



المحور الأول

الإطار المفاهيمي للموازنات التقديرية

الوحدة الأولى: الإطار المفاهيمي للموازنات التقديرية

- 1- تعريف الموازنات التقديرية
- 2- أهمية الموازنات التقديرية
- 3- خصائص الموازنات التقديرية
- 4- أنواع الموازنات التقديرية
- 5- مبادئ إعداد الموازنات التقديرية
- 6- العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية
- 7- إجراءات إعداد الموازنات التقديرية
- 8- مراحل إعداد الموازنات التقديرية
- 9- شروط نجاح نظام الموازنات التقديرية
- 10- مزايا تطبيق نظام الموازنات التقديرية
- 11- معوقات تطبيق الموازنات التقديرية

الأهداف التعليمية للوحدة

- معرفة الطلبة لمفهوم الموازنات التقديرية.
- معرفة الوظائف الأساسية للموازنات التقديرية كالتخطيط والرقابة والتنسيق.
- معرفة وفهم مبادئ وشروط تطبيق وإعداد الموازنات التقديرية.
- معرفة مزايا وشروط نجاح تطبيق الموازنات التقديرية.
- معرفة معوقات تطبيق الموازنات التقديرية، وكيفية التغلب عليها.

تمهيد

إن استخدام أسلوب الموازنات التقديرية عرف منذ القدم، وقد عرف تطورات عديدة نتيجة لتطور الحياة الاقتصادية، إلى أن أصبح في الوقت الحالي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة الناجحة، عن طريق وضع خطة مستقبلية وتنفيذها واستخراج الانحرافات وتحديد أسبابها، حتى تتمكن المؤسسة من اكتشاف نقاط ضعف نظامها التسييري وبالتالي تحاول أن تتجنبها مستقبلاً، وهذا ما يؤدي إلى رفع الكفاءة التسييرية والقدرة على التحكم في المحيط الداخلي، والخارجي للمؤسسة بصفة تتلائم مع أهدافها.

تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير، وهي تندمج ضمن إطار التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، ففي البداية يتم وضع مخطط لتغطية مدة تتراوح بين ()

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للموازنات التقديرية ===== مراقبة التسيير المعمقة ===== الدكتور: بولحبال فريد
5 إلى 10 سنوات) ثم تقسم أهداف المخطط الاستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العملي
مدة 3 سنوات مثلاً، وبناءً على المخطط العملي يتم وضع الموازنات للمدى القصير.

تساعد الموازنات التقديرية إدارة المؤسسة على القيام بوظائفها الأساسية من تخطيط وتنسيق ورقابة
وإتخاذ القرارات من خلال تزويد مختلف المسؤولين بالبيانات والتقارير التي تسمح باستغلال الموارد المتاحة
بكفاءة وفعالية وإتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة.

1- تعريف الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية من أقدم أدوات مراقبة التسيير وتستخدم على نطاق واسع لهذا الغرض،
وتسمى كذلك بالموازنات التخطيطية. وهي تعرف بأنها "التعبير والترجمة الرقمية لخطة المؤسسة بهدف
إستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة خلال فترة محددة في المستقبل بكفاءة وفعالية".

كما تعرف كذلك على أنها "ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية
في صورة شاملة ومنسقة، وتتخذ هدفاً يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها، ويمكن الإدارة
من إتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى".

أما معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا فقد عرفها على أنها "خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها
والموافقة عليها قبل فترة محددة، ويبين عادة الإيرادات المخطط المنتظر تحقيقه والنفقات المنتظر تحملها خلال
هذه الفترة، والأصول التي تستعمل لتحقيق هدف معين".

أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرفها بأنها "أسلوب للتقدير تقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف
الإدارة مع إشراك المسؤولين إلى برنامج أعمال تدعى الموازنات".

ومما سبق ذكره من تعريفات يمكن تعريف الموازنة التقديرية بأنها "خطة مالية مستقبلية تستعمل كأداة
تخطيطية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة خلال فترة زمنية معينة".

