

أولاً: العوامل المتحكممة في اعداد الموازنات التقديرية

من بين هذه العوامل

- 1- **حجم المبيعات:** اذا كان للمؤسسة طاقة انتاجية أكبر من كمية الانتاج الممكن بيعه ففي هذه الحالة يتم وضع برنامج انتاجي يعادل حجم الكمية الممكن بيعها والتي هي أقل من الطاقة الانتاجية، وبالتالي يكون حجم المبيعات هو العامل المتحكم.
- 2- **الطاقة الانتاجية المتاحة:** اذا كانت الطاقة الانتاجية المتاحة أقل من التي يمكن تسويقها، نقول أن الطاقة الانتاجية المتاحة هي العامل المتحكم.
- 3- **مستلزمات برنامج الانتاج:** برنامج الانتاج يتطلب مستلزمات الانتاج المتمثلة في اليد العاملة والمواد الأولية، ففي حالة عدم توفر اليد العاملة او المواد الأولية اللازمين نقول أن مستلزمات الانتاج هو العامل المتحكم.
- 4- **رأس المال العامل:** أي زيادة في حجم الانتاج تتطلب زيادة في رأس المال العامل لاستثماره في مستلزمات الانتاج اللازمة، وفي حالة عدم توفر رأس المال العامل يتعرقل البرنامج الانتاجي، وبالتالي فهو العامل المتحكم في هذه الحالة.

