

## أولاً: الموازنات التقديرية

أ: الميزانية التقديرية: مفهومها وأهميتها

- ❖ الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.
- ❖ ويعرف معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بانجلترا على أنها خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة زمنية محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحمّلها خلال هذه الفترة، والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.
- ❖ أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرفها بأنها تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد. ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن نظام الموازنات التقديرية يقدم الخدمات الرئيسية التالية: التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه والرقابة، والتحفيز. وتتجلى أهمية الموازنات التقديرية في المهام التالية:

- يوجب على الإدارة المؤسسة صياغة خطط واضحة ورسم سياسات وبرامج تضمن الوصول إلى تحقيق الأهداف؛
- هذا النظام يفرض ضرورة مشاركة كافة العاملين في عملية صياغة الخطط، والالتزام بتنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم؛
- يسمح للمؤسسة تحديد المسؤوليات في المؤسسة؛
- يسمح هذا النظام في متابعة مدى التقدم الحاصل فيه وتحديد نقاط الاختناق وأسبابها، ومن المسؤول عنها وكيفية معالجتها.

### ب- أنواع الموازنات التقديرية:

1- من ناحية الفترة الزمنية: وفقا لهذا المعيار يقسم إلى موازنات قصيرة الأجل وهي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى القصير؛ وموازنات طويلة الأجل وهي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى الطويل، وتعتبر الأولى جزء في الثانية.

2- من حيث وحدة القياس المستعملة: هناك موازنات معبر عنها على أساس عيني (كمية الإنتاج، كمية المواد الأولية، ساعات العمل...) وموازنات معبر عنها على أساس نقدي (تعتمد على أساس معطيات من المحاسبة العاملة والتحليلية).

3- من ناحية طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية:

أ- موازنة الاستغلال: هذه الموازنات تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من: شراء، إنتاج، توزيع، بيع... إلخ.

ب- الموازنات المالية: وتتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بموازنة الاستغلال إضافة إلى اختصاصها بالتخطيط والإنفاق بالمشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها وتتكون من:

- الموازنة الاستثمارية؛

- الموازنة النقدية؛

- جدول التمويل التقديري؛

- موازنة القدرة على التمويل الذاتي.

4- التقسيم على أساس الثبات والمرونة:

أ- الموازنات الثابتة: تبنى على أساس افتراض مستوى واحد من النشاط، وتستعمل في المؤسسات التي تنشط في محيط تستطيع أن تتنبأ بدقة بحجم النشاط المتوقع للفترة القادمة؛  
ب- الموازنات المرنة أو المتغيرة: تعتمد الأولى على أساس تغير الأسعار، أما المتغيرة أو الديناميكية تعد على أساس عدة مستويات من النشاط.

ج- تحديد فترة الموازنات التقديرية:

لا توجد قواعد متفق عليها بخصوص تحديد هذه الفترة، وتختلف باختلاف طبيعة المنتج ومعدل دورانه. وعادة ما يتم إعداد الموازنات على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية، ولتجنب الأخطار وتحقيق الرقابة المستمرة والتخطيط الفعال، عادة ما يتم تقسيم الموازنة السنوية حسب الفصول أو الشهور.

أولاً: الميزانية التقديرية للمبيعات:

أول ما يقوم به مسئولو إعداد الموازنات التقديرية هو إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات الذي يستند عليه إعداد الموازنات الأخرى (إنتاج، مشتريات، استثمارات ...) ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب إتباع الأساليب العلمية لتحقيق أكثر دقة، وتتم عملية التقدير وفقاً للكيفية التالية:

1- تحديد الهدف من التقدير؛

2- تقسيم المنتوجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة؛

3- معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها؛

4- إختيار أسلوب التنبؤ الذي يتناسب مع كل مجموعة متجانسة؛

5- جمع المعلومات والبيانات وتحليلها تحليلاً علمياً واستخلاص النتائج.

## 1-العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على حجم المبيعات:

وقبل التطرق إلى أساليب التنبؤ نتطرق أولاً إلى أهم العوامل التي تؤثر على مبيعات المؤسسة وتمثل في:

### أ-العوامل الخارجية:

- 1- النمو الديمغرافي ومدى تأثيره على خطة المبيعات في المدى الطويل؛
- 2- الأخذ في الاعتبار المؤشرات الاقتصادية العامة كمستوى العمالة، معدل الاستثمار، وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة،
- 3- مدى المنافسة القائمة في السوق بين المنتجات المماثلة لمنتجات المؤسسة؛
- 4- التغير في الأذواق، التقلبات الموسمية والدورية للمبيعات.

