محاضرات مقياس مراقبة التسيير

د. عزوزي خديجة

المحور الثالث: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

2- الموازنات التقديرية كأداة من أدوات مراقبة التسيير:

تعد الموازنة من أقدم الأدوات إذ تعود بدايتها الأولى إلى عصر سيدنا يوسف عليه السلام:الذي قام بإعداد موازنة للقمح المتوقع إنتاجه في ذلك العصر(اعتمادا على رؤيا الملك حسب ما أخبرنا به القران الكريم)،ثم حدد حجم الإنفاق و الإستهلاك بناءا على ذلك ،و كانت فترة هذه الموازنة طويلة نسبيا 15 سنة سبع سنوات للإنتاج و الإستهلاك و سبع سنوات للإستهلاك فقط و عام للرخاء.

و تطورت هذه الحركة تدريجيا إلى أن أصبحت الطابع المميز لإدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية،حيث أعدت هذه الأخيرة أول موازنة لها عن السنة المنتهية 30 جويلية 1933،بعد أن اتضح لها أنه من المستحيل الإشراف على مالية الدولة دون التخطيط للمستقبل على ضوء الظروف الحالية.

ثم انتشر تطبيق هذا النظام في أوروبا إثر الحرب العالمية الثانية،و طبق في فرنسا في الخمسينات.

تعريف الموازنة التقديرية:

حسب معهد التكلفة و المحاسبة الإداريين بإنجلترا: يعرف الموازنة على أنها خطة كمية يتم تحضيرها و الموافقة عليها قبل فترة محددة. و تبين الإيرادات المخطط تحقيقها و النفقات المنتظر تحملها خلال الفترة الموالية و التي تستعمل لتحقيق هدف معين.

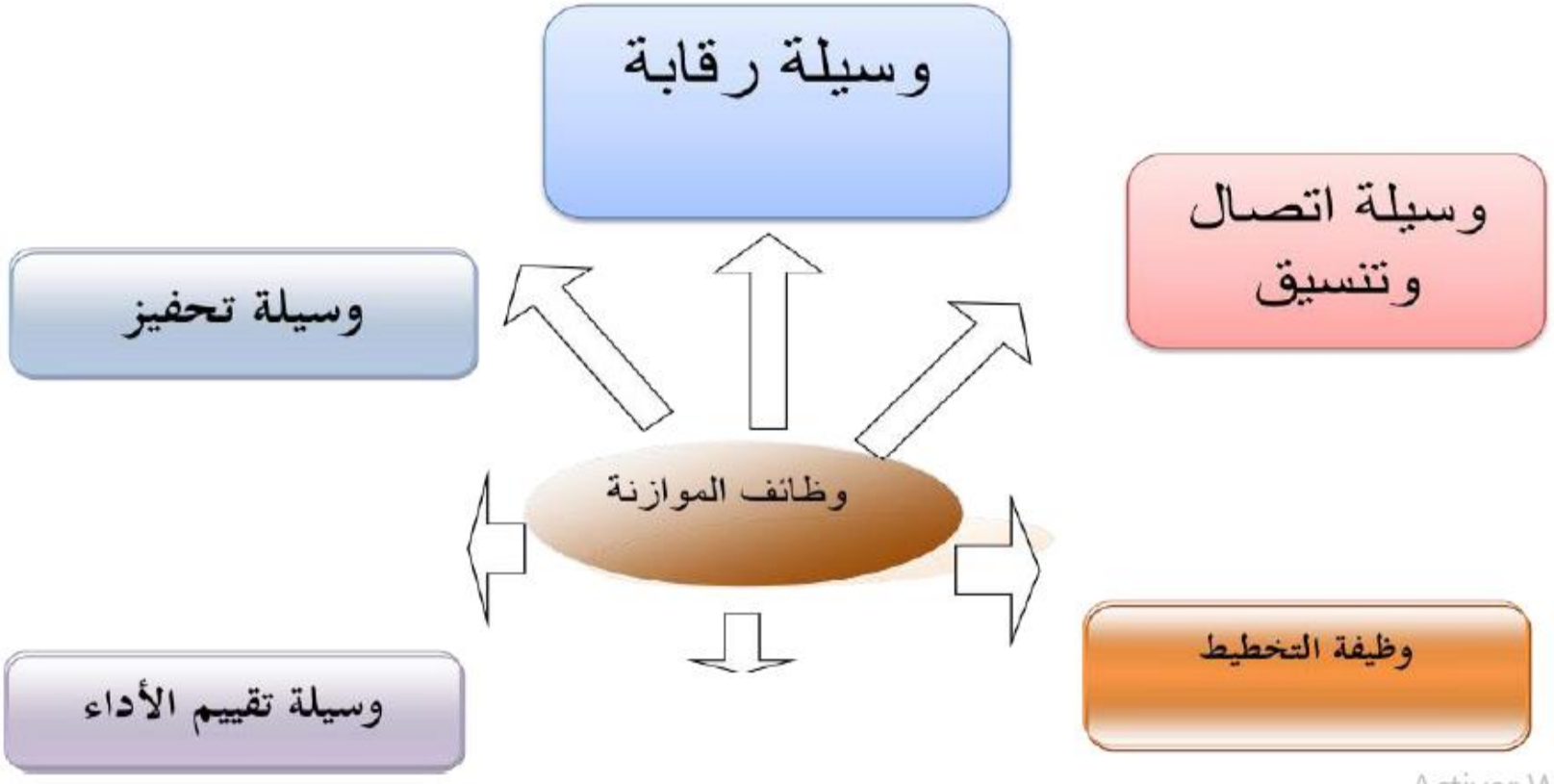
كما تعرف على انها: تعبير كمي لخطة الأعمال لفترة موالية تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.

