

العوامل المؤثرة على الموازنة العامة

Factors affecting the general budget

آية خليف هليل الغواطنة

AYAH KHLAIF HELAEL ALGHAWTNA

(تشرين أول 2022م)

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة الإدارة المحلية

بلدية لواء الموقر

بحث فردي مقدم إلى بلدية لواء الموقر

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

«مَنْ قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا أَحْيَا

النَّاسَ جَمِيعًا»

صدق الله العظيم

(سورة المائدة/ الآية 32)

الملخص

يتناول البحث أهمية الموازنة باعتبارها تمثل مساعي جادة من أجل معاونة هذه المؤسسات على حماية قيمتها في الأسواق، فالموازنات تمثل طريقة هامة تمتلكها الإدارة العليا تسعى عن طريقها إلى الوصول إلى تصور لمستقبل المؤسسة وما سوف تصل إليه في نطاق الموارد الموجودة بها وانعكاس البيئة المحيطة عليها، ويستعرض البحث مراحل إعداد الموازنة والتي تشمل: الوقوف على مسؤوليات إعداد الموازنات، تطوير دليل الموازنات المتعلقة

بالمؤسسات، إعداد الجدول الزمني لإقرار الموازنات، وضع الموازنات وتسليمها، توزيع وتحليل استراتيجية وتدبير ووسائل وضع الموازنات، وتجميع الموازنات ووضع الموازنات الختامية، كما يتناول البحث العوامل المؤثرة على تحضير الموازنة العامة ومنها العوامل المؤثرة على إعداد الموازنة العامة، وفي ختام البحث تقدم الباحثة عدة توصيات من أهمها التركيز الكبير على وضع الموازنات من خلال الجمع بين أهداف العاملين وأهداف الوزارة من أجل تشجيعهم وزيادة الدافعية لديهم تجاه العمل على الوصول للأهداف العامة للوزارة، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل العوامل المؤثرة على إعداد الموازنة العامة.

Abstract

The research deals with the importance of the budget as it represents serious endeavors in order to help these institutions protect their value in the markets. Research the stages of budget preparation, which include: identifying the responsibilities of preparing budgets, developing a budget guide related to institutions, preparing the schedule for approving budgets, setting and delivering budgets, distributing and analyzing strategy, measures and means of setting budgets, compiling budgets and setting final budgets. The general budget, the factors affecting the preparation of the general budget, and at the conclusion of the research, the researcher presents several recommendations, the most important of which is the great focus on setting budgets by combining the objectives of the workers and the objectives of the ministry in order to encourage them and increase their motivation towards working to reach the general objectives of the ministry, and the research followed the approach Descriptive analytical to describe and analyze the factors affecting the preparation of the general budget

المقدمة

في ظل التقدم الكبير الذي طرأ على جميع جوانب الحياة والذي انعكس كذلك في المؤسسات بجميع أشكالها، فينبغي على هذه المؤسسات مسايرة المستجدات وأن تسعى إلى إقرار استراتيجيات مستقبلية لها مما يساعدها على التطور والنمو، وعليه فقد ظهرت أهمية الموازنة باعتبارها تمثل مساعي جادة من أجل معاونة هذه المؤسسات على حماية قيمتها في الأسواق، فالموازنات تمثل طريقة هامة تمتلكها الإدارة العليا تسعى عن طريقها إلى الوصول إلى تصور لمستقبل المؤسسة وما سوف تصل إليه في نطاق الموارد الموجودة بها وانعكاس البيئة المحيطة عليها.

وتكمن أهمية الموازنات في أنها لم تعد متوقفة على تمويل أعمال طرح الخدمات، ولكن شمل أثرها جميع المجالات الاقتصادية الجاذبة للاستثمارات والنهوض بمستوى الخدمات العامة كونها تعتبر بمثابة سلطة تنفيذية تسعى إلى تنفيذ اللوائح والقوانين الخاصة بأحوال الأفراد والحفاظ على مواردها، بالإضافة إلى تعلقها الشديد بالمصالح الاقتصادية المكتسبة.

حيث يشير البعض إلى أنه لا جدال بخصوص الدور الحيوي الذي تقوم به الموازنة العامة في أي دولة في تحسين الأداء في الهيئات العامة بها، إذ تعتبر الموازنة العامة أحد أبرز العوامل التي يمكن من خلالها تحقيق الإنجازات وحل المشكلات التي قد توقف عملية تحسين الأداء العام، لذا فقد كانت الموازنة ولا زالت محط تركيز دائم من قبل الدول وكذلك من قبل الإداريين والمتخصصين في مجال الاقتصاد والمحاسبين.