### ب-العوامل الداخلية:

- 1- سياسة الإعلان والترويج للمبيعات؛
- 2- الطاقة الإنتاجية ومدى جودة المنتج؛
- 3- سياسة تسعير المنتجات ومدى ارتباطها بقدرة المستهلك.

## 2-أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات:

### أ-الطرق الكيفية:

- أ- دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة: وتحليلها وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير أو الطويل، وذلك باعتماد على الإحصائيات والبيانات التي تنشرها الهيئة المكلفة بالتخطيط.
- ب- طريقة جمع التقديرات على أساس وكلاء ومدوبي البيع: يقوم رجال البيع في المناطق المختلفة التي تباع فيها منتجات المؤسسة بتقدير المبيعات لكل منتج حسب الزبائن وذلك بالاعتماد على خبراتهم واتصالاتهم بالزبائن؛
- ت- اللجنة الاستشارية: تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات الفردية التي تعدها مجموعة من الخبراء ليتم في الأخير الاتفاق على تقدير مشترك؛
- ث- طريقة دلفي: تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال استقصاءات إلى مجموعة من الخبراء، فيقوم كل خبير بالإجابة على الاستقصاء، وبعد ذلك تقوم المؤسسة بوضع الأجوبة على الاستقصاءات تحت تصرف الخبراء دون ذكر الأسماء أصحابها ليتم في الأخير الاتفاق على مستوى معين من التقديرات.

ب- الطرق الكمية:

طريقة السلاسل الزمنية: هي سلسلة إحصائية تمثل تطور ظاهرة أو متغيرة اقتصادية بدلالة الزمن، ومن أهم الطرق المستعملة هي طريقة المربعات الصغرى لتحديد معادلة خط الاتجاه العام

للمبيعات على الشكل التالي:  $y = a x_i + b$

$$X = \sum Xi / n \quad Y = \sum Yi / n \quad b = \bar{y} + a\bar{X} \quad a = \frac{\sum X_i Y_i - n\bar{X}\bar{Y}}{\sum X_i^2 - n\bar{X}^2}$$

1- حساب المعاملات الفصلية:

إن وضع برنامج للمبيعات يجب أن تتبعه موازنات للمبيعات على أساس موسمي أو على أساس المنتوجات أو المناطق... ولاعتبار أن المبيعات لا تباع إلا مرة واحدة خلال السنة وإنما على فترات مختلفة، بحيث تتفاوت الكمية المباعة من بضاعة معينة من موسم لآخر، وهذا التفاوت والاختلاف بين الكمية المباعة من فترة لأخرى يدعى بالتغيرات الموسمية، ويتم تحديده وفقاً للمراحل التالية:

- 1- تحديد معادلة خط الاتجاه العام؛
- 2- حساب القيم المعدلة باستخدام معادلة خط الاتجاه العام؛
- 3- حساب النسبة ما بين القيم الحقيقية، والقيم المعدلة؛
- 4- من أجل كل فترة (شهر، فصل، ثلاثي...) يتم حساب المتوسط الذي يعتبر كمعامل فصلي.

ثانياً: الموازنة التقديرية للإنتاج:

تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها حتى تلبى احتياجات الموازنة التقديرية للمبيعات في الوقت المناسب.

1- تحديد برنامج الإنتاج التقديري:

بمعرفة برنامج المبيعات التقديري نستنتج برنامج الإنتاج كما يلي:

- الإنتاج = (مخ 2 + المبيعات) - مخ 1 بحيث يجب أن يحدد مخ 2 الذي تريد المؤسسة أن تحققه مع الأخذ بعين الاعتبار: المستوى الذي لا يجب تجاوزه من احتياجات رأس المال العامل؛
- مستوى مخ 1 المتواجد حالياً الذي ممكن أن يكون قد وصل إلى أدنى مستوى أو العكس، وبعد تحديد مستوى المخزون نستطيع إعداد برنامج الإنتاج، ثم تأتي المرحلة اللاحقة المتمثلة في التعرف على الطاقة الإنتاجية المتاحة حالياً و المتوقعة تكفي لتنفيذ برنامج الإنتاج أم لا.