يتضح من المفاهيم السابقة أن المكونات العامة للموازنات التقديرية تتمثل في أنها:

- عملية مخططة وتقديرية وتوقعية توضح وترجم أهداف المؤسسة في صورة عينية ومالية ونقدية؛
- تخطيط للأنشطة الفرعية التي تتكامل وتتفاعل فيما بينها؛
- رقابة على تلك الأنشطة الرئيسية والفرعية، وأداة لتقييم الأداء.

2- أهمية الموازنات التقديرية

تبرز أهمية الموازنات التقديرية كأداة تجمع بين الرقابة والتخطيط، وأداة إتصال وتنسيق تساعد المسير
في إتخاذ القرار وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة. ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي:

أ-أداة تخطيط

تتمثل الموازنات التقديرية في ترجمة أهداف المؤسسة إلى صورة كمية، وتبين الأسس التي تقوم عليها
هذه الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها بإستخدام الطرق العلمية، بحيث تساعد على تصحيح مسار التنفيذ
ومن ثم تحقيق أهداف الخطة المرجوة، وبالتالي فهي أداة تخطيط تحقق المزايا التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للموازنات التقديرية ===== مراقبة التسيير المعمقة ===== الدكتور: بولحبال فريد
- التعرف على أي مشاكل ينتظر حدوثها، مما يتطلب عرض تلك المشاكل وفحصها والعمل على تفادي وقوعها خلال تنفيذ الخطة؛

- تظافر جهود جميع المستويات الإدارية في تحضير الموازنة، مما يشعر الجميع بأنهم متكاتفون لتحقيق هدف واحد؛

- التنسيق بين خطط وأهداف مختلف الإدارات والأقسام لكل المؤسسة، وبالتالي فهي أداة إعلام واتصال؛
- تحقيق التوازن الاقتصادي والمالي مع تحقيق الكفاية القصوى في جميع مجالات النشاط عن طريق التخطيط السليم لأنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ومنع الإسراف في العمليات.

ب- أداة للرقابة وإتخاذ القرار

إن استخدام نظام الموازنة التقديرية يؤدي إلى الرقابة السليمة على الأعمال، وذلك بتركيز الاهتمام على الانحرافات التي تظهر عند التطبيق، وهذا يتطلب تحديدا دقيقا للتنظيم وللوظائف الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى تحديد معايير علمية تستخدم في هذا المجال. وهناك مميزات أخرى نذكرها وهي:

- تعتبر الموازنة أداة مهمة للاتصال بين المستويات الإدارية المتتابعة عن طريق التقارير الرقابية؛
- تمكن الموازنة من قياس الانحرافات بهدف الدراسة واتخاذ القرارات للحد من الانحرافات السلبية وتنمية الانحرافات الإيجابية؛

- تتيح الموازنة فرصة تطبيق محاسبة المسؤولية عند تحديد مسببات الانحراف، وبذلك يشعر كل مسؤول بحدود مسؤوليته، وبالجداول الزمني الذي يرتبط به في تنفيذ النشاط المكلف به.

ج- أداة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة

إن الموازنات التقديرية هي وسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة المتمثلة في أهدافها العامة ونوعية المنتجات والأسواق التي تعمل فيها وكيفية إكتساب الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين، حيث تترجم هذه الإستراتيجية إلى مخططات طويلة ومتوسطة المدى، ثم تحول هذه المخططات إلى برامج قصيرة المدى تتمثل في الموازنات التقديرية التي تعبر عن مختلف الوظائف والأنشطة المالية وغير المالية، وبالتالي فإن تقدير الموازنات يجب أن يأخذ بالحسبان الأبعاد الإستراتيجية لتكون في نفس الاتجاه معها.