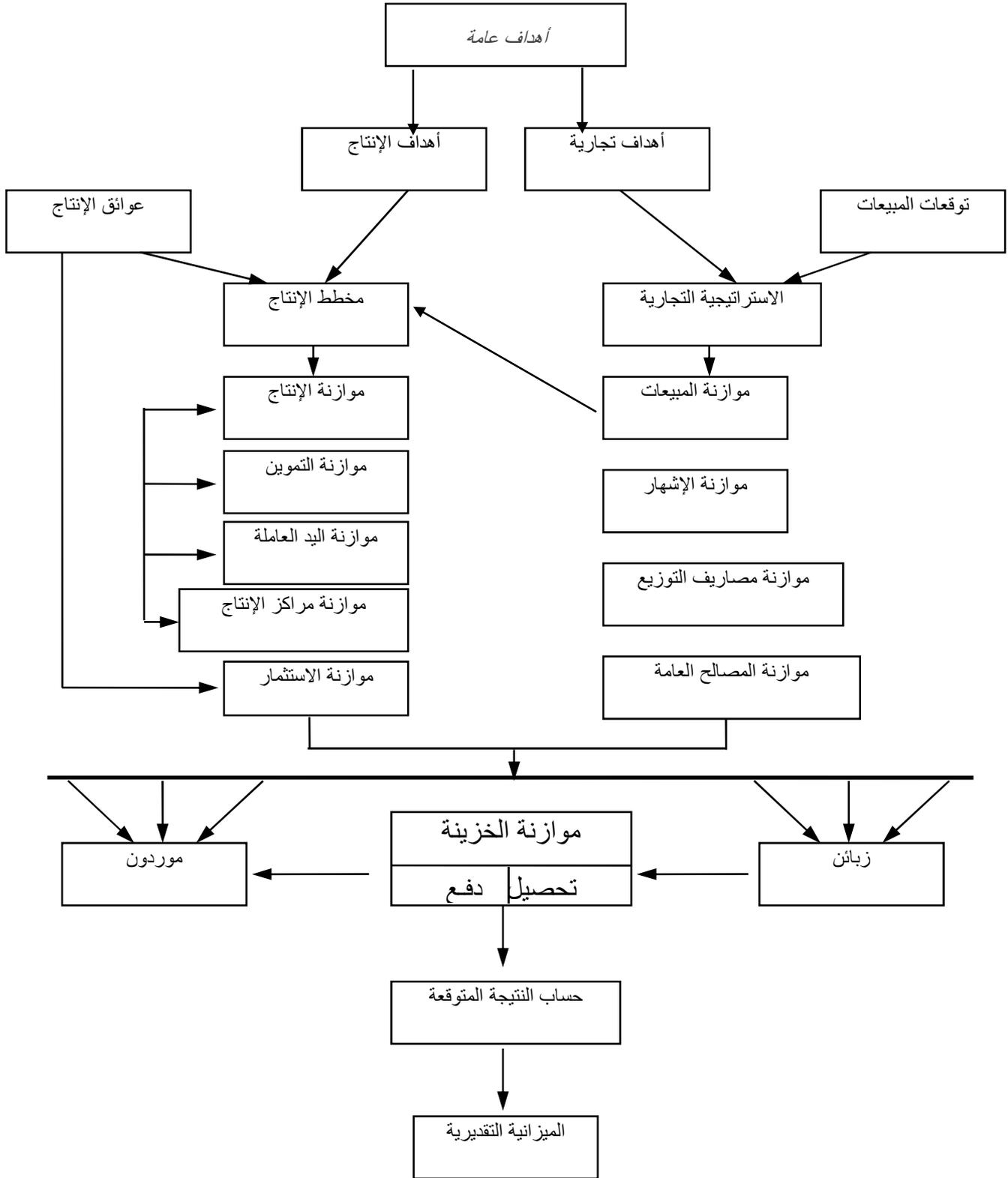
ثانيًا: إعداد الموازنات التقديرية

تخضع عملية إعداد الموازنات التقديرية إلى عدة مبادئ يتطلب احترامها من أجل إنجاح نظام الموازنات في المؤسسة، وذلك من خلال إدراج نظام الموازنات في إطار سياسة عامة للمؤسسة تغطي جميع النشاطات، ويتم تقسيمها وفق مسؤولية المراكز ولا بد من تحديد المسؤوليات بصفة دقيقة لتلك المراكز حتى يمكن تقييم الأداء، وأن تتصف الموازنات بالمرونة والتحديد بحيث يتطلب إعادة النظر في توقعات الموازنات عند ظهور معلومات جديدة ذات أثر على المعطيات الحاضرة والمستقبلية .

إن العامل البشري يتطلب أخذه بعين الاعتبار في إطار سياسة الموارد البشرية الذي يجب أن يظهر أثره في الموازنات سواء في مرحلة إعدادها أو تنفيذها وكذلك من خلال شمولها على اهتمامات العاملين .

1- أنواع الموازنات

في إطار تقييم الأداء وتوزيع المسؤوليات، فإن كل مركز مسؤولية مطالب بأعداد موازنة فرعية حسب الأنشطة الخاصة به (موازنة المبيعات، موازنة الانتاج، موازنة اليد العاملة...)، ومجموع الموازنات الفرعية يشكل الموازنة الكلية للمؤسسة كما هو موضح في الشكل رقم (01)



الشكل رقم (01): مخطط عام لإعداد الميزانية التقديرية

2- شروط إعداد الموازنات التقديرية

تهدف المؤسسة من وراء اعتماد الموازنات التقديرية إلى تحقيق الانضباط في التسيير والتحكم التوازني لمسار المؤسسة والتحسين المستمر بناء على المعطيات المتجددة والتطور الحاصل في أنظمة التسيير وتكنولوجيا الإنتاج، ولتحقيق تلك الأهداف يتطلب وجود نظام موازنات تقديرية فعال متطور مع توفير بيئة ملائمة تسير هذا النمط من التسيير وبالتالي فإنه يتطلب شروط متعددة لنجاحه .

2-1 التنظيم العام للمؤسسة: ينبغي القيام بتقسيم المؤسسة إلى وظائف ونشاطات ومصالح متجانسة تسمى بمراكز المسؤولية قصد التحكم الجيد في التسيير عن طريق تفويض المسؤوليات وتحديد أهداف لكل مركز يتطلب تحقيقها مع توفير الوسائل الملائمة لتحقيق ذلك في إطار الإدارة بالأهداف واللامركزية لضمان الدقة المطلوبة في اتخاذ القرارات والعمل على التنسيق عند إعداد الموازنات، وهذا كله يوفر إمكانية تطبيق مراقبة الموازنات وتقييم الأداء عن طريق تحديد الفروقات وتحليلها في إطار مبدأ الإدارة بالاستثناء بتوجيه الاهتمام إلى العناصر الغير عادية قصد تحليلها و الوقوف على مسبباتها من أجل اتخاذ إجراءات بشأنها، وإن إعداد الموازنات يتطلب ضرورة إعادة التنظيم .

2-2 نظام المعلومات: ضرورة الاعتماد على محاسبة مفصلة وطريقة ملائمة حسب النظام التسييري والاستراتيجي للمؤسسة، وينبغي تحديد مجال الموازنة في الزمن (أسبوع، شهر،....) وفي المكان (المؤسسة، الوحدة، القسم، الورشة، النشاط) مع ضرورة وجود معلومات ذات جودة .

2-3 الجانب البشري: يتعلق بالشروط النفسية وتأثير العلاقة السائدة بين العاملين (مدراء، مسؤولي المصالح، موظفين، عمال) على إعداد وتنفيذ الموازنات التي تبنى على الثقة والمساهمة، بإشراك كل المعنيين دون ضغوط وأن تكون مصلحة كل العاملين من ضمن اهتمامات الإدارة في إعداد الموازنات قصد إعطائها المكانة اللازمة كنمط تسييري ورقابي وتحفيزي.