

الموازنة التقديرية

تمهيد:

تقوم المؤسسة خلال مزاولة نشاطها بإعداد خطط ترسم فيها مختلف توجهاتها وتكون هذه الخطط طويلة الأجل ومتوسطة وقصيرة أو سنوية ، وأصبح اليوم استعمال التخطيط الاستراتيجي ، العملي ثم الموازنة والتي تعتبر تفرغا للمخطط العملي وعادة ما تكون الموازنات فصلية تتفرع إلى أسبوعية ويومية من أجل المراقبة المستمرة.

وتعتبر الموازنة التقديرية أداة رئيسية للرقابة وهي تركز على التخطيط المستقبلي وتقدم الأساس الرقابي اللازم لتتبع الأداء الحاضر و قياسه وتقويم نتائجه.

1. ماهية الموازنة التقديرية

إن الموازنة التقديرية أداة رقابية لها أهداف مختلفة ومتعددة ولها أقسام عديدة ، وقصد التعرف بدقة على الموازنة التقديرية يجب التعرف على مفهومها وتحديد أهدافها وحصر مختلف تقسيماتها.

1.1. مفهوم الموازنة التقديرية

الموازنة التقديرية هي وسيلة من وسائل التخطيط المالي تحتوي على مجموعة من التنبؤات والتقديرية المالية المستقبلية والمدونة بطريقة كمية تهدف إلى رسم الأهداف المستقبلية وإرشاد متخذ القرار إلى الإجراءات المثالية الواجب اتخاذها بشكل يضمن تحقيق الأهداف. كما أن الموازنة التقديرية والتي يطلق عليها الميزانية التقديرية في أحيان كثيرة ما هي إلا خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفاصيل الخاصة بكيفية إنفاق الأموال على العمالة والخامات و السلع الرأسمالية وغيرها كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال.

كما أن الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق و الرقابة أو بعبارة أخرى هي خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال تلك الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.

إن الموازنة التقديرية تتضمن صياغة الأهداف والنتائج المتوقعة بطريقة كمية أي بلغة الأرقام وهي تستعمل على نطاق واسع بالنظر لما تهيؤه من أساس موضوعي لعمليات التخطيط و التتبع والرقابة.

ومما سبق نستخلص أن نظام الموازنات التقديرية يقدم خدمات رئيسية تتمثل في التخطيط ، التنسيق ، الرقابة والتحفيز ونوضحها كما يلي:

التخطيط:

إن التخطيط يقوم على أساس الاختيار لبدل من البدائل المتاحة والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ، ومهما كانت أهداف المؤسسة (تعظيم العائد أو الربح أو فتح أسواق جديدة ...) فيجب أن تكون واضحة ومحددة ومرتبطة حسب أهميتها ومن ثم وضعها في صورة موازنات عينية ومالية ونقدية.

التنسيق:

إن وظيفة الموازنات التقديرية هي التنسيق بين مختلف نشاطات وأعمال المؤسسة لتحقيق الأهداف ككل ، و لهذا يمكن وضع أهداف لكل إدارة و لكل قسم ولكن يشترط تحقيق الانسجام مع الأهداف العامة للمؤسسة.

الرقابة:

إن الموازنة التقديرية هي أداة تستعملها الإدارة للرقابة ، والموازنة السنوية تقسم إلى موازنات فصلية لغرض الرقابة و المتابعة المستمرة ومقارنة التقديرات مع الانجاز الفعلي و من ثم الوصول إلى إعداد تقارير تتعلق بالأداء ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة.

التحفيز:

إن التحفيز يولد لدى الأشخاص شعورا يدفعهم إلى التعاون و الإخلاص في العمل و يجعلهم أكثر أمانا واطمئنانا ، الأمر الذي يشجعهم على العمل بجد مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

1-2 أهداف الموازنة التقديرية:

تهدف الإدارة من خلال إعداد الميزانيات التقديرية إلى تحقيق الأغراض الآتية:

- تخطيط التنسيق والتوفيق بين المحافظة على سيولة كافية لمقابلة دفع الالتزامات المالية وبين زيادة الأرباح طويلة الأجل التي تحققها المؤسسة.
- تقدير التدفقات النقدية المستقبلية وتحديد مصادر التمويل المتوقعة.
- تقدير الأرباح المتوقعة.
- التنبؤ بكمية المبيعات المخطط لها.

وواقع أن الميزانية التقديرية هي عملية الغرض منها تحسين الطريقة التي تؤدي بها المؤسسة عملها ، كما أنها عبارة عن جهود مستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة و يجب أن لا ينظر إلى الميزانية التقديرية على أنها أداة لوضع قيود على عملية الإنفاق بل هي أداة تهدف إلى استخدام موارد وإمكانات المؤسسة بكفاءة عالية و ربحية مرتفعة.

