

المحور الثاني: إعداد الموازنة التقديرية

أولاً: مراحل إعداد الموازنة التقديرية

يمكننا أن نلخص المراحل التي تمر بها إعداد الموازنة التقديرية فيما يلي:

- 1- توضيح وتحديد الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة .
- 2- جرد الموارد المالية و الفنية و البشرية للمؤسسة .
- 3- توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة، و التي تتمثل في الظروف الاقتصادية الاجتماعية السياسية و المنافسة المحلية و الوطنية و الدولية ، سياسات الحكومة اتجاه النقد و الضرائب معدل الفائدة الإعانات ، معدل التضخم...الخ
- 4- من المراحل السابقة يتم تشكيل الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة
- 5- من المراحل السابقة يتم تشكيل الأهداف القصيرة الأجل
- 6- إعداد السياسات و الوسائل لأجل تحقيق الأهداف القصيرة الأجل و الطويلة الأجل:

- سياسة الإشهار و الترقية.
- سياسة البحث و التنمية.
- سياسة التسيير و الخصم.
- سياسة القرض .
- سياسة الأجور.
- سياسة الائتمان .
- سياسة التوسع الاقتناء فتح أقسام جديدة طرح منتجات جديدة الخ .
- سياسة التصدير .
- سياسة التكوين .

7 - تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام.

8 - تعيين لجنة الموازنة يجب أن يكون دورها وظيفيا فقط و متكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العالية و يجب أن يكون من بينهم المراقب المالي كما يجب أن تكون كل المصالح ممثلة في هذه اللجنة.

9 - إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح بهدف أو بسياسات المؤسسة .

10- قبول أهداف و سياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها .

ثانياً: الموازنة التقديرية للمبيعات

1. طرق التنبؤ بالمبيعات : هناك عدة طرق للتنبؤ بالمبيعات منها:

أ. الطرق الكيفية :

1. دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة يجب دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة و تحليلها و تبيان أثرها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير و الطويل و يعتمد الدارس على الإحصائيات و البيانات التي تنشرها الهيئة المكلفة بالتخطيط.
- 2 . طريقة جمع تقديرات و كلاء و مندوبي البيع يقوم رجال البيع في المناطق المختلفة التي تباع فيها منتوجات المؤسسة بتقدير المبيعات لكل منتوج حسب الزبائن و يعتمدون في ذلك على جز اتهم و اتصالاتهم بالزبائن و توفر لهم الإدارة أرقام المبيعات الفعلية للسنوات الماضية الخاصة بمناطقهم من أجل مساعدتهم في عملية التنبؤ فيعد إعدادهم لتقديراتهم يقدمونها إلى المدير الجهوي الواقع في منطقتهم و الذي بدوره يقوم بدراستها و يقيّمها و استنادا إلى المبيعات الفعلية للمنطقة في السنوات الماضية و التوقعات المستقبلية

3. اللجنة الاستشارية تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات الفردية التي يعدها مجموعة من الجزاء مسؤولين تنفيذيين اقتصاديين مستشارين و بعد منافسة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الجزاء يتفوقون على تقديرات معينة و توضح تحت تصرفهم لكل البيانات التي هم في حاجة إليها.

4. طريقة دلفي تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال استقصاءات إلى مجموعة من الجزاء بدون ذكر أسماء أصحابها و ترسل إليها استقصاءات بالإجابة عليها و هكذا حتى توصل إلى الاتفاق على مستوى معين من التقديرات.

ب- الطرق الكمية: يمكننا أن نقول بان النماذج الرياضية تعتبر أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات التقديرية و سنتعرض لبعض الأساليب الرياضية المستخدمة في تقدير المبيعات.

1. السلاسل الزمنية: تحديد معادلة خط الاتجاه العام باستخدام طريقة المربعات الصغرى إن الاتجاه العام التغيرات الموسمية التغيرات غير المنتظمة تؤثر في التغير في كمية المبيعات على مدى هذه الفترة و تستعمل طريقة المربعات الصغرى لتحديد معادلة خط الاتجاه العام للمبيعات و هذه الطريقة تعتبر أشهر طريقة لتحديد معادلة خط مستقيم.