والجدير بالذكر أن الموازنة العامة لأي دولة تعد بمثابة الوسيلة الأساسية للتطور الاقتصادي والاجتماعي وتمثل الموازنة وإقرارها مصدر هام من مصادر إثراء السياسة والطاقت التطويرية حيث تلبى متطلبات وضرورات التطوير، وتسعى الموازنة العامة إلى منح فكرة شاملة عن كافة الإيرادات والمصروفات الخاصة بالحكومة.

وعليه فقد تم تحديث المفهوم القديم للموازنة العامة من مجرد قائمة لتقسيم إيرادات الدولة على شتى المجالات، إلى وسيلة اقتصادية بارزة نستطيع من خلالها الاطلاع على شتى استراتيجيات الدولة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية. وبذلك فإن الدراسة الحالية كانت قد أجريت من أجل الوقوف على أبرز العوامل التي قد انعكست على إقرار وتنفيذ الموازنة العامة.

أهمية البحث:

تلعب الموازنة العامة دور بارز في السياسة المالية لأي دولة كونها بمثابة الآلية التنفيذية المباشرة التي تعمل على طرح الخدمات للمواطنين، وبذلك يمكن إيجاز أهمية البحث بالأهمية الكبيرة التي تحظى بها بالموازنات في ضوء العوامل المؤثرة فيها.

أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في محاولة التعرف على العوامل المؤثرة على الموازنة العامة، والتي تتمثل في النواحي الفنية وتوفر المؤهلات وغيرها من العوامل التي يظهر أثرها على فاعلية الموازنة العامة.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تمثل الموازنة العامة أساس النظام المالي في المؤسسات الحكومية، إذ تسعى إلى مساعدة إدارة المنظمة في وضع خطة بديلة عن السلوكيات العشوائية التي تعتبر بمثابة ردود أفعال عن الأحداث، لذا فإن وضعها وتنفيذها بشكل سليم يساعد بصورة كبيرة في الوصول لأهداف المؤسسة الحكومية، وبالتالي نستطيع ربط مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل التالي: ما هي العوامل المؤثرة على الموازنة العامة؟

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل العوامل المؤثرة على

إعداد الموازنة العامة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: العوامل المؤثرة على الموازنة العامة

الحدود الزمانية والمكانية: المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي 2021-2022.

خطة البحث:

المبحث الأول: ماهية الموازنة العامة ومراحل إعدادها

المطلب الأول: ماهية الموازنة العامة

المطلب الثاني: مراحل إعداد الموازنات

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على تحضير وإعداد الموازنة العامة

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تحضير الموازنة العامة

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إعداد الموازنة العامة

المبحث الأول

ماهية الموازنة العامة ومراحل إعدادها

قامت الموازنة بدور هام في العصر الحالي وبات دورها في الدول المتطورة بمثابة دور اقتصادي أكثر انفتاحاً عن ذي قبل، ولم تتوقف الموازنة عند حدود حساب الإيرادات والمصروفات العامة والحصول على تصريح بتنفيذ شروطها فقط، ولكن تمثلت أهدافها بطريقة تتباين عن طريقها السابقة في إطار النظرية التقليدية، إذ بات أحد أبرز أهدافها هو الوصول للاستخدام التام واستغلال الموارد الاقتصادية بما فيها الموارد التي لا يتم استخدامها، والمساعدة في رفع معدلات الدخل القومي وزيادة مستوى معيشة الأفراد وبالنسبة للدول الاقتصادية ولاسيما الاشتراكية فإن دور الموازنة بها يكون أكبر وذلك بسبب ارتباطها الشديد بعملية التخطيط القومي وأيضاً تكون الموازنة في هذه الحالة جزءاً أساسياً من الاستراتيجية المالية العامة للدولة أبرز آلياتها المالية التنفيذية⁽¹⁾، وللتعرف على ماهية الموازنة العامة ومراحل إعدادها تم تقسيم هذا المبحث للمطلبين التاليين:

¹ - الدوري، مؤيد عبد الرحمن، والجنابي، طاهر موسى، (1999)، إدارة الموازنات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

المطلب الأول : ماهية الموازنة العامة

يقصد بالموازنة العامة "الاستراتيجية التي تشتمل على حساب مصروفات الدولة وإيراداتها في المرحلة المقبلة، عادة ما تكون هذه المرحلة سنة كاملة، ويتم هذا الحساب في ظل الأهداف التي تحاول السلطة السياسية الوصول إليها".