ومن هذا يمكن حصر النقاط الآتية كأهداف لعملية الموازنة:

- * إن الميزانيات المعدة إعدادا سليما تقنع المساعدين بأن رؤساءهم متفهمون لعمليات المؤسسة .
- * هذه الميزانيات تعتبر أداة اتصال فعالة بين رجال الإدارة العليا و رؤساء الوحدات التابعين لها.
- * تمكن المؤسسة من توقع التغيرات و الاستعداد لمواجهةها و خاصة في ظل ظروف اقتصادية دائمة التغير و الحركية.
- * تحسن التنسيق الداخلي بين عمليات و وحدات المؤسسة ، حيث أن الموازنة التقديرية تمكن مسئول أي وحدة إدارية من أن يرى علاقة وحدته بالوحدات الأخرى بالمؤسسة.

1-3 أنواع الموازنات التقديرية:

إن الموازنة هي التعبير المالي للقرارات التي يتخذها المسئولون في المؤسسة و توجد في المؤسسة عدة أنواع مختلفة من الموازنات و سوف نتطرق إلى أكثر الموازنات استعمالا و هي كما يلي:

- من ناحية الفترة الزمنية:

حيث نجد موازنات قصيرة الأجل و التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى القصير ، وموازنات تقديرية طويلة الأجل و تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل و تعتبر الموازنات القصيرة جزء من الموازنات الطويلة الأجل.

- من حيث وحدة القياس المستعملة:

وهنا نميز بين موازنات عينية معبر عنها على أساس عيني (كمية الوحدات المنتجة ، ساعات العمل...) وموازنات نقدية معبر عنها على أساس نقدي. لكن أغلب الموازنات يعبر عنها على أساس نقدي لاعتمادها على معلومات مصدرها المحاسبة العامة و التحليلية كما أنه لا يمكن توحيد أساس القياس في مختلف الموازنات.

- من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية:

وهنا نميز بين نوعين من الموازنات وهما:

الموازنة التشغيلية (موازنة الاستغلال): و تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح فهي تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من شراء وإنتاج وبيع...

فموازنة النفقات تخص تكاليف الإنتاج كالمواد الأولية والأجور أو مصاريف البيع والتوزيع أو المصاريف الإدارية و المالية. أما موازنة الإيرادات فتقدر مدى فعالية التسويق و البيع و الإيرادات المتوقعة ، و تعتبر موازنة الأرباح ذات أهمية كبيرة لأنها تقدر الأرباح التي يمكن للمؤسسة تحقيقها.

الموازنة المالية : و هي تستهدف تأمين التكامل و التطابق بين الخطة المالية للمؤسسة و خططها التشغيلية أي أنها تتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بالموازنة التشغيلية كما أنها تختص بالتخطيط و الإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها و هي تتكون من الموازنة الاستثمارية ، الموازنة النقدية ، الموازنة التمويلية و الموازنة التقديرية للمركز المالي. و تتكون الموازنة الشاملة من الموازنة التشغيلية (موازنة الاستغلال) و الموازنة المالية.

- التقسيم على أساس الثبات و المرونة:

وفي هذا المجال تقسم الموازنات إلى موازنات ثابتة و أخرى مرنة. فالموازنات الثابتة تكون مبنية على أساس افتراض مستوى واحد من النشاط وبتكاليف معلومة و هي تستعمل في المؤسسات التي تستطيع التنبؤ بدقة بحجم نشاط الفترة القادمة.

أما الموازنات المرنة فتعد على أساس تعدد الأسعار و تسمى بالموازنات المتغيرة أيضا فتعد على أساس عدة مستويات من النشاط.

2. متطلبات نجاح الموازنات التقديرية.

إن الموازنة التقديرية هي أداة رقابية تستعملها المؤسسة لتقييم الأداء الحاضر فهي عبارة عن أداة لوضع الخطط الرئيسية للمؤسسة ونجاحها يتطلب مجموعة من العوامل والمبادئ التي يجب مراعاتها حتى تحقق الموازنة أهدافها في الرقابة.

وسنتناول في هذا الجزء المتطلبات الأساسية لنجاح الموازنات التقديرية من خلال المطالب التالية.

1.1. المبادئ الأساسية لإعداد الموازنة التقديرية.