2. معامل الارتباط: يستخدم معامل الارتباط الذي يحدد قوة الارتباط بين المبيعات و متغير آخر أو متغيرات أخرى في التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة.

3. طريقة المتوسطات المتحركة: تستخدم هذه الطريقة للتخلص من التقلبات التي تشمل عليها السلسلة الزمنية و تستعمل كذلك في حالة التقلبات الدورية والتقلبات الفصلية كما تستخدم أساليب أخرى للتنبؤ بالمبيعات كأسلوب الانحدار الخطي التعدد في حالة تواجد عدة متغيرات مستقلة و المبيعات متغير تابع و كذلك نموذج الانحدار غير الخطي في حالة وجود علاقة غير خطية بين المبيعات المتغير التابع و المتغيرات الأخرى متغيرات مستقلة.

2. إعداد ميزانية المبيعات :

إن وضع برنامج المبيعات يجب أن تتبعه ميزانيات للمبيعات و تعد ميزانيات المبيعات إما على أساس بعض هذه الأسس السابقة الذكر مجتمعة و فيما يلي نتعرض لبعض أسس التوزيع

أ- التوزيع الموسمي: إن المبيعات لاتباع مرة واحدة خلال السنة و لكن تباع على فترات مختلفة و العادات و التقاليد تؤثر على سلوك المستهلك بحيث تتفاوت الكمية المباعة من بضاعة معينة من موسم لآخر و هذا التفاوت و الاختلاف في درجة بيع البضاعة من فترة لأخرى يدعي بالتغيرات الموسمية و لهذا تحلل مبيعات الفترات السابقة لتحديد التغيرات الموسمية لمبيعات كل بضاعة على حدى و يستخرج متوسط التغيرات الموسمية في شكل نسبة مئوية بحيث يمثل الموسم نسبة مئوية من مبيعات السنة

ب- التوزيع الجغوي للمبيعات: من الواجب توزيع المبيعات جغويا أو على أساس المناطق لأن الاستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظر للتوزيع السكاني المختلف و المستوى الاقتصادي و الاجتماعي لكل منطقة و لمعرفة ما يمكن أن يباع في كل منطقة يجب دراسة توزيع المبيعات لذلك المنتج في السنوات الماضية و لكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية:

1- نسبة توزيع السكان على المناطق و النمو الديمغرافي.

2- دراسة حركات انتقال السكان من منطقة إلى أخرى.

3- المستوى الاقتصادي و الاجتماعي لسكان المناطق المختلفة .

4- بالنسبة للمنتجات الصناعية تؤخذ بعين الاعتبار عدد الشركات و حجمها العاملين فيها ... الخ .

ج. أهمية التوزيع الموسمي و الجغوي :

1 - توفير احتياجات كل منطقة من السلع و المنتجات بالكميات المناسبة و في الأوقات المناسبة.

2 - تعتبر كأحد الأسس لتقييم الأداء لكل منطقة و كل فصل.

3 - تمكين المؤسسة من تحديد إيرادات كل منطقة عن كل فصل و هذا ما يساعد الإدارة في تخطيط الإيرادات حتى تتجنب مشاكل نقص السيولة و الاختناق.

د. التوزيع على أساس المنتوجات إن هدف هذا التوزيع هو تمكين المؤسسة من متابعة و تقييم تطور مبيعات كل منتوج و الطريقة المتبعة في التوزيع هي إما توزيع حسب السنوات السابقة أو حسب أهمية هامش الربح بحيث تستعمل المؤسسة على بيع المنتوجات التي لها هامش ربح كبير و تشجيعها و التقليل من بيع المنتوجات التي لها هامش ربح ضعيف و يصعب تسويقها كما إن هذا التوزيع يساعد على معرفة مدى تأثير المنتوجات الجديدة على مبيعات المنتوجات القديمة.

5. ميزانية المجموع: يمكننا أن نقول أنه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحا في كل المؤسسات و لذلك فإمكان كل مؤسسة أن تصمم الميزانية حسب ما تراه مناسبا و عموما تحتوي ميزانية المجموع على النقاط الرئيسية التالية :

.توزيع المبيعات حسب المنتوجات .
. تقدير المبيعات بالكميات و القيمة و سعر البيع .
. توزيع مبيعات كل منتوج توزيعا موسميا و حسب المناطق .