وتعرف أيضا بأنها "برنامج سنوي حكومي يشير إلى خطط السلطات العامة للفترة القادمة، وتظهر على شكل أرقام، كافة مجالات الدولة والتعديلات المتوقعة القيام بها، ففي حال اشتملت الموازنة على سبيل المثال على زيادة في النفقات المتعلقة بالتربية الوطنية فإنها بذلك تكون قد نوت زيادة حجم التعليم الرسمي وتطويره".

وهناك من قال بأن لعملية الموازنة ثلاثة تعريفات خاصة بمجال الوسائل الاقتصادية والتنظيمية وهي مثلما يلي:⁽¹⁾

- تعتبر عملية الموازنة بمثابة عملية مترابطة الحلقات تسعى إلى الوصول للأهداف الإيجابية والمثالية والتي تختص في المقام الأول بالنظريات المعيارية الخاصة بتقسيم الموارد والوصول إليها بالطريقة المثالية، والتي من ثم تتعامل مع حالة زيادة الرفاهية والازدهار الفردي والمجتمعي.
- يقصد بعملية الموازنة باعتبارها عملية بيروقراطية داخلية تتضمن بعض النظريات التي تسعى إلى المفاضلة بين الوسائل التطبيقية التي تستعملها الحكومات تجاه تخصيص الموارد للهيئات المتنوعة في المجال التجاري.
- الوسائل العلمية الفعلية والوصفية المتعلقة بوضع الموازنة وتحديدتها بالإقبال على الخدمات التي ترى الموازنة باعتبارها قد تحدد في الأخير في ضوء عملية بيروقراطية مع توضيح العوامل والأسباب الداخلية والتي من بينها مصاريف تلك الخدمات والعوامل والأسباب الخارجي ومن بينها توفير مصادر الدخل.

¹ - خليل، علي، واللوزي، سليمان، (2000)، المالية العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ويقصد بالموازنة أيضا "نشاط سياسي إذ أنها تعتبر بمثابة المرآة التي توضح ماهية النظام الاقتصادي والاجتماعي والاستراتيجيات التي تتبعها الدولة للوصول للازدهار والتطور الاقتصادي والعدالة الاجتماعية.

والموازنة تعرف بأنها البرنامج التحليلي والمستفيض الذي يوضح جانب من استراتيجية التطوير الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالدولة.

وتعرف الموازنة بأنها "استراتيجية موجزة لتجربة الدولة السابقة فهي تشير للوضع الحالي وترسم أحلام وطموحات المستقبل.

والموازنة هي "حساب متساوي للإيرادات والنفقات لفترة زمنية معينة، فضلا عن أنها تعد بمثابة تنظيم مالي شامل للنفقات.⁽¹⁾

وبالنسبة لأهداف الموازنة فيشير البعض إلى وجود ثلاثة أهداف أساسية للموازنة هي: الأهداف التخطيطية، والتي تشمل المساعدة في عمليات التخطيط وصنع القرارات عن طريق تحديد متطلبات وحدات المؤسسة الحكومية في فترة زمنية مقبلة، ومعرفة الموارد ومصادر الدخل الأخرى، والجمع بين الموازنة باعتبارها برنامج سنوي وبين استراتيجيات التطوير الاقتصادي والاجتماعي، والربط بين وحدات المؤسسة الحكومية، وإقرار برنامج زمنية معين للتنفيذ.

وبالنسبة للأهداف الرقابية، فتكمن في الوصول لإشراف دقيق على عمليات التنفيذ وذلك عن طريق: تقييم الأداء الحقيقي للبرامج والأعمال الحكومية، ومراقبة البرامج والأعمال الحكومية، وتقييم الأداء من خلال المفاضلة بين مصادر الدخل والنفقات الواقعية بتقديرات الموازنة وتحليل الاختلافات واقتراح التدابير السليمة، والإشراف على أصول وممتلكات المؤسسة وحمايتها من الاعتداء، والمساعدة في خفض وتقليص والتحكم في النفقات الحكومية، والتأكد من تطبيق جميع اللوائح والقوانين الحكومية سواء المالية أو الإدارية.

