

## الفصل الثاني

### الموازنة التقديرية و كيفية الرقابة عليها

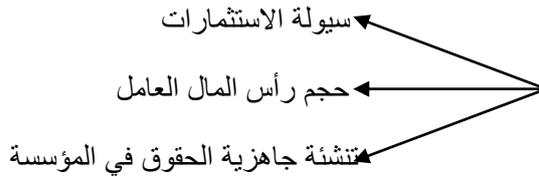
#### تمهيد .

في عملية إعداد الموازنات يجب تحديد سلسلة من الموازنات تعد بشكل مترابط و كل واحدة منها تؤثر في نتيجة الأخرى و تشكل في مجملها نظامها متكاملًا و توازناً ، و إن تم تعديل أحد هذه الموازنات فيجب تعديل موازنات الأخرى بها لذلك فنتيجة الموازنة الى حيث المبيعات تعرف أولاً ثم تأتي كيفية توزيع التكاليف على الميزانيات الخاصة بالمشتريات من المواد و تحديد برمجة للناتج و أساليب النقل ثم إعداد جدولة خاصة بالتدفقات التغذية و باقي أنواع المخرجات ليتم إعداد ميزانية خاصة بالنتائج التقديرية للمؤسسة ككل و انشاء ميزانية للاستثمار في المراحل المقبلة .

ولمعرفة أساس بناء هذه الميزانيات يجب التمييز ما بين :

1- الميزانية التقديرية المالية : و هي تشمل تغطية الانشطة المالية للمؤسسة من قرارات الاستثمار و بناء الاحتياجات التمويلية للمشروع (مصدر تمويل بالدين أو الملكية أو الارباح المحتجزة

#### 1- قرارات تتعلق بالتدفقات النقدية للمشروع .



#### 2- قرارات تتعلق ببناء هيكله لمصادر التمويل المختلفة .

2- الميزانية النقدية التشغيلية : و تشمل هذا النوع من الموازنات جميع العناصر التي تشكل مداخيل أو إيرادات المؤسسة خلال أنشطتها المتعددة و كيفية توزيع التكاليف من خلالها حيث تشمل :

(1) الميزانية النقدية للمبيعات

(2) الميزانية النقدية للمشتريات من المواد الأولية

(3) الميزانية النقدية للإنتاج

(4) الميزانية النقدية لنشاط التسويق

تبدأ كل الموازنات النقدية بالتنبؤ بالمبيعات باعتبارها الأساس في بناء الموازنات الأخرى و من خلالها يتم تحديد :

- 1- طبيعة و نوع المنتج المراد بيعه في السوق
- 2- تحدد الهدف الذي تريد تحقيق في الاجل القريب - المتوسط البعيد
- 3- وضع سياسات خاصة بتسويق المنتجات
- 4- تحديد هيكله سعريه وطرق البيع ونقل المنتجات و أساليب تقويم الموازنة النقدية .

يعتبر التخطيط السليم أداة تساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانات المتاحة ، وتتضمن عملية التخطيط محاولات جادة من جانب الإدارة للتنبؤ بالمشاكل التي قد تصادف تحقيق أهداف معينة ، وبالتالي التوصل إلى أفضل الأساليب لمقابلة هذه المشاكل تجنبا لعنصر المفاجأة وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات لترشيد استغلال الموارد المتاحة.

للزيادة المستمرة في الطلب على الخدمات لإشباع حاجات الأفراد مع الندرة في بعض الموارد و نظرا البشرية والمادية، فإن محاولة استغلال وترشيد استخدام تلك الموارد يساعد على تحقيق أقصى درجة من الكفاية الإنتاجية. وتعتبر الموازنات التخطيطية أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاية الإنتاجية .

## أولاً: التعريف بالموازنات التقديرية :

1. مدخل لتحديد مفهوم الميزانية التقديرية: يمثل الإعتماد على الاسلوب الرقابة عن طريق إعداد الميزانية التقديرية عن أقدم الأساليب المستخدمة في الإدارة للرقابة على كل الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة فقد قام سيدنا يوسف عليه السلام بإعداد موازنة تقديرية للقمح المتوقع إنتاجه في الدولة، ثم حدد حجم الإنفاق الاستهلاك بناء على هذا التقدير في الأصل كانت كلمة الموازنة التقديرية تطلق على الكشوفات التي تعهدها الدولة لتقدير إيراداتها و مصاريفها ويرجع أصل كلمة budget إلى الكلمة الفرنسية budgete و تعني الحقيبة<sup>1</sup> .