فالميزانية التقديرية هي خطة يتم تحضيرها و الموافقة عليها تشمل الأحداث الإقتصادية في المؤسسة بالكمية و القيمة للسنة اللاحقة،و تبين عادة الايراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة و الأمةال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين.

و بالتالي فالميزانية هي برنامج قصير المدى مرقم يحتوي على تخصيص الموارد و تحديد المسؤوليات،أما مراقبة الميزنيات فتعني المقارنة الدائمة للنتائج المحققة و الأهداف المسطرة.

وظائف الموازنة التقديرية:

الشكل رقم 1: وظائف الموزانة



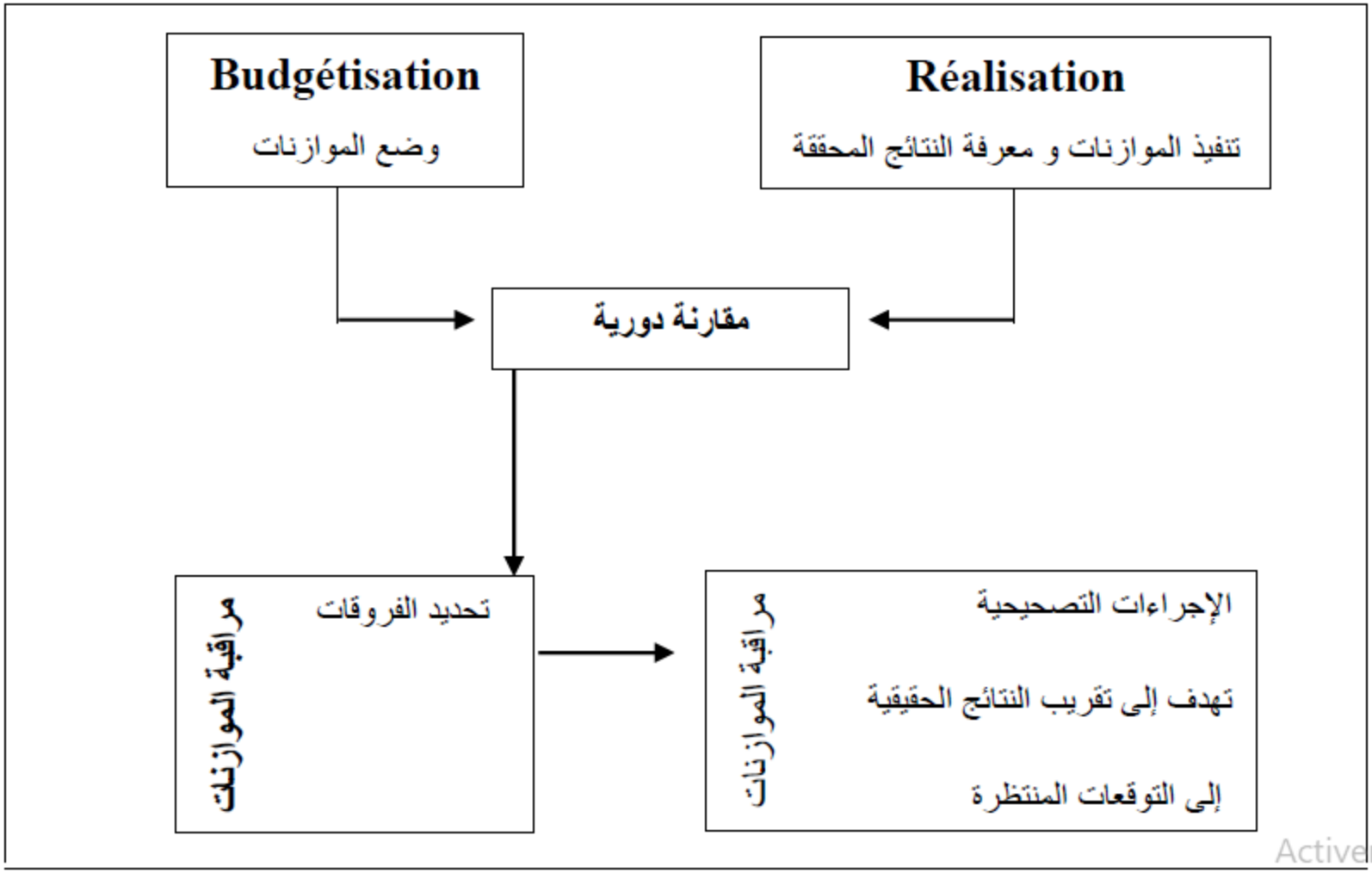
Activer Windov
Accédez aux param

و من بين أهم **خصائص الموازنات التقديرية** ما يلي:

- أنها تعبير كمي:إذ أن تحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات و كذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا أشكال كمية و مالية.
- أنها تحديد في شكل برنامج عمل :إن الموازنة ليست فقط تقدير للأهداف و الموارد الضرورية لتحقيقها،و إنما لابد من أن ترفق بقرارات عملية فيما تهدف الى تحقيق الأهداف المسطرة و ليس المعرفة و التنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.
- أنها تحدد لفترة معينة:إن الموازنة تحدد لفترة معينة و قد تكون سنة واحدة أو أقل من سنة وهذا وفقا لنشاط المؤسسة و أهدافها.فالموازنة إذن هي ترجمة كمية لبرامج العمل المحدد و التي هي امتداد للمخططات المتوسطة و الطويلة الأجل،كما أنها تعتبر من بين المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة و استخلاص الفروقات و من ثمة اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين

Activer Windows
Accédez aux paramètres pc

الشكل رقم 2: تسيير الموازنات



Activer Wi
Accédez aux

- **أنواع الموازنات التقديرية:**

يوجد عدة أنواع من الموازنات، و نظرا لكثرتها و صعوبة التحكم في تسييرها تم تقسيمها بناءا على مجموعة من المعايير كما يلي:

أولا:تقسيم الموازنات التقديرية على أساس الزمن:

1- **ميزانية تقديرية طويلة الأجل**:تتمثل في مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل،و يعد هذا النوع من الموازنات بعيد المدى (من 5 إلى 10 سنوات) و هي لا تتضمن التفاصيل الدقيقة و هدفها توضيح الاتجاه العام للمؤسسة في المستقبل ،من حيث التوسع و طرح و تطوير منتجات جديدة أو الحصول على منتجات جديدة،أو تمويل طويل الأجل...الخ،و يتم إعدادها على مستوى الإدارة العليا.

Activer Windows
Accédez aux paramètres p

2- **ميزانية تقديرية قصيرة الأجل**:تتمثل في مجموعة الأعمال التي ترغب المؤسسة تنفيذها في المدى القصير أي أقل من سنة (و تكون عادة لمدة سنة،ربع سنوية أو نصف سنوية) و هي جزء من الموازنات طويلة الأجل،لذا يجب أن لا يكون هناك تعرض في الأهداف بينهما.

3- **ميزانية تقديرية جارية(المستمرة)**:يتم إعدادها للأنشطة و العمليات الجارية في المؤسسة في حالة عدم إمكانية إعداد تقديرات سليمة عن فترة معقولة من الزمن،و يتم إعدادها كما يلي:يتم تحضير موازنة ربع سنوية أو نصف سنوية و تعدل باستبعاد الشهر الذي انتهى من الموازنة و إضافة شهر آخر مقابل له في الفترة المستقبلية و بذلك نحصل على موازنة مستمرة مدتها ثلاثة أو ستة أشهر.

ثانيا: تقسيم الموازنات التقديرية على أساس وحدة القياس المستعملة:

1- **ميزانية تقديرية عينية**:يعبر عنها بوحدات مادية(كالوزن، الوقت، الوحدات،...الخ) و يكثر هذا النوع من الموازنات في المؤسسات الصناعية.

2- **ميزانية تقديرية نقدية**:يتم التعبير عنها بوحدات نقدية، يستعمل هذا النوع من الموازنات لغرض تقييم الموازنات العينية من جهة و من جهة ثانية لغرض الجمع ما بين مختلف الموازنات في الأعمال النهائية.

Activer Windo
Accédez aux paran

ثالثا:تقسيم الموازنات التقديرية على أساس الثبات و المرونة:

1- **ميزانية تقديرية ثابتة**:و هي ميزانية تصمم للأنشطة المستمرة و غير المتغيرة ،لذلك فهي تعد على أساس ثابت من الأسعار و النشاط.

2- **ميزانية تقديرية مرنة**:و هي ميزانية تصمم و تتغير بتغير مستويات النشاط، و تسمى أيضا بالميزانية المتغيرة، فهي تعد على أساس مجموعة متعددة من الأسعار و مستويات مختلفة من النشاط لتفادي الأخطار فهي تأخذ بعين الاعتبار تكاليف الإنتاج الثابتة و المتغير و النصف الثابتة.

رابعا: تقسيم الموازنات التقديرية على أساس طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية:

1- **الموازنات التشغيلية**:و تسمى كذلك بموازنات الإستغلال لأنها تغطي نشاط الإستغلال للمؤسسة و تشمل الميزانيات الوظيفية المختلفة:كالشراء،الإنتاج،البيع،...الخ.

2- **الموازنات الرأسمالية**:و تدعى كذلك بميزانية الإستثمار لأنها تتعلق بتخطيط العمليات الاستثمارية للمؤسسة.

الشكل رقم 3 : التسلسل الوظيفي للموازنات بالمؤسسة