¹ - ذنبيات، محمد جمال، (2003)، المالية العامة والتشريع المالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أما النوع الثالث وهو الأهداف السلوكية فنرى أنها تنعكس على سلوك وميول العاملين بالمؤسسة الحكومية للدولة وذلك عن طريق تعزيز بث روح المبادرة والإبداع، والربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، بين المنفعة الخاصة والمنفعة العامة، وارتفاع معدلات الثقة المتبادلة بين المديرين والعاملين، ودعم مشاركة العاملين في وضع الموازنة، وتحديد أهداف ومقاييس دقيقة ومناسبة من قبلهم ولا يتم فرضها عليهم من المسؤولين، وتطبيق قرارات عادلة للثواب والعقاب، ورفع كفاءة الاتصال بين المستويات الإدارية المتنوعة ولاسيما الاتصالات من أسفل إلى أعلى، والوصول للتغذية العكسية التي تساعد المديرين من الوقوف على حقيقة ما يحدث في أماكن العمل ومعرفة الشعور الفعلي للعاملين تجاههم.⁽¹⁾

والجدير بالذكر أن أهمية الموازنة في المجال الاجتماعي والاقتصادي كانت قد جاءت من الدور البارز الذي تلعبه الدولة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، حيث تلجأ الدولة إلى الموازنة باعتبارها آلية من آليات تغيير تقسيم الدخل القومي بين الطبقات الاجتماعية وذلك عن طريق الضرائب، وترشيد النفقات العامة.

المطلب الثاني: مراحل إعداد الموازنات

إن إقرار الموازنات على الرغم من أنها تعتبر للوهلة الأولى عملية غير مرنة لكنها باتت بالممارسة وبمرور الوقت أكثر مرونة وأصبحت مسألة إعدادها بمثابة عملية مستهلكة للوقت وبالرغم من ذلك تعتبر تلك المرحلة هامة للغاية بما تشمله من خطوات عملية خاصة بإقرار الموازنة وهي كالتالي:

أ. الوقوف على مسؤوليات إعداد الموازنات:

لا ريب في أنه لكل مؤسسة تنظيم إداري خاص بها تبعا لهذا النظام يمكن معرفة من هو المسؤول عن إقرار الموازنات من خلال المشاركة الجيدة في إقرارها وتلك الأطراف تتمثل في: لجنة الموازنة، مدير إدارة الموازنة، المسؤولون الفنيون والمسؤولون التنفيذيون.

¹ - راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، (2006)، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

أن الموازنات الصحيحة لا تعد بطريقة غير منظمة لكن ثمة مؤسسة معينة تكون مسؤولة عن تنظيمها وإقرارها بطريقة تكفل إيجابيتها وصحتها وعادة ما يطلق على تلك المؤسسة بلجنة الموازنة وغالبا ما تقوم اللجنة بالبحث في الاستراتيجيات الفرعية المتباينة من خلال الوقوف على المتغيرات الرئيسية المسيطرة عليها من أجل وضع استراتيجية تتسم بالفاعلية وتستطيع الوصول لأكبر قدر ممكن من استغلال الموارد المتوفرة في المشروع.⁽¹⁾

ويشير البعض إلى أن اللجنة المكلفة بإعداد الموازنة تقوم بتحديد الرتوش الأساسية للنظام بالشكل الذي يضمن لها الوصول للتناغم والتكامل بين الموازنات المتباينة التي تتولى الأقسام التنظيمية وضعها وبالطريقة التي يتم معها استبدال ما قد يحدث بينها من مشكلات تسعى لعرض الموازنة الختامية على مجلس الإدارة من أجل الموافقة عليها وتنفيذها. كذلك يشير البعض إلى أن مهمة اللجنة المكلفة بإعداد الموازنة تتمثل في الاطلاع على الموازنة المطروحة بدقة وأيضا التوصية بالتصديق عليها أو القيام ببعض التعديلات التي تجد أنها لازمة ومطلوبة، ويمكن القول أيضا بأن القرار الخاص بالمصادقة النهائية على الموازنة يرجع في الأول والأخير لمجلس الإدارة أو مجلس الأمناء في الكثير من المؤسسات الالاربحية.

ويمكن إيجاز مهام لجنة الموازنة فيما يلي:⁽²⁾

- انتقاء وسائل وصور الموازنات الملائمة لأهداف المؤسسة.
- مراجعة الإحصائيات التي قام مديري الأقسام والإدارات بإجرائها.
- القيام بالتغييرات التي تراها ملائمة وكافية.
- اعتماد إحصائيات الموازنات.
- إعداد جدول زمني خاص بتنفيذ الموازنات.