هناك عدة مبادئ تحكم عملية إعداد الموازنة التقديرية و نلخص أهمها فيما يلي:

* قواعد إعداد الموازنات التقديرية:

و تتمثل فيما يلي:

- ضرورة تواجدها تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية محددة لربط الموازنات بتلك المراكز مما يمكن من تحديد المسؤوليات وتقييم الأداء.

- اعتماد الموازنة على التنبؤ والتوقع بالأحداث المستقبلية وتكون بدراسات إحصائية للفترات الماضية ودراسة الاتجاهات المستقبلية عن طريق الافتراضات.

- يجب أن تشمل الموازنة على كل أنشطة المؤسسة، التكاليف والإيرادات وكل المستويات الإدارية.

- ضرورة الربط بين المخطط المحاسبي المالي ونظام التكاليف من جهة ونظام الموازنات من جهة أخرى لأن الموازنات تتوقف على المعطيات المحاسبية.

- توزيع الموازنات توزيعا زمنيا وجغرافيا لمتابعة وتقييم الأداء لكل منطقة في فصل أو مدة معينة.

- إشراك جميع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في إعدادها من أجل تحقيق أهداف الموازنة، كما أن إشراكهم في إعدادها سيرفع من معنوياتهم ويحفزهم على تحقيق تلك التقديرات، وينمي فيهم روح التعاون مما يرفع من الأداء.

كما أن الأساس الرئيسي في الموازنة التقديرية هو تحديد هدف للتنفيذ ثم إثبات نتائج التنفيذ الفعلية و بعدها مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات الموجودة بالموازنة و من ثم استخراج الانحرافات و تحليلها وتصحيحها.

* الإجراءات الضرورية لإعداد الموازنة التقديرية:

لغرض ضمان نجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة يجب إتباع بعض الإجراءات الضرورية و التي تتمثل في الآتي:

- تكوين لجنة مسؤوليتها توفير التنسيق لعملية إعداد الميزانية التقديرية و تضم هذه اللجنة

عدد من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة و في العادة يكون مدير المبيعات و

مدير الإنتاج ومدير الحسابات (أو المراقب المالي) أعضاء فيها.

- تعقد هذه اللجنة عدة اجتماعات لتنسيق العمل بين كافة أوجه النشاط و اجتماعها الأول يكون برئاسة المدير العام حيث يعرض كل مدير (أو رئيس قسم) مسودة عمل تتضمن تقديراته عن الميزانية التي تخص القسم المسئول عنه.
- تتم مناقشة كل ميزانية و تحديد مدى توافقها مع أهداف المؤسسة و الخطة العامة و من ثم يطلب إعداد التفصيلات الأخرى على تنفيذ ذلك و بعد ذلك تصادق الإدارة العليا على هذه الميزانيات.
- يجب تحديد فترة الموازنة التقديرية و في الحقيقة ليست هناك قواعد ثابتة توجب و تلزم وضع الموازنة لفترة محددة إلا أنه جرت العادة على وضعها على أساس سنوي و مع ذلك فإن ظروف العمل في بعض الصناعات قد تستوجب إعداد الموازنات لفترة أطول أو أقصر من ذلك.
- إن الميزانية السنوية التي تعد لدورة الأعمال القادمة تسمى بالميزانية التقديرية العملية أما الميزانية التي تعد لفترة أطول تسمى بالميزانية التقديرية الرأسمالية و هي التي تتعلق بالاستثمارات.
- إن الطريقة الأفضل هي إعداد ميزانية تقديرية مرنة و ذلك بوضع ميزانية تقديرية رئيسية لمدة سنة مع إعداد ميزانية فرعية للأشهر الثلاث الأولى من السنة تحتوي معلومات تفصيلية ، ثم تراجع التقديرات في الميزانية الرئيسية في نهاية كل شهر أو في نهاية كل ثلاثي حسب متطلبات الظروف و توقعات السوق وتعديل الميزانية وفق ذلك.
- أما الإجراء الأخير فهو وضع جدول زمني يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في إعداد الميزانيات و الوقت اللازم لتنفيذها فيجب ألا توضيح الخطوط الرئيسية للسياسة العامة للمؤسسة و ثانيا إعداد التقديرات التفصيلية و ثالثا إجراء التنسيق و مراجعة هذه الميزانية و المصادقة النهائية عليها حيث يتم إبلاغ كافة المستويات و الأقسام بمحتواها لغرض وضعها موضع التنفيذ و مراقبة المتحقق و المقدر والانحرافات الحاصلة و تحديد أسبابها و محاولة تجاوزها قبل حصولها.
- * واجبات مراقب الموازنة التقديرية:**