ثالثا: الميزانية التقديرية للإنتاج

لاعداد الميزانية التقديرية للإنتاج يجب معرفة أولا أنظمة الإنتاج ثم طريقة إعداد الميزانية :

1. أنظمة الإنتاج:

أ. الإنتاج على أساس الأوامر الخاصة بالطلبات نلاحظ ان المؤسسة في هذه الحالة تقوم بصناعة أنواع خاصة من المنتجات لتفنيذ طلبات الزبائن وفي هذه الحالة المؤسسة لا تنتج منتوجات تامة لأجل التخزين فمن واجبها ادن وضع النظام الذي يمكنها من إنتاج و تسليم المنتوجات في أقرب وقت ممكن . و نظرا أن التنبؤ بالمبيعات ليس سهلا في هذا النموذج من الإنتاج فانه من الصعب إنتاج منتجات مقدما قبل الحصول على الطلبات . و رغم هذا فيمكن للمؤسسة أن تبد أي إنتاج بعض الأجزاء مقدما حتى تلي طلبات الزبائن في الأوقات المحددة.

ب. الإنتاج بالسلسلة أو الإنتاج المستمر و يتضمن هذا النوع

المعدات المنتجة بالسلسلة الشاحنات الآلات بعض معدات مكتبالخ.

المنتوجات الصناعية الإسمنت الزجاج.....الخ .

بعض خاصيات الإنتاج المستمر .

.يمكن التنبؤ بالمبيعات .

دورة الإنتاج تكون قصيرة على العموم بعض الأسابيع على الأكثر يستوجب على المؤسسة تخزين كميات معتبرة و بصفة دائمة من

المنتوجات التامة الصنع المقابلة الطلب.

2. طريقة إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج

أ. تحديد برنامج الإنتاج التقديري بالنسبة للنموذج الإنتاج المستمر بمعرفة برنامج المبيعات التقديرية نستنتج برنامج الإنتاج كما يلي:

الإنتاج المبيعات مخزون آخر مدة المستهدف مخزون أقل المدة

يجب أن تحدد مستوى مخزون آخر المدة الذي تريد المؤسسة ان تحققه .

ويتحدد مخزون آخر المدة بأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل نذكر منها:المستوى الذي يجب تجاوزه من احتياجات رأس المال العامل،

مستوى مخزون أول المدة المتواجد حاليا الذي ممكن أن يكون قد وصل إلى مستوى متدن جدا أو العكس بعد تحديد مستوى المخزون

نستطيع إعداد برنامج الإنتاج ثم تأتي المرحلة اللاحقة المتمثلة في التعرف هل ان الطاقة الإنتاجية المتاحة حاليا و المتوقعة تكفي لتنفيذ

برنامج الإنتاج أم لا .

فادا كانت هناك قيودا فيجب ان نبحث عن الحل الأمثل أو الحل الذي يسمح بأخذها بعين الاعتبار مع المحافظة على المبيعات

المقدرة ، وفيما يلي سنحاول تحديد القيود الإنتاجية و مناقشتها :

أ. القيود المتعلقة بالمعدات الإنتاجية يتعلق الأمر بتحديد الوقت المنتج الذي تسمح به طاقة الآلات المتواجدة أو المتوقعة و تحديد نقاط الاختناق في الورشات فبمعرفة وقت النشاط العادي للآلة الذي هو عبارة عن الوقت الذي تكون فيه الآلة مشغلة نقدر الوقت غير المنتج الذي يتمثل في أوقات ضبط و تركيب المعدات وقت الصيانة أوقات الاستراحة للعمال أوقات التوقفات التقنية أوقات التوقف لتموين الورشة بالمواد الأولية..... الخ .

فالوقت المنتج هو حاصل طرح الوقت غير المنتج من وقت النشاط

أ. القيود المتعلقة باليد العاملة المباشرة نتحصل على الوقت المنتج لليد العاملة المباشرة من حاصل طرح الوقت غير المنتج من مجموع عدد ساعات الحضور التواجد.

أ. القيود الإنتاجية الأخرى ممكن أن توجهنا قيود إنتاجية أخرى تتعلق بالمساحة المتاحة للتخزين أو العرض أو الوقت المتاح من اليد العاملة الناهرة بعض الورشات تحتاج إلى مهارة معينة كما يجب الأخذ بعين الاعتبار معدل الإنتاج غير القابل للتسويق نظرا لعدم توفره على المواصفات المطلوبة من الجودة.

