

بحث بعنوان

دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المستقبلية

هناء عبدالولي محمد ابو هزيم

المحاسبه

مجلس الخدمات المشتركة البلقاء

الملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المستقبلية، كما تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات فالمستقبلية، بحيث تجعلها أكثر عقلانية وجودة، كون اتخاذها يعتمد على استخدام أساليب علمية حديثة، مما يخفض تكاليف اتخاذ القرارات، ويسهل من اتخاذها في الوقت المناسب.

Abstract

This study aims to identify the role of discretionary budgets in making future decisions, and discretionary budgets help to improve the function of making future decisions, so that they make them more rational and of quality, since their decision depends on the use of modern scientific methods, which reduces the costs of decision-making, and facilitates taking them in time the appropriate.

تسعى المنشأة الاقتصادية بطبيعتها إلى تحقيق أهداف معينة، ولتحقيق هذه الأهداف تلجأ لاستخدام الوسائل والطرق والأساليب المتاحة، تفاضل بينها طبقاً لمعايير معينة وتختار ما يمكنها من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، وهذا يتضمن وضع خطة أو برنامج عمل لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن ثم متابعة التنفيذ الفعلي وتصحيح مساره ليتماشى مع الخطة أو برنامج العمل المطلوب بهدف تحقيق أهدافها.

وتعتبر الشركات الزراعية في الأردن ركيزة أساسية للتنمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من حيث مساهمتها في تحسين الميزان التجاري وخصوصاً أنها لا تزال مورداً أساسياً للنشاطات في القطاعات الاقتصادية الأخرى مثل قطاع الخدمات، ويساهم القطاع الزراعي بما نسبته ٢.٨% من الناتج المحلي الإجمالي ويعمل فيه ٣.٥% من مجموع القوى العاملة، وتشكل الصادرات الزراعية ١١% من مجموع الصادرات الأردنية، يذهب ٩٢% منها إلى الأسواق العربية خاصة الإمارات العربية المتحدة والكويت وسوريا وقطر، ويعمل الأردن حالياً على تطوير قطاع الزراعة، حيث تم استقطاب 500 مليون دينار أردني الى القطاع من عام ٢٠٠٢ وحتى عام ٢٠١٠ تم استثمارها في ١٣٠ مشروعاً زراعياً، توزعت بين زراعة المحاصيل والخدمات المساندة وتطوير المزارع (مؤسسة تشجيع الاستثمار، ٢٠١٢)، كما تساهم بعض الشركات الزراعية في التنمية الاجتماعية حيث تساهم في الحد من الهجرة إلى المدن، لأن مركز عملها هو الفري والضواحي. ويعتبر القطاع الزراعي من أكثر قطاعات الاقتصاد ارتباطاً بالموارد الطبيعية والتي ستكون عرضة لتدهور خصائصها وإمكاناتها الإنتاجية إذا أهمل استغلالها بصورة متوازنة ودائمة، وقد شهد القطاع الزراعي خلال السنوات الماضية تراجعاً لصالح قطاعات أخرى كالصناعة والخدمات جراء الخسائر المالية

التي لحقت بهم على مدى مواسم متتالية بفعل موجات الصقيع والجفاف مما أدى إلى ضعف الأرباح والعجز عن تسويق منتجاتهم.

ونظرا للحاجة الماسة إلى تنمية القطاع الزراعي في الأردن فإنه يمكن المساهمة في ذلك من خلال النهوض بالشركات الزراعية وتحسين مستوى القيادات الإدارية في هذه الشركات وتمكينها من القيام بالوظائف الأساسية من تخطيط ورقابة، واتخاذ القرارات، فقد جاءت فكرة هذه الدراسة والتي إلى التعرف على مدى قيام الشركات الزراعية المساهمة بإعداد الموازنات التقديرية واستخدامها كأداة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية في الأردن، مع التعرف إلى معوقات (محددات) استخدام الموازنات التقديرية بهدف الاهتمام بهذه المحددات ومعالجتها.

