

## المحاضرة 2 : عموميات حول الموازنات التقديرية

### تمهيد:

إن أزمة الكساد لسنة 1929 التي مست معظم اقتصاديات الدول أدت بالمختصين في ميدان التسيير إلى البحث عن تقنية جديدة تسمح بالتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة والرفع من إنتاجيتها، حيث ظهرت تقنية تسيير الموازنات والتي بدأ تطبيقها في الو.م.ا، ثم انتقلت إلى الدول الأوروبية وخاصة إلى فرنسا، ولقد أعطت هذه الطريقة نتائج جد إيجابية من الناحية التطبيقية بعد تطبيقها في العديد من المؤسسات.

تعتبر الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير والرقابة وتندرج ضمن الأساليب الكمية في التسيير، حيث تعتمد على المدخل الكمي والذي يعتبر مدخلا حديثا من مداخل إدارة الأعمال، هذا وتعتبر الموازنة التقديرية نظاما شاملا يتناول كافة أنشطة المؤسسة، حيث يساعد المسؤولين على المفاضلة بين القرارات المتعلقة بالتمويل والإستثمار، وبالتالي فهي تساهم وبشكل فعال في عملية صنع القرار.

### 1. مفهوم وأهمية الموازنة التقديرية :

**1.1. مفهوم الموازنة التقديرية:** اختلف الباحثون في الإشارة إلى هذه التقنية فمنهم من يسميها بالموازنات التقديرية ومنهم من يسميها مراقبة الموازنات أو رقابة الموازنة، ويرجع أصل كلمة موازنة Budget إلى الكلمة الفرنسية Bougettes والتي تعني حقيبة، ففي المراحل الأولى لاستخدام الموازنة التقديرية في الحكومة كانت تقدم في شكل كشوف داخل حقيبة جلدية، ويعتبر De gazeux أول من استخدم لفظ الموازنة التقديرية في طبعة من كتابه سنة 1825، حيث أدرج فصلا كاملا عن الموازنة التقديرية ، أين وصفها بأنها جدول يوضح الاحتياجات من الموارد مع توقيت هذه الاحتياجات.

ولقد تعددت التعاريف الخاصة بالموازنة التقديرية حسب تعدد الرؤى ونظرة مختلف الأخصائين إليها، ولكن تتفق مختلف التعاريف في مضمونها من حيث أنها أداة للتخطيط والتنسيق والرقابة لجل أوجه نشاط المؤسسة.

تتعرف الموازنة على أنها خطة عمل هدفها برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للمؤسسة خلال فترة زمنية لاحقة معبر عنها بكميات وقيم مالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مع توضيح وسائل تحقيق ذلك، وينظر إلى الموازنة على أنها خطة من جهة وكأداة رقابة من جهة أخرى، وعليه فإن نظام الموازنة التقديرية يقوم بأربعة وظائف أساسية تتمثل في التخطيط، التنسيق، الرقابة والتحفيز.

**أ. التخطيط:** وهو عبارة عن اتخاذ قرار مسبق لما يراد عمله من خلال تحديد الأهداف ووضع البرامج والإجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها، باختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة لذلك.

**ب. التنسيق:** ولنجاح أهداف التخطيط لابد من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمؤسسة وأسماها المتعددة من أجل الحصول على أحسن النتائج، فعلى سبيل المثال يجب أن يكون هناك توافق تام من حيث التوقيت والتنظيم بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج وهذا يعني توفير الإنتاج اللازم في الوقت المناسب لتسليمه إلى زبائن المؤسسة، كما على إدارة المبيعات عدم رسم توقعات تتجاوز الطاقات المتوفرة في الأقسام الإنتاجية والأخذ بعين الاعتبار الظروف المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على توفير مستلزمات الإنتاج ومستلزمات تسويقها وبيعها.

**ج. الرقابة:** وتتمثل في متابعة الخطط الموضوعة والعمل على تنفيذها ومراقبة الانحرافات التي قد تظهر خلال النشاطات المختلفة للمؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

**د. التحفيز:** ويتمثل في تشجيع العمال على التعاون وبذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال التحفيز المادي والتحفيز المعنوي.

**2.1. أهمية الموازنة التقديرية:** في المرحلة الأولى يمكن التعرف على أهمية الموازنة التقديرية من خلال أهدافها التي تتضح بدراسة الدور الذي تقوم به في بحالي التخطيط والرقابة على مختلف الأنشطة، ذلك أن مرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة، أما في المرحلة الثانية فأهمية الموازنة التقديرية تظهر من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل جدول حسابات النتائج التقديرية والميزانية التقديرية .

