

### المحور الثالث: الرقابة على الميزانيات التقديرية

#### أولاً: الرقابة على الميزانية التقديرية للمبيعات

لتحقيق الرقابة على تنفيذ ميزانية المبيعات فإنه ينبغي إعداد مجموعة من التقارير التي تبين فيها المبيعات الفعلية لكل منطقة لكل فصل و لكل نوع من أنواع المنتجات .

و يختلف عدد تقارير المتابعة الدورية و البيانات التي تحتويها باختلاف الشركات و حاجات العمل بها.

1. الرقابة الموسمية: اذا تبين بأنه في فترة معينة كان حجم المبيعات ضعيفا في منطقة معينة أو في جميع مناطق البيع فيمكن إرجاع هذا إلى سبب الركود في تلك المنطقة أو في جميع المناطق ولكن اذا كان حجم المبيعات ضعيفا خلال فترة معينة من السنة و على مستوى وكيل او ممثل بيع واحد أو عدة ممثلين ففي هذه الحالة على الإدارة أن تراقب الممثلين و ذلك برقابة المسافات المقطوعة وعدد الزيارات التي قاموا بها .....الخ

2. الرقابة الجهوية: اذا كان الاتجاه العام للمبيعات في منطقة معينة يختلف عن الاتجاه العام للمبيعات في المناطق الأخرى فإنه يستوجب البحث عن أسباب هذا الاختلاف لتصحيحها و تجنب وقوعها في المستقبل و تنصب عملية الرقابة على وكلاء البيع و الأسباب الممكن أن تكون خارجية كالإضرابات العمالية في منطقة معينة أو الركود المحلي .....الخ أو أسباب داخلية كالنقص في التموين لمنطقة معينة أو عدم كفاءة رجال البيع و ممثلين و عدم أداء عملهم كما يجب

3. الرقابة على المنتجات و نوعيتها اذا كانت مبيعات منتج معين ضعيفة أو ابتدأت في الانخفاض فإنه على المؤسسة أن تعتبر من السياسة البيعة التي تنتجها إزاء هذا المنتج بأن توقف تسويقه تماما و تعويضه أو تغيير سعر بيعه اذا كانت هناك منافسة أو القيام بحملة للدعاية و الإشهار أو تغيير شكله .....الخ و يجب استبعاد الأسباب الأخرى كالركود و ضعف أداء رجال البيع

4. تحليل الانحرافات الانحرافات بصفة عامة سواء كانت ملائمة أي في صالح المؤسسة أو غير ملائمة أي في غير صالحها تنقسم إلى قسمين:

. انحرافات ترجع الى عوامل داخلية مثل القصور في تنفيذ الخطة أو عدم الفعالية و هي الانحرافات الخاصة للرقابة.

. انحرافات ترجع الى عوامل خارجية و هي الانحرافات غير خاضعة الى الرقابة.

5. المبدأ العام في تحليل الانحرافات ان مبدأ تحليل الانحرافات يتمثل في تعيين أثر كل عنصر مع افتراض ان العناصر الأخرى تبقى ثابتة و بافتراض بأن هناك عنصران فقط و هما الكمية و السعر.

تفضل هذه الطريقة لأغراض الرقابة على عناصر التكلفة لأن الانحراف المختلط يستبعد من إطار محاسبة المسؤولية وذلك نظرا لعدم استطاعتنا أن نجزم بأن المسؤولية عن هذا الانحراف المختلط تعود إلى جهة معينة دون الأخرى.

6. تحليل الانحراف على الهامش من المستحسن أن يكون الهدف المحدد لمصلحة البيع هو هدف تحقيق هامش معين عوضا من أن يكون الهدف هو تحقيق رقم أعمال معين و يكون الانحراف الكلي في هذه الحالة هو عبارة عن الفرق بين الهامش المقدر و الهامش الفعلي ، و يمكن تعريف الهامش للمنتوج على أنه الفرق بين سعر البيع و التكلفة المتغيرة .