ب. البحث عن برنامج الإنتاج الذي ياخذ بعين الاعتبار القيود الإنتاجية ويلي المبيعات التقديرية:

إن أي قيد أو كل القيود السابقة قد تسبب نقاط الاختناق ولذلك فالبرنامج الإنتاجي الذي نبحث عليه هو ذلك البرنامج الذي يستخدم القيود الإنتاجية أفضل استخدام ويسمح بتحقيق المبيعات التقديرية، ان أسلوب البرمجة الخطية هو أحد الأساليب الرياضية التي تستخدم لاختبار البرنامج الإنتاجي الأمثل الذي يحقق أكبر قدر من الأرباح او الهامش .

ج. أسس توزيع البرنامج الإنتاجي الإجمالي يوزع البرنامج الإنتاجي الإجمالي حسب المنتوجات مراكز المسؤولية و حسب الفترات.

ج.1. التوزيع حسب مراكز المسؤولية إن توزيع برنامج الإنتاج حسب كل ورشة و كل قسم يسمح بتحديد مسؤولية كل فرد و توضيح دوره . كما أن إعداد الميزانية حسب مراكز المسؤولية تهدف إلى ترشيد استخدام الطاقة الإنتاجية وتحديد أسباب عدم استغلال الطاقة استغلالا جيدا

ج.2. التوزيع حسب الفترات بعد تحديد البرنامج السنوي للإنتاج نقوم بتوزيعه على مختلف فترات السنة آخذين بعين الاعتبار توفر المنتوجات بالكميات المناسبة في الأوقات المناسبة مع الاحتفاظ بالمخزون في المستوى المناسب . وغالبا يوزع البرنامج توزيعا شهريا.

رابعاً: الميزانية التقديرية للتموينات

1. طرق إعداد ميزانية التموينات: يمكن اتباع طريقتين لإعداد ميزانية التموينات الطريقة المحاسبية و الطريقة البيانية.

أ. الطريقة المحاسبية: تقوم بتسجيل كل الحركات التقديرية في بطاقة المخزون لكي تبين نقاط الانقطاع ثم إيجاد تواريخ تقديم الطلبات لتجنب الانقطاعات.

ب. الطريقة البيانية: تقوم بتحديد على المحور الأفقي الأزمنة و على المحور العمودي الاستهلاكات المتراكمة ثم التموينات المتتالية المضافة للمخزون الابتدائي عندما يكون الاستهلاك مؤكداً فإن نقاط تقاطع المنحنيين منحني الاستهلاكات المتراكمة مع منحني التموينات و المخزون الابتدائي تعطي لنا تواريخ التموينات و عندما نتراجع إلى الجهة اليسرى انطلاقاً من هذه النقاط بمسافة تعادل فترة الانتظار فإننا سنحصل على نقاط تبين تواريخ تقديم الطلبات.

إذا كانت الاستهلاكات و فترة الانتظار كلتاهما غير مؤكدتين أو إحداهما فقط غير مؤكدة فإن نقاط تواريخ استلام التموينات و

تاريخ تقديم الطلبات ستتراجع إلى الجهة اليسرى بمسافة إضافية تكون معادلة لمخزون الأمان.

2. إعداد ميزانية التموينات: يتطلب إعداد ميزانية التموينات اختيار نمط التموين إما التموين بكميات ثابتة أو التموين في فترات ثابتة

أ. التموين بكميات ثابتة عندما نتبع هذا النمط في التموين فإن أحجام الكميات التي نتطلبها تكون ثابتة و هذا عندما يكون مستوى المخزون قد وصل إلى القيمة الحرجة أي المخزون الأدنى مخزون الأمان و نظراً أن الاستهلاك غير طردي فإن الفترة التي تفصل بين طلبتين من الممكن أن تكون متغيرة و هذا يستدعي الكشف عن حالة المخزون بالنسبة لقيمتة الحرجة في تواريخ غير ثابتة نستعمل القانون السابق لحساب الكمية الاقتصادية الواجب شراؤها