ما هي الموازنات التقديرية في المؤسسة

في ظل التغيرات الهائلة التي يشهدها عالمنا المعاصر، وما صاحب ذلك من تطور تكنولوجي كبير انعكست آثاره على مختلف جوانب الحياة وقطاعات العمل والإنتاج، فقد استوجب الأمر زيادة استخدام إدارات المؤسسات لأساليب علمية مبنية على قواعد ثابتة عند القيام بأعمالها المختلفة كالتخطيط للنشاطات، والرقابة على خشن وضع الخطط وتنفيذها، واعتماد الأساليب العلمية والأس المتينة في ترشيد القرارات المتخذة وضمن عقلانيتها.

مفهوم الموازنات التقديرية

مع التطور الحاصل في العلاقات الاقتصادية وتشابكها وتقدم خبرة الإنسان واستخداماته للأساليب الكمية الحديثة، أصبح التنبؤ أداة فعالة وأكثر عملية ودقة في توقع الأحداث المستقبلية، مما يساعد الأفراد

والمنظمات للتغيرات المتوقعة في مجالات مختلفة، فالمراقبة والتخطيط هما وجهان لعملة واحدة، ولقيام بهاتينوظيفتينتعتمد المؤسسة بالأخص على الموازنات التقديرية، والتي تعتبر إحدى الوسائل المهمة لمراقبة التسيير.

أ. تعريف الموازنات التقديرية: الموازنات التقديرية أحد هذه الأسس العلمية التي يمكن الاعتماد عليها إذا أحسن وضعها وتنفيذها؛ إذ هي من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية التي يجب تتسم بالشمول في التعبير والدقة في التقدير (نقلا عن (صيام، 2009). وفي ذات السياق، تعرف الموازنة التقديرية بأنها: «ترجمة بالأرقام لمختلف خطط الأعمال المستتقة والمرتبطة بكل مركز مسؤولية كما تعرف أيضا بأنها: خطة تفصيلية للأعداد للمستقبل معبر عنها بوحدات كمية تحدد كيف يمكن الحصول على الموارد وكيف سيتم استخدامها لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة.

مما سبق، يمكن تعريف الموازنة التقديرية بأنها أداة أدوات مراقبة التسيير، تنقذ، خلالها المؤسسة أهدافها الإستراتيجية المتوقعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف مستويات التسيير في المؤسسة والمراقبة خلال مدة زمنية محددة من أجل تحسين الأداء.

ب. مراحل إعداد الموازنات التقديرية: لإعداد الموازنة يجب القيام بعدة خطوات ففي الخطوة الأولى يتم وضع الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، حيث تعمل الأهداف طويلة الأجل على رسم الملامح الرئيسية لأنشطة المؤسسة الأجل الطويل ويتم تحديد هذه الأهداف عادة بناء على دراسة السوق والظروف الاقتصادية والاجتماعية ويتم - هذه الأهداف باستخدام عبارات عامة مثل زيادة قيمة المبيعات، تنويع المنتجات، وزيادة

<https://jasps.com>

حصة المؤسسة في السوق وتحسين نسبة المديونية، وتعتبر الأهداف طويلة الأجل حجر الأساس عند تحديد الأهداف قصيرة الأجل وهذه الأهداف بدورها تحكم سيرورة إعداد الموازنة.

ج. الأطراف المساهمة في إعداد الموازنات: يشارك المسؤولون في إعداد الموازنات كل حسب موقعه في المؤسسة. فتقوم الإدارة العامة بالاعتماد على عناصر المعلومات التي يوفرها مراقب التسيير بإعداد مذكرة توجيه لإعداد الموازنات. تتضمن مختلف الفرضيات الاقتصادية التي يجب مراعاتها عند إعداد الاقتراحات الموازنية وفي الأخير تقوم الإدارة العامة بالموافقة النهائية على مشروع الموازنة. أما المسؤول التنفيذي فيقوم بإعداد الاقتراحات الموازنية. في حين يقوم مراقب التسيير بإعداد إطار عرض واختيار شكل الموازنة، كما يتحقق من توافق مختلف الموازنات المرسله من قبل مراكز المسؤولية فيما بينها ويتأكد من تحقق التوازن الاقتصادي والمالي العام.

