

المحور السادس: الموازنات التقديرية

تمهيد:

تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير، وهي تندمج ضمن إطار التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ففي البداية يتم وضع المخطط الاستراتيجي لتغطية مدة تتراوح بين 5 و 10 سنوات، ثم تقسم أهداف المخطط الاستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العملي لمدة 3 سنوات مثلاً، وبناءً على المخطط العملي يتم وضع الموازنات للمدى القصير (تقديرات السنة المقبلة). (لشهب صفاء، ص 87)

أولاً: الإطار المفاهيمي للموازنات التقديرية

1- مفهوم الموازنة التقديرية:

تعرف الموازنة التقديرية على أنها " خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعاً للموارد مرتبطاً بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة، ويجب أن تكون الموازنة مرفوعة بمخطط عمل يتضمن تواريخ إنجاز النشاطات". (لشهب صفاء، ص 87)

وتعرف أيضاً بأنها " خطة مالية كمية تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية، وينظر لها بأنها ترجمة كمية و مالية للأهداف التي تسعى إدارة المؤسسة للوصول إليها وهي أداة رقابية فعالة للتأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية من قبل الإدارة". (لطيفة بكوش، ص 65)

وتعرف الموازنة التقديرية كذلك بأنها " تعبير رقمي (مالي وكمي) لخطة عمل محددة لفترة معينة" و هي تلخص كل أوجه نشاط المؤسسة و خططها و أهدافها المستقبلية". (شويح محمد، 2014/2013، ص 52)

وتعرف أيضاً بأنها " تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلاً، وتعتبر هذه الخطة بمثابة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه واحترامه لبلوغ الهدف المراد الوصول إليه، كما أنها تعتبر نظاماً للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات والمراقبة وتقييم الأداء. (نعيمة يحيوي، ص 5)

من خلال التعاريف يتضح أن الموازنة التقديرية تتميز بالخصائص التالية: (شويح محمد، 2014/2013، ص 52)، (نعيمة يحيوي، ص 6)

- أنها تعبير كمي و مالي: بمعنى أن تحقيق الأهداف يتطلب تخصيص الموارد الضرورية لها في أشكال كميات وأشكال مالية.

- تحدد في شكل خطة عمل: معناه الموازنة ليست فقط تقدير الأهداف و الموارد، إنما لابد أن ترفق بقرارات عملية لتحقيق الأهداف.
- تحدد لفترة معينة: عادة ما تكون فترة إعداد الموازنة هي سنة.
- تتميز الموازنة التقديرية بالشمولية كونها تضم وتلخص كل أوجه النشاط بالمؤسسة.
- تقوم على مبدأ التقدير هذا الأخير يقوم على إحصائيات للفترات الماضية وكذلك على دراسة الاتجاهات في المستقبل.
- مساهمة كل المستويات الإدارية في إعدادها باعتبارهم المنفذين للموازنة التقديرية وحتى يساعد ذلك في تحقيق أهداف الموازنة.
- تعتبر بمثابة المسار (الدليل) الذي يجب على الجميع احترامه عند التنفيذ.
- تعتبر نظام للمعلومات.
- تعتبر أداة فعالة للرقابة وتقييم الأداء.

2- أهداف الموازنة التقديرية:

الأهداف الأساسية لتسيير الموازنة هي: (شويح محمد، 2014/2013، ص 53، 52)

- تقدير الأهداف و الوسائل الضرورية لتحقيقها.
- تهدف إلى تقييم الأداء و تحفيز العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- التأكد من الاستعمال الفعال و الناجح للموارد المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف.
- خلق روح التعاون بين العاملين.
- تعتبر نظام مساعد في اتخاذ القرار و مراقبة التسيير.
- تحقيق الوعي لدى العاملين بترشيد الإنفاق.
- التعرف على مصادر التمويل الخارجية و كيفية التسديد و كذلك معرفة التدفقات النقدية الداخلة (الالتزامات اتجاه الغير و العكس).

3- مبادئ إعداد الموازنات التقديرية:

من تعريف الموازنات التقديرية وأهدافها تبلور مجموعة من المبادئ التي تعتبر مرجعا يتم الاسترشاد به باستمرار في المراحل المختلفة التي تمر بها الموازنة ومن بين هذه المبادئ نجد: أ) جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، ص 40، 41)

3-1- مبدأ الشمول: يقصد بهذا المبدأ أن تكون الموازنة شاملة لجميع إدارات المؤسسة وأقسامه ومراكز المسؤولية فيه، وعليه تشمل الموازنة بطبيعتها جميع أوجه نشاط المؤسسة وتلمس جميع عملياته وتمتد إلى جميع مستوياته كما هي محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3-2- مبدأ التوزيع الزمني: يقصد بهذا المبدأ توقيت العمليات المختلفة وتوزيعها على مدار فترة الموازنة حسب توقع حدوثها، كأن تقسم موازنة الفترة القادمة إلى فترات متساوية، فالتقسيم الزمني لا يعني توزيع الأرقام السنوية توزيعاً متساوياً على فترات الموازنة إنما المقصود هنا بمبدأ التوزيع الزمني توقيت العمليات خلال فترة الموازنة حسب احتمال أو توقع حدوثها فعلاً.