¹ - العلي، عادل فليح، (2003)، المالية العامة والتشريع المالي والضريبي، الطبعة الأولى، دار الحاق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

² - عيسى، خليفي، (2011)، هيكل الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي، الطبعة الأولى، دار النقاش للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الإشراف على تنفيذ الموازنات وتحليل التقارير الدورية الخاصة بها وطرح ما تجده ملائماً في ظل هذه التقارير.

ب. تطوير دليل الموازنات المتعلق بالمؤسسات؛

ثمة بعض اللوائح والتعليمات المتبعة عند القيام بأي نشاط من الأنشطة، وينبغي على الإدارة العليا قبل القيام بوضع الموازنات أن تضع جميع الإجراءات والتعليمات المتعلقة بوضع الموازنات وتطوير ما هو متاح منها بما يلائم الظروف الحالية والبيئة المحيطة، كذلك ينبغي استحداث أنماط جديدة خاصة بوضع هذه الموازنات.

ت. إعداد الجدول الزمني لإقرار الموازنات؛

من الملاحظ أنه لا بد وأن يكون ثمة جدول زمني يتم فيه التطرق لموعد عمل كل إجراء، بمعنى بيان موعد البدء فيه وموعد الانتهاء منه حيث يفيد ذلك بالنسبة للتالي؛

عدم تكاسل الإدارات الخاصة بإقرار الموازنات وإقرارها بشكل سريع.

عرض الموازنات للتصديق عليها في الموعد الملائم والمطروح.

الانتهاء من وضع الموازنات قبل دخول السنة المالية الجديدة الخاصة بها.

ث. توزيع وتحليل استراتيجية وتدابير ووسائل وضع الموازنات؛

عقب معرفة الخطط المطلوبة من أجل وضع الموازنات فإن الإدارة العليا تقوم بعد ذلك بمهمتها في شرح وتوزيع هذه التدابير والاستراتيجيات للإدارات المتنوعة عن طريق تقسيمها عليهم من أجل تطوير أدائهم الخاص بوضع الموازنات، كذلك ينبغي على الإدارة تحليل أهمية هذه التدابير والاستراتيجيات وأهمية التعهد بتطبيقها للوصول إلى الهدف المنشود منها.⁽¹⁾

ج. وضع الموازنات وتسليمها؛

تبعاً للجدول الزمني المتعلق بوضع الموازنات وتبعاً للالتزامات فإن المسؤول المنوط بوضع الموازنات يضعها تبعاً للوائح في ظل الأهداف والخطط العامة التي تقوم بوضعها

¹ - الفضل، مؤيد عبد الحسين، وشعبان، عبد الكريم هادي، (2003)، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الإدارة العليا، وعقب ذلك يسلمونها إلى لجنة الموازنة في الوقت المقرر لها، ولا بد وأن يتم تعزيز الأرقام المذكورة بالموازنات ببعض العناصر هي كالتالي:

- وصف لوظيفة مركز المسؤولية المختص بوضع الموازنات.
- البيانات الاقتصادية بشأن الوظيفة وإحصائياتها.
- البيانات التاريخية الخاصة بجميع العناصر التي جاءت بالموازنات.
- مصادر المعلومات التي تم وضع الإحصائية بناء عليها.
- وسائل التقدير المتبعة.

ح. تجميع الموازنات ووضع الموازنات الختامية:

تتولى لجنة الموازنة تجميع كل الموازنات وعدم الاختلاف فيما بينها في حال ظهور أي اختلافات والسعي وراء التحقق من سلامتها وأنها تتجه نحو الوصول للأهداف والخطط العامة وبالتالي إعداد موازنة متكاملة لجميع المجالات المتباينة.