- يسمى الشخص المسئول عن الحصول على الموازنات الفرعية و توحيدها في موازنة واحدة بالمراقب المالي و حتى يكفل للموازنة التقديرية الأساسية شكلها النهائي يجب أن يتمتع هذا الشخص بمعرفة كاملة بنواحي نشاط المؤسسة و يكون على دراية كاملة بحسابات التكاليف و تتلخص واجباته فيما يلي:
- إعداد كافة النماذج و دليل الخطوات التنفيذية اللازمة لإعداد الموازنة.
- تقديم كافة البيانات و التحليل و النتائج للأعمال السابقة المقترحة و احتمالات تأثيرها على نتائج الأعمال و كذلك تأثيرها على المركز المالي للمؤسسة.
- تلقى التقديرات (الموازنات) الأولية من المسئولين عن إعدادها و إحالتها إلى لجنة الموازنة التقديرية مع الأخذ بعين الاعتبار رأي المراقب المالي بشأنها و ذلك حتى تكون هذه التقديرات الأولية محل للدراسة من اللجنة و من أجل اعتمادها.
- إعادة الموازنات التقديرية بعد اعتمادها بصفة نهائية للإدارات المختصة للبدء في التنفيذ.
- مقارنة الموازنات التقديرية بالنتائج الفعلية و إحالتها إلى الإدارات المختصة للرد عليها و ذلك تمهيدا لاتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح المسار.
- إعداد الموازنات التقديرية الرئيسية.

2.2. العمليات التنفيذية اللازمة لإعداد الموازنات التقديرية:

- إن إعداد الموازنة التقديرية يتطلب تسلسل لعمليات و خطوات مختلفة من أجل إنجاز عملية الإعداد و من ثم تحقيق الأهداف المبتغاة من إعدادها، وأهمها ما يلي:
- يقوم مراقب الموازنة المالية بإعداد بيان كتابي (دليل إعداد الموازنة) يوضح فيه الخطوات التنفيذية اللازمة لإعداد الموازنة كما يبين تاريخ إرسال الموازنات النوعية من الأقسام أو

الإدارات المختلفة إلى لجنة الموازنة على أن يرفق بالدليل المشار إليه كافة النماذج التي سبق له إعدادها طبقاً لما هو موضح في واجباته.

ترسل إلى لجنة الموازنة عن طريق المراقب التعبيرات والموازنات الخاصة بكل مركز من مراكز المسؤولية مرفقاً بها تقرير مراقب الموازنة وملاحظاته عليها وتتم مناقشتها بمعرفة اللجنة في حضور المدير أو الرئيس المختص لتوضيح أسس و مصادر التقديرات الخاصة بكل موازنة ويتم تعديل الموازنات إذا اقتضى الأمر قبل اعتمادها من لجنة الموازنات. يتم تجميع الموازنات النوعية المختلفة ويتم إعداد الموازنة الرئيسية لعرضها على مجلس إدارة المؤسسة.

إذا تم اعتماد الموازنة الرئيسية في صورتها النهائية من طرف مجلس الإدارة يتم إعادة توزيع الموازنات النوعية المختلفة على رؤساء أو مديري الإدارات المختصة للبدء في العمل. يتم مناقشة النتائج الفعلية مع التقديرات الواردة بالموازنات المختلفة كل فترة زمنية ولتكن أربعة أسابيع وذلك بحضور الرئيس أو المدير المسئول عن القسم.

3.2. محددات نجاح الموازنات التقديرية.

لنجاح الموازنة التقديرية يشترط توفر جملة من العناصر الضرورية و المتكاملة ، حيث أن عدم المبالاة بها يؤدي إلى فشل الموازنة التقديرية و من ثم التأخر عن تحقيق الأهداف الرقابية التي تمكن من تقييم الأداء و تصحيحه ، و أهم المعايير المحددة لنجاح الموازنات نجد ما يلي:
- أن لا تزيد مدة الموازنة التقديرية عن سنة ، بحيث تكون فترة قصيرة تسمح بإعداد التنبؤات و التقديرات التي تعتمد عليها النشاطات المستقبلية للمؤسسة ، و يمكن تجزئة الموازنات على فترات تقل عن سنة.

- تبني الإدارة لفكرة الموازنات التقديرية أداة تخطيطية رئيسية فعالة.

- إيجاد نوع من التعاون و الاتجاه نحو العمل المشترك ليساهم الجميع في انجاز الخطة و إنجاحها.

- توحيد المعايير و النظريات المعتمدة في وضع الخطط و تقييمها و قياس الأداء.

- تقييم الخطط السابقة و الاستفادة من الثغرات الموجودة في التخطيط المستقبلي.

من تحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالموازنة التقديرية يمكننا القول بأن الموازنة هي تعبير عن نتائج متوقعة بواسطة الأرقام و هي تشكل في كثير من المؤسسات الوسيلة الأساسية للتخطيط ، و عملية التخطيط المالي أو الموازنة تمر بثلاثة مراحل تتمثل في وضع الخطة الأساسية و هي التقدير المستقبلي للعمليات ثم تنفيذ الخطة و هي تطبيق التقديرات فعلياً ، وأخيراً تقييم الخطة و هي مقارنة الأهداف المخططة بالعمليات الفعلية.

وتعتبر الموازنات التقديرية وسيلة رقابية واسعة الانتشار فهي بحكم كونها خطة مستقبلية تحدد فيها النتائج المتوقعة بشكل كمي تشكل معياراً للأداء و أساساً لتتبع الانجاز و قياسه و تقويمه ، كما إن إعداد الموازنة يقوم على أسس و قواعد من أجل تحقيق الأهداف و التي تتمثل أساساً في تخطيط الأرباح مع المحافظة على سيولة كافية ، و تقدير التدفقات المستقبلية بينما يتحدد نجاحها بمجموعة من العوامل و أهمها أن لا تزيد مدتها عن سنة و توحيد المقاييس المستخدمة و زيادة الاهتمام بها من كل الفئات.

3. الموازنات التقديرية أداة لمراقبة التسيير

إن التخطيط و الرقابة وجهان لعملة واحدة ، فالتخطيط بدون رقابة يصبح عديم الجدوى ولهذا يسمى نظام الموازنات التقديرية عادة بنظام السيطرة عن طريق الميزانيات التقديرية ، فالرقابة تعني تنظيم الفعاليات في المؤسسة و مواكبتها لتسييرها ضمن الخطة للوصول إلى الأهداف المرسومة فيها، و الرقابة بهذا المعنى عبارة عن متابعة الخطط و تحفيز العاملين في المؤسسة على تحقيق الأهداف و منع الانحرافات و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوز تلك الانحرافات. و الموازنات التقديرية تختلف و تتنوع أما الميزانية التقديرية السنوية أو العملية فهي تخطط للأنشطة التي تمارسها المؤسسة خلال الدورة المالية القادمة و كل ما يتعلق بالموارد و

المصروفات و الخسائر و الأرباح المتوقع أن تنتج خلالها و نجد فيها كل من موازنة المبيعات ، الإنتاج ، المشتريات ، الأجور و الموازنة النقدية. وإذا قامت المؤسسة بوضع جميع هذه الميزانيات التقديرية سميت بالميزانية التقديرية السنوية ، إلا أنه ليس من الضروري دائماً أن تتبنى أو أن تأخذ المؤسسة بنظام الميزانية التقديرية الشاملة فقد تكتفي بعض المؤسسات بإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات و الإنتاج دون إعداد باقي الميزانيات.

4. خطوات الموازنات التقديرية.

إن نجاح نظام الموازنة التقديرية يتوقف و يعتمد على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية لذلك نلاحظ بأن الميزانية التقديرية للمبيعات هي أول الميزانيات الواجب إعدادها عند إتباع نظام الميزانيات التقديرية حيث تعتبر أساساً لإعداد ميزانية الإنتاج و المشتريات و المصروفات و المقبوضات.

- الموازنة التقديرية للمبيعات.

يعتبر تقدير المبيعات الخطوة التنفيذية الأولى في إعداد الموازنات التقديرية ، فالكميات التي يمكن بيعها من الإنتاج تعتبر العنصر الأساسي الذي يتم على أساسه تقدير سائر العناصر و في مقدمتها كميات الإنتاج.

و يجب تقدير المبيعات بالكمية و القيمة نظراً لعدم التأكد من تحقيق رقم معين من المبيعات لذا يتبع نظام الموازنة المرنة أي بمعنى إعداد عدة تقديرات للمبيعات بالكمية كان تحدد بنسبة 85% - 70% ... من الطاقة الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

و قد يتم إعداد تقديرات للمبيعات السنوية لعدة فترات كل فترة تمثل أربعة أسابيع مثلاً لإمكان المقارنة بين الانجاز الفعلي و التقديري ، و يتم تحديد سعر بيع الوحدات بمعرفة مجلس الإدارة و كذلك عمولة و كلاء البيع إن وجدوا و أي خفض أو رفع لأسعار البيع أو تغيير لنسبة عمولة الوكلاء الخاصة بالمبيعات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ظروف العرض و الطلب و الأسعار الخاصة بالمبيعات و هو الأمر الذي يتطلب التعديلات اللازمة الواجب إدخالها على الموازنة ، كما يجب أن تظهر الموازنة صافي قيمة المبيعات بعد خصم الديون المعدومة أو المشكوك في تحصيلها.