3-3- مبدأ التعبير المالي: يعتبر مبدأ التعبير عن الموازنة في شكل مالي أمراً حتمياً، وذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة، إذ يتم في البداية إعداد بعض الموازنات على شكل معايير كمية نوعية مثل الكمية المقدرة من المبيعات أو المنتجات التامة، وكذلك الاحتياجات المقدرة من المواد الأولية أو زمن العمل أو الطاقة... الخ، وهو ما يعبر عنه بالموازنة العينية، إلا أنه من الضروري ترجمة جميع هذه الموازنات العينية إلى لغة مالية معبر عنها بوحدة نقدية الدينار مثلاً.

3-4- مبدأ المشاركة: في الواقع يعتبر إعداد الموازنة عملية تعاونية تشترك فيها جميع المستويات من إدارات وأقسام ومراكز مسؤولية، حيث يقوم كل منها بالمشاركة في رسم خطط وسياساته التفصيلية، وفي ترجمة هذه الخطط والسياسات إلى معايير كمية ونوعية ونقدية، وتؤدي مشاركة جميع المستويات الإدارية المسؤولة في إعداد الموازنة إلى زيادة درجة تقبل الأفراد لها حين التنفيذ، وإلى محاولتهم العمل على إنجاحها بكل السبل على اعتبار أن معايير الموازنة نابعة منهم أولاً، ولأنهم شاركوا في إعدادها ثانياً، ولأن هذه المعايير تتسم بالواقعية باعتبارهم أقدر الأفراد معرفة بالتفاصيل الدقيقة لشؤون مراكزهم وأقسامهم وإداراتهم.

3-5- مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية: ويقصد بالربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية تخطيط المبيعات وتتبع تدفق بنود التكاليف بحسب المسؤولية عن هذه العمليات وعن بنود التكاليف المرتبطة بها، بحيث يكون لكل مركز مسؤولية خطة عمل مرسومة يسير عليها ويتحمل تكاليفها، وبذلك تتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بهذه الخطة وبالتالي يتسنى اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف وتشجيع الكفاءات، وتبعاً لذلك يتم تخطيط العمليات وإعداد التقارير الرقابية بحيث يتطابق الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ويراعي في إعداد هذه التقارير أن تكون متكاملة بحيث يمكن متابعة الأداء عند المنبع، وأن يحمل كل مركز من مراكز المسؤولية ببند التكاليف المسؤول عنها والتي تخضع لرقابته فقط، كما يراعى في تخطيط العمليات وتصميم تقارير الأداء أن المستويات الإدارية العليا للإدارة تهتم بصورة شاملة لجميع أوجه النشاط، في حين تختص مستويات الإدارة الوسطى والدنيا بالتفاصيل المتعلقة بالنشاط الخاص بها فقط.

4- مراحل إعداد الموازنة (الميزانية التقديرية):

يمكن أن نوجز مراحل إعداد الميزانيات التقديرية في الخطوات التالية : (شريف غياض ، فيروز رجال، 2009، ص 14، 15)

4-1- تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية: تضم هذه اللجنة عددا من الأعضاء الذين يشاركون في إدارة المؤسسة، بما يضمن مشاركة جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير العام بغرض المصادقة؛

4-2- تحديد فترة الموازنة التقديرية: تختص فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في المستقبل ، ولا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك ، حيث جرى العرف أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية ، كما أن إعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على أخطار تتعلق بالخطأ في التقديرات؛

4-3- تحديد السياسة العامة للمؤسسة: تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة تحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات؛

4-4- إعداد التقديرات: يتم إعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:

✓ التنبؤ الإحصائي: يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية. ومن أهم الطرق المستعملة في هذا الصدد السلاسل الزمنية؛

✓ التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجمع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية.

4-5- التنسيق بين مختلف المستويات: بعد إعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها إلى المدير العام للمصادقة عليها أو تعديلها في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية؛

4-6- المصادقة النهائية: بعد إجراء التعديلات الضرورية، إن تطلب الأمر ذلك، يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة؛

4-7- تنفيذ الموازنات التقديرية: يشرع كل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله إلى حين مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية ثم تستخرج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية؛

4-8- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: البحث في أسباب وقوع الانحرافات وتحليلها ومن ثم إعداد تقارير المتابعة.