المبحث الثاني

العوامل المؤثرة على تحضير وإعداد الموازنة العامة

مما لا شك فيه أن قدرة أي مؤسسة على التفوق يعود إلى قدرتها على تنفيذ الموازنات، ولن يحدث ذلك سوى عن طريق المساهمة الإيجابية من قبل العاملين في وضع وتنفيذ الموازنات حتى يمكن للمؤسسة الوصول لأهدافها المنشودة بالإضافة إلى وجود العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على تحضير وإعداد الموازنة.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تحضير الموازنة العامة

مما لا شك فيه أن تلك المرحلة تعتبر هامة للغاية إذ يتم عن طريقها توضيح الوضع العام للمؤسسة عن طريق البحث في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، كذلك إعداد رؤية مستقبلية للأهداف والخطط من أجل الوصول لهذه الأهداف وتنفيذها،

فضلا عن إقرار قاعدة عامة تقوم عليها الموازنات، وتشتمل تلك المرحلة على بعض الخطوات مثلما يلي: ⁽¹⁾

1. توضيح حالة المنظمة: حيث يتم هنا بيان ظروف المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها والمكان الذي تريد الوصول إليه بما يصل إلى النمو والمنافسة التي تطمح في الوصول إليها، بالإضافة إلى أنه يجب عليها التعرف على ظروف منافسيها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.
2. الحصول على المعلومات بشأن متغيرات المؤسسة: لكي تصبح الإدارة العليا مطلعة على كل ما يحدث ولكي تستطيع اتخاذ قرارات سليمة تكون في صالح المؤسسة فإنه ينبغي عليها الاطلاع على البيانات الداخلية بالمؤسسة وأيضا الخارجية في البيئة المحيطة بها مثل الظروف الاقتصادية للصناعة التي تعمل بها والأوضاع القانونية الجديدة ومؤشرات السوق ومعرفة رغبات العملاء، وغيرها من الأشياء التي لو أغفلتها المؤسسة فسوف يؤدي ذلك إلى الإضرار بها.
3. تحليل المعلومات وقياس الوضع الحالي للمؤسسة: عقب عملية الحصول على المعلومات الداخلية والخارجية فإنه يتم العمل على تحليل البيانات وذلك عن طريق جميع المستجدات التي قد تنعكس على ظروف المؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب عن طريق الوقوف على العوامل التي يتم الإشراف عليها والتي يكون من السهل السيطرة عليها والعوامل التي لا تستطيع السيطرة عليها.
4. تحديد الأهداف العامة للمؤسسة: فلا ريب في أن الموازنات الدقيقة تتمثل في الموازنات التي تعتمد على المساهمة في المستويات الإدارية المتباينة ويظهر ذلك حينما تتولى الإدارة العليا بالمؤسسة وضع الأهداف الأساسية والتي تعد بمثابة قواعد رئيسية لها، وتتولى الإدارة العليا تطوير نموذج للأهداف الأساسية وذلك تبعا لتحليل المعلومات الداخلية والعوامل الخارجية ومن ثم فهي تفسح المجال للمستويات الإدارية الأخرى

¹ - المارك، محمد عبد العزيز، وشفيق، علي، (2003)، أصول وقواعد الموازنة العامة، الرياض: جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع.

لمعرفة طريقة تنفيذ هذه الأهداف بما يلائم ويواكب طبيعة هذه الأهداف، لكن من خلال بعض الضوابط والأسس التي ينبغي وأن تتواجد في الأهداف لكي يكون من السهل الوصول إليها والتعامل معها بكفاءة ويوافق عليها العاملين وهذه الأسس كالتالي: ⁽¹⁾

- يتم وضع الأهداف طويلة المدى والأهداف قصيرة المدى إذ تكون الأهداف قصيرة المدى بمثابة تمهيد لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.
- التعرف على الأهمية النسبية للأهداف المتباينة لكي نستطيع استخدام تلك الأهمية النسبية بشكل دقيق ومباشر في استراتيجيات وسياسات العمل ولكي لا تتعارض الأهداف المتباينة خلال التخطيط والتنفيذ.
- أن يتم وضع الأهداف المطلوبة حيث ينبغي أن يكون الهدف متوسط بحيث لا يكون سهل في تنفيذه ولا صعب في الوصول إليه لكن ينبغي أن يكون الهدف في المتناول تبعا لظروف وأسس ووسائل محسوبة بشكل كافٍ ومدرّوس وأن يعتبر بمثابة تحدي ملائمة.

5. إقرار الخطط والسياسات العامة للمؤسسة: فنحن لا يمكننا إقرار الأهداف وانتظار النتائج المثالية للوصول لهذه الأهداف، لكن لابد وأن يتزامن مع إقرار هذه الأهداف أيضا إقرار الخطط والسياسات التي تسعى إلى الوصول لها، فالإدارة العليا خلال إقرار هذه الخطط تحاول بقدر الإمكان مراعاة التناغم بينها وعدم اختلافها مع بعضها البعض، فالخطط هي التي تقرر جميع الأعمال المطلوبة من أجل الوصول للأهداف بأقل نفقات ممكنة وذلك من خلال الاستفادة بقدر الإمكان من كل الموارد الموجودة لدى المؤسسة سواء البشرية أو المادية. ولابد من خضوع تلك الخطط والسياسات إلى بعض القيود والمعايير المطلوبة والتي من أبرزها:
- أن تكون دقيقة ومبينة ومفصلة.

