

المحور الأول: ماهية الموازنة التقديرية

أولاً: تعريف الميزانية التقديرية

الميزانية التقديرية هي تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة المسطرة وترجمة لتلك الأهداف نقدياً أو كمياً لكن هذا الجانب التقني لها لم يهمل البعد البشري للميزانية التقديرية فيمكن النظر إليها باعتبارها مترجمة لتطلعات و مصالح مديريات المؤسسة تطلعات و مصالح كل مديرية متقاربة مع أهداف المؤسسة ويمكن النظر إلى الميزانية التقديرية على أنها خطة تفصيلية محددة مسبقاً لأعمال مرغوب في تنفيذها في المؤسسة في فترة زمنية في المستقبل مترجماً عنها في شكل نقدي .

و التعبير النقدي عن الميزانية التقديرية أمر ضروري لتحقيق شمول الموازنة أمام اختلاف وحدات القياس للميزانية الفرعية فعلى سبيل المثال قد يعبر عن ميزانية التموينات في شكل كيلو غرامات في حين ميزانية اليد العاملة قد تأخذ شكل ساعات عمل ومن الواضح أنه لا يمكن جمع الميزانيتين لاختلاف وحدة القياس في كل منها و لتغلب على هذا المشكل يتم التعبير عن الميزانية التقديرية في شكل نقدي افضل و لاعداد الميزانيات التقديرية من الضروري توفر شروط التالية:

أ-الشرط التنظيمي إن تطبيق نظام الميزانيات التقديرية يتطلب ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتى يتم تقييم الأداء لكل مركز .

ب-الشرط النفسي من الضروري إشراك جميع المسؤولين لاعداد الميزانية التقديرية و تنفيذها فمشاركتهم في إعداد هذه التقديرات أثر فعال في رفع الروح المعنوية للمسؤولين و ذلك ما يحفز على نجاح الميزانيات و العمل على تحسين الأداء .

ج- الشرط المادي يتطلب نظام الميزانيات التقديرية كل الأدوات الكمية المستخدمة التسيير كنظام المحاسبة العامة و التحليلية و التحليل المالي و الميزانيات التقديرية منبع معلوماتها هي المعطيات المحاسبية

ثانياً: أنواع الميزانيات التقديرية التي تعدها المؤسسة

تضم الميزانيات التقديرية مجمل نشاط المؤسسة المستقبلي على شكل تنبؤات على ضوء هذه التنبؤات يقوم المسيرون بإعداد برنامج عمل تتمثل في تقسيم الهدف الرئيسي إلى عدة أهداف فرعية في شكل خطط تعرف بالميزانيات لفترة زمنية محددة مقارنة و مقارنة مستمرة بين الميزانيات التقديرية و النشاط الحقيقي ينشأ عنها ظهور الانحرافات و استغلال هذه الانحرافات يشكل لنا المراقبة.

و هكذا يمكن تصنيف ثلاثة مجموعات للميزانيات التقديرية من ميزانيات الاستغلال التي تشمل :

.ميزانية المبيعات.

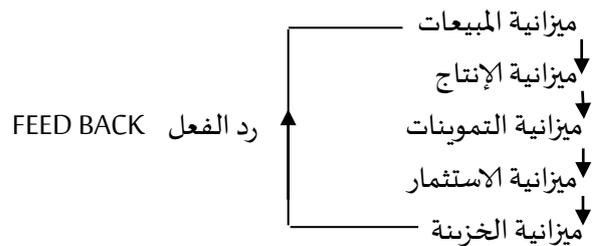
.ميزانية الإنتاج.

.ميزانيات التموينات.

.ميزانية الاستثمارات.

.ميزانية الخزينة .

ويمكن رسم نظام الميزانيات حسب التسلسل:



هذا الترتيب لم يكن عشوائياً فقد بينت التجربة على أن ميزانية المبيعات هي التي تؤثر على الميزانيات الأخرى فالإنتاج و المشتريات مرتبطان بالمبيعات و مصاريف البيع و الإشهار و مصاريف الإدارة كلها في النهاية مرتبطة بالمبيعات.

1. الميزانيات التقديرية للمبيعات: إن أول ما يقوم به مسؤول إعداد الميزانيات التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يسند عليه إعداد الميزانيات الأخرى و نجاح نظام الميزانيات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات و لهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات باتباع الأساليب العملية و تتم عملية التقدير وفقاً للكيفية الآتية .

1. تحديد الهدف من التقدير.

2. تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة .

3. معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة و ترتيبها حسب قوة تأثيرها.

4. اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متناسبة .

5. جمع البيانات و المعلومات و تحليلها تحليلاً علمياً و استخلاص النتائج.

2. الميزانية التقديرية للإنتاج: تهدف الميزانية التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الميزانية حتى تلبي احتياجات عملية تقدير و مراقبة برنامج الإنتاج تقوم بها الأقسام الآتية:

مكتب الدراسات مكتب الأساليب مصلحة المستخدمين

3. الميزانية التقديرية للتموينات: إن الهدف من وراء إعداد الميزانية التقديرية للتموينات هو من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراؤها بالكميات المطلوبة في المنافسة و بأقل التكاليف و نظراً أن الكميات المباعة تكون عموماً مختلفة عن الكميات المشتراة و نظراً للتقلبات الموسمية و للمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد فترة الانتظار ، فإنه يصبح من الضروري تخزين المواد بالكميات المطلوبة و يتطلب الأمر ادن تكوين كمية من المخزون تكون عموماً مختلفة عن الكميات المشتراة و نظراً للتقلبات الموسمية و للمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد فترة الانتظار فإنه يصبح من الضروري تخزين المواد بالكميات المطلوبة و يتطلب الأمر ادن تكوين كمية من المخزون تكون تكلفة الكلية أقل ما يمكن و تدعي هذه الكمية بالحجم الأمثل أو تسمى الكمية الاقتصادية.

4. ميزانية الاستثمارات: إن الميزانية الاستثمارية هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الأجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية و تخصيص رأس المال المحدود بينها بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة و الميزانية الاستثمارية تستجوب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في أصول ثابتة و كيف تخصص هذه الأموال و ما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها.

5 ميزانية الخزينة هي ميزانية تختلف عن باقي الميزانيات بحيث لا نشعر فيها بميزانية التكاليف و لكن بتقديرات المصاريف و الإيرادات لهذا في أغلب الأحيان هي ليست مرتكزة على قاعدة سنوية و لكن على الأقل على قاعدة شهرية و في بعض الأحيان أسبوعية و هي تستعمل للتخطيط و مراقبة الخزينة و هي تعكس من وجهة نظر المالية نشاطات تنبئية للمؤسسة إن ميزانية الخزينة تبين لنا بقية السيولة سواء في الصندوق أو في الخزينة في نهاية كل فترة أسبوع شهر ثلاثي لا نأخذ بعين الاعتبار في الأقل إلا الحركات مصاريف و إيرادات.

فإذا أردنا رصد أدنى للخزينة و اذا كان الباقي صغيراً أو سالباً فهو يبين لنا كمية النقود التي نحتاج إليها بمعنى كم المبلغ الواجب اقتراضه و بعد ذلك يتبين لنا كم نستطيع استثماره في المدى القصير مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانياتنا و في الأخير يبين لنا في أي فترة يمكننا الاقتراض أو يمكننا الاستثمار .