5- الشروط الواجب توافرها قبل إعداد الموازنة:

ف نجاح الموازنات التقديرية في تحقيق أهدافها يتطلب توفر مجموعة من الشروط والمحددات

(مبسوط الهوارية، 2021-2022، ص 90)

- ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية محددة لربط الموازنات بتلك المراكز مما يمكن من تحديد المسؤوليات وتقييم الأداء.
 - إعتداد الميزانية على التنبؤ والتوقع بالأحداث المستقبلية تكون بدراسات إحصائية للفترات الماضية ودراسة الاتجاهات المستقبلية عن طريق الافتراضات.
 - يجب أن تشمل الموازنة على كل أنشطة المؤسسة، التكاليف، الإيرادات وكافة المستويات الإدارية.
 - ضرورة الربط بين النظام المحاسبي المالي ونظام التكاليف من جهة ونظام الموازنات من جهة أخرى، لأن الموازنات تتوقف على المعطيات المحاسبية.
 - توزيع الموازنات توزيعاً زمنياً وجغرافياً لمتابعة وتقييم الأداء لكل منطقة في فصل أو مدة معينة.
 - إشراك جميع المسؤولين عن تنفيذ الميزانيات في إعدادها من أجل تحقيق أهداف الموازنات، كما أن إشراكهم في إعدادها سيرفع من معنوياتهم ويحفزهم على تحقيق تلك التقديرات، وينمي فيهم روح التعامل مما يرفع الأداء.
 - ويبقى الأساس الرئيسي في الموازنات التقديرية هو تحديد هدف للتنفيذ ثم إثبات نتائج التنفيذ الفعلية، وبعدها مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات الموجودة بالموازنة ومن ثمة استخراج الانحرافات وتحليلها وتصحيحها.
- 6- أنواع الموازنات التقديرية:**

تنقسم حسب كل معيار إلى: ⁱⁱ (ناصر دادي عدون، 2008، ص 107، 108)

- 6-1- أنواع الموازنات التقديرية من حيث الفترة الزمنية: ووفقاً لهذا المعيار تنقسم الموازنات إلى موازنات طويلة الأجل، متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، وهي ترتبط بأهداف المؤسسة وإستراتيجياتها فهناك أهداف إستراتيجية وأهداف تكتيكية وأهداف تشغيلية.
- 6-1-1- موازنات طويلة الأجل: تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى الطويل وهي متعلقة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتغطي فترة تفوق خمسة سنوات وغالباً تهتم وتخطط للاستثمارات المالية.
- 6-1-2- موازنات متوسطة الأجل: عادة ما تغطي أهداف ما بين مدة سنتين إلى أربعة سنوات وهي متعلقة بالأهداف التكتيكية.
- 6-1-3- موازنات قصيرة الأجل: ويطلق عليها الموازنة التقديرية السنوية أو العملية، وهي تغطي نشاط للمؤسسة خلال دورة مالية قادمة، وتعتبر جزءاً من الموازنات طويلة الأجل.
- 6-2- من حيث المرونة: حسب هذا المعيار تنقسم الموازنات إلى قسمين: الموازنات التقديرية الثابتة والموازنات التقديرية المرنة (المتغيرة)

6-2-1- الموازنة الثابتة: تبنى الموازنة الثابتة على حجم الإنتاج واحد وتستعمل في المؤسسات التي لها القدرة على التنبؤ بصفة حقيقية بحجم النشاط للفترة القادمة، حيث تتميز هذه الموازنة بالثبات نسبيا إلى مستوى حجم النشاط.

6-2-2- الموازنة المرنة (المتغيرة): ويطلق عليها كذلك المتغيرة وتعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط، لغرض المراقبة وتقييم الأداء، حيث تعتبر هذه الموازنة كأداة فعالة في ذلك وتتميز بالمرونة إذ أن هناك تغيرات تحدث في محيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي، ولذا يجب أن تستجيب لهذه المتغيرات.

6-3- من ناحية درجة التفاصيل التي تشملها الموازنة التقديرية: تقسم حسب مدة التصنيف إلى موازنة المسؤولية وموازنات البرامج.

6-3-1- موازنة المسؤولية: إن موازنة المسؤولية أداة فعالة للرقابة لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة التي تساعد على تقييم أداء المسؤول الذي هو على رأس القسم المعني أو مركز المسؤولية، الذي قد يكون هدفه تخفيض الأعباء فيكون مركز التكاليف أو لزيادة الإيرادات فهو مركز الإيرادات، أو في الأخير أرباح فهو مركز ربح إذ أن الموازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة لكل قسم من أقسام المؤسسة.

6-3-2- موازنة البرامج: تساعد هذه الموازنة على اتخاذ القرارات خاصة في المشاريع الاستثمارية حيث أنها تحدد ما تسعى المؤسسة إلى القيام به من خطط رئيسية، وأساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة تريد المؤسسة القيام بها، مثل شراء آلة جديدة، القيام بحملة دعائية... الخ.