¹ - الهاجري، نواف جابر سعود (2013)، العوامل المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

- أن تكون معروفة وواضحة للمختصين بتنفيذها.
 - ألا تختلف مع أهداف المنظمة لكن لابد وأن تساعد في الوصول إليها.
 - أن تتميز بالاستقرار لكي لا تثير الشكوك والحيرة عند القائمين على تنفيذها.
6. إقرار الاستراتيجية المالية طويلة الأجل للمؤسسة: فتلك الأهداف العامة للمؤسسة وأيضا الخطط العامة المستخدمة للوصول لتلك الأهداف يتم تحويلها في صورة استراتيجية مالية طويلة الأجل تكون مدتها غالبا خمس سنوات، وتتولى إقرارها لجنة الموازنات وتشمل أرقام إجمالية يتسم بعضها بالمرونة نتيجة لصعوبة الحساب المتقن لها على المدى البعيد.⁽¹⁾

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إعداد الموازنة العامة

1. تقوم الموازنات عادة على عنصر التقدير، فالموازنات لا تتجاوز كونها مجرد توقعات خاصة بمهمة المؤسسة في عام مقبل، لذا فهي لا تبرز الوقائع المؤكدة، وفي حال لم أخفقت أحد الموازنات البارزة مثل موازنة المشتريات فإن تأثير ذلك سوف يتم الشعور به في الأعمال الأخرى الخاصة بالمؤسسة.
2. طول الفترة الزمنية وبذل الجهود المضيئة التي تتم في عملية إعداد الموازنات ومناقشتها ومراجعتها لاسيما لو كانت توضع بطريقة المشاركة. ونظرا للدور الذي تقوم به الإدارة العليا في عملية مناقشة وتنفيذ الموازنات فإن هذا الدور ربما يجعل المؤسسة تدفع ثمنا غاليا نظرا لعدم تفرغ الإدارة العليا للموازنات على حساب تفرغها لوضع الأهداف بعيدة المدى ووضع الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.
3. استعمال بعض الأقسام للموازنات باعتبارها طريقة للحفاظ على الحد الأدنى من المخصصات السنوية في ظل عوامل إنتاجية فعلية.

¹ - المارك، محمد عبد العزيز، وشفيق، علي، (2003)، أصول وقواعد الموازنة العامة، الرياض: جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع.

4. إهمال بعض معدي الموازنات، وكذلك قصدهم عدم بذل أي جهد من أجل وضع أرقام محسوبة وفعلية، تعتبر هي الحاجات الفعلية لهم. واستخدام بدلا منها حاجات وهمية وغير محسوبة، ولا تنتمي إلى المتطلبات الأساسية للوزارة.⁽¹⁾
5. الإفراط في إعداد الإحصائيات إذ يقوم بعض معدي الموازنات بوضع كل البيانات التي سبق وأن وضعت في الموازنة السابقة من خلال نقلها وتزوير وثائقها المسجلة من ملف العام السابق إلى ملف العام التالي، فيترتب على ذلك تجاهل وضع بعض المتطلبات أو الأنشطة الضرورية التي لم تكن هي المتطلبات الخاصة بالعام السابق.
6. استخدام وسائل غير علمية في الإعداد وذلك باللجوء إلى شخص أو أشخاص في الإدارة المركزية للوزارة لإعداد الموازنات بدلا من سائر إدارات وأقسام ووحدات تلك الوزارة، ودون ترتيب معها، مع جميع ما ينتج عن ذلك عن طريق حاجات تلك الأقسام التي تمتلك إمكانات أكبر لتحقيق ذلك.
7. عدم تكوين لجنة أو فريق عمل لمتابعة وضع مشروع الموازنة بشكل مستمر من أجل معرفة مراحل الإعداد خطوة بخطوة ومراجعته بندا بندا ومتابعة مصاريفه، من أجل مناقشته مع المسؤولين عن الإعداد في وزارة المالية أو الخزنة عقب الموافقة عليه من جانب المسؤولين في الوزارة.
8. تجاهل بعض أو جميع إدارات وأقسام ووحدات الوزارة تسليم متطلباتهم للمسؤولين عن إعداد الموازنة، وأيضا عدم الاهتمام بإلحاحهم، ولا سيما في حال إيمانهم بعدم توافر محاسبة إدارية بسبب الإهمال الإداري.
9. التغيير والتعديل في تولي مهمة الإعداد، وعدم تولي تلك المهمة لأحد الأكفاء والمختصين الدائمين من العاملين بالوزارة.