يمكن لمراقب التسيير، في حالة غياب التناسق أو عدم الدقة في الأرقام التي قدمتها بعض مراكز المسؤولية، أن يطلب من القائم على مركز المسؤولية مراجعة بعض عناصر الموازنة، وبعد القيام بهذا التحليل والأخذ بعين الاعتبار التوضيحات المقدمة من قبل مسؤولي مراكز المسؤولية يقوم مراقب التسيير بتجميع الموازنات وإعداد الوثائق التشخيصية للنشاط والاستثمار والقوائم المالية الختامية التقديرية والتي يرسلها إلى الإدارة العامة. وقبل المصادقة على الموازنة من قبل الإدارة العامة، تقوم هذه الأخيرة بعقد عدة اجتماعات مع مسؤولي مراكز المسؤولية (يطلق على هذه الاجتماعات بلجان الحوارية) من أجل الوصول إلى اتفاق حول أهداف، إيرادات، مصاريف، والاستثمارات التي تقوم بها مراكز المسؤولية.

انواع الموازنات التقديرية

هنالك العديد من أنواع الموازنات التقديرية التي تختلف بإختلاف أنواع الوحدات الاقتصادية وكذلك حسب الأهداف المتوخاه من وراء إعداد الموازنة و تنفيذها ويمكن تناول أنواع الموازنات التقديرية من زاوية مختلفة كما يلي:

1- طبقاً للفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة

أ. الموازنات قصيرة الأجل:

هي تغطي عادة فترة محاسبية واحدة ، أي أنها تختص بتغطية نشاط الشركة لفترة محاسبية عادة سنة مقبلة

ب. الموازنات طويلة الأجل

التي تغطي فترة زمنية تزيد عن العام ، و التي قد تتراوح بين ثلاثة أو عشر أعوام و هذا النوع لا يحتوي على

التفاصيل الدقيقة التي تحتوي عليها الموازنات السنوية ، و الهدف منها تخطيطي و ليس رقابي.

ج. الموازنات المستمرة:

هي التي تغطي فترة اثني عشر شهرا وتضيف بشكل مستمر شهر جديد ربع سنة ، و بالتالي يستقر المدى

الزمني للتخطيط

2- طبقاً للنشاط الاقتصادي الذي تغطيه الموازنة:

أ. موازنة العمليات الجارية:

التي تختص بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للوحدة الاقتصادية بكل جوانبها والرقابة على هذه الأنشطة مثل (موازنة الانتاج ، موازنة المبيعات ، موازنة المحزون).

ب. موازنة العمليات الراسمالية:

التي تختص بتخطيط أنشطة المشاريع الاستثمارية في الشركة و كيفية تمويل هذه العمليات و الرقابة على تنفيذها طبقا للموازنة الموضوعية.

ج. موازنة العمليات النقدية:

هي التي تختص بتبين التدفقات النقدية الواردة إلى الشركة و الصادرة منها لحصوله على مختلف عوامل الانتاج

طبقاً لمستوى النشاط الذي تغطيه الموازنة:

ا. الموازنة الثابتة:

هي التي تعد لمستوى نشاط واحد من مستويات التشغيل أو مزيج واحد من مستويات الأنشطة ومن ثم فهي ترتبط بحجم تقديري أو معيار واحد من النشاط الإنتاجي.

ب. الموازنة المرنة: هي التي تعد لعدة مستويات من النشاط يتم تحديدها طبق لمدى التطلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة.