3- خصائص الموازنات التقديرية

- تتميز الموازنات التقديرية بمجموعة من الخصائص منها:
- توضع في صورة كمية ومالية، وتكون معبرة عن الأهداف وعن خطط العمل المستقبلية؛
 - تحدد في شكل برامج عمل، لذلك يجب أن ترفق بقرارات عملية؛
 - تحدد لفترة زمنية معينة؛
 - توفير البيانات المتعلقة بتوقع المستقبل، من خلال توقع المبيعات، الطاقة الإنتاجية، الربحية وذلك من خلال عملية التقييم والنقد الموضوعي لنتائج الفترات السابقة ودراسة اتجاهات المستقبل؛
 - تحقيق المرونة التي تسمح بمواجهة الأحوال الطارئة؛

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للموازنات التقديرية ===== مراقبة التسيير المعمقة ===== الدكتور: بولحبال فريد
- تحقيق التنسيق والتوازن بين الأنشطة المحددة؛

- مساعدة إدارة المؤسسة على تقييم الأداء الإقتصادي وتقييم مؤشرات الأداء الحقيقي؛

- الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية والبشرية المتاحة؛

- وسيلة لتحفيز العاملين وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

4- أنواع الموازنات التقديرية

يعتمد تصنيف أنواع الموازنات التقديرية على مجموعة من المعايير منها:

أ- من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها

وفقا لمعيار الفترة الزمنية تقسم الموازنات التقديرية إلى:

* **الموازنات التقديرية قصيرة الأجل** والتي تتمثل في مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والتي تغطي دورة مالية واحدة أو أقل.

* **الموازنات التقديرية طويلة الأجل** وهي مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل، والتي تعد لفترة طويلة نسبيا (من 5 إلى 10 سنوات) وهدفها توضيح الإتجاه العام للمؤسسة.

ب- من حيث طبيعة عمليات النشاط

تقسم الموازنات التقديرية من حيث طبيعة عمليات النشاط إلى:

* **الموازنات التقديرية التشغيلية:** وهي الموازنات التي تحتوي على تفاصيل الأنشطة العادية والمقبلة للمؤسسة بكل جوانبها من حيث الموارد المتاحة والاستخدامات اللازمة لها.

* **الموازنات التقديرية الرأسمالية:** تعكس هذه الموازنات العديد من القرارات الرأسمالية للمؤسسة، والتي تؤثر على تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وتتضمن تكاليف التكوين الرأسمالي مثل تكاليف شراء وتجديد وصيانة الأصول الثابتة.

ج- من حيث الثبات والمرونة

حسب معيار الثبات والمرونة يوجد نوعين من الموازنات التقديرية وهي:

* **الموازنات التقديرية الثابتة:** تعد لمستوى واحد من مستويات النشاط على أساس ثابت من الأسعار والنشاط، ويعتبر هذا النوع من الموازنات ذو فائدة محدودة في الرقابة وتقييم الأداء.

* **الموازنات التقديرية المرنة:** تعد لعدة مستويات من النشاط على أساس مجموعة متعددة من الأسعار ومستويات مختلفة من النشاط، وتحدد وفقا لمدى التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة، ويستند إعداد هذه الموازنات إلى دراسة سلوك عناصر التكاليف وعلاقتها بتقلبات مستويات النشاط في حدود طاقة إنتاجية معينة، بهدف التمييز بين العناصر الثابتة والعناصر المتغيرة.

5- مبادئ إعداد الموازنات التقديرية

تحكم إعداد الموازنات التقديرية جملة من المبادئ التي تزيد من فعاليتها كأداة للتسيير وكأداة للرقابة (مراقبة التسيير)، وكوسيلة تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات صائبة. ومن أهم هذه المبادئ نذكر:

عند إعداد الموازنات التقديرية يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع أوجه النشاطات الاقتصادية. ولا يجوز ترك أي نشاط اقتصادي خارج إطار الموازنة.

ب- مبدأ وحدة الموازنة

الموازنة التقديرية هي مجموعة من الموازنات الفرعية لعدة أنشطة اقتصادية، وتشكل بمجموعها موازنة موحدة. فيجب عند إعداد الموازنة التقديرية (الكلية) أن تراعي الانسجام والتناسق والترابط بين الموازنات الفرعية، بحيث أن أي جزء من الأجزاء الفرعية يتأثر ويؤثر في أجزاء الموازنات الأخرى، وفي الموازنة التقديرية الكلية.

ج- مبدأ التقدير

ومن هنا جاء إسمها وهو التقدير لفترة مستقبلية عن طريق استعمال عنصر التوقع لأوجه النشاط الاقتصادي. والتوقع يكون على أساس قواعد علمية ومنطقية تربط المستقبل بالحاضر والماضي، لا على أساس التخمين الذي لا أسس علمية له.

د- مبدأ التوزيع الزمني

بموجب هذا المبدأ يتم تقسيم العمليات التي تشملها الموازنة التقديرية إلى فترات زمنية محددة ضمن فترة الموازنة التقديرية وذلك حسب توقع فترة حدوث كل عملية. و مثال على ذلك ضرورة الأخذ بالحسبان عند إعداد الموازنات بما يسمى بالموسمية في موضوع تدفئة الغرف الدراسية في موسم الشتاء عند إعداد الموازنة التقديرية لسلطة محلية.

هـ- مبدأ التقديرات بمراكز المسؤولية

وفق هذا المبدأ يتوجب على الوحدات التنظيمية تحضير تقديرات الموازنة للوحدة الاقتصادية المسؤولة عنه، وذلك بهدف إجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والتقديرات لكل وحدة على حدة لهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف.

و- مبدأ الثبات والمرونة

قد تعد الموازنة وفق مبدأ الثبات أو المرونة، إلا أنه إذا أعدت وفق مبدأ الثبات فإنها تبين مستوى واحد ثابت للنشاط لجميع أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة، وإذا ما تغير مستوى النشاط الذي أعدت بموجبه الموازنة توجب تغيير جميع بنود الموازنة.

ز- مبدأ التعبير النقدي

تعد الموازنة في الشكل الأولي بشكل عيني، بمعنى عدد الوحدات المطلوب إنتاجها، كمية المواد الخام المطلوبة، القوة العاملة المطلوبة وغيرها، وهذا ما يسمى بالموازنة العينية. وبعد ذلك يتم ترجمتها إلى وحدات نقدية.

ح- مبدأ إشراك جميع مستويات الإدارة في إعداد الموازنة

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للموازنات التقديرية ===== مراقبة التسيير المعمقة ===== الدكتور: بولحبال فريد
يجب عند إعداد الموازنة إشراك جميع مستويات الإدارة في إعدادها، ويجب إشراك جميع مدراء الأقسام بذلك، من أجل خلق جو من التعاون والمسؤولية.

ط- مبدأ المقارنة كمعيار لقياس الأداء

تعتبر الموازنة معيار لقياس أداء الإدارة والإنتاج للمستويات المختلفة وللأقسام المختلفة عن طريق المراقبة وعن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع حسب الموازنة.

6- العوامل المتحكممة في إعداد الموازنات التقديرية

إن التعرف على العوامل المتحكممة في إعداد الموازنات التقديرية يعتبر من أهم الإجراءات لتنفيذها، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى وفي نفس المؤسسة من فترة إلى أخرى، وتتمثل هذه العوامل خاصة في حجم المبيعات، الطاقة الإنتاجية المتاحة، مستلزمات الإنتاج، رأس مال العامل:

أ- حجم المبيعات

تصبح المبيعات عاملا متحكما إذا كانت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة تفوق كمية الإنتاج الممكن بيعها، وهذا يعني وضع برنامج إنتاجي يعادل حجم الكمية الممكن بيعها، والتي يجب بدورها أن تكون أقل من الطاقة الإنتاجية المتاحة.

ب- الطاقة الإنتاجية المتاحة

تصبح الطاقة الإنتاجية المتاحة عاملا متحكما في حال كونها أقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها.

ج- مستلزمات الإنتاج

يتطلب تنفيذ برنامج الإنتاج مجموعة من المستلزمات كاليد العاملة والمواد الأولية وغيرها، وقد يصعب على المؤسسة إيجاد المستلزمات الجيدة، ففي هذه الحالة تصبح مستلزمات الإنتاج عامل متحكم.

د- رأس مال العامل

يصبح رأس مال العامل عامل متحكم إذا كانت أي زيادة في حجم الإنتاج تصاحبها زيادة في رأس مال العامل لإستثماره في مستلزمات الإنتاج، وتعجز المؤسسة عن توفيره مما يعرقل تنفيذ البرنامج.

7- إجراءات إعداد الموازنات التقديرية

تعتبر إجراءات إعداد الموازنات التقديرية الأرضية المناسبة لنجاح نظام الموازنات التقديرية. وتحدد هذه الإجراءات كما يلي:

أ- تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية

تتولى هذه اللجنة شؤون الموازنة التقديرية من حيث إعدادها، وهي تضم عددا من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المشروع وذلك بقصد إعداد الموازنة التقديرية ومتابعة تنفيذها.

تعد الموازنة التقديرية لفترة مالية لاحقة تكون عادة على أساس سنوي فهي بذلك تركز على إعداد بيانات تقديرية في ضوء دراسات ميدانية للأداء الماضي وظروف الحاضر وتوقعات المستقبل، ويتحدد طول أو قصر فترة الموازنة التقديرية حسب ظروف عمل المؤسسة.

ج- إعداد الجداول

بعد تحديد فترة الموازنة التقديرية يتم وضع جدول زمني للمراحل التي يجب أن يمر بها إعداد الموازنة، ويجب أن تظهر التقديرات الخاصة بالكميات والأسعار حتى تسهل مهمة تقييم الأداء الفعلي.

8- مراحل إعداد الموازنات التقديرية

يمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنات التقديرية فيما يلي:

أ- تكوين لجنة الموازنات

يتم تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة، وعادة ما تعد الموازنة لمدة سنة أو أقل، وغالبا تكون هذه اللجنة برئاسة مدير عام الشركة وعضوية مدير الإنتاج ومدير المبيعات والمدير 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.

ب- مرحلة الدراسة

تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإدارات التنفيذية وتعرض على الإدارة العليا بالشركة للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل عائد متوقع.

ج- مرحلة الإقرار

تتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن إقرارها واعتمادها.

د- مرحلة التنفيذ

بعد موافقة وإعتماد مجلس الإدارة ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يسهم كل منهم عن اقتناع في أداء دوره التنفيذي.

هـ- 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.

- لنجاح نظام الموازنات التقديرية وتحقيقها للأغراض التي قامت من أجلها، يجب توفر الشروط التالية:
- التطابق مع الهيكل التنظيمي، فتحدد العلاقة بين الإيرادات وأقسام المؤسسة وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية لكل منها يعتبر عاملا أساسيا لنجاح الموازنة التقديرية لأنه يفيد التنسيق؛
 - تناسب أهداف الموازنات التقديرية، وهو أن تضع المؤسسة مقدا هدفا شاملا أو مجموعة من الأهداف للفترة المقبلة بحيث يجب أن تكون قابلة للقياس الكمي، وأن تبنى على إستراتيجية واضحة توجه المؤسسة في مختلف نشاطاتها؛
 - أن تكون الموازنة التقديرية شاملة لكافة الأنشطة الموجودة في المؤسسة، فهي تعكس وتصف خطة الإدارة للفترة القادمة؛
 - التكامل الفعال داخل المؤسسة مع النظم الأخرى، وهذا التكامل يحتوي بطبيعته على مخرجات عديدة من المعلومات التي تنتجها أنظمة معلومات الإنتاج والمبيعات والأفراد والمخازن، وذلك على مستوى الأنشطة الرئيسية في المؤسسة؛
 - التحليل السليم لعناصر التكاليف، حيث من المطلوب إستخدام التعديلات المناسبة لعناصر التكاليف الخاصة بالوظائف، لذا فإن نظام الموازنات التقديرية يتطلب التعمق في تفاصيل عناصر نفقات الأنشطة الجزئية ومراحل التسويق والإنتاج وربط التكلفة التي تقع في كل منهما بوحدة تكلفة واضحة وقابلة للقياس وذلك لإمكانية استخدام أساليب الرقابة وتقييم الأداء التي تتضمنها الموازنة التقديرية انطلاقا من تلك الوحدات؛
 - المشاركة والقبول من المنفذين، حيث أن التقديرات الخاصة بالإيرادات والتكاليف تمثل أهدافا مطلوب تحقيقها، ومقاييس يحاسب على أساسها هؤلاء المنفذين؛
 - القياس الهيكلي (الفي) والنقدي لبنود الموازنة التقديرية بحيث تترجم القيود الفنية للخطة الموضوعية على شكل مبالغ نقدية؛
 - التقييم الزمني لبنود الموازنة التقديرية الذي يتطلب ارتباط تنفيذها بفترات محددة وثابتة تتناسب عادة مع فترة التخطيط قصيرة الأجل.

10- مزايا تطبيق نظام الموازنات التقديرية

- يوفر استعمال أسلوب الموازنات التقديرية في المؤسسات العديد من المزايا. والتي منها:
- أسلوب الموازنات التقديرية يمثل قوة تعمل على المحافظة على أموال المؤسسة لأنه ينظم حجم المدفوعات في حدود الإيرادات ؛
 - إلزام الإدارة بطلب قوائم محاسبية تاريخية كافية؛
 - المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدا؛
 - الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية للوحدة؛

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للموازنات التقديرية ===== مراقبة التسيير المعمقة ===== الدكتور: بولحبال فريد
- إلزام الإدارة بدراسة أسواقها ومنتجاتها وأساليبها وهذا ما يساعد على اكتشاف الوسائل وتوسيع مجال نشاط المؤسسة؛

- إشراك العمال في وضع الخطط والسياسات والأهداف؛
- تنظيم، وتحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة وكل فرد من أفرادها وتحديد مراكز السلطة تبعاً لذلك؛

- إلزام الإدارة على وضع نظام جيد للمحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية؛
- إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس اقتصادي سليم بالنسبة للمواد والأجور والمصاريف الرأسمالية ورأس المال العامل؛

- إلزام المستويات الإدارية على المحافظة على المواعيد وعدم اتخاذ القرارات الإدارية قبل أخذ جميع العوامل بعين الاعتبار؛

- إلزام الإدارة بالقيام بدراسات تحليلية دورية لأعمال الشراكة؛
- متابعة أوجه نشاط المشروع للبحث على مدى التقدم في تنفيذ الخطة؛
- يسهل الحصول على الائتمان من البنوك؛
- الوسيلة الوحيدة التي تبين مقدماً كمية المبالغ التمويلية اللازمة ومتى يتم الحاجة إليها.

11- معوقات تطبيق الموازنات التقديرية

إن إعداد الموازنات التقديرية يتم على أساس التقديرات، وتلك التقديرات قد تكون عرضة لنقاط ضعف معينة عند الإعداد والاستخدام. و فيما يلي نوجز بعض المعوقات والصعوبات التي تتعلق بإعداد واستخدام الموازنات التقديرية:

- عدم كفاءة النظام المحاسبي المالي ونظام محاسبة التكاليف في بعض المؤسسات؛
- عدم وجود نظام اتصال فعال، أي روح التعاون التي ينبغي أن تسود المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الفائدة المرجوة منها؛

- عدم كفاءة الدراسات الخاصة بالأسواق وحالة الطلب وأذواق المستهلكين؛
- الموازنة التقديرية معرضة لأخطار الحكم الشخصي، وسوء التقدير؛
- عدم ضمانها الوصول إلى نتائج مرضية؛

- يتطلب استخدام الموازنة التقديرية في المراقبة بشكل فعال إلى فترة طويلة من التدريب والتعلم والقدرة على تحليل النتائج واستقصاء أساليب الاختلافات والانحرافات؛
- عدم مراعاة التنسيق بين المخزون السلعي والإنتاج؛
-عدم مراعاة القدرة المالية للمشروع.