¹ - الهاجري، نواف جابر سعود (2013)، العوامل المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

الخاتمة

في ضوء ما قام الباحث بتناول موضوع العوامل المؤثرة على الموازنة العامة، تم التوصل للنتائج التالية، وفي ضوئها تم صياغة بعض التوصيات.

النتائج:

1. عند إعداد الموازنات يتم تحديد مسؤوليات كل مركز من المراكز من خلال الصلاحيات الممنوحة لكل مركز، وهي بذلك تتحمل المسؤولية عن أي تقصير من جانبها وفي حدود تلك الصلاحيات أمام الإدارة العليا.
2. إن عملية إعداد الموازنة هي عملية تتعاون وتشترك فيها جميع المستويات الإدارية حيث يقوم الجميع بوضع أهدافه وسياساته التفصيلية ومن ثم ترجمة هذه الخطط والسياسات إلى معايير كمية ونوعية في إطار موازنة تخطيطية شاملة.
3. لا تشير مشاركة جميع الإدارات إلى أن كل فرد داخل المؤسسة لابد وأن يملك الإمكانية والخبرة في وضع الموازنات ولكن المقصود به هو أن مفهوم المشاركة في وضع الموازنات يكفل لكل عامل في المؤسسة حقه في الجدل والإدراك لكل جانب من جوانب الموازنات

التوصيات:

1. لابد من التخطيط الدقيق لعملية وضع الموازنات في الوزارات وذلك من خلال تعيين كوادر ومتخصصين ذات خبرات عالية في مجال تطبيق الموازنات وإعدادها.
2. لابد من عمل دورات تدريبية متميزة في مجال الموازنات للمسؤولين والجهات المعنية في الوزارات بشأن ودور وضرورة الموازنات بالنسبة لطريقة وضعها وما يعود من ورائها من مكاسب.
3. لابد من استغلال التطورات التقنية الحديثة وثورة المعلومات والاستفادة من إمكانيات الحاسب الآلي في تحديث أنظمة المعلومات التي تقوم الإدارة باستخدامها عند وضع الموازنات بما يكفل الوصول لشكل واقعي للموازنة عند القيام بالتقدير.

4. لابد من تأسيس وحدات منفصلة خاصة للموازنات وتعيين كفاءات بشرية مدربة وذات خبرات عملية وعلمية ويعتبر ذلك قاعدة رئيسية من قواعد الاستغلال الأمثل للموازنات باعتبارها وسيلة من وسائل التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات السليمة.
5. ينبغي الحصول على قاعدة معلومات مالية وإحصائية في الوزارات محل الدراسة فهذه القاعدة تساهم بشكل كبير في عملية التخطيط والتنسيق والإشراف وحساب الموازنات وإعدادها بصورة دقيقة جدا.
6. لابد من التركيز الكبير على وضع الموازنات من خلال الجمع بين أهداف العاملين وأهداف الوزارة من أجل تشجيعهم وزيادة الدافعية لديهم تجاه العمل على الوصول للأهداف العامة للوزارة.

قائمة المصادر

1. خليل، علي، واللوزي، سليمان، (2000)، المالية العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
2. الدوري، مؤيد عبد الرحمن، والجناحي، طاهر موسى، (1999)، إدارة الموازنات العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. ذنبيات، محمد جمال، (2003)، المالية العامة والتشريع المالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، (2006)، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
5. عيسى، خليف، (2011)، هيكل الموازنة العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
6. العلي، عادل فليح، (2003)، المالية العامة والتشريع المالي والضريبي، الطبعة الأولى، دار الحاق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
7. الفضل، مؤيد عبد الحسين، وشعبان، عبد الكريم هادي، (2003)، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
8. المعارك، محمد عبد العزيز، وشفيق، علي، (2003)، أصول وقواعد الموازنة العامة، الرياض: جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع.
9. الهاجري، نواف جابر سعود (2013)، العوامل المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.