طبقاً للمعاملات التي تغطيها الموازنة:

أ. الموازنة العينية: هي التي تختص بالإنتاج و عوامل الإنتاج، و تقويم وحدات القياس العينية مثل قياس الانتاج بالوحدة عن المنتج أو قياس الطاقة ساعات العمل.

ب. الموازنة المالية:

هي الترجمة المالية للموازنة العينية أو هي الموازنة العينية ولكن بعد تحويل قيمة العينية إلى نقدية.

ج. الموازنة النقدية :

هي ترجمة للتدفق النقدي للموازنة المالية وذلك باستخدام الأساس النقدي وليس أساس الاستحقاق مع استبعاد كافة النفقات غير النقدية مثل الاستهلاك.

3- طبقاً للأسلوب الذي يتبع في إعداد الموازنة

أ. الموازنة على أساس البيانات التاريخية: يتم الإعتماد فيها على البيانات التاريخية، وهي تفترض أن ما حدث في الماضي سيحدث في المستقبل مع الأخذ في الإعتبار الظروف المتوقعة في العام المقبل.

ب. موازنة البنود: تعرف بالموازنة التقليدية وهي التي تعرض الموازنة في شكل بنود حسب الغرض التي تؤديه النفقات وبتفصيل رقمي للبنود المتعددة اللازمة لتشغيل وحدة ادارية.

ج. موازنة البرامج و الأداء: هي مجموعة الأساليب التي بواسطتها تمكن البرامج من التركيز على تنفيذ الأهداف التي تقع ضمن مسؤوليتهم بصورة دقيقة ، ومقارنة تنفيذ هذه الأهداف حسب الوقت و المبالغ و ساعات العمل والمواد.

د. موازنة التخطيط والبرمجة: هي التي تهتم أساساً بالتخطيط الشامل ، وتكاليف المهام أو الأنشطة مدخل موازنة البرامج.

هـ. الموازنة الصفرية:

هو أسلوب يفترض عدم وجود أي خدمات أو نفقات في البداية والأخذ في عين الاعتبار الحد الأدنى للتكلفة، أو أكثر الطرق فاعلية للحصول على مجموعة من المخرجات، ووضع الإطار الذي يمكن تقييم فاعلية مسؤوليات النفقات الجارية وفقاً لهذه الاعتبارات.

الموازنة على أساس النشاط:

هي عملية التخطيط و التحكم في الأنشطة المتوقعة من الوحدة الاقتصادية لإشتقاق موازنة فعالة.

4- طبقاً للقائمين على اعداد الموازنة

أ. الموازنة المفروضة:

الموازنة التي يتم إعدادها من جانب أعلى مستويات الإدارة في غالب الأحيان ومن ثم يتم فرضها علة باقي

المستويات الإدارية داخل الشركة.

ب. الموازنة بالمشاركة:

هي التي تسمح للمدراء من مختلف المستويات الإدارية بالمشاركة في إعدادها، وتعني المشاركة في إعداد

الموازنات التقديرية الاستفادة من خبرة ودراية كافة المستويات الإدارية بالشركة.

(7) طبقاً لدرجة اعداد الموازنة :

أ. الموازنة الرسمية:

تلك الموازنة الشاملة والمطبوعة و الموزعة على كافة الأشخاص ذوي العلاقة و الذي يجري الاعتماد عليها كأداة تخطيط وتنسيق ورقابة وتعد كأساس لقياس الأداء ويتم تحديد الإنحرافات عن المخطط من خلالها.

متطلبات اعداد الموازنة التقديرية

لإعداد الموازنة التقديرية الناجحة والدقيقة هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية ، تتمثل في الأساليب الإدارية

الضرورية ذات تأثير فعال على نظام الموازنة التقديرية و هذه المتطلبات كما يلي:

1- وجود هيكل تنظيمي في الشركة

وذلك لكي يحدد نطاق وصلاحيات كل إدارة في الشركة ، وليتم من خلال ذلك تحديد مسؤوليات كل إدارة في تنفيذ ما هو مطلوب منها في الموازنة و الرقابة على حسن التنفيذ لاحقاً. وعلى ذلك يمكن أن نستنتج أن "ربط الموازنة مع الهيكل التنظيمي للشركة يؤدي إلى تسهيل تحديد الإنحرافات عن الخطة لكل إدارة على حدا، وكذلك المساهمة في تقييم أداء العاملين وفقاً لما يتحقق من انجازات مقارنة بالخطة الموضوعية (الموازنة)، وتفصيل دور الموازنة كداة للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

2- ملائمة الموازنة للهيكل التنظيمي للشركة

أي تقسيم الموازنة بما يتلائم مع الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يسمح بإنسياب العمل الروتيني وفقاً للجدول الموضحة دون تعارضات بين مراكز المسؤولية المختلفة ، وبالتالي إمكانية تحديد الانحرافات عن الخطة للوحدات المختلفة خلال تطابق تصنيف أنشطة الموازنة والهيكل الإداري. وبهذا نستنتج أن " إذا لم تتم ملائمة بين الهيكل التنظيمي و الموازنة يؤدي إلى تعارض مراكز المسؤولية ومستويات الإدارة في المنشأة مما يؤدي إلى ت الأهداف وعدم دقة الموازنة.

3- وجود نظام محاسبي سليم في الشركة:

إن التنبؤ بالمستقبل يحتاج إلى مؤشرات يتم الحصول عليها من معرفة الحقائق الماضية ، لذلك من الضروري أن يكون الجهاز المحاسبي سليماً وأن تكون المعلومات الواردة فيه منتظمة بصورة تكشف بجلاء نتائج الأعمال السابقة.

وبهذا يكمننا إستنتاج أن "النظام المحاسبي السليم يوفر لنظام الموازن التقديرية المعلومات التاريخية الضرورية لوضع استراتيجياتها، كما أنه يوفر المعلومات عن النتائج المالية الفعلية الضرورية لتحقيق هدف الرقابة وتقييم الأداء المالي عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها الواردة في الموازنات.

4- ملائمة الموازنة لأهداف الشركة:

فيجب أن تبنى الموازنة على أساس أهداف المنظمة والتي يجب أن تكون محددة بوضوح ، وقابلة للتطبيق والتنفيذ في حدود المنظمة والبيئة المحيطة وضمن طموحات تمثل الحافز الأساسي لأعداد الموازنة. وبهذا نستنتج أن عدم تلائم الموازنة لأهداف الشركة يؤدي إلى عدم دقة الموازن

5- وجود لجنة لإنشاء الموازنة:

وهذه اللجنة تتولى إعداد الموازنة التقديرية تتألف من أعضاء من مختلف مستويات الإدارة داخل الهيكل التنظيمي في الوحدة الاقتصادية، تتمثل فيهم الخبرة والدراية الكافية وتقوم اللجنة بوضع الخطوط العريضة لإعداد الموازنات التقديرية بطريقة تؤمن التناسق بين الموازنات التقديرية الفرعية التي تحدد من قبل الأقسام المختلفة بما يحقق المصلحة العليا للمشروع تستند بذلك على خبرتها والبيانات والمعلومات المتوفرة عن السنوات السابقة، وبعد إتمام مشروع الموازنة تعرض على الرئيس الأعلى بالمشروع للمصادقة عليها وإقرارها. وبهذا يمكننا أن نستنتج أنه " لا بد من مشاركة جميع المستويات الإدارية في الشركة في وضع الموازنة التقديرية لتحقيق المصلحة العليا.