6-4- على أساس وحدة القياس المستعملة:

6-4-1- ميزانية تقديرية عينية: يعبر عنها بحدات مادية (كالوزن، الوقت، الوحدات... الخ)، ويكثر هذا النوع من الموازنات في المؤسسات الصناعية.

6-4-2- ميزانية تقديرية نقدية: يتم التعبير عنها بوحدات نقدية، يستعمل هذا النوع من الموازنات لغرض تقييم الموازنات العينية من جهة ومن جهة ثانية لغرض الجمع ما بين مختلف الموازنات في الأعمال النهائية.

6-5- على أساس طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية: وتقسم إلى :

6-5-1- الموازنة العمليات التشغيلية: وتسمى كذلك بموازنات الاستغلال لأنها تغطي نشاط الاستغلال للمؤسسة وتشمل: موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة التموينات (المشتريات)... الخ.

6-5-2- الموازنات العمليات الرأسمالية: وتدعى كذلك بميزانية الاستثمار لأنها تتعلق بتخطيط العمليات الاستثمارية للمؤسسة.

6-5-3- موازنة العمليات النقدية: تبين هذه الموازنة التدفقات النقدية للإيرادات والنفقات، وهي تخلق التوازن بين السيولة والربحية.

7- الموازنة كأداة لمراقبة التسيير:

يعتبر تسيير الموازنات هي وظيفة جزئية من مراقبة التسيير ، ويمكن تحديد دور مراقب التسيير في هذا الإطار على النحو التالي، حيث يجب عليه أن : (لشهب صفاء، ص 89-90)

- يحدد إجراءات وضع الموازنات (برامج الإعلام الآلي، المطبوعات، الآجال، نشر وتوزيع الوثائق، المعطيات الإحصائية، المؤشرات الاقتصادية، التضخم....الخ).
- تحديد وإظهار إجراءات متابعة الموازنات (برامج الإعلام الآلي، المطبوعات، مستوى المعلومات ... الخ).

- يضع نفسه تحت تصرف المسؤولين لمساعدتهم على وضع الموازنات انطلاقا من التنبؤات الخاصة بنشاطات مراكزهم.

- يقوم بمراقبة الانسجام بين مختلف الموازنات على مستوى المؤسسة ومراكز الأرباح وذلك بتفادي الاستعمال المزدوج ، الاستثمارات المبعثرة، الإغفالات....الخ.

- يقوم بتحليل تقارير الموازنات (الفروقات) الواردة في من مختلف وحدات التسيير.

- يقوم بمبادرة منه أو بطلب من المسؤولين بالمساعدة على اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

- يشارك في وضع نظام للمعلومات الذي هو لوحات القيادة.

8- إعداد الميزانية التقديرية الشاملة للمؤسسة:

إن نجاح نظام الموازنة التقديرية يتوقف و يعتمد على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية لأن الموازنات التشغيلية مرتبطة ببعضها البعض حيث لا يمكن إعداد موازنة الإنتاج إلى بعد إتمام موازنة المبيعات، لذلك نلاحظ بأن الميزانية التقديرية للمبيعات هي أول الميزانيات الواجب إعدادها حيث تعتبر أساسا لإعداد ميزانية الإنتاج، كما أنه لا يمكن إعداد موازنة المواد المباشرة وموازنة المشتريات وموازنة الأجور المباشرة إلا بعد إتمام موازنة الإنتاج.

وعموما لإعداد الميزانية التقديرية الشاملة للمؤسسة وجب إعداد الموازنات التقديرية الجزئية

وذلك بإتباع المراحل التالية:

8-1- موازنة المبيعات:

رقم الأعمال التقديري = كمية المبيعات المقدرة × سعر البيع التقديري.

2-8- موازنة الإنتاج:

كمية الإنتاج التقديرية = كمية المبيعات التقديرية + مخ 2 - مخ 1

3-8- موازنة المواد الأولية المستهلكة:

موازنة المواد الأولية المستهلكة = كمية الإنتاج التقديري $\times$ الاستهلاك التقديري للوحدة.

4-8- موازنة المشتريات للمواد الأولية:

موازنة مشتريات المواد الأولية = الاستهلاكيات التقديرية + مخ 2 - مخ 1.

5-8- موازنة اليد العاملة:

موازنة اليد العاملة = عدد ساعات العمل للوحدة $\times$ كمية الإنتاج $\times$ تكلفة الساعة.

6-8- موازنة الأعباء الإنتاج العامة (الأخرى):

7-8- تكلفة الإنتاج التقديرية:

8-8- موازنة مصاريف البيع والإدارة.

9-8- موازنة سعر التكلفة.

10-8- موازنة النتيجة.

11-8- الموازنة النقدية (موازنة الخزينة).

12-8- الموازنات التقديرية الشاملة: