

تعرف الموازنات التقديرية بأنها خطة أو برنامج عمل لفترة مستقبلية تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة، أو هي برنامج مفصل ومنسق يهدف إلى تحقيق أهداف عن طريق وسائل محددة مسبقا وتقدم تلك الموازنات في شكل قوائم معبر عنها بوحدات مادية أو نقدية.

## أولاً: أهداف ومعايير تصنيف الموازنات التقديرية

### 1- أهداف الموازنات

إن نظام الموازنات يهدف أساسا إلى ضبط السير الحسن لنشاطات المؤسسة لتحقيق أفضل مستوى للأداء، والأهداف التي تريد تحقيقها أو بالأحرى المهام التي تؤديها الموازنات تتمثل فيما يلي:

**1-1 التخطيط:** وذلك بالإعداد الكامل للعناصر التي يشملها نشاط المؤسسة عن طريق وضع شبكة للموازنات تشمل كافة الأنشطة ( المبيعات، الإنتاج، الاستثمار، الخزينة . . . . . ) والعمل على تحقيقها ميدانيا بأفضل السبل، بالإضافة إلى توزيع المخصصات المالية على مختلف المراكز وترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتفريعها على مختلف الفترات ومراكز المسؤولية.

**2-1 التنسيق:** تعد الموازنات أداة ربط بين مختلف الأنشطة والمراكز سواء في مرحلة الإعداد أو التنفيذ أو المراجعة، بحيث لا يتم إعداد موازنة بمعزل عن الموازنات الأخرى ويتم ربط القرارات ببعضها على كل مستويات المؤسسة، فهي تمثل نموذجا للعلاقات بين الوسائل والنتائج وبين مراكز المسؤولية المختلفة، لذلك يتم إعداد الموازنات باجتماع ومناقشة كل الأطراف والقيام بنشر الموازنات على مختلف المستويات للاطلاع والتنفيذ.

**3-1 الرقابة:** يتطلب تحقيق هذه المهمة تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتحديد العلاقة بين كل المراكز أو الأقسام والأنشطة بوضع وحدات قياس أو معايير لتحقيق هدفين  
**الأول:** قياس الأداء لمختلف المراكز والمسؤولين عليها .

**الثاني:** القيام بملاحظة وتسجيل الانحرافات وتحليلها وتحديد الأسباب المؤدية إلى ذلك للقيام بالتصحيحات اللازمة.

إن نظام الموازنات يعد قاعدة للتخطيط والبرمجة، أيضا يسمح لمجموع العاملين بتطوير مهاراتهم والتقييم الذاتي لأدائهم ( الرقابة الذاتية ) .

### 2- معايير تصنيف الموازنات

في الواقع توجد عدة أنواع من الموازنات تخضع لمعايير معينة وهذا حسب الجوانب التي ندرس من خلالها الموازنات والموضوع والمحتوى الذي تشمله تلك الموازنات.

**1-2 المدة الزمنية:** وهي الفترة التي تغطيها الموازنة، فنجد الموازنات قصيرة الأجل، متوسطة الأجل وطويلة الأجل وتمتد من أسبوع إلى سنة وقد تفوق ذلك، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن نشاط إلى آخر حسب الظروف والاستراتيجية المتبعة، ونجد شكل آخر من الموازنات يسمى بالموازنات المستمرة، مبدئياً تحدد بفترة زمنية معينة ( أسبوع، شهر أو ثلاثة أشهر....) إلا أنها تختلف عن الموازنات السابق ذكرها بإضافة تقدير جديد للموازنة المعتمدة لجزء من الزمن المستهلك، وكمثال على ذلك لنفرض أن مدة موازنة الإنتاج لمؤسسة (س) حددت بأربعة أشهر بحيث تم تحديد الكمية المزمع إنتاجها وما يناسبها من الاستعمالات في موازنة ثلث سنوية مقسمة على أشهر وأسابيع تبدأ من 1 جانفي إلى 30 أفريل، إلا أنه وحسب مبدأ الموازنة المستمرة فإنه بعد انقضاء الأسبوع الأول من شهر جانفي يتم القيام بتقدير الإنتاج ومستلزماته للأسبوع الأول من شهر ماي وهكذا.....

**2-2 طبيعة النشاط:** يتم تحديد مفهوم ومحتوى الموازنة حسب النشاط المعني بوضع الموازنة، وحسب هذا المعيار تنقسم الموازنات إلى

**الموازنات التقديرية للاستغلال:** تختص بتخطيط ورقابة العمليات الجارية لفترة مقبلة تشمل المبيعات، الإنتاج ومستلزماته، المخزون،...

**الموازنة التقديرية للاستثمار:** تشمل كل العمليات المتعلقة بالموارد والاستخدامات الرأسمالية، والموازنة النقدية الخاصة ببرامج الاستثمار.

**2-3 موضوع المعاملات:** وتنقسم إلى

**الموازنات المادية (العينية):** بحيث يتم التعبير عنها بوحدات إنتاج تترجم إلى ساعات عمل و مواد أو أجزاء يتطلبها تكوين المنتجات النهائية .

**الموازنات المالية:** تتعلق بالاعتمادات المالية للاستثمارات وهي ترجمة أو تعبير نقدي للموازنة المادية .

**الموازنات النقدية:** تتعلق بالتحصيلات والمدفوعات النقدية .

**2-4 جانب المساءلة:** يتعلق هذا الجانب بالجهة أو الجزء من المؤسسة الذي تعد له الموازنة، ويعتمد هذا التقسيم على مبدأ محاسبة المسؤولية فنجد الأنواع التالية من الموازنات (موازنة البرامج، موازنة المسؤوليات،

موازنة المنتجات، الموازنة العامة)، ومبدأ محاسبة المسؤولية يعتمد على العمليات الخاصة بتوفير المعلومات التي تساعد على رقابة العمليات وتقييم الأداء على مستوى قطاعات المؤسسة التي تسمى بمراكز المسؤولية والتي تشمل مراكز التكلفة، مراكز النفقات، مراكز التحصيلات، مراكز الربحية ومراكز الاستثمار .

## 2-5 مستوى النشاط : نجد نوعين من الموازنات

**الموازنة التقديرية الثابتة :** يتم وضع موازنة لمستوى واحد من النشاط لفترة معينة.  
**الموازنة التقديرية المرنة:** خلافا للنوع السابق يتم إعداد الموازنة التقديرية لعدة مستويات من النشاط، بافتراض أن الأعباء الثابتة تتساوى عند كل المستويات، أما الأعباء المتغيرة فتتحدد حسب مستويات النشاط وفق نسب معينة (100% ، 90% ، 80% ، 120%....) وفي هذا تلتقي مع مبدأ طريقة التحميل العقلاني في تحميل الأعباء الثابتة .

## ثانياً: مبادئ ومناهج اعداد الموازنة التقديرية

### 1- مبادئ اعداد الموازنة التقديرية

عند اعداد الموازنة التقديرية لا بد من أخذ بعين الاعتبار مجموعة من المبادئ العلمية التي تشكل الاطار النظري للموازنات.

**1-1 مبدأ الشمولية:** يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع أوجه النشاطات الاقتصادية ولا يجوز ترك أي نشاط اقتصادي خارج اطار الموازنة.

**1-2 مبدأ وحدة الموازنة:** الموازنة التقديرية هي مجموعة من الموازنات الفرعية لعدة أنشطة اقتصادية تشكل في مجموعها ميزانية واحدة، بحيث يكون كل جزء من الأجزاء الفرعية يتأثر ويؤثر في أجزاء الموازنات الأخرى، والموازنة التقديرية ككل.

**1-3 مبدأ البيانات التقديرية:** استعمال تقنيات التنبؤ في مختلف الأنشطة الاقتصادية المعد لها الموازنة، على أسس وقواعد علمية ومنطقية تربط المستقبل بالحاضر والماضي، لا على أساس التخمين.

**1-4 مبدأ التوزيع الزمني:** تقسيم عمليات الموازنة على فترات زمنية محددة ضمن فترة الموازنة التقديرية وذلك حسب توقع فترة حدوث كل عملية مثل المعاملات الموسمية.

**1-5 مبدأ الربط بين تقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية:** اجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والتقديرات لكل وحدة مسؤولية على حدى من أجل اتخاذ الخطوات التصحيحية لمعالجة نقاط الضعف.

**1-6 مبدأ الثبات والمرونة:** تعد الموازنة وفق مبدأ الثبات أو المرونة، غير أنه إذا أعدت وفقاً لمبدأ الثبات، فإنها تبين مستوى واحد ثابت لجميع أوجه النشاط الاقتصادي للمنشأة، فإذا تغير هذا النشاط يجب تغيير جميع بنود الموازنة.

**1-7 مبدأ التعبير النقدي:** تعد الموازنة أولاً بشكل عيني كعدد الوحدات المطلوب انتاجها، كمية المواد الأولية المطلوبة، القوة العاملة المطلوبة...، بعد ذلك يتم ترجمة الموازنة العينية إلى وحدات نقدية.

هناك من يضيف مبدأ اشراك جميع مستويات الإدارة في إعداد الموازنة التقديرية، من أجل خلق جو من التعاون والمسؤولية؛ ومبدأ الموازنة كمعيار لقياس الأداء عن طريق المراقبة، والمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

## **2- مناهج اعداد الموازنة التقديرية**

هناك ثلاث مناهج لإعداد الموازنة التقديرية

**1-2 الموازنة المفروضة:** تسمى بالموازنات من الأعلى إلى الأسفل لأن الإدارة العليا هي التي تتكفل بإعداد تقديرات الموازنات ثم ترسلها إلى الإدارة الدنيا التي تتولى مسؤولية التنفيذ فقط، ويعاب عليها أنها تقلل من التزام المستويات التنفيذية بمسؤولياتهم.

**2-2 الموازنة الاسهامية:** وتسمى بموازنات المشاركة، من الأسفل إلى الأعلى، لأن الإدارة الدنيا هي التي تتولى مسؤولية اعداد التقديرات ثم التنسيق بينها وارسالها للإدارة العليا، ويعاب عليها أن مسؤولي الأقسام يبالغون في الاحتياجات للموارد، وأن تكلفتها أعلى من الموازنة المفروضة (عدد الأشخاص)

**2-3 الموازنة التفاوضية أو الاستشارية:** وتكون أكثر واقعية فتقوم الإدارة العليا بإرسال الأهداف المبدئية،

و بمقارنة الإدارة الدنيا لهذه الأهداف مع الموارد المتاحة تقوم باقتراح البديل في إطار هاته الموارد.