ففي المراحل الأولى التي تم فيها استخدام الموازنات في الحكومة. كان وزير المالية البريطاني يعد تقديرات الموازنة التي يقدمها الى مجلس العموم البريطاني في حقبة جديّة . و على هذا الاساس أصبحت هذه التقديرات معروفة هناك باسم budgete و بازدياد حجم المشروعات و تفقد وحداتها و توسع استثماراتها و بازدياد التطور التكنولوجي للمؤسسات أدى استخدام الموازنات التقديرية للرقابة على اوجه النشاط عاملا في الكشف عن مدى استعداد هذه المؤسسات على تقدير احتياجاتها الحالية و المستقبلية

2. نشأة الموازنة التقديرية : يعتبر Dugazeus : أول من إستخدم مصطلح الموازنة التقديرية حيث أدرجها في كتابة سنة 1925 وكانت عبارة عن جدول للاحتياجات من الموارد على بيان توقيت هذه الاحتياجات غير ان استخدامات التالي يرجع الى سنة 1912 و يمكننا تلخيص المراحل التي مرت بها م ت كأداة للرقابة و تجميع الموارد الاقتصادية من خلال :

المرحلة الاولى: تجميع الموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين .

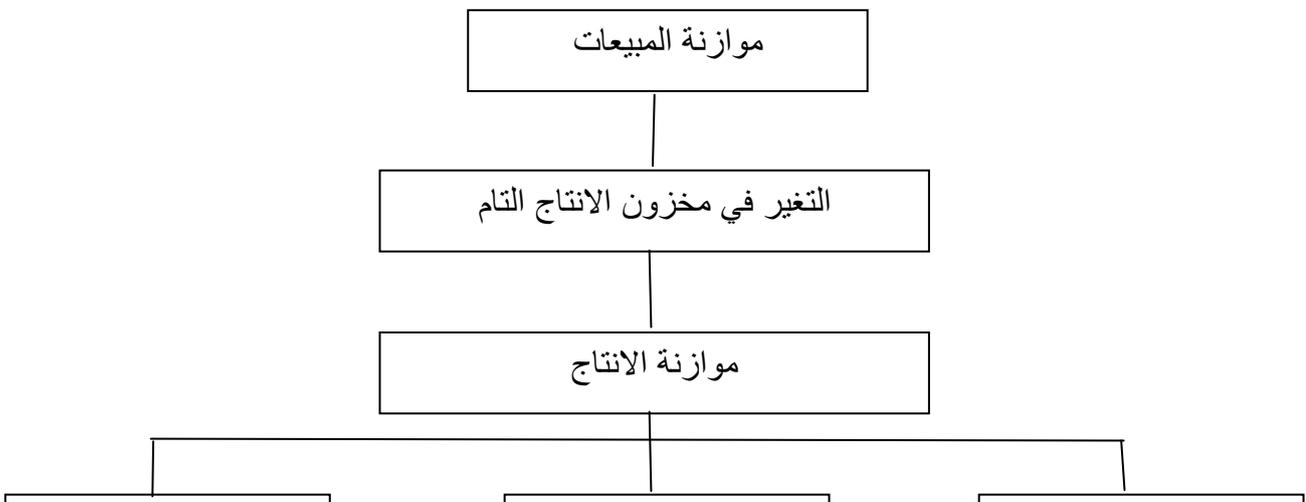
المرحلة الثانية : تحديد الفارق الزمني لهذه الاحتياجات .

المرحلة الثالثة : أصبحت الموازنة التقديرية تستخدم في التكاليف النمطية أو المعيارية لتحقيق مفهوم الرقابة .

المرحلة الرابعة : أصبحت تستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري و الرقابة و التنسيق بين أعمال المشروع المختلفة . ص225

3. مفهوم الموازنة التقديرية : تمثل الموازنة التقديرية خطة تفصيلية يحدده مسبقا للأعمال و الأهداف المرغوب تنفيذها و توزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم و حتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع .

وفي حقيقة الامر يتطلب اعداد الخطة الاقتصادية دراسات مستتبطة عن كيفية الاختيار بين البدائل فهي أن يكون تقييم النتائج بصورة علمية . بناءا على النتائج السابقة المحققة و الظروف البيئية و التكنولوجية السائدة



الشكل رقم: 3-1: يبين مراحل استخدام الموازنات التقديرية في المؤسسة.