و هناك عدة عوامل تؤثر على حجم المبيعات وهي كما يلي:

✓ العوامل الخارجية:

- النمو الديمغرافي يؤثر على خطة المبيعات في المدى الطويل.
- المؤشرات الاقتصادية العامة كمستوى الدخل و العمالة و الاستهلاك و معدل الاستثمار و تغير الأذواق.

- المنافسة القائمة في السوق بين المنتجات المماثلة لمنتجات المؤسسة.

- دعم بعض المنتجات من طرف الدولة.

- التقلبات الموسمية و الدورية للمبيعات.

✓ العوامل الداخلية:

- سياسة الإعلان و ترويج المبيعات.

- الطاقة الإنتاجية.

- جودة المنتجات.

- سياسة تسعير المنتجات و مدى ارتباطها بقدرة المستهلك و درجة الجودة.

و توجد عدة طرق للتنبؤ بالمبيعات فيمكن تقدير مبيعات السنة الحالية بإضافة نسبة محددة لمبيعات السنة الماضية ، إلا أنه من الخطأ الاعتماد على هذه الطريقة بل يجب الأخذ في الحسبان دراسات السوق و الأحوال الاقتصادية السائدة و مقدار النمو المتوقع خلال الفترة اللاحقة.

و خلال عملية تنفيذ الموازنة يجب متابعة و مراقبة هذه العملية لمعرفة النتائج المحققة و مدى مطابقتها للتقديرات لمعرفة مقدار الانحرافات من أجل تصحيحها.

كما تقوم إدارة المبيعات بإعداد تقديرات تكاليف البيع و التوزيع اللازمة للمبيعات من أجل متابعة و مراقبة هذه الأعباء و غالبا ما يتم تقدير تلك الأعباء على أساس النتائج السابقة مع إجراء التعديلات اللازمة تماشيا مع التعديلات في كمية المبيعات المقدره.

ومن أهم تكاليف البيع و التوزيع نجد ما يلي:

- مصاريف الترويج والإعلان.
- تكاليف شحن وتوزيع ونقل المنتجات.
- تكاليف التعبئة والتغليف.
- تكاليف البيع المباشرة وتتضمن مرتبات مندوبي أو وكلاء البيع وأعباء تنقلاتهم.

- الموازنة التقديرية للإنتاج -

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها خلال فترة الموازنة حتى تلبى احتياجات موازنة المبيعات في الوقت المناسب و تقوم المؤسسة بالإنتاج على أساس الأوامر الخاصة (الطلبات) أو عن طريق الإنتاج المستمر وتختلف الطريقتين كون أن المؤسسة يستوجب عليها تخزين كميات معتبرة و بصفة دائمة من المنتجات في حالة الإنتاج المستمر.

إن القيام بتقدير الإنتاج و من ثم إعداد موازنة الإنتاج يعتبر جزءا هاما من إعداد نظام الرقابة الداخلية عن طريق الموازنة التقديرية إذ يستحيل بدون موازنة الإنتاج التوفيق بين الجهود الخاصة بكل من المبيعات والإنتاج.

إن الكمية الواجب إنتاجها خلال فترة الموازنة تتحدد كما يلي:

الكمية الواجب إنتاجها = المبيعات المقدره + المخزون الواجب الاحتفاظ به في نهاية فترة الموازنة - المخزون من المنتجات الموجود في أول فترة الموازنة.

*** الموازنة التقديرية لمستلزمات الإنتاج:**

أ- الموازنة التقديرية للمواد الأولية:

إن هدف هذه الموازنة هو إعداد التقديرات بالكمية والقيمة للمواد اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج كما أنها تهدف إلى تحقيق الرقابة على المواد الأولية.

من أجل تخطيط احتياجات الإنتاج من المواد الأولية يجب دراسة الموازنة بين كمية المواد اللازمة للإنتاج ومستوى المخزون من هذه المواد والكمية الواجب الاحتفاظ بها في نهاية الفترة وتحديد حجم المشتريات وبهذا نستطيع توفير الكميات اللازمة للإنتاج في الوقت المناسب وتحقيق الرقابة على هذه المواد وهذا يستوجب دراسة النقاط التالية:

- تحديد الاحتياجات من المواد الأولية اللازمة للإنتاج (موازنة احتياجات الإنتاج من المواد).

- إعداد موازنة المخزون من المواد (تحديد حدود المخزون من المواد الأولية).

