

المحاضرة الأولى

المحور الأول: مفهوم الموازنة التقديرية وأهدافها

أولاً: نشأة الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية من أقدم الأساليب استخداماً في مجال الرقابة لأنها لم تكن كما هي عليه الآن نتيجة تغيرات كبيرة بسبب التطورات الاقتصادية التي سادت العالم.

ويعود أصل كلمة **budget** إلى اللغة الفرنسية وتعني الحقيبة الجلدية، ففي المراحل الأولى لاستخدام الموازنات كانت تتم على شكل تقديرات لكن مع ازدياد حجم المشروعات والمؤسسات وتعدد المشاكل المتعلقة بإدارتها وكذا التطور التكنولوجي أصبح من الضروري استخدام الموازنات في جميع المؤسسات.

وتتمثل أهم المراحل التي مر بها تطور مفهوم الموازنات كما يلي:

المرحلة الأولى: كانت الموازنة عبارة عن تجميع الموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة اعتمدت الموازنة على تحديد التوقيت الزمني لهذه الاحتياجات.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة أصبحت الموازنة تستخدم في التكاليف المعيارية لتحقيق الرقابة.

المرحلة الرابعة: تم اعتماد الموازنة كوسيلة للتخطيط والرقابة والتنسيق مما أدى إلى نجاح المؤسسات في أغلب دول العالم.

ثانياً: تعريف الموازنة التقديرية

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية وهذا باختلاف الكتاب والباحثين في هذا المجال ويمكن ذكر أهم التعريف فيما يلي:

الموازنة التقديرية عبارة عن "خطة مالية شاملة تحدد الأهداف التي تقرر الإدارة العليا تحقيقها خلال فترة زمنية مقبلة، كما تحدد الوسائل تتبع لتحقيق هذه الأهداف بأفضل تكلفة اقتصادية ممكنة"

وهي "عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة، كما تعرف كذلك بأنها أسلوب للتقدير يقتضى ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع إشراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعي الموازنات"

وتعتبر كذلك الموازنة التقديرية "خطة تفصيلية للأعمال المرغوبة وتوزع الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشد لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المؤسسة"

ولهذا فإن الموازنة التقديرية عبارة عن خطة مالية مستقبلية تستخدم كأداة تخطيطية ورقابية حيث يتم إعداد وتحديد مصادر الإيرادات والتمويل التي يتوقع الحصول عليها خلال العام القادم، كما يحدد أوجه الإنفاق المتوقعة.

ثالثاً: أركان الموازنة التقديرية

للموازنة التقديرية أركان أساسية هي:

خطة مستقبلية: أي تتعلق بالفترات القادمة وأن الماضي هو فقط مؤشر لعملية تحضير الموازنة.

ليست هدفاً بحد ذاتها: بل تعتبر أداة وترجمة للخطة والأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، وهنا تبرز ضرورة ترجمة الأهداف إلى أرقام مالية وكمية، فمن غير المعقول أن تحكم على حسن التنفيذ للخطة والأهداف دون وجود، وهذا ما توفره الموازنات التقديرية.

أداة رقابية: بحيث تستعمل للتحقق من الأهداف والخطة الموضوعية والتي قد تم تنفيذها بالشكل المطلوب.

رابعاً: وظائف الموازنات التقديرية

1- التخطيط: تعتبر الموازنات التقديرية أحد أهم أدوات التخطيط التي تستعملها المؤسسات