**أولاً : تعريف الميزانية التقديرية:** يمكن تعريف الموازنة بأنها " ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب الشركة في تحقيقها خلال فترات مقبلة ". فهي تعد تعبير رقمي عن خطط وبرامج الشركة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً. وتتمثل تلك الأهداف في تحقيق عائد مناسب على رأس المال ، و خفض التكاليف ، و تحقيق نسبة ربح معينة ، و تقديم الخدمات بجودة مرتفعة وتحقيق كمية الإنتاج المناسبة وأخيراً رفع الكفاية الإنتاجية.

**ثانياً: أنواع الموازنات التقديرية** لاشك أن الموازنات التخطيطية تعد لخدمة العديد من الأهداف ، لذلك توجد معايير كثيرة مختلفة للتمييز بين الموازنات يمكن تقسيمها إلى

**(1) : من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها: وتنقسم إلى**

a. موازنات طويلة الأجل و تعد غالباً لفترة من خمس إلى عشر سنوات.

b. موازنات قصيرة الأجل : و تعد لمدة سنة مالية أو ثلاث شهور أو شهر

**(2): من حيث الغرض من الإنفاق : وتنقسم إلى:**

1.2. الموازنات الجارية : تتضمن موازنة البرامج وموازنة مراكز المسؤولية حيث تهدف موازنة البرامج إلى تخطيط ورقابة النشاط الجاري للوحدة الاقتصادية مثل (موازنة الإيرادات للخدمات ، موازنة العمالة ، موازنة مشتريات المواد الخام، موازنة مصروفات الصيانة والتشغيل ، الموازنة النقدية). أما موازنة مراكز المسؤولية فتهدف إلى متابعة إعداد وتنفيذ موازنة البرامج على مستوى المدير المسئول.

2.2. الموازنات الاستثمارية: تهدف إلى تخطيط ورقابة المشروعات الاستثمارية التي تنتج عنها إضافة أصول ثابتة جديدة ( إحلل الأصول القديمة أراضي ، مباني ، آلات ومعدات أثاث وتجهيزات، وسائل نقل )، أو تطويرها بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المعاصرة. وتشمل تقديرات التكلفة كل من النفقات الاستثمارية ومصادر التمويل المتوقعة والبرنامج الزمني للتنفيذ.

### (3). من حيث علاقاتها بحجم النشاط : وتنقسم إلى:

1.3. الموازنة الثابتة : تعبر عن التقديرات اللازمة لمستوى مبيعات أو إنتاج واحد مستهدف خلال فترة الموازنة

2.3. الموازنة المرنة: تعبر عن التقديرات لعدة مستويات مختلفة من المبيعات أو الإنتاج التي يمكن توقعها خلال فترة الموازنة.

**ثالثا: وظائف الموازنات التخطيطية** يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للموازنات فيما يأتي

(1) : **وظيفة التخطيط:** لأن الموازنة التقديرية تمثل خطة كمية ورقمية تتضمن الأهداف المختلفة للشركة، كما تحتوي نظرا لشموليتها على مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البديل أو مجموعة البدائل المناسبة فإن إعداد الموازنة التخطيطية يدعو الإدارة إلى التفكير في المستقبل ، ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف.

إن الموازنة التخطيطية تمكن الشركة من تخطيط احتياجات الموارد حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة. فقد تتضمن إيرادات يمكن تحقيقها إلا أنه بدراسة لإيرادات معينة ، هدفًا الموازنة التخطيطية للإيرادات مثلا الطاقة الإنتاجية المتاحة بالشركة قد يتضح تعذر تحقيق هذه الإيرادات ما لم تزداد تلك الطاقة، لذلك يجب على الإدارة التخطيط لزيادة الطاقة الإنتاجية وهذا يستلزم تدبير مصادر التمويل، وإذا ما تبين تعذر توفير مصادر التمويل اللازمة لتمويل الطاقة الإنتاجية الإضافية اللازمة فإنه يتعين على الإدارة أن تقوم بإعادة النظر في الهدف وتعديله ليتمشى مع الطاقة الإنتاجية المتاحة فقط.

(2). **وظيفة التنسيق:** تفيد الموازنات التخطيطية في تنسيق أوجه الأنشطة المختلفة بالشركة فهي أداة للتنسيق بين أنشطة الإيرادات والشرء و التمويل وغيرها من الأنشطة بما يؤدي إلى التناسق والتكامل والتوافق بين هذه الأنشطة قد يرغب مدير المشتريات والمخازن بالاحتفاظ بمستوى عال من وتفاذي النظرة الجزئية للأمر، فمثلاً أن المدير المالي قد يعترض على ذلك بحجة أن وجود المخزون حتى يمكن تلبية طلبات الإدارات بسرعة إلا كميات كبيرة من المخزون يعني تجميد جزء من أموال الشركة في صورة مخزون بالإضافة إلى تعرض المخزون للتلف نتيجة التخزين لفترات طويلة .. إن الموازنات التخطيطية أداة مساعدة للتنسيق في مثل هذه الحالات