- إعداد موازنة مشتريات المواد (تحديد الكميات الواجب شراؤها و أسعارها وتواريخ الشراء).

- إعداد موازنة تكلفة المواد الأولية اللازمة للإنتاج.

ب- الموازنة التقديرية للعمل المباشر:

يعتبر العمل المباشر من أهم عناصر الإنتاج و تهدف هذه موازنة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج و مقارنته مع الوقت المتاح وكذا تقدير تكلفة الأجور المباشرة ، أما العمل غير المباشر فيضم إلى موازنة الأعباء غير المباشرة و لإعداد هذه الموازنة يجب معرفة مايلي:

- برنامج الإنتاج المقدر (موازنة الإنتاج).

- الوقت اللازم لإنتاج الوحدة من المنتج و مقدار الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج.

- الوقت المتاح من العمل المباشر.

- معدل الأجر المدفوع للعامل.

- موازنة المشتريات والاستثمار.

أ- الموازنة التقديرية للمشتريات:

إن الموازنة التقديرية للمشتريات توضح مايلي:

- الكميات الواجب شراؤها من كل نوع من المواد الأولية.
- التاريخ الذي يجب أن يتم فيه الشراء.
- التكلفة المقدرة للمشتريات من المواد الأولية.

إن الميزانية التقديرية للمواد تقتصر على الكميات فقط أما الموازنة التقديرية للمشتريات فهي تتناول الكميات و التكاليف.

إن الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات التي تحتاجها المؤسسة خلال السنة المالية هو وضع الخطة التي تسمح لها بالحصول على كافة احتياجاتها من خامات و غيرها من العناصر بأقل الأسعار و في الوقت المناسب أي بعد التأكد من أن هناك مخزونا كاف لدى المؤسسة يفي باحتياجاتها إلى حين وصول الكميات المشتراة.

إنه لمن الواجب تطبيق نظام المراقبة على طلبات الشراء طبقا لما يلي:

إتباع نظام الحد الأقصى و الحد الأدنى و مستوى إعادة الطلب، و المقصود بهذا النظام هو إعادة الطلب لشراء أصناف أو سلع معينة عندما يصل المخزون منها إلى الحد الأدنى و بحيث تتجاوز الكمية المطلوبة من هذه السلعة الحد الأقصى المحدد لها.

ب- الموازنة التقديرية للاستثمار:

إن الموازنة الاستثمارية هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الأجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية و تخصيص رأس مال محدود لها بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة ، و الموازنة الاستثمارية تستوجب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يجب استثمارها في شكل أصول ثابتة و كيفية تخصيص تلك الأموال و ما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها.

- الموازنة النقدية (موازنة التدفقات النقدية).

إن الموازنة النقدية هي عبارة عن كشف لحركة الأموال في المستقبل و تحديد مستويات العجز و الفائض النقدي ، أي التدفقات النقدية المتوقعة للداخل و الخارج خلال فترة زمنية محددة و بيان الفائض أو العجز بينهما. ولها عدة استخدامات منها:

- تستخدم في التخطيط المالي و في الرقابة المالية.
- تساعد المدير المالي في إظهار الفترات التي يتحقق فيها فائضا و الفترات التي يتحقق فيها عجزا مما يعطيه فرصة كافية للبحث عن مجالات لاستثمار الأموال الفائضة و البحث عن مصادر تمويل مناسبة و في الوقت المناسب.
- تساعد المدير المالي في تبيان الفترة التي يستطيع فيها أن يسدد ما اقترضه من أموال و ذلك بالفترات التي يتحقق فيها فائضا.
- تساعد المدير المالي في بيان الفترات التي يستطيع فيها أن يوزع أرباحا على الملاك بحيث لا تشكل عبئا على سيولة المشروع.
- تعتبر نقطة البداية للتحضير لإعداد الميزانية العمومية التقديرية.
- تساعد المدير المالي في المقارنة بين سياسات البيع و الشراء المطبقة و مدى التوافق بينهما.

و يتم إعدادها بتقدير المقبوضات النقدية المتوقعة و المدفوعات النقدية و استخراج صافي التدفق النقدي.

4- الميزانية العمومية التقديرية.

تعرف الميزانية العمومية التقديرية بأنها كشف تقديري بين موجودات المؤسسة و أصولها و مطلوباتها المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة. حيث أن الخطوة النهائية في عملية إعداد الموازنات التقديرية هي إعداد الميزانية العمومية التقديرية.

