخاذ القرارات في الحالات الأساسية التالية:

- مستوى الاستثمار في الأصول الثابتة؛ - سيولة الشركة أو مستوى متطلبات رأس المال العامل خلال فترة التخطيط؛

- تكوين الديون وحقوق الملكية؛ - كيفية تقييم قرارات الشركة

5- الخطوات الأساسية للتخطيط المالي

1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:

تشتمل هذه الخطوة على تحديد الهدف المالي الرئيس والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المنشأة، وتتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأمد ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيس للمؤسسة

2- رسم السياسات المالية

تعتمد هاته الخطوة على التخطيط المالي وتتمثل في رسم السياسة المالية للمؤسسة والتي تعد بمثابة الدليل والمرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم ويراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المؤسسة وألا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى ومن أهم هاته السياسات سياسة اختيار مصادر الأموال واستخدامها والرقابة على استخدامها، سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية، سياسة

توزيع الأرباح، وبما أن السياسات المالية توضع لغرض المساهمة في تحقيق الأهداف، فمن الضروري أن تتسجم هذه السياسات مع السياق العام لسياسة المنشأة ومع الأهداف الموضوعية

3- ترجمة السياسات المالية إلى إجراءات مفصلة

تعتمد هاته الخطوة على تحليل السياسة العامة إلى إجراءات مفصلة، فحتى تتمكن الإدارة المالية من تنفيذ السياسة المالية بدقة وجب ترجمت السياسة المالية لإجراءات مفصلة، مما يساعد على تبسيط العملية الإدارية

4- توفير المرونة اللازمة للإجراءات

تشتمل هاته الخطوة على توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية، إذ يجب على الإدارة أن تكون مستعدة دائماً لتعديل أو حتى التغيير الكامل لأهدافها المالية قصيرة الأجل، وكذلك سياساتها وإجراءاتها المالية، حتى يمكنها من الاستفادة من مواكبة التغيير في الظروف المالية للمؤسسة، والمتغيرات الطارئة على القوانين، مثل القوانين الجبائية

5- وظيفة الضريبة في المؤسسة وعوامل نجاحها

أصبح دور إدارة الضرائب في المؤسسة معقداً بشكل متزايد، فنجاح المشروعات لا يحدث بمحض الصدفة، ويجب أن تكون إدارة الضرائب منضبطة في ضمان أن تركز على ما يهم الشركة، كما يجب تطويرها مع مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين، وهذا يتم عند تقييم الأداء مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة، ومن خلال إنشاء وتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية ومراقبتها بعناية لضمان النجاح، وقد تجد إدارة الضريبة أن التغييرات مطلوبة في طريقة عمل الوظيفة الضريبية، مما قد تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية في تحديد ما إذا كان نموذج تشغيل الضريبة في المؤسسة، في بيئة سريعة التغيير، لا يزال مناسباً لتلبية احتياجات الوظيفة الضريبية والأعمال التجارية بشكل عام

6- دور الوظيفة الضريبية في المؤسسة

لفترة سابقة كانت وظيفة الضريبة في المؤسسة ذات توجه تقني بحت، ولم تحظ بمشاركة في القرارات

الاستراتيجية، واختصرت مهامها في مجرد العمل كمستشار للوظيفة المالية، وفي حالات خاصة توفير الخبرة الضريبية والفنية للقضايا الضريبية.

وبغية زيادة قيمة الشركة إلى أقصى حد، يحاول المدراء الماليون الاستفادة إلى أقصى حد من الالتزامات الضريبية، وتزيد الاعتبارات الضريبية المتعلقة بمكان المعاملات وشكلها التنظيمي ونوعها وتوقيتها من مخاطر أن تسترشد القرارات المالية بالأهداف الضريبية لا بالأهداف الإدارية، وهذا ما ينطبق بصفة خاصة على الشركات المتعددة الجنسيات، وعلى الرغم من أن تعظيم قيمة المؤسسة هو المبدأ الرئيسي للإدارة المالية إلا أن الشركات أعادت التفكير في مناهجها وتصنيف وظائفها، مما أدى إلى مناقشة دور العمليات الضريبية داخل الشركات وتصميم مهام الوظائف المالية والضريبية على أساس متكامل، وتم تحويل مهمة الوظيفة الضريبية من المسؤولية عن الوضع الضريبي في البيانات المالية المنشورة أو المفتح عنها، إلى وظيفة تم بضرائب المجموعة، وأصبحت بذلك الوظيفة الضريبية تتطلب مزيداً من الشفافية وتحسين الضوابط الداخلية والتوثيق

ومن بين أهم أدوار الوظيفة الضريبية بالمؤسسة نجد

- توليد الأرباح من خلال توليد استراتيجيات أعمال تجارية قائمة على الضرائب؛

- أن تؤدي دوراً رئيسياً في إعداد البيانات المالية للمجموعة؛

- أن تكون جزءاً من الصورة العامة والمرئية للمؤسسة والمقصود بالشفافية الضريبية؛

- مساعدة المجموعة على تطوير الاستثمارات؛

- مراقبة معدل الضريبة الفعلي على أساس مركزي مع مراعاة تقلبات معدلات الضرائب لشركات أخرى

تابعة لنفس المجموعة؛

- إنشاء إطار أو ملف تعريف للمخاطر الضريبية للمؤسسة أو المجموعة بأكملها.