ومن أهم القيود الإنتاجية المتعلقة بالبرنامج الإنتاجي ما يلي:

أ- القيود المتعلقة بالمعدات الإنتاجية: وذلك بمعرفة وقت النشاط العادي للآلات، وتحديد نقاط الاختناق في الورشات.

ب- القيود المتعلقة باليد العاملة المباشرة

المحور الثالث: التخطيط المالي والموازنات التقديرية.

ج- القيود الإنتاجية الأخرى: مثلا تلك المتعلقة بالتخزين، أو العرض، أو اليد العاملة الماهرة.  
د- البحث عن برنامج الإنتاج الذي يأخذ بعين الاعتبار القيود الإنتاجية ويبي المبيعات التقديرية: وهنا نبحث عن البرنامج الإنتاجي الذي يستخدم القيود الإنتاجية أفضل استخدام ويسمح بتحقيق المبيعات التقديرية، ومن بين أهم البرامج في هذا المجال هو البرمجة الخطية الذي يستخدم لاختيار البرنامج الإنتاجي الأمثل الذي يحقق أكبر قدر من الأرباح أو الهامش.

مثال:

تنتج وتبيع مؤسسة نوعين من المنتجات A و B وتمران على مرحلتين من الإنتاج في كل من الورشتين 1 و 2، كما أن عملية الإنتاج تتطلب استعمال يد عاملة حسب الشروط المبينة في الجدول أدناه:

الوقت المتاح للإنتاج في الشهر	عدد الساعات لإنتاج الوحدة من		
	المنتج B	المنتج A	
225 سا آلة	1 سا آلة	1,5 سا آلة	المرحلة 1
200 سا آلة	1 سا آلة	1 سا آلة	المرحلة 2
215 سا عمل مباشر	1 ساعة عمل مباشر	1 ساعة عمل مباشر	العمل المباشر
—	4 و/و	5 و/و	الهامش للوحدة

مع العلم أنه لا يمكن تسويق أكثر من 115 وحدة من المنتج A في الشهر المطلوب: إيجاد البرنامج الذي يحقق أكبر قدر من الهامش مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المحددة مسبقا

الحل:

أ- تحديد دالة الهدف (الدالة الاقتصادية):

$$\text{MAX } Z = 5a + 4b$$

ب- القيود الفنية:

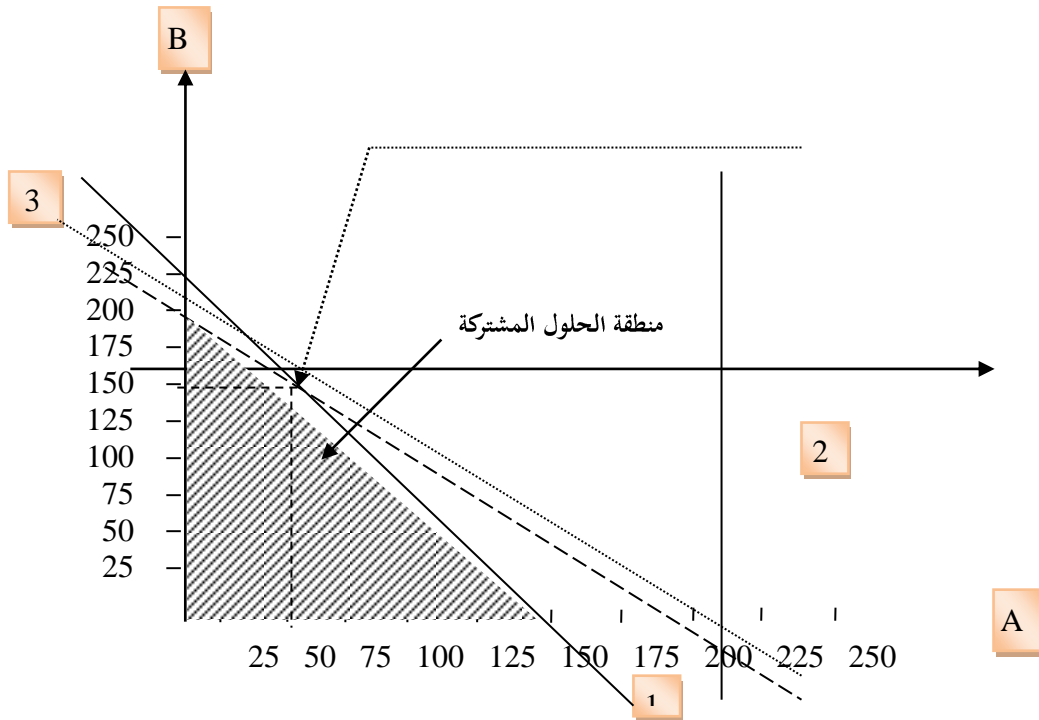
$$\left\{ \begin{array}{l} \text{الورشة 1: } 1,5.A + 1.B \leq 225 \dots\dots\dots \\ \text{الورشة 2: } 1.A + 1.B \leq 200 \dots\dots\dots \\ \text{العمل المباشر: } 1.A + 1.B \leq 215 \dots\dots\dots \\ \text{الطلب في السوق على } A \leq 215 \\ \text{القيود المنطقية } B \geq 0, \quad A \geq 0 \end{array} \right.$$