#### ثانياً: مزايا و نواحي نقص نظام الميزانية التقديرية

إن استخدام نظام الموازنات التقديرية يؤدي إلى البحث عن الفرص التي تكون أكثر ربحية و إلى جانب هذا فان أسلوب الموازنات التقديرية يقدم ثلاث خدمات رئيسية للإدارة و هي التخطيط و التنسيق و الرقابة كما أوجدنا سابقا غير أن لهذا الأسلوب مزايا أخرى تتمثل فيما يلي:

1 -إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس اقتصادي سليم بالنسبة للمواد و الأجور و المصاريف الرأسمالية و رأس المال العامل.

2 -تنظيم تحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة و كل فرد من أفرادها و تحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك.

3 -إلزام كل فرد من أفراد الإدارة بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.

4 -إلزام الإدارة بدراسة أسواقها منتجاتها و أساليبها و هذا ما يساعد على اكتشاف الوسائل التي تمتن و توسع مجال نشاط المؤسسة.

5 -يمثل أسلوب الموازنات التقديرية قوة تعمل على المحافظة على أموال المؤسسة لأنه ينظم حجم المدفوعات في حدود الإيرادات.

6- يلزم الإدارة على الدراسة و البرمجة من أجل الاستعمال الأكثر اقتصاد لليد العاملة و المواد الأولية و موارد المؤسسة.

7- يلزم الإدارة على وضع نظام جيد للمحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية.

8- يسهل الحصول على الائتمان في البنوك .

9- انه الوسيلة الوحيدة التي تبين مقدما كمية المبالغ التمويلية اللازمة و متى يتم الحاجة إليها .

10- المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما.

11- اشترك جميع الإداريين في وضع الأهداف .

12- يلزم المستويات الإدارية على المحافظة على المواعيد و عدم اتخاذ القرارات الإدارية قبل أخذ جميع العوامل بعين الاعتبار.

13- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة .

14- متابعة جميع النشاطات لبحث مدى التقدم في تطبيق الخطة.

أما فيما يخص حدود الانتفاع من نظام الميزانيات التقديرية فهذا الأخير هو أداة تستعملها الإدارة لمساعدتها في مجال اتخاذ القرارات و لكن لا يمكن اعتبارها بأنه علاج كامل لكل نواحي النقص في التسيير ذلك أن هذا النظام يجب أن يستعمل في نطاق حدود معينة و ذلك للأسباب الآتية:

1- يعتمد إعداد الميزانيات التقديرية على التقديرات فقوة أو ضعف البرنامج المعد للميزانيات التقديرية يعود إلى صحة هذه التقديرات الخاصة بمحيط المؤسسة لذلك فان الميزانيات المستنتجة من هذه التقديرات يجب استعمالها بحذر مع تفهم حدودها و ما عليها من قيود.

2- إن الميزانية التقديرية هي أداة تستعملها الإدارة و لا يمكن لهذه الإدارة أن تحل محل مستعملها.

3- يجب إدخال نظام الميزانيات التقديرية بطريقة ذكية بحيث نأخذ بعين الاعتبار النواحي البشرية المتعلقة بها.

4- يجب أن يكون هناك مبرر لتكلفة استخدام نظام الميزانيات التقديرية نظرا لكونها مرتفعة جدا.

أما بالنسبة لنواحي النقص التي تؤدي إلى إضعاف نظام الميزانية التقديرية، نذكر فيما يلي بعض نواحي النقص التي تؤدي إلى إضعاف نظام الميزانيات التقديرية:

1- عدم كفاية النظام المحاسبي المالي و نظام محاسبة التكاليف في المنشأة.

2- انعدام روح التعاون التي ينبغي أن تسود المستويات الإدارية المختلفة.

3- عدم كفاية الدراسات الخاصة بالأسواق و حالة الطلب و أذواق المستهلكين .

4- عدم استخدام الكميات بجانب القيمة .

5- عدم مراجعة التقديرات و دراستها بمعرفة الإدارات المختصة .

6- عدم القدرة على تحليل النتائج و استقصاء أسباب الاختلافات و الانحرافات .

7- عدم مراعاة التنسيق بين المخزون السلعي و الإنتاج .

8- عدم مراعاة القدرة المالية للمشروع .