**2. مبادئ الموازنة التقديرية:** تحكم الموازنة التقديرية جملة من المبادئ التي تزيد من فعاليتها كأداة للتسيير وكأداة للرقابة وكوسيلة تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات صائبة وتمثل في المبادئ التالية:

**1.2. مبدأ الشمولية:** ذلك أن الموازنة التقديرية هي خطة جامعة لمختلف عمليات ونشاطات المؤسسة فهي تمتد لكل أقسام المؤسسة، وإن كانت الموازنة التقديرية خطة شاملة فهي لا تخلو من بعض القيود التي على المسؤولين دراستها وتكييفها مع أهداف المؤسسة وهي:

- قيد المبيعات؛
- قيد التوزيع؛
- قيد القدرات الإنتاجية للمؤسسة؛
- قيد إحتياجات الإنتاج (المواد الأولية واليد العاملة)؛
- قيد الإستثمارات.

**2.2. مبدأ التقدير:** ذلك أن الموازنة التقديرية هي خطة، وأي خطة تبني على التنبؤ إذ ان الموازنة التقديرية هي تقدير رقمي لأهم النشاطات المراد تنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية، فالتنبؤ هو الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها التقدير.

**3.2. مبدأ التوقيت:** عند إعداد الموازنة التقديرية لا بد من مراعاة مبدأ التوقيت حيث يتم تقسيم فترة الموازنة (سنة عادة) إلى فترات جزئية سواء فصولا أو اشهرا أو أسابيع، وتجدر الإشارة هنا الى أن مبدأ التوقيت ليس معناه توزيع أرقام الموازنة توزيعا متساويا على مجموع الفترات بل معناه توقيت العمليات خلال فترة الموازنة التقديرية.

**4.2. 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؛
- المضاربة في بعض المواد؛
- تأخر وصول مجموعة من الآلات منفق على استلامها في وقت محدود؛
- إضرابات عمالية مفتوحة مما يؤدي إلى توقف الإنتاج وبالتالي تدهور المبيعات؛
- نقص إقبال المستهلكين بسبب المنافسة مما يؤدي إلى إنخفاض حجم المبيعات.

كل هذه الأسباب وأخرى قد تجعل الموازنة غير متماشية مع الواقع الأمر الذي يدعو إلى تعديلها، لكن عملية التعديل هذه لن تتم في يوم أو يومين بل قد تمتد إلى أسابيع مما يترك المؤسسة في فراغ ووقت إضافي يحملها الكثير على صعيد التكلفة، لذلك يجب عند إعداد الموازنة التقديرية أن تجهز المؤسسة موازنات بديلة حتى يتم إستخدامها في الحال ودون إنتظار وربما اتخاذ قرارات قد تكون عفوية، فالموازنة المرنة هي التي تساعد المؤسسة على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية.

**5.2. مبدأ ربط التقديرات بمراكز المسؤولية:** يرتبط هذا المبدأ بمفهوم محاسبة المسؤوليات باعتبار أن الموازنة التقديرية أداة فعالة للرقابة إذ أن بعد الكشف عن الأخطاء التي تضمنتها الموازنة التقديرية يجب ان تحدد الجهات المسؤولة عن هذه الأخطاء، وذلك بغرض المكافأة في حالة نتائج إيجابية والعكس في حالة نتائج سلبية، إذ يكون بإمكان المؤسسة إتخاذ قرارات إما بالتكوين أو التدريب...

**6.2. مبدأ قياس الأداء:** إذ تعتبر الموازنة التقديرية كمؤشر لقياس الأداء، وقياس فعالية التسيير، وهذا ما يعزز الإلتزام بها كوسيلة رقابية وكمراجع للإسترشاد بها عند التنفيذ.

### 3. أنواع الموازنات التقديرية :

**1.3. الموازنات التقديرية الإستغلالية:** وتشمل نشاط المؤسسة الإستغلالي القصير الأجل الذي يتكون من ثلاث أنشطة أساسية هي الشراء والإنتاج والبيع وبالتالي فالموازنات التي يجب على المؤسسة إعدادها ضمن نشاطها الإستغلالي هي: موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة التموينات على الترتيب.

**2.3. الموازنة التقديرية الإستثمارية:** وتشمل هذه الموازنة التخطيط طويل المدى لكل مايتعلق بالدورة الإستثمارية بحيث يقتضي ذلك تقدير كل من نفقات الإستثمار وإيراداته المستقبلية.

**3.3. الموازنة التقديرية للنقديات:** وتعتبر هذه الموازنة حوصلة لجميع الموازنات التقديرية السابقة إذ أنها تعتبر كترجمة نقدية لهذه الموازنات في شكل مدفوعات ومقبوضات نقدية.