باستخدام الطريقة البيانية:

نقوم بتمثيل المتراجحات في الشكل البياني والحلول الممكنة هي الواقعة داخل المضلع المخطط بحيث نقوم بحساب الهامش في كل زاوية من زوايا المضلع، وأكبر مبلغ من الهامش يدل على أحسن برنامج للإنتاج.

B	A	
225	0	1
0	150	
200	0	2
0	200	
215	0	3
0	215	

(A,B)	$5a + 4b = ?$
(0, 200)	$5(0) + 4(200) = 800$
(50, 150)	$5(50) + 4(150) = 850$
(150, 0)	$5(150) + 4(0) = 750$



ومنه عدد الوحدات المثلى هي 50 وحدة من المنتج A و150 وحدة من المنتج B بحيث نلاحظ أن الطاقة المتاحة في الورشتين مستعملة كلية، كما أن ساعات اليد العاملة المباشرة غير مستغلة كلية

بمقدار (15 ساعة)، كما أن القيد المتمثل في الطلب على المنتج A قد أخذ بعين الاعتبار، والهامش الناتج من هذا البرنامج هو 850 و.ن وهي أقصى ما يمكن تحقيقه في ظل القيود السابقة.

#### ثالثاً: الموازنة النقدية:

إن الموازنة النقدية تختلف كثيراً عن الموازنات الأخرى، فهي عبارة عن تقدير لمقبوضات ومدفوعات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. وعادة لا تعد الموازنة على أساس سنوي، ولكن على الأقل تعد على أساس شهري، وفي بعض الأحيان توزع على كل أسبوع، فهي تعتبر أداة للتخطيط النقدي، وتهدف إلى دراسة الوضع التمويلي والسيولة النقدية للمؤسسة.

فالموازنة النقدية تبين لنا مقدار السيولة النقدية المتبقية في الصندوق أو البنك في نهاية كل فترة (أسبوع، شهر، فصل) مع الأخذ بعين الاعتبار: المقبوضات والمدفوعات.

\* ومن أهم مصادر الموارد النقدية ما يلي:

- 1- القروض الطويلة والقصيرة الأجل
- 2- إصدار أسهم جديدة لرأس المال
- 3- تحصيل المبيعات
- 4- تحصيل أوراق القبض
- 5- التنازل عن الأصول الثابتة
- 6- بيع الأوراق المالية.

#### 1- إعداد الموازنة:

تعد الموازنة النقدية لفترة تقدر ب سنة أو 6 أشهر، وتجزأ هذه الفترة إلى فترات (شهرية، أسبوعية) وتتكون من ثلاثة جداول:

#### أ- جدول المقبوضات النقدية:

ويتعلق بالمبالغ المستحقة على المدينين في بداية فترة الموازنة من جهة، وبمبالغ ناتجة عن عمليات وقعت خلال الفترة محل الدراسة ويتم تحصيلها في نفس الفترة.

#### ب- جداول المدفوعات النقدية:

هذه المدفوعات تكون متعلقة بالتزامات مستحقة في نهاية الفترة السابقة، كتسديد للديون المترتبة عن مشتريات، أو تسديد أجور المستخدمين في نفس الفترة.

#### ج- جدول الموازنة النقدية:

يظهر في هذا الجدول كل من المدفوعات والمقبوضات وكذا الرصيد المتبقي في بداية الفترة والرصيد النقدي النهائي، ويجب أن تكون الأرصدة موجبة.