(3). **وظيفة الاتصال:** تعد الاتفاق عليها الموازنات التقديرية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تم للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالشركة. ومن أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التخطيطية حجم الإيرادات الواجب تحقيقها وكمية الإنتاج المستهدفة، وكمية المشتريات اللازمة، والحد الأقصى للمبالغ التي تنفق على العلاقات العامة خلال فترة الموازنة

(4). **وظيفة الرقابة:** إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها في ضوء مستويات الأداء المستهدفة الواردة بالموازنات التخطيطية. ويتم تحديد الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات، وتحليل هذه الانحرافات إلى أسبابها وحسب مراكز المسؤوليات وذلك حتى يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات العلاجية التي تكفل تفادي تكرار حدوث الانحرافات غير المرغوب فيها مستقبلاً ، وتشجيع انحرافات الكفاية والعمل على استثمار مسباتها) .:

(5) **وظيفة التحفيز:** يمكن أن تستخدم الموازنات التخطيطية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف الشركة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آن واحد

(6) **وظيفة تقييم الأداء:** يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة بالموازنات التخطيطية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالشركة طالما أن تلك المستويات معدة طبقاً لمعايير سليمة ومدروسة ، كما أن نظام الحوافز يمكن ربطه مع تحقيق الأهداف بالموازنات التخطيطية بحيث

يمنح العاملين بالشركة مكافآت وحوافز إذا ما تحققت تلك الأهداف، كما قد يعاقب العاملين إذا لم تتحقق الأهداف نتيجة تقصيرهم أو إهمالهم .و بصفة عامة فإن الموازنة التخطيطية تعد أداة إدارية تساعد إدارة الشركة على أداء مجموعة الوظائف الإدارية المختلفة والتي تتمثل في التخطيط والتنسيق والاتصال والرقابة والتحضير وتقييم الأداء مزايا ومعوقات الموازنة التخطيطية.

**رابعا : مزايا الموازنة التقديرية:** تعد الموازنة التخطيطية الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط والتنسيق والرقابة والاتصال والدافعة ومركزية الرقابة في آن واحد، وبصفة عامة فإن أهم المزايا التي تحققها الموازنة ما يلي:

1. مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط والسياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.

2. تساعد الإدارة على أخذ الاحتياطات اللازمة للظروف المحتملة والتكيف معها .

3. تعد أداة الإدارة في التنسيق والاتصال والرقابة على أوجه النشاط المختلفة .

4. تساعد على تحفيز العاملين وحثهم على تحقيق الأهداف .

5. المساعدة على توقع المشاكل والمعوقات قبل وقوعها وتلافيها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعة .

6. المساعدة على تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرج بالموازنة

7. إشراك المستويات الإدارية التنفيذية في وضع الخطة بجعلها قوة إيجابية عند تنفيذ الموازنة .

8. استقرار النشاط والاستمرارية عن طريق الدراسة المستمرة ومحاولات لحل المشاكل قبل حدوثها .

**خامسا: مراحل إعداد الموازنة:** خامسا ويمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة التخطيطية فيما يلي:-

1. **تكوين لجنة الموازنات:** يتم تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة ، وعادة ما تعد الموازنة لمدة تكون هذه اللجنة برئاسة مدير عام الشركة وعضوية مدير الانتاج ومدير المبيعات سنة أو أقل، وغالبا و المدير المالي والإداري وبعض الأفراد الآخرين على حسب الحاجة ، وقد تكون هذه اللجنة دائمة بإحدى إدارات الشؤون المالية. وتقوم اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة في شكل منشور عام للجهات التنفيذية لتحديد المقترحات والبدائل المختلفة لتنفيذ هذه المقترحات .

**2.مرحلة الدراسة:** تقوم اللجنة ليا بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية وت بالشركة عرض على الإدارة العليا للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل عائد متوقع .

**3. مرحلة الإقرار:** تتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن إقرارها واعتمادها ( مجلس الإدارة / الشركة 4).

**4. مرحلة التنفيذ :** بعد موافقة واعتماد مجلس الإدارة / الشركة ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يسهم كل منهم عن اقتناع في أداء دوره التنفيذي .5. مرحلة المتابعة :يجب على لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات أو المعوقات وتحديد المسؤولية حتى يمكن إجراء التصحيح اللازم في الوقت المناسب.