7- المهام التنظيمية لإدارة الوظيفة الضريبة داخل المؤسسة

على المؤسسة أن تفصل بين الواجبات والمهام فصلا علميا وفعالا، من خلال تقنية فصل المهام -الفصل في العمل من خلال مشاركة أكثر من فرد في عمل مهمة واحدة لضمان الرقابة الداخلية -فضلا عن آلية للضوابط والتوازنات لضمان الفصل والرقابة المتبادلة والإشراف على المناصب غير المتوافقة في إدارة الضرائب، كما يجب أن تشمل الواجبات غير المتوافقة في إدارة الضرائب على ما يلي:

- صياغة واعتماد التخطيط الضريبي؛

- إعداد ومراجعة المعلومات الضريبية؛

- إعداد واعتماد التصريحات الضريبية؛

- إعداد أمر دفع الضريبة والموافقة عليه؛

- حفظ الفواتير؛

-معالجة مسائل المخاطر الجبائية وفحصها لاحقا.

8- مخرجات الوظيفة الضريبية

نطبق مخرجات الوظيفة الضريبية على جميع الضرائب وليس فقط تلك التي يكون للوظيفة الضريبية دور فيها، وللخطة الاستراتيجية الضريبية مخرجات رئيسية أربعة هي: التخطيط الضريبي، المحاسبة الضريبية وإعداد التقارير، مراجعة وتدقيق الحسابات، الامتثال الضريبي

9- مبادئ التخطيط الضريبي

إن تخفيض الالتزامات الضريبية ذو أهمية كبرى لعدة أسباب لدى المدير المالي، إلا أنه يجب على المدراء تعلم أساسيات التخطيط الضريبي، والتي قد تكون واضحة للوهلة الأولى، خاصة للمدراء ملاك المشاريع أو رجال الأعمال، وقد تختلف هذه الأساسيات حسب الوقت، والمؤسسات، والمشروعات وكذا البلدان، وعلى هذا الأساس فإن التخطيط الضريبي يركز على المبادئ التالية:

أ- التعرف على الضرائب

يحتاج المدراء إلى التعرف على الضرائب لأن تخفيض العبء الضريبي الإجمالي للمشروع مهم لنجاحهم باعتبارهم هم صناع القرار الرئيسيون في المؤسسة، كما أن معرفة أساسيات الضرائب وكيفية تطبيقها تسمح لهم باتخاذ قرارات مثلى، وبالتالي تكون أكثر فعالية في وظائفهم.

ب- تحديد المسائل الضريبية

المدراء الذين لهم القدرة على تحديد المسائل الضريبية، بإمكانهم إيجاد الحلول بشكل أكثر فعالية من مستشاري الضرائب، لأن هؤلاء المدراء يمكنهم التعرف على المشكلة عند نشأتها، ويؤخذ برأي المستشارين في المشاريع المعنية للاختيار بينها.

ج- الضرائب والقرارات التشغيلية

تؤثر الضرائب على نجاح الاستثمارات، لأن القرارات التشغيلية تستند بشكل عام إلى صافي القيمة الحالية المعدلة حسب المخاطر للتدفقات النقدية المتوقعة بعد الضرائب، بالإضافة إلى ذلك، فإن الضرائب على الأرباح، والمرتببات والاشتراكات) مثل الضمان الاجتماعي (، والمبيعات) على سبيل المثال الرسم على القيمة المضافة، والرسم على السلع والخدمات، أو إجمالي الفواتير (، وضرائب الملكية في الدول الرأسمالية، غالبًا ما تعتبر واحد من أكبر عناصر الإنفاق والتكلفة في المنظمة.

د- الضرائب والتدفق النقدي للمؤسسة

عادةً تكون المبالغ المدفوعة كضرائب ذات أولوية عالية في التدفق النقدي للمؤسسة والاستحقاقات القانونية، فلا يمكن الاحتياط لحجم الإنفاق على العبء الضريبي الواقع على عاتق المؤسسات فقط، بل أيضا يجب أن تدفع في وقتها، وضمن الرزنامة المحددة من طرف السلطات المختصة.