

المحاضرة الثانية

المحور الثاني: نظام الموازنات التقديرية وأنواعها

أولاً: إجراءات إعداد الموازنات التقديرية

يمكن تلخيص أهم مراحل إعداد الموازنات التقديرية في النقاط التالية:

أ. تكوين لجنة إعداد الموازنة التقديرية:

بحيث تضم هذه اللجنة عدداً من الأعضاء الذين يشاركون في الإدارة، وهذا يضمن مشاركة جميع المستويات في الإعداد ومتابعة تنفيذها وفي النهاية تعرض على المدير من أجل المصادقة.

ب. تحديد فترة الموازنة التقديرية:

تتمثل فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في المستقبل.

ت. تحديد السياسة العامة للمؤسسة:

تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط العريضة الرئيسية لنشاط المؤسسة بحيث تحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات.

ث. إعداد التقديرات:

يمكن إعداد التقديرات إما بالتنبؤ الاحصائي ويتطلب بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية ومن أهم طرقها السلاسل الزمنية، أو بالتنبؤ الداخلي الذي يعتمد على آراء المسؤولين حول الاوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الانتاجية والتمويلية والبشرية.

ج. التنسيق بين مختلف المستويات:

بعد مرحلة إعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها إلى المدير العام للمصادقة عليها أو تعديلها ويتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية.

ح. المصادقة النهائية للموازنات التقديرية:

بعد إجراء التعديلات اللازمة إذا كانت هناك تعديلات، يتم عرض الموازنات في شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة.

خ. تنفيذ الموازنات التقديرية:

يقوم كل قسم بتطبيق خطة أو برنامج العمل ومقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية واستخراج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية.

د. إتخاذ الاجراءات التصحيحية:

وهذا بالبحث عن الاسباب التي أدت إلى وقوع هذه الانحرافات ثم إعداد تقارير المتابعة.

ثانيا: أنواع الموازنات التقديرية

هناك العديد من المعايير التي نميز بها بين الموازنات التقديرية ونذكر أهمها فيما يلي:

1- حسب معيار الفترة الزمنية: وتنقسم إلى

- موازنات طويلة الأجل: وتكون عادة من 05 إلى 10 سنوات.
- موازنات قصيرة الاجل: وتكون عادة لمدة سنة أو 06 أشهر أو 03 أشهر أو شهر.
- موازنات مستمرة (جارية): يتم إعدادها للعمليات والأنشطة الجارية في المؤسسة وتكون شهرية أو أسبوعية.

2- حسب الغرض من الانفاق: وتشمل

- الموازنات الجارية: تتضمن موازنة البرامج (تهدف إلى تخطيط ورقابة النشاط الجاري مثل موازنة المواد الخام، موازنة النقدية...)، وموازنة مراكز المسؤولية (تهدف إلى متابعة تنفيذ موازنة البرامج على مستوى المدير المسؤول عنها).
- الموازنات الاستثمارية: الهدف منها مراقبة تخطيط ورقابة المشاريع الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة أو تطوير الأصول القديمة، وتشمل تقديرات التكلفة ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ.

3- حسب علاقة الموازنة بحجم النشاط: وتنقسم إلى

- الموازنة الثابتة: يتم إعدادها على أساس واحد لمستوى النشاط والاسعار ويتم العمل بها في ظل الظروف المستقرة والروتينية.
- الموازنة المتغيرة: يتم فيها تحديد عدة مستويات من المبيعات أو الانتاج أو النشاط ويتم العمل بها في حالة وجود صعوبات في التقدير بدقة أو توقع تغيرات في الظروف.

4- حسب وحدة القياس: وتشمل

- الموازنة العينية: وهي موازنات معبر عنها بكميات الوحدات المنتجة أو ساعات العمل وغيرها.

- الموازنة النقدية: يعبر عنها بالوحدات النقدية وهذا النوع السائد في المؤسسة.

ثالثا: مزايا الموازنات التقديرية

تتمثل أهم مزايا إعداد الموازنات التقديرية في:

- وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.
- اتخاذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها.
- تعتبر أداة للتنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط المختلفة.
- تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف.
- المساعدة على توقع المشاكل قبل وقوعها.
- تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية.

رابعا: معوقات الموازنات التقديرية

تتمثل أهم الصعوبات التي تتعرض عملية إعداد الموازنات التقديرية فيما يلي:

- صعوبة التنبؤ في بعض الحالات لأن عملية التنبؤ ليست مهمة سهلة وليست دقيقة بشكل كامل.
- الجحود عدم مراعاة المرونة خاصة إذا حدثت وقائع جوهرية يمكن أن تجعل التقديرات غير صالحة.
- سوء فهم الإدارة للموازنة التقديرية ونقص الوعي الإداري.
- عدم وجود هيكل تنظيمي سليم في المؤسسة يؤدي إلى صعوبة التقدير.
- سوء فهم العاملين للموازنات التقديرية.