و يتم عادة إعداد الميزانية العمومية التقديرية بطريقة القياس النسبي كما يلي:

- اختيار سنة سابقة كسنة أساس ليتم القياس عليها و إحضار الميزانية العمومية للمؤسسة لتلك السنة (سنة الأساس).

- تقدير المبيعات المتوقعة للفترة المقبلة.
- تحديد عناصر الميزانية المرتبطة بالمبيعات و استخراج نسبة تلك العناصر إلى المبيعات.
- تقدير بقية العناصر في الميزانية التي لا ترتبط بالمبيعات.
- الزيادة في الخصوم يتم مواجهتها عن طريق الاقتراض.
- مزاي الموازنات التقديرية و نقائصها.
- إن أسلوب الموازنات التقديرية يقدم عدة مزايا وإيجابيات وأهمها ما يلي:
- ✓ يلزم الإدارة بتخطيط برامجها على أساس اقتصادي سليم بالنسبة للمواد الأولية والأجور ومختلف المصاريف.
- ✓ يحدد المسؤوليات لكل مستوى من مستويات الإدارة ولكل فرد من أفرادها وتحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك.
- ✓ إلزام كل فرد من أفراد الإدارة بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
- ✓ إلزام الإدارة بدراسة أسواق منتجاتها وأساليبها وهذا ما يساعد على اكتشاف الوسائل التي تمتن وتوسع مجال نشاط المؤسسة.
- ✓ يمثل أسلوب الموازنات التقديرية قوة تعمل على المحافظة على أموال المؤسسة لأنه ينظم حجم المدفوعات في حدود الإيرادات.
- ✓ يلزم الإدارة بالدراسة والبرمجة من أجل الاستعمال الأكثر اقتصاداً لليد العاملة و المواد الأولية وموارد المؤسسة.
- ✓ يلزم الإدارة بوضع نظام جيد للمحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.
- ✓ يسهل الحصول على الائتمان من البنوك.
- ✓ إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف.
- ✓ متابعة جميع النشاطات لبحث مدى التقدم في تطبيق الخطة.
- ✓ الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- ✓ يلزم المستويات الإدارية بالمحافظة على المواعيد و عدم اتخاذ القرارات الإدارية قبل أخذ جميع العوامل بعين الاعتبار.
- ✓ إنه الوسيلة الوحيدة التي تبين مقدماً كمية المبالغ التمويلية اللازمة و متى تتم الحاجة إليها.
- ✓ و كما قلنا سابقاً فإن نظام الموازنات التقديرية يقدم خدمات رئيسية للإدارة و هي التخطيط و التنسيق و الرقابة.
- إلا أن هنا عدة نقائص تؤدي إلى ضعف هذا الأسلوب و أهمها ما يلي:
- عدم كفاية المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية.
- مساعدة غير كافية من الإدارة.
- عدم التنسيق بين مختلف مراكز المسؤولية.
- السرعة في تطبيق نظام الموازنات التقديرية.
- اتجاه المسيرين إلى انتظار الكثير من نظام الموازنات التقديرية.
- عدم تبسيط الإجراءات الضرورية.
- استعمال الموازنات التقديرية لأغراض تحكمية بدلاً من استعمالها كوسيلة لمراقبة العمليات و يحدث ذلك عندما لا تبنى على أساس الاستجابة لمتطلبات الواقع و للاحتياجات الفعلية حيث يمكن أن تتعرض بعض الوحدات للتضييق و العرقلة بحجة عدم وجود مخصصات ، بينما تتوفر مخصصات زائدة عن الحاجة يمكن أن تصبح مصدراً للتبذير على مستوى وحدات إنفاقية أخرى.
- تردد المسؤولين أو عدم قدرتهم على تنبيه رؤوسهم و لفت أنظارهم لتدارك الانحرافات الموجودة في الأوقات المناسبة.
- ومما سبق يمكننا القول بأن الموازنة التقديرية للمبيعات تمثل نقطة الارتكاز بالنسبة لجميع الموازنات التقديرية الأخرى ، و للموازنة النقدية أهمية بالغة كونها تهتم بجانب المقبوضات و

المدفوعات النقدية حيث تعتبر نقطة البداية للتحضير لإعداد الميزانية العمومية التقديرية لكن هذا لا يقلل من أهمية الموازنات الأخرى ، و تمثل الميزانية العمومية التقديرية الخطوة النهائية في عملية إعداد الموازنات التقديرية.

إن للموازنات التقديرية مزايا عديدة تساهم في الرقابة المستمرة إلا أن لها بعض النقائص التي تؤدي إلى إضعافها لذا يجب على إدارة المؤسسة الاهتمام بها من أجل تفعيل عملية الرقابة.