6- تحديد الفترة الزمنية للموازنة التقديرية:

لطبيعة أثر المشروع أثر بارز على تحديد فترة الموازنة التقديرية إلا أنه جرت العادة على إعداد الميزانية لمدة سنة وفي بعض الأحيان لا يمنع إذا كانت طبيعة عمل المشروع تستوجب وضع ميزانية لمدة أقل من سنة ، ولذلك في بعض الأحيان نجد أن هناك مشاريع (نصف سنوية ، ربع سنوية ، شهرية). وبهذا نستنتج أن "

العلاقة عكسية بين الفترة الزمنية ودرجة دقة التنبؤ ، أي أن كل ما قصرت الفترة كلما إرتفعت دقة التنبؤ والعكس صحيح.

7- مراعاة العوامل السلوكية عند اعداد وتنفيذ الموازنة

يقصد بها مراعاة سلوك الانسان داخل الشركة والذي يعتمد على المؤثرات البيئية المحيطة به، والتي يمكنها ان تؤثر في سلوكه بدرجة كبيرة وبمعرفتها يمكن التنبؤ بسلوك الانسان وتصرفه ومن ثم توجيهه وضبطه

8- إستخدام الأساليب العلمية في التنبؤ بتقديرات الموازنة التقديرية:

يجب أن يتم التنبؤ بتقديرات الموازنة على أساس علمي و واقعي للظروف الداخلية و الخارجية واستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية في إعداد هذه التقديرات حتى يتم وضع تقديرات واقعية قابلة للتحقيق، وذلك لأن الإلتماد على التخمين و العشوائية في التقدير يؤدي إلى فشل الموازنة التقديرية في تحقيق أهدافها.

9- مراحل إعداد مشروع الموازنة التقديرية:

المبادئ العلمية لإعداد الموازنات التقديرية تتلخص بمبادئ اعداد الموازنات التقديرية في التالي

- مبدأ الشمول: لإعداد الموازنة التقديرية بوضع جدول زمني متسلسل لإجراءات ويطلق على هذه الإجراءات تسمية مراحل إعداد.

- الإلتماد على أسلوب فعال لعرض تقديرات الموازنة التقديرية: يتوقف نجاح تطبيق نظام الموازنة التقديرية إلى حد كبير على طريقة عرض بيانات الموازنة، حيث ينبغي تقديم بيانات الموازنة بالشكل الذي يحقق

الاستفادة منها، ولذلك لابد من وضوح وبساطة النماذج المستخدمة لعرض أرقام الموازنة، وربط جداول الموازنات الفرعية ببعضها، وتدعيم الجداول بالمعلومات المفسرة والمدعمة بالأرقام ، وتدعيم القيم والأرقام الواردة بالموازنات بأسس وقواعد التقدير المستخدمة.

المبادئ العلمية لإعداد الموازنات التقديرية

تتلخص مبادئ إعداد الموازنات التقديرية في التالي:

1. مبدأ الشمول: يقصد بمبدأ الشمول أن تكون الموازنة شاملة لجميع المستويات الإدارية و أقسامها و مراكز المسؤولية فيها ، ويعني ذلك أن الموازنة تتضمن تقديرات لكل الإيرادات والتكاليف في كل قسم أو إدارة ، والشمول مبدأ لايتوقف عند حد معين، كما يمكن النظر إلى الشمول على مستوى أعلى إذا كانت الموازنات تغطي شركة قابضة والشركات التابعة لها.
2. مبدأ التوزيع الزمني: المازنات تعد لفترات قادمة وعلى الأغلب تكون هذه الفترة سنة ، هذه الفترة زيادتها أو نقصانها يؤثر على هدف وجود الموازنات داخل الشركات.
3. مبدأ ربط الموازنات بفترات رقابية: تختص الموازنات التقديرية بتحديد الأهداف الرئيسية للشركة والأساليب المناسبة لتحقيقها خلال فترة زمنية تبلغ عادة سنة مالية واحدة، لكن تقسيم الموازنة التقديرية إلى عدة فترات رقابية قصيرة الأجل سيزيد فعالية الموازنات التقديرية في عملية الرقابة وتقييم الأداء ، ومن خلال السرعة في اكتشاف الانحرافات بين الأداء الفعلي و المقدر على فترات قصيرة مع اجراء التعديلات اللازمة ونستنتج من ذلك أن " عند تطبيق هذا المبدأ يت التخلص من الأزمات و الإختناقات التي من الممكن أن تتعرض لها الشركة نتيجة لفقدانها التوازن الزمني بين عملياتها المختلفة.

4. مبدأ وحدة الموازنة:

الموازنة التقديرية وبصيغتها النهائية عبارة عن مجموعة من الموازنات (الخطط) الفرعية التي تهدف جميعها إلى تحقيق غاية نهائية من خلال ما تحققه كل خطة فرعية لتشكل مجموع الأهداف غاية الموازنة التقديرية النهائية.

5. مبدأ الواقعية

تتعدم الواقعية إذا كان هدف الشركة يتصف بصعوبة أو سهولة التحقيق ، فإذا كان الهدف بعيد المنال فهذا يعني أن الفروق أو الإنحرافات ستكون دائماً في غير صالح الشركة الأمر الذي يشوه عملية تقييم الأداء ، أما إذا كان سهل المثال فهذا يعني أن الفروق أو الإنحرافات ستكون دائماً في صالح الشركة ، ولكن الواقع قد يبين غير ذلك ما يؤثر بالسلب على معدل نحو الشركة واستمرارها في الأجل الطويل ، وهذا يعني فقدان الموازنة التقديرية لكل معانيها وأهميتها.

6. مبدأ اعتبار الموازنة مقياساً للاداء :

الموازنة التقديرية تعمل كاداة لقياس وتقييم الاداء الفعلي خاصة اذا كانت تقديرات الموازنة مرتبطة بمراكز المسؤولية فتعكس مدى كفاءة الشركة في استغلال الموارد المتاحة لديها.

7. مبدأ المرونة:

يعتبر مبدأ المرونة أحد الدعائم الأساسية اللازمة لنجاح الموازنة التقديرية حيث تساعد إدارة الشركة في تحقيق أهدافها بأكبر كفاءة ممكنة وذلك متى تغيرت الظروف والتقديرات التي وضعت في ظلها الموازنة فالواقع العملي يتصف غالباً بالتغيير التداوم و التقلبات وعدم الإستقرار وتعدد البدائل.

8. مبدأ توفير الحوافز

من الضروري توفير نظام للحوافز المادية و المعنوية والذي يعمل على تحريك دوافع العاملين في الشركة للالتزام بالموازنة التقديرية والعمل على زيادة الانتاج وتحقيق الأهداف المطلوبة

9. مبدأ الربط بين معايير الموازنة التقديرية ومراكز المسؤولية:

يقصد بالربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية تخطيط العمليات وتتبع تدفق التكاليف بحسب المسؤولية عن هذه العمليات وعند بنود التكاليف المرتبطة بها ، بحيث يكون لكل مركز المسؤولية خطة عمل مرسومة ليسير عليها ويتحمل تكاليفها ، وبذلك تتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي لهذه الخطة وبالتالي اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف وتشجيع الكفاءات.

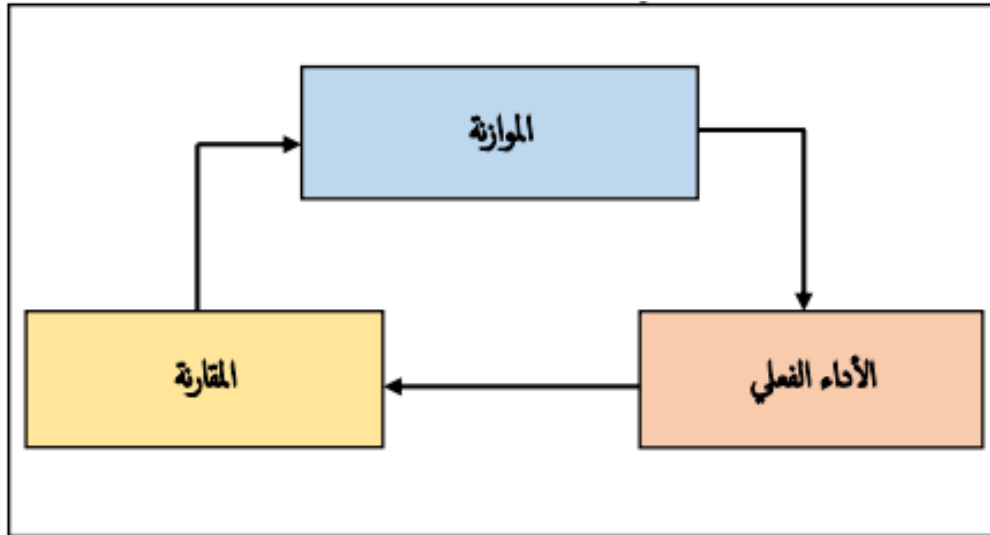
10. مبدأ المشاركة:

تؤدي مشاركة جميع المستويات الإدارية المسؤولة في إعداد الموازنة إلى زيادة درجة تقبل الأفراد لها حين التنفيذ والى محاولتهم للعمل على نجاحها لكل السبل على إعتبار أن معايير الموازنة نابعة منهم أولاً ولأنهم شاركوا في إعدادها ثانياً كما أنها تحقق التفاعل المباشر بين واضعي الموازنة والمنفذين بما يساعد على التعرف على مشاكل الموازنة واقتراحات سريعة لحلها.

مناهج اعداد الموازنات التقديرية

1. المدخل التقليدي : (أسلوب الموازنة المفروضة)

تسمى أحياناً بموازنة الدكتاتورية ، حيث تكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن وضع الموازنات التشغيلية وتوصيلها إلى أسفل أي إلى المستويات الأقل وعادة لايتولد عن هذا المدخل أي إهتمام شخصي من قبل الأفراد الخاضعين للموازنة حيث لا يشعر بها الكثير من العاملين.



2. مدخل المشاركة

عملية المشاركة في ظل هذا المدخل يمكن أن تستخدم كوسيلة لتسهيل التكامل بين أهداف الفرد والجماعة والأهداف التنظيمية، وكذلك فإن مشاركة الخاضعين للرقابة في تحديد المعايير التي سيتم تقييم الأداء الفعلي على أساسها سوف يؤدي ذلك إلى التغلب على مقاومة الأفراد للمعايير والأهداف ونتيجة لمشاركة الأفراد في عملية تحديد المعايير وتفسيرها سوف يعمل الأفراد على الإلتزام بهذه المعايير والأهداف.

المصادر والمراجع

فؤاد، إبراهيم مجدي مرسي، اسحاق، استير عبده يوسف، إبراهيم، بابكر حسن بابكر، ... & زهير أحمد علي. (2017). مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

أ. د. طلال محمد علي الجاوي، & محمد محيسن عبد الرضا الزرفي. (2018). أطار مقترح لحوكمة لمؤسسات البلدية للحد من عمليات الأحتيال. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 13(42).

باسم عمروش & أحمد علماوي (٢٠٢١)، الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير بالمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة المركب المنجمي - بئر العاتر، مجلة التنمية الإقتصادية، المجلد ٦، العدد ٢، ص ٢٣٩-٢٥٢.

سانا ، ب ، وهدي ، هـ (2021). دور الموازنة التقديرية النقدية في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة-دراسة ميدانية بالمعرفة الوطنية للرخام جيكا الاقتصادية - لسنة 2019.

حيرش، سمية، & أيوب، خولة. (2019). دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة أنابيب لعتاد الري برج بوعريبرج-2017-خلال فترة 201- Doctoral dissertation, جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريبرج-كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

عسيلة، سميحة، فتان، بن اممر، & مختار (مشرف). (2020). دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة ميناء جن جن (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).