ب. التموين في فترات ثابتة: هنا يكون الكشف على حالة المخزون في تواريخ ثابتة و نلاحظ بان أخطار الانقطاع تكون مرتفعة نستعمل القانون السابق ليس لحساب الكمية الواجب شراؤها و لكن لحساب عدد الطلابيات الواجب تحقيقها خلال السنة بالنسبة للحالة الأولى التموين بكميات ثابتة فان هذا النمط يستلزم المراقبة المستمرة كما يمكن إعداد ميزانية التموينات عن طريق إعداد أربع ميزانيات و هي :
. ميزانية الطلابيات أوامر الشراء ، . ميزانية التموينات ، . ميزانية الاستهلاكات ، . ميزانية المخزونات.

و تظهر تقديرات الميزانيات بالكمية و بالقيمة كما يمكن أن يكون تقييم الميزانيات الأربعة السابقة بأسعار مختلفة بحيث أنه توجد عدة طرق لتقييم الاخراجات من المخازن كما و أن السعر عن الطلب ليس حتما موافقا للسعر عند التموين و لكن من الأحسن أن تقييم كل الميزانيات بسعر موحد حتى تتوافق الميزانيات فيما بينها و يستحسن استعمال السعر المعياري المماثل للتطور المحتمل للأسعار بالنسبة للفترة تحت الدراسة .

خامسا: موازنة الاستثمار

هناك مجموعة من الطرق يمكن بواسطتها أن نفاضل بين المشاريع الاستثمارية و هي:

.طريقة فترة استرداد الاستثمار.

.طريقة القيمة الحالية للاستثمار .

.طريقة معدل المردودية الداخلي للاستثمار .

أ طريقة فترة استرداد الاستثمار و هو عبارة عن معيار محاسبي لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار المتدفقات التي تأتي بعد استرداد تكلفة الاستثمار.

ب طريقة القيمة الحالية للاستثمار معيار مالي يسمح باختيار مشروع بين عدة مشاريع تطبيق هذا المعيار يتطلب شرطين مسبقين:

1. يجب أن تكون المشاريع بنفس المدة .

2. يجب أن تكون المشاريع بنفس التكلفة الأصلية .

سادسا: ميزانية الخزينة:

إن طرق إعداد ميزانية الخزينة تتمثل فيما يلي:

تعد ميزانية الخزينة لفترة تقدر بسنة أو ستة أشهر و تجزأ هذه الفترة إلى فترات شهرية أسبوعية أو يومية وهذه الميزانية تتكون

من ثلاث جداول:

1 . جدول المقبوضات النقدية: و هذه المقبوضات تكون متعلقة بمبالغ مستحقة على المدينين في بداية فترة الميزانية من جهة و بمبالغ ناتجة عن عمليات وقعت خلال الفترة تحت الدراسة ويتم تحصيلها في نفس الفترة من جهة ثانية .

ويمكننا ملاحظة ما يلي :

أ. أن النواتج الناتجة خلال الفترة و التي لم تحصل بعد لا تهم جدول المقبوضات فهي عبارة عن دين يظهر في جانب الموجودات من الميزانية العامة التقديرية في نهاية الفترة.

ب. يجب أن نتجنب الخلط بين جدول النواتج و جدول المقبوضات.

2. جدول المدفوعات النقدية الخزينة:

إن هذه المدفوعات تكون متعلقة بالتزامات مستحقة في نهاية الفترة السابقة أو في الفترات السابقة كتسديد الديون المتتالية المترتبة عن مشتريات تمت في فترات سابقة وكذلك متعلقة بالتزامات ناتجة عن عمليات وقعت في الفترة تحت الدراسة ويمكننا ملاحظة ما يلي:

أ. إن الأعباء الناتجة خلال الفترة و لكن غير مسددة لا علاقة لها بجدول المدفوعات.

ب. يجب ان نتجنب الخلط بين جدول الأعباء و جدول المدفوعات النقدية.

3 الميزانية النقدية الخزينة: يظهر في هذا الجدول الذي يتم تجزئته الى عدة فترات أشهر أسابيع أيام المقبوضات المدفوعات و الرصيد التقدي في بداية الفترة و الرصيد النقدي النهائي لكل شهر أو أسبوع و يجب أن تكون هذه الأرصدة موجبة.