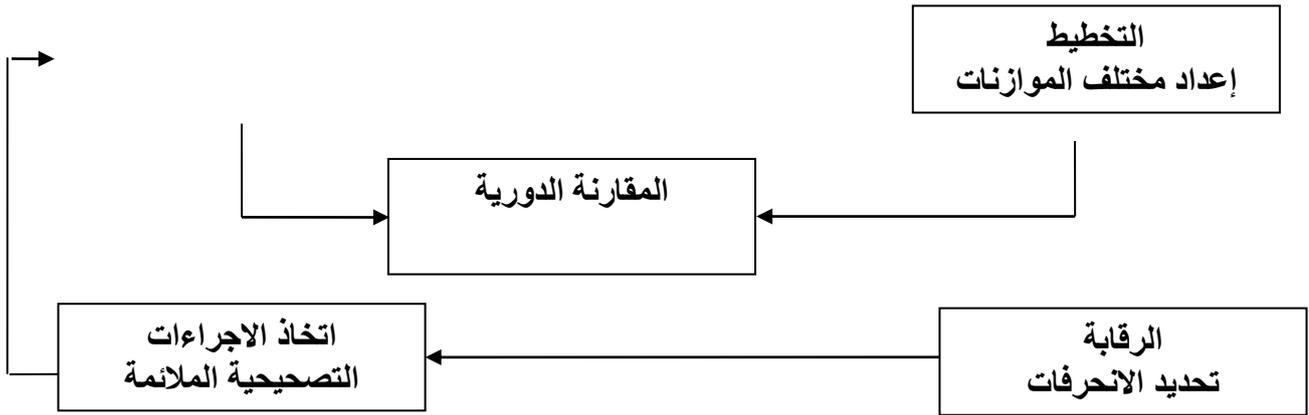
2- الرقابة على الأرباح والعمليات: تستخدم الموازنات التقديرية كأداة رقابية على أداء الأقسام المختلفة في المؤسسة كما تستخدم كأداة للتحقق من وصول المؤسسة إلى أهدافها المخطط لها، وبالتالي تحقيق الأرباح التي تسعى لها، بحيث يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع في الموازنة.

3- تقييم الأداء والحوافز: تستخدم الموازنات كأداة لتقييم أداء الأفراد والأقسام المختلفة وبالتالي تحديد الحوافز الواجب دفعها للعاملين.

4- تسهيل الاتصال والتنسيق: تساعد الموازنة التقديرية في تسهيل وانسجام وترابط أداء الأقسام المختلفة.

والشكل الموالي يوضح وظائف الموازنات التقديرية

تنفيذ الموازنات
وتسجيل مختلف التحقيقات



خامسا: أهداف الموازنات التقديرية

تتمثل أهم أهداف الموازنات التقديرية فيما يلي:

- 1- تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة بشكل كمي محدد وواضح.
- 2- التنبؤ بالمستقبل والتعرف على احتمالات وجود أي تغييرات طارئة واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.
- 3- تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم في تحقيق الأهداف.
- 4- إشراك العاملين في توفير البيانات التي تحتاجها مما يساهم في زيادة شعورهم بالمسؤولية إتجاه تحقيق الأهداف.
- 5- المساهمة في تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلا ومن ثم الاعداد لتوفيرها.
- 6- استخدام أصول المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- 7- وضع الأسس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في انحراف النتائج عن المتوقع.
- 8- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.

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 إعداد 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 لأنشطة المؤسسة بحيث تحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات.
- ث. **إعداد التقديرات:** يمكن إعداد التقديرات إما **بالتنبؤ الإحصائي** ويتطلب بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية ومن أهم طرقها السلاسل الزمنية، أو **بالتنبؤ الداخلي** الذي يعتمد على آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية 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. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وهذا بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى وقوع هذه الانحرافات ثم إعداد تقارير المتابعة.

ثانياً: أنواع الموازنات التقديرية

هناك العديد من المعايير التي تتميز 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 الأجل: 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 الإنفاق: وتشمل

- الموازنات الجارية: تتضمن موازنة البرامج (تهدف الى 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 والأسعار ويتم العمل بها في ظل الظروف المستقرة والروتينية.
- الموازنة المتغيرة: يتم فيها تحديد عدة مستويات من المبيعات أو الإنتاج 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.

ثالثاً: